

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE MAESTRÍA EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA UN SUPERMERCADO EN EL  
SECTOR DE CALDERON DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL  
MENCIÓN EN OPERACIONES Y CALIDAD**

**FAUSTO PATRICIO TORRES ANDRADE**

[fullfpta@yahoo.com](mailto:fullfpta@yahoo.com)

**FREDDY LÉNIN VILLARREAL SATAMA**

[lvillarreal@tvcable.com.ec](mailto:lvillarreal@tvcable.com.ec)

**DIRECTOR: ING. GIOVANNI D'AMBROSIO, M.Sc.**

[giodam@epn.edu.ec](mailto:giodam@epn.edu.ec)

**Quito, Septiembre 2009**

## **DECLARACIÓN**

Nosotros, Fausto Patricio Torres Andrade, y Freddy Lénin Villarreal Satama, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**FAUSTO PATRICIO TORRES ANDRADE**

---

**FREDDY LÉNIN VILLARREAL SATAMA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Fausto Patricio Torres Andrade y Freddy Lénin Villarreal Satama, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Giovanni D'Ambrosio, M.Sc.**

**DIRECTOR DE LA TESIS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un grato reconocimiento a la Escuela Politécnica Nacional, ya que gracias al alto nivel académico que se imparte en sus aulas, hace de nosotros los mejores seres humanos y profesionales del país.

Hacemos un agradecimiento especial a nuestro director el Ing. Msc. Giovanni D'Ambrosio por su invaluable guía, apoyo y consejos para el desarrollo del presente proyecto. A nuestros maestros que de una u otra manera han puesto un granito de arena en este trabajo como son: Dr. Ing. Félix Vaca, Ing. MBA Patricio López, Ing. MBA Carlos Palán, Dra. Verónica Dávalos, Ing. MBA Vinicio Reinoso, Ing. Msc Jaime Cadena.

Un agradecimiento muy sincero a nuestros padres por el tiempo dedicado y su apoyo incondicional a lo largo de nuestra vida.

Un agradecimiento profundo a mi amigo Lénin, por su sinceridad, amistad, apoyo y por que sé que dentro de él existe un líder poderoso y decidido, nunca olvides amigo que cuando se acaba la cumbre es tiempo de volar.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Patricio y Alexandra por ser siempre mis fuentes de apoyo y comprensión, a mi hermana Cynthia por encender la luz de amor, de vida y de esperanza, a mis amigos por compartir sus experiencias y conocimientos, y a todos con quienes camino en este nuevo mundo de sueños e ilusiones..

A mi novia Marisol por ser ese angelito que llena mi vida de amor, de luz, quien me permite volar y experimentar mi libertad con quien puedo acariciar mi esencia y mostrar al mundo el ser que realmente soy.

### **TORRES ANDRADE FAUSTO PATRICIO**

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres Gloria y Lisandro. mi sobrina Carolina y hermanas que con su cariño y comprensión me motivaron a seguir adelante, en el cumplimiento de los objetivos trazados a lo largo de mi vida.

A la mujer que amo María Fernanda por su apoyo incansable en el desarrollo de este trabajo, que fue motivo de mi inspiración para culminar la carrera y a una pequeña amiga Nicole.

A mis mejores amigos; Andrea, Elizabeth, Paulina, Flavio, Fausto, Santiago, César Andrés. Al equipo de implementación de Titán del grupo Tv Cable.

### **VILLARREAL SATAMA FREDDY LÉNIN**

## CONTENIDO

### CAPÍTULO I

<b>1.1 SUPERMERCADOS</b>	1
<b>1.2 FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	2
<b>1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	7
<b>1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</b>	7
<b>1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	7
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
<b>1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>	8
<b>1.7 AMBIENTE EMPRESARIAL DE LOS SUPERMERCADOS</b>	8
<b>1.8 EL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS</b>	9
1.8.1 SUPERMAXI	10
1.8.2 COMISARIATO MAGDA ESPINOSA	11
1.8.3 COMISARIATO SANTA MARIA	12
1.8.4 MI COMISARIATO	12
1.8.5 COMISARIATO DEL EJÉRCITO	13
1.8.6 TIENDAS DE BARRIO Y MICRO MERCADOS.	13

### CAPÍTULO II

<b>2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	14
<b>2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	16
2.2.1 MACROENTORNO	16
2.2.2 MICROENTORN	17
2.2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO	17
2.2.3.1 Entorno General	17
2.2.3.2 Entorno Específico	17
2.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	18
2.2.5 ANÁLISIS DE PROVEEDORES	18
<b>2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN Y FUNCIONES DEL MARCO TEÓRICO</b>	19
2.3.1 FUENTES PRIMARIAS O DIRECTAS	19
2.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	19
<b>2.4 EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	20
2.4.1 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	20
2.4.2 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
<b>2.5 TABLAS DE DATOS, DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA</b>	24
2.5.1 MUESTREO ALEATORIO SIMPLE	25
2.5.1.1 Estimación De Un Total	25
2.5.1.2 Intervalo De Confianza	26

<b>2.6 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DEL MERCADO META Y LA MUESTRA</b>	27
<b>2.7 APLICACIÓN AL PROYECTO</b>	28
2.7.1 DEFINIR EL PROBLEMA	28
2.7.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	29
2.7.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	29
2.7.4 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO, TAMAÑO DEL MERCADO	30
2.7.5 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	32
2.7.6 EL SEGMENTO DEL CASO DE ESTUDIO	34
2.7.7 DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA PARA OBTENER DATOS Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO	35
2.7.8 PREPARACIÓN DEL FORMULARIO DE LA ENCUESTA	36
2.7.9 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
<b>2.8 TABLAS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	38
<b>2.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	58

### CAPÍTULO III

<b>3.1 FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	61
3.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	62
3.1.2 OBJETIVOS DE MARKETING	62
3.1.3 ESTRATEGIA Y TÁCTICAS	63
<b>3.2 EL PLAN DE MARKETING</b>	63
3.2.1 CONSISTENCIA	63
3.2.2 RESPONSABILIDAD	63
3.2.3 COMUNICACIÓN	64
3.2.4 COMPROMISO	64
<b>3.3 MARKETING ESTRATÉGICO</b>	65
<b>3.4 LAS 4 P'S ESTRATÉGICAS DEL MARKETING</b>	66
3.4.1 PRODUCTO	66
3.4.1.1 Atributos De Producto	67
3.4.2 PRECIO	68
3.4.2.1 Métodos Para La Fijación De Precios	69
3.4.2.1.1 <i>Método Basado En El Costo Más Un Margen De Ganancia</i>	69
3.4.2.1.2 <i>Método Basado En La Competencia</i>	69
3.4.2.1.3 <i>Método Basado En La Demanda De Mercado</i>	70
3.4.2.1.4 <i>Método De Asignación De Precios Históricos</i>	70
3.4.2.1.5 <i>Método De Asignación De Precios Por Líneas De Producto</i>	70
3.4.2.1.6 <i>Método De Asignación Selectiva De Precios</i>	71
3.4.2.2 Los Precios De Servicios	71
3.4.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	72
3.4.3.1 Promoción	72
3.4.3.1.1 <i>Áreas De Intervención</i>	73
3.4.3.1.2 <i>Etapas De Trabajo</i>	73
3.4.3.1.2.1 <i>Televisión</i>	73
3.4.3.1.2.2 <i>Prensa Escrita</i>	74

3.4.3.1.2.3 <i>Radio</i>	74
3.4.3.1.2.4 <i>Revistas</i>	74
3.4.3.1.2.5 <i>Publicidad Exterior</i>	74
3.4.3.2 <b>Comunicación</b>	75
3.4.3.2.1 <i>Emisor</i>	75
3.4.3.2.2 <i>Receptor</i>	75
3.4.4 <b>DISTRIBUCIÓN</b>	76
3.4.4.1 <b>Selección De Canales</b>	77
3.4.4.2 <b>Canal Directo</b>	78
3.4.4.3 <b>Canal Corto</b>	79
3.4.4.4 <b>Canal Largo</b>	79
3.4.4.5 <b>Canal Extra Largo</b>	80
3.4.5 <b>DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS</b>	80
3.5 <b>ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR</b>	80
3.6 <b>MARKETING DIRECTO</b>	82
3.7 <b>CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO-SERVICIO</b>	83
3.7.1 <b>FASE DE INTRODUCCIÓN</b>	83
3.7.2 <b>FASE DE CRECIMIENTO</b>	84
3.7.3 <b>FASE DE MADUREZ</b>	85
3.7.4 <b>DECLIVE</b>	85
3.8 <b>CÁLCULO DE LA DEMANDA</b>	86
3.9 <b>APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO AL SERVICIO DE SUPERMERCADO FULL MART</b>	90
3.9.1 <b>MATRIZ ESTRATÉGICA DE MERCADEO</b>	90
3.9.2 <b>PLANES DE ACCIÓN</b>	90
3.9.2.1 <b>Productos Nacionales De Calidad Y Variedad De Marcas</b>	91
3.9.2.2 <b>Empaque Ergonómicos Y Útiles</b>	91
3.9.2.3 <b>Desarrollo de Marca (nombre cia.) – Logo</b>	92
3.9.2.4 <b>Slogan</b>	92
3.9.2.5 <b>Precios Por Producto o Línea vs. Competencia</b>	93
3.9.2.6 <b>Diseño Del Canal De Supermercado Full Mart</b>	93
3.9.2.7 <b>Diseño De Logística</b>	94
3.9.2.8 <b>Ubicación Del Punto De Venta</b>	95
3.9.2.9 <b>Artes Gráficas Para El Marketing Directo</b>	97
3.2.2.9.1 <i>Página Web</i>	97
3.9.2.10 <b>Plan De Medios De Comunicación Publicidad Y Costos</b>	99
3.9.2.10.1 <i>Volante Magnético</i>	99
3.9.2.10.2 <i>Volante Full Color</i>	100
3.9.2.10.3 <i>Vallas Full Color</i>	101
3.9.3 <b>CICLO DE VIDA DEL SUPERMERCADO FULL MART</b>	101
 <b>CAPÍTULO IV</b>	
4.1 <b>FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	103
4.2 <b>PROCEDIMIENTO PARA EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO</b>	104
4.3 <b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	104



4.3.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	105
4.3.2 ANÁLISIS PESTI	107
4.4 ANÁLISIS INTERNO	107
4.4.1 CADENA DE VALOR	108
4.4.1.1 Logística Interna	108
4.4.1.2 Operaciones	108
4.4.1.3 Logística Externa	108
4.4.1.4 Mercadotecnia Y Ventas	108
4.4.1.5 Servicio	109
4.4.2 PROCESOS Y SUBPROCESOS CRÍTICOS	110
4.5 COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES EXTERNOS E INTERNOS	110
4.5.1 MATRIZ BASE DE DATOS	111
4.5.2 MATRIZ FODA CONVENCIONAL	112
4.5.3 MATRIZ FODA ÚNICO O CRÍTICO	113
4.6 PROPUESTA DE VALOR O GRAN ESTRATEGIA	114
4.7 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	114
4.8 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA	115
4.9 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	115
4.10 CONTROL ESTRATÉGICO	115
4.11 CUADRO DE COMANDO INTEGRA	116
4.12 MAPA ESTRATÉGICO	117
4.13 APLICACIÓN AL PROYECTO	119
4.13.1 ANÁLISIS EXTERNO	119
4.13.1.1 Fuerzas Competitivas	119
4.13.1.2 Análisis Macroentorno Pesti	122
4.13.1.2.1 <i>Análisis Pesti De Full Mart</i>	123
4.13.1.2.1.1 <i>Político – Legal</i>	123
4.13.1.2.1.2 <i>Económico</i>	123
4.13.1.2.1.3 <i>Sociocultural y Demográfico</i>	124
4.13.1.2.1.4 <i>Tecnológico</i>	124
4.13.1.2.1.5 <i>Internacionalización O Globalización</i>	125
4.13.1.3 Matriz De Análisis Externo	126
4.13.2 ANÁLISIS INTERNO COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES INTERNOS	128
4.13.2.1 Cadena De Valor De Full Mart	128
4.13.2.2 Matriz Foda Convencional	130
4.13.2.3 Matriz Foda Única	131
4.13.3 PROPUESTA DE VALOR “FULL MART”	132
4.13.4 CONTROL ESTRATÉGICO, TABLERO DE COMANDO	133
4.13.5 MAPA ESTRATÉGICO DE FULL MART	134
4.13.6 MATRIZ BALANCED SCORE CARD	135
4.13.7 VISIÓN, MISIÓN, POLÍTICAS Y VALORES	136
4.13.7.1 Visión	136
4.13.7.2 Misión	136
4.13.7.3 Valores	136
4.13.7.4 Políticas	137

## CAPÍTULO V

<b>5.1 FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	138
<b>5.1.1 MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN</b>	138
5.1.1.1 Macrolocalización	139
5.1.1.2 Microlocalización	140
<b>5.1.2 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS.     LAY OUT</b>	140
<b>5.1.3 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS</b>	141
<b>5.1.3.1 Tipos De Inventarios</b>	142
5.1.3.1.1 <i>Modelos De Inventarios</i>	142
5.1.3.1.2 <i>Modelo Del Tamaño Del Lote Económico (Eoq)</i>	142
5.1.3.1.3 <i>Punto De Reorden</i>	144
<b>5.1.3.2 Tipos De Procesos</b>	150
<b>5.1.3.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE FULL MART</b>	145
5.1.3.3.1 Cadena De Valor	149
5.1.3.3.2 Tipos De Procesos	150
<b>5.2 APLICACIÓN AL PROYECTO</b>	151
<b>5.2.1 MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN DE FULL MART</b>	151
<b>5.2.2 MAPA DE UBICACIÓN DE FULL MART</b>	154
<b>5.2.3 LAY OUT DE FULL MART</b>	155
<b>5.2.4 PROPUESTA DE MODELO DE INVENTARIO DE FULL MART</b>	157
<b>5.2.5 CADENA DE VALOR DE FULL MART</b>	162
<b>5.2.6 MACROPROCESOS DEL SUPERMERCADO FULL MART</b>	163
<b>5.2.7 DIAGRAMAS DE FLUJO DE FULL MART</b>	166
<b>5.2.8 MAPA DEL PROCESO</b>	172

## CAPÍTULO VI

<b>6.1 FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	173
6.1.1 LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA	173
6.1.2 CLASIFICACIÓN	175
6.1.2.1 COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO	176
<b>6.2 ORGANIZACIÓN</b>	177
<b>6.3 APLICACIÓN AL PROYECTO</b>	177
<b>6.3.1 MARCO LEGAL Y PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN DE     FULL MART</b>	177
6.3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE FULL MART	179
6.3.3 DETALLE DE RRHH DE FULL MART	180

## CAPÍTULO VII

<b>7.1 FUNDAMENTO TEÓRICO</b>	182
-------------------------------	-----

<b>7.1.1 LOS COSTOS</b>	182
<b>7.1.2 LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	186
<b>7.1.3 INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL</b>	186
<b>7.1.4 EL ESTADO DE RESULTADOS</b>	188
<b>7.1.5 CRÉDITO COMERCIAL COMO UN MEDIO DE FINANCIAMIENTO</b>	185
<b>7.1.6 FLUJOS DE EFECTIVO</b>	191
<b>7.1.7 VALOR ACTUAL NETO</b>	193
<b>7.1.8 LA TASA INTERNA DE RETORNO</b>	195
<b>7.1.9 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL</b>	196
<b>7.2 APLICACIÓN AL PROYECTO</b>	198
<b>7.2.1 DETALLE DE COSTOS E INVERSIONES DE FULL MART</b>	198
<b>7.2.2 DETALLE DE SUELDOS Y SALARIOS DE MÓVIL MARKET</b>	202
<b>7.2.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	233
<b>7.2.4 GASTOS FINANCIEROS</b>	203
<b>7.2.5 APORTE DE LOS SOCIOS EN FULL MART</b>	204
<b>7.2.6 BALANCE GENERAL INICIAL DEL PROYECTO</b>	255
<b>7.2.7 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	206
<b>7.2.8 BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL PROYECTO FULL MART</b>	207
<b>7.2.9 TASA DE DESCUENTO DE FULL MART</b>	210
<b>7.2.10 TIR, VAN, PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL</b>	210
<b>7.2.11 T MAR DEL PROYECTO</b>	211
<b>7.2.12 BALANCE GENERAL FINAL DEL PROYECTO</b>	212

## **CAPÍTULO VIII**

<b>8.1 CONCLUSIONES</b>	215
<b>8.2 RECOMENDACIONES</b>	218
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	221
<b>GLOSARIO</b>	223

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1: Participación en el Mercado detallista de diferentes agentes en 1999 y 2003	3
Gráfico 2: Entorno de la Mercadotecnia	16
Gráfico 3: Pasos de la investigación de mercados	20
Gráfico 4: Sistema de Información de Marketing	38
Gráfico 5: Pregunta 1 de la encuesta	39
Gráfico 6: Pregunta 2 de la encuesta	40
Gráfico 7: Pregunta 3 de la encuesta	41
Gráfico 8: Pregunta 4 de la encuesta	41
Gráfico 9: Pregunta 5 de la encuesta	42
Gráfico 10: Pregunta 6 de la encuesta	43
Gráfico 11: Pregunta 6 de la encuesta	44
Gráfico 12: Pregunta 7 de la encuesta	45
Gráfico 12: Pregunta 7 de la encuesta	45
Gráfico 14: Pregunta 9 de la encuesta	46
Gráfico 15: Pregunta 15 de la encuesta	47
Gráfico 16: Pregunta 10 de la encuesta	48
Gráfico 17: Pregunta 10 de la encuesta	49
Gráfico 18: Pregunta 10 de la encuesta	49
Gráfico 19: Pregunta 10 de la encuesta	50
Gráfico 20: Pregunta 10 de la encuesta	51
Gráfico 21: Pregunta 10 de la encuesta	51
Gráfico 22: Pregunta 10 de la encuesta	52
Gráfico 23: Pregunta 10 de la encuesta	53
Gráfico 24: Pregunta 11 de la encuesta	54
Gráfico 25: Pregunta 12 de la encuesta	55
Gráfico 26: Pregunta datos personales de la encuesta	55
Gráfico 27: Pregunta 10 de la encuesta	56
Gráfico 28: Pregunta datos personales de la encuesta	57
Gráfico 29: Pregunta datos personales de la encuesta	57

Gráfico 30: Tipos de canales de distribución	78
Gráfico 31: Canal directo de distribución	78
Gráfico 32: Canal corto de distribución	79
Gráfico 33: Canal largo de distribución	79
Gráfico 34: Canal extra largo de distribución	80
Gráfico 35: Ciclo de vida de un producto	84
Gráfico 36: Empaque	91
Gráfico 37: Logo	92
Gráfico 38: Slogan	92
Gráfico 39: Diseño de canal de distribución de Full Mart	94
Gráfico 40: Canal de servicio	94
Gráficos 41: Mapa ubicación de supermercado Full Mart	95
Gráfico 42: Página Web	97
Gráfico 43: Volante magnético	100
Gráfico 44: Volante	100
Gráfico 45: Vallas publicitarias	101
Gráfico 46: Ciclo de vida de supermercado Full Mart	102
Gráfico 47: Fuerzas competitivas	105
Gráfico 48: Cadena de valor genérica	109
Gráfico 49: Control estratégico	116
Gráfico 50: Mapa estratégico	118
Gráfico 51: Fuerzas competitivas FULL MART	121
Gráfico 52: Cadena de valor de Full Mart	128
Gráfico 53: Mapa estratégico de Full Mart	134
Gráfico 54: Modelo de inventario	143
Gráfico 55: Ubicación del Supermercado Full Mart	154
Gráfico 56: Lay out	155
Gráfico 57: Cadena de valor Full Mart	162
Gráfico 58: Macro proceso Logística de entrada	163
Gráfico 59: Macro proceso Operaciones	163
Gráfico 60: Macro proceso Logística de entrada	164
Gráfico 61: Macro proceso Marketing y ventas	164
Gráfico 62: Macro proceso Servicio pos venta	165

Gráfico 63: Diagrama de flujo Logística de entrada	166
Gráfico 64: Diagrama de flujo Logística de entrada 2	167
Gráfico 65: Diagrama de flujo operaciones	167
Gráfico 66: Diagrama de flujo Logística de salida	168
Gráfico 67: Diagrama de flujo Marketing y ventas 1	169
Gráfico 68: Diagrama de flujo Marketing y ventas 2	170
Gráfico 69: Diagrama de flujo Servicio pos venta 1	170
Gráfico 70: Diagrama de flujo Servicio pos venta 2	171
Gráfico 71: Mapa del proceso Full Mart	172
Gráfico 72: Organigrama estructural Full Mart	179

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Población Calderón, Carapungo, Llano Chico y Llano Grande	32
Tabla 2: Estratificación sectores caso de estudio	34
Tabla 3: Pregunta 5 de la encuesta	42
Tabla 4: Pregunta 6 de la encuesta	43
Tabla 5: Pregunta 10 de la encuesta	47
Tabla 6: Pregunta 10 de la encuesta	47
Tabla 7: Pregunta 10 de la encuesta	48
Tabla 8: Pregunta 10 de la encuesta	49
Tabla 9: Pregunta 10 de la encuesta	50
Tabla 10: Pregunta 10 de la encuesta	50
Tabla 11: Pregunta 10 de la encuesta	51
Tabla 12: Pregunta 10 de la encuesta	52
Tabla 13: Pregunta 10 de la encuesta	52
Tabla 14: Pregunta 12 de la encuesta	54
Tabla 15: Pregunta datos personales de la encuesta	55
Tabla 16: Pregunta datos personales de la encuesta	56

Tabla 17: Nivel socio económico	87
Tabla 18: Mercado meta	88
Tabla 19: Estimado de clientes	88
Tabla 20: Facturación mensual	89
Tabla 21: Facturación mensual	89
Tabla 22: Matriz análisis externo Full Mart	127
Tabla 23: Matriz análisis interno	130
Tabla 24: Matriz FODA convencional Full Mart	131
Tabla 25: Localización de Full Mart	151
Tabla 26: Modelo de inventario Full Mart	157

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Matriz estratégica de mercadeo	90
Cuadro 2: Precios por producto y margen de ganancia	93
Cuadro 3: PESTI	107
Cuadro 4: Matriz componentes internos	110
Cuadro 5: Matriz genérica componentes externos	111
Cuadro 6: Matriz base de datos	112
Cuadro 7: Matriz FODA convencional	113
Cuadro 8: Matriz FODA único	113
Cuadro 9: Matriz estratégica corporativa	114
Cuadro 10: FODA única	131
Cuadro 11: Proposición de valor de Full Mart	132
Cuadro 12: Control Estratégico	133
Cuadro 13: Balanced Score Card	135
Cuadro 14: Diagramas de flujo	146
Cuadro 15: El Proceso	148
Cuadro 16: Recursos humanos Full Mart	180
Cuadro 17: Balance general	187
Cuadro 18: Estado de resultados	189
Cuadro 19: Flujo de efectivo	191
Cuadro 20: Recuperación de capital	196
Cuadro 21: Detalle de costos, inversiones y equipos	197
Cuadro 22: Depreciaciones	199
Cuadro 23: Plan publicitario Full Mart	200
Cuadro 24: Detalle de salarios	201
Cuadro 25: Gastos administrativos	202
Cuadro 26: Gastos administrativos	202
Cuadro 27: Aporte de socios	203
Cuadro 28: Balance general	204



Cuadro 29: Flujo de caja del proyecto	205
Cuadro 30: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto 2009	206
Cuadro 31: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto 2010	207
Cuadro 32: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto 2011	208
Cuadro 33: Período de recuperación de capital del proyecto	210
Cuadro 34: TMAR del proyecto	210
Cuadro 35: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto 2009	211
Cuadro 36: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto 2010	212
Cuadro 37: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto 2011	213

**ANEXOS**

ANEXO 1.- ENCUESTA	227
ANEXO 2.- CÁLCULOS DE DEMANDA	233
ANEXO 3.- MATRICES ESTRATÉGICAS	236
ANEXO 4.- MODELO DE INVENTARIO	245

## RESUMEN

El presente proyecto en su parte inicial se observa un análisis de los supermercados que se encuentran prestando el servicio en el sector de las cuatro esquinas y la Virgen, el mismo que es de gran importancia para determinar el nivel de competencia y sustitutos que se encuentran en el sector mencionado.

El capítulo dos hace referencia a la investigación de mercado realizada, el mismo que nos lleva a sacar varias conclusiones que tiene que ver con la aceptación del servicio propuesto y ver la tendencia de preferencia de los moradores del sector de las cuatro esquinas y la Virgen.

En el capítulo tres se encuentra el análisis y estrategia de mercado para el servicio propuesto, el mismo que nos lleva a determinar las mejores combinaciones en cuanto a las cuatro Ps del marketing, que pueden adaptarse al negocio para el cumplimiento de los objetivos trazados.

El capítulo cuatro muestra el análisis estratégico para el supermercado Full mart, que luego de un análisis tanto interno como externo permitirá realizar planes estratégicos y propuesta de valor aplicable a la realidad actual del medio de los nuevos negocios.

El capítulo cinco trata de la macro y micro localización donde puede funcionar el supermercado Full Mart, además de establecer un modelo de inventario para esta clase de servicio con el diseño de las instalaciones necesarias para el funcionamiento del negocio.

El capítulo seis se observa el ámbito legal en el que se desenvolverá el supermercado Full Mart, así como también el talento humano necesario para poner en marcha el funcionamiento de la empresa.

El capítulo siete realiza un análisis de los costos en los que puede incurrir la puesta en marcha de la empresa en cuestión y además de mostrar yn posible

escenario de ventas que a la postre serán los ingresos que ayudarán a determinar la viabilidad del presente trabajo, y su rentabilidad en el tiempo.

El capítulo ocho se realiza las conclusiones de acuerdo a las hipótesis planteadas en el plan de tesis, verificando el cumplimiento de las mismas para de esta manera realizar las respectivas recomendaciones que lleven a la consecución de las metas trazadas.

## **PRESENTACIÓN**

Este es un proyecto cuyo fin es la información de una propuesta de supermercado, planteada por los autores, proporcionando y contribuyendo con una serie de herramientas y técnicas para valorar la viabilidad del mismo.

Pone en vigencia aquellos conocimientos adquiridos en las aulas en varias de la cátedras impartidas, para ubicar en su real espacio un planteamiento de un supermercado. Nos amplía muchos conocimientos sobre los numerosos sistemas de estrategias, técnicas, métodos, estudios y análisis aplicados, los mismos que brindan una idea más amplia de un macro y microentorno para propuesta de implementación de un supermercado.

El texto, es producto de una amplia investigación y experiencia de los autores, ya que por primera vez se plantea la ideal de establecer un supermercado dentro de este sector urbano, donde se encontró una demanda insatisfecha que puede ser aprovechada con la puesta en marcha de la misma, generando el dinamismo en el sector servicios para esta clase de negocio.

Los numerosos sistemas de estrategias, técnicas, métodos, estudios y análisis aplicados brindan una idea más amplia de un macro y microentorno para propuesta de implementación de un supermercado.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Tener un marco de referencia sobre los supermercados y los servicios que actualmente ofrecen en el sector de las cuatro esquinas.

### 1.1 SUPERMERCADOS

Descubrir a nuestro país Ecuador como uno de los más productivos y diversos del mundo en toda su extensión nos lleva a ver los recursos geográficos que posee.

Si se hace una pequeña revisión de las diferentes costumbres y culturas, se puede dar cuenta de la gran variedad de productos que ofrecen todas sus regiones.

Cuando se empezó con la idea de desarrollar el presente proyecto uno de los temas que llamó la atención fue el desarrollo de un supermercado que planteara diferencias sustentables dentro de un target globalizado de las diferentes cadenas ya establecidas. La propuesta nace en el mes de julio de 2007, enfocado en la creación de una empresa apegada hacia el servicio al cliente para emprender en un nuevo y versátil desarrollo de un supermercado.

A lo largo de este período se descubrió que es de vital importancia que las diferentes técnicas y estrategias utilizadas en mejorar el servicio propongan un enfoque de altos índices de calidad y un monitoreo de procesos constante, ya que ello proporcionará al negocio una vida próspera y duradera. Cuando se precisaron las primeras conversaciones sobre los problemas que presentan actualmente los diferentes supermercados en el país dentro de sus instalaciones al igual que en ciertos de sus productos ofrecidos, se notó con claridad que tan solo uno de los supermercados se encontraba desarrollando gestiones de calidad. Pasó cierto tiempo hasta poder identificar una posible alternativa de solución a este tipo de

problemas, es decir a solucionar “el costo de la no calidad”. Este tipo de problema impacta fuertemente sobre los ingresos, al mismo tiempo que invita a la ardua tarea de trabajar con calidad apoyando sus filosofías y fundamentos en mejoras continuas. El supermercado que se propone busca una proyección adecuada basada en las buenas prácticas empresariales hacia la atención y satisfacción del cliente en un nicho de mercado promisorio como es el sector de la parroquia de Calderón.

Después de asistir a las diferentes cátedras dictadas en la Maestría de Gerencia Empresarial se está en la capacidad de analizar y realizar un estudio que permita tener la certeza de poner en marcha un supermercado dirigido a clientes que requieren de un servicio diferente.

Los conceptos, filosofías y técnicas para llevar a cabo este proyecto permitirá comprender ampliamente lo posible que es desarrollarse como emprendedores dentro de un sistema afectado por la inestabilidad económica y política, tomando en cuenta que mientras se aplique los conceptos de mejora continua y buenas prácticas de gestión empresarial se puede lograr el objetivo propuesto.

## **1.2 FORMULACION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En nuestro país dadas las tendencias actuales, el sector servicios ha experimentado un importante crecimiento frente a otros sectores de la economía y es gracias al análisis estratégico basado en el análisis de las fuerzas competitivas, una adecuada propuesta de valor controlada, la aplicación de modernas técnicas de mercadeo, planes de acción, el análisis de un proceso que garantice el buen funcionamiento, permitirá enfrentar los nuevos retos del ambiente de negocios.

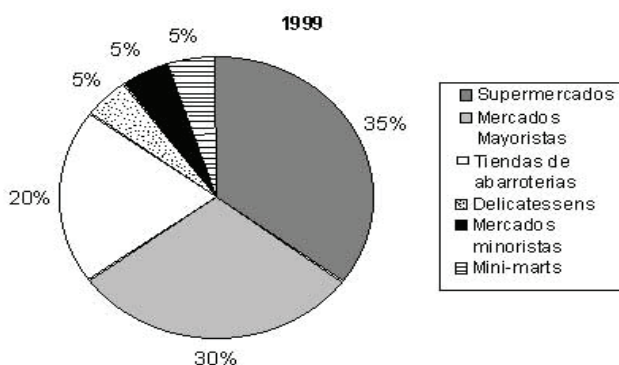
Los supermercados en Latinoamérica han crecido en participación en el mercado detallista, llegando a duplicar y hasta triplicar su participación en la última

década. Los supermercados son protagonistas de los principales cambios en las economías agroalimentarias de la mayoría de los países de la región.<sup>1</sup>

En el Ecuador, las cadenas de supermercados casi doblaron su número de tiendas en los últimos años (de alrededor de 85 a mediados de 1998 hasta de 160 para agosto del 2004/2005). El número de supermercados por millones de personas también ha aumentado en los últimos cinco años de alrededor de siete en 1999 a casi doce tiendas por millón de personas en el 2004. El mayor número de tiendas detallistas aproximadamente 70% se encuentra en Quito y Guayaquil.<sup>2</sup>

Según cifras de Alarcón y Blanco, la participación de los supermercados en el mercado minorista aumentó de 35% en 1998 al 40% en el 2002 (figura 1). Sin embargo, Planet Retail habla de una participación de sólo el 25% (\$2,359 millones de un total de \$9,380 millones para el 2003). Este porcentaje les parece más real a los representantes de los supermercados que fueron entrevistados entre ellos Sandro Sgaravatti, Gerente de compras de TIA y Jorge Hernández, Gerente de compras de perecibles de Supermercados La Favorita. Además, las cadenas más grandes están expandiéndose a sectores populares tanto en Quito, Guayaquil, ciudades medianas y pequeñas del resto del país en especial hacia los sectores periféricos de los valles en la ciudad de Quito.

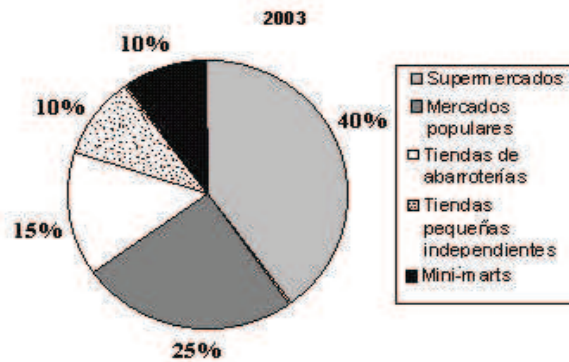
**Gráfico 1: Participación en el Mercado detallista de diferentes agentes en 1999 y 2003.**



<sup>1</sup> Reardon y Berdegú. Documento impreso Año 2002.

<sup>2</sup> Miguel Zamora. Ecuador debate. Documento impreso # 62.





Fuente: Blanco 1999; Alarcón 2003.

La figura 1 muestra un crecimiento en la participación de los supermercados y una disminución en la participación de las tiendas de abarroterías en el mercado detallista del Ecuador en los últimos cuatro años. Se estima que de los cerca de 19.000 establecimientos registrados como tiendas de abarroterías o tiendas de barrio que existían en 1998, al menos el 15% de ellos habrían desaparecido a principios del 2003 debido a la competencia con los grandes los supermercados.<sup>3</sup>

La Investigación de mercado aportará información valiosa de cómo implantar nuevos servicios a sus clientes, utilizando los nuevos recursos tecnológicos, promoviendo el crecimiento a la innovación de servicios en las empresas.

En la actualidad los ciudadanos de nuestro país se sumergen en el avance tan rápido que ha tenido la globalización, y se necesita de servicios cada vez más rápidos y de calidad. Los negocios están enfrentando una paradoja, pues tienen oportunidades nunca antes vistas para aprovechar los nuevos mercados, pero estos cambian de manera sustancial ya sea reduciéndose o haciéndose intensamente competitivos. La apertura de los mercados mundiales genera reestructuración en cada sector de los negocios, orientados a garantizar las siguientes estrategias: rapidez, bajo margen de ganancia por unidad, calidad en los productos y servicio, variedad, descuentos, comodidad e innovación.

Los clientes requieren de mejores servicios y en lo posible que se encuentren cercanos a su casa, se ha pensado en esto como una oportunidad de negocio

<sup>3</sup> Miguel Zamora. Ecuador debate. Documento impreso # 62..

para emprender y aplicar los conocimientos obtenidos en el aula, en la incorporación de un supermercado, en un sector periférico del norte de la ciudad de Quito, sector de Calderón cuya demanda puede obedecer satisfactoriamente a esta propuesta. La selección de este sector se debe a que el mismo presta las condiciones para emprenderlo, gracias a la realización de un sondeo exploratorio de carácter cualitativo con una encuesta de cinco preguntas cuando se realizó el plan de tesis de este proyecto el mismo que nos proporcionó la siguiente información:

El 95% de los encuestados respondieron que al menos una vez al mes realizan sus compras en un supermercado, precisando al supermercado Santa Maria, AKI y Supermaxi en orden de preferencia.

La frecuencia con la que las personas del sector acuden a estos establecimientos está entre 1 y 2 veces al mes, con un promedio de compras de \$ 120 mensuales.

El tiempo que les lleva realizar sus compras desde la salida de sus hogares hasta su retorno tiene un aproximado de tres horas.

La totalidad de los encuestados responden estar de acuerdo en la implementación de este servicio en el sector, por varios problemas que presentan como:

- Traslado y carga de bultos en los transportes (buses, taxis y camionetas).
- Productos con altos precios en el sector.
- Poca variedad de productos.
- Pérdida de tiempo y dinero al trasladarse a un supermercado a distancias considerables.
- Aglomeración de todos los moradores del sector y alrededores, al establecimiento AKI de Calderón.

En el sector de Calderón que comprende Llano Grande, Llano Chico, Carapungo

específicamente en el sector de las 4 esquinas y la Virgen existen alrededor de 12 a 15 tiendas de barrio cuya oferta de productos no es muy selecta y variada casi en la totalidad de todas sus líneas, tampoco existe variedad de tamaños en los productos. Los precios difieren de una tienda a otra de manera significativa, los horarios de atención en la mañana la inician desde de 6H30 a.m. hasta las 19H00 u 20Hp.m. por lo que muchas veces los moradores del sector requieren satisfacer alguna necesidad y se contrasta con los locales cerrados por lo que tienen que ir en busca de otro establecimiento. Otro aspecto desfavorable para los moradores del sector es que no existe micro-mercados por lo que agrava aun más el problema en el caso de estudio.

Llano Grande pertenece a la parroquia de Calderón y en la misma existe únicamente un supermercado nuevo Magda Espinosa, en la Panamericana Norte cerca de la entrada a Carapungo es decir a unos 3 Km. de distancia aproximadamente del sector propuesto. Su atención es desde las 9H30 mañana hasta las 19:H. En cuanto a la disponibilidad de productos es variada, aunque no en marcas alternativas y no dan servicio de manera apropiada a los sectores de la parroquia de Calderón.

Otro aspecto que se logró determinar es que muchas veces el stock de productos se agota, no hay disponibilidad de sustitutos puesto que trabajan con ciertos proveedores específicos.

La creación del Supermercado en el sector de Llano Grande permitirá a los consumidores tener acceso a un **servicio innovador**, contando con otra alternativa diferente al tener otro establecimiento como un supermercado de manera que los clientes se sentirán satisfechos y conformes al encontrar variedad de productos en marcas, tamaños, precios de acuerdo al nivel socioeconómico que impera en el sector, ya que se pretende llegar al cliente con valores agregados que lo harán diferenciador de la competencia

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las condiciones técnicas, legales, económico - financieras, estratégicas y de mercado que se requieren para la creación de un Supermercado?

### **1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En la actualidad los supermercados del país cuentan con estrategias innovadoras para brindar nuevos servicios y atender con más puntos de venta a sus clientes?

¿Que importante es para la comunidad del sector de la Llano Grande, 4 esquinas y la Virgen realizar sus compras en los supermercados cercanos a su domicilio?

¿Están los empresarios del sector servicios del país preocupados por satisfacer necesidades y expectativas que tienen los clientes de supermercados respecto a la innovación de nuevos servicios?

### **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un estudio de factibilidad comercial, técnico y financiero para un proyecto de inversión con énfasis en el buen servicio de un supermercado.

#### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar la Investigación y análisis de mercado en el sector de Llano Grande y sectores aledaños.
- Realizar un estudio técnico para determinar el tamaño, micro y macro localización e ingeniería del proyecto.

- Presentar los requisitos legales y necesarios para la puesta en marcha de un supermercado.
- Crear un plan estratégico para la empresa en mención con el fin de establecer un FODA corporativo, con un apartado referente al control y seguimiento de estrategias
- Realizar la evaluación financiera del proyecto para saber su viabilidad.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El consumidor necesita servicios que le facilite las cosas para satisfacer sus principales necesidades, es por eso que el concepto de negocio propuesto permitirá optimizar sus compras a un módico costo y con productos de calidad, ahorrando tiempo y dinero a los moradores del sector propuesto tanto en transporte y combustible al encontrarse más cerca de un establecimiento de este tipo, tener acceso a productos con precios de acuerdo al nivel socioeconómico que impera en este sector ayudando de esta manera a la economía de los hogares, además de generar fuentes de trabajo en la posible contratación de mano de obra para brindar esta clase de servicio, incentivando de esta manera a la creación y diseño de negocios propios y sacar adelante pequeñas y medianas empresas.

El proyecto propuesto servirá también para cumplir una de las grandes metas planificadas de la carrera que es el de llegar a obtener el Título de Magíster en Gerencia Empresarial del la Escuela Politécnica Nacional y además que sirva de fuente de consulta para las futuras generaciones de las carreras afines.

## **1.7 AMBIENTE EMPRESARIAL DE LOS SUPERMERCADOS**

Como se ha podido verificar en nuestro país y en el mundo el consumo de alimentos cada vez va en aumento. Ecuador proyecta un alto índice de crecimiento en el mismo conforme aumenta su población. La producción nacional de igual forma abastece con productos de buena calidad y accesibles al

consumidor. También es de conocimiento general que la canasta básica familiar en el Ecuador bordea los \$450 aproximadamente y en la mayoría de los casos los salarios no alcanzan para subsistir en una economía dolarizada, pero que de todas formas el consumidor no dejará de cubrir una de las esenciales necesidades del ser humano que es la alimentación. La canasta familiar en nuestro país está compuesta por 197 artículos entre ellos productos agrícolas, manufacturados y servicios. (Según los últimos reportes del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Al hablar de cadenas de supermercados, Supermaxi se encuentra muy bien posicionada como cadena más grande, y prestigiosa del país, además de tener el reconocimiento como una de las mejores empresas de Latinoamérica. Sus sucursales se encuentran en las principales ciudades y su línea de precios módicos y ofertados a un mercado popular se la encuentra en Las Súper despensas Akí para un segmento medio, medio bajo y para un segmento medio, medio alto con las cadenas Supermaxi – Megamaxi.

Adicionalmente a este, se encuentra Mi Comisariato (Hypermarket) y Santa Maria otras dos opciones de compra, ambas buscando proporcionar servicios adecuados a las necesidades del consumidor. No obstante encontramos otras opciones de compra de productos de supermercado como supermercados Magda Espinoza y empresas más pequeñas como micro mercados y tiendas de barrio.

## **1.8 EL SECTOR DE LOS SUPERMERCADOS**

En el país el sector de los supermercados, se encuentra distribuido en pocas empresas que han abarcado el mercado, como es el caso de Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María a nivel nacional. En el caso de Supermaxi sus mejores aliados son sus proveedores, quienes deben sujetarse a sus requerimientos para poder comercializar sus productos. Esto hace que sea difícil la entrada de nuevos competidores, sobre todo de empresas pequeñas lo que hace suponer que la mejor estrategia es la innovación de servicios no existentes en el país.

En este apartado, se van a revisar algunos supermercados, para tener una visión rápida de las tendencias actuales en este negocio, y en el enfoque que tienen en cuanto al servicio que brindan a sus clientes.

La competencia del supermercado objeto de estudio serán los supermercados existentes, con la ventaja de su posicionamiento actual en el medio, las tiendas de barrio, los micro mercados, micros de gasolinera que sin duda alguna son fuerte competencia por su atención 24 horas de día, bodegas que a diferencia del negocio propuesto no cuentan con estrategias para realizar mercadeo directo con el cliente para saber que es lo que realmente necesita, quedándose en el simple hecho de esperar que el cliente se dirija al establecimiento, realice determinada compra de productos, pagar y retirarse, por lo que contrasta con la escasa investigación y desarrollo que se ha dado en este sector por conocer las verdaderas y potenciales necesidades de los consumidores en lo que a servicios de supermercados se refiere.

### **1.8.1 SUPERMAXI <sup>4</sup>**

Supermercados "La Favorita C.A." una empresa líder en el mercado ecuatoriano, por la gran infraestructura que posee. En sus inicios fue una bodega hasta el punto de convertirse en un referente importante en el mercado lo que constituye para el supermercado propuesto un ejemplo de constancia y modernidad en la implementación de estrategias para crecer en el medio.

La mención de Supermaxi sirve de modelo para establecer precios, estrategias, escoger proveedores y canales de distribución, para imitar y mejorar varios aspectos que hacen falta como el dar un servicio de calidad a otros segmentos y sectores aún no atendidos. Su fortaleza radica en:

- Ser partícipe del desarrollo económico nacional, creando fuentes de trabajo.

---

<sup>4</sup> Supermercados La Favorita [www.supermaxi.com](http://www.supermaxi.com)

- La variedad de artículos y marcas e incentivo de consumo de productos nacionales como una de sus fortalezas.
- Su posicionamiento en el mercado, por la capacidad económica que dispone, y poseer fuentes propias de provisión y distribución.

### **1.8.2 COMISARIATO MAGDA ESPINOSA <sup>5</sup>**

Nace en 1969 en el sector comercial de la calle Ipiales como un negocio familiar de doña Sara Espinosa cuyo negocio inicio como una distribuidora de productos de aseo personal y limpieza para el hogar. Con el crecimiento de sus ventas este negocio se va consolidando y luego toma las riendas del mismo la señora Magda Espinosa quien con su dedicación, esmero abren más sucursales. Con la apertura de su nuevo local en el sector de La Luz, otra sucursal en el sector de Calderón se da inicio a la expansión de la cadena en la parte norte de la ciudad, además de inaugurar otro nuevo local en Sangolquí, cambiando la imagen corporativa en su totalidad con el nombre de MAGDA SUPERMERCADOS, con el apoyo de sus directivos, colaboradores y acogida de sus clientes y proveedores, lleva su lema “Tu nueva alternativa en compras”, ofreciendo gran variedad de productos en tamaño y marcas, promociones y sorpresas mensuales con productos del mes en combos. Entre sus servicios más importantes cuentan con una tarjeta de crédito institucional para acceder a crédito en las compras y también que se puede hacer uso en las compras de cualquier tarjeta de crédito conocidas en el mercado como Diners, Mastercard, Visa, Cuota fácil, American Express.

Los puntos de compra se encuentran en el sector de La Luz, Calderón en el norte de Quito, Magda centro frente al Ejido, Magda Centro Histórico y Magda Sangolquí, lo que constituye también un referente importante a tomar en cuenta.

---

<sup>5</sup> Supermercados Magda Espinosa. ([www.supermercadosmagdaespinosa.com](http://www.supermercadosmagdaespinosa.com))



### **1.8.3 COMISARIATO SANTA MARIA<sup>6</sup>**

De la misma forma este supermercado es líder en el mercado ya que satisface a sus clientes con todos los productos de la canasta básica a nivel nacional, con óptima calidad a los mejores precios, satisfaciendo así las necesidades del consumidor y tratar de mejorar la calidad de vida de sus clientes, lo que le lleva a ser un aporte valioso al bienestar de la comunidad y a generar desarrollo al país.

Uno de sus aspectos principales son sus ofertas semanales tanto en legumbres y frutas, precios promocionales para 800 productos que ayudan a la economía del cliente. Cuenta con 9 locales en la ciudad de Quito y los valles como son, en Tumbaco, en el sur en el sector de Chillogallo, Ñaquito, Santa Clara, Ofelia, Panamericana Sur, Villaflora y Centro, Tumbaco, además de un sitio Web y número pbx para la atención a sus clientes.

### **1.8.4 MI COMISARIATO<sup>7</sup>**

Todo se inició en 1936 cuando Alfredo Czarninski abrió una pequeña pastelería llamada "El Rosado", ubicada en el tradicional boulevard 9 de Octubre en la ciudad de Guayaquil, poco a poco con la ayuda de su esposa Ruth fueron consolidando la idea de un establecimiento diferente donde no solamente se vendieran deliciosos dulces. Así nace el proyecto que se convirtió en restaurante El Rosado. El éxito fue tal que se convirtió en sitio obligado de reuniones sociales y culturales de los años del cuarenta y década del cincuenta.

Czarninski compró un local frente al restaurante para instalar un almacén de variedades que lo llamó "Importadora El Rosado". Meses después cerró el restaurante y tal cual se desarrollaba los negocios de venta de víveres y artículos varios, nació por primera vez en Ecuador la modalidad de auto-servicio en lo que

---

<sup>6</sup> Supermercados en el Ecuador (supermercados en el Ecuador.com)

<sup>7</sup> Supermercados en el Ecuador. ( www.micmisariato.com)

se denominó supermercados "El Rosado". Fue la primera cadena de supermercados del país, y a pesar de no tener muchas marcas tenía una gran variedad de productos y servicios, incluyendo perfumería, cosméticos, ferretería, regalos en general y juguetería. En la actualidad tiene una sección muy selecta de productos, con precios competitivos además de poseer descuentos en sus productos. Cuenta con varios locales a nivel nacional y su principal mercado esta en Guayaquil. En Quito se encuentra con un local en Cotacollao, y otro en el centro comercial Quicentro.

#### **1.8.5 COMISARIATO DEL EJÉRCITO**

En la ciudad de Quito cuenta con un solo local en la Avenida de la Prensa cuyos propietarios de acuerdo al paquete accionario son las fuerzas armadas específicamente la rama de Ejército, y personal de oficiales en servicio pasivo.

Posee gran variedad de productos de consumo para el hogar, con secciones de calzado, electrodomésticos, ropa, cosmetología, etc. Dispone de una tarjeta de afiliado miembros de las fuerzas armadas como para civiles, esto como estrategia para tratar de captar mercado, en vista de que no han contado con una planificación estratégica que les permita abrirse a la comunidad por lo que es notorio su baja publicidad lo que impacta negativamente en sus ventas.

#### **1.8.6 TIENDAS DE BARRIO Y MICRO MERCADOS.**

Actualmente el sector en que se pretende ubicar el negocio propuesto en el sector de la (Avenida Carapungo y 25 de noviembre sector de Calderón) cuenta con alrededor de 16 tiendas de barrio en un radio de 6 Km a la redonda; no existen micro mercados, y solo un micro mercado en una de las gasolineras del sector.

En general ofrecen productos como abarrotes, legumbres y que no satisfacen las verdaderas necesidades de los clientes del sector sea por infraestructura, capacidad economía y peor aun estrategias para atraer a la amplia gama de clientes del sector.

## **CAPÍTULO II**

### **INVESTIGACIÓN COMERCIAL**

Realizar la Investigación y análisis de mercado en el sector de Llano Grande y sectores aledaños para determinar la aceptación o no de la propuesta de supermercado.

#### **2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios. Existen cuatro términos que incluirá en esta definición estos son: sistemático, objetivo, información y toma de decisiones. Se define a la investigación de mercados como un enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de marketing.

Sistemático se refiere a la necesidad de que el proyecto de investigación esté bien organizado y planeado. La objetividad implica que la investigación de mercados trata de ser imparcial en la realización de sus responsabilidades.

El objetivo de la investigación de mercados es proporcionar información a nivel gerencial. A través de ella se puede identificar quienes son los clientes y que es lo que ellos buscan. Los estudios relacionados con la investigación de mercados pueden clasificarse como básicos o aplicados en la naturaleza. La investigación básica busca ampliar los límites del conocimiento, en relación con algún aspecto del sistema de mercadeo. Los estudios de la investigación aplicada están interesados en facilitarles ayuda a los gerentes para que tomen mejores decisiones.

La primera etapa de la investigación es sin lugar a dudas establecer la necesidad que existe para elaborar la información entendiendo la razón por la cual se necesita la información que es una de las fases críticas del proceso de investigación.

Los objetivos deben responder a la siguiente pregunta "¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?". Las necesidades de información deben responder a la pregunta ¿Por qué se necesita información específica para el logro los objetivos? considerada como una enumeración detallada de los objetivos de la investigación.

Adicional a este paso es importante determinar si los datos pueden conseguirse actualizados de las fuentes internas o externas de la organización.

Es necesario definir la población de la que se va a tomar la muestra. El siguiente paso concierne al método que se utilizó para seleccionar la muestra. Estos métodos pueden clasificarse de acuerdo con su procedimiento, si es probabilística o no probabilística. Con métodos probabilísticos, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser elegido para la muestra. Los no probabilísticos incluyen un muestreo aleatorio-simple, un muestreo en grupo y un muestreo estratificado. El tercer asunto se refiere al tamaño de la muestra. Estas oscilan desde fórmulas estadísticas precisas para determinar el tamaño de la muestra, hasta consideraciones generales relacionadas con el costo, el valor y la exactitud de la información necesaria para la toma de decisiones.

El proceso de recopilación de datos es importante ya que generalmente comprende una proporción grande del presupuesto destinado a la investigación y una gran porción del error total, en los resultados de la investigación. La selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores son esenciales, en los estudios de investigación de mercados. Después de registrados los datos se procesan. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende el repaso de los formatos en los cuales se han recopilado los datos en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total. La codificación abarca de categorías por respuestas o grupos de respuestas, con el fin de que puedan utilizarse numerales para representar las categorías.

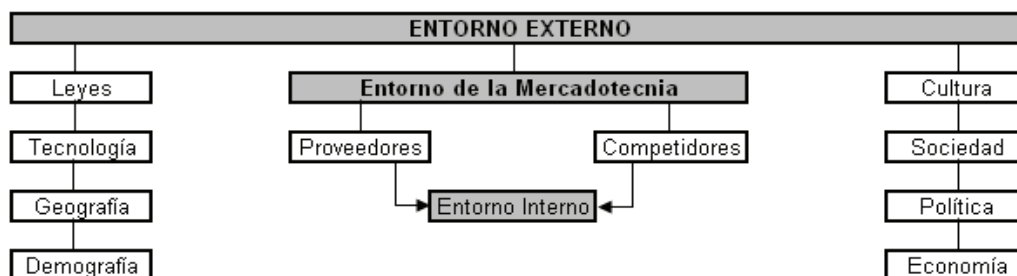
Se constituye en una herramienta para escuchar a los clientes, ya que antes de que las empresas oferten o deseen sacar al mercado nuevos productos o servicios, deben estar seguros de entender y comprender lo que piensan y necesitan los clientes, y desde luego saber cuales son sus posibles preguntas que ayudan a los investigadores para la toma de desiciones sobre todo en ambientes de incertidumbre. El valor de la investigación puede verse desde dos

puntos de vista, el primero visto desde la perspectiva donde se analiza los beneficios que reciben las empresas al realizar la investigación, y el segundo el riesgo que acarrearía la organización de no realizar investigación de mercado.

## 2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO <sup>8</sup>

Si una empresa desea mantener una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante. El ambiente de la mercadotecnia distingue el entorno interno en actividades propias de la empresa, el entorno de la mercadotecnia integrado por los proveedores y competidores y el entorno externo con varios factores como el ámbito legal, cultura, sociedad, economía, demografía, tecnología, geografía y otros. A continuación un esquema del entorno en el que interactúa la mercadotecnia:

**Gráfico 2: Entorno de la Mercadotecnia**



Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal  
Administración de Mercadotecnia. Czinkota-Kotabe pag.57

### 2.2.1 MACROENTORNO

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir la industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.

### 2.2.2 MICROENTORNO

<sup>8</sup> Czinkota – Kotabe. Administración de Mercadotecnia. Pág. 57

Que se refiere a los departamentos de la empresa, para que toda ella trabaje de cara al mercado. Otro sector importante del microentorno serán los proveedores. Intermediarios de marketing, que permiten a la empresa seguir con la cadena de valor hasta el consumidor final. Están los distribuidores mayoristas y minoristas, las empresas de logística, etc. Las agencias de servicios de marketing, tele marketing, institutos de investigación de mercados, etc. Y por último las de servicios financieros. Se incluyen también, los clientes, los competidores, grupos de interés en la empresa.

### **2.2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL Y ECONÓMICO**

La empresa debe estar enfocada dentro de algún tipo de entorno, este puede ser político, social y económico determinado. Las variables del entorno afectarán en las actividades que se desarrollen en la futura empresa y por esta razón se las debe analizar.

**Al entorno se lo puede dividir en:**

1. Entorno general
2. Entorno específico

#### **2.2.3.1 Entorno General**

Es lo concerniente al entorno social, cultural y económico que rodea a la sociedad y empresas, también está el entorno tecnológico, del medio ambiente, entorno demográfico, entorno legal, entorno sociológico, entorno político.

#### **2.2.3.2 Entorno Específico**

Entorno en el cual se va a mover la empresa, en donde va a estar instalada y por donde va a crear una relación. En los negocios pequeños usualmente se realiza un análisis específico a menos que haya algo que justifique hacer un análisis de entorno general. En ello se debe tomar en cuenta la competencia actual y

potencial en la que están involucrados los sindicatos, asociaciones, Clientes, legislación, proveedores, autoridades, trabajadores, ambiente social, y recursos.

#### **2.2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Es analizar a las empresas con las cuales se va competir, sobre todo con las empresas de mayor posicionamiento en el mercado ya que estas en teoría dictan las reglas del juego, sus puntos fuertes y débiles (por qué han crecido, secreto de su estabilidad, forma como han ganado dinero, como se encuentran estructurado), clientes, artículos y precios que ofertan. Al analizar a la competencia obtenemos:

- Nuevas ideas para analizar si se puede o no tener éxito en el mercado en relación a ellos, buscando posibles nichos de mercado.
- Análisis D.A.F.O., viendo puntos débiles, fuertes para compararlos, con el fin de buscar amenazas u oportunidades. Ello se analizará con mayor profundidad en el capítulo correspondiente al análisis estratégico.
- Posibilidad de mejorar productos.
- Descubrir ventajas competitivas de la empresa como por ejemplo: porqué nos compran o si están satisfechos.

#### **2.2.5 ANÁLISIS DE PROVEEDORES**

Empresas proveedores de las cuales muchas empresas se abastecen, dependiendo el tipo de negocio, y el hecho de identificarlas puede ser importante.

Sobre los proveedores es importante conocer precios, forma de pagos, tiempo de entrega, atención en situaciones especiales, donde están, cuántos y quiénes son, imagen y seriedad, productos que ofrecen, flexibilidad, posibles descuentos y ofertas, calidad y servicio.

### **2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN Y FUNCIONES DEL MARCO TEÓRICO**

El marco teórico y la revisión bibliográfica, aparentemente independientes, están íntimamente relacionados. Todo estudio o investigación está enmarcado en un contexto (conceptual, académico, administrativo, etc.) En particular, el contexto conceptual, también conocido como "marco teórico", se construye en base a la información obtenida tras la búsqueda, ubicación y consulta bibliográfica correspondiente. El marco teórico, es el verdadero sustento teórico del estudio, orienta sobre la forma en que se puede encarar el estudio, a partir de la consulta de los antecedentes de cómo ha sido tratado este tipo de problema en otros estudios, qué tipo de información se recolectó, qué propuestas se emplearon. Se distinguen dos tipos fundamentales de fuentes de información:

### **2.3.1 FUENTES PRIMARIAS O DIRECTAS**

Son los datos obtenidos de primera mano, por el propio investigador, o en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados. Casi siempre se recolectan de consumidores o clientes sobre una base de muestras. El entrevistador de investigación de mercados que desea realizar una entrevista y escoge aleatoriamente a las personas a ser entrevistadas, o toca las puertas aleatoriamente en lo posterior se constituye en información importante, para mantener un verdadero diálogo con el consumidor. Los proveedores de esta clase de información están constituidos por empresas que se dedican a realizar esta clase de trabajos, y solo las organizaciones grandes con presupuestos muy altos lo pueden realizar por su cuenta.

### **2.3.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Disponibles fuera de la empresa cuya principal fuente son las publicaciones como las bibliotecas, directorios, boletines, proveedores de información comercial, asociaciones de industriales. Consisten en resúmenes, o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es recomendable comenzar por la búsqueda en fuentes secundarias, ya que intentar recurrir a fuentes primarias de



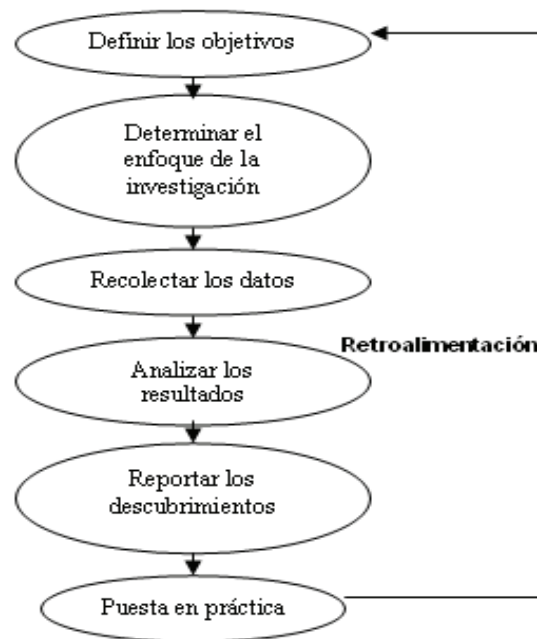
entrada sin estar familiarizada con la localización de las mismas es una tarea riesgosa que puede consumir mucho tiempo.

## 2.4 EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS<sup>9</sup>

A continuación se presenta una gráfica que muestra los pasos clave necesarios para realizar y planificar la investigación de mercados primaria:

### 2.4.1 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Gráfico 3: Pasos de la investigación de mercados



Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villareal.

Administración de Mercadotecnia. Czinkota-Kotabe pag 127

De acuerdo a Naresh Malhotra hace una propuesta de Investigación de Mercado basada en los siguientes pasos:<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Czinkota – Kotabe. Administración de Mercadotecnia. Pág. 127

<sup>10</sup> Ing. Vinicio Reinoso MBA. Documento de diseño instrumental de una investigación científica usando métodos cualitativos y cuantitativos. Pág. 1-2-3. Escuela Politécnica Nacional.

- a) Definir el problema obteniendo la información que se necesite, sin sesgos de manera que las mismas satisfagan todas las interrogantes.
- b) Desarrollar el enfoque de la propuesta, es decir poner el objetivo de la investigación y a la vez poner objetivos secundarios.
- c) Instrumentalizar el diseño, en el que se tiene que definir el universo, para tomar una muestra representativa, instrumentos de recolecciones de datos tanto cualitativas como cuantitativas.
- d) Trabajo de campo, para la recolección de la información.
- e) Recopilación, tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la investigación.
- f) Presentación de los resultados.

Existe una clasificación de acuerdo a la información con el método Cuantitativo y son:

- a) Investigación exploratoria.- el que sirve para facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador, caracterizada por la creatividad y la apertura siendo frecuente incluir métodos no estructurados abiertos. La muestra es pequeña por lo que no es representativa y su análisis es cualitativo. Se utilizan preguntas abiertas disfrazadas, es decir que se oculte el verdadero propósito.
  - b) Investigación concluyente.- diseñada para auxiliar a la persona en aquellas decisiones en la selección del mejor camino a seguir con la prueba de hipótesis, analizando cuantitativamente las relaciones específicas, sus hallazgos son determinantes para la toma de decisiones.
  - c) Investigación causal.- es un tipo de investigación concluyente para tener evidencia respecto a las relaciones causa - efecto y de esta manera determinar cuales son las variables dependientes e independientes y que requiere de un diseño estructurado, de ahí que el método principal es la experimentación.
-

Una clasificación de acuerdo a los métodos cualitativos:

- a) Focus group.- es un diseño de muestra representativa múltiple que consiste en una serie de estudios en un intervalo apropiado, el grupo es un conjunto de personas reunidas simultáneamente que experimentan el mismo evento en diferentes intervalos y que opinan con un plan de preguntas abiertas no estructuradas y que es útil cuando las poblaciones son relativamente pequeñas.
- b) Las observaciones.- estudio cualitativo realizado por una persona experimentada que sin interferir con el desenvolvimiento en un determinado escenario saca deducciones y rasgos de comportamiento.
- c) Sesiones individuales de fondo.- que es una serie de estudios no estructurados realizados en un intervalo apropiado, las personas son entrevistadas separadamente y experimentan el mismo evento en diferentes intervalos.
- d) El panel.- es una muestra de entrevistados que aceptan dar información a intervalos específicos durante un período prolongado. Una de sus desventajas es que no pueden ser representativos en cuanto a su número, puede surgir los sesgos o la no cooperación de los individuos.

La investigación exploratoria puede emplearse para ganar comprensión en el desarrollo del problema, para definir y enfocar un problema de una manera adecuada, para identificar cursos alternativos de acción, para tener elementos de juicio para aislar variables y relaciones, establecer prioridades, interpretar hallazgos complejos o para determinar características de los grupos de interés.

La investigación descriptiva puede ser usada para describir características, perfiles importantes de grupos sociales con características e intereses únicos para determinar el porcentaje de personas que presentan cierto comportamiento dentro de una región, para establecer como se perciben algunas variables relativas a las cuatro P's, describir el rango de una variable de impacto en el comportamiento de las personas en una sociedad o mercado, describir los beneficios que perciben las

personas de un proyecto de inversión, describir hábitos de consumo, o precisa el tamaño de mercado real efectivo.

La investigación causal es adecuada para saber qué variables son causa y qué variables son efecto. La clasificación de los diseños de investigación según el criterio de las técnicas de muestreo empleados es:

**No probabilísticas.-** por conveniencia, por juicio, por cuota, por bola de nieve.

**Probabilísticas.-** Aleatorio simple, doble y múltiple, estratificado, por conglomerado, sistemático.<sup>11</sup>

#### 2.4.2 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN <sup>12</sup>

Que sirve para recolectar y registrar la información la misma que será analizada.

Se puede citar varios pasos:

- a) Determinar la información que se debe recolectar.
- b) Definir sobre el tipo de la fuente.
- c) Decidir cual será la unidad muestral a la que se aplicará la investigación.
- d) Determinar el tipo de instrumento más indicado para aplicar considerando los pasos anteriores.
- e) Seleccionar y elaborar la clase de preguntas sea cerradas, abiertas o una mezcla de las anteriores.
- f) Determinar y diseñar la estructura del instrumento.
- g) Probar el instrumento de manera anticipada de manera que sea confiable, válido y pertinente.
- h) Revisar y reproducir el instrumento.

---

<sup>11</sup> Ing. Vinicio Reinoso MBA. Documento de diseño instrumental de una investigación científica usando métodos cualitativos y cuantitativos. Pág. 4. Escuela Politécnica Nacional.

<sup>12</sup> Ing. Vinicio Reinoso MBA. Documento de diseño instrumental de una investigación científica usando métodos cualitativos y cuantitativos. Pág. 6. Escuela Politécnica Nacional.

## 2.5 TABLAS DE DATOS, DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En las investigaciones cuyo objetivo es la recopilación de información estadística sobre un grupo personas o cosas, se distinguen dos tipos de estudios:

1. La encuesta, cuyo objeto es examinar los elementos de la población.
2. La encuesta parcial o por muestreo, cuyo objeto es examinar una parte pequeña de la población, inferir resultados y aplicarlos a la población completa.

Aquí aparecen dos conceptos que frecuentemente se utilizará: la población o universo muestral, y la muestra.

**Población.** Una población es una colección completa de personas, animales, plantas o cosas de las cuales se desea recolectar datos. Es el grupo entero al que se quiere describir o del que se va sacar conclusiones.

**Muestra.** Es un grupo de unidades seleccionadas de un grupo mayor (la población). Con el estudio de la muestra se espera obtener conclusiones sobre la población. En muchos casos la elección de una muestra es fácil; por ejemplo para conocer el número de piezas defectuosas en un lote de productos. Lo que se deduzca de esta pequeña porción (o muestra) servirá para juzgar a la totalidad del producto. Pero, ¿cómo hacer para que la muestra sea una copia, en pequeño, de la población? la respuesta es simple: la muestra ha de estar constituida por un número suficiente de elementos, tomados al azar, de la población y se tiene:

**Unidad muestral.** Los objetos que se seleccionan de una población se llaman unidades muestrales.

**Marco muestral.** Un marco muestral es una lista completa de todas las unidades muestrales de la población. Estas a su vez tienen conveniencias y limitaciones con respecto a la realización de un censo.

Ventajas de tomar muestras: Son más económicas, se emplea menor tiempo en la recolección de los datos, se obtiene una mejor calidad de información, se emplea cuando la población es grande o puede considerarse infinita.

Limitaciones de tomar muestras: Si se necesita información de todos los elementos que conforman el universo estadístico, si se requiere información muy desgregada para áreas muy pequeñas, cuando no existen los elementos técnicos y humanos que garanticen un buen diseño muestral y una buena ejecución del sondeo. A continuación se expone los principales tipos de investigaciones por muestreo.

### 2.5.1 MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

Un buen diseño muestral requiere que los elementos escogidos sean tomados al azar. Con esto se garantiza que la muestra represente a la población y que las inferencias a realizar sean válidas. La mayoría de sondeos tiene uno de los tres objetivos siguientes: estimar el total poblacional  $\tau$ , estimar la media de una población  $\mu$ , y estimar la proporción poblacional  $p$ .

#### 2.5.1.1 Estimación de un Total <sup>13</sup>

Si una población está constituida por  $N$  unidades, de las cuales interesa medir el carácter  $x$  de cada uno:  $x_1, x_2, \dots, x_N$ . El total poblacional se define por:

$$\tau = \sum_{i=1}^N x_i = N\mu,$$

Donde  $\mu$  es la media poblacional.

---

<sup>13</sup> Pedro Díaz Busto . Referencia: Estadística “Muestreo”,

Por ejemplo, en una encuesta realizada para estimar el tiempo dedicado a ver televisión por las familias de un poblado, se investigaría el tiempo medio semanal  $\mu$  que las familias ven la televisión.

### 2.5.1.2 Intervalo de Confianza

El intervalo de confianza para la media poblacional  $\mu$  a un 95.5% de grado de confianza es:

$$\bar{x} \pm 2 \frac{s}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N}},$$

Donde:  $N$  es el número de elementos en la población.

$n$  es el número de elementos en la muestra.

$\bar{x}$  es el promedio muestral, que se calcula por:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}.$$

$s$  es la desviación estándar de una muestra que se calcula por:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}.$$

## 2.6 ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADO META Y LA MUESTRA <sup>14</sup>

En nuestro país existen limitadas fuentes para hallar información en cuanto a datos, y además son muy costosos de obtener. Estos datos deben ser actualizados de acuerdo a cálculos de tasas de crecimiento anuales de población, y son contadas las organizaciones que estén a disposición del público con datos para ser utilizados en la investigación. Para el cálculo de la muestra representativa se debe hacer la pregunta de cual es el número de unidades muestrales para la recolección y análisis que se necesita tal que asegure un error mínimo y que garantice un nivel de confianza óptimo.

Se considera que el tamaño de la muestra será suficiente para una muestra representativa con errores menores al 7% (típico del 5% y como máximo del 10%) y típicamente para niveles de confianza del 90% o 95% ( si se quiere mejorar la confiabilidad de la recolección de la información, se puede aumentar el tamaño de la muestra). A continuación alguna de las fórmulas de la estadística frecuentemente empleadas:

Cuando son finitas (menores a 100 000), para cualquier % de error y nivel de confianza:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N - 1)}$$

**Donde: n = tamaño de la muestra**

N = Tamaño del mercado

p = grado de aceptación ( si no se conoce se asume 0,5)

q = grado de rechazo = ( 1-p)

Z = valor de la curva de gauss (normalizada) para un cierto nivel de confianza  
(Para un nivel de confianza del 95%, Z = 1,964)

E = porcentaje de error tolerado (recomendado sea menor al 7%)

---

<sup>14</sup> Ing. Vinicio Reinoso MBA. Documento de diseño instrumental de una investigación científica usando métodos cualitativos y cuantitativos. Pág. 8-9 . Escuela Politécnica Nacional



Cuando son infinitas (mayores a 100 000) , para cualquier % de error y nivel de confianza (las cuales se puede deducir llevando al límite cuando  $N \rightarrow \infty$  ):

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Fórmulas aproximadas:

Considerando un nivel de confianza del 95,5% (  $Z = 2\sigma = 2$  ) y  $p = q = \frac{1}{2}$

$$n = \frac{1}{E^2}$$

Considerando un nivel de confianza del 99,5% (  $Z = 3\sigma = 3$  ) y  $p = q = \frac{1}{2}$

$$n = \frac{9/4}{E^2}$$

Considerando un nivel de confianza del 95,5% (  $Z = 2\sigma = 2$  ) y cualquier valor de p (luego  $q = 1-p$  ) :

$$n = \frac{4pq}{E^2}$$

Considerando un nivel de confianza del 99,5% (  $Z = 3\sigma = 3$  ) y cualquier valor de p:

$$n = \frac{9pq}{E^2}$$

## **2.7 APLICACIÓN AL PROYECTO**

### **2.7.1 DEFINIR EL PROBLEMA**

Para el caso de estudio lo que se desea averiguar es ¿Cuáles son las condiciones técnicas, legales, económico - financieras, estratégicas y de mercado que se requieren para la creación de un Supermercado?

## 2.7.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿En la actualidad los supermercados del país cuentan con estrategias innovadoras para brindar nuevos servicios y puntos de venta a sus clientes?

¿Que importante es para la comunidad del sector de la Llano Grande, 4 esquinas y la Virgen realizar sus compras en los supermercados cercanos a su domicilio?

¿Están los empresarios del sector servicios del país preocupados por satisfacer necesidades y expectativas que tienen los clientes de supermercados respecto a la innovación de nuevos servicios?

## 2.7.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación de mercado para el nuevo servicio propuesto serán:

- Determinar qué grado de aceptación tendrá el nuevo servicio propuesto de Supermercado en el segmento objetivo.
- Determinar qué necesidades y expectativas tiene la comunidad en general de los sectores a investigarse, sobre el nuevo servicio propuesto y establecer los valores agregados únicos y diferenciadores.
- Distinguir el tipo de clientes que pueden proporcionar mayor utilidad, así como los aspectos más débiles del mercado, estableciendo si la segmentación a la que va dirigido el servicio es la adecuada.
- Definir la clase de productos que el supermercado puede ofrecer una vez realizada la encuesta, esto ayudará a determinar los requerimientos y demandas de las personas, al mismo tiempo saber sobre sus gustos y preferencias.

- Determinar los medios publicitarios más adecuados de venta por el cual el Supermercado desea darse a conocer para poder servir a un segmento determinado, que con seguridad desearía la incorporación de este servicio, brindando así mayores facilidades y beneficios a los clientes.
- Saber en qué forma desearían las personas la presentación del producto, embalaje, tamaño, entre otras, una vez que este se incorpore, así como determinar la fijación del precio tanto del producto como del servicio, y tener una percepción clara en cuanto a gustos y preferencias para aplicar métodos de comercialización efectivos.
- Determinar el mercado potencial basándose en la investigación de las necesidades de los clientes de las urbanizaciones de los sectores a investigarse, y de esta manera saber qué servicios adicionales se puede brindar, en lo que a la acción de compra de productos de supermercado se refiere, para realizar provisiones y fijar objetivos de ventas más realistas y viables.

#### **2.7.4 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO, TAMAÑO DEL MERCADO**

Para el caso de estudio se tomará los datos del último censo del año 2001 realizado en el Ecuador del INEC. La fuente de datos de la que se utilizará son primarios, puesto que en el sector no se dispone de levantamiento de información previa, o no existe persona natural o jurídica que haya realizado tal investigación.

El tamaño del mercado meta al que se desea realizar la investigación es al segmento de nivel socioeconómico medio, medio bajo, bajo, que es el que impera en el sector de Calderón. En una etapa inicial de este proyecto se observó que hay una demanda insatisfecha de servicio de aprovisionamiento de productos de consumo masivo en el sector Llano Grande y Cuatro Esquinas pertenecientes a la parroquia de Calderón. El porqué del sector seleccionado se debe a que el mismo presta las condiciones para emprenderlo por lo siguiente:

Se realizó un sondeo exploratorio de carácter cualitativo con una encuesta de cinco preguntas en el plan de tesis el mismo que nos proporcionó la siguiente información:

El 95% de los encuestados respondieron que al menos una vez al mes realizan sus compras en un supermercado, precisando al Santa Maria, AKI y Supermaxi en orden de preferencia.

La frecuencia con la que las personas del sector acuden a estos establecimientos está entre 1 y 2 veces al mes, con un promedio de compras de \$ 120 mensuales.

El tiempo que les lleva realizar sus compras desde la salida de sus hogares hasta su retorno tiene un aproximado de tres horas.

En la totalidad de los encuestados responden estar de acuerdo en la implementación de este servicio en el sector, Ya que presentan problemas afines como:

- Traslado y carga de bultos en los transportes (buses, taxis y camionetas)
- Productos con altos precios en el sector.
- Poca variedad de productos.
- Pérdida de tiempo y dinero al trasladarse a distancias considerables.
- Aglomeración de todos los moradores del sector y aledaños, al establecimiento AKI de Calderón.

Una de las características favorables del proyecto y que se tomó en cuenta para la elección del sector de Calderón que comprende Llano Grande, Llano Chico, Carapungo específicamente en el sector de las 4 esquinas y la Virgen existen alrededor de 12 a 15 tiendas de barrio cuya oferta de productos no es muy selecta ya que carece de variedad de los mismos casi en la totalidad de todas sus líneas, tampoco existe variedad de tamaños en los productos , los precios difieren de una tienda a otra de manera significativa, los horarios de atención en la mañana la inician desde de 6: 30 a.m. hasta las 7 u 8 p.m. por lo que muchas veces los

moradores del sector requieren satisfacer alguna necesidad y se contrasta con los locales cerrados por lo que tienen que ir en busca de otro establecimiento. Otro aspecto desfavorable para los moradores del sector es que no existen Micro mercados por lo que agrava aun más el problema en el caso de estudio.

Llano Grande pertenece a la parroquia de Calderón y en la misma existe únicamente un Supermercado nuevo Magda Espinosa , en la Panamericana Norte cerca de la entrada a Carapungo es decir a unos 3 Km. de distancia aproximadamente del sector propuesto. Su atención es desde las 9:30 en la mañana hasta las 7: 30 PM. En cuanto a la disponibilidad de productos es variada, aunque no en marcas alternativas, los precios son altos puesto que en el sector impera un nivel socioeconómico medio-bajo un 78% , medio alto 15% y alto 7% y no dan servicio de manera apropiada a los sectores tanto de la de Calderón, Llano Chico. Llano Grande, Carapungo. Otro aspecto que se logró determinar es que muchas veces el stock de productos se agota, no hay disponibilidad de sustitutos puesto que trabajan con ciertos proveedores específicos.

La creación del Supermercado en el sector de Llano Grande permitirá a los consumidores tener acceso a un **servicio innovador**, al encontrar variedad de productos en marcas, tamaños, precios de acuerdo al nivel socioeconómico que impera en el sector, ya que se pretende llegar a al cliente con valores agregados que lo harán diferenciador de la competencia. De acuerdo al último censo del 2001 y como datos que se tiene disponible es que en la ciudad de Quito.

## 2.7.5 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Tabla 1: Población Calderón, Carapungo, Llano Chico y Llano Grande

SECTORES	Superficie (Ha)	POBLACIÓN DE CALDERÓN, CARAPUNGO, LLANO CHICO Y LLANO GRANDE				Densidad Hab/Ha
		Viviendas *	Hombres	Mujeres	Total Habitantes	
CALDERÓN (CARAPUNGO)	7970,44	27636	41530	43318	84848	11

LLANO CHICO	761,57	1817	2960	3175	6135	8
LLANO GRANDE	-	2458	3890	4560	8450	8
<b>CALDERON</b>	<b>8732,01</b>	<b>31911</b>	<b>48380</b>	<b>51053</b>	<b>99433</b>	<b>10</b>

Fuente: INEC. Censo de Población y Vivienda 2001.

Elaboración: MDMQ - DMPT - Unidad de Estudios e Investigación

SECTORES	POBLACIÓN DE CALDERON, CARAPUNGO, LLANO CHICO Y LLANO GRANDE				
	Superficie (Ha)	Viviendas*	Hombres	Mujeres	Total Habitantes
CALDERÓN (CARAPUNGO)	7970,44	33302	50044	52199	102243
LLANO CHICO	761,57	2190	3567	3826	7393
LLANO GRANDE	-	2962	4688	5495	10182
<b>CALDERON</b>	<b>8732,01</b>	<b>38454</b>	<b>58299</b>	<b>61520</b>	<b>119818</b>

Fuente: Proyección al 2,7% de crecimiento Anual.

Elaboración por: Fausto Torres y Lénin Villarreal

[http://www.quito.gov.ec/municipio/administraciones/madzcal\\_poblacion.htm](http://www.quito.gov.ec/municipio/administraciones/madzcal_poblacion.htm)

Una vez conocidos los datos anteriores del número de habitantes del sector, los mismos pasan de los 100000 habitantes, por lo que corresponde aplicar una fórmula de cálculo cuando las poblaciones son mayores a 100000, por lo tanto la aplicación de la fórmula corresponde a la de poblaciones infinitas ( $> 100.000$ ).

Para este cálculo se elige un nivel de confianza del 95% (cuyo valor de Z normalizado es de 1,964) y un error del 7% (para un 5% la muestra sale 400 y es apreciable alta), el grado de aceptación se supone que será un compromiso entre la homogeneidad y la heterogeneidad (es decir de  $p = 0,5$ ; luego  $q = 1 - p = 0,5$ ), por lo tanto la fórmula será:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

$$\text{Con valores: } n = \frac{1,964^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,07^2} = \frac{0,964324}{0,0049} = 196,80$$

- **197 muestras a entrevistar**

A continuación se procede a estratificar por lo heterogéneo de los sectores citados, para dividir a la muestra calculada en partes proporcionales.

**Tabla 2: Estratificación sectores caso de estudio**

<b>Universo</b>	<b>119818</b>					
<b>Sector</b>	<b>Habitantes</b>	<b>%</b>	<b>Muestra</b>	<b>=</b>	<b># encuestas</b>	
<b>Calderón</b>	<b>51122</b>	<b>43%</b>	197	=	84	Encuestas
<b>Carapungo</b>	<b>51122</b>	<b>43%</b>	197	=	84	Encuestas
<b>Llano Grande</b>	<b>10182</b>	<b>8%</b>	197	=	17	Encuestas
<b>Llano Chico</b>	<b>7393</b>	<b>6%</b>	197	=	12	Encuestas
<b>TOTAL</b>	<b>119818</b>	<b>100%</b>			<b>197</b>	

Fuente: Proyección al 2,7% de crecimiento Anual.

Elaboración por: Fausto Torres y Lénin Villarreal

### **2.7.6 EL SEGMENTO DEL CASO DE ESTUDIO.**

Al segmento de personas a quienes se les realizará la investigación en lo que respecta al nivel socioeconómico es medio - medio bajo- bajo de los sectores de Calderón, Carapungo, Llano Chico y Llano Grande. Las personas de estos sectores cuando se realizó la indagación se observaron que tienen muchas expectativas por que se ponga en marcha el proyecto del supermercado.

El consumidor de los sectores mencionados necesita servicios que le facilite las cosas para satisfacer sus principales necesidades, es por eso que el concepto de negocio propuesto permitirá optimizar sus compras a un módico costo y con productos de calidad, ahorrando tiempo y dinero a los moradores del sector tanto en transporte y combustible al encontrarse más cerca de un supermercado, tener acceso a productos con precios de acuerdo al nivel socioeconómico del sector ayudando de esta manera a la economía de los hogares, generando fuentes de

trabajo en la posible contratación de mano de obra e incentivando la creación de negocios propios y sacar adelante pequeñas y medianas empresas.

Es necesario saber los patrones de conducta de las personas a quienes va dirigida la investigación, puesto que cumplen varios roles como el de amas de casa, empleados privados, jefes de hogar. Las personas de este sector se dedican a los trabajos de artesanías, incluso participan en ferias a nivel internacional, también se dedican a las actividades agrícolas, son empleados de hoteles, en embajadas, tienen sus propios talleres y muchos negocios propios sobre todo en el sector de Carapungo, situaciones que se constituyen en su principal fuente de ingreso. Hay una tasa de analfabetismo del 5,4% , su nivel de escolaridad en un 23% tienen un nivel universitario, 25% nivel de secundaria.

### **2.7.7 DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA PARA OBTENER DATOS Y DISEÑO DEL CUESTIONARIO.**<sup>15</sup>

Existen varios métodos para recolectar la información como son la encuesta, técnicas cualitativas, el panel, observación. Su utilización depende de los objetivos que se desee obtener el proyecto. A continuación se dará una breve explicación de manera resumida de lo que es la encuesta y la observación, métodos que serán utilizados en la realización de este proyecto.

- ◆ **La Encuesta.-** Es la técnica que consiste en reunir datos en base a entrevistas. Es una de las más utilizadas y que además constituye una de las mejores formas de obtener información de fuente primaria. Su ventaja radica en que se obtiene información directa de las personas en un lapso corto de tiempo sobre los diferentes comportamientos del consumidor que interesa conocer. Su desventaja resulta de que constituye un método de obtención de datos de costo elevado en el caso de que la muestra a la cual se aplica la investigación sea extensa, y también porque existen ocasiones en que los entrevistados se niegan a participar o a dar respuestas al cuestionario

---

<sup>15</sup> Staton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing. Edición # 11.



propuesto, por lo que sesga sus resultados. Existen algunos tipos de hacer encuestas sea vía correo, vía telefónica, e-mail, bus mail, o personal.

- ◆ **Observación.-** que consiste en obtener información mediante la observación de la persona que está siendo objeto de la investigación, sin dar una interacción directa con la persona para determinar el comportamiento o la reacción frente a un bien o servicio.

Una de las herramientas con la que se contará para la investigación planteada es la encuesta de tipo personal, para establecer prioridades en cuanto a las necesidades, expectativas, sugerencias al servicio propuesto.

De igual forma la observación será de vital importancia para determinar las reacciones iniciales de las personas que serán entrevistadas, donde se desea conocer respuestas del servicio que se propone y que de acuerdo a su comportamiento será de mucha ayuda para tener una apreciación óptica de entrada al grado de aceptación, La encuesta que se aplicará a la muestra seleccionada se encuentra en la sección ANEXOS 1

### **2.7.8 PREPARACIÓN DEL FORMULARIO DE LA ENCUESTA.**

Se hará uso del cuestionario que contiene varias preguntas e instrucciones.

La encuesta está realizada en base a una serie de preguntas, multicotómicas, dicotómicas, de opinión personal, abiertas, semiabiertas, con el objetivo de que el entrevistado conteste a placer, proporcionando la información requerida a la Investigación, y al final las preguntas de identificación del encuestado.

- ◆ Las preguntas Multicotómicas son preguntas cerradas en la que se da varias alternativas de respuesta.
- ◆ Las preguntas Dicotómicas son preguntas de solo dos alternativas Sí o No.
- ◆ Las preguntas abiertas son aquellas donde se deja un espacio en blanco para que el entrevistado conteste con toda libertad, misma que no se da alternativas porque interesa la opinión del entrevistado.

- ◆ Las preguntas semi abiertas son una mezcla de las preguntas abiertas y cerradas en la que se proponen varias alternativas, pero se da la posibilidad al entrevistado de responder otras alternativas.

En la elaboración del cuestionario se ha tomado en cuenta algunas consideraciones fundamentales como:

- Redacción del cuestionario
- Formato de la respuesta
- Diseño del cuestionario

### **2.7.9 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

A partir de ello resta utilizar una técnica sencilla para la aplicación de la encuesta como es el Muestreo Aleatorio Simple que consiste en tomar al azar a los domicilios donde se debe proceder a realizar el cuestionario por ejemplo:

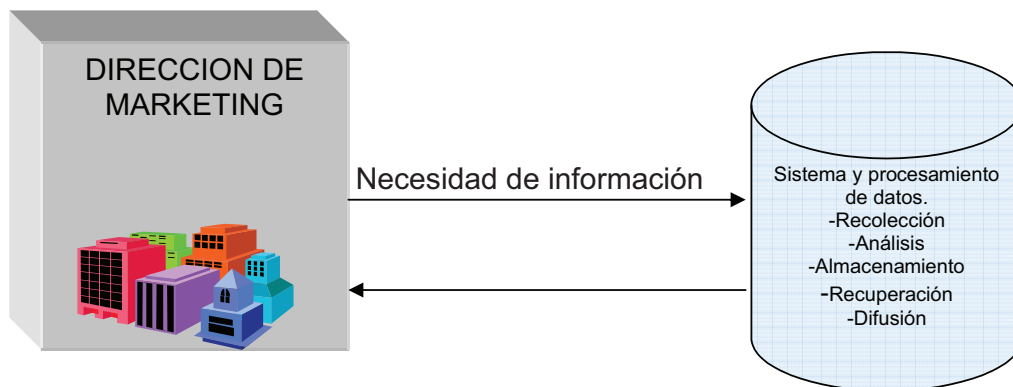
El sector de Llano Grande en una manzana que conste de 40 casas, se sortea por donde se debe iniciar y la decisión es empezar en la primera casa y posteriormente contar 5 casas y realizar a la siguiente y así sucesivamente hasta concluir ese sector e iniciar otro de la misma manera. Este cuestionario se encuentra en la sección de anexos que respalda la veracidad con la que se actuó en la etapa de Investigación de mercado.

De acuerdo a los resultados de la tabla del cálculo de la muestra, la manera como se procederá a realizar las encuestas en dos fines de semana 4 días los sábados y domingos 23 y 24 de Febrero y 1 y 2 de Marzo y la manera como se escogerá a las personas encuestadas será iniciando en la esquina de la manzana 1 , empezamos por la primera casa y luego contamos 5 casas y así sucesivamente hasta completar el número de encuestas, en caso de que no deseen contestar, o en la casa seleccionada no se encontraren, se procederá a la casa contigua o aledaña.

A las personas que se realizará la encuesta será a las amas de casa de preferencia, o al jefe de hogar o persona que realice las compras de supermercado desde luego que sean mayores de edad.

Con la información que se obtenga de la investigación y para efectos de un constante mejoramiento continuo y retroalimentación de los clientes según sus necesidades es conveniente disponer de una base de datos con un sistema de información de Marketing actualizado periódicamente cuya finalidad sea recopilar, generar, analizar, difundir, almacenar la información para la toma de decisiones, que permitirá interactuar sobre eventualidades y en especial del desempeño del supermercado.

**Gráfico 4: Sistema de Información de Marketing**



Fuente: Fundamentos Marketing. Staton-Etzel-Walker.

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal

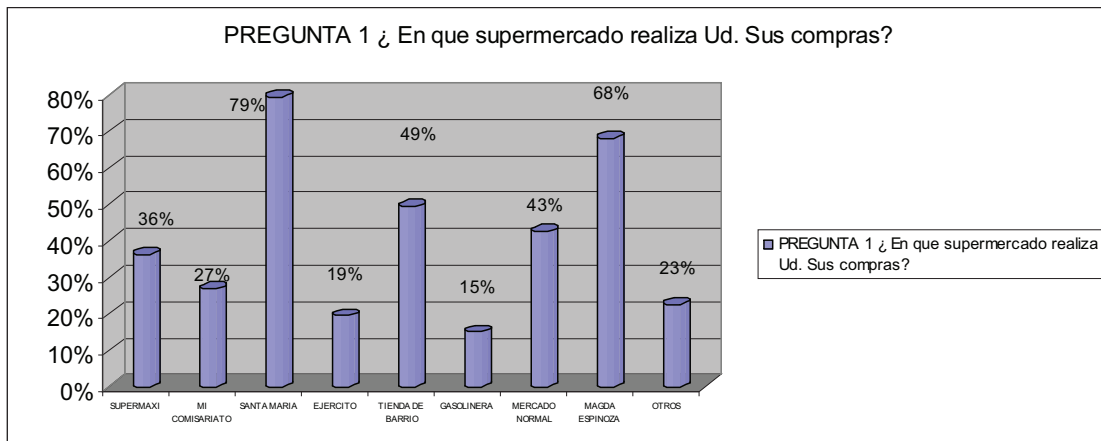
## 2.8 TABLAS Y GRÁFICOS ESTADÍSTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se realizó la encuesta a la muestra representativa ( 197 personas) se obtiene los datos necesarios para proceder a tabular de manera porcentual, y de esta manera interpretar los datos que nos permitirán conocer los requerimientos del cliente y además conocer si los objetivos propuestos se cumplen.

### Pregunta #1: ¿En que supermercado realiza usted sus compras?

Con esta pregunta se desea determinar el lugar preferido por los consumidores del sector para realizar sus compras de productos de supermercado y de la muestra de 197 personas el 79% de los encuestados del sector acuden a supermercado Santa María (de Cotocollao), con un porcentaje de 68% al supermercado Magda Espinoza (de Calderón), el 36% en Supermaxi, el 49% en la tienda de barrio, 43% en el mercado normal, el 27% en Mi Comisariato, con el 19% en el comisariato del Ejercito y el 15% EN la tienda de la gasolinera.

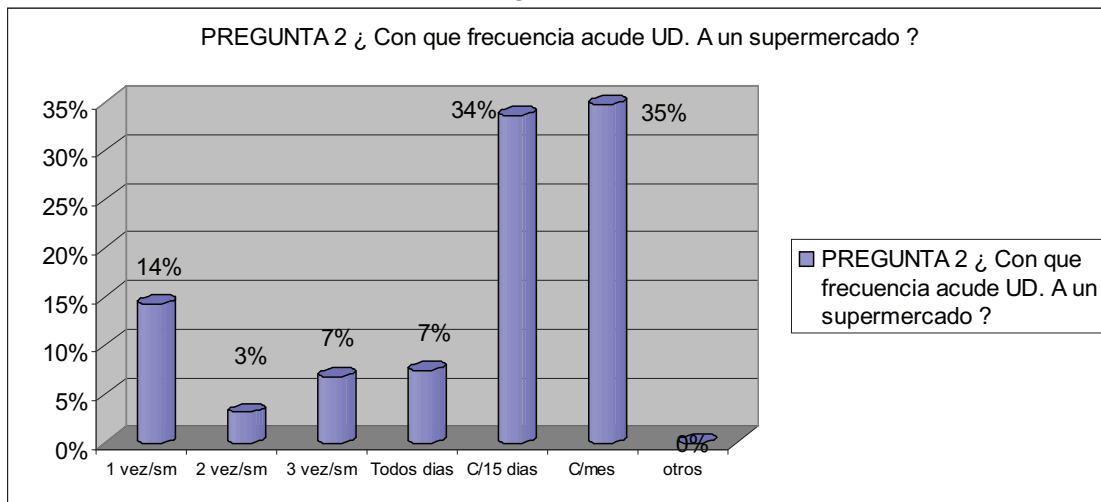
Gráfico 5: Pregunta 1 de la encuesta



### Pregunta # 2: ¿Con qué frecuencia acude usted a un supermercado?

Con esta pregunta se quiere determinar la frecuencia con que las personas de este sector acuden a realizar sus compras y se obtuvo que de 197 encuestados el 35% realiza sus compras cada mes, el 34% realiza sus compras cada 15 días, el 14% acude una vez por semana, con un 7% acuden 3 veces a la semana y todos los días.

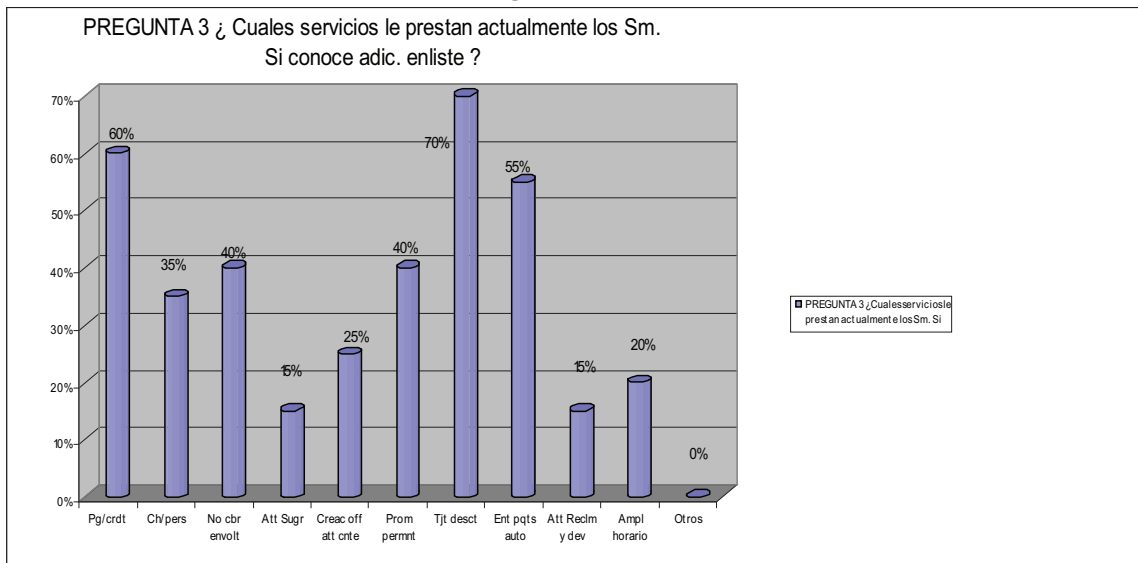
Gráfico 6: Pregunta 2 de la encuesta



**Pregunta #3: ¿Cuáles son los servicios que le prestan actualmente los supermercados? Si conoce adicionales por favor enliste.**

Se desea determinar los servicios que actualmente prestan los supermercados, y de la muestra de 197 personas se obtuvo que el 60% de los supermercados prestan el servicio de pago a crédito, con 35% responden a la prestación del servicio de cheques personales, el 40% responden que no le cobran envolturas, con igual porcentaje responden que les brindan promociones permanentes, un 70% les prestan el servicio para uso de tarjeta de descuento, 55% contestan que les dan el servicio de entrega de paquetes al auto, el 15% responde que se le está atendiendo a sugerencias, y con un 20% responden que se está atendiendo a la ampliación de horarios.

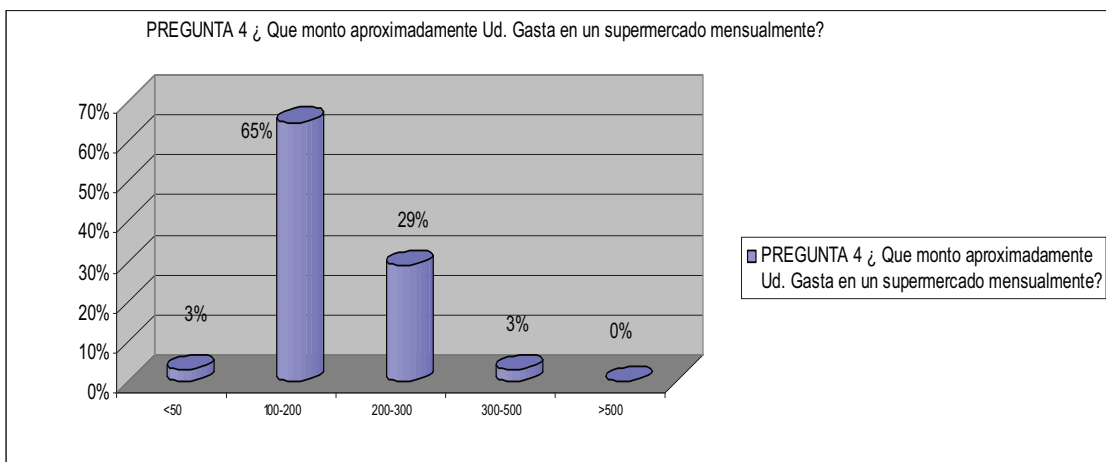
Gráfico 7: Pregunta 3 de la encuesta



#### Pregunta # 4: ¿Qué monto aproximadamente usted gasta en el supermercado mensualmente?

Esta pregunta da información del consumo mensual de compras de productos de supermercado. De la muestra 197 personas el 65% responde que destina en un rango entre \$100 a \$200 dólares mensuales en la compra de productos de supermercado, el 29% entre \$200 a \$300 dólares, y el 3% de \$300 a \$500 dólares o menor a \$ 50.

Gráfico 8: Pregunta 4 de la encuesta



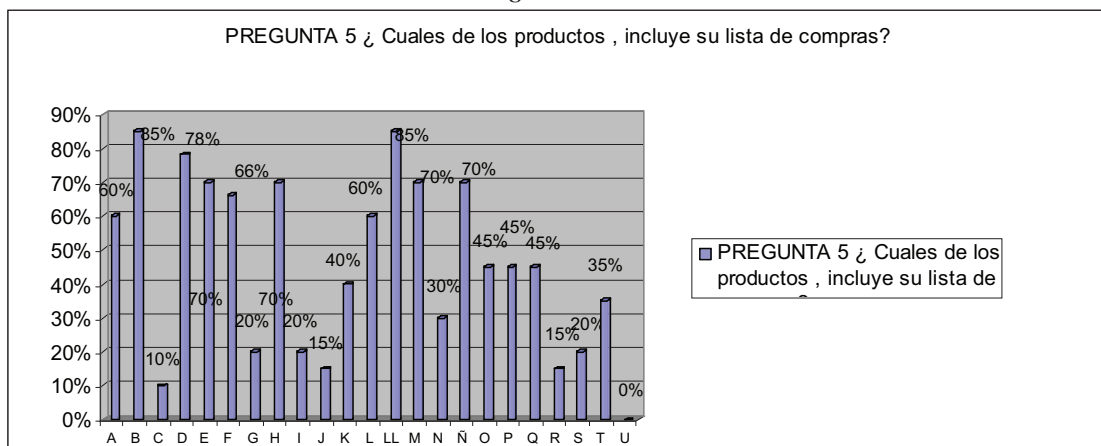
**Pregunta # 5: ¿Cuáles de los productos mencionados a continuación, incluye actualmente en su lista de compras?**

Esta pregunta sirve para saber los grupos de productos que se demandan en los supermercados. Este resultado, con la pregunta 10 de la encuesta permitirá dar una mejor idea de los productos que se incluirán en FULL MART y los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 3: Pregunta 5 de la encuesta**

<b>MUESTRA DE 197 PERSONAS</b>			
A ABARROTES	60%	LL FRUTAS	85%
B EMBUTIDOS	85%	M REGALOS	70%
C PERFUMERIA	10%	N PRODUCTOS DE HIGIENE	30%
D VERDURAS	78%	Ñ LICORES Y GASEOSAS	70%
E LACTEOS Y ENCURTIDOS	70%	O PANADERIA Y CONFITERIA	45%
F PRODUCTOS DE LIMPIEZA	66%	P VIVERES	45%
G PREPARADOS	20%	Q MEDICINAS	45%
H LEGUMBRES	70%	R CRISTALERIA	15%
I LIBRERÍA	20%	S ENLATADOS	20%
J IMPLEMENTOS/HOGAR	15%	T HERRAMIENTAS EN GENERAL	35%
K DULCES Y GOLOSINAS	40%	U OTROS	0%
L CARNES Y MARISCOS	60%		

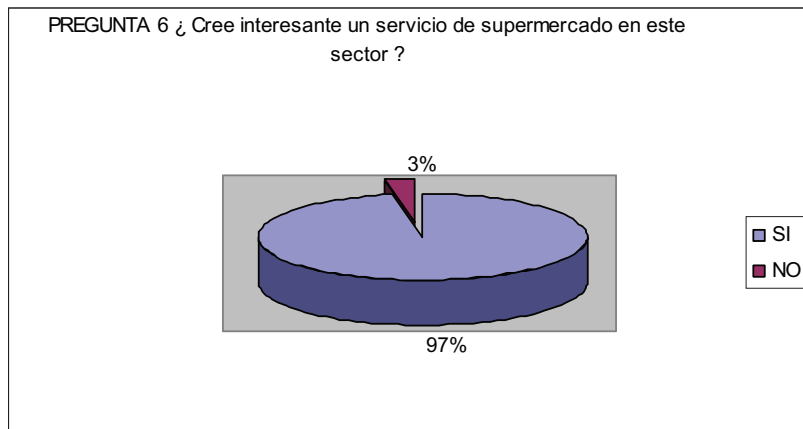
**Gráfico 9: Pregunta 5 de la encuesta**



**Pregunta # 6: ¿Cree interesante un servicio de Supermercado en este sector (4 esquinas y la Virgen)?**

Con esta pregunta se desea conocer si Full Mart tendrá o no aceptación, y de ser así observar la percepción en cuanto a las ventajas que este servicio brindaría para lo cual se obtuvo que el 97% de las personas encuestadas responden masivamente que si gustarían de este servicio.

**Gráfico 10: Pregunta 6 de la encuesta**

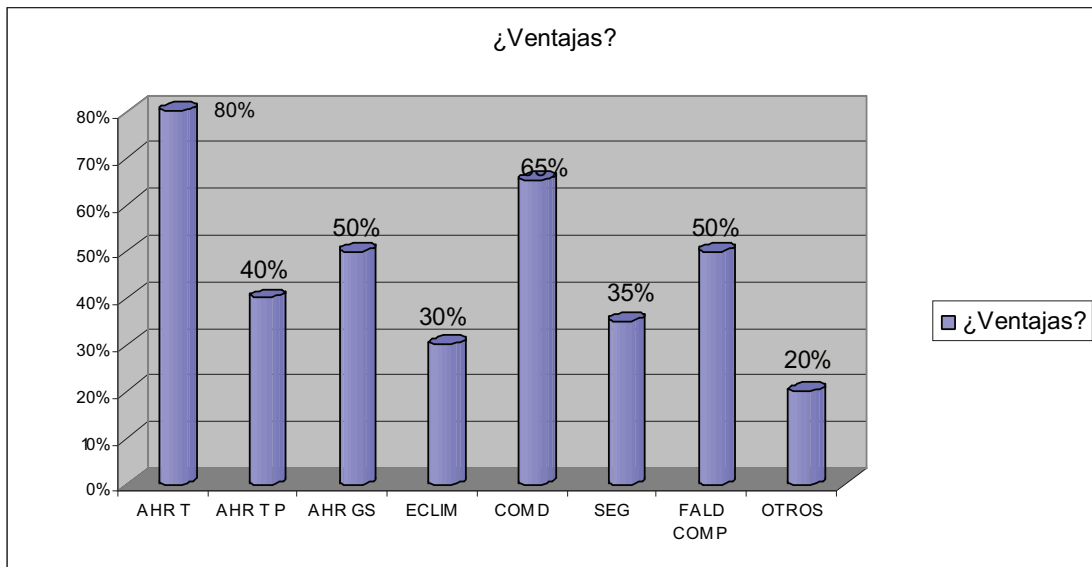


En cuanto a las ventajas de este servicio se enumera en orden de respuesta:

**Tabla 4: Pregunta 6 de la encuesta**

<b>¿Que ventajas cree obtendría?</b>	
AHORRO DE TIEMPO	80%
AHORRO DE TIEMPO PARA ENCONTRAR DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	40%
AHORRO DE GASOLINA	50%
EVITAR INCONVENIENTES CLIMÁTICOS	30%
COMODIDAD	65%
SEGURIDAD	35%
FACILIDAD DE COMPRA	50%
OTRAS.ahorro de transporte	20%



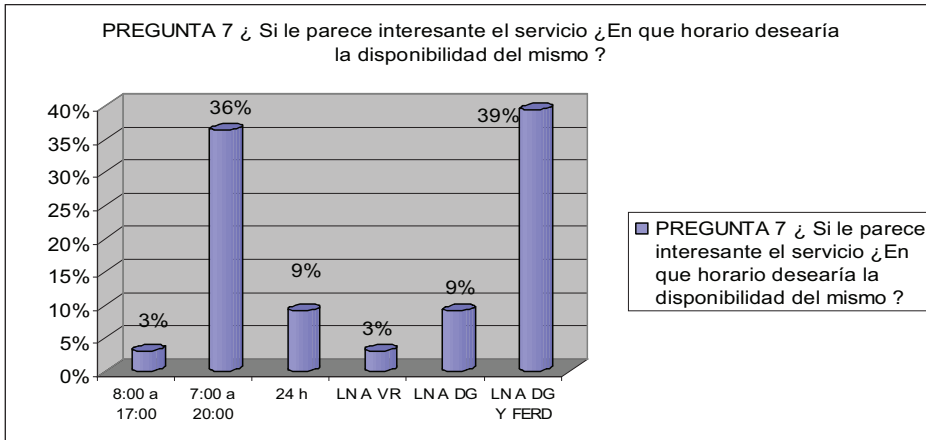
Gráfico 11: *Pregunta 6 de la encuesta*

**Pregunta # 7: Si le parece interesante el servicio. ¿En qué horario desearía a la disponibilidad del mismo?**

El análisis de esta pregunta permitirá establecer los horarios de atención de Full Mart y así ajustarse a los requerimientos de los usuarios y respondieron lo siguiente:

Con el 3% comentan que la atención debería ser de 08:00 a.m. a 17:00 p.m. con el 36% responden que deben atender de 07:00 a.m. a 20:00 p.m., con el 9% las 24 horas, el 3% de lunes a viernes, el 9% de lunes a domingo, y con el 39% de lunes a domingo incluido feriados.

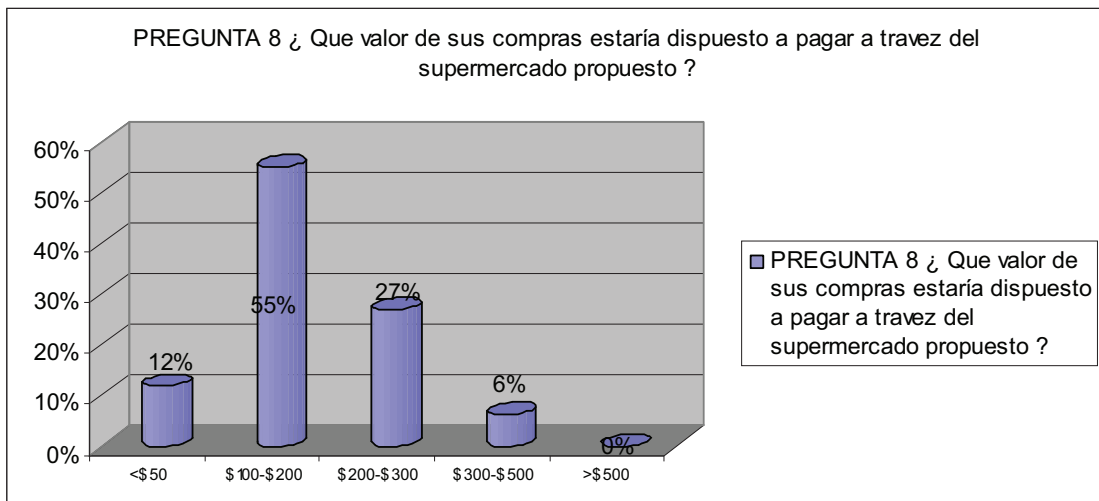
Gráfico 12: Pregunta 7 de la encuesta



**Pregunta # 8: ¿Qué valor de sus compras estaría dispuesto a pagar en sus compras a través del servicio de supermercado de Full Mart?**

Con el resultado de esta pregunta en conjunto con la pregunta # 4 se puede determinar un monto aproximado de cálculo de la demanda para Full Mart. De la muestra de 197 personas responden que el 55% de las haría uso de este servicio por un monto que oscila entre \$100 - \$200 dólares, con el 12% responden que gastarían un valor menor a \$50 dólares, con el 27% de los encuestados entre \$200-\$300 dólares, con el 6% gastaría entre \$300-\$500 dólares.

Gráfico 13: Pregunta 8 de la encuesta

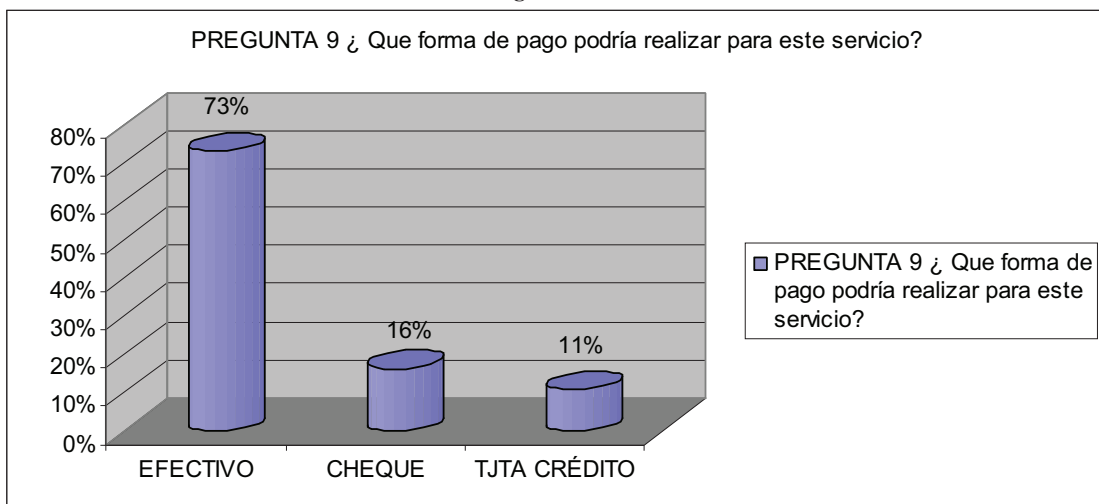


**Pregunta # 9: ¿Qué forma de pago podría utilizar para este servicio?**

Esta pregunta proporcionará información sobre las formas de pago con que los usuarios podrían utilizar para este el servicio y así poder brindar estas facilidades, mismas que se enumeran a continuación:

- 1.- De la muestra de 197 personas, la forma de pago que utilizarían es en efectivo prefieren un 73%.
- 2.- Con cheque responden el 16%.
- 3.- Y un 11%, podrían efectuarlo con tarjeta de crédito, siendo este medio más utilizado.

**Gráfico 14: Pregunta 9 de la encuesta**



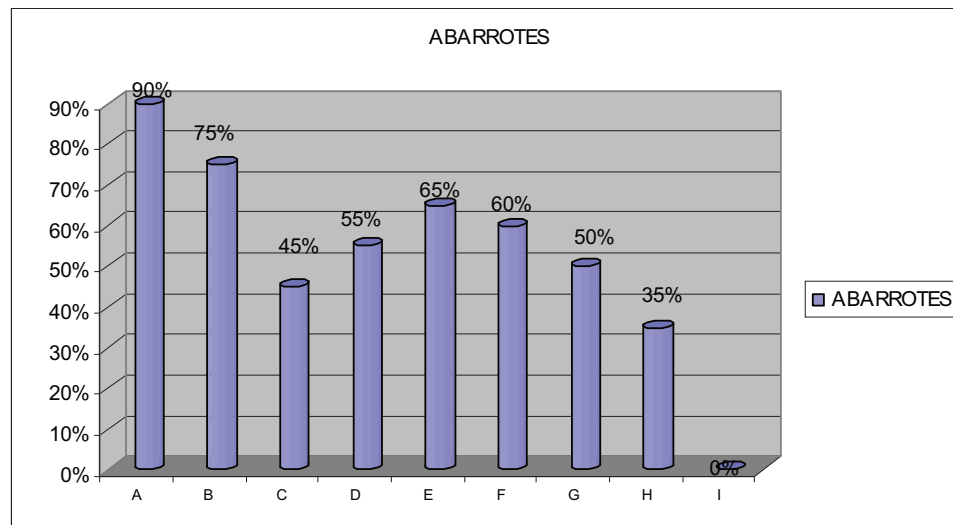
**Pregunta # 10: ¿Cuáles de los productos mencionados a continuación, le gustaría que se incluya para hacer sus compras, en el servicio de supermercado a domicilio?**

Para esta pregunta se dividió en grupos y sub. grupos de productos, para obtener información más detallada, de los productos que se van a ofrecer con nuestro servicio.

**Tabla 5: Pregunta 10 de la encuesta**

<b>ABARROTOS</b>	
A CEREALES	90%
B CHOCOLATE, CAFÉ	75%
C COMIDAS INSTANTANEAS	45%
D PASTAS, HARINAS	55%
E INFUSIONES DE HIERBAS	65%
F SALSAS Y MERMELADAS	60%
G SABORIZANTES	50%
H COMPLEMENTOS DE BEBÉ	35%
I OTROS	0%

**Gráfico 15: Pregunta 15 de la encuesta**

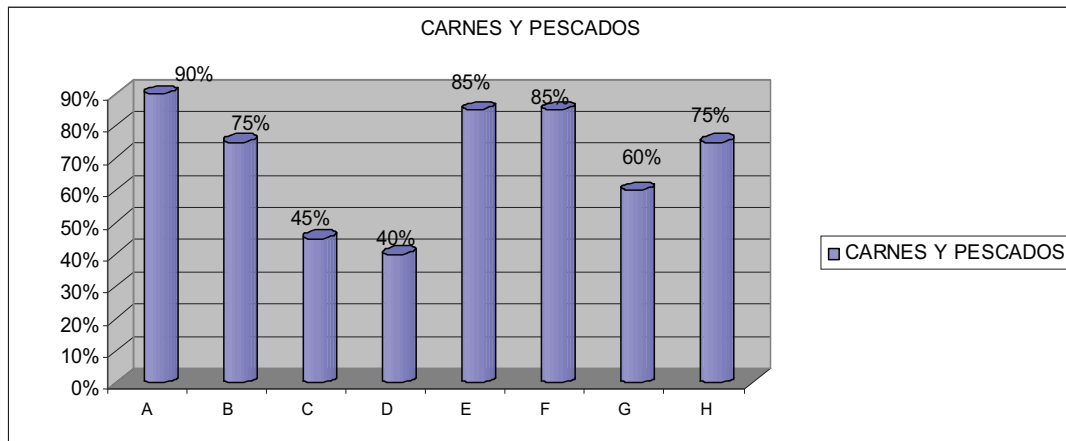


**Tabla 6: Pregunta 10 de la encuesta**

<b>CARNES Y PESCADOS</b>	
A CARNE DE RES	90%
B CARNE DE CERDO	75%
D CARNE DE BORREGO	45%
E PAVO	40%

F POLLOS	85%
G HUEVOS	85%
H MARISCOS CONGELADOS	60%
I PESCADO	75%

**Gráfico 16: Pregunta 10 de la encuesta**



**Tabla 7: Pregunta 10 de la encuesta**

<b>EMBUTIDOS</b>	
A AHUMADOS VARIOS	50%
B PARRILLADAS	55%
C SALAMI	40%
D EMBUTIDOS VARIOS	75%
E TOCINO	25%
F OTROS	0%

Gráfico 17: Pregunta 10 de la encuesta

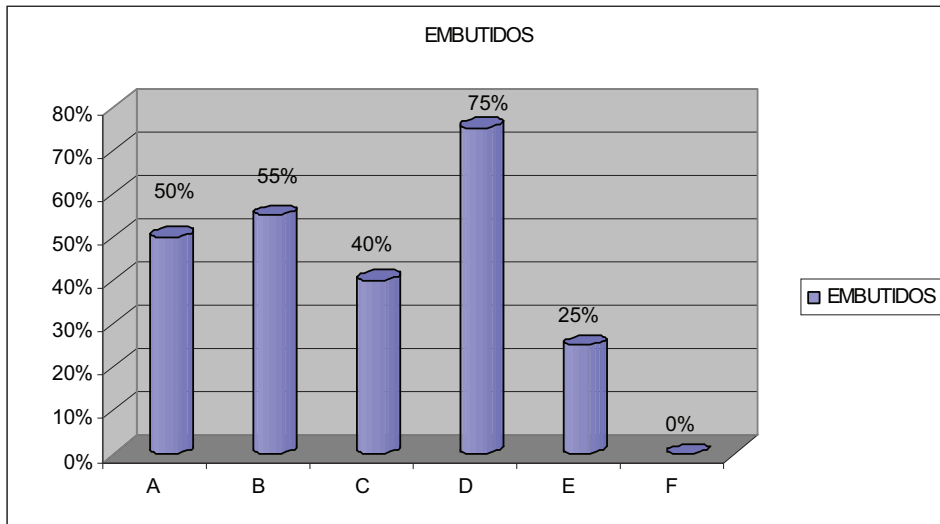
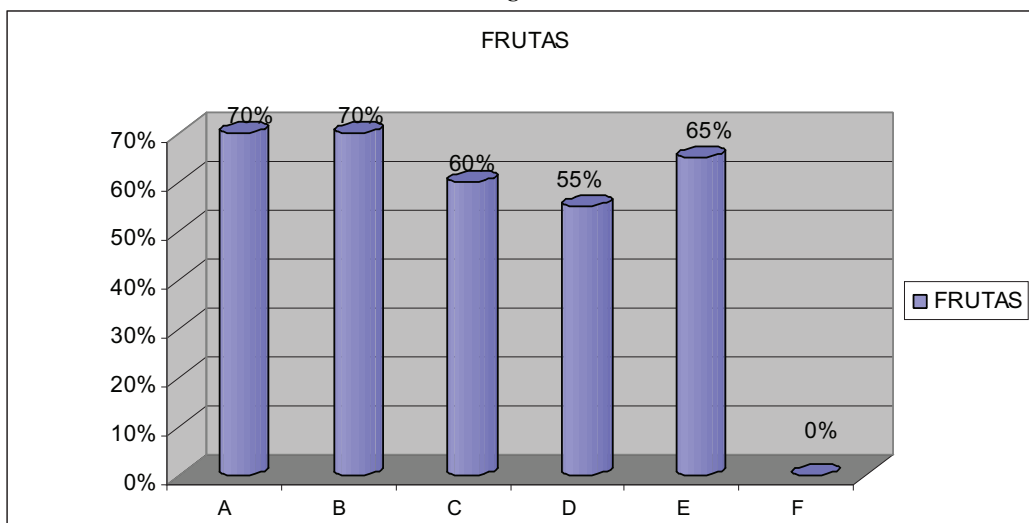


Tabla 8: Pregunta 10 de la encuesta

FRUTAS	
A BANANO DE EXPORTACIÓN	70%
B PULPA DE FRUTA	70%
C FRUTAS TROPICALES	60%
D ENLATADOS DE FRUTAS	55%
E FRUTAS	65%
F OTROS	0%

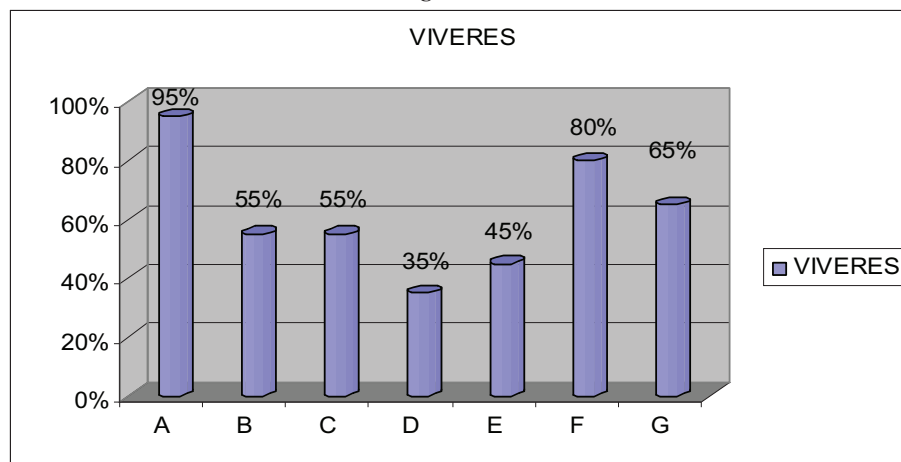
Gráfico 18: Pregunta 10 de la encuesta



**Tabla 9: Pregunta 10 de la encuesta**

<b>VÍVERES</b>	
A ACEITES	95%
B CONSERVAS, COMIDAS	55%
C CONSERVAS DE FRUTAS	55%
D CONSERVAS, MARISCOS	35%
E CONSERVAS VEGETALES	45%
E LECHES	80%
F GRANOS, MENESTRAS	65%
G OTROS	0%

**Gráfico 19: Pregunta 10 de la encuesta**



**Tabla10: Pregunta 10 de la encuesta**

<b>VÍVERES</b>	
HORTALIZAS DE FLOR Y HOJA	85%
HORTALIZAS DE RAIZ	75%
HORTALIZAS DE TALLO	80%
OTRAS LEGUMBRES	75%
OTROS	0%

Gráfico 20: Pregunta 10 de la encuesta

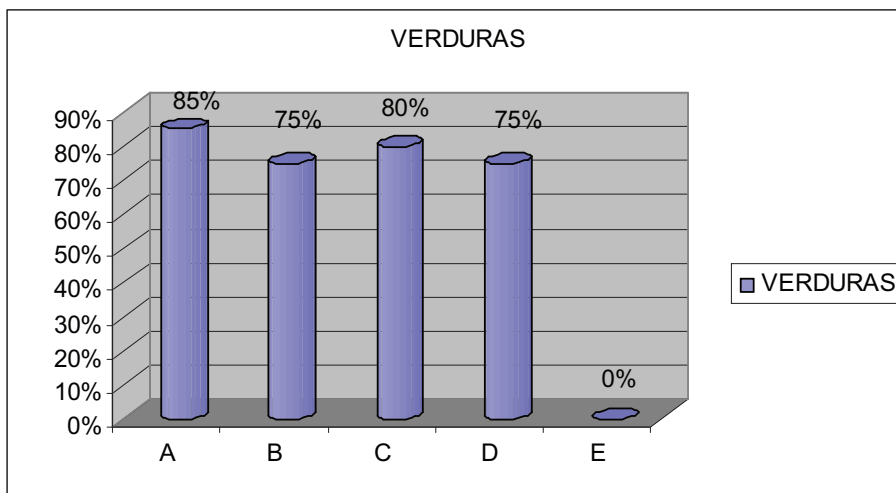
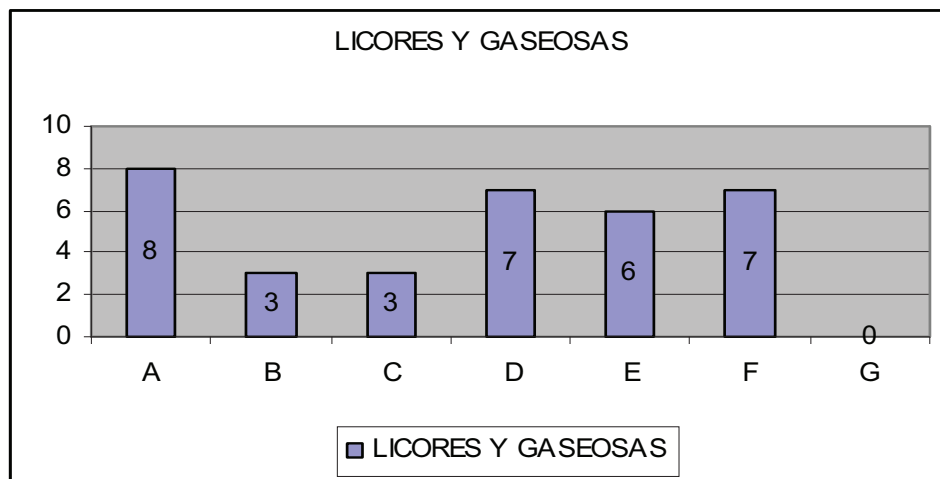


Tabla 11: Pregunta 10 de la encuesta

<b>LICORES Y GASEOSAS</b>	
A AGUA	85%
B APERITIVOS	50%
C LICORES	50%
D CERVEZA	75%
E GASEOSAS	75%
F JUGOS	75%
G OTROS	0%

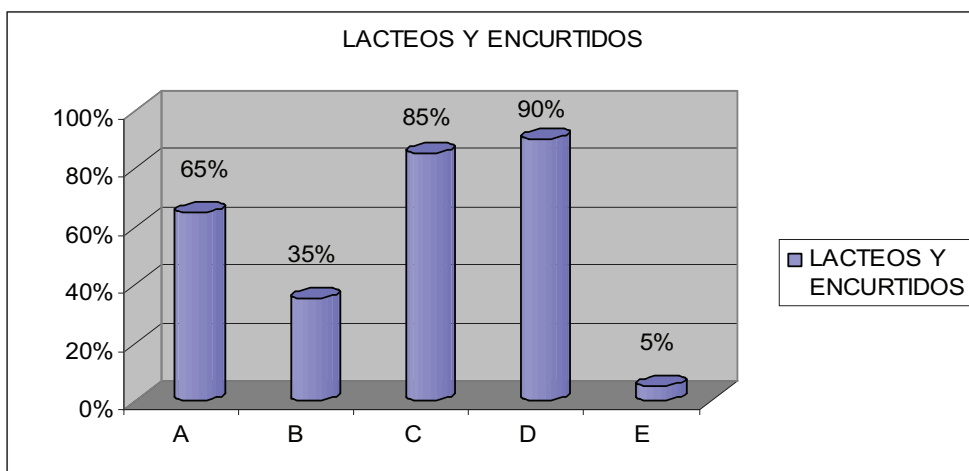
Gráfico 21: Pregunta 10 de la encuesta





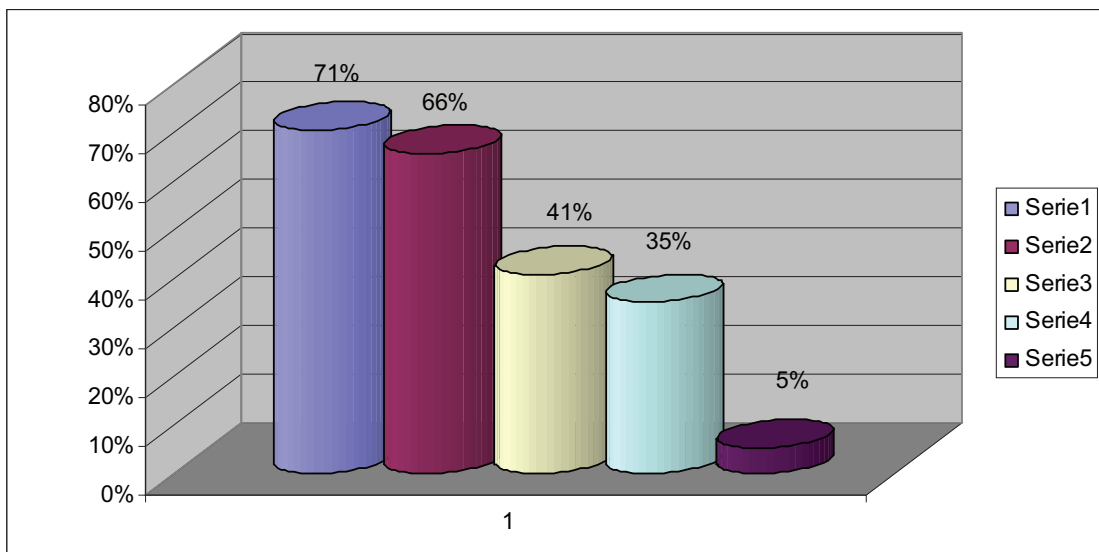
**Tabla 12: Pregunta 10 de la encuesta**

<b>LACTEOS Y ENCURTIDOS</b>	
A DELICATESEN, ENLATADOS	65%
B ENCURTIDOS	35%
C QUEZOS	85%
E YOGURT	90%
F OTROS	5%

**Gráfico 22: Pregunta 10 de la encuesta****Tabla 13: Pregunta 10 de la encuesta**

PRODUCTOS DE LIMPIEZA	71%
PRODUCTOS DE HIGIENE	66%
PANADERIA Y CONFITERIA	41%
PREPARADOS	35%
OTROS	5%

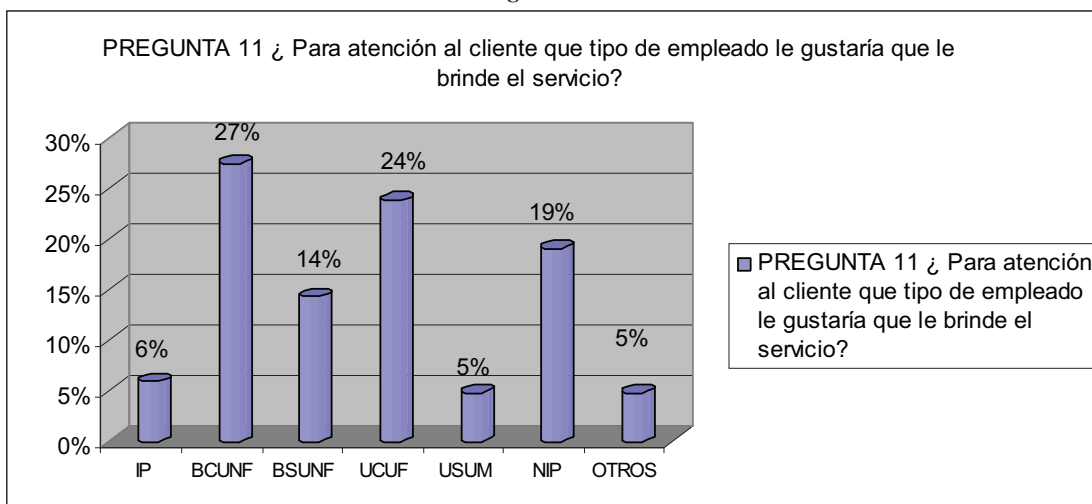
Gráfico 23: Pregunta 10 de la encuesta



**Pregunta # 11: ¿Para la atención al cliente, que tipo de empleado le gustaría le brinde el servicio?**

Esta pregunta permite determinar la preferencia e instrucción del personal que va a realizar la entrega del pedido, los encuestados respondieron de la siguiente forma. De la muestra de 197 personas, el 6% con instrucción primaria, el 14% bachiller sin uniforme, 27 % responden que el personal sea un bachiller con uniforme, el 24% universitario sin uniforme, el 5% universitario sin uniforme, al 19% no le interesa quién sea la persona que sea quien le atienda en Full Mart, y otros el 5%.

Gráfico 24: Pregunta 11 de la encuesta



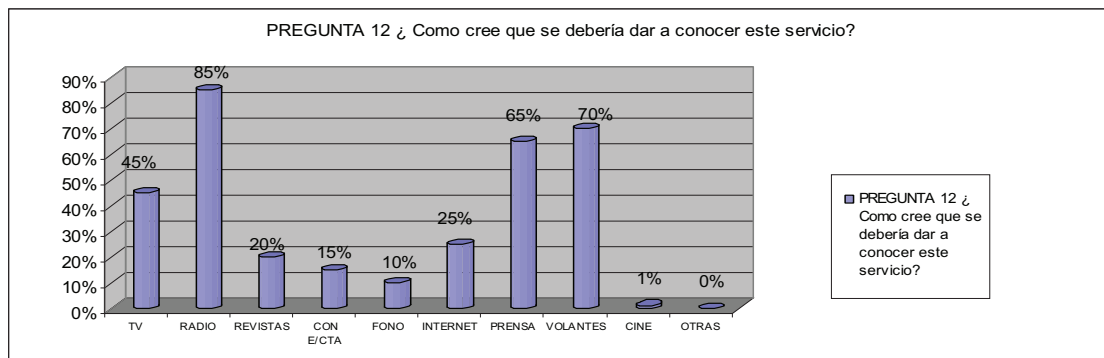
### Pregunta # 12: ¿Como cree que se debería dar a conocer este servicio?

Con esta pregunta, se quiere determinar los medios de difusión, con los cuáles se va a dar a conocer este servicio de supermercado, y de la muestra de 197 personas nos indican lo siguiente:

Tabla 14: Pregunta 12 de la encuesta

Como debería darse a conocer el servicio	Porcentaje
TV	45%
RADIO	85%
REVISTAS	20%
CON SU ESTADO DE CUENTA	15%
TELÉFONO	10%
INTERNET	25%
PRENSA	65%
VOLANTES	70%
CINE	1%
OTRAS	0%

Gráfico 25: Pregunta 12 de la encuesta



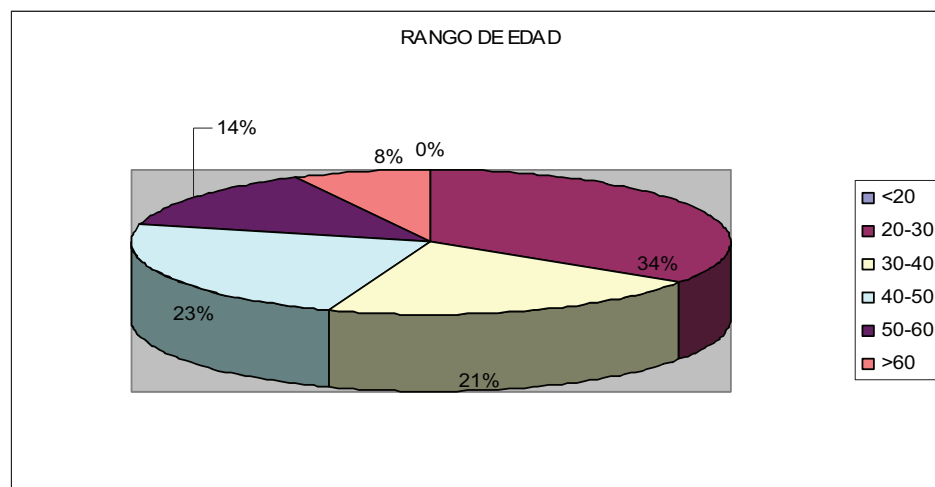
### Pregunta de Datos personales:

#### 1. ¿En que rango está su Edad?

Tabla 15: Pregunta datos personales de la encuesta

RANGO DE EDAD DE LA MUESTRA	
MENOS DE 20 AÑOS DE EDAD	0%
DE 20 A 30 AÑOS DE EDAD	28%
DE 30 A 40 AÑOS DE EDAD	23%
DE 40 A 50 AÑOS DE EDAD	26%
DE 50 A 60 AÑOS DE EDAD	15%
MAS DE 60 AÑOS DE EDAD	8%

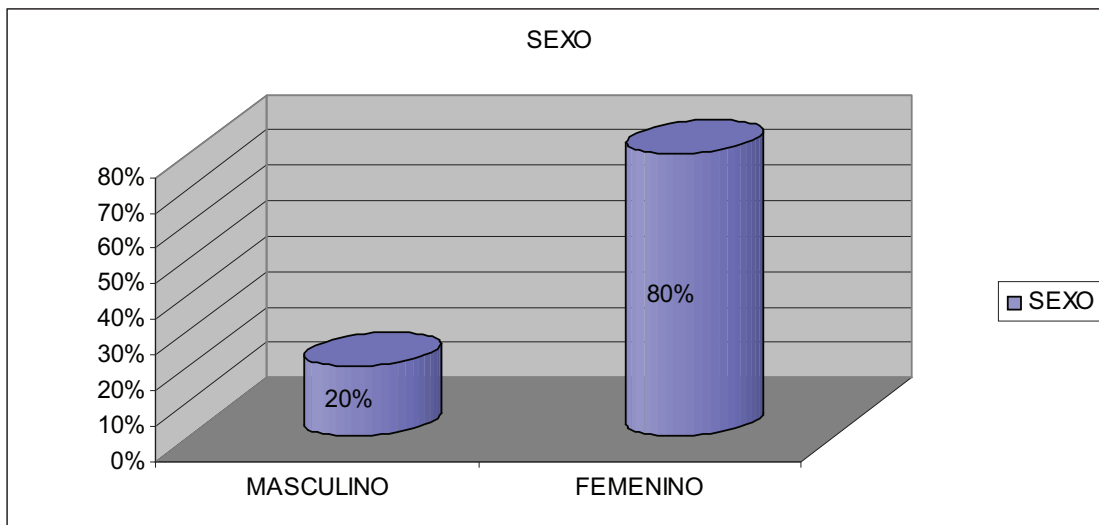
Gráfico 26: Pregunta datos personales de la encuesta



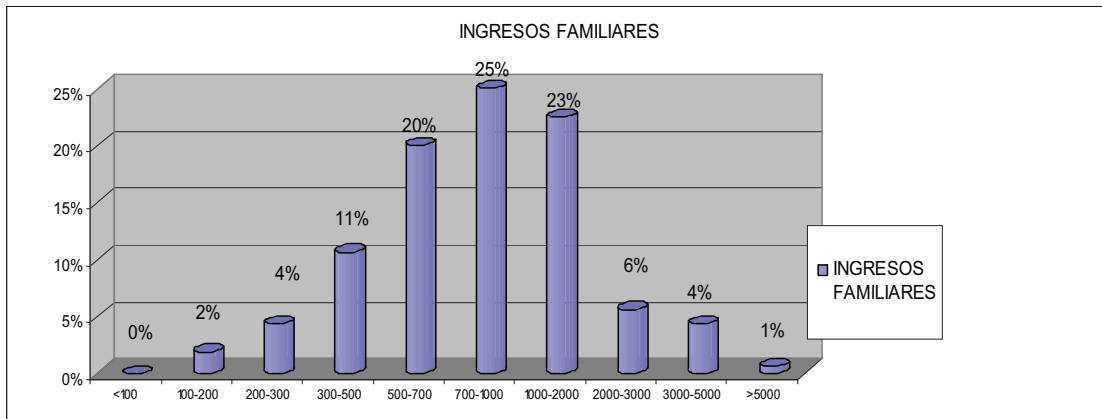
**Sexo:**

Femenino 80 %

Masculino 20 %

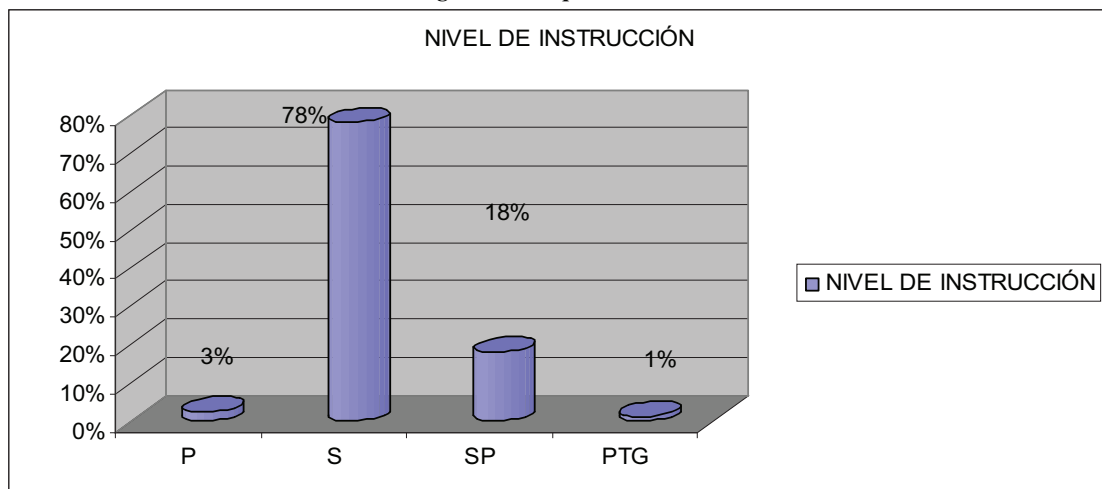
**Gráfico 27: Pregunta 10 de la encuesta****2. En qué rangos se encuentran sus ingresos mensuales familiares?****Tabla 16: Pregunta datos personales de la encuesta**

INGRESOS FAMILIARES	
MENOS \$ 100	0%
\$100 A \$200	2%
\$200 A \$300	4%
\$300 A \$500	11%
\$500 A \$700	20%
\$700 A \$1000	25%
\$1000 A \$2000	23%
\$2000 A \$3000	6%
\$3000 A \$5000	4%
MAS DE \$5000	1%

Gráfico 28: *Pregunta datos personales de la encuesta*

### Pregunta # 6: Datos personales: Nivel de Instrucción

El 44 % de las personas encuestadas, responden que tienen un Nivel de Instrucción Superior y el 1% Nivel de Instrucción de Postgrado, el 48% tiene un nivel de instrucción secundaria y el 7% ha cursado la primaria.

Gráfico 29: *Pregunta datos personales de la encuesta*

## 2.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Con base a las encuestas aplicadas y una vez analizada la información se determinó que las personas de los sectores de las cuatro esquinas y la virgen, Llano Chico, Llano Grande, parte de Calderón y Carapungo acuden a realizar sus compras de supermercado de manera mayoritaria en el supermercado Santa María del sector de Cotocollao con 79%, en el Magda Espinoza de la panamericana norte del sector de Calderón con una frecuencia de cada 15 días (34%) y 1 vez por mes (35%), en los que enfatizan claramente varios servicios que actualmente los supermercados a los que acuden les presta el y entre los más importantes responden el servicio de tarjetas de descuento, pago a crédito, promociones permanentes, y entrega de paquetes al auto.
- De acuerdo a la pregunta # 6 de la encuesta realizada a la muestra de 197 personas responden contundentemente con un 97% de los encuestados desearían la incorporación de un supermercado en el sector propuesto por varios motivos, entre los más relevantes por la comodidad y cercanía, ahorro de tiempo, ahorro de combustible, ahorro en transporte, seguridad, en un horario de 07:00 a.m. a 20,00 p.m. de lunes a domingo incluido feriados.

En cuanto a la forma de pago un porcentaje importante del 73% lo harían en efectivo. Con el crecimiento del negocio está abierta la posibilidad de brindar muchos beneficios a los clientes para atender a sus sugerencias y expectativas para brindar facilidades de pago para el Servicio como la incorporación de tarjetas de crédito, situación que depende desde luego del número de clientes y la facturación que como requisitos exigen las compañías de tarjetas de crédito.

- En lo que respecta al monto que aproximadamente gastan en el supermercado se encuentra entre \$100 y \$200 dólares mensuales de los cuales estarían dispuestos a gastar en Full Mart entre \$100 y \$200 aunque

hay un porcentaje importante que gastarían entre \$200 y \$300 dólares lo que constituye un mercado altamente potencial de emprender el proyecto.

- El consumo predominante de productos que más se demanda son los de limpieza, higiene, carnes y pescados, embutidos, frutas, víveres, abarrotes, lácteos, licores, gaseosas y encurtidos. Una vez que en la pregunta # 10 se clasificaron por grupos para saber específicamente que productos podrían demandarse y que Full Mart podría ofrecer son:

**-Abarrotes:** Cereales, chocolate, café , salsas , mermeladas.

**-Carnes y pescados:** Carne de res, carne de cerdo, pollos, huevos, pescado, marisco congelado.

**-Embutidos:** Parrilladas, embutidos varios, ahumados.

**-Frutas:** Pulpa de fruta, enlatados de frutas, frutas.

**-Viveres:** Aceites, conservas, granos entre otros.

**-Verduras:** Hortalizas de flor y hoja, legumbres, hortalizas de tallo.

**-Bebidas:** Gaseosas, jugos, licores, cervezas, agua mineral.

**-Lácteos y encurtidos:** Quesos, yogur, leches, encurtidos además de varios productos de panadería y confitería como pasteles, bizcochos, pan integral, etc.

**-Productos de higiene y de limpieza:** Jabón de aseo personal, jabón de ropa, desinfectantes, cloros, lavavajillas, detergentes.

- Al realizar la compra en Full MArt en su mayoría responden que la persona encargada de darle el servicio sea un bachiller con uniforme o a su vez personal universitario. Uno de los aspectos primordiales es el servicio que estas personas presten, sobre todo para la efectiva atención a sus reclamos, necesidades, expectativas, sugerencias para satisfacer sus necesidades.
- En lo que respecta a la propagación del Servicio las personas encuestadas nos sugieren que el supermercado propuesto debe darse a conocer por varios medios y como los mas importantes resaltan a la Radio, Volantes, Prensa, Televisión, de los cuales serán analizados posteriormente en los medios



publicitarios que se utilizarán para dar a conocer el supermercado que desde luego será ajustado al presupuesto.

- Las personas encuestadas se encuentran en un rango de edad comprendido entre los 20-50 años de edad de sexo femenino 80% y masculino 20% cuyos ingresos mensuales familiares oscilan mayoritariamente entre \$700-\$1000 y \$1000 - \$2000 dólares y en varios casos por encima de esta cifra con un nivel de instrucción predominante de secundaria y Superior.
- En base a los resultados obtenidos, se cree que la muestra seleccionada fue lo suficientemente representativa para dar una idea real de la aceptación del servicio propuesto y además poder decir con un gran porcentaje de certeza de que los objetivos propuestos al inicio de la investigación cumplieron las expectativas.
- Con ello al segmento definitivo al cual se segmentará Full Mart, es al de nivel socioeconómico medio, medio bajo, bajo de los sectores de las 4 esquinas y la virgen, ( Llano Chico, Llano Grande, parte de Calderón y Carapungo), cuyo servicio radicará en ofrecer productos de supermercado a los moradores de los sectores mencionados por la cercanía, facilidad de compra, seguridad, atención a sus requerimientos, necesidades y expectativas, que le ahorrará tiempo y dinero al tener un supermercado muy cerca de sus hogares, que con el crecimiento del negocio se puede dar facilidades de pago en las compras en nuestro supermercado, tomando en cuenta los medios masivos publicitarios por los que deberá darse a conocer Full Mart con una página web informativa misma que indicará la información sobre el negocio y los productos que ofrecerá en la medida de que ésta será actualizada permanentemente, con la que se podrá atender a sugerencias – reclamos, y así el servicio se encamine de una mejor forma.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO Y ESTRATÉGIA DE MARKETING**

Crear un plan de mercadeo corporativo real que permita el posicionamiento estratégico de la empresa en el mediano plazo.

#### **3.1 FUNDAMENTO TEÓRICO**

De forma permanente las pequeñas compañías se enfrentan a poderosos grupos para ganar espacio en el mercado, utilizando herramientas de marketing para lograr los objetivos deseados. Sin embargo hay que tomar en cuenta que en muchas líneas de negocios y refiriéndose a que los grupos grandes lo han cubierto todo, eso no es así, ya que todavía hay sectores sociales y nuevos nichos de mercado que faltan por descubrir y a su vez atender, adoptando el punto de vista del cliente tomando las desiciones más adecuadas para satisfacer a los usuarios de un servicio. <sup>16</sup>

El marketing es básico en un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa. Es necesario emplear correctamente las distintas herramientas que el marketing ofrece para alcanzar la deseada presencia en el mercado. Dentro del marketing, la herramienta estratégica más importante es el plan de marketing donde se define la estrategia de la compañía, estudiando su posicionamiento, su cartera de productos, los mercados, los recursos disponibles humanos y económicos, etc.

En el plan de marketing se analizan nuevas amenazas y oportunidades de negocio así como la rentabilidad de los mercados y productos actuales. En este contexto se definen las estrategias en cuanto a distribución, producto, precio y

---

<sup>16</sup> Czinkota-Kotabe . Administración de Mercadotecnia - 2da. Edición México 2001 pag.2-3

comunicación que son importantes para el correcto funcionamiento de la empresa. Además, se procede a la fijación de objetivos y plazos para definir el camino que estratégicamente deberá seguir la firma.<sup>17</sup>

La lucha por desarrollar estrategias de marketing y situarlas en el lugar adecuado no ha hecho más que empezar, ya que por ejemplo el sector industrial, los snack o los lácteos están en manos de grupos muy potentes que no van a permitir que lo verdaderamente natural, ocupe el lugar que le corresponde en el mercado. Sin embargo, en este escenario muchas empresas cuentan con la mejor arma para enfrentarse a Goliat: el producto, la innovación y el mercado, una fuente inagotable de oportunidades para el marketing.<sup>18</sup>

En otras palabras un plan de marketing establece lo que se hará y quién, cuándo, por qué, cómo se hará y cuánto costará en términos de presupuesto, tecnología e instalaciones. Un plan de marketing debe reflejar y apoyar los objetivos y metas estratégicos y de negocios de la empresa. El plan de marketing debe incluir:

### **3.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

Que examina los entornos internos y externos de la organización, la mezcla de marketing actual y la relevancia continuada de los objetivos de mercado en curso. También incluye un estudio geográfico de la competencia, un análisis de lo que sucede en el mercado y un estudio de ingresos por publicidad.

### **3.1.2 OBJETIVOS DE MARKETING**

Estos objetivos se basan en las conclusiones derivadas del análisis situacional y pueden ser declaraciones de base amplia y sin tiempos. Los objetivos del

---

<sup>17</sup> [http://www.gerentes.com/improplanes\\_mk.htm](http://www.gerentes.com/improplanes_mk.htm)

<sup>18</sup> [http://www.gerentes.com/improplanes\\_mk.htm](http://www.gerentes.com/improplanes_mk.htm)

marketing siempre se basan en las fortalezas y debilidades de la empresa, en sus oportunidades o riesgos. Siempre se redactan para reflejar una dirección que atenderá uno o más objetivos estratégicos o de negocios de la empresa. Las metas son siempre específicas y por naturaleza sensible al tiempo.<sup>19</sup>

### **3.1.3 ESTRATEGIA Y TÁCTICAS**

Un tercer elemento de importancia de un plan de marketing incluye estrategias y tácticas. Aun con frecuencia estas palabras se usan indistintamente pero no significan lo mismo ya que cada meta debe tener una o más estrategias para lograrla. Cada táctica debe incluir cuatro elementos de los cuales debe estar una acción específica o lo que debe hacerse, una responsabilidad o quien lo hará, un plazo de entrega o cuando debe estar terminado y un presupuesto que indica cuanto costará completar este paso a la acción.

## **3.2 EL PLAN DE MARKETING**

Casi todos los administradores aceptan la necesidad de planificar. Algunos de los beneficios de hacer una planificación de marketing son:<sup>20</sup>

**3.2.1 CONSISTENCIA.-** El plan de acción de marketing individual será consistente con el plan corporativo general, y con los otros planes departamentales y funcionales.

**3.2.2 RESPONSABILIDAD.-** Aquellos que tienen la responsabilidad de poner en práctica las partes individuales del plan de Marketing sabrán cuales son sus responsabilidades.

---

<sup>19</sup> Czinkota-Kotabe. Administración de Mercadotecnia - 2da. Edición México 2001 pag.25

<sup>20</sup> Czinkota-Kotabe . Administración de Mercadotecnia - 2da. Edición México 2001 pag.25

**3.2.3 COMUNICACIÓN.-** Los que ponen los planes en marcha también sabrán cuales son los objetivos generales, las suposiciones detrás de ellos y el contexto para cada uno de las actividades detalladas.

**3.2.4 COMPROMISO.-** Suponiendo que los planes se toman de acuerdo con los involucrados en su aplicación, así como por los que aportarán los recursos, estos deben estimular un compromiso de grupo para su puesta en práctica.

Los planes de acción deben ser específicos para la organización y su situación actual, no hay un sistema único de planificación, no hay un solo estilo si no muchos que deben adaptarse a un proceso de planificación específico para cada compañía en particular en una serie de circunstancias específicas.<sup>21</sup>

Las estrategias de marketing, las metas u objetivos establecen qué debe lograrse y cuándo debe alcanzarse los resultados, pero no establece cómo estos deban obtenerse, aquí es donde aparecen las estrategias. Una estrategia de marketing es en esencia un patrón o plan que integra las metas, políticas y secuencias de acción más importantes de una compañía en un todo cohesionado. Las estrategias de marketing se ocupan generalmente de las 4P's. La estrategia de marketing en cuanto a su aplicación ayuda a resolver varias interrogantes en las 4P's. Por ejemplo:

- En lo referente al producto las estrategias pueden basarse en desarrollar nuevos productos, volver a posicionar los existentes, eliminar los viejos productos, agregar nuevas características, cambiar los diseños o empaques.
- En el precio, para el establecimiento del mismo, o para reducirlo o penetrar, asignar precios para diferentes segmentos de mercado.
- En la promoción y publicidad, ayuda a especificar la plataforma de publicidad y los medios, decidir el programa de relaciones públicas, organizar la fuerza de ventas para cubrir nuevos productos y servicios o mercados.

---

<sup>21</sup> Czinkota-Kotabe. Administración de Mercadotecnia - 2da. Edición México 2001 pag.26

- En la distribución, ayuda a elegir los canales y decidir los niveles de servicio al cliente.

Toda organización necesita planes generales y específicos de marketing para lograr el éxito. El proceso administrativo aplicado al marketing consta fundamentalmente de:

- ◆ Planificación de un programa de Marketing
- ◆ Su realización
- ◆ Evaluación de su desempeño.

Los planes y estrategias de marketing suelen ser a largo plazo y exige la participación de los administradores de alto nivel, además de su compromiso incondicional para ampliar o disminuir la producción, y ventas de líneas de productos. La planificación estratégica de marketing es un proceso de varios pasos:

- ◆ Realizar un análisis de la situación que fue vista en el capítulo 2 en la investigación comercial.
- ◆ Trazar los objetivos comerciales para el proyecto en cuestión.
- ◆ Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial.
- ◆ Medir la demanda de mercado para seleccionar el mercado meta.
- ◆ Diseñar una mezcla de Marketing del proyecto y su respectivo plan de acción.

### **3.3 MARKETING ESTRATÉGICO**

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrezca a las demandas del mercado, el éxito de la empresa dependerá en gran parte de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. Para ello la empresa debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado, producto y quiénes son sus

clientes. Este es el punto de partida del marketing estratégico, la definición de la propia empresa y el negocio en el que está el producto que vende o el servicio que presta, el mercado al que va dirigido con ese producto o servicio y a quién va dirigido. El marketing estratégico sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan.

Responder con éxito al interrogante, ¿se dispone de una estrategia de futuro?, parece ser que es difícil de contestar, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica.

### **3.4 LAS 4 P's ESTRATÉGICAS DEL MARKETING**

#### **3.4.1 PRODUCTO**

Los productos y servicios se fabrican o crean para obtener beneficios, satisfacer las necesidades de los consumidores, y dar respuestas válidas al mercado.

Un producto - servicio está compuesto principalmente por una serie de características físicas y de servicio que satisfacen las necesidades del comprador y deben corresponder a la idea de utilidad que se espera de él. Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles, forma, tamaño, color, e intangibles, marca, imagen de empresa, servicio que el comprador acepta como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, o un deseo. Existen diferencias entre producto y servicio sin embargo para una más fácil comprensión se puede decir que la diferenciación está marcada principalmente por la tangibilidad o no del bien. Los productos de consumo industriales se pueden ver y tocar. Los servicios financieros, turísticos no.

**3.4.1.1 Atributos de Producto:** Los productos son susceptibles de un análisis de los atributos tangibles e intangibles que conforman lo que puede denominarse como su personalidad. Este análisis se efectúa a través de la evaluación de una serie de factores que permiten realizar una disección del producto, partiendo de los elementos centrales hasta los complementarios, para elaborar la estrategia del marketing que permita posicionar el producto en el mercado de la forma más favorable. En cualquier caso, los diferentes factores que se incluye a continuación tiene que servir únicamente como guión o referencia, ya que dependiendo del producto que se comercialice se analiza otros atributos totalmente diferentes. Los principales factores son:

- Núcleo: comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- Calidad: valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.
- Precio: valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- Envase: elemento de protección del que está dotado el producto y tiene junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- Diseño: forma y tamaño que permiten en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa que configura la propia personalidad del mismo.
- Marca: nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.



- Servicio: conjunto de valores añadidos a un producto que permite marcar las diferencias respecto a los demás. Hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- Imagen del producto: opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente sobre el producto.
- Imagen de la empresa: opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala en principio, a los productos de nueva creación, así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

El camino seguido en las compañías suele iniciarse en las propiedades físicas, químicas o tecnológicas, ascendiendo en la escala de atributos, hasta donde su mayor o menor óptica de marketing los sitúe. De ahí se desprende la importancia que tiene que efectuar este tipo de disecciones o valoración de los atributos, ya que permite apreciar la mayor o menor aproximación entre los valores atribuidos por el cliente, y la importancia y asignación de recursos concedidos a estos valores por la empresa.

### **3.4.2 PRECIO**

Probablemente la decisión más importante del marketing sea el precio debido a que se supone que el precio tiene un impacto en los volúmenes de ventas. Si es demasiado alto y el mercado es competitivo en consecuencia las ventas pueden reducirse. En realidad muchos economistas consideran el precio como determinante principal del volumen de ventas, por otro lado los mercadólogos han encontrado formas para reducir el impacto del precio y en ocasiones logran incrementar las ventas al elevarlo. En la práctica el motivo principal de la importancia del precio radica en que es una de las variables principales que determinan la utilidad, así la utilidad por unidad es igual al precio menos el costo total de producir esa unidad.

$U = \text{Precio} - \text{Costo}$

Otro factor importante es el volumen de ventas, porque la utilidad neta de la organización es igual al número de unidades vendidas multiplicada por la utilidad neta obtenida en cada una de esas unidades. Así cuanto más elevado sea el precio suponiendo siempre que los costos unitarios y el volumen de ventas no cambien mayor será la utilidad para la empresa. El precio es el regulador básico de un sistema económico. Es la cantidad de dinero que se paga para satisfacer las necesidades de adquirir un producto. Muchas veces se piensa que la calidad del producto depende directamente del precio porque se dice que a mayor calidad, mayor precio, es por que acaso el consumidor no se atreve a descubrir los verdaderos valores que le ofrece y no necesariamente quiere decir que es caro y al contrario que el producto o servicio tenga valores agregados significa que reúne muchas cualidades para adquirirlo.

**3.4.2.1 Métodos para la fijación de precios:** existen varios métodos y son:

**3.4.2.1.1 *Método basado en el costo más un margen de ganancia***

El punto de partida para la asignación de precios es un exámen del costo de producto o servicio. La la asignación de precios por costo más beneficio puede ser comprensible cuando la lista de precios contiene ciertos artículos. Sin embargo en esas circunstancias es muy discutible si el costo de cada partida representa algo más que un estimado en que la asignación de precios por costo más beneficios, justificable si el proveedor tiene una relación a largo plazo. Este método es aquel que añade un margen de ganancia al costo total unitario del producto dividido para el número de unidades producidas. El costo total está dado por la sumatoria de los costos fijos más los costos variables unitarios.

**3.4.2.1.2 *Método basado en la competencia***

Al tratar de fijar el precio en la elaboración del programa de marketing también hay que tomar en cuenta una variable muy importante que es la competencia y se

manifiesta de acuerdo a la estrategia que la empresa desee implantar como el de determinar si ser líderes en precios o ser seguidores, y son justamente las organizaciones grandes quienes se caracterizan por ser líderes en precios en el mercado las pequeñas organizaciones tienen que ajustarse a sus condiciones. Por ello cuando un producto o servicio es innovador, éste tiene un enorme mercado masivo para conseguir la diferenciación de sus precios respecto a sus rivales.

#### **3.4.2.1.3 *Método basado en la demanda de mercado***

Este se caracteriza especialmente por la percepción que tiene el cliente por el producto o servicio, es el valor percibido lo que marca la pauta para establecer el límite superior del precio. Es necesario recalcar que depende de la empresa aprovechar cualquier situación competitiva que juegue a su favor hacia el segmento seleccionado para poderle sacar el mayor provecho posible.

#### **3.4.2.1.4 *Método de asignación de precios históricos***

Una práctica normal de asignación de precios por costo más beneficio consiste en buscar los precios de hoy en lugar de los de ayer. La ronda anual de los incrementos de precios por ejemplo se basa en el precio del año pasado, elevado por algo que se aproxime al incremento es el costo de vida o el verdadero incremento de costos, el que sea mayor.

#### **3.4.2.1.5 *Método de asignación de precios por líneas de producto***

La asignación de precios de un producto determinado puede deducirse por el rango dentro del que se ajusta, así puede parecer una lógica inevitable derivado del resto de líneas de productos por ejemplo: se espera que un paquete de 12 onzas tenga un precio bastante cercano a la mediana de paquetes de 8 y 10 onzas. Un sobreprecio aplicado a un miembro de una línea de productos cuyo precio se base en el presupuesto es una línea de productos de lujo, podría causar daños severos a al imagen de la calidad de esa línea de productos.

Un ejemplo es las ventas al menudeo donde frecuentemente se llama alineación de precios, en este caso existe un número limitado de puntos de precios determinado y todos los artículos de una categoría de precios determinada reciben un precio específico de \$ 9.99. Esto ilustra el aspecto psicológico de elegir ciertos puntos de precio sobre la base de que los clientes interpretarán al de \$ 9.99 como de \$9.00 más que de \$ 10.00 a lo que en realidad esta más próximo.

#### **3.4.2.1.6** *Método de asignación selectiva de precios*

Se aplican precios distintos para el mismo producto o servicio como:

- Asignación de precios por categorías.- El proveedor busca cubrir el rango de categorías de precios con una gama de marcas basadas en el mismo producto, con un empaque diferente y unos cuantos cambios menores.
- Asignación de precios por grupos de clientes.- Puede atenderse con diferentes categorías de precios. Las tarifas de admisión bajas para estudiantes y ancianos.
- Asignación de precios por picos.- El precio se iguala a la demanda. Se asigna precios altos en momentos pico como ej: las horas de demanda en transporte, las tarifas hoteleras en temporadas altas, pero se ofrecen precios más bajos fuera de las horas pico como ej: para cambiar la distribución de la demanda de recursos al ofrecer incentivos a quienes pueden hacer uso de los servicios fuera de los momentos pico.
- Asignación de precios por nivel de servicio.- El comprador puede pagar una disponibilidad inmediata en lugar de tener que esperar.

#### **3.4.2.2** **Los Precios de Servicios**

Para los servicios una potencial complicación adicional es que algunos proveedores de servicios tienden a usar nombres distintos para el precio como, admisión colegiatura, cargo incluido, intereses, cuota, puntos, etc. El consumidor

tiene que pagar un precio y los mecanismos para determinarlo son en gran medida los mismos, solo con diferencias marginales como:

- Negociación.- En vista de la variabilidad del servicio que se ofrece puede haber un mayor espacio para la negociación individual.
- Descuentos.- Debido al carácter perecedero del servicio puede haber incentivos para usarlo en momentos impopulares, como tarifas aéreas fuera de temporada, precios de matinée para los cines, etc.
- Calidad.- Puede prevalecer la asignación de precios más elevados para denotar la calidad, lo cual es mucho más intangible en el servicio.<sup>22</sup>

### **3.4.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

#### **3.4.3.1 Promoción**

Son estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un segmento determinado cuyo objetivo es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas. Hoy en día representa un complemento a la publicidad, ya que consigue de una forma eficaz mantener e incrementar las ventas de una empresa como una estrategia para potenciar la imagen de marca.

Los argumentos principales utilizados en una promoción son los regalos y descuentos que se adquieren directamente al efectuar una determinada compra.

Aunque existen muchos tipos de promociones, a grandes rasgos se pueden distinguir las siguientes: las promociones en el punto de venta, donde las respuestas de los consumidores según confirman los estudios de mercado, son generalmente positivas, y las tele promociones que se realizan a través de programas televisivos.

---

<sup>22</sup>Czinkota-Kotabe 2da. Administración de Mercadotecnia, Edición México 2001, pag.323

#### **3.4.3.1.1**      *Áreas de Intervención*

La actividad promocional puede desarrollarse en cualquiera de los diferentes canales de distribución consumidor final, detallista, mayorista y dentro de cualquier sector; alimentación, consumo, prensa, financiero, editorial.

#### **3.4.3.1.2**      *Etapas de trabajo*

- Creación de la estrategia de marketing promocional.
- Planificación logística, mecánica y ejecución de la campaña.
- Creatividad de la campaña y sus elementos.
- Material de punto de venta, hoja de vendedores, folletos y material gráfico.
- Plan de incentivos, regalos y muestras.
- Supervisión, coordinación y contratación de la producción.
- Creación y planificación de la publicidad promocional.
- Seguimiento, control y análisis de la campaña en todas sus fases.

El objetivo es incrementar las ventas, crear fidelidad al producto, introducir nuevos productos, motivar al detallista, mejorar la imagen, reforzar la publicidad, aumentar la distribución, captar clientes, motivar a equipos de venta, etc.

Las técnicas habituales es que se utilizan programas de televisión, oferta de productos, sorteos, ferias, merchandising. A continuación se muestra las características de los diferentes medios tradicionales, así como su evolución en los últimos tiempos.

##### **3.4.3.1.2.1**      *Televisión*

El atractivo de la televisión como medio de comunicación para los anunciantes radica principalmente en la posibilidad que ofrece de llegar a un número elevado de consumidores. Su único obstáculo radica en que exige una gran inversión de capital para superar la audiencia, que no es ni más ni menos que el número mínimo de anuncios necesarios para que el mensaje sea captado por el

consumidor. A ello se añade que en la actualidad las diferentes plataformas digitales, así como las primeras experiencias en la televisión por cable, van a seguir incrementando la oferta, pero sobre todo, van a hacer que la publicidad se reparta progresivamente entre más partes.

#### **3.4.3.1.2.2 Prensa escrita**

El medio prensa ofrece en términos generales, un buen soporte publicitario para la mayoría de los productos, ya que tiene mejor definido y localizado el target. Otra de las posibilidades que se ofrecen en la actualidad los diarios es el soporte electrónico. Gracias a Internet, los diarios pueden ser consultados gratuitamente en cualquier lugar del mundo y en el momento deseado por el usuario, lo que permite un mayor incremento de difusión del medio.

#### **3.4.3.1.2.3 Radio**

Por el protagonismo que tiene como medio informativo, es un soporte muy válido para la publicidad, siendo una excelente herramienta para llegar a un amplio target.

#### **3.4.3.1.2.4 Revistas**

Las fluctuaciones que existen en tiradas y sectores de preferencia hacen muy difícil predecir hacia dónde se debe dirigir las inversiones publicitarias. Las revistas de mayor tirada son las semanales y mensuales en especial las de contenido científico y las de carácter empresarial-emprendedor.

#### **3.4.3.1.2.5 Publicidad exterior**

La publicidad exterior es un medio publicitario por sí mismo, con entidad propia que utiliza a su vez, una serie de soportes que los hacen válidos a la hora de dar a conocer el mensaje, podemos destacar entre los existentes:

- Publicidad en vallas; son aquellos soportes emplazados en las ciudades y carreteras. Dichos soportes contienen publicidad con mensajes muy breves, con el fin de que sean captados en escasos segundos. Son un soporte de gran interés, ya que despiertan con gran facilidad la atención del público que, además, puede observarlos repetidas veces.
- Publicidad en transportes públicos; es toda publicidad que se realiza tanto en el interior como en el exterior de los transportes públicos.

### **3.4.3.2 Comunicación**

El objetivo de la comunicación comercial es culminar con éxito una venta, lo que exige un intercambio de ideas para saber las necesidades del cliente y poder responder a sus objeciones para saber que el cliente no sólo ha escuchado el mensaje, sino que lo ha captado perfectamente, por tanto en todo proceso de venta debe existir comunicación, y debe contar con los siguientes elementos:

#### **3.4.3.2.1 Emisor**

Es la persona que abre el proceso, y que cuenta con una gran fuente de información. Inicialmente coincide con la figura del vendedor. El emisor tomará en cuenta que el contenido sea comunicable, que pueda interesarle al receptor, que el lenguaje se adapte al de receptor, y que la ocasión sea la más apropiada.

#### **3.4.3.2.2 Receptor**

Es el destinatario del mensaje. En el mundo de las ventas se trata inicialmente del cliente. Para que la comunicación se lleve a cabo eficazmente, el receptor tendrá que tener una actitud previa de receptividad la misma que está dada por lo siguiente:



- Contenido: es el mensaje que se quiere transmitir, argumentos de venta.
- Código: son las distintas formas que tiene el vendedor de transmitir el mensaje.
- Canal de transmisión: es el medio por el cual se canaliza el mensaje codificado.
- Feedback: es la variable que va a medir la efectividad de un proceso de comunicación. Si el receptor responde la comunicación ha sido eficaz. Es en este momento cuando el emisor pasa a receptor y viceversa.
- La percepción: está relacionada con una serie de factores psicológicos por parte del receptor como los valores, las opiniones, la personalidad, las necesidades.
- El rol y el status: según estas dos variables, el receptor actuará de una u otra manera.
- Los sentimientos: hace referencia al estado emocional del receptor.
- Los rasgos de la personalidad: conocer estos rasgos facilitará al emisor su tarea, ya que podrá dar al receptor un trato más personalizado.
- El conocimiento: la formación y experiencia del individuo también influyen en el proceso de comunicación.
- El negativismo: se refiere a las palabras, gestos o situaciones que pueden provocar en el receptor un efecto contrario al que quiere producir el emisor.

Se debe que tener en cuenta las dos formas de llegar al cliente que nos ofrece la comunicación:

- La comunicación verbal y la comunicación no verbal.

#### **3.4.4 DISTRIBUCIÓN <sup>23</sup>**

Consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. Otras actividades comunes son promover al producto, almacenarlo y correr parte del riesgo financiero durante el proceso de distribución. Un producto aún antes de que esté terminado para colocarlo a la venta en el mercado debe tener establecido sus estrategias de canales de distribución que se emplearán para hacerlo llegar al

---

<sup>23</sup> Fundamentos de Marketing Estaton-Etzel –Walker Edición # 11. México 1999. Pág..379

consumidor. Este es uno de los objetivos primordiales de la marketing puesto que los productos que ofrece una empresa deben llegar al cliente. En este punto se hallan también los intermediarios que constituyen una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente en la venta o compra de un producto al fluir este del fabricante al consumidor.<sup>24</sup>

Siempre incluye al fabricante y al usuario final del producto y también a intermediarios por ejemplo mayoristas y detallistas. El canal del producto se extiende solo hasta la última persona u organización que lo compra sin introducir cambios importantes en su forma. Cuando se modifica la forma y nace otro producto entra en juego un nuevo canal. Algunos de los críticos señalan que los precios altos se debe a que existen demasiados intermediarios puesto que estos gozan de la capacidad de realizar actividades de distribución con mayor eficiencia a un costo más bajo que los fabricantes, de otra manera no existirían los supermercados por lo que tienen una función de agente de compras para sus clientes e inversamente actúan como especialistas de ventas para sus proveedores.

El canal de distribución es aquel que está conformado por personas y organizaciones que intervienen en la transferencia de propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al usuario.

#### **3.4.4.1 Selección de Canales**

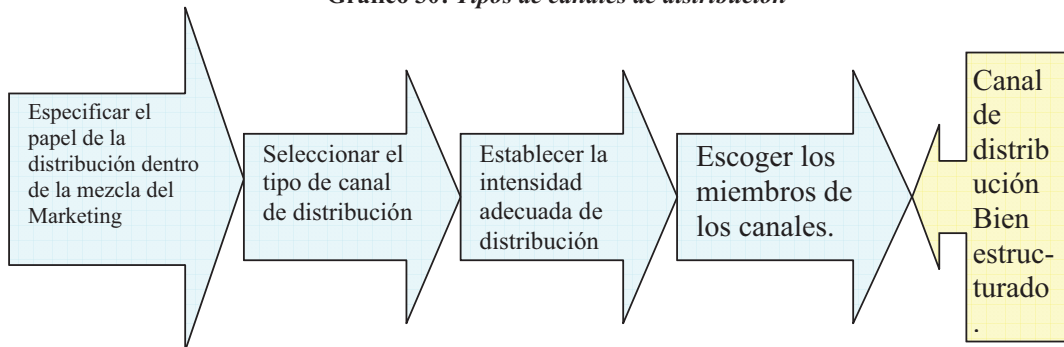
Las empresas pueden recurrir a los canales ya existentes o bien a otros nuevos para dar un mejor servicio a los clientes actuales o llegar a nuevos prospectos. La mayor parte de los canales de distribución incluye a los intermediarios pero algunos no. Un canal formado por solo un productor y el consumidor final sin intermediarios que presten ayuda reciben el nombre de distribución directa. Por el

---

24 Fundamentos de Marketing Estaton-Etzel –Walker Edición # 11. México 1999. Pág.376-377

contrario un canal constituido por el productor, el consumidor final y al menos por un nivel de intermediarios es una distribución indirecta. TBWA, Delta y la mayoría de las aerolíneas se basan principalmente en esta modalidad que incluye entre otros, agencias de viajes para vender sus servicios de transporte aéreo al público. Se puede seguir una secuencia de varios pasos.

**Gráfico 30: Tipos de canales de distribución**



Fuente: Fundamento de Marketing Estaton-Etzel-Walker pag.379

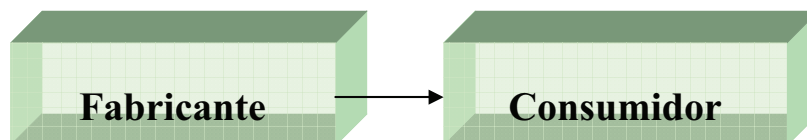
Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villareal

Los canales de distribución son:

#### 3.4.4.2 Canal Directo

Fabricante-Consumidor. Es el canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo. No incluye intermediarios. El productor puede vender puerta a puerta o bien hacerlo por correo.

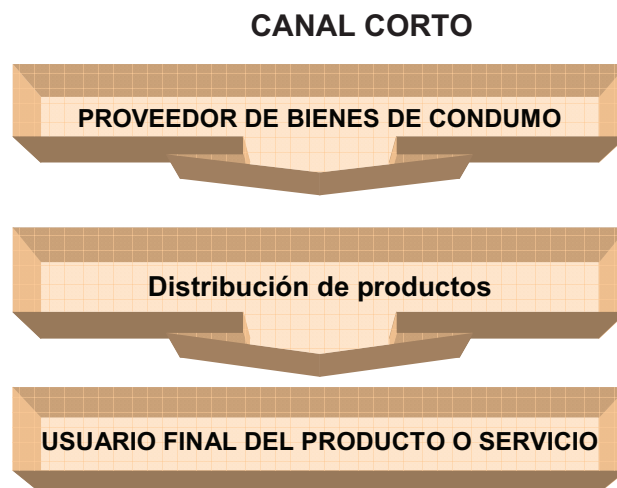
**Gráfico 31: Canal directo de distribución**



### 3.4.4.3 Canal Corto

Productor- Detallista- Consumidor, que es el canal en el que supermercado FULL MART desenvolverá, porque intervienen tres agentes, los proveedores, el centro de abasto, y el consumidor o usuario del servicio.

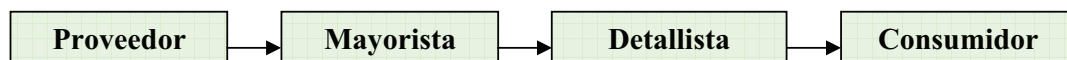
Gráfico 32: *Canal corto de distribución*



### 3.4.4.4 Canal Largo

Proveedor-Mayorista-Detallista-Consumidor. Este es acaso el único canal tradicional para los bienes de consumo. Este canal es la única alternativa factible desde el punto de vista económico para miles de detallistas y fabricantes.

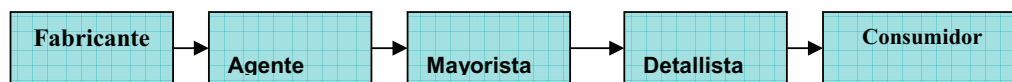
Gráfico 33: *Canal largo de distribución*



### 3.4.4.5 Canal Extra Largo

Fabricante-Agente-Mayorista-Detallista-Consumidor. En vez de utilizar a mayoristas muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente los detallistas a gran escala.

Gráfico 34: Canal extra largo de distribución



### 3.4.5 DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS

Hay solo dos canales comunes para los servicios:

a) Canal Directo.- Productor – consumidor.- Dada la intangibilidad de los servicios el proceso de producción y o la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor. Por tanto se emplea un canal directo.

b) Canal Corto.- Productor-Agente-Consumidor.- A veces la distribución directa es necesaria para dar un servicio, no siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad.

## 3.5 ANALISIS DEL CONSUMIDOR <sup>25</sup>

El mercado para cualquier producto determinado está compuesto de todos los consumidores actuales o potenciales para ese producto. En la mayoría de las

<sup>25</sup> Ing. Wilson Abad. Documento de Notas técnicas del módulo de Gerencia de Marketing. PCAE 2006. Escuela Politécnica Nacional.

situaciones de mercadeo los consumidores pueden escoger entre varias ofertas alternativas en la misma categoría de productos. Aun en situaciones en donde no existe una competencia directa, las personas podrían estar en una situación de gastar su dinero en un producto sustituto o no comprarlo del todo, por lo tanto entender al consumidor es esencial para desarrollar un programa eficaz de mercadeo. Aunque el término consumidor generalmente se aplica a individuos que compran por su propia cuenta o parte de sus familias, las organizaciones también consumen bienes y servicios. En muchos casos el que realiza la actividad de mercadeo puede considerar a los individuos y a las organizaciones como compradores del mismo producto. Entonces se distinguen dos clases de compradores, los consumidores y los industriales. Los primeros generalmente buscan como satisfacer necesidades personales, por el contrario los compradores industriales compran para la organización que ellos representan y no para ellos mismos, tienden a estar mejor entrenados que los consumidores ya que ponen más énfasis técnico en criterios objetivos como características. Los consumidores que confrontan productos que son nuevos para ellos tienden a pasar por diferentes etapas antes de decidir hacer uso del producto en una base regular. Estas etapas se pueden definir ampliamente como:

- a) Conciencia: tener conciencia del producto.
- b) Conocimiento: interesarse en el producto y aprender las características.
- c) Evaluación: evaluarlo en comparación con otras alternativas.
- d) Prueba: probarlo en base limitada.
- e) Compra: adoptarlo en base regular.
- f) Confirmación: seguridad de que hizo la elección correcta.

No necesariamente los consumidores atraviesan todas estas etapas en orden secuencial, en algunos casos particularmente para productos de bajo valor en donde el riesgo personal o social relacionado con la propiedad es mínimo, las etapas de conciencia y de compra pueden ocurrir simultáneamente sin etapas intermedias cuando el consumidor toma el producto del anaquel en una compra de impulso.

### 3.6 **MARKETING DIRECTO**<sup>26</sup>

Las empresas se ven obligadas a adaptarse a nuevas circunstancias, motivadas por nuevos competidores o por nuevos productos. Aunque el marketing directo es una forma determinada de comunicación, su puesta en práctica puede tener importancia en otros ámbitos: así, el marketing directo puede ser parte integrante de la estrategia de distribución y de precios. El marketing directo es un diálogo directo con el cliente en el tiempo, para ajustarse a sus deseos de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades ofreciendo un trato individual, independientemente de si las acciones de marketing directo van dirigidas a empresas o a clientes privados, la cuota de respuesta depende de tres factores:

- 1) Elección y formación del medio publicitario: Cuanto mayor sea la preparación de una campaña de marketing directo, mayor será la cuota de respuesta.
- 2) Objetivos publicitarios: Cuanto más se acerque el objetivo publicitario al objetivo de suscitar una compra, tanto menor será la cuota de respuesta.
- 3) Volumen de pedidos y necesidad de aclaración: Cuanto más alta sea la facturación que una empresa obtenga de un cliente típico, tanto menor será la cuota de respuesta.

La estrategia de marketing y su comunicación va directamente al cliente y es invitado a responder por teléfono, correo electrónico o visita personal. La ventaja de este tipo de marketing es que puede ser medido en términos de la respuesta del consumidor. El marketing directo tiene dos objetivos:

Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. Por su parte, el objetivo de la fidelidad de los clientes puede estar dirigido a que repitan la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto, su éxito radica principalmente en la posibilidad de segmentar el mercado en compartimentos con targets bien definidos y en poder evaluar los resultados de forma directa y medible y con el Internet se puede utilizar una estrategia adicional del one to one.

---

<sup>26</sup> <http://www.marketingdirecto.com/mkdirecto/definicion.php>

Marketing directo, se puede definir como el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, a fin de promover un producto, servicio. Esto obliga a considerar el marketing directo desde un plano de globalidad, esto es desde el punto de vista de los medios de comunicación y de las redes de distribución de los productos.

### **3.7 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO-SERVICIO**

Se debe determinar en qué parte del ciclo de vida se encuentra el producto-servicio en determinado momento. El ambiente de la competencia y las estrategias de marketing que deberán emplearse dependerán de cada etapa en particular. Cada producto o servicio en el mercado posee un ciclo de vida en el tiempo que consta de varias etapas:

#### **3.7.1 FASE DE INTRODUCCIÓN**<sup>27</sup>

Algunas veces llamada etapa pionera, un producto o servicio se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. El producto, servicio aquí ha pasado por la fase de desarrollo que entre otras cosas comprende la selección de ideas, la creación de producto y las pruebas de mercado. Puede tratarse de un nuevo producto o sustitutos, o también de un producto o servicio ya conocido pero que por incluir una característica nueva pertenece a la categoría de productos o servicios nuevos. Para los productos o servicios nuevos generalmente hay muy poca competencia directa, sin embargo si el producto o servicio es enormemente prometedor, numerosas compañías podrían ingresar a la industria rápidamente. En esta etapa debido a que la industria está empezando, los costos de desarrollo son altos aunque la demanda sea poca. La introducción es la etapa de mayor riesgo y la más costosa ya que deben invertirse cantidades sustanciales de dinero no solo para desarrollar el producto o servicio si no también para buscar la aceptación del consumidor.

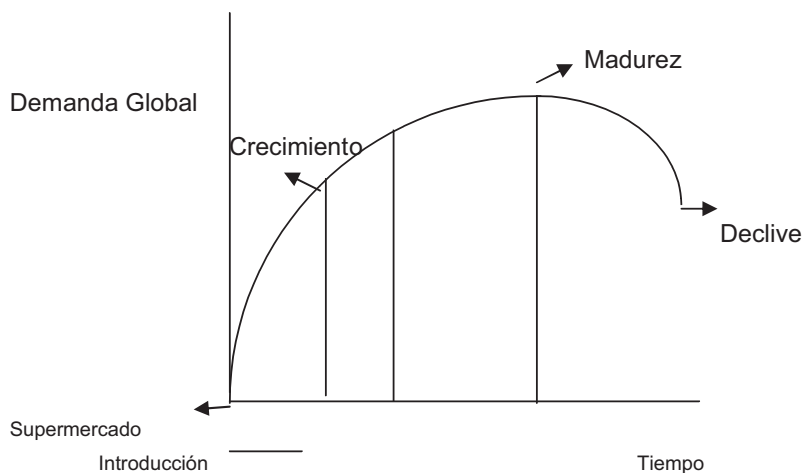
---

<sup>27</sup> Staton-Etzel-Walker. Fundamentos de Marketing. 11va. Edición México año 2001 Pág.249



Los clientes no conocen las características del producto o servicio y poco o nada saben de sus beneficios. En esta etapa se trata de informar y educar a los consumidores sobre el nuevo producto o servicio, de que manera puede usarse y los beneficios que éste le proporcionará. El crecimiento de las ventas se caracteriza por ser lento, sea por el desconocimiento de los procesos, canales de distribución, el consumidor no se decide, los costos de producción son altos, los gastos de marketing tienden a ser elevados, por ende la rentabilidad es baja por el desembolso de inversiones elevadas.

**Gráfico 35: Ciclo de vida de un producto**



Segmento atractivo para la innovación.

Fuente: Fundamentos de Marketing. Staton, Etzel, Walker.

Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal.

### 3.7.2 FASE DE CRECIMIENTO

Los competidores entran en el mercado frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener fuertes ganancias son altas, sobre todo a causa de la competencia las utilidades empiezan a disminuir hacia el final de la etapa de crecimiento. Como parte de los esfuerzos de la compañía para establecer ventas y en consecuencia compartir el mercado los precios bajan gradualmente. Se

caracteriza además por el aumento de las ventas debido a que los clientes conocen los beneficios del producto o servicio, la demanda se estimula porque se concede mayor importancia a la publicidad como consecuencia de:

- ◆ Los primeros clientes influyen en otros hacia la acción de compra, aumentando la apertura del mercado por los esfuerzos que implica el marketing.
- ◆ Se mejoran las tecnologías y los competidores incrementan por el crecimiento del mercado.

### **3.7.3 FASE DE MADUREZ.**<sup>28</sup>

Las ventas siguen incrementando pero con menor rapidez.

Cuando las ventas se estancan declinan las ganancias de fabricantes e intermediarios, la causa principal es por la intensa competencia de precios. Con el propósito de diferenciarse algunas compañías amplían sus líneas con nuevos modelos, otras proponen la versión nueva mejorada de su principal marca.

El crecimiento se debilita hasta hacerse nulo. Es un mercado de competencia perfecta donde existen muchos oferentes y muchos demandantes. La publicidad es utilizada no solo para dar información si no también para persuadir. El mercado es muy segmentado, las tasas de ocupación, penetración así como de cobertura son elevadas y las mejoras del producto o servicio se estabilizan porque la tecnología tiene ese mismo comportamiento.

### **3.7.4 DECLIVE**

En la generalidad de los productos una etapa de declinación estimada por el volumen de categoría total, es inevitable por alguna de las siguientes razones:

- Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.

---

<sup>28</sup>Staton-Etzel-Walker. Fundamentos de Marketing. 11va. Edición México año 2001 Pág.250

- Desaparece la necesidad del producto, siempre debido al desarrollo de otro producto.
- La gente simplemente se cansa de un producto como por ejemplo un nuevo estilo de ropa que influye en el cambio de moda lo que hace que otros estilos desaparezcan del mercado.

También se caracteriza porque las utilidades en esta etapa disminuyen considerablemente como consecuencia del decrecimiento de las ventas donde la publicidad juega un papel que consiste en recordar al consumidor de la existencia del producto o servicio por lo que las empresas se ven obligadas a tomar dos actitudes:

1. Abandono del mercado porque el negocio rinde beneficios bajos.
2. La especialización en mercados residuales si se considera la existencia de oportunidades remotas porque los productos o servicios aparecen con mayores ventajas competitivas en el mercado.

### **3.8 CÁLCULO DE LA DEMANDA**

Para el cálculo de la demanda se utilizó en método de regresión lineal, con base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados del capítulo 2 sobre los productos que los clientes comprarían por medio de este servicio que incluían abarrotes, carnes, embutidos, jugos, enlatados, víveres, verduras, etc.

De acuerdo a los datos que proporcionó la investigación de mercado del capítulo 2, el supermercado tendría una aceptación del 97% de la muestra representativa. (197) encuestados. El 35% de la muestra acuden por lo menos una vez al mes a realizar sus compras de supermercado y al mismo tiempo estarían dispuestos a consumir el 12% de los encuestados \$50 y el 55% de los encuestados entre \$100 – \$200 para una unidad familiar de entre 3 a 5 integrantes, cuyos ingresos familiares oscilan entre 500 – 700 el 20% de la muestra y entre 700 – 100 el 25%.

Para efectos de cálculo de una posible demanda se tomarán en cuenta los tres escenarios, pesimista suponiendo que una unidad familiar gastaría \$50, moderada \$50 - \$100 y optimista entre \$100 y \$200 mensualmente.

Con esta idea de una estructura de orden de pedido se intentará dar un cálculo aproximado de demanda lo más real posible, con el objetivo de dar una proyección de ventas para tres años al 2012 partiendo de enero del 2009 como año base en tres escenarios, con un pedido de \$ 50.00 dólares como escenario moderado, \$ 25.00 pesimista, y \$ 100.00 dólares como optimista.

En los sectores que comprenden la parroquia de Calderón de acuerdo a los datos de la investigación de mercados del capítulo 2 el total de habitantes es de 119.818 incluido el 2,7% de tasa de crecimiento anual. Si este número se divide para 5 que significaría la media de miembros de familia que integran una unidad familiar tenemos 23964 unidades familiares.

Gracias a los datos proporcionados del presidente de la parroquia de Calderón se estima lo siguiente:

**Tabla 17: Nivel socio económico**

<b>23964 unidades familiares</b>		
<b>Nivel socio económico</b>	<b>%</b>	<b>U/familiares en Nivel S/econ.</b>
Alto	2%	479
Medio alto	3%	719
Medio	9%	2157
Medio bajo	27%	6470
bajo	59%	14139
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>23964</b>

De igual forma este estudio está enfocado hacia un mercado objetivo de los niveles socioeconómicos medio hacia abajo por lo que únicamente se tomará en cuenta aquellos valores para el cálculo de la demanda, es decir 22766 unidades familiares.

Tabla 18: *Mercado meta*

<b>Mercado meta</b>		
Medio	9%	2157
Medio bajo	27%	6470
Bajo	59%	14139
	<b>Total unid/familiares</b>	<b>22766</b>

Si se toma cuenta la pregunta 1 de la investigación de mercado y la preferencia hacia los puntos de venta donde actualmente acuden los moradores del sector caso de estudio, inicialmente se tomará la probabilidad de 2% del mercado meta de unidades familiares de posibles compradores en Full Mart, además de ese dato y de acuerdo a la pregunta 6 de la investigación de mercado se va hacer referencia al 97% de la muestra representativa que cree interesante el servicio de supermercado en el sector propuesto:

Tabla 19: *Estimado de clientes*

<b>Posibles clientes ( número de unidades familiares )</b>	
2,0%	455
97%	442
<b>442 unidades familiares/posibles compradores</b>	

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

A continuación se ve una posible facturación mensual del supermercado Full Mart tomando en cuenta los escenarios mencionados anteriormente, las posibles unidades familiares que comprarían en Full Mart correspondientes al 97% de aceptación de este servicio en el mercado objetivo.

Tabla 20: *Facturación mensual*

Escenarios	Valor de compra	# de clientes familiares (unidades)	Facturación mensual
Optimista	\$ 100,00	442	\$ 44.165,65
Moderado	\$ 50,00	442	\$ 22.082,83
Pesimista	\$ 25,00	442	\$ 11.041,41

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

De allí se aplica una función de crecimiento por medio del programa Excel tomando como base el año 2009 y proyectado a 5 años nos da el cálculo en la siguiente tabla, que a su vez servirá en lo posterior como referente de posibles ventas al tener que realizar en el apartado financiero los ingresos por ventas mensuales, y anuales a ser ingresados en el flujo de caja del proyecto. El detalle de donde se obtuvo tales resultados se encuentra en el anexo # 1

Tabla 21: *Facturación mensual*

CRECIMIENTO DE VENTAS A 3 AÑOS. AÑO BASE 2009			
ESCENARIO PESIMISTA \$25	ENE-DIC 2009	ENE-DIC 2010	ENE-DIC 2011
	\$ 148.577	\$ 190.202	\$ 243.493

ESCENARIO MODERADO \$50	ENE-DIC 2009	ENE-DIC 2010	ENE-DIC 2011
	\$ 299.367	\$ 407.900	\$ 606.533

ESCENARIO OPTIMISTA \$100	ENE-DIC 2009	ENE-DIC 2010	ENE-DIC 2011
	\$ 604.051	\$ 908.825	\$ 1.950.897

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

### 3.9 APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADEO AL SERVICIO DE SUPERMERCADO FULL MART

#### 3.9.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE MERCADEO.

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA DE MERCADEO</b>				
<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>	<b>ESTRATEGIA DE PRECIO</b>	<b>ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN</b>
<i>Entrega de productos y servicios de calidad, con valores agregados a nuestros clientes</i>	<i>Ofrecer productos de calidad en el supermercado</i>	<i>Precios diferenciados</i>	<i>Optimizar las actividades de la logística</i>	<i>Gestión directa con los proveedores</i>
	<i>Desarrollar empaques llamativos y útiles</i>	<i>Ofrecer combos</i>	<i>Ubicación estratégica del supermercado Full Mart</i>	<i>Publicidad inteligente</i>
	<i>Desarrollar el concepto de la marca</i>	<i>Precios psicológicos</i>	<i>Distribución directa del supermercado al cliente</i>	<i>Realizar un Marketing de relaciones, directo obtenida de nuestra base de datos</i>
<b>OBJETIVOS COMERCIALES DE FULL MART</b>	<i>Satisfacer a nuestros clientes con variedad de productos</i>	<i>Brindar precios competitivos a nuestros clientes en productos</i>	<i>Entregar productos al segmento objetivo con stocks en línea</i>	<i>Promocionar permanentemente al segmento con optimización de costos</i>
				<i>Recuerdo de la Marca Full Mart en los clientes</i>
<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	<i>Variedad de marcas en nuestros productos</i>	<i>Precios basados en la competencia</i>	<i>Diseño óptimo de la logística</i>	<i>Realización de marketing directo, relacional con artes gráficas</i>
	<i>Empaques ergonómicos y útiles</i>		<i>Ubicación estratégica del punto de venta</i>	<i>Plan de medios de comunicación publicitarios (página web)</i>
	<i>Desarrollo de la marca en el segmento</i>		<i>Diseño del canal corto</i>	
	<i>Servicio post venta</i>			

**Cuadro 1: Matriz estratégica de mercadeo.**  
Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal

#### 3.9.2 PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción que se presentan a continuación, se basan en la matriz estratégica de mercadeo, que junto a los objetivos comerciales que Full Mart se propone se tratará de llegar a los resultados esperados. Estos planes de acción servirán para que Full Mart se de a conocer en el medio donde va ha operar y con

ello se piensa que en el mediano plazo este supermercado llegará a ser el lugar de preferencia de compras de los moradores del segmento seleccionado.

### **3.9.2.1 Productos Nacionales De Calidad Y Variedad De Marcas.**

La selección de productos, para este servicio se lo realizó con el proveedor “la Bola de Oro” en la línea de bebidas, licores, enlatados, productos gourmet, productos de limpieza, víveres.

En lo que respecta a productos de panadería y pastelería, el proveedor es “La Española”.

En lo que se refiere a Embutidos y carnes, el proveedor de FULL MART es “Juris” y “Plum Rosse.

En la línea de verduras y legumbres, el proveedor es “Productos Guadalupe” de propiedad del Sr. Luis Chanatasig, a su vez es la persona quien provee a los Comisariatos del Ejército.

En la línea de productos de Lácteos y quesos “Tony”, “El Kiosco” y “El Español”.

### **3.9.2.2 Empaques Ergonómicos Y Útiles**

Para la entrega de productos al cliente, supermercado FULL MART utilizará fundas plásticas con el distintivo del logo, aprovechando su uso como medio publicitario aumentando el valor del producto al cliente, además que el empaque servirá para reciclaje.

**Gráfico 36: *Empaque***





### 3.9.2.3 Desarrollo de Marca (nombre cia.) – Logo



Gráfico 37: *Logo*

### 3.9.2.4 Slogan



Gráfico 38: *Slogan*

### 3.9.2.5 Precios por Producto o Línea vs. Competencia.

**Precio** Ganancia 0,9%  
**Precio de venta - Utilidad Bruta = Costo**  
**Ej.: Jugos** (PV-0,9%PV)=1  
PV(1-0,09)=1  
PV(0,91)=1 PV= 1/0,91 PV= 1,10

**Cuadro 2: Precios por producto y márgen de ganancia**

<b>FULL MART</b>						
<b>Precios por producto o línea vs. Competencia y Margen de Ganancia</b>						
<i>Bebidas no alcohólicas (Jugos de frutas, refrescos, colas, agua, enlatados)</i>						
<b>Producto</b>	<b>Peso</b>	<b>Marca/Proveedor</b>	<b>Precio proveedor</b>	<b>Media del Precio Competencia</b>	<b>Precio Full mart</b>	<b>Margen de ganancia</b>
		<i>Bola de oro</i>				
Jugos	1 litro	Natura	S/. 1,00	S/. 1,50	\$ 1,10	\$ 0,10
Jugos	200ml	Natura	S/. 0,30	S/. 0,40	\$ 0,35	\$ 0,05
Jugos	1/2 litro	Tampico	S/. 0,40	S/. 0,60	\$ 0,46	\$ 0,06
Jugos	1 galón	Tampico	S/. 2,10	S/. 2,70	\$ 2,40	\$0,30
Jugos	2 litros	Tampico	S/. 1,15	S/. 1,50	\$ 1,32	\$ 0,17
Bebida profit	250cm3	Tony	S/. 0,85	S/. 1,30	\$ 0,98	\$ 0,13
Néctar de frutas	1 litro	Del valle	S/. 1,05	S/. 1,75	\$ 1,21	\$ 0,16
Néctar de frutas	2 litros	Del valle	S/. 3,00	S/. 3,80	\$ 3,20	\$ 0,20
Colas	2 litros	Coca cola	S/. 0,60	S/. 0,80	\$ 0,69	\$ 0,09
Colas	1/2 litro	Coca cola	S/. 0,40	S/. 0,50	\$0,46	\$ 0,16
Pulpa de fruta	320g	Rapid juice	S/. 1,30	S/. 2,00	\$ 1,50	\$ 0,20
Agua	botella/g	Tesalia	S/. 0,40	S/. 0,80	\$0,46	\$ 0,06
Agua	botella/p	Tesalia	S/. 0,20	S/. 0,30	\$ 0,23	\$ 0,03
Enlatados de Durazno	tarro 820g	Kronos	S/. 1,20	S/. 1,80	\$ 1,30	\$ 0,10
Enlatados de frutas	tarro 820g	Macedonia	S/. 5,60	S/. 6,70	\$ 6,00	\$ 0,40
Enlatado de durazno en almibar	tarro 820g	Dso caballos	S/. 1,45	S/. 2,20	\$ 1,60	\$ 0,15

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

### 3.9.2.6 Diseño Del Canal De Supermercado Full Mart

En lo referente a la distribución de los productos que Supermercado FULL MART ofrecerá y de acuerdo al concepto ya especificado utilizará una distribución de canal corto, puesto que intervienen tres agentes:

- 1.- Proveedores
- 2.- Supermercado FULL MART
- 3.- Clientes-Usuarios

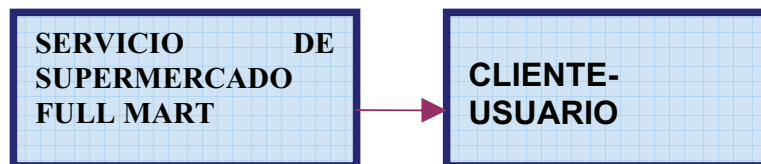
Entonces son los proveedores que en primer término suministran de productos y FULL MART como detallista los expenderá a sus clientes atendiendo así sus requerimientos.

**Gráfico 39: Diseño de canal de distribución de Full Mart**



En lo que respecta al servicio que dará, el canal utilizado es directo puesto que los clientes necesitan mayor número de contactos o intermediarios para recibir la atención, siendo este canal el más breve para la comunicación a la posterior distribución de productos de consumo masivo, lo que constituye una ventaja para el consumidor al palpar directamente los valores agregados y múltiples beneficios que supermercado FULL MART le ofrecerá.

**Gráfico 40: Canal de servicio**

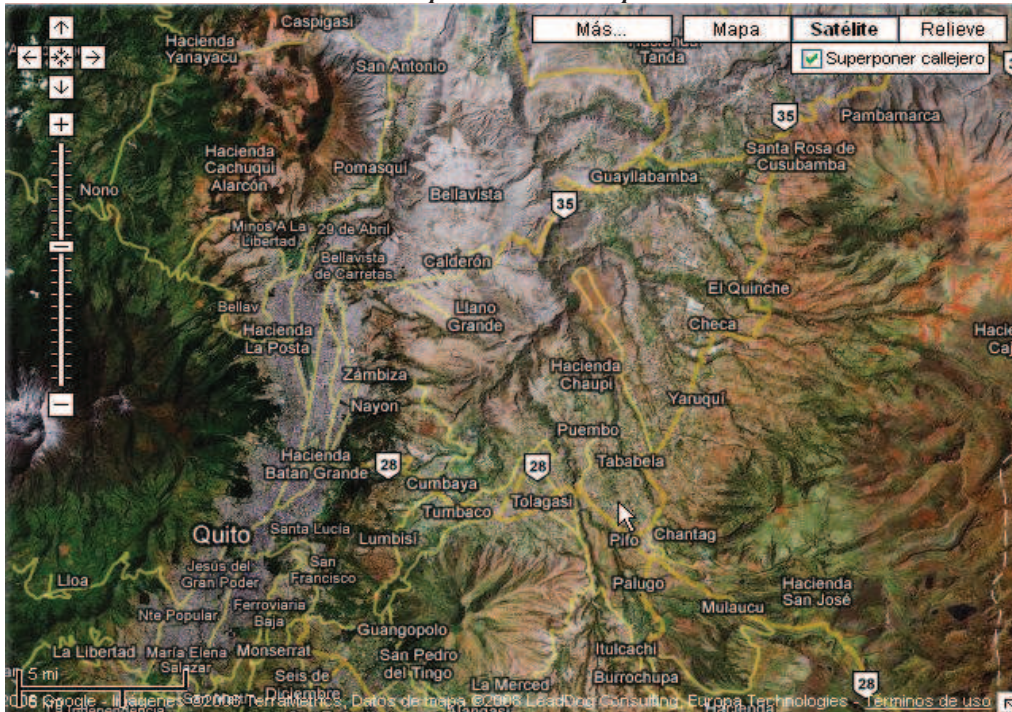


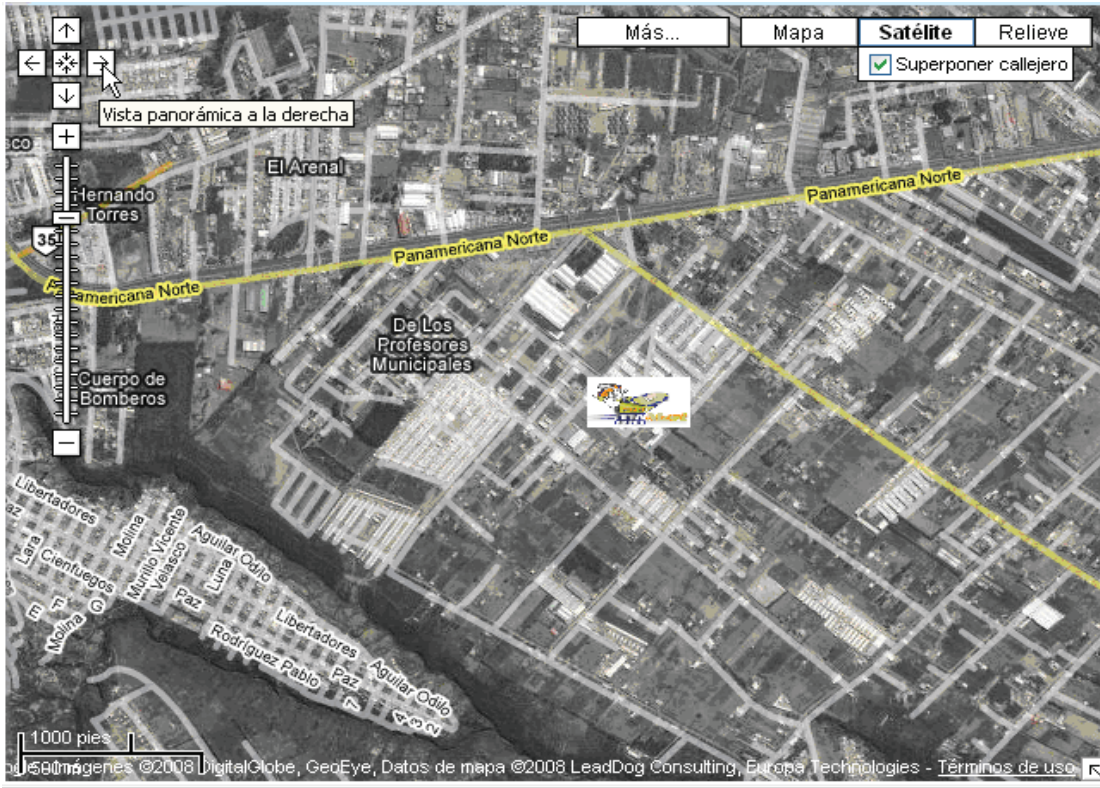
### 3.9.2.7 Diseño De Logística

En el capítulo # 5 que corresponde a la parte técnica se mostrará una propuesta de modelo de inventario a ser implementado en FULL MART.

### 3.9.2.8 Ubicación Del Punto De Venta

Gráficos 41: *Mapa ubicación de supermercado Full Mart*

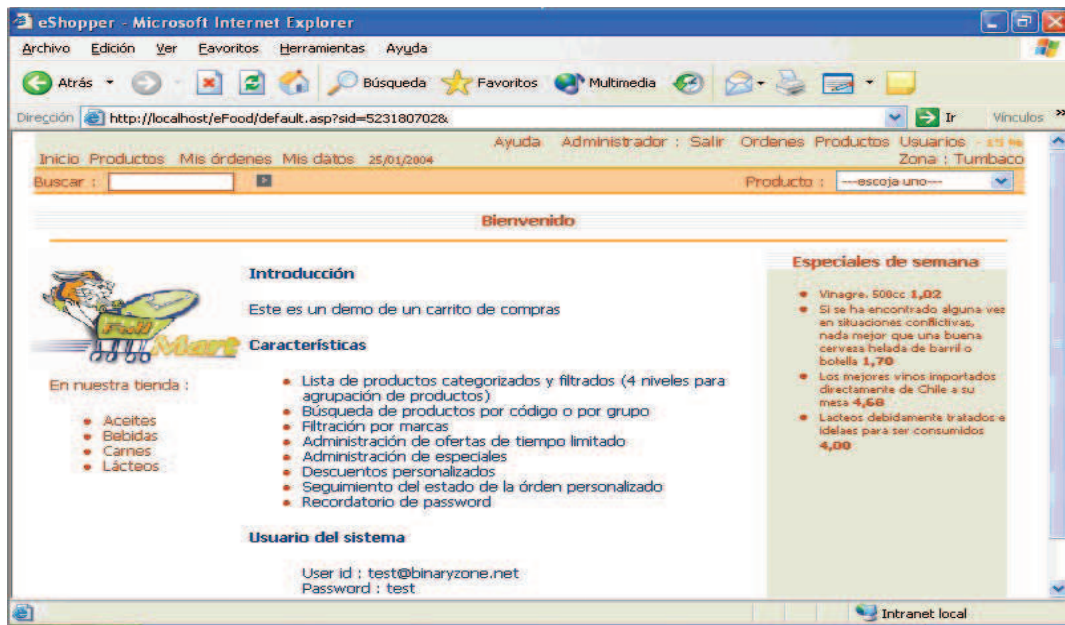




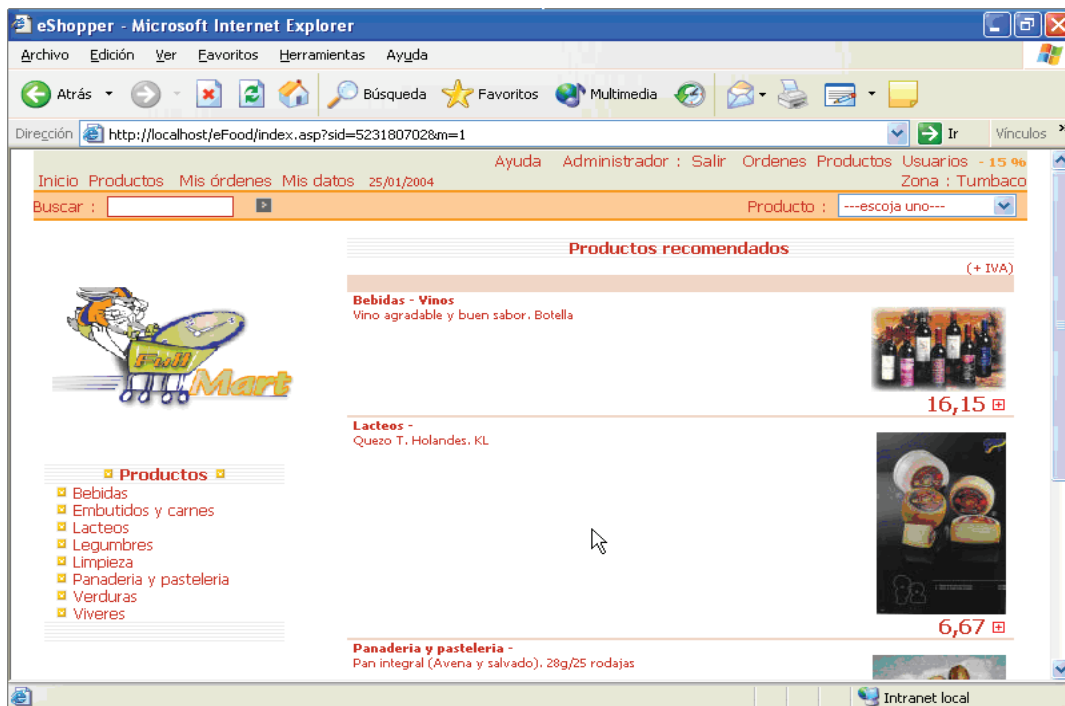
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

### 3.9.2.9 Artes Gráficas Para El Marketing Directo

#### 3.9.2.9.1 Página Web ( Gráfico 42: Página Web)



Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal.



Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal.

The screenshot shows the eShopper website in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar displays the URL: `http://localhost/eFood/index.asp?sid=5231807028m=1&group=Embutidos+y+carnes`. The page features a navigation menu with links for 'Inicio', 'Productos', 'Mis órdenes', 'Mis datos', and the date '25/01/2004'. A search bar and a product selection dropdown are visible. The main content area displays a table of products under the heading 'Embutidos y carnes'.

COD	Descripción	Precio (+ IVA)
EC01	Jamon Americano. 1 kilo	7,57
EC02	Jamon de pollo. 1 kilo	9,01
EC03	Pollo medallon. 1 kilo	12,75
EC04	Parril artesanal. 1 kilo	11,05
EC05	Jamon artesanal. 1 kilo	11,05
EC06	Ahumado de pollo.	13,60
EC07	Ahumado de cerdo. 1 kilo	13,60
EC08	Salami ahumado. 1 kilo	12,75
EC09	Salchichas frankfurter. 6u	2,98
EC10	Mortadela frankfurter. 7u	3,32
EC11	Cerveceros	7,57
EC12	Salchicha enlatadas. 6u	2,13
EC13	Sandwich especial	3,40
EC14	Jamoneta	1,79
EC15	Rollito de trucha ahumada	3,49
EC16	Pollo hornado	5,95
EC17	Fritada ahumada. Bandeja	7,65

At the bottom of the table, it indicates 'Registros mostrados: 17'. The status bar at the bottom shows 'Intranet local'.

Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal

The screenshot shows the eShopper website in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar displays the URL: `http://localhost/eFood/adm_usr.asp?action=user&m=2&user=test@binaryzone.net`. The page features a navigation menu with links for 'Inicio', 'Productos', 'Mis órdenes', 'Mis datos', and the date '25/01/2004'. A search bar and a product selection dropdown are visible. The main content area displays the user profile information under the heading 'Datos del usuario'.

Email / Username: test@binaryzone.net  
 Nombre completo: Test  
 Compañía: Binary Zone  
 País: Ecuador  
 Ciudad: Quito  
 Dirección: Direccion de prueba  
 Teléfono: 3333333  
 Descuento: 5  
 Password: test

At the bottom of the profile section, there is a 'SUBMIT' button. The status bar at the bottom shows 'Listo' and 'Intranet local'.

Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal

En lo referente a la página web, cuando el cliente ingrese a ella podrá encontrar

Información acerca de lo que es FULL MART, tendrá a disposición varias vistas donde con un click encontrará información acerca de los productos que FULL MART le ofrece, incluido los precios de los mismos, sea en cualquier línea de productos que desee, la descripción, marca, variedades y tamaños.

Además en una de las opciones de la página se encuentran las promociones permanentes por fecha, también podrá incluir sus comentarios, sugerencias y reclamos para que sean atendidos inmediatamente y esto contribuirá para ir mejorando en el servicio.

En la opción de usuarios el cliente podrá registrarse dejando sus datos como nombre, mail, compañía, país, ciudad, dirección, teléfono, fax, y un password personal, con el fin de que supermercado a domicilio FULL MART tenga en su base de datos a todos los clientes, y con ello el departamento de mercadeo analice y saque sus conclusiones en cuanto a qué montos de compra realiza cada cliente, con que frecuencia, enviar promociones de la semana, entre otros de manera que permita ver la aceptación del servicio, armar estrategias para atraer más clientes y también premiar a los más fieles compradores y haciéndoles llegar diferentes obsequios y regalos ciertas en épocas del año por la utilización de este servicio.

### **3.9.2.10 Plan De Medios De Comunicación Publicidad Y Costos.**

El plan de medios de comunicación, publicidad y costos se encuentra en el capítulo 8 en el estudio de costos y financiero, correspondiente al detalle de costos e inversiones para el supermercado FULL MART EN en el 8.2.3.

#### **3.9.2.10.1 *Volante Magnético***

El volante magnético será repartido entre los moradores del sector de manera que FULL MART se promocióne y sea de a conocer a los moradores del mercado objetivo, a las amas de casa, jefes de hogar.



El mismo es utilizado para pegarlo en las neveras, con el objetivo de que esté a la vista al momento de que los clientes deseen realizar sus compras de supermercado como de recordatorio para que acudan a FULL MART como una opción de supermercado que le da productos de calidad con valores añadidos únicos y diferenciadores para el cliente. En el volante magnético tendrá impreso la dirección de FULL MART, horario de atención, el número telefónico, el logo que identificará a la empresa, la dirección de la página web y de esta manera se informe de las novedades, promociones de FULL MART, para lograr que muchas personas se conviertan en clientes potenciales de FULL MART.

Gráfico 43: *Volante magnético*



### 3.9.2.10.2

#### *Volante Full Color*



Gráfico 44: *Volante*

El volante será repartido masivamente al igual que el volante magnético, a todos los moradores de los sectores del mercado objetivo que servirá para promocionarse cuando FULL MART entre en operaciones.

### 3.9.2.10.3 *Vallas Full Color*



Gráfico 45: *Vallas publicitarias*

Las vallas estarán ubicadas en la panamericana norte en un número de cuatro.

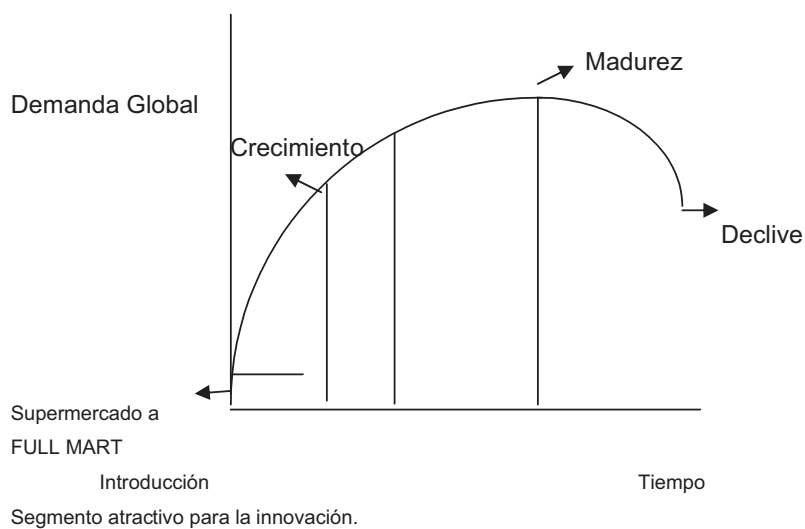
La primera específicamente en el puente de Carcelén, otro unos 2 Km al norte por la empresa Avon, Otro en la entrada de Quito de norte a sur por el parque de los recuerdos, y el último en la entrada al supermercado.

### 3.9.3 CICLO DE VIDA DEL SUPERMERCADO FULL MART

En la etapa que se encuentra supermercado FULL MART es en la fase de introducción, tomando en cuenta que se encontrará en el sector de la parroquia de Calderón, donde existen algunos establecimientos de este tipo que se constituyen en competencia directa. De esta manera FULL MART puede convertirse en un importante competidor de los supermercados tradicionales de este sector. No es menos cierto que existe el riesgo de que podrían ingresar a competir varias compañías por lo prometedor que puede llegar a ser un servicio de supermercado FULL MART para lo cual se aspira ubicarse en el mediano plazo en la etapa de crecimiento por su diferenciación tanto por precios, calidad

del servicio, calidad de productos que se ofrezcan, factores que jugarían un papel determinante para ganar participación en el mercado. En la etapa de introducción FULL MART intentará abrirse mercado hacia un crecimiento próspero, y con la utilización de estrategias de promoción, comunicación hacia el consumidor lo que influirá de manera importante, constituyéndose en una oportunidad para posicionarse en el mercado por lo que su éxito intensificará la competencia.

**Gráfico 46: Ciclo de vida de supermercado Full Mart**



Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICOS

Crear un plan estratégico para la empresa en mención con el de establecer un FODA corporativo con un apartado referente al control y seguimiento de estrategias.

#### 4.1 FUNDAMENTO TEÓRICO <sup>29</sup>

La mayoría de las empresas diseñan estrategias de, mediano y largo plazo para el logro de sus objetivos y metas planteadas que dependen del tamaño de la compañía, lo que implica en cuanto a la gestión la cantidad de planes y actividades en la que se debe desempeñar cada unidad operativa en la organización en todos sus niveles. Las empresas hacen uso de la planeación estratégica para enfrentar a muchos factores plasmados en las fuerzas competitivas y de esta manera en base al análisis se van creando estrategias que generen verdaderas ventajas competitivas consistentes en el tiempo.

La Estrategia es un medio para establecer y declarar los propósitos de la empresa bajo objetivos en el largo plazo, sus planes y programas de acción que serán prioritarios con la óptima asignación de recursos.

La competitividad estratégica se logra cuando una empresa formula e implementa con éxito una estrategia para la creación de valor respecto a la cual otras compañías no pueden imitar o consideran demasiado costoso copiar. Todo ello conduce a varias situaciones entre ellas el ambiente que se manifiesta por condiciones ajenas a la empresa, el establecimiento de metas u objetivos, misión, y analizar la situación con el fin de ver la posición en el ambiente de incertidumbre. La dirección estratégica debe contemplar cuatro componentes básicos que son: <sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane/.shtmlPlanificaciónEstratégica>

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane/.shtmlPlanificaciónEstratégica>

- a) El campo de actividad del negocio.
- b) Las capacidades distintivas como recursos técnicos, físicos, financieros, y las habilidades tecnológicas, organizativas, directivas para hacer frente a los retos del entorno.
- c) Las ventajas competitivas que son aquellas que nos hacen diferente a nuestros competidores posicionando a la organización por la optimización de sus costos.
- d) Efecto sinérgico de las interrelaciones de las actividades de la empresa, habilidades, recursos hacia la creación de valores agregados.

Las fases del proceso de dirección estratégica están integradas en tres partes:

- 1) El análisis estratégico
- 2) Formulación de estrategias
- 3) Implantación de estrategias

## **4.2 PROCEDIMIENTO PARA EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PROYECTO**

Este procedimiento se da en base a las propuestas contenidas en el Sistema de Administración Estratégica de Verónica Dávalos profesora del MBA de la E.P.N. suministrado en los apuntes en clase utilizando los procedimientos para la realización del plan estratégico. <sup>31</sup>

## **4.3 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo se basa en el estudio del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y el análisis PESTI (Político – Económico – Social – Tecnológico e Internacional).

### **4.3.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. <sup>32</sup>**

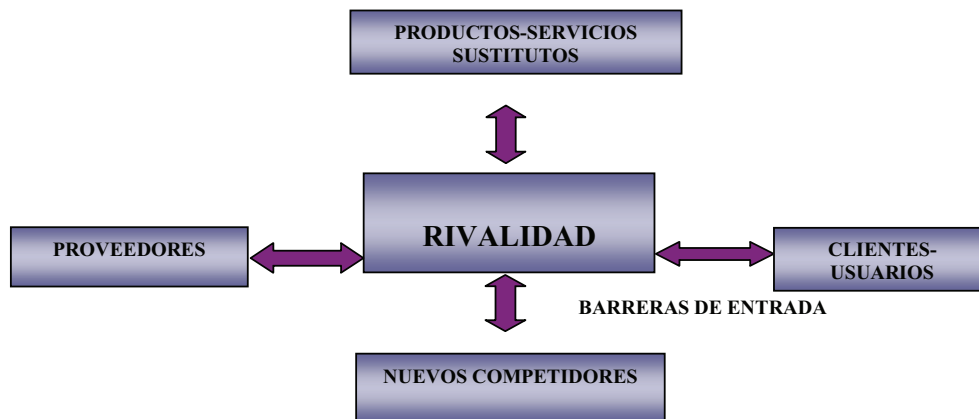
---

<sup>31</sup> Dra. Verónica Dávalos. Apuntes de clase del. Planificación estratégica. E.P.N. 2007.

<sup>32</sup> Porter Michel. Modelo Estrategia Competitiva. Edición # 13 México 1996.

La finalidad de la estrategia competitiva de una empresa es encontrar una posición en la industria desde la cual la compañía pueda defenderse a sí misma de estas fuerzas competitivas que le sean adversas, o bien pueda influir en ellas a su favor. A continuación un modelo explicativo de las cinco fuerzas competitivas que son:

**Gráfico 47: FUERZAS COMPETITIVAS**



**Fuerzas Competitivas de Michael Porter**  
**Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.**

a) Rivalidad.- La noción de rivalidad ampliada de Porter, se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explorar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y proveedores.

La ventaja Competitiva es aquella cuyas características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores.

La estrategia competitiva es aquella que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas,

---

de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

b) Clientes y Usuarios.- Tienen poder de negociación frente a los proveedores, pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a las empresas a realizar bajas de precios, exigiendo más servicios y condiciones de pago más favorables, o también enfrentando a un competidor contra otro.

Las relaciones con los clientes y el servicio que se les presta han adquirido especial importancia puesto que el valor de una compañía mejora cuando éste brinda un mejor servicio y las relaciones inadecuadas con el cliente afectan al desempeño de la organización.

c) Proveedores.- El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente específico. Los proveedores pueden hacer fuerza sobre las empresas, si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios. Los proveedores representan un peligro para la integración hacia delante en la industria de los compradores como por ejemplo; una industria que produce bienes de consumo y ya no desea venderle sus productos a los detallistas, si no que decide poner sus propios puntos de venta para atender directamente al público.<sup>33</sup>

d) Potenciales competidores.- Susceptibles de entrar en un mercado, constituyen una amenaza importante que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada con patentes, marcas o aranceles que limiten su ingreso. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor. La existencia de barreras defendibles para la empresa y la capacidad de réplica, es lo que va a constituir el precio de entrada para el competidor potencial.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Hitt-Ireland-Hoskisson. Administración Estratégica pag.66

<sup>34</sup> Hitt-Ireland-Hoskisson. Administración Estratégica pag.66

e) Productos ó Servicios sustitutos.- Los productos sustitutos desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, basados en una tecnología diferente y que se constituyen en una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre y puede agravarse cuando bajo el impacto de un cambio tecnológico, calidad, precio del producto sustituto se modifica con relación a la calidad, precio del producto.

#### 4.3.2 ANÁLISIS PESTI.<sup>35</sup>

**PESTI.-** Es un esquema utilizado en la actualidad para recabar información sobre el macro entorno de la empresa. Este análisis es fuente de oportunidades al encontrar debilidades en un segmento seleccionado que no haya sido atendido. A continuación el esquema que hace referencia al análisis PESTI:

**Cuadro 3: PESTI**

<b>P = POLITICO</b>	<b>E = ECONOMICO</b>
Leyes, Impuestos, Legislación Sistema de Gobierno	Indicadores Macro, Inflación, Tasas de interés PIB, Desempleo, Riesgo País, Sector Financiero y Bancario
<b>S = SOCIAL</b>	<b>T = TECNOLOGIA</b>
Migración, Ingresos Económicos Cultura, Educación, Conflictividad Calidad de vida	Productividad, Competitividad, Cambios tecnológicos, Internet, Investigación y Desarrollo.
<b>I = INTERNACIONAL</b>	
Fuerzas culturales, Político-legales ALCA, Marketing Internacional, Globalización	

**Elaborado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal.**

## 4.4 ANÁLISIS INTERNO

Con este análisis se estudia el corazón de la organización y su funcionamiento interno. Este análisis esta dado por la cadena de valor en sus procesos de apoyo y sus procesos primarios. Se dará una breve descripción de cada uno:

### 4.4.1 CADENA DE VALOR

---

<sup>35</sup> Ing. Montenegro Diego. Folleto Administración Estratégica. E.P.N. 2002.



La cadena de valor de Michael Porter parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los artículos que produce y los servicios que ofrece, medidos en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por el mismo.<sup>36</sup>

La cadena de valor es una red de actividades por la que la empresa pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a los costos de la empresa. La misma se divide en dos tipos de actividades, Primarias y de Apoyo. Las actividades primarias están en función de los insumos, proceso y productos relacionados con la competencia en cualquier industria y son:

#### **4.4.1.1 Logística Interna**

Actividades relacionadas con el recibo, manejo de materiales, almacenamiento, inventarios, programación, y retorno a los proveedores.

#### **4.4.1.2 Operaciones**

Aquellas actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto Ej: maquinado, empaque, pruebas, etc.

#### **4.4.1.3 Logística Externa**

Actividades de almacenamiento y distribución física del producto al usuario.

#### **4.4.1.4 Mercadotecnia y Ventas**

Actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto o servicio e inducirlos a hacerlo como publicidad, promoción, fuerza de ventas.

#### **4.4.1.5 Servicio**

---

<sup>36</sup> Michael Porter. Estrategia Competitiva. Pág. 57-59 13ª edición. México 1996.

Relacionadas con la prestación del servicio como la instalación, reparación, repuestos, ajuste del producto. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa. Las actividades de apoyo incluyen el desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos, finanzas, e infraestructura de la empresa. Son de apoyo ya que no agregan valor en forma directa, pero refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.<sup>37</sup>

**Gráfico 48: CADENA DE VALOR GENÉRICA**



**Fuente: El Proceso Estratégico Henry Mintzberg-James Briam Quinn-John Voyer  
Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.**

#### 4.4.2 PROCESOS Y SUBPROCESOS CRÍTICOS

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendido estos como una secuencia de actividades orientadas a

<sup>37</sup> Henry Mintzberg-James Bryam Quinn-John Voyer. El Proceso Estratégico Pág. 90

generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. Los procesos clave son aquellos procesos que inciden de manera significativa y que generan valor al proceso, constituyéndose en un elemento primordial en los objetivos estratégicos. Los subprocesos son partes bien definidas en un proceso.

#### 4.5 COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES EXTERNOS E INTERNOS.

La matriz de los componentes internos, se basa en la cadena de valor de la organización y los principales procesos que intervienen en la marcha del negocio como son los procesos primarios, y los procesos que apoyan a la gestión de la compañía. A continuación la matriz genérica de los componentes internos, donde están mencionados algunos de los sub.-componentes:

*Cuadro 4: Matriz componentes internos*

##### MATRIZ GENÉRICA DE COMPONENTES INTERNOS

COMPONENTES INTERNOS	Subcomponentes
1. ORGANIZACIÓN	Estructura, Comunicación, Liderazgo, Tamaño, Relaciones.
2. PERSONAL	Reclutamiento, Selección, Gestión del talento.
3. CAPACIDAD FINANCIERA	Rentabilidad, Inversión, Liquidez, TIR, VAN.
4. GESTION TECNOLOGICA	Sistemas de Información, Desarrollo tecnológico.
5. LOGISTICA DE ENTRADA	Manejo logístico, Información compartida con proveedores
6. PROCESOS	Reg. Entrada, Salida, Capacidad del Proceso Indicado
7. MARKETING Y VENTAS	Diseño de productos, 4Ps. Equipos de ventas.
8. LOGISTICA DE SALIDA	Distribución de producto - servicio
9. SERVICIO POS - VENTA	Atención a reclamos, sugerencias en el servicio y reducir quejas.

Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

En el desarrollo de la matriz de los componentes externos están las cinco fuerzas competitivas de Porter y el modelo PESTI, organizándose entre diez componentes

externos en la matriz, para posteriormente analizar los principales sub.-componentes que rodean a la naturaleza del negocio.

**Cuadro 5: MATRIZ GENÉRICA COMPONENTES EXTERNOS**

<b>COMPONENTES EXTERNOS</b>	<b>Subcomponentes</b>
<b>5 FUERZAS COMPETITIVAS (Michael Porter)</b>	Tipo de productos de la competencia-Calidad del los sustitutos, Calidad del producto-servicio ,poder negociación de proveedores y clientes.
<b>COMPONENTES PESTI</b>	Legislación-Indicadores Macroeconómicos, Calidad de vida-Cambios tecnológicos, fuerzas político legales, culturales y económicos.

Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

#### 4.5.1 MATRIZ BASE DE DATOS

El procedimiento para obtener esta matriz es el siguiente:

Luego de conformar la matriz de componentes externos, se realiza la priorización de los mismos, según la importancia entre todos los componentes, escogiendo entre 50% - 70% de acuerdo al peso asignado a cada componente. En una matriz similar se prioriza los discriminantes como: aceptación, competitividad, costo, imagen de marca del producto y/o servicio, implementación, posicionamiento de mercado y rentabilidad; según el negocio al cual se dirige el estudio. Con este resultado se mide el impacto de los componentes escogidos con las variables mencionadas. Posteriormente se realiza la caracterización de los sub.-componentes escogidos, que es una descripción en forma más detallada, luego se califica según como afecte en el entorno de la organización como una oportunidad, amenaza o acción gerencial, para su posterior agrupamiento según el resultado del análisis. De igual forma se procede con la matriz de componentes internos, realizando la caracterización de los sub.-componentes como fortaleza, debilidad o acción gerencial.

**Cuadro 6: Matriz base de datos**

### Matriz Base de Datos

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CARACTERIZACIÓN	AG	F	D
Componente 1 Rivalidad	Subcomponente 1			X	
	Subcomponente 2				
	Subcomponente 3				
	Subcomponente 4				
Componente 2 Potenciales entrantes a competir	Subcomponente 1		X		
	Subcomponente 2				
	Subcomponente 3				
Componente 3 Tecnología	Subcomponente 1				X
	Subcomponente 2			X	
	Subcomponente 3		X		

Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

#### 4.5.2 MATRIZ FODA CONVENCIONAL

Una vez que se ha agrupado y clasificado, se construye la matriz FODA convencional, en ésta se incluyen los componentes principales, para volver a realizar una priorización de los mismos y obtener los principales y más representativos. Las matrices se encuentran priorizadas de la siguiente forma.

- ◆ Los componentes de la matriz que serán priorizados y se colocan en una tabla tanto en la parte izquierda y en la parte superior los mismos componentes ya que se establecerá la prioridad entre si mismos con el resto de componentes.
- ◆ Una vez establecido el orden de prioridad de puntuación de 1 si el componente tiene mayor prioridad, 0.5 igual prioridad y 0 el de menor prioridad, se suma el total obtenido de cada componente en sentido horizontal por fila.
- ◆ Luego se procede a una sumatoria de todas las variables de estudio para establecer el peso matemático relativo que servirá para determinar la posición en orden de prioridad de los componentes analizados. Con ello se separa entre el 30% a 50% de las variables que obtuvieron una puntuación mayor que pasarán en orden para un posterior análisis.

Cuadro 7: *Matriz FODA convencional*

### FODA CONVENCIONAL

FORTALEZAS POTENCIALES DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATEGICAS	DEBILIDADES POTENCIALES DE LOS RECURSOS Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS
Una poderosa estrategia respaldada por buenas habilidades y conocimientos – Alianzas con otras empresas-Condiciónes financieras poderosas.	-Costos unitarios muy elevados- Imagen de marca y reputación débiles -Escasez de recursos para financiar iniciativas estratégicas.
Oportunidades potenciales de la empresa	Amenazas externas potenciales para el bienestar de la empresa
Oportunidad para ganar a los rivales participación en el mercado- Aprovechamiento de tecnologías nuevas, capacidad de crecer gracias a una amplia demanda de mercado.	Probable ingreso de competidores potenciales-Vulnerabilidad de recesión en el ciclo del negocio.

Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

#### 4.5.3 MATRIZ FODA ÚNICO O CRÍTICO

Para obtener el FODA único se realiza un análisis con las relaciones FO (fortalezas-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas), DO (debilidades-oportunidades) y DA (debilidades-amenazas), buscando la base para las estrategias que atacarán las debilidades y amenazas aprovechando las oportunidades y fortalezas. Esto se obtiene de priorizar la matriz FODA convencional sobre la base de los factores críticos para la empresa. Además esto se realiza para establecer las fortalezas, amenazas que son únicas para la organización, que la harán competitiva y aprovechar las oportunidades únicas minimizando las amenazas únicas para la empresa.

Cuadro 8: *Matriz FODA único*

#### F.O.D.A. UNICO

FORTALEZAS UNICAS	DEBILIDADES UNICAS
Gestión del talento, Servicio pos venta-	Acceso a créditos, falta de recursos propios.
OPORTUNIDADES UNICAS	AMENAZAS UNICAS
Nuevos mercados, tecnología disponible.	Nuevos competidores, poder de negociacion.

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

#### 4.6 PROPUESTA DE VALOR O GRAN ESTRATEGIA.

Sirve para generar ventaja competitiva y determina una posición favorable frente a la competencia. Esta carece de fundamento si es similar a la de los competidores.

Una proposición de valor para los clientes se reduce a:

- ◆ Posicionamiento estratégico y no eficacia operacional.
- ◆ Es definir por qué la organización es la número uno en el mercado.
- ◆ De qué forma la organización es única y tiene ventajas competitivas perdurables, aquí un ejemplo:

#### 4.7 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Conformada la matriz FODA única y la propuesta de valor, se realiza la matriz estratégica corporativa en las cuatro perspectivas según la metodología de Kaplan y Norton. Con las estrategias corporativas, se alinean a los objetivos a mediano y corto plazo, y se incluyen los planes de acción con la meta grande, a mediano plazo o BHAG'S.

**Cuadro 9: MATRIZ ESTRATÉGICA CORPORATIVA**

Proposición de valor	Perspectiva de aprendizaje	Perspectiva de procesos	Perspectiva de clientes	Perspectiva financiera	Meta grande
Proposición única de valor o gran estrategia					<b>Meta grande, a mediano plazo</b>
Objetivos Estratégicos					
Planes de acción					

Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

#### 4.8 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA.<sup>38</sup>

Es una descripción de las aspiraciones que una firma desea alcanzar en un amplio horizonte de tiempo a 5, 10 años. Debe ser factible, simple y clara, que entregue un sentido de dirección, en la que debe tomar en cuenta varios puntos:

- ◆ Debe tener un horizonte de tiempo.
- ◆ La misma debe ser analizada en base a lo que se desea de esa organización.
- ◆ Debe estar compuesta de un posible posicionamiento en el mercado, utilidad, precio, valores agregados, frente a la competencia.
- ◆ Debe estar compuesta de valores, sobre la base de responsabilidad social.

La visión provee el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. Debe ser comprometedora y motivadora.

#### 4.9 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN<sup>39</sup>

La misión identifica la función o tarea básica de una empresa, es el propósito o razón de ser de una organización que la diferencia de otras firmas. Para definirla debe haberse realizado entre otras las siguientes preguntas: ¿Cuál es el negocio? ¿Cuáles son los valores? ¿Quiénes son los clientes? ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuáles son los productos y mercados? ¿Cuáles son los objetivos organizacionales? ¿Cuál es la responsabilidad social?.

#### 4.10 CONTROL ESTRATÉGICO.<sup>40</sup>

A continuación en la figura, se muestra como van alineados los principios de una organización en base a la estrategia.

---

<sup>38</sup> [www.empresario.com.co/afiliados/modelo04/color2/misión.html](http://www.empresario.com.co/afiliados/modelo04/color2/misión.html)

<sup>39</sup> Harold Koontz y Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global.. 11va edición pag.129

<sup>40</sup> Norton – Kaplan. Cómo utilizar el Cuadro de mando Integral,



Gráfico 49: *Control estratégico***Los principios de una organización en base a la estrategia.**

Fuente: Norton y Kaplan. *Como utilizar el cuadro de mando integral*.  
 Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

#### 4.11 CUADRO DE COMANDO INTEGRAL

El cuadro de comando integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde las cuatro perspectivas:

Financiera.- La estrategia del crecimiento, la rentabilidad o utilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista, puesto que éste busca un rápido retorno de su inversión.

Cliente.- La estrategia para crear valor en los productos para el cliente, servicios y diferenciación desde la perspectiva del cliente, apegándose a sus requerimientos.

Proceso interno.- Las prioridades estratégicas de los distintos procesos que tiene la organización, mismos que crean satisfacción en los clientes internos y accionistas.

Aprendizaje y crecimiento.- Las prioridades para crear un buen ambiente y clima de apoyo al y adaptación al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

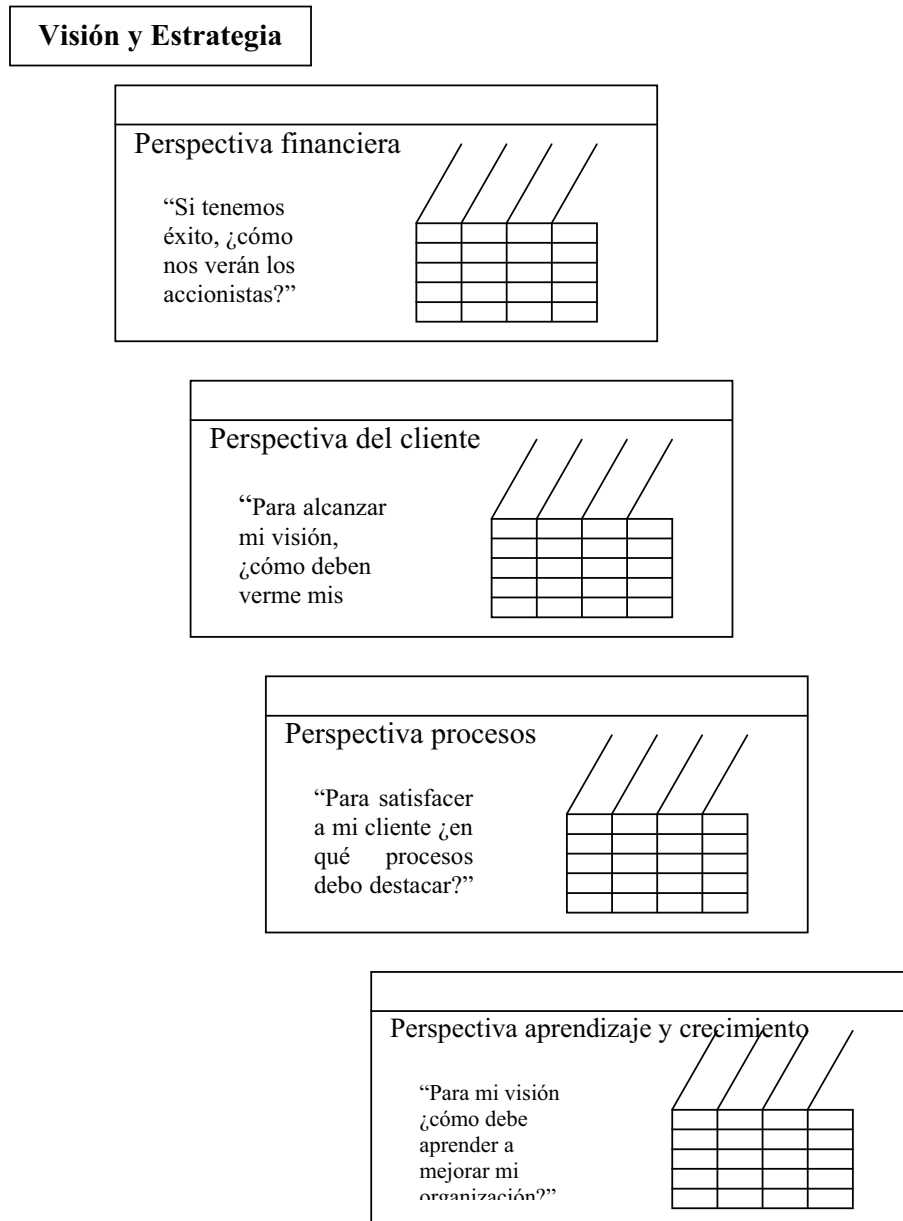
#### **4.12 MAPA ESTRATÉGICO <sup>41</sup>**

El mapa estratégico de un cuadro o tablero de comando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir a una estrategia, la relación causa - efecto del diseño constituye las hipótesis de la estrategia.

---

<sup>41</sup> Norton-Kaplan. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Creación de mapas estratégicos pag.87 año 2000.

Gráfico 50: Mapa estratégico



Realizado por: Fausto Torres y Iénin Villarreal

## 4.13 APLICACIÓN AL PROYECTO

### 4.13.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 4.13.1.1 Fuerzas Competitivas

El proceso para la creación de estrategias no es si no uno de los pasos fundamentales que ayudará a establecer un análisis competitivo del entorno en donde se desenvolverá el supermercado FULL MART, mismo que se compone de algunos aspectos para determinar los objetivos, evaluando el desempeño, los requerimientos de capital y de personal para en la práctica ejecutar las estrategias que conduzcan al cumplimiento de la visión.

**a) Competencia.-** De la investigación de campo realizada son varios los comercios que se reparten el mercado en dichos sectores, y la competencia más cercana es Magda Espinoza y supermercados AKI en el sector de Carapungo. Estos serían en cierta forma el concepto del negocio propuesto, de pronto no en infraestructura pero si en distribución de perchas, orden en sus locales, atención a clientes, limpieza, una mezcla de variedad y calidad de los productos que ofrecen y sobre todo al segmento al que se dirigen el medio, medio bajo, bajo, a pesar que se constató la falta de valores agregados a su servicio que impulsen aún más sus ventas. Siendo éste una de las fuerzas competitivas más poderosas debido a que en el sector se encuentran varios supermercados y en el caso de los supermercados más grandes que se encuentran posesionados con un gran porcentaje entre 60%-70% constituye para el presente proyecto un reto para tratar de lograr una participación importante que permita mantenerse e ir creciendo conforme se vaya logrando aceptación y preferencia del cliente.

Ellos serían en general quienes se llevan gran parte de la facturación de ventas por la gran variedad y calidad de productos que dispone, y que son referentes para que FULL MART compare y mejore el servicio cumpliendo de esta manera las expectativas del segmento seleccionado.

En tanto que la competencia por precios será mínima, la rivalidad estaría enfocada en factores como la innovación, la calidad del servicio, la atención al cliente al añadir valores agregados en función de sus expectativas y necesidades, el buen desempeño que constituirán el brindar una buena imagen y percepción al usuario para mejorar el servicio.

Esto se intensificará en la medida que aparezcan servicios similares por estos sectores, a su vez que en estas condiciones existirá la tentativa de los competidores en reducir sus precios con el afán de incrementar sus ventas y no perder sus clientes, además no se descarta la posibilidad de que los tradicionales supermercados que disponen de grandes capitales traten de ingresar al mercado con posibles adopciones de medidas estratégicas agresivas.

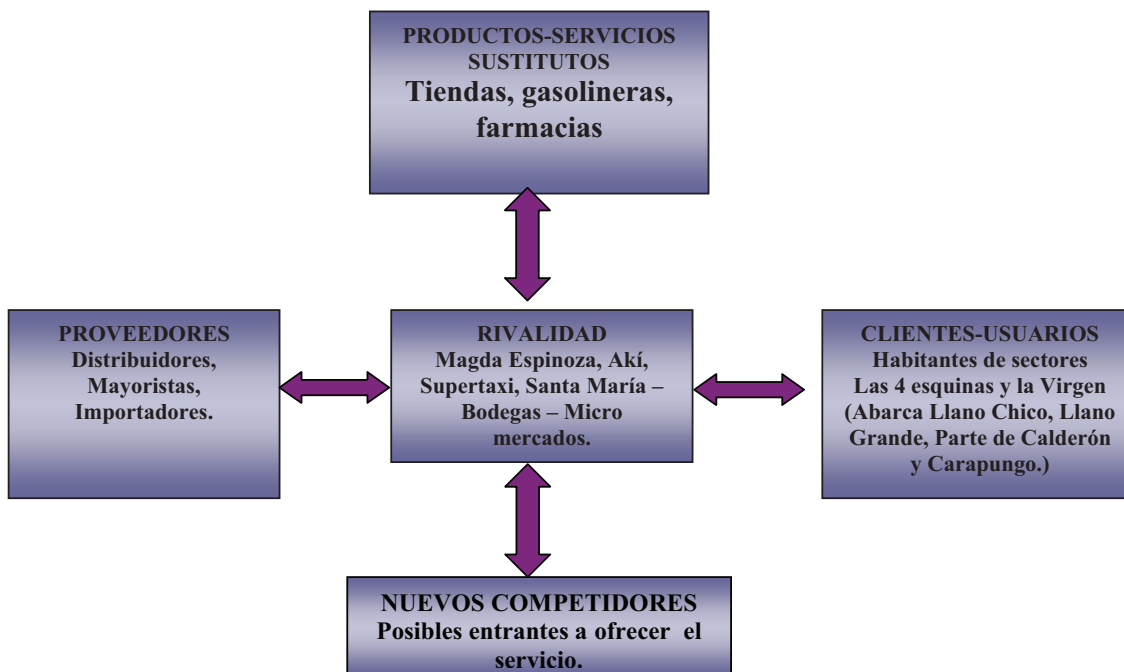
**b) Sustitutos.-** se observa en los pequeños supermercados ubicados dentro de las gasolineras tanto de la entrada a Carapungo, Calderón, aunque no impactan de manera importante puesto que en la investigación de mercados se determinó la poca o casi nada afluencia de gente a las mismas, más o menos de 3 a 7 posibles clientes por lo que su incidencia no afecta mayormente. Aquí una pequeña descripción aplicada a la situación de FULL MART tomando en cuenta las 5 fuerzas de Porter. Las tiendas ubicadas en el sector que conforman un total aproximado de 25 a 30 en el sector no ofrecen variedad, calidad, horarios en la atención, precios, que satisfagan las necesidades de los moradores del sector, por ello es la explicación que la mayoría de consumidores realizan sus compras de supermercado en el Santa María, Akí, Mi Comisariato del sector de Cotocollao.

Algunos negocios como farmacias y panaderías, se han tomado en cuenta porque han diversificado su negocio con la venta de otros productos, variadas marcas y no solamente en lo que a su línea de negocio respecta.

La satisfacción se da en términos de desempeño, atención, valores agregados, posventa frente a la tradicional propuesta de los sustitutos de esperar que el cliente llegue a ellos, realice determinada compra y se retire sin hacer ninguna clase de seguimiento.

La disponibilidad y facilidad con que los clientes pueden inclinarse por los sustitutos de este servicio, dependerá mucho de la estrategia que se le adopte al mismo para ganar preferencia del usuario.

Gráfico 51: *FUERZAS COMPETITIVAS FULL MART*



Fuerzas Competitivas  
Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

**c) Clientes y Usuarios.-** Que son los posibles compradores y usuarios del servicio propuesto en los sectores mencionados y que su intención de compra dependerá de la actitud de que establecimiento le brinde mayores satisfacciones.

En la medida de lo posible se tratará de que las estrategias que se propongan para este proyecto aislen los aspectos negativos de las 5 fuerzas competitivas y cambiar esta dirección a favor de FULL MART, tratando de tener una posición de ventaja efectiva.

**d) Proveedores.-** Los productos que FULL MART ofrecerá a los usuarios son bienes comunes que están disponibles en el mercado abierto, gracias a que existe un gran número de proveedores con una amplia capacidad, por lo tanto se dispondrá de una amplia gama de los mismos, de manera que permita seleccionar a los mejores, tema que influirá en el proceso competitivo puesto que el cliente exige una buena calidad de los productos. En el mercado existen varias empresas que incluso podrían importar el tipo de productos que se requiere bajo pedido, lo que hace factible que se pueda seleccionar el proveedor que más convenga, en un inicio se ha seleccionado a los proveedores calificando la variedad de productos, costo y disponibilidad de los mismos.

**e) Ingreso de nuevos competidores.-** Anteriormente se comentó sobre la entrada de nuevos competidores como es el caso de los supermercados que tienen el capital los recursos disponibles para ingresar en el mercado.

Sin descuidar a los grandes supermercados, debido a su gran logística e inversión de la que disponen y que desearían incorporar el servicio que se constituiría en una amenaza fuerte.

#### **4.13.1.2 Análisis Macroentorno Pesti**

La naturaleza y límites de las relaciones de una organización dentro de este entorno están controlados y definidos por las expectativas de la sociedad, las costumbres y las leyes. Una breve explicación de análisis del entorno se ve de esta manera:

- ◆ Entorno interno.- Sujeto a las fortalezas, debilidades con las que debe enfrentar el supermercado Full Mart.
- ◆ Entorno de la Mercadotecnia.- Integrado por proveedores, clientes, competidores, tanto directos si los hay como indirectos, ya que los grandes comercios ya posesionados podrían mejorar este servicio.

- ◆ Entorno externo “Macro”.- dado por aspectos políticos, sociales, internacionales, legales, tecnológicos, geográficos, demográficos, económicos.

Se va entonces a dar una breve explicación del papel que juega cada uno de ellos y su interacción en FULL MART en el análisis PESTI para así establecer estrategias competitivas y llegar a un FODA único estratégico.

#### **4.13.1.2.1                    *Análisis Pesti De Full Mart***

##### **4.13.1.2.1.1   *Político – Legal***

Se tomará en cuenta los aportes que brinda la administración actual, ya que podría influenciar en el marco político legal y que podría afectar al comercio en general. Se hace eco de que en las actuales circunstancias que se promete una apertura a la creación de empresas por parte de las autoridades estatales, pese a que los trámites para ello son demasiado engorrosos lo que ha ocasionado muchas veces desaciertos, donde también los grupos de poder han manejado muchos sectores incluida la línea de supermercados, lo que se constituye en una amenaza para la puesta en marcha del proyecto, sin embargo un factor crucial para FULL MART será el trabajo arduo y continuo mejoramiento para tener una participación de mercado razonable.

##### **4.13.1.2.1.2   *Económico***

Los cambios cada vez más frecuentes de la actividad económica en el país demandan necesariamente de información de corto plazo que permita conocer su tendencia y así disponer de indicadores macro que posibiliten una efectiva toma de decisiones.

Aún más con los niveles de inflación con los que se maneja en la actualidad de entre 6% al 9%, provoca la subida de precios y no así con los sueldos y salarios, lo que hace que disminuya la capacidad adquisitiva incluso de productos de primera necesidad.



FULL MART se fomentará en base a una competencia monopolística que es un grado inferior al del Oligopolio donde hay muchos oferentes y de igual forma demandantes que son claves de éxito puesto que el mercado está para todos quienes desean proponer nuevos servicios atractivos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

#### *4.13.1.2.1.3 Sociocultural y Demográfico*

En lo que respecta al Supermercado la tradición cultural no puede sustituirse tan fácilmente, pero se puede cambiar por varios factores y comportamientos del consumidor como la calidad de vida que desea llevar, comodidad, productos disponibles a tiempo que permitirán fortalecer la posición y participación en el mercado.

En caso de FULL MART, dado los sectores donde se piensa incursionar de acuerdo a datos proporcionados por el INEC se observa un crecimiento del 2.7% de la tasa de crecimiento anual del grupo poblacional con consecuentes y visibles diferencias de ingresos, mismo que tendrá implicación en los patrones de consumo.

#### *4.13.1.2.1.4 Tecnológico*

El avance vertiginoso de las comunicaciones teléfonos, módem, fax, computadoras demuestra su evolución empujadas por la gran red de Internet y la disponibilidad de información que se puede tener de manera inmediata. De esto se ha beneficiado mucho la publicidad y gracias a ello se puede vender más.

Es muy importante para las aspiraciones del negocio ya que se contará con herramientas tecnológicas y con una adecuada y eficaz difusión en los medios disponibles facilitará la introducción y posicionamiento en la mente de los consumidores y a su vez alentará una mayor competencia para ganar

participación en el mercado. La tecnología sin duda incursionará en la estrategia de mercado al cubrir la relación y comunicación no solo con los posibles clientes internos y externos sino también con los proveedores para una mejor distribución justo a tiempo.

La gran mayoría de los supermercados existentes comparten datos con sus proveedores y FULL MART no será la excepción para desarrollar innovadores modelos de producción. El E-Comerce, comercio a través de Internet será sin duda un arma fundamental en la que se desenvolverá FULL MART y ayudará a desarrollar programas de promoción, reduciendo la necesidad de visitar los supermercados, tiendas, Micro mercados, etc.

#### ***4.13.1.2.1.5 Internacionalización o Globalización***

La globalización es una situación que afecta a todos los negocios, dado que en las últimas décadas el comercio mundial ha tenido un crecimiento de \$2000 millones de dólares a \$6.3 billones. Si bien es cierto la administración del gobierno del presidente Rafael Correa trata de alentar gradualmente a todos los sectores del país brindando dotes de confianza tratando de descifrar el rol económico que juega el Ecuador con la región y el resto del mundo. Pese a todo ello se dispone en el mercado financiero de tasas de interés activas altas de 18% aproximadamente que poco o nada alienta a la inversión, tasas inflacionarias en dolarización entre 7.8% y 10% acumulada a Diciembre del 2008.

El desempleo que es un problema social también muestra escenarios alarmantes de 8.66% y 8.20% del total de la población lo que obliga a buscar fuentes de trabajo propias con un poco de esfuerzo, y constancia se puede salir de esas condiciones y crear empresas como la que se propone, jugando así un rol importante en la economía, aportando positivamente al PIB, armonizando y dinamizando así el entorno para crear mayores fuentes de trabajo. El ambiente externo se da en base al análisis de las 5 fuerzas competitivas, PESTI para de esta manera conformar la matriz de componentes y sub. componentes externos:

## 4.13.1.3 MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO	
COMPONENTES EXTERNOS	SUBCOMPONENTES
1. COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Variedad de marcas en productos</li> <li>* Variedad de tamaños en productos</li> <li>* Productos de calidad</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>* Servicio Pos Venta</li> <li>* Imagen de marca</li> <li>* Gestión de Marketing</li> <li>* Canales de distribución</li> <li>* Conocimiento del negocio</li> <li>* Ubicación</li> <li>* Valores agregados</li> <li>* Fortaleza financiera</li> <li>* Gestión del talento</li> </ul>
2. SUSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Variedad de marcas en productos</li> <li>* Variedad de tamaños en productos</li> <li>* Productos de calidad</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>* Servicio Pos Venta</li> <li>* Imagen de marca</li> <li>* Gestión de Marketing</li> <li>* Canales de distribución</li> <li>* Conocimiento del negocio</li> <li>* Ubicación</li> <li>* Valores agregados</li> <li>* Fortaleza financiera</li> <li>* Gestión del talento</li> </ul>
3. POTENCIALES ENTRANTES A COMPETIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fortaleza Financiera</li> <li>* Calidad de servicio</li> <li>* Valores añadidos</li> <li>* Precios de competidores entrantes</li> <li>* Ubicación</li> <li>* Canales de distribución</li> <li>* Imagen de la competencia</li> </ul>
4. CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gustos y preferencias</li> <li>* Capacidad de compra</li> <li>* Expectativas y necesidades</li> <li>* Costumbres y hábitos de consumo</li> <li>* Atributos buscados en el producto</li> <li>* Personalidad</li> <li>* Poder de negociación</li> </ul>

5. PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Poder de negociación</li> <li>* Garantías</li> <li>* Créditos</li> <li>* Puntualidad en la entrega de pedidos</li> <li>* Calidad de productos</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>* Información compartida</li> <li>* Servicio Pos Venta</li> <li>* Capacidad de alianza estratégica</li> <li>* Estrategias compartidas</li> <li>* Capacidad financiera</li> </ul>
6. POLITICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Grupos de poder</li> <li>* Legislación actual</li> <li>* Legalidad del negocio</li> <li>* Gobierno, garantías</li> </ul>
7. ECONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tasas de interés</li> <li>* Inflación</li> <li>* PIB</li> <li>* Riesgo país</li> <li>* Apoyo a las inversiones</li> <li>* Sector bancario</li> </ul>
8. SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad de vida</li> <li>* Nivel socio económico</li> <li>* Migración</li> <li>* Nivel de desarrollo del sector ( cultural, ingresos, escolaridad )</li> <li>* Desempleo</li> </ul>
9. TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cambios tecnológicos</li> <li>* Desarrollo tecnológico externo</li> <li>* Investigación y desarrollo</li> <li>* Tecnologías de información</li> <li>* Tecnología internacional</li> </ul>
10. Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fuerzas culturales</li> <li>* Fuerzas político legales</li> <li>* Fuerzas económicas</li> <li>* Barreras arancelarias</li> </ul>

**Tabla 22: Matriz análisis externo Full Mart.**  
**Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal**

### 4.13.2 ANÁLISIS INTERNO COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES INTERNOS

Este análisis parte de la Cadena de Valor de la empresa tanto en sus procesos de apoyo, como sus procesos primarios de FULL MART.

#### 4.13.2.1 Cadena De Valor De FULL MART

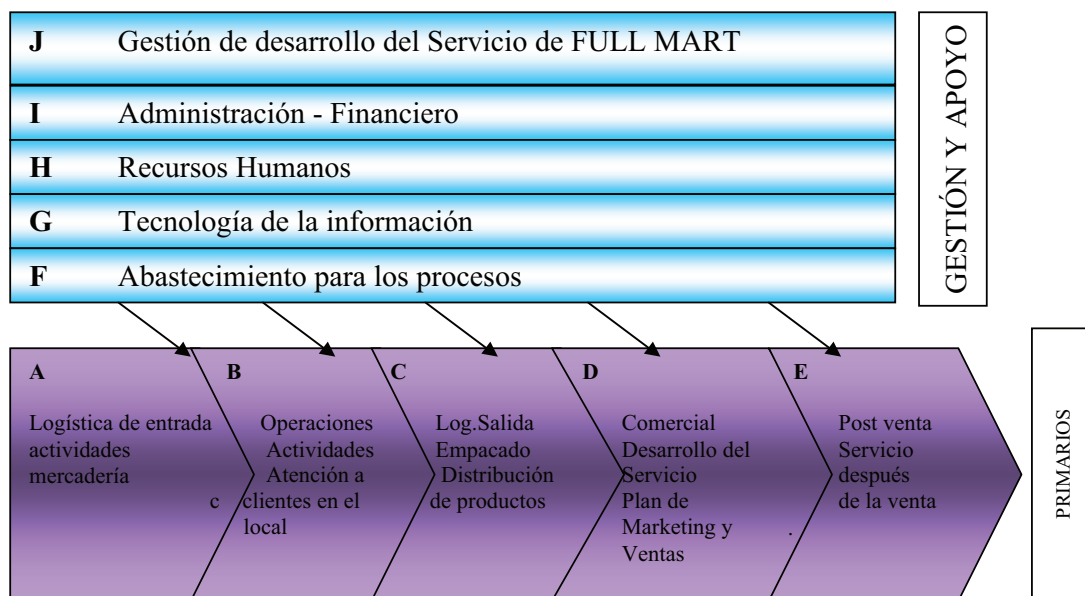


Gráfico 52: Cadena de valor de Full Mart

Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal

A continuación se muestra en el cuadro los componentes del ambiente interno cuyas variables se obtienen del análisis que se realiza por cada uno de los componentes internos de acuerdo a la realidad del negocio.

ANÁLISIS INTERNO	
COMPONENTES INTERNOS	SUBCOMPONENTES
1. ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Niveles de jerarquía, estructura organizacional</li> <li>* Comunicación interna</li> <li>* Estilo de liderazgo y gerencial</li> <li>* Objetivos estratégicos</li> <li>* Flexibilidad a los cambios</li> <li>* Experiencia en el negocio</li> <li>* Alianzas estratégicas</li> <li>* Tamaño del negocio</li> </ul>

2. PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Selección, reclutamiento</li> <li>* Desempeño, motivación</li> <li>* Remuneraciones e incentivos</li> <li>* Plan de carrera</li> <li>* Gestión del talento</li> <li>* Marco legal laboral</li> <li>* Gestión de competencias</li> </ul>
3. CAPACIDAD FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liquidez</li> <li>* Inversiones</li> <li>* Capacidad de endeudamiento</li> <li>* Capacidad de pago</li> <li>* Índices de comportamiento financiero</li> <li>* Rentabilidad</li> <li>* VAN</li> <li>* TIR</li> <li>* Capital de trabajo</li> </ul>
4. GESTIÓN TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Avance tecnológico</li> <li>* Red de comunicación</li> <li>* Hardware</li> <li>* Software</li> <li>* Manejo de bases de datos</li> <li>* Infraestructura tecnológica</li> <li>* Tiempos de respuesta</li> <li>* Tecnologías de información</li> </ul>
5. LOGÍSTICA DE ENTRADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proveedores</li> <li>* Costos</li> <li>* Distribución</li> <li>* Instalaciones</li> <li>* Almacenamiento, bodega, infraestructura</li> <li>* Acceso a canales de venta</li> </ul>
6. PROCESOS, OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo del servicio</li> <li>* Cliente interno</li> <li>* Requisitos de entrada, límites</li> <li>* operaciones, actividades</li> <li>* Logística, perchas</li> <li>* indicadores</li> <li>* Requisitos de salida, límites</li> <li>* Calidad y mejoramiento continuo</li> <li>* Lay Out</li> </ul>
7. LOGISTICA DE SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Requisitos de entrada, límites</li> <li>* Requisitos de salida, límites</li> <li>* Distribución</li> <li>* Transporte</li> </ul>
8. MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Calidad del servicio</li> <li>* Calidad de productos</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>* promociones, publicidad y comunicación</li> <li>* Valores añadidos al servicio y productos</li> </ul>
9. POST – VENTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación del desempeño del servicio y productos</li> <li>* Satisfacción del cliente</li> <li>* Valores agregados</li> </ul>

	* Seguimiento de requerimientos de cliente
--	--

**Tabla 23: Matriz análisis interno**

Realizado por : Fausto Torres y Lénin Villarreal

En la sección de anexos 3 se encuentran las matrices realizadas para llegar al F.O.D.A.

#### 4.13.2.2 Matriz FODA Convencional FULL MART

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Precios accesibles al segmento</li> <li>* No seguimiento a clientes y atención a reclamos</li> <li>* Competencia directa al segmento</li> <li>* Atención a requerimientos de clientes</li> <li>* Atención a devoluciones y reclamos</li> <li>* Página web, solo informativa</li> <li>* Conocimiento de clientes</li> <li>* Valores añadidos al servicio</li> <li>* Cercanía a clientes del segmento</li> <li>* Hábitos, costumbres de compra</li> <li>* Aceptación del servicio de supermercado</li> <li>* Mayoría de compras se realiza en la competencia</li> <li>* Nivel socioeconómico del sector Medio, medio bajo, bajo</li> <li>* Seguimiento a cliente y atención a reclamos</li> <li>* Servicio post venta</li> <li>* Información sobre promociones</li> <li>* Tiempo de respuesta</li> <li>* Precios bajos</li> <li>* Calidad de productos</li> <li>* Disponibilidad de productos</li> <li>* Variedad de marcas</li> <li>* Stock, variedad,</li> <li>* Precios de acuerdo a nivel socioeconómico</li> <li>* Atención a requerimientos del cliente</li> <li>* Atención a devoluciones y reclamos</li> <li>* Reglamentos, leyes vigentes</li> <li>* Marco legal</li> <li>* Barreras para implementación de negocio</li> <li>* Nivel de vida del segmento</li> <li>* Remuneraciones</li> <li>* Ocupación</li> <li>* Actualización de software y hardware</li> <li>* Automatización de actividades del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inversión en publicidad</li> <li>* Imagen corporativa</li> <li>* Experiencia en las 4 P's</li> <li>* Tiempos de respuesta</li> <li>* Apertura a las inversiones</li> <li>* Acceso a créditos en el sector bancario</li> <li>* Precios accesibles</li> <li>* Precios de acuerdo al segmento atendido</li> <li>* Inversión en publicidad</li> <li>* Imagen corporativa</li> <li>* Promoción corporativa</li> <li>* Facilidades de pago</li> <li>* Paquetes ergonómicos, útiles</li> <li>* Apertura a las inversiones</li> <li>* Acceso a créditos en el sector bancario</li> <li>* Inversión en Marketing y publicidad</li> <li>* Inversión en logística</li> <li>* Acceso a crédito en el sector financiero</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>* Compañías conocidas en el medio</li> <li>* Monopolio</li> <li>* Garantías en productos</li> <li>* Compras a crédito</li> <li>* Entrega dentro de los parámetros establecidos</li> <li>* Poder de negociación para sacar del mercado</li> <li>* Inflación</li> <li>* Estructura de créditos</li> <li>* Tasas de interés</li> <li>* Inflación</li> <li>* Tecnologías de los proveedores</li> <li>* Tecnología de la competencia</li> </ul>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos de cambio y contingencia</li> <li>* Conocimiento de negocio</li> <li>* Gestión de competencias</li> <li>* Liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura organizacional horizontal</li> <li>* Estilo de dirección democrático</li> <li>* Objetivos y metas alcanzables</li> <li>* Rápida adaptación a cambios del entorno</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Liquidez</li> <li>* Manejo de bases de datos</li> <li>* Tiempos de respuesta</li> <li>* Costos</li> <li>* Poder de negociación</li> <li>* Valores añadidos a los productos y servicios</li> <li>* Tiempos de respuesta ( colas )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Creatividad, habilidades y conocimiento</li> <li>* Ascenso en base al desempeño</li> <li>* Plan de carrera</li> <li>* Capacidad de pago intereses y capital</li> <li>* Pago de créditos, proveedores</li> <li>* Presupuestos pre-asignados</li> <li>* Reinversión de las utilidades</li> <li>* Hardware</li> <li>* Software</li> <li>* Lay out</li> <li>* Almacenamiento, bodega, infraestructura</li> <li>* Administración del servicio</li> <li>* Balanced Score Card</li> <li>* Entrada de pedidos</li> <li>* Capacidad para el mejoramiento de los procesos</li> <li>* Control de procesos</li> <li>* Servicio adaptados a las necesidades del segmento</li> <li>* Valores añadidos al servicio de supermercado</li> <li>* Productos adaptados a las necesidades del segmento</li> <li>* Calidad del servicio</li> <li>* Expectativas del cliente</li> <li>* Seguimiento de requerimientos de cliente</li> </ul>
--	---

**Tabla 24: Matriz FODA convencional Full Mart**

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal

#### 4.13.2.3 Matriz FODA Única

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura organizacional horizontal, estilo democrático, objetivos y metas alcanzables.</li> <li>* Plan de carrera, desempeño.</li> <li>* Presupuestos pre-asignados, reinversión de utilidades, pago de créditos</li> <li>* Adaptación al entorno, control y mejoramiento de procesos, calidad del servicio.</li> <li>* Acceso tecnologías de información.</li> <li>* Capacidad instalada, lay out, gestión de inventarios</li> <li>* Servicio y productos adaptados a necesidades, expectativas del segmento, valores añadidos.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Precios accesibles al nivel de vida del segmento.</li> <li>* No seguimiento a clientes, atención a reclamos, y requerimientos, valores añadidos por parte de la competencia.</li> <li>* Competencia directa en el segmento para la implementación.</li> <li>* Página web, solo informativa por parte de la competencia.</li> <li>* Calidad, variedad, disponibilidad y stock de productos por parte de FULL MART.</li> <li>* Conocimiento y aceptación de clientes del segmento.</li> <li>* Marco legal, reglamento y leyes vigentes.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tiempos de respuesta lentos al inicio de la implementación del proyecto.</li> <li>* Liquidez, costos altos en productos por parte de los proveedores.</li> <li>* Procesos de cambio y contingencia lentos en un inicio.</li> <li>* Capital, recursos financieros.</li> <li>* Poder de negociación.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Apertura a inversiones, publicidad, imagen corporativa, Marketing y poder de negociación que poseen los competidores.</li> <li>* Experiencia en las 4 P's del MKT, garantías de productos, paquetes, tiempos de respuesta por parte de la competencia.</li> <li>* Precios accesibles, competitivos con facilidades o formas de pago de la competencia.</li> <li>* Acceso a créditos, tasas de interés preferenciales de los rivales.</li> <li>* Monopolio, especialmente de Supertaxi.</li> <li>* Tecnología de punta de la competencia</li> </ul>

**Cuadro 10: FODA única**

Realizado por Fausto Torres y Lénin Villarreal



#### 4.13.3 PROPUESTA DE VALOR “FULL MART”

Supermercado "FULL MART" establece como proposición de valor la entrega de productos y servicio de calidad, con valores agregados a nuestros clientes.

*Cuadro 11: Proposición de valor de Full Mart*

<b>PROPOSICIÓN DE VALOR</b>
<b><i>Entrega de productos y servicio de calidad, con valores agregados únicos diferenciadores a nuestros Clientes.</i></b>

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal

Una vez que se obtuvo la propuesta de valor se procede a realizar la matriz de control estratégico el mismo que consta de la propuesta de valor, objetivos estratégicos y planes de acción en las cuatro perspectivas de procesos. Esta matriz se deriva del análisis estratégico realizado, el mismo que nos da las pautas para plantear una meta grande cuyo cumplimiento está supeditado al fiel cumplimiento de los planes de acción junto con los objetivos estratégicos. A continuación la matriz estratégica de Full Mart:

## 4.13.4 CONTROL ESTRATÉGICO, TABLERO DE COMANDO.

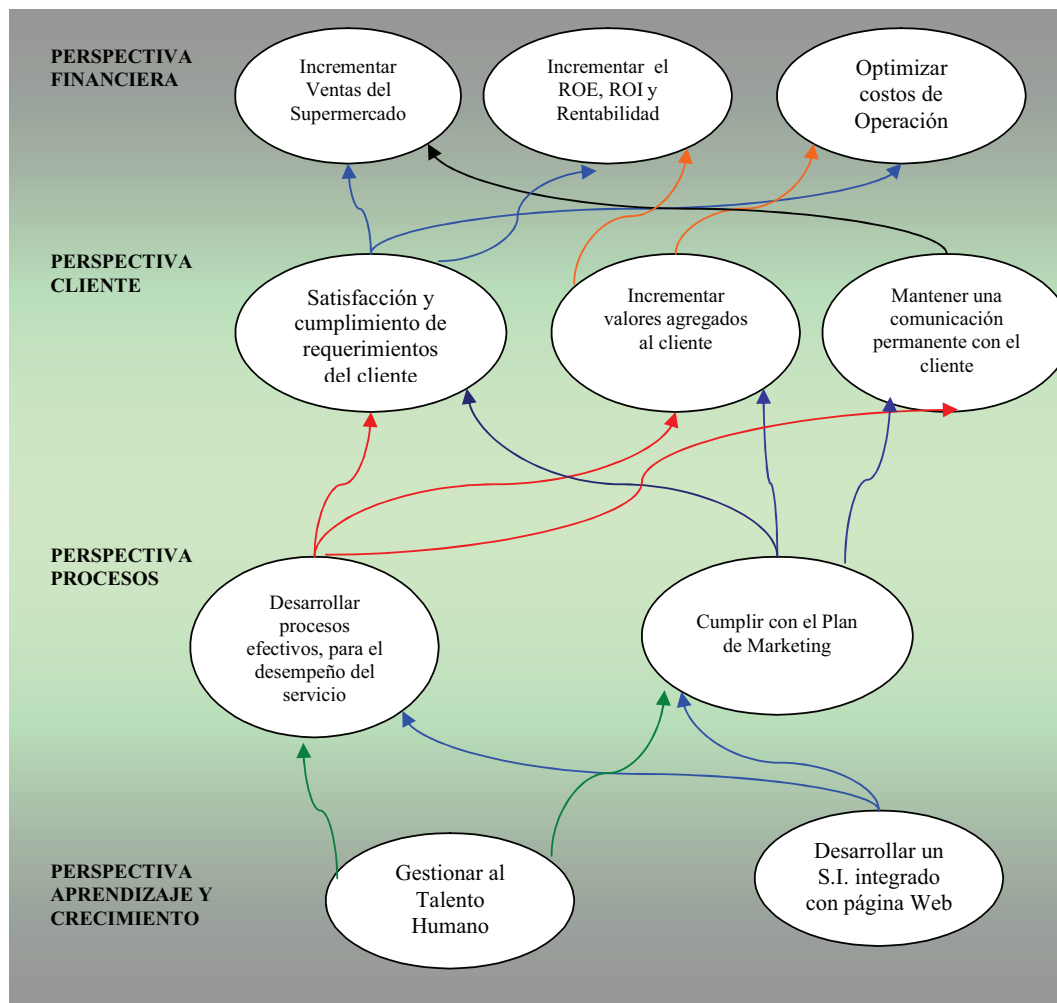
MATRIZ ESTRATÉGICA DE FULL MART					
PROPOSICIÓN DE VALOR	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	PERSPECTIVA DE PROCESOS	PERSPECTIVA DE CLIENTES	PERSPECTIVA FINANCIERA	META GRANDE
Entrega de productos y servicio de calidad, con valores agregados únicos y diferenciadores a nuestros clientes	Plan de Gestión de Talento humano	Plan de logística	Productos	Incrementar los ingresos	Lograr la
		Plan de Marketing	diferenciados Crear nuevos valores agregados	por ventas Ahorro de costos por aplicación de planes estratégicos	aceptación y posicionamiento del supermercado
		Plan de procesos para la optimización y control			FULL MART
		Convertir al talento humano en el principal activo estratégico Incorporar la tecnología de información (CRM)	Satisfacer al cliente como prioridad de Full Mart Incrementar el portafolio de productos Ganar participación en el mercado cada año	Incrementar la rentabilidad del negocio ( FULL MART) Optimización de costos	brindando al cliente una atención de calidad para en el
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Capacitación y formación permanente Alineación estratégica del talento humano con los objetivos de la Organización	Sistema de comunicación con el personal Mapa logístico electrónico	Promociones variadas para bajar costos Marketing directo con el cliente	Alianzas con proveedores para bajar costos Cumplimiento de planes operativos, para incrementar la rentabilidad de FULL MART	corto plazo ser una opción importante de compras de productos de supermercado
		Marketing relacional	Investigación de mercado frecuente para medir satisfacción de clientes		
		Medios masivos de Marketing	Incremento de líneas de productos, y cambio constante en las mismas		
PLANES DE ACCIÓN					

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal

Cuadro 12: Control Estratégico

#### 4.13.5 MAPA ESTRATÉGICO DE FULL MART

Luego de haber planteado la matriz estratégica de Full Mart se procede al diseño del mapa estratégico basado en las cuatro perspectivas de proceso y que nos indica que cada una de las acciones que se vayan cumpliendo son consecuencia de una adecuada planeación y puesta en marcha de las perspectivas de procesos.



**Gráfico 53: Mapa estratégico de Full Martes**  
**Elaborado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal**

### 4.13.6 MATRIZ BALANCED SCORECARD

MATRIZ BALANCED SCORE CARD								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	FACTOR CRITICO	INDICADOR CLAVE	META PESIMISTA	META MODERADA	META OPTIMISTA	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATEGICA
FINANCIERA	Incrementar las ventas del negocio	Crecimiento	INI = ( Ventas Facturadas / Ventas Prospectadas ) * 100	5%	10% Participación en el Mercado	20%		Plan de Mercado Directo
	Incrementar la rentabilidad del negocio	Crecimiento	ROE = Utilidad Neta / Inversiones o Activos Totales	0%	5%	10%	Promoción y publicidad	plan de Marketing
	Minimizar costos de operación	Optimización	Reducción de costos(en la areas)	0%	10%	15%	Optimización de procesos y logística	Control de procesos
CLIENTE	Satisfacción y cumplimiento de requerimientos del cliente	Satisfacción	SCR = # reclamos / # clientes activados	70%	80%	95%	Comunicación	Programa de comunicación
	Mantener comunicación permanente con el cliente	Satisfacción	CP=( # clientes que responden / # total clientes encuestados)*100	70%	80%	95%	permanente Medios de comunicación	permanente Programa de comunicación
PROCESOS	Desarrollar procesos efectivos, para el buen desempeño del servicio	Calidad y diferenciación en el servicio	# Valores añadidos al servicio	1%	2%	4%	Valores añadidos en empresas similares	Benchmarking
	Cumplimiento del Plan de Marketing	Seguimiento de objetivos	% de cumplimiento de objetivos del plan de marketing	80%	88%	95%	Mercadeo Directo	Plan de Marketing
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestionar al Talento Humano	Productividad	Indice de desempeño	80%	85%	90%	Inducción y capacitación	Programa de desarrollo del Talento Humano
	Desarrollo de un Sistema de Información Integrado	Efectividad	# de errores en el Sistema	8%	6%	1%	permanente Actualización de SI/	Mantenimiento del Sistema de Información

REALIZADO POR: FAUSTO TORRES Y LÉNIN VILLARREAL

Cuadro 13: *Balanced Score Card*

La matriz balanced scorecard ayudará a Full Mart a estar en permanente monitoreo de la gestión del servicio que brindará a sus clientes, gracias a la medición constante con indicadores e iniciativas estratégicas para el servicio propuesto.

#### **4.13.7 VISIÓN, MISIÓN, POLÍTICAS Y VALORES**

##### **4.13.7.1 Visión**

La visión de FULL MART es: Para el año 2013 lograr una participación de mercado del sector propuesto ( Calderón, Carapungo, Llano Chico, Llano Grande), de un 15 %, con el respaldo de personal altamente capacitado en atención al cliente, contando con las mejores prácticas administrativas y estratégicas para convertirnos en uno de los principales supermercados de la localidad.

##### **4.13.7.2 Misión**

FULL MART se enfoca en ser la empresa que ofrece un servicio de supermercado excelente para los clientes del sector de calderón (4 esquinas y la Virgen), coordinando esfuerzos para brindar valores agregados diferenciadores, diversificando la cartera de productos para la satisfacción permanente de nuestros clientes, cuyo logro se dará gracias a una atención de primera con personal altamente capacitado y orientado al buen servicio de los usuarios.

##### **4.13.7.3 Valores**

- “Equipo de trabajo es honesto y responsable”
- “Comunicación efectiva con los clientes”
- “Apoyo a la Comunidad”
- “Incentivar la innovación de productos y servicios en otras empresas” Ello incrementa la competitividad.
- “Responsabilidad social”

#### **4.13.7.4 Políticas**

- Todo el personal debe cumplir con las normas establecidas en su presencia y vestimenta.
- Cuidar las herramientas de trabajo e instalaciones que utiliza el personal.
- Entregar los productos en estrictos estándares de limpieza y orden.
- Cumplir con las promociones ofrecidas.
- Atención de reclamos de los clientes, en forma inmediata.
- Atención a sugerencias de los clientes.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

Realizar un estudio técnico para determinar el tamaño, micro y macro localización e ingeniería del proyecto.

#### **5.1 FUNDAMENTO TEÓRICO**

##### **5.1.1 MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN**

El estudio técnico conforma una de las etapas fundamentales para un proyecto de inversión en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, localización, instalaciones y organización requeridos. La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios. Todo estudio técnico tiene como principal objetivo demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la mejor alternativa que se adapte a los criterios de optimización. En particular, los objetivos del estudio técnico para el presente proyecto son los siguientes:

Determinar la localización más adecuada en base a factores que condición en su mejor ubicación. Enunciar las características con que cuenta la zona de influencia donde se ubicará el proyecto.

- Definir el tamaño y capacidad del proyecto.
- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones.
- Especificar el presupuesto de inversión, dentro del cual queden comprendidos los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación.
- Incluir un cronograma de inversión de las actividades que se contemplan en el proyecto hasta su puesta en marcha. En virtud de que en el estudio de mercado (Capítulo II) se comprobó que realmente existe demanda insatisfecha que justifica la creación de un supermercado en el sector de

las 4 esquinas y la Virgen, gracias a la aceptación contundente de 97% de personas que contestaron favorablemente a la creación del negocio en el sector mencionado, por lo que se procederá al estudio y análisis de los factores que intervienen en el Estudio Técnico.

#### **5.1.1.1 Macrolocalización.**<sup>42</sup>

La macro localización de los proyectos es ubicar la macro zona dentro de la cual se desarrollará el proyecto. Existen cuatro elementos muy importantes a considerar para determinar la ubicación ideal de una empresa:

- ❖ Distancia al cliente.
- ❖ Distancia a los proveedores.
- ❖ Distancia de los trabajadores.
- ❖ Requerimientos legales.

En el estudio de la organización básicamente se analiza variables consideradas como factores de localización, las que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad, o el mínimo de costos unitarios. Con frecuencia las decisiones de donde situar una nueva planta o negocio de servicios pueden determinar para optar o no continuar con el proyecto. El análisis y selección de la localización influyen dos aspectos o etapas importantes:

1.- Un macro análisis: relaciona los aspectos sociales y nacionales de plantación, basándose en las condiciones regionales de la oferta, de la demanda y de la infraestructura.

2.- Un micro análisis: relaciona la investigación y comparación de los componentes del costo y otros factores de la localización, incluye un estudio de costos por cada alternativa locacional, con el fin de llegar a una selección casi definitiva del lugar donde se localizará el proyecto. Los costos más importantes que se consideran en el análisis de la localización son:

---

<sup>42</sup> Ing. Montenegro Diego. Folleto Evaluación de Proyectos. pag.20 E.P.N. 2002



Costos de los fletes de materias primas e insumos a la planta o productos al mercado. En un caso la disponibilidad y los costos relativos a los insumos. Estímulos fiscales, leyes, condiciones generales de vida, clima, facilidades administrativas, preferencias personales, y ventajas sociales.

#### **5.1.1.2 Microlocalización**

El análisis de micro localización demuestra la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macro zona elegida. Con base en los criterios anteriores, resta analizar varios puntos para seleccionar la micro localización final del punto de venta de FULL MART. El proveedor de FULL MART de verduras, legumbres es productos Guadalupe, se encuentra ubicado en el sector de Cumbayá, los productos de limpieza, víveres, bebidas, cuyo proveedor es la Bola de Oro se encuentran en la ciudad de Quito frente al mercado Santa Clara, del mismo modo el proveedor de productos como carnes, embutidos, lácteos, panadería se encuentran ubicados en la ciudad de Quito por lo que resulta más conveniente que la ubicación de FULL MART se encuentre en el sector de de las cuatro esquinas y la Virgen porque existe más cercanía con la ciudad capital y facilitará la entrega de productos al punto de venta, al mismo tiempo que reducirá los costos de combustibles, fletes, etc.

#### **5.1.2 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS. LAY OUT.** <sup>43</sup>

Es el espacio físico y la forma de cómo se dispondrán las herramientas, las máquinas y flujos de producción que permitirá mejorar la organización del trabajo, además es importante ya que este es el lugar donde se reúne, personas, materias primas, herramientas y equipos para elaborar un producto. Para que la distribución y diseño de las instalaciones de un proyecto provean condiciones de trabajo aceptables, la funcionalidad y estética proporcionan y optimizan la distribución eficiente entre cada una de sus áreas.

---

<sup>43</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Edición # 2 Mc Graw Hill.pag.137 México 2001.

En el diseño de la distribución de la planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo del proceso para conocer el orden de las actividades. Otro punto importante es considerar la distancia entre los distintos puntos de operación, pues si el equipo está muy distante entre una operación y otra pueden ocasionarse altas pérdidas en productividad, y por otro lado si el equipo está muy cercano puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien en problemas de seguridad.

### 5.1.3 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

El inventario es la cantidad de materiales, productos, bienes, que se encuentra en la empresa ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado. Representa uno de los activos más caros de la empresa mismo que puede llegar a ser el 40% del capital total invertido. El objetivo del control de inventarios es por un lado mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento y así de esta forma el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y por otro lado que no se afecte económicamente a la empresa por exceso del mismo.<sup>44</sup>

La empresa puede intentar la reducción de los costos mediante la reducción de los niveles de inventarios en mano. Las funciones del inventario son:

- Ofrecer un almacenamiento de bienes para cumplir la demanda anticipada de los clientes.
- Separar los procesos de producción y distribución.
- Tomar ventaja de descuentos por cantidad.
- Protegerse de la inflación, alza de precios.
- Protegerse contra el inventario agotado que puede ocurrir debido al clima, la escasez de los proveedores.
- Permitir que las operaciones continúen normalmente.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Edición # 2 Mc Graw Hill, pag.134 México 2001.

<sup>45</sup> Jay Heizer, Barry Render. Dirección de la Producción. Edición # 6. Prentice Hall. pag 43. España 2001.

### 5.1.3.1 Tipos De Inventarios. <sup>46</sup>

El inventario existe en todos los segmentos de la producción y distribución y una buena táctica es aplicar el justo a tiempo, lo que significa tener el inventario mínimo necesario para mantener un sistema trabajando. En el inventario justo a tiempo llega la cantidad exacta de bienes en el momento en que estos se requieran, reduciendo así la variabilidad causada tanto por elementos internos como externos. Si existiera inventario debido a la variabilidad del proceso los administradores deben eliminar esa variabilidad. La variabilidad puede requerir que la compañía tenga varios tipos de inventarios.

- ❖ Inventarios de materia prima.
- ❖ Inventario de trabajo en proceso.
- ❖ Inventario de operación.
- ❖ Inventario de productos terminados.

#### 5.1.3.1.1. *Modelos De Inventarios.* <sup>47</sup>

Los modelos de control de inventarios asumen que la demanda para un producto puede ser dependiente o independiente de la demanda de otros productos, ejemplo la demanda de refrigeradores es independiente de la demanda de computadores. Cuando la demanda de un producto depende de la demanda de otro ejemplo un fabricante de podadoras de césped, la demanda para llantas de podadoras de césped y las bujías son dependientes de la demanda de podadoras y su relación es conocida y consistente. Los tipos de modelo de inventario ayudan a contestar interrogantes como el de cuándo colocar una orden para un artículo, cuánto ordenar de un artículo y se consideran estos modelos.

#### 5.1.3.1.2 *Modelo Del Tamaño Del Lote Económico (EOQ)*

---

<sup>46</sup> Jay Heizer, Barry Render. Dirección de la Producción. Edición # 6. Prentice Hall. pag 43-44. España 2001.

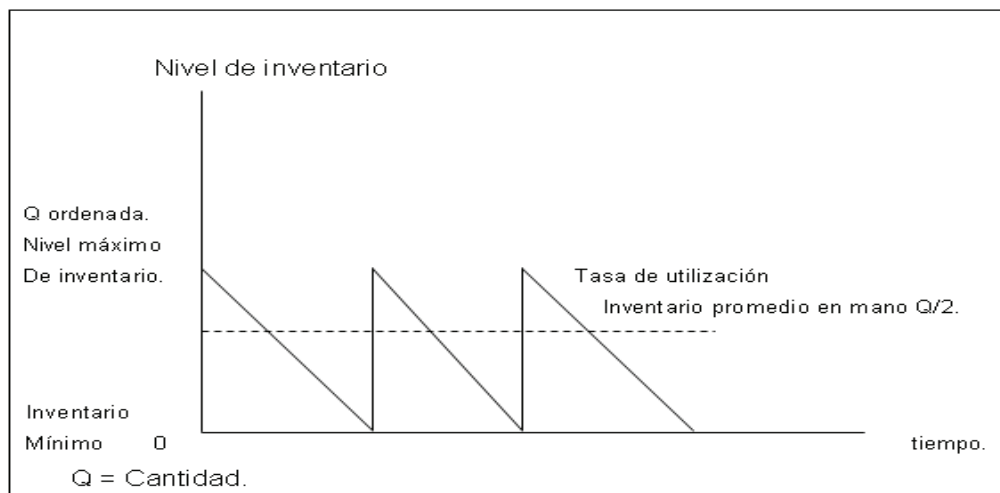
<sup>47</sup> Jay Heizer, Barry Render. Dirección de la Producción. Edición # 6. Prentice Hall, pag 49. España 2001.

Un aspecto fundamental es la disponibilidad, lo que a su vez incurre en costos llamados de llevar el inventario en los que hay algunas consideraciones:

- Los costos de manejo están asociados con el almacenaje.
- Los costos del almacenamiento incurren los seguros, personal extra, etc.
- Los costos de ordenar incluyen los costos de suministros, formatos, procesamiento de órdenes, apoyo administrativo, preparación.

La EOQ hace referencia a varias suposiciones como el que la demanda sea conocida y constante, el tiempo de entrega se conoce, la recepción del inventario es instantánea, los descuentos por cantidad no son posibles, las fallas del inventario se pueden evitar si las órdenes se colocan en el momento adecuado.

**Gráfico 54: Modelo de inventario**



Fuente: Jay Heizer Barry, Rندر. Dirección de la Producción.  
Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal.

Donde Q representa la cantidad que se está ordenando. Si la cantidad es 200 jabones todos llegan en el mismo momento por lo tanto el nivel de inventario sale de 0 a 500 o crece de cero a Q unidades cuando llega la orden.

### 5.1.3.1.3 *Punto De Reorden.*<sup>48</sup>

Indica cuándo se debe ordenar, suponiendo que la recepción de una orden es instantánea, esperando que el nivel de inventario sea cero antes de colocar una orden y que recibirá los artículos de inmediato. El tiempo de entrega puede ir desde unas cuantas horas hasta varios meses por lo que la decisión de cuándo ordenar está expresada en términos de un punto de reorden ROP.

$$\mathbf{ROP = d * t}$$

Donde: **d** = Demanda diaria

**t** = tiempo de entrega de una orden nueva, en días.

- Si la demanda no es uniforme y constante se debe añadir el inventario extra o inventario de seguridad.

**d** = D / # días laborables al año.

**D** = demanda anual.

Ejemplo: Latas de atún:

$$d = \frac{9.000}{360}$$

$$d = 25$$

\* Tenemos una demanda diaria de 25 u.

- El proveedor tarda 2 días en entregar una orden luego de haber realizado el pedido:

Aplicando: **ROP = d \* t;**

Donde: **t = 2**

Entonces: **ROP = 25 \* 2**

---

<sup>48</sup> Jay Heizer, Barry render. Dirección de la Producción. Edición # 6. Prentice Hall. Pág. 57. España 2001.

$$\text{ROP} = 50$$

\* 50 punto mínimo en almacén

- Inventario de seguridad

$$\text{ROP} = 25 * 4 = 100$$

- Cálculo para demanda desconocida:

$$\text{Inventario mínimo} + \text{Inventario de Seguridad} = 50 + 100 = 150 \text{ u}$$

Si:  $d = 25\text{u}; \text{ROP} = 150$

Entonces:  $t = 150/25 = 6 \text{ días}$

\* Lo que significa que en 6 días se agotan las 150 unidades. Cuando el inventario cae a 50 se debe colocar una orden, por el inventario de seguridad a 100 U. Con este ejemplo en la aplicación práctica se puede observar una propuesta de modelo de inventario asumiendo una demanda desconocida.



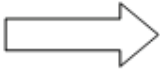
### 5.1.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE FULL MART



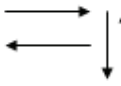
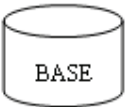

Es una representación gráfica de un proceso dada en una secuencia de operaciones expresadas en forma gráfica. Los diagramas de flujo se clasifican en diagramas de bloque y diagramas de flujo funcional, siendo los primeros quienes proporcionan una visión rápida del proceso, analiza las interacciones detalladas de un proceso entre organizaciones y áreas. Los diagramas de flujo funcional permiten mostrar el movimiento entre diferentes unidades de trabajo identificando como los departamentos funcionales verticalmente orientados afecta a un proceso que fluye a través de una empresa. Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción cuya simbología básica más común es la siguiente.



El presente proyecto se encuentra inmerso dentro de los servicios por lo que se parte de la idea de la cadena de valor, dentro de lo que es un proceso para poder realizar el diseño de las actividades de trabajo, y de esta manera poder visualizar

de una manera más clara y objetiva la secuencia de las operaciones para el supermercado.

**Cuadro 14: Diagramas de flujo**

 <p>CIRCULO</p>	<p><b>Inspección</b></p>	<p>Cualquier comparación o verificación de <u>ca</u> <u>racterísticas</u> contra los estándares de calidad <u>establecidos</u> para el mismo, puede ser <u>verificar</u>, <u>requisar</u>, <u>inspeccionar</u> partes, <u>aprobar</u>, etc.</p>
 <p>RECTANGULO</p>	<p><b>Operación</b></p>	<p>Que puede estar representado por cualquier <u>actividad</u> como <u>sacar</u> una copia, <u>escribir</u> me- <u>morandum</u>, <u>manejar</u> una máquina, etc.</p>
	<p><b>Transporte</b></p>	<p>Cualquier movimiento que no sea parte <u>inte</u> <u>gral</u> de una operación o <u>inspección</u>, como <u>en</u> <u>viar</u> datos a la matriz, <u>distribuir</u> material a la <u>próxima</u> estación, <u>transportar</u> bienes para el <u>cliente</u>, <u>caminar</u>, <u>almacenar</u>.</p>

	<b>Documento</b>	Documento o reporte generado de forma <u>ma</u> <u>nu</u> <u>al</u> o electrónicamente.
	<b>Decisión</b>	Seguir o no una actividad. Si entonces-no.
	<b>Líneas de Flujo.</b>	Que indica la dirección del flujo
	<b>Base de Datos.</b>	Para generar archivo electrónico en base <u>de</u> <u>datos</u> .
	<b>Archivo</b>	Archivar un documento, copiar en un disco.
	<b>Inicio-fin del flujo.</b>	Indica cuando inicia o termina el flujo.

	<b>Espera</b>	Algunas veces denominado bala, cuando un <u>í</u> <u>tem</u> se coloca en un almacenamiento <u>provi</u> <u>sional</u> antes que se realice la siguiente <u>acti</u> <u>vidad</u> programada <u>ej</u> ; esperar una firma, <u>espe</u> <u>rar</u> una confirmación, etc.
	<b>Conector fuera de página.</b>	Utilizado para indicar que el proceso continúa <u>en</u> otra página.

Fuente: El emprendedor de éxito. Rafael Alcaraz Rodríguez.

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

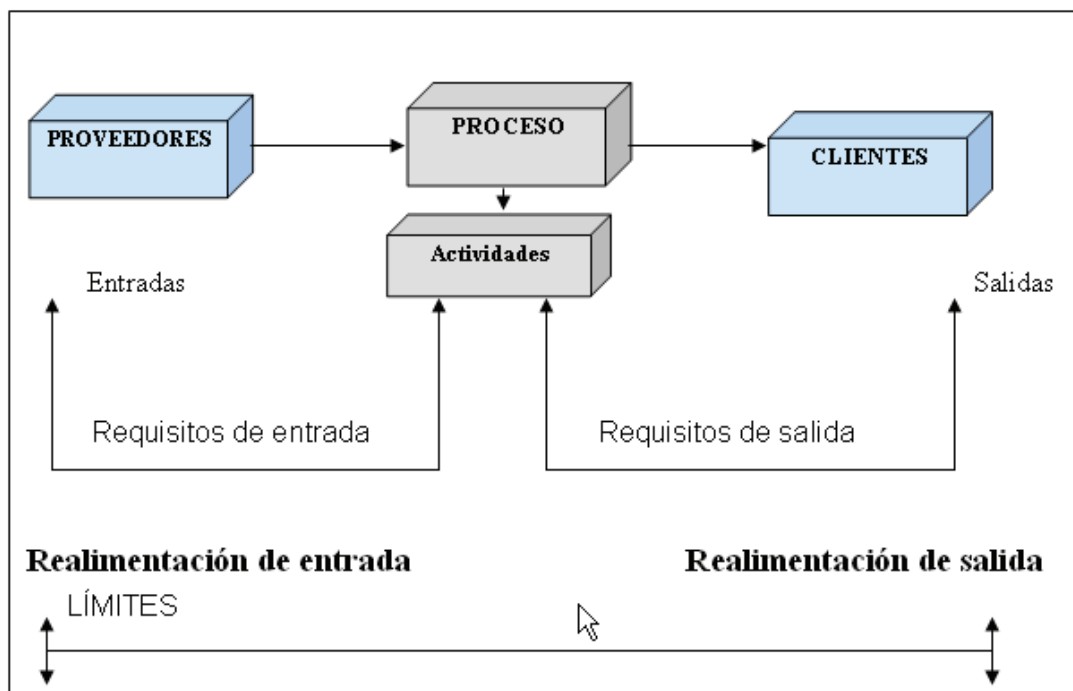
El proceso puede verse como la esencia del negocio, no solo la mayor parte del trabajo se hace a través de procesos si no que gran parte de los aspectos que en



realidad diferencian a las organizaciones entre sí es inherente a su proceso particular de trabajo.

Un proceso viene a ser un conjunto de actividades concatenadas y destinadas a generar para un cliente un producto o servicio a un plazo dado. Convierten insumos (inputs) en productos (ouputs) cuyo objetivo es proveer un producto o servicio de calidad superior en el menor plazo posible al más bajo costo para satisfacer al cliente.

Cuadro 15: *El Proceso*



Realizado por Fausto Torres y lénin Villarreal

Las actividades son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado y se componen de tareas.

Los clientes son los receptores del producto o servicio que genera el proceso, el mismo que puede ser interno o externo. La realimentación de salida es la información que se le suministra al proveedor referida a como la salida de su proceso, y compara con otras salidas.

Los límites dan la definición de donde comienza y donde termina el proceso, cuál es la primera tarea y cuál es la última.

### 5.1.3.1 Cadena De Valor.<sup>49</sup>

Michael Porter propone la idea de que la empresa es la que crea valor en los artículos que produce y los servicios que ofrece medidos en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por el mismo entendida esta como una red de actividades por la que la empresa pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a los costos de la empresa. La misma se divide en dos tipos de actividades, Primarias y de Apoyo.

En la cadena de valor constan las actividades primarias como la logística Interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, pos venta. Estas actividades son primarias porque agregan valor en forma directa.

Las actividades de apoyo incluyen el desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos, finanzas, e infraestructura de la empresa. Estas actividades son de apoyo porque no agrega valor en forma directa a la organización, si no que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.<sup>50</sup> Ver cadena de valor genérica del punto 4.1.4.1

¿Por qué las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos? La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

---

<sup>49</sup> Michael Porter. Estrategia Competitiva. Pág. 57-59 13ª edición. México 1996.

<sup>50</sup> Estratégico Henry Mintzberg-James Bryam Quinn-John Voyer. El Proceso pag. 90

### 5.1.3.2. Tipos de procesos.<sup>51</sup>

Dentro de la cadena de valor existen procesos que se coordinan entre sí para un mejor desempeño y estos son:

- **Procesos Primarios.-** O de producción los mismos que están en contacto físico con los que se le entregará al cliente.
- **Procesos de Apoyo.-** Son aquellos que respaldan a los procesos primarios o de producción.
- **Procesos de Gestión.-** Aquellos que coordinan las actividades de los procesos de apoyo y primarios.

El objetivo de realizar el trabajo de una manera más ordenada, es decir por procesos es para proveer un servicio de calidad superior aumentando los niveles de satisfacción para los clientes que se pueden lograr a través de:

- Mejorar el valor y la calidad que percibe el cliente, de manera que se sienta a gusto y satisfecho por lo que le brinda una organización.
- Reducir los puntos de contacto y tiempos de ciclo para la entrega de producto o servicio.
- Reducir al máximo los costos por actividades que no generan valor.
- Adicionar actividades al servicio de costo reducido y de fácil aceptación al cliente.

---

<sup>51</sup> Michael Porter. Estrategia Competitiva. Pág. 59 13ª edición. México 1996.

## 5.2 APLICACIÓN AL PROYECTO

### 5.2.1 MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN DE FULL MART.

Para la evaluación de la macro localización se utilizó una matriz cuyos componentes se evalúan de acuerdo a un rango de 1 a 5, donde 1 es la puntuación más baja y mejora conforme asciende a 5 que representa la mayor puntuación y sitio de prioridad para la localización de FULL MART. Su resultado final es la sumatoria de su columna correspondiente. El servicio que se va a ofrecer es en el sector de las 4 esquinas y la virgen. A continuación la matriz que indica la localización geográfica del servicio propuesto.

Tabla 25: Localización de Full Mart

CRITERIO UTILIZADO PARA CALIFICAR LOCALIZACIÓN	
#	PRIORIDAD
1	BAJO
2	MEDIO BAJO
3	MEDIANO
4	MEDIO ALTO
5	ALTO

LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA (Escala 1 a 5)				
DESCRIPCIÓN	SECTOR		SECTOR	
	4 Esquinas y la virgen	Ponderación	Carapungo	Ponderación
Zona	4	7%	3	8%
Distancia a la Av. Principal	4	7%	5	13%
Agua	3	6%	4	10%
Drenaje	3	6%	2	5%
Alcantarillado	3	6%	2	5%
Internet	3	6%	2	5%
Infraestructura	4	7%	1	3%
Fax	3	6%	4	10%
Teléfono	4	7%	3	8%
Luz	5	9%	3	8%
Acceso a parqueadero	4	7%	3	8%

Cercanía a proveedores	4	7%	3	8%
Distancia a clientes	5	9%	2	5%
Distancia a trabajadores	5	9%	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>				
Nivel socioeconómico	3	14%	2	12%
Costo del transporte	4	18%	1	6%
Costo de arrendos y servicios básicos	3	14%	1	6%
Distancia a la Capital	4	18%	4	24%
Urbanización	4	18%	5	29%
Clima	4	18%	4	24%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

<b>SERVICIOS PÚBLICOS</b>				
Facilidades de parqueadero y estacionamientos	4	15%	4	17%
Bancos-Cajeros	3	11%	3	13%
Seguridad pública y privada	4	15%	3	13%
Caminos y vías de acceso	3	11%	4	17%
Facilidad al cliente	4	15%	3	13%
Facilidades recreacionales	2	7%	3	13%
Facilidad de otros lugares de compra	4	15%	1	4%
Gasolineras	3	11%	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

<b>ACTITUD DE LA COMUNIDAD</b>				
Tradición y costumbres	3	11%	3	12%

Gustos de consumidores	4	14%	4	15%
Actividades económicas	4	14%	3	12%
Disponibilidad de mano de obra	4	14%	3	12%
Empleados	4	14%	4	15%
Tendencia migratoria	2	7%	1	4%
Capacidad de compra y aceptación	4	14%	5	19%
Concurrencia de personas	3	11%	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

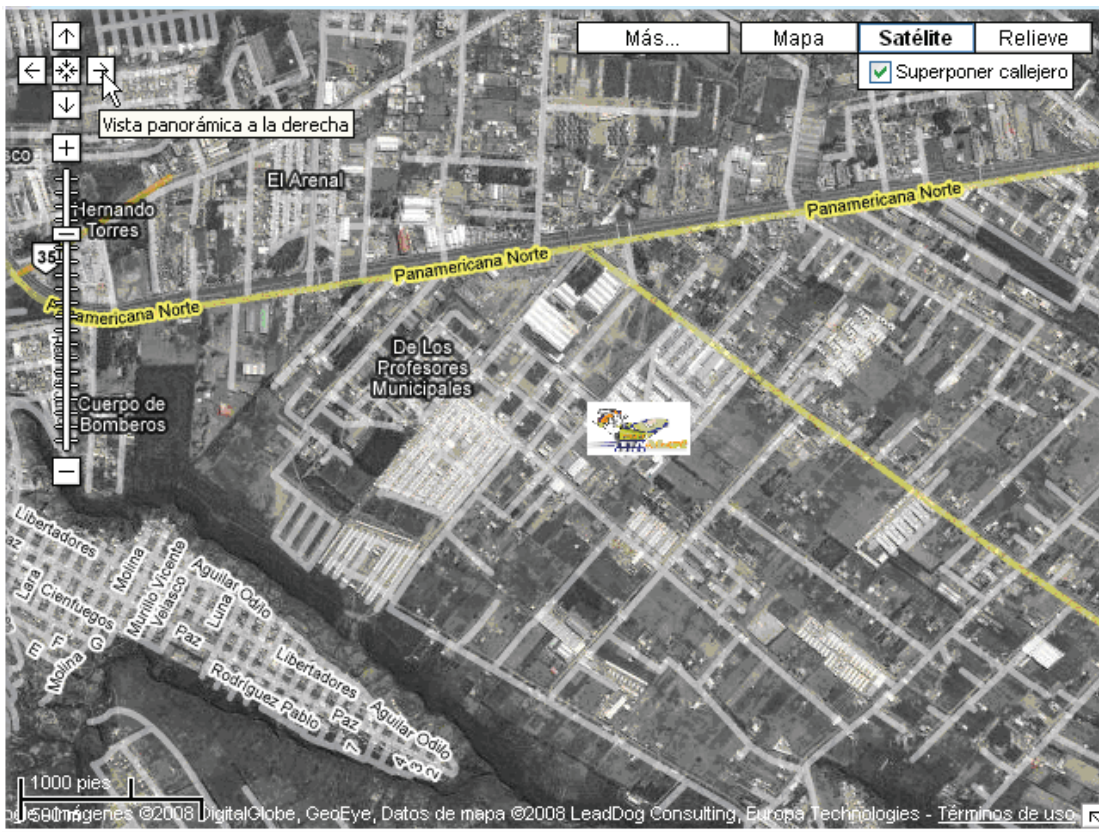
<b>INCENTIVO Y ESTÍMULOS</b>				
Prioridades de la zona	3	14%	3	15%
Crédito-Inversión	3	14%	3	15%
Creación de puestos para empleados	4	18%	2	10%
Adquisición de bienes de capital	3	14%	3	15%
Apoyo a la creación de empresas	3	14%	3	15%
Mejoramiento de vías	3	14%	3	15%
Requerimientos legales	3	14%	3	15%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal

### 5.2.2 MAPA DE UBICACIÓN DE FULL MART.

Full MArt estará ubicado en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito , la parroquia de Calderón la misma que comprende el sector de las de las cuatro esquinas y la Virgen por la Panamericana Norte y Av. Carapungo, encontrándose aledaño a los sectores de Llano Chico y Llano grande y como sector referencial el de los profesores municipales.

Gráfico 55: Ubicación del Supermercado Full Mart



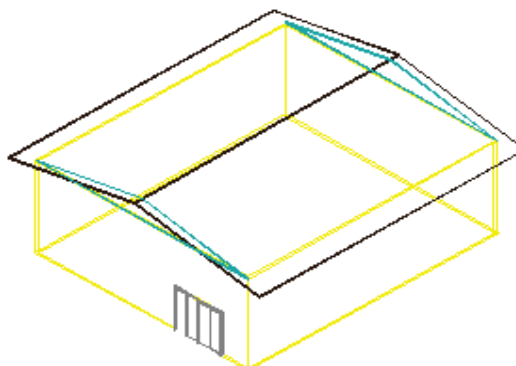
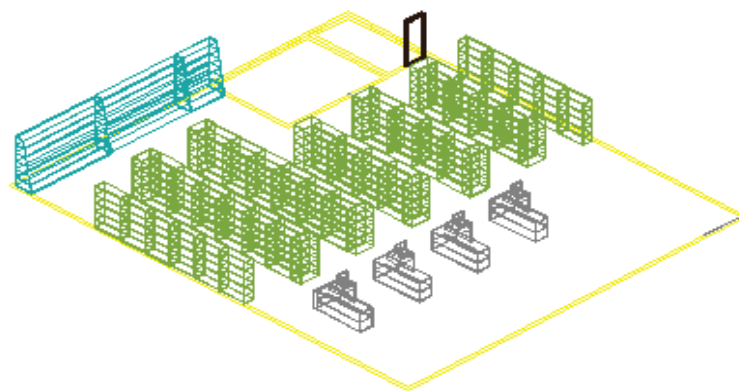
Imágenes obtenidas del buscador Google, Wikipedia, buscador y ubicación de mapas y sectores por el satélite



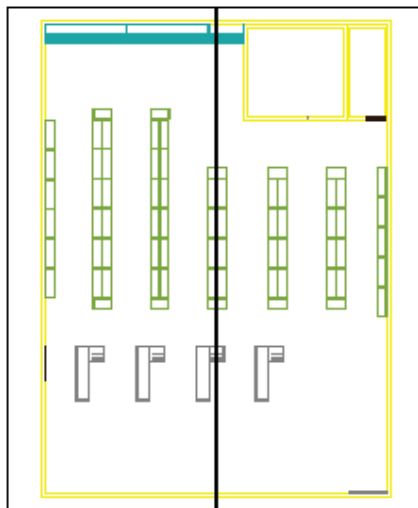
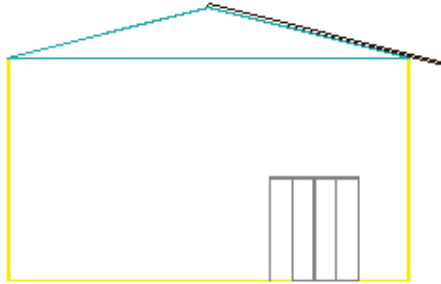
### 5.2.3 LAY OUT DE FULL MART

#### PLANO 1

Gráfico 56: Lay out







## 5.2.4 PROPUESTA DE MODELO DE INVENTARIO DE FULL MART.

La tabla que se presenta a continuación corresponde a la propuesta de un modelo de inventario para el servicio de supermercado Full Mart.

Tablas 26: Modelo de inventario Full mart

<b>Precios por producto o línea vs. Competencia.</b>					
<i>Jugos de frutas, refrescos, colas, agua, enlatados.</i>					
<b>Producto</b>	<b>Peso</b>	<b>Marca</b>	<b>Precio \$</b>	<b>Precio \$</b>	<b>Precio \$</b>
		<i>proveedor</i>	<i>provd.</i>	<b>FULL MART</b>	<i>compet.</i>
Jugos	1 litro	Natura	1	1,1	1,5
Jugos	200ml	Natura	0,3	0,35	0,4
Jugos	1/2 litro	Tampico	0,4	0,46	0,6
Jugos	1 galon	Tampico	2,1	2,4	2,7
Jugos	2 litros	Tampico	1,15	1,32	1,5
Bebida profit	250cm3	Tony	0,85	0,98	1,3
Nectar de frutas	1 litro	Del valle	1,05	1,21	1,75
Nectar de frutas	2 litros	Del valle	3	3,2	3,8
Colas	2 litros	Coca cola	0,6	0,69	0,8
Colas	1/2 litro	Coca cola	0,4	0,46	0,5
Pulpa de fruta	320g	Rapid juice	1,3	1,5	2
Agua	botella/g	Tesalia	0,4	0,46	0,8
Agua	botella/p	Tesalia	0,2	0,23	0,3
Enlatados de Durazno	tarro 820g	Kronos	1,2	1,3	1,8
Enlatados de frutas	tarro 820g	Macedonia	5,6	6	6,7
Enlatado de durazno en almibar	tarro 820g	Dso caballos	1,45	1,6	2,2

		<b># DIAS</b>	<b>DEMANDA</b>	<b># días proveedor</b>	<b>Margen días</b>
<b>DEMD.</b>	<b>DEMD.</b>	<b>LARORAB.</b>	<b>DIARIA</b>	<b>tarda en entregar</b>	<b>Inventario</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	<b>d=D / #Dias laborab/año</b>	<b>Pedido</b>	<b>Seguridad</b>
6480	540	360	18	2	4
2520	210	360	7	2	4
2520	210	360	7	2	4
2520	210	360	7	2	4
2520	210	360	7	2	4
2880	240	360	8	2	4
1440	120	360	4	2	4
720	60	360	2	2	4
2160	180	360	6	2	4
2160	180	360	6	2	4
2160	180	360	6	2	4
1800	150	360	5	2	4
2880	240	360	8	2	4
2160	180	360	6	2	4
1440	120	360	4	2	4
1080	90	360	3	2	4

<i>ROP</i>	<i>ROP</i>	<i>Inventario</i>	<i># dias para</i>	<i>COSTO DE</i>	<i>PEDIDO CADA 6 DIAS</i>
<i>d * L</i>	<i>d * L</i>	<i>minimo</i>	<i>realizar 1 pedido</i>	<i>CADA PEDIDO</i>	<i>AL MES 5 VECES</i>
	<i>seguridad</i>	<i>aceptable</i>	<i>de productos</i>	<i>A BODEGA</i>	<i>UNIDADES / MES</i>
36	72	108	6	18	540
14	28	42	6	2,1	210
14	28	42	6	2,8	210
14	28	42	6	14,7	210
14	28	42	6	8,05	210
16	32	48	6	6,8	240
8	16	24	6	4,2	120
4	8	12	6	6	60
12	24	36	6	3,6	180
12	24	36	6	2,4	180
12	24	36	6	7,8	180
10	20	30	6	2	150
16	32	48	6	1,6	240
12	24	36	6	7,2	180
8	16	24	6	22,4	120
6	12	18	6	4,35	90
				<b>103</b>	<b>2790</b>

<i>COSTO</i>	<i>VENTA</i>	<i>MARG/GANC.</i>
<i>PEDIDO AL</i>	<i>CADA PEDIDO</i>	<i>MES</i>
<i>MES</i>	<i>MES</i>	
540	594	54
63	72,45	9,45
84	96,6	12,6
441	504	63
241,5	277,725	36,225
204	234,6	30,6
126	144,9	18,9
180	192	12
108	124,2	16,2
72	82,8	10,8
234	269,1	35,1
60	69	9
48	55,2	7,2
216	234	18
672	720	48
130,5	144	13,5
<b>3090</b>	<b>3451,575</b>	<b>361,575</b>

Ejemplo; si se escoge el primer producto, jugos Natura de 1 litro, si se estima una Venta diaria = de 18 unidades, y los

Días laborables de Full Mart son 360, en el año se venderán 6480 u, o 540u al mes:

La fórmula para la demanda diaria viene dada por:

$$d = D / t,$$

Donde:  $d$  = demanda diaria,

$D$  = demanda anual y

$t$  = el número de días laborables,

Entonces aplicamos:

$$d = 6480/360$$

$$d = 18u.$$

- Si el proveedor tarda en entregar los productos después de haber realizado el pedido 2 días,

$$ROP = d * t$$

$$ROP = 18 * 2$$

$$ROP = 36$$

- Por inventario de seguridad se estima un margen de dos días más que es igual a 4, con ello podemos calcular el ROP o llamado punto de reorden. Y el ROP correspondiente al inventario de seguridad es:

$$ROP = 18 * 4$$

$$ROP = 72$$

- El punto mínimo que debería tener en el almacén es 36 u, y por el inventario de seguridad debido a que la demanda es desconocida se debe tener 72 u de este producto,

$$\text{Inventario mínimo} + \text{Inventario de Seguridad} = 36 + 78 = 108 \text{ u}$$

- Por lo tanto el inventario mínimo aceptable es 108 que resulta de sumar las 36u de inventario mínimo más 72u del inventario de seguridad.

Si:  $d = 18\text{u}$ ,

Entonces:  $t = 108/18 = 6$ ,

- Lo que significa que cada 6 días se agota el inventario en bodega de este producto.
- El precio del proveedor de este producto es de \$ 1.00 dólares por las 18u que se vende diariamente son \$ 18.00 dólares a precio de costo.

Donde:  $cu = \text{costo unitario}$

Entonces:  $\text{Venta diaria} = d * cu$

$$\text{Venta diaria} = \$ 18,00$$

- Si el inventario de este producto se termina cada 6 días se tendrá que hacer 5 pedidos de este cada mes.

Donde:  $pm = \# \text{ Pedidos al mes}$

Entonces:  $pm = 30 / 6$

$$pm = 5.$$

Por lo tanto:  $\text{costo de venta mensual} = d * cu * pm$

$$\text{costo de venta mensual} = 18(6)\text{u} * \$1 * 5 \text{ veces en el mes}$$

$$\text{costo de venta mensual} = \$540.00 \text{ dólares,}$$

- Precio al público de Full Mart de este producto es \$ 1.10 por unidad.

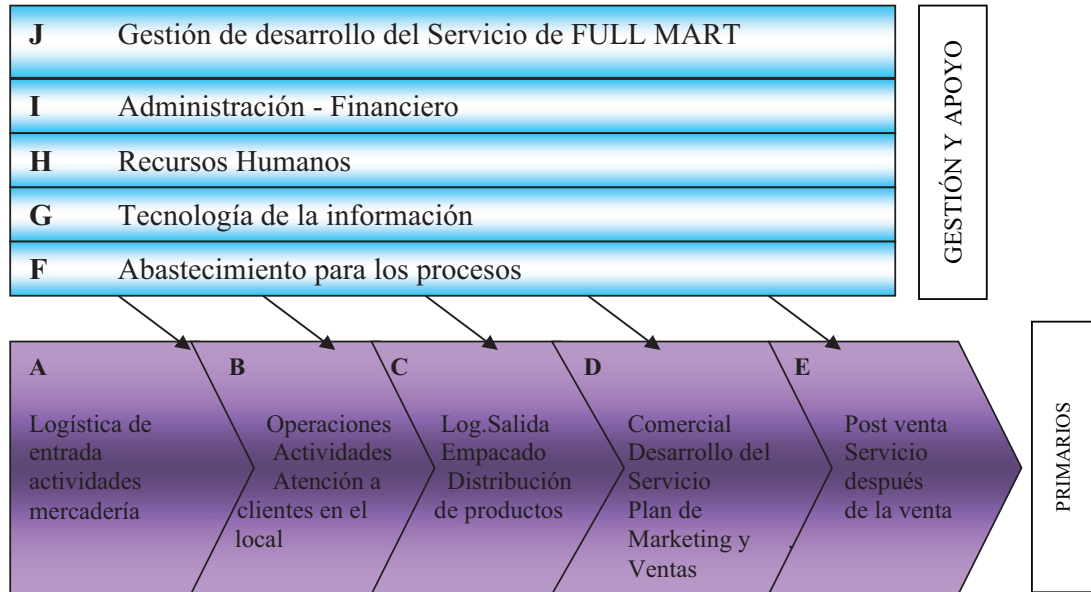
Donde: PVP = Precio de venta al público

Entonces: venta mensual =  $d * PVP * pm$   
venta mensual =  $18(6)u * \$1.10 * 5$  veces en el mes  
venta mensual = \$ 594.00 dólares,

Margen de Ganancia = 54 MES en este producto

- Con lo cual concluimos que el margen de ganancia al año de \$756.00 en este producto, y así sucesivamente para cada uno de los productos especificados en el modelo de inventario.

**5.2.5 CADENA DE VALOR DE FULL MART**



**Gráfico 57: cadena de valor Full Mart**

Elaborado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal

## 5.2.6 MACROPROCESOS DEL SUPERMERCADO FULL MART

### MACROPROCESO: Logística de Entrada

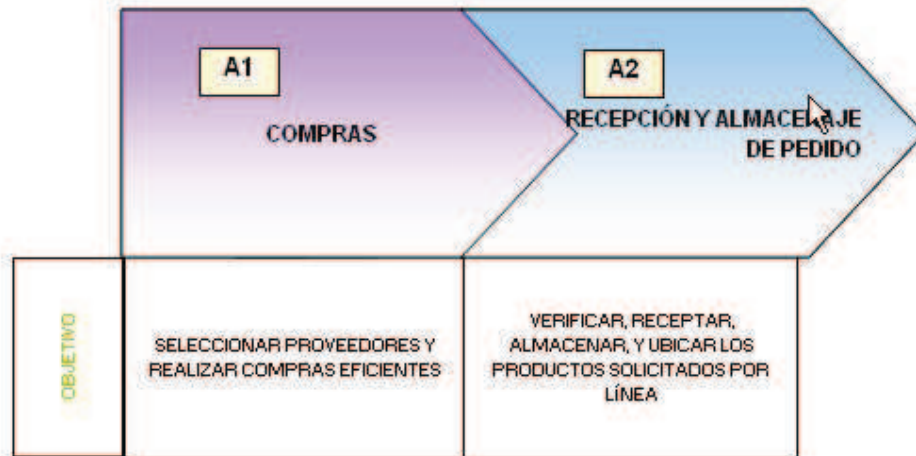


Gráfico 58: Macro proceso Logística de entrada

### MACROPROCESO: Operaciones



Gráfico 59: Macro proceso Operaciones



### MACROPROCESO: Logística de Salida

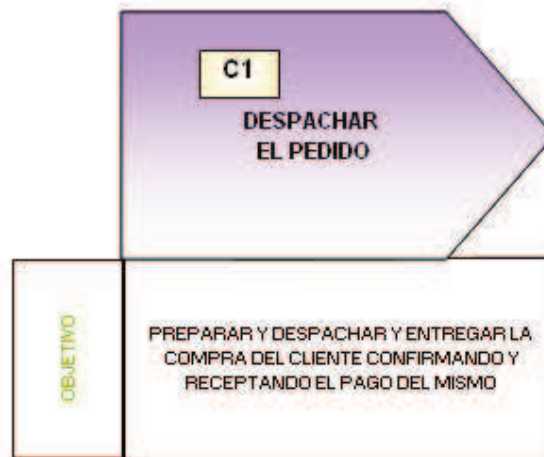


Gráfico 60: Macro proceso Logística de entrada

### MACROPROCESO: Marketing y Ventas

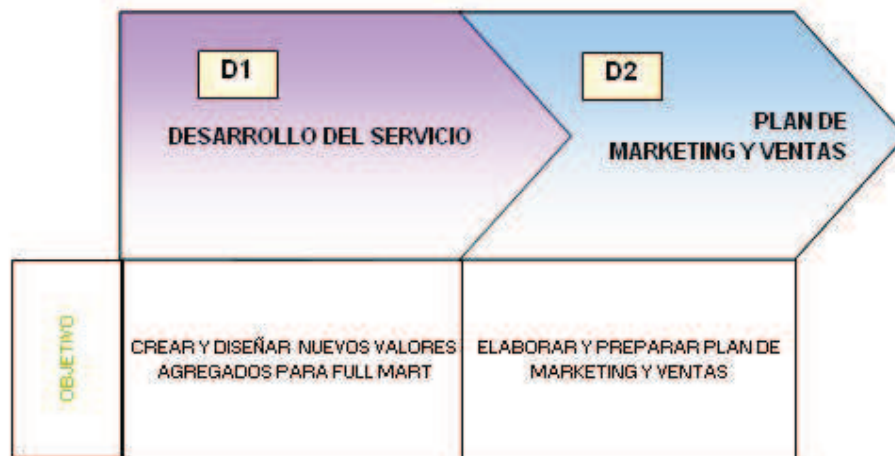


Gráfico 61: Macro proceso Marketing y ventas

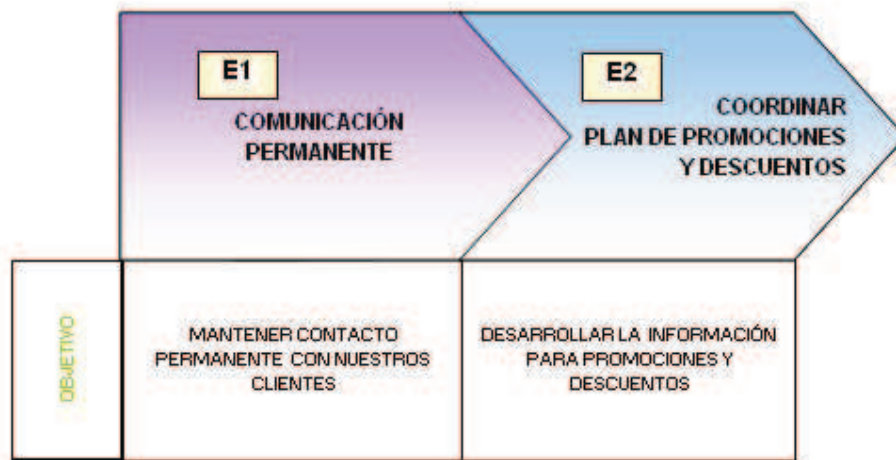
**MACROPROCESO: Servicio Pos Venta**

Gráfico 62: Macro proceso Servicio pos venta

### 5.2.7 DIAGRAMAS DE FLUJO DE FULL MART

#### DIAGRAMAS DE FLUJO DEL SUPERMERCADO FULL MART

	MACROPROCESO	LOGISTICA DE ENTRADA			CÓDIGO	A	
	PROCESO	COMPRAS			FINANCIERO	A1	
ACTIVIDAD	RECEPTAR PEDIDO AL CLIENTE	COMPRAS	FINANCIERO	DESPACHAR PEDIDO	RECEPCION Y ALMACENAJE DE PEDIDOS	DOCUMENTOS GENERADOS	
1. Verificar existencia de productos		<p>INICIO</p> <p>Decision: SI → C1, NO → Decision</p> <p>Decision: SI → Task, NO → Task</p> <p>Task: Esperar cotización</p> <p>Task: Recibir cotización</p> <p>Task: Revisar cotización</p> <p>Task: Revisar respaldos de compra</p> <p>Task: Emitir Orden de Compra</p> <p>Task: Autorizar Monto de Compra</p> <p>Decision: SI → Task, NO → A2</p> <p>Task: Enviar la Orden de Compra a proveedor</p> <p>Task: Esperar confirmación del proveedor</p> <p>Task: Recibir confirmación del proveedor</p> <p>Task: Enviar reclamo al proveedor</p> <p>Task: Esperar respuesta del reclamo</p> <p>Task: Recibir Respuesta</p> <p>Task: FIN</p>					
2. Verificar calificación de proveedor							
3. Calificar Proveedor							
4. Contactar al Proveedor							
5. Solicitar cotización							
6. Esperar cotización							
7. Recibir cotización							Cotización
8. Revisar cotización							
9. Revisar respaldos de compra							
10. Emitir Orden de Compra							Orden de Compra
11. Autorizar Monto de Compra							
12. Enviar la Orden de Compra a proveedor							
13. Esperar confirmación del proveedor							
14. Recibir confirmación del proveedor							
15. Enviar reclamo al proveedor							Reclamo a Proveedor
16. Esperar respuesta del reclamo							
17. Recibir Respuesta							
DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS				VERSIÓN:	1		
DIAGRAMA DE FLUJO				FECHA:	02/09/2008		

Gráfico 63: Diagrama de flujo Logística de entrada

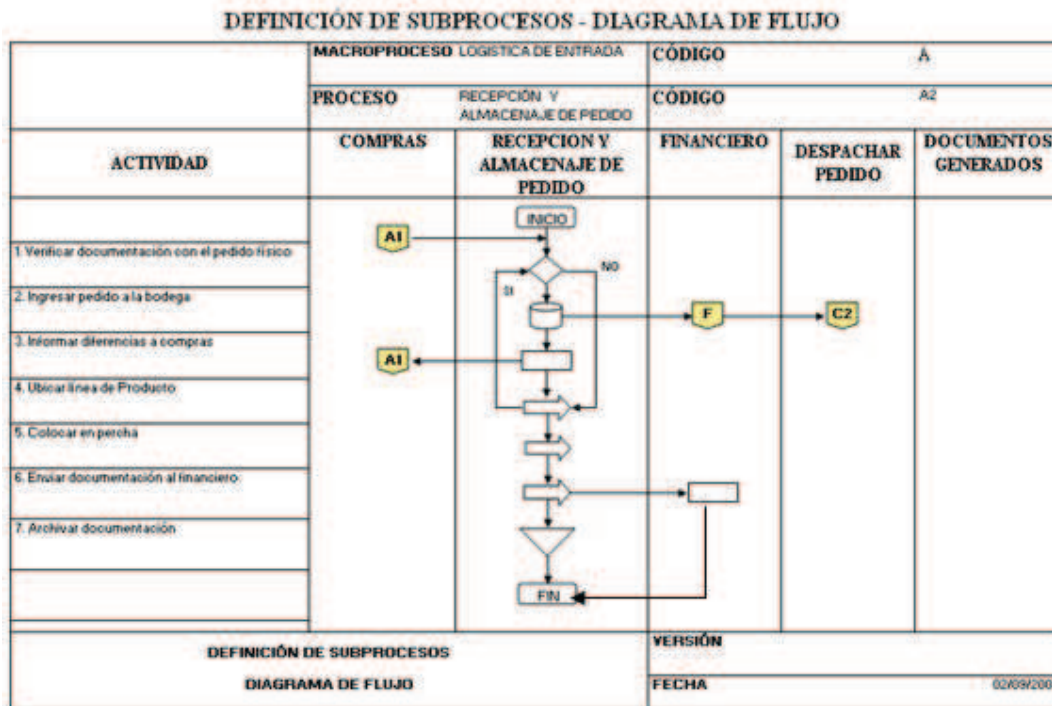


Gráfico 64: Diagrama de flujo Logística de entrada 2

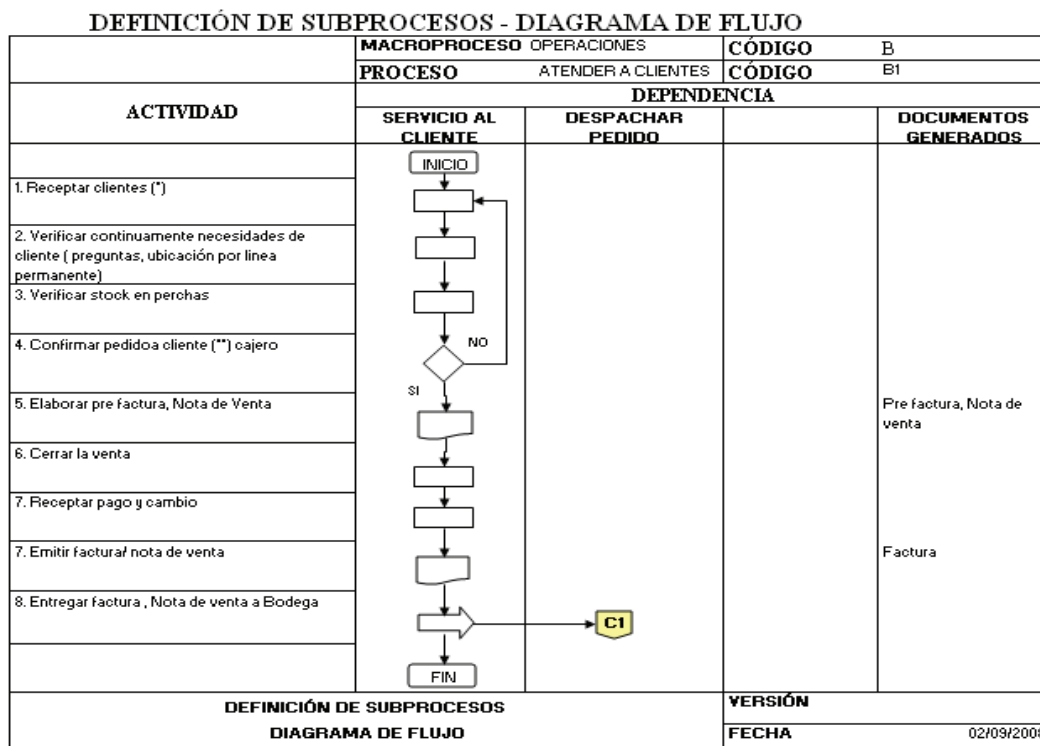


Gráfico 65: Diagrama de flujo operaciones

- (\*) Receptar clientes
- (\*) Revisar continuamente la página Web
- (\*\*) Confirmar cantidades
- (\*\*) Confirmar monto de compra
- (\*\*) Confirmar forma de pago

### DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS - DIAGRAMA DE FLUJO

	<b>MACROPROCESO</b> LOGISTICA DE SALIDA	<b>CÓDIGO</b> C
	<b>PROCESO</b> DESPACHAR PEDIDO	<b>CÓDIGO</b> C1
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DEPENDENCIA</b>	
	<b>DESPACHAR PEDIDO</b>	<b>DISTRIBUIR PEDIDOS</b>
		<b>DOCUMENTOS GENERADOS</b>
1. Recibir factura para despacho de pedido		
2. Preparar pedido *		
3. Empacar según línea de producto **		
4. Llevar paquetes al auto		
7. Entregar productos		
8. Entregar consulta de servicios, promociones		
<b>DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS</b>		<b>VERSIÓN</b> 1
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>		<b>FECHA</b> 02/09/2008

Gráfico 66: Diagrama de flujo Logística de salida

- \* Despachador ingresa en fundas los productos
- \*\* Selecciona productos por línea para empacar, Ej.: productos de limpieza, embutidos, panadería, etc

**DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS - DIAGRAMA DE FLUJO**

	MACROPROCESO	MARKETING Y VENTAS	CÓDIGO	D
	PROCESO	DESARROLLO DEL SERVICIO	CÓDIGO	D1
ACTIVIDAD	DESARROLLO DEL SERVICIO	PREPARAR PLAN DE MARKETING Y VENTAS	FINANCIERO	DOCUMENTOS GENERADOS
1. Recibir un nuevo requerimiento del cliente	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; T1[ ]     T1 --&gt; D1{ }     D1 -- NO --&gt; C1[(Base de Datos)]     C1 --&gt; T2[ ]     D1 -- SI --&gt; T2     T2 --&gt; T3[ ]     T3 --&gt; T4[ ]     T4 --&gt; E1[E1]     E1 --&gt; T5[ ]     T5 --&gt; D2{ }     D2 -- SI --&gt; T6[ ]     D2 -- NO --&gt; T5     T6 --&gt; T7[ ]     T7 --&gt; T8[ ]     T8 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>			Informe de factibilidad
2. Verificar si el cliente existe en la Base de Datos				
3. Ingresar el cliente a la Base de Datos				
4. Ingresar al programa de Atención al cliente				
5. Recibir los requerimientos				
6. Analizar peticiones				
7. Realizar estudio de factibilidad (comercial-financiero-operativo)				
8. Emitir Informe				
9. Aprobación de presupuesto para el nuevo servicio				
10. Ejecución del plan				
11. Informar al cliente				
<b>DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS</b>	<b>VERSION</b>			1
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	<b>FECHA</b>			02/09/2008

Gráfico 67: Diagrama de flujo Marketing y ventas 1

DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS - DIAGRAMA DE FLUJO

	MACROPROCESO	MARKETING Y VENTAS	CÓDIGO	D
	PROCESO	PREPARAR PLAN DE MARKETING Y VENTAS	CÓDIGO	D2
ACTIVIDAD	DESARROLLO DEL SERVICIO	PLAN DE MARKETING Y VENTAS	COMUNICACIÓN PERMANENTE	DOCUMENTOS GENERADOS
DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS DIAGRAMA DE FLUJO			VERSIÓN	1
			FECHA	02/09/2008

Gráfico 68: Diagrama de flujo Marketing y ventas 2

DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS - DIAGRAMA DE FLUJO

	MACROPROCESO	SERVICIO POSVENTA	CÓDIGO	E
	PROCESO	COMUNICACIÓN PERMANENTE	CÓDIGO	E1
ACTIVIDADES	PLAN DE MARKETING Y VENTAS	ADMINISTRACION DE WEB	COMUNICACIÓN PERMANENTE	DESARROLLO DEL SERVICIO
DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS DIAGRAMA DE FLUJO			VERSIÓN	1
			FECHA	02/09/2008

Gráfico 69: Diagrama de flujo Servicio pos venta 1

## DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS - DIAGRAMA DE FLUJO

	MACROPROCESO	SERVICIO POSVENTA	CÓDIGO	E
	PROCESO	PLAN DE PROMOCION Y DESCUENTOS	CÓDIGO	E2
ACTIVIDADES	PLAN DE PROMOCIONES Y DESCUENTOS	COMUNICACIÓN PERMANENTE	FINANCIERO	DOCUMENTOS GENERADOS
	INICIO			
1. Analisis de ofertas y descuentos anteriores	↓			
2. Preparación de Ofertas y descuentos de temporada	↓			
3. Entrega de planes	↓	→ E1		
4. Actualizar sistema	↓			
5. Consolidar la información	↓			
6. Analisis de aceptación	↓			
7. Calcular el crecimiento en ventas	↓			
8. Calificar el plan	↓		← F	
	↓			
	FIN			
DEFINICIÓN DE SUBPROCESOS DIAGRAMA DE FLUJO			VERSIÓN	1
			FECHA	02/09/2008

Gráfico 70: Diagrama de flujo Servicio pos venta 2



5.2.8 MAPA DEL PROCESO

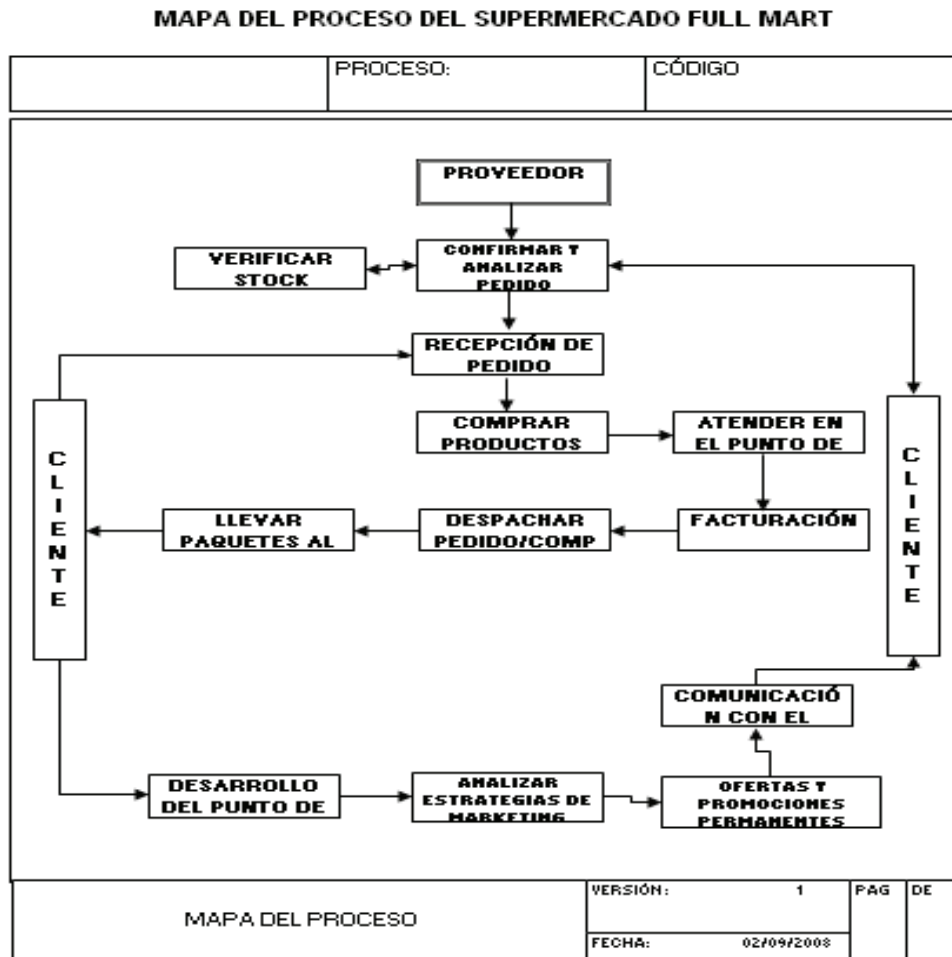


Gráfico 71: Mapa del proceso Full mart

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDIO LEGAL Y ORGANIZACIONAL**

Presentar los requisitos legales y necesarios para la puesta en marcha de un supermercado y realizar una propuesta del recurso humano necesario en la atención de este servicio.

#### **6.1 FUNDAMENTO TEÓRICO**

##### **6.1.1 LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA.**<sup>52</sup>

Sin lugar a dudas, uno de los entornos más preocupantes en nuestro medio para aquellos que tienen el deseo de invertir, y para aquellos que ya lo han hecho, es el legal, motivo por el cual, se hace necesario tener un conocimiento de las reformas legales, aún sin ser abogados.

En consecuencia, el conocimiento básico de las principales normas que afecten a la administración debe ser de permanente actualización.

Además la empresa es la entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas muchas veces ajenas a la gestión operativa de la empresa, los accionistas.

Cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, la razón social, domicilio fiscal, socios fundadores, volumen de capital social inicial, número de acciones o participaciones en los que se dividen el capital social y las normas estatutarias de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regulan mediante el registro mercantil.

---

<sup>52</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Edición # 2. Mc Graw Hill. Pág. 158 México 2001.

El objetivo fundamental de la empresa es tener utilidad, rentabilidad o ganancia, minimizando los costos y gastos. Una organización eficiente alcanzará el objetivo propuesto. El primer paso de toda empresa es planificar su establecimiento para así acogerse a las normas establecidas en la legislación y funcionar legalmente, participando de beneficios de protección estatal, tales como incentivos crediticios, arancelarios y tributarios, entre otros.

El código de comercio determina de una manera expresa, qué actos son de comercio. Los actos de comercio pueden ser realizados por personas naturales o jurídicas, éstas últimas deberán estar constituidas como compañías comerciales.

El código civil define a la sociedad o compañía como el contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común con el fin de dividirse entre sí los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados. Se puede decir que son elementos de las compañías los siguientes:

Las personas, que en la mayoría de los casos son dos; aunque las reformas aplicadas a la ley de compañías, actualmente permiten la subsistencia de las mismas con un solo socio.

El fin común u objeto Social, que determina el aporte de medios de distinta naturaleza. El fin debe tener un carácter lucrativo, pues se pretenderá obtener beneficios para los miembros de la sociedad.

El código civil clasifica a las sociedades de civiles y comerciales; las sociedades civiles son aquellas que son capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representadas judicial y extrajudicialmente; las comerciales son las que se forman para realizar negocios que la ley clasifica como actos de comercio.

La ley de compañías define al contrato de compañías como aquel en el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Las compañías comerciales se rigen por las disposiciones de la ley de compañías, pero en forma supletoria, también son afectadas por las del código de comercio, las del código civil, y otras leyes que generalmente tienen que ver con el sector público. Además deben sujetarse a las normas que señala el estatuto social.

Un breve análisis de cada una de las especies de compañías pueden clasificarse por el aspecto formal, fin común u objeto social en sociedades industriales, turísticas, artesanales, etc.

Por la responsabilidad de los socios las compañías se pueden clasificar así: de responsabilidad limitada y de responsabilidad ilimitada.

Según el origen del capital pueden ser nacionales, extranjeras y mixtas. Pueden ser además sociedades personalistas y sociedades de capital.

### **6.1.2 CLASIFICACIÓN.**<sup>53</sup>

La empresa puede organizarse en muchas unidades sin que se pierda su núcleo de decisión y objetivos que caracteriza a la actuación del grupo en si. Existen algunas clases de constitución de compañías:

- COMPAÑÍA ANÓNIMA
- COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
- COMPAÑÍA DE ECONOMIA MIXTA.
- COMPAÑÍA EN COMANDITA POR ACCIONES
- COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO

---

<sup>53</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Edición # 2. Mc Graw Hill. Pág.158 México 2001.

## ▪ COMPAÑÍA SIMPLE Y POR ACCIONES

En el caso de FULL MART se puede constituir como una compañía en Nombre Colectivo en la que se muestra sus principales características:

### **6.1.2.1 Compañía En Nombre Colectivo**

- El contrato se celebra por escritura pública que será aprobada por el juez de lo civil, el cual ordenará una publicación en un extracto de la misma, por una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y su inscripción en el registro mercantil.
- La compañía la conforma una persona jurídica, distinta de los socios considerados individualmente.
- Se conforma entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.
- Los socios son solidaria e ilimitadamente responsables responden con lo entregado y prometido como aporte e inclusive con sus bienes personales.
- Las participaciones no son negociables y en caso de hacerlo son nulas, ya que puede ocasionar la disolución de la empresa.
- La razón social constará el nombre de todos los socios o de alguno de ellos con la agregación de las palabras “y compañía” o su abreviatura “Cia.” Solo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.
- El capital se compone de los aportes de cada uno de los socios entrega o promete entregar. Será necesario el pago de no menos del 50% del capital suscrito. Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.
- Su administración y a falta de disposición especial en la escritura de constitución se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella.
- Las utilidades puede distribuirse en relación al capital, tiempo de aportación en cuotas iguales. Puede distribuirse el total de la utilidad o crear fondos capitalizando una parte de la misma.

- El tiempo debe ser definido en la escritura de constitución y la prórroga del plazo requiere una nueva escritura.

## **6.2 ORGANIZACIÓN**

La organización fundamentalmente dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar los objetivos propuestos de forma eficiente. Para establecer el sistema de organización en la empresa es ideal revisar que los objetivos y las áreas funcionales se complementen y concuerden, en la que es necesario definir varios aspectos:<sup>54</sup>

- Los procesos operativos, funciones de la empresa cómo hace, cómo se hace, con qué se hace, dónde se hace, en cuánto tiempo se hace.
- La descripción de puestos, agrupando las funciones por similitud, crear los puestos por actividades, diseñar el organigrama de la empresa.
- La definición del perfil, características físicas, habilidades mentales, preparación académica, habilidades técnicas, experiencia laboral.

Mientras más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto.

## **6.3 APLICACIÓN AL PROYECTO**

### **6.3.1 MARCO LEGAL Y PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCIÓN DE FULL MART.**

FULL MART se constituirá como una empresa en Nombre Colectivo misma que tiene las siguientes características:

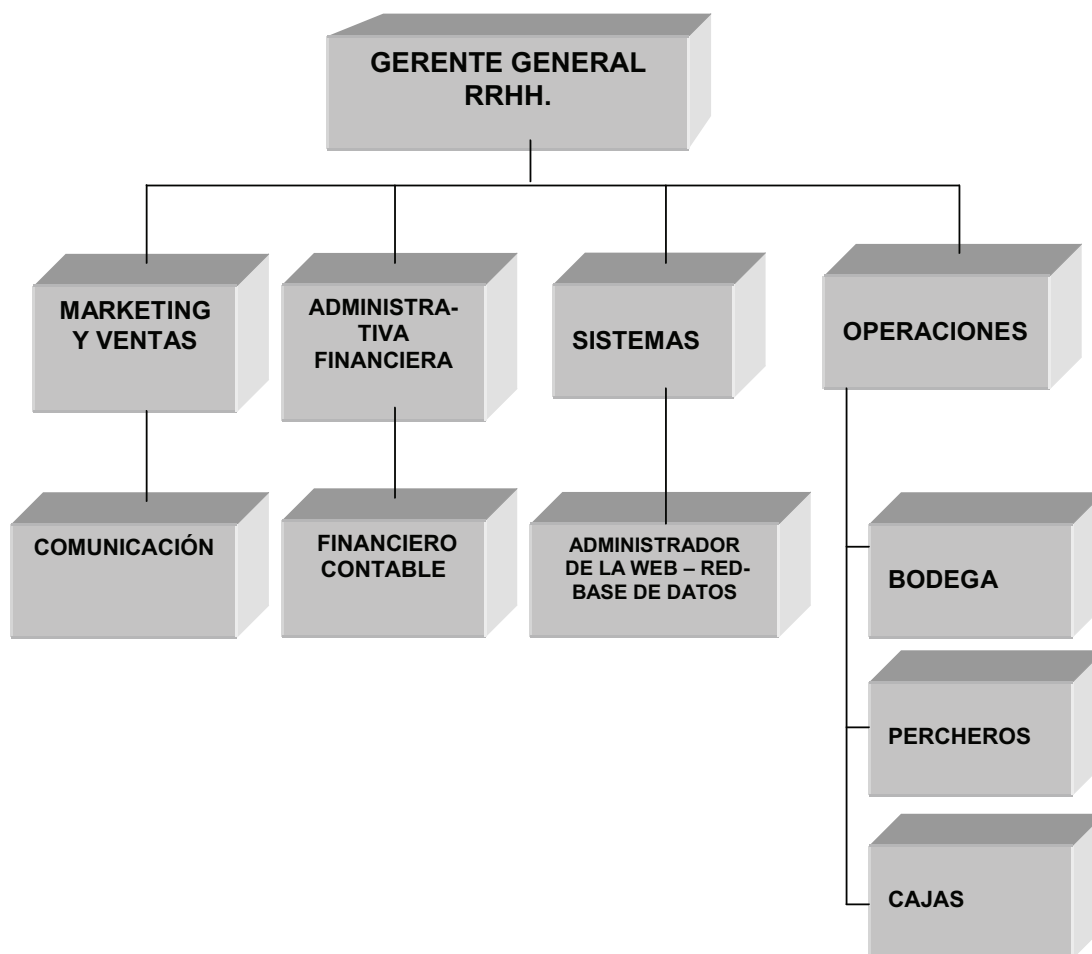
- Esta se celebra por escritura pública aprobada por un juez de lo civil.

---

<sup>54</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Edición # 2. Mc Graw Hill. Pag.158 México 2001.

- El juez al aceptar el trámite de demanda, ordena se publique un extracto de la demanda y escritura de formación, por una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.
- El juez aprueba la constitución de la compañía en sentencia.
- Se inscribe la escritura constitutiva con la aprobación del registro mercantil del domicilio principal de la compañía.
- El domicilio de FULL MART estará ubicado en la parroquia de Calderón, las 4 esquinas y la Virgen y Panamericana Norte, entre Llano Chico y Llano Grande Km.7/1/2 , local 5-A-1.
- El número de socios fundadores son dos: Fausto torres y Lénin Villarreal.
- FULL MART y su razón social es colectiva “ FULL MART TORRES VILLARREAL Y COMPAÑIA”.
- FULL MART tiene como objeto social la comercialización de productos de consumo masivo nacionales como, bebidas, víveres, lácteos, carnes y embutidos, productos de panadería, verduras, legumbres, permitidas por la ley.
- El plazo de duración de FULL MART es de 20 años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el registro mercantil, pero la junta general de socios podrá disolverla en cualquier tiempo o prorrogar su plazo de duración prevista en el estatuto de la ley de compañías.
- El capital social es de \$ 400 dólares íntegramente suscrito y pagado, la ley no señala un mínimo de capital fundacional para esta clase de compañía.
- FULL MART será administrada y representada judicial y extrajudicialmente por los socios, misma que esta obligada a llevar contabilidad de acuerdo a la ley de régimen tributario interno, y no esta sujeta al control de la superintendencia de compañías.

### 6.3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE FULL MART.



**Gráfico 72: Organigrama estructural Full Mart**

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

El recurso humano allí citado en el organigrama estructural es indispensable para que el proyecto se pueda ejecutar de la mejor forma y es necesario para cumplir los objetivos y metas trazados en el supermercado Full Mart.



## 6.3.3 DETALLE DE RRHH DE FULL MART

RECURSOS HUMANOS DE FULL MART		
PUESTO	REQUISITOS DEL PUESTO	FUNCIONES
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ing. Administración de procesos, Industrial, o Financiero</li> <li>* Edad mayor a 27 años</li> <li>* Experiencia mayor a 6 años en actividades de dirección</li> <li>* Profesional con habilidades en Adm. De Empresas, Planificación y Desarrollo, Manejo de personal, Relaciones públicas, Mercadotecnia.</li> <li>* Gran nivel de liderazgo, manejo de relaciones interpersonales orientadas al trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir estrategias operativas, publicitarias y estratégicas en concordancia con los Objetivos de la empresa.</li> <li>* Administración del negocio</li> <li>* Coordinación de planes de trabajo en conjunto con el resto de áreas.</li> </ul>
<b>COORDINADOR FINANCIERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Título superior en Economía, Finanzas o Auditoría y contabilidad</li> <li>* Edad mayor a 30 años</li> <li>* Sólidos conocimientos contables, tributarios</li> <li>* Experiencia igual o mayor a 10 años</li> <li>* Sólidos conocimientos de Office y programas contable financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Roles de pago</li> <li>* Declaraciones tributarias, impuestos</li> <li>* Cobranzas y pago a proveedores</li> <li>* Realización de flujos de efectivo, presupuestos.</li> <li>* Llevar la contabilidad y estados financieros al día</li> </ul>
<b>COORDINADOR DE SISTEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Título superior en Ing. De Sistemas</li> <li>* Edad mayor a 30 años</li> <li>* Experiencia en desarrollo de sistemas mayor a 7 años</li> <li>* Sólidos conocimientos de redes, mantenimiento de Hardware, Software, programación, Internet, Windows</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planificación y desarrollo en el área de Sistemas</li> <li>* Alineación de información permanente con requerimientos de usuarios</li> <li>* Asesoría y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos</li> </ul>
<b>COORDINADOR DE MARKETING COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Título de Ing. Comercial o Negocios</li> <li>* Edad mayor a 30 años</li> <li>* Experiencia mayor a 6 años</li> <li>* Conocimiento del mercado en productos de consumo masivo, ventas y publicidad</li> <li>* Sólido manejo de paquetes informáticos</li> <li>* Liderazgo, visión, creatividad, flexibilidad a los cambios, con gran capacidad para el trabajo en equipo, hábil para negociar, toma de decisiones y resolución de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaboración de presupuestos de ventas</li> <li>* Ejecución de planes de Marketing y ventas</li> <li>* Planear, coordinar y controlar el cumplimiento del presupuesto asignado</li> <li>* Manejo de relaciones comerciales</li> <li>* Coordinar la expansión de las ventas</li> <li>* Control del departamento comercial, responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales con el desarrollo e implementación de planes estratégicos de ventas y mercadeo, evaluando el servicio de la empresa permanentemente en el mercado tomando acciones necesarias para garantizar la proyección y liderazgo del mismo.</li> </ul>
<b>COORDINADOR DE OPERACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Título superior en Ing. Procesos- Industrial</li> <li>* Edad mayor a 27 años</li> <li>* Experiencia mayor a 5 años en actividades similares</li> <li>* Sólidos conocimientos de manejo de inventarios, Administración de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar planes de trabajo con todas las áreas</li> <li>* Manejar las operaciones de la empresa</li> <li>* manejar los inventarios, logística, transporte, informes a gerencia, inventarios</li> <li>* distribución interna de productos</li> </ul>
<b>BODEGUERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cursando estudios en Ing. Comercial ( A distancia)</li> <li>* Experiencia mayor a 5 años en posiciones similares</li> <li>* Edad mayor a 30 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinación de trabajo con todas las áreas</li> <li>* Coordinar la logística en base a necesidades de mercado</li> <li>* Despacho de órdenes de pedido, Inventarios</li> </ul>
<b>ASISTENTE BODEGA PERCHERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bachiller en ciencias administrativas - contables</li> <li>* Experiencia mayor o igual a 3 años</li> <li>* Edad mayor a 22 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Despacho inmediato de órdenes de pedido</li> <li>* Clasear y ordenar productos por línea</li> </ul>
<b>CAJEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cursando estudios en Administración ( A distancia)</li> <li>* Edad mayor o igual a 20 años</li> <li>* Experiencia mayor o igual a 1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Atención de calidad al cliente</li> <li>* Analítico, y rápido para realizar cuentas</li> </ul>
<b>GUARDIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrato con empresa de seguridad La Wackhent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio las 24 horas</li> </ul>
<b>LIMPIEZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contrato con empresa de servicios de limpieza SEGEMANT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio de 7: 00 a.m. a 5:00 p.m.</li> </ul>

**Cuadro 16: Recursos humanos Full Mart.**  
Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

El recurso humano necesario para FULL MART se compone de un gerente general que será el representante legal de la empresa, coordinando y ejecutando planes y estrategias de trabajo, así como el de administrar al recurso humano atendiendo los requerimientos internos de la empresa. Estará a cargo del personal más idóneo, las jefaturas, tanto financiera, sistemas, comercial, y operaciones que realizarán la gestión respectiva para la buena marcha de la Organización.

El personal de bodega que tendrá la tarea de realizar una ardua gestión de la logística en bodega, perchas para la distribución adecuada en el supermercado y estará en permanente comunicación con la coordinación de operaciones.

El personal de cajas serán personas claves para la atención al cliente, puesto que son los primeros contactos con los que el usuario de FULL MART tendrá contacto, y serán los encargados de informar, dar el servicio y proyectar una buena imagen de FULL MART.

## **CAPÍTULO VII**

### **ESTUDIO DE COSTOS Y FINANCIERO.**

Realizar la evaluación financiera del proyecto con un estimado de costos, para saber su viabilidad y rentabilidad en un período determinado.

#### **FUNDAMENTO TEÓRICO.**

##### **LOS COSTOS.**

Los costos son aquellos recursos sacrificados para alcanzar un objetivo específico. Es toda cantidad de dinero que se debe erogarse para pagar lo que se quiere en la operación de la empresa. Ayuda en gran medida a la toma de decisiones en un proyecto, además el costo es en sí una inversión que puede recuperarse y que a diferencia del gasto que si bien es cierto ambos constituyen desembolsos de dinero éste último se diferencia por que no es recuperable pero si trascendental y necesario para que el negocio siga en marcha.

Los costos variables y los costos fijos son dos tipos de costos en los que se difiere a cada uno en términos del cambio del costo total por las fluctuaciones en la actividad. El costo variable es un costo que varía en proporción directa a los cambios en la actividad relacionada. El costo fijo permanece sin cambios en un período determinado a pesar de que existieran cambios en la actividad de la empresa.

Para llevar a cabo un proyecto las empresas necesitan una variedad de activos, muchos de estos activos son tangibles como la maquinaria, las fábricas, oficinas, otros intangibles como los conocimientos técnicos, marcas y patentes. Por todos ellos hay que pagar, por ejemplo si la empresa pide un préstamo al banco, el banco tiene un activo financiero lo que le da el derecho de reclamar una serie de pagos por intereses y a la devolución del préstamo, y los activos reales de la

empresa necesitan producir suficiente dinero para hacer frente a esos pagos. Los activos financieros incluyen no solo los préstamos bancarios, si no también participaciones de capital, obligaciones, compromisos de arrendamiento financiero y otros similares.

En las finanzas existen dos grandes responsabilidades que se pueden reducir a dos simples cuestiones; ¿Qué inversiones debería hacer la empresa?

¿Cómo debería pagar estas inversiones?, la primera implica gasto de dinero y la segunda supone obtenerlo. El secreto del éxito de la dirección financiera está en incrementar el valor, ésta es una afirmación simple, pero ayuda mucho.

Las inversiones financieras son cruciales. Las inversiones hechas hoy tienen efectos importantes a largo plazo en el negocio, así que la mayoría de los altos directivos están de algún modo involucrados en decisiones financieras. Más tarde si la empresa marcha bien, los activos reales generan flujos de tesorería superiores al desembolso de inversión inicial, entonces diríamos que el dinero es reinvertido o a su vez devuelto a los inversores que adquirieron la emisión inicial de dinero. Esto lleva a formular interrogantes como ¿en qué activos invertir?, ¿Cómo conseguir esos fondos para esas inversiones?, la respuesta a la primera es la decisión de inversión o de presupuesto de capital de la empresa, la respuesta a la segunda es la decisión de financiación.

Los directivos financieros en última instancia responden ante los accionistas, que son los propietarios de la empresa, los accionistas se verán beneficiados por cualquier decisión que aumente el valor de su participación en la empresa, así se puede decir que una buena decisión de inversión es la que tiene como resultado la compra de un activo real que valga más de lo que cuesta un activo con una contribución neta al valor.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> James. C. Van Horne. John .M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición #8 pag.128.

Las decisiones de financiación tampoco pueden separarse del mercado financiero, por ejemplo si se supone que una empresa elige financiar un gran programa de expansión mediante préstamos, el directivo financiero deberá haberse preguntado si el valor de la firma se incrementaría más, mediante la emisión de la deuda a través de una emisión de nuevas acciones. Eso habrá requerido una teoría de cómo la elección de la financiación afecta al valor, además el directivo financiero deberá haber considerado el tipo de interés del préstamo, y haber llegado a la conclusión de que no era demasiado alto, esto habrá requerido de un conocimiento de cómo se fijan los tipos de interés y los precios de los préstamos. No se puede evitar entonces al tiempo y a la incertidumbre

Las empresas a menudo tienen la oportunidad de invertir en activos que no pueden recuperar a corto plazo y que exponen a la empresa y a los accionistas a un riesgo considerable. La empresa no puede desentenderse de tales elecciones, alguien tiene que decidir si la oportunidad tiene un valor superior a su costo y si se puede soportar sin peligro la carga de la deuda adicional.<sup>56</sup>

Todos los negocios se enfrentan a los problemas básicos de qué inversiones hacer y como hacerles frente, pero estas decisiones tienden a ser más complejas en las grandes empresas que en los negocios unipersonales pequeños. Salvo en las pequeñas empresas ninguna persona es responsable por si solo de todas las decisiones de inversión que vayan a incurrirse, la responsabilidad se encuentra dispersa dentro de la empresa. La alta dirección está continuamente involucrada en tales decisiones, pero el ingeniero que diseña unas nuevas instalaciones de producción, por ende también está implicado, el diseño determina la clase de activo real que utilizará la empresa.

El director de marketing que realiza una campaña de publicidad está también tomando una importante decisión de inversión. Una campaña de publicidad es en

---

<sup>56</sup> James. C. Van Horne. John .M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición #8 pag.132.

realidad una inversión en un activo intangible que se recupera con futuras ventas y beneficios.

Algunas de las responsabilidades financieras incluyen las relaciones con los bancos, gestión de tesorería, obtención de financiación, gestión de créditos, pago de dividendos, seguros, gestión de pensiones, la contabilidad, preparación de estados financieros, auditoría interna, nóminas, custodia de registros, preparación de presupuestos, impuestos, entre otros. No obstante, hay algunos directivos que están especializados en las finanzas, normalmente el tesorero es la persona más directamente responsable de la obtención de financiación, de la gestión de la cuenta de tesorería y de las relaciones con los bancos y otras instituciones financieras, y de asegurar que la empresa cumple sus obligaciones con los inversores, dueños del capital. En las empresas pequeñas es probable que el tesorero o simplemente un financiero sea el único que esté al frente de todo lo que conlleva esta tarea, sin embargo las empresas más grandes tienen normalmente un jefe de control de gestión. Las empresas más grandes suelen nombrar un subdirector o vicepresidente general de finanzas ( como el caso de Tv cable, Satnet, Suratel ), que supervise el trabajo del tesorero y el jefe de control de gestión, además ese subdirector general está profundamente implicado en el diseño de la política financiera y de la gestión estratégica, y que a menudo tendrá responsabilidades directivas generales mas allá de los importantes temas estrictamente financieros y puede ser también miembro del consejo de administración.

La meta general de la empresa se puede precisar diciendo que el gerente financiero debe tratar de maximizar la riqueza de los accionistas de la empresa buscando alcanzar el valor más alto posible para la compañía. Con frecuencia la maximización de utilidades se considera como el objetivo apropiado de la empresa y esto no implica que la administración deba ignorar responsabilidades sociales tales como proteger al consumidor, pagar salarios justos a los empleados, mantener prácticas justas de contratación, condiciones de trabajo seguras, apoyar a la educación y participar en asuntos del medio ambiente que pueden ser como mantener limpios el aire y el agua. Muchas personas sienten

que una empresa no tiene otra posibilidad más que actuar en forma socialmente responsable.

### **7.1.2 LOS ESTADOS FINANCIEROS.**<sup>57</sup>

El análisis financiero incluye el uso de diversos estados financieros. Estos estados tratan de lograr varias cosas, primero presentan los activos y pasivos de una empresa mercantil en un momento en el tiempo, por lo general al final de un año o de un trimestre. Esta presentación se conoce como balance general. Por otra parte el estado de resultados presenta los ingresos y los gastos de la empresa para un periodo particular del tiempo, por lo general también de un año o de un trimestre.

Mientras que el balance general muestra la posición financiera de la empresa en un momento del tiempo, el estado de resultados representa un resumen de la rentabilidad a través del tiempo. Al analizar los estados financieros se desearía utilizar un programa de hoja de trabajo de computadora. Para análisis respectivos este tipo de programas permiten realizar con facilidad cambios en las suposiciones y simulaciones. Analizar varias posibilidades permite una mayor comprensión interna de la que sería posible en otro caso. De hecho los estados financieros son una aplicación ideal para estos eficaces programas y es muy común para el análisis de estados financieros.

### **7.1.3 INFORMACIÓN DEL BALANCE GENERAL.**<sup>58</sup>

El cuadro siguiente muestra un formato de una X empresa. Los activos se relacionan en la sección superior de acuerdo con su grado relativo de liquidez, el efectivo y sus equivalentes a efectivo son los activos más líquidos y aparecen primero. Entre más apartado esté un activo del efectivo, menor liquidez tendrá.

---

<sup>57</sup> James. C. Van Horne. John .M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición #8 pag.135.

<sup>58</sup> James. C. Van Horne. John .M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición #8 pag.145.

Las cuentas por cobrar representan adeudos de los clientes que se deben convertir en efectivo dentro de un determinado período de facturación, por lo general 30 a 60 días. Por otra parte los inventarios se usan en la elaboración de un producto, primero es necesario vender el producto y obtener una cuenta por cobrar antes de poder pasar al siguiente paso y convertirlo en efectivo.

Puesto que los activos fijos, las inversiones a largo plazo son los menos líquidos, aparecen en el último lugar. Luego aparecen los pasivos y el capital en acciones comunes de los accionistas de la empresa. Todos los pasivos circulantes son pagaderos dentro de un año, mientras que los pasivos a largo plazo son pagaderos en un tiempo mayor a un año. El capital social solo se pagará a través de dividendos normales y quizá un dividendo de liquidación final. Las utilidades retenidas son las utilidades acumuladas después de dividendos de una empresa desde su comienzo, así son utilidades que han sido retenidas o reinvertidas por la empresa.

**Cuadro 17: Balance general**

Modelo Balance General de la empresa XX	
Al XXXI marzo 20XX	
<b>Activos</b>	
Efectivo y equivalente en efectivo	\$ 178.00
Cuentas por cobrar	678.00
Inventarios a costo de Mercado	1329.00
Gastos pagados por anticipado	21.00
Pagos de impuestos	35.00
Activos circulantes	\$ 2241.00
Activos fijos al costo	1596.00
(-) depreciación acumulada	(857)
Activos fijos netos	\$ 739.00
Inversión a largo plazo	65.00
Otros activos a largo plazo	205.00
<b>Total de activos</b>	<b>\$ 3250.00</b>
<b>Pasivos y capital</b>	
<del>de los accionistas</del>	
Préstamos bancarios	\$ 448.00
Cuentas por pagar	148.00
Impuestos acumulados	36.00
Otros pasivos acumulados	191.00
Pasivos circulantes	\$ 823.00
Deuda a largo plazo	631.00
<b>Capital de los accionistas</b>	
Acciones comunes	421.00
Capital adicional pagado	361.00
Utilidades retenidas	1014.00
Capital social de accionistas	\$ 1796.00
<b>Pasivos totales y capital de accionistas</b>	<b>\$ 3250.00</b>

Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal.



Se observa que el total de los activos es igual al total de los pasivos más el capital contable, ciertamente esta es una identidad contable. También de esto se deriva de que los activos menos los pasivos equivalen al capital contable.

En su mayor parte los pasivos de una empresa se conocen como certidumbre. El valor de los activos fijos se basan en sus costos reales, históricos, no sobre lo que costarían en la actualidad, los inventarios se valúan de la misma forma. La cifra de cuentas por cobrar implica que todas estas partidas por cobrar serán cobradas, aquí también hay que tomar muy en cuenta un punto importante como es la depreciación, la misma que es la pérdida de valor de un activo fijo( edificios, maquinarias, equipos, etc), como consecuencia del uso que se le ha venido dando para el funcionamiento de las operaciones de la empresa. Cada año se las empresas suelen trasladar una parte de las ganancias que genera su ejercicio económico a una cuenta llamada depreciación. Existen un método que comúnmente utilizan las empresas para aplicar la depreciación a sus activos y es el método de promedio o método lineal, luego el valor en libros será la diferencia entre el costo original del activo menos lo depreciado, o también llamado valor de salvamento.

Depreciación total = costo – valor de salvamento

#### **7.1.4 EL ESTADO DE RESULTADOS.**<sup>59</sup>

El estado de resultados muestra los ingresos, gastos y utilidades de la compañía. El costo de la mercancía vendida representa en realidad el costo de producir los productos que fueron vendidos durante el período. Aquí se incluyen las compras de materia prima y otras partidas, los costos de mano de obra relacionados con la producción y otros gastos relacionados con la misma. Los costos de venta general y de administración, se presentan separados del costo de la mercadería vendida, porque son considerados como gastos del período en vez de los costos

---

<sup>59</sup> James C. Van Horne. John M. Wachowicz. Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición # 8 pag. 147.

del producto. Para una empresa comercializadora generalmente la depreciación se incluye de forma separada como cualquier otro gasto del periodo bajo la cantidad de utilidad bruta. Al final aparece un estado de utilidades acumulado simplificado. Los dividendos se rebajan de las utilidades después de impuestos para obtener el aumento de las utilidades retenidas.

**Cuadro 18: Estado de resultados**

<b>Modelo de Estado de Resultados.</b>	
<b>Empresa XX</b>	
<b>Al XXXI de marzo 20XX</b>	
Ventas Netas	\$ 3992.00
Costo de mercadería vendida	2680.00
Utilidad bruta	\$ 1312.00
<b>Gastos de ventas generales</b>	
Y administrativos	912.00
Gasto de intereses	85.00
Utilidades antes de impuestos	\$ 315.00
Impuestos al ingreso	114.00
Utilidades después de impuestos	\$ 201.00
Dividendos en efectivo	143.00
<b>Aumento de utilidades retenidas</b>	<b>\$ 58.00</b>

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

### 7.1.5 EL CRÉDITO COMERCIAL COMO UN MEDIO DE FINANCIAMIENTO

El crédito comercial es una fuente de fondos, debido a que el comprador no tiene que pagar por las mercaderías hasta que sean entregadas. Si la empresa paga de modo automático sus cuentas, un cierto número de días después de la fecha de la factura el crédito comercial se convierte en una fuente espontánea de financiamiento inherente que varía con el ciclo de producción. Según la empresa aumenta su producción y las correspondientes compras, aumentan las cuentas

por pagar y estas brindan parte de los fondos necesarios para financiar el aumento en producción.

De forma similar según disminuya la producción las cuentas por pagar tienden a disminuir. Bajo estas circunstancias el crédito comercial no es una fuente discrecional de financiamiento. Depende por completo de los planes de compra de la empresa que a su vez depende de su ciclo de producción. Al examinar el crédito comercial como una forma discrecional de financiamiento se considera en forma específica situaciones en las cuales una empresa no aprovecha el descuento por pronto pago sino que paga el último día del periodo neto, y una empresa paga sus cuentas más allá del período neto.<sup>60</sup>

Hay varias ventajas del crédito comercial como una forma de financiamiento a corto plazo, probablemente la principal ventaja es su fácil disponibilidad. Las cuentas por pagar de la mayor parte de las empresas representan una forma continua de crédito, no es necesario convertir de manera formal el financiamiento, ya existe allí. A medida que se pagan las cuentas antiguas y se hacen nuevas compras a crédito, las nuevas cuentas por pagar reemplazan a las antiguas y la cantidad de financiamiento por crédito comercial fluctúa en conformidad. Si la empresa está ahora aprovechando el descuento por pronto pago, dispone con facilidad de crédito adicional con solo no pagar las cuentas por pagar existentes hasta el fin del período neto. No es necesario negociar con el proveedor, la decisión le corresponde por completo a la empresa. Al demorar el pago de las cuentas por pagar la empresa encontrará que es necesario después de un cierto grado de demoras negociar con el proveedor. El proveedor contempla un pago atrasado ocasional de un modo menos crítico como un banquero o prestamistas.

---

<sup>60</sup> James.C. Van Horne. John M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición # 8 pag. 346.

### 7.1.6 FLUJOS DE EFECTIVO.<sup>61</sup>

El estado de flujos de efectivo muestra como la posición de efectivo de la empresa ha cambiado durante el período. De ésta forma complementa el estado de resultados y el balance general. Los cambios en la posición de efectivo de una empresa pueden ser el resultado de cualquiera de las múltiples transacciones de la empresa. El estado de flujos de efectivo desglosa las fuentes y usos del efectivo en tres componentes. Se trata de flujos de efectivo de operaciones, inversiones y actividades de financiamiento. Los flujos de fondos entre una empresa y el inversionista, acreedores, trabajadores, clientes y otras personas interesadas sirven de un grupo de partida fundamental para el análisis de la empresa, sus proyectos de inversión de capital, adquisiciones, así como el análisis subyacente para muchas decisiones adicionales. El siguiente esquema muestra el flujo de una empresa X donde se desglosan las fuentes y cantidades de flujo de efectivo tanto de operación, inversión y financiamiento.

**Cuadro 19: Flujo de efectivo**

<b>Flujo de efectivo Cia X</b>	
<b>Año 20XX</b>	
<b>Flujo de efectivo en actividades de operación</b>	
Utilidad neta	\$ 25.90
Depreciación y amortización	22.70
Decremento, incremento ctas. Por cobrar	(- 29.90)
Decremento, incremento en inventarios	(-15.10)
Incremento, decremento ctas. Por pagar	4.10
Incremento, decremento gtos. Acumulados	15.70
Ingreso neto en operación	\$ 23.40
<b>Flujo efectivo de actividades de inversión</b>	
Compra planta y equipo	(-50.50)
Efectivo neto provisionado en actividades De inversión	(-59.50)
<b>Flujos de efectivo en actividades de Financiamiento</b>	
Incremento, decremento pagaré pendientes	33.00
Emisión neta de deuda a largo plazo	4.20
Incremento en otras obligaciones a largo plazo	1.90
Dividendos en efectivo	(-5.50)
Efectivo neto en actividad de financiamiento	33.60
Incremento, decremento neto en efectivo Y equivalentes	(-2.50)
Efectivo y equivalentes a inicio de año	12.50
<b>Efectivo y equivalentes a fin de año</b>	<b>9.50</b>

Realizado por: Fausto Torres y Lenin Villarreal.

<sup>61</sup> James. C. Van Horne. John M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición # 8. pag. 208.

Existe un corolario importante sobre con que frecuencia se puede emprender acciones que compiten entre sí. Cuando emprendemos una acción, ésta elimina otras posibles, la diferencia entre un valor de una acción y el de la mejor alternativa se llama COSTO DE OPORTUNIDAD, el mismo que proporciona un indicador de la importancia relativa de una decisión. Cuando el costo de oportunidad es pequeño el de una elección incorrecta también lo es y viceversa.

Para toda elección de negocio existe un intercambio compensatorio llamado riesgo- rendimiento, es otra forma de decir que si se quiere tener la oportunidad de obtener grandes resultados se podría correr el riesgo de tener un resultado verdaderamente malo. Un riesgo más alto acarrea consigo una mayor oportunidad de un buen o mal resultado. Simplemente no se puede esperar obtener altos rendimientos y cualesquier decisión que se tome conlleva inherente un riesgo, por ejemplo las decisiones de invertir, de aceptar un trabajo, o de prestar dinero incluyen varios grados de riesgo. Las decisiones personales también incluyen riesgo, si se prefiere un rendimiento más alto se tendrá de la misma manera que arriesgar en la misma proporción.<sup>62</sup>

Los flujos de efectivo ocurren al final del período de tiempo, los flujos de efectivo son ingresos para el negocio, y los flujos de efectivo negativos son egresos desde el punto de vista del que toma las decisiones.

### **7.1.7 VALOR ACTUAL NETO.**<sup>63</sup>

Al igual que la tasa interna de rendimiento o tasa interna de retorno, el método del valor presente es un enfoque de flujo de efectivo descontado a la elaboración del presupuesto de capital. El valor presente neto de una propuesta, de inversión es

---

<sup>62</sup> Douglas R. Emery-John d. Finnerty, “Administración Financiera Corporativa” Prentice Hall. Edición primera. México 2000.

<sup>63</sup> James Van Horne, John Wachowicz, “Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall. Edición # 8. México 1994. Pág.405.

el valor presente de los flujos netos de efectivo de la propuesta menos el flujo de salida de efectivo inicial de la propuesta. En forma de fórmula tenemos:

$$VPN = \frac{CF_1}{(1+K)_1} + \frac{CF_2}{(1+K)_2} + \frac{CF_3}{(1+K)_3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+K)_n} - \text{Inversión Inicial}$$

Donde K es la tasa de rendimiento requerida y todas las otras variables son los flujos de cada período.

Si la suma de todos los flujos de efectivo descontados es cero o más, se acepta la propuesta, de lo contrario se rechaza. Otra forma de expresar el criterio de aceptación es decir que el proyecto será aceptado si el valor actual de los flujos de entradas de efectivo excede el valor actual de los flujos de salidas de efectivo.

La razón fundamental detrás del criterio de aceptación es la misma que la del método de la tasa interna de retorno. Si la tasa de rendimiento requerida es el rendimiento que esperan los inversionistas que gane la empresa sobre la propuesta de inversión y la empresa acepta la propuesta con un valor actual neto mayor a cero, el precio de mercado de la acción debe aumentar. De hecho si la tasa de rendimiento requerida o tasa de descuento se escoge correctamente el precio de mercado total de las acciones de la empresa debe cambiar en una cantidad igual al valor presente neto del proyecto. Así al tomar un proyecto con un valor presente neto igual a cero se debe dejar sin cambios el precio de mercado de las acciones de la empresa.

Si se supone los siguientes flujos a una tasa de rendimiento del 12% después de impuestos, el valor presente neto del problema es:

$$VPN = \frac{34432}{(1+0.12)_1} + \frac{39530}{(1+0.12)_2} + \frac{39359}{(1+0.12)_3} + \frac{32219}{(1+0.12)_4} - 100.000$$

$$\text{VPN} = 30.748 + 31.505 + 28.024 + 20.491 - 100.000$$

$$\text{VPN} = \$ 10.768.$$

El problema se puede solucionar mediante la computadora, con una calculadora o utilizando la tabla de valor presente. Como el valor presente neto de ésta propuesta es mayor que cero se debe aceptar la propuesta de proyecto.

### 7.1.8 LA TASA INTERNA DE RETORNO.<sup>64</sup>

Debido a los diversos inconvenientes del método de período de recuperación por lo general se estima que los métodos de flujo de efectivo descontado brindan una base más objetiva para evaluar y seleccionar proyectos de inversión. Este método toma en cuenta tanto la magnitud como la oportunidad de los flujos de efectivo esperados de cada período de la vida de un proyecto, por ejemplo los accionistas dan un mayor valor a un proyecto de inversión que prometa rendimientos durante los próximos cinco años que a un proyecto que brinde un rendimiento idéntico de los años seis al diez. Por consiguiente la oportunidad en el tiempo de los flujos de efectivo futuros esperados es el extremo importante en la decisión de inversión.

Los métodos de flujo de efectivo descontado permiten aislar las diferencias en la oportunidad de los flujos de efectivo para diversos proyectos al descontar estos flujos de efectivo a sus valores actuales. Uno de los métodos de flujo de efectivo descontado es el método de la tasa interna de rendimiento.

La tasa interna de rendimiento para una propuesta de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos esperados con el valor de flujo de salida de efectivo inicial. Si los desembolsos iniciales a costo se producen en el momento cero queda representada por esa tasa, de modo que:

---

<sup>64</sup> James Van Horne. John Wachowicz, "Fundamentos de Administración Financiera. Prentice Hall .Edición # 8. México 1994.Pág. 401.

$$\text{TIR} = \frac{CF_1}{(1+\text{irr})_1} + \frac{CF_2}{(1+\text{irr})_2} + \frac{CF_n}{(1+\text{irr})_n}$$

**irr:** es la tasa de descuento para el proyecto que se descuenta a los flujos de efectivo para la propuesta de inversión, para igualar en valor presente el desembolso inicial al momento cero. En el ejemplo anterior:

$$\$100.000 = \frac{34432}{(1+\text{irr})_1} + \frac{39530}{(1+\text{irr})_2} + \frac{39359}{(1+\text{irr})_3} + \frac{32219}{(1+\text{irr})_4}$$

**TIR = 17.04%**

Resolver la tasa interna de rendimiento en ocasiones incluye un procedimiento de tanteo que utiliza tablas de valor presente. Por fortuna existen programas de computadora y calculadoras programadas para solucionar mediante la tasa interna de rendimiento y esto elimina los difíciles cálculos necesarios en el procedimiento de tanteo. La interpolación solo da una respuesta aproximada al porcentaje exacto.

El criterio de aceptación utilizado por lo general con el método de la tasa interna de retorno es comparar esa tasa con la tasa de rendimiento requerida, conocida también como la tasa de límite crítico o tasa mínima. Si la tasa interna de rendimiento excede la tasa requerida se acepta el proyecto, de lo contrario se rechaza. Si la tasa de rendimiento requerida es el rendimiento que esperan los inversionistas que gane la empresa en el proyecto, aceptar un proyecto con una tasa interna de retorno mayor a la tasa de rendimiento requerida daría como resultado un aumento en el precio de mercado de las acciones, debido a que la empresa acepta un proyecto con un rendimiento mayor que el requerido para mantener el precio del mercado actual por acción.



### 7.1.9 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL.

El período de recuperación de un proyecto indica el número de años que requieren para recuperar una inversión inicial en efectivo. Por ejemplo si se supone que se desea determinar el período de recuperación de un proyecto cuyo desembolso inicial es de \$100.000 y esperamos tener en los próximos años flujos de efectivo netos de \$34.432, \$ 38.530, \$ 39.359, \$ y \$ 32.219 durante cuatro años. Así el período de recuperación es de 2.66 años.<sup>65</sup>

Año	Flujos de efectivo	Flujos de entrada acumulados
0	(\$100.000)-b	
1	\$ 34.432	\$ 34.432
2	39.530	73.962
3	39.359	11.3321
4	32.219	145.540
<b>Periodo de recuperación de capital = 2.66 años.</b>		

**Cuadro 20: Recuperación de capital**

Si el período de recuperación calculado es menor que un período máximo de recuperación aceptable, se acepta la propuesta de lo contrario se rechaza. Si el período de recuperación necesario fuera de tres años, se aceptaría el proyecto.

<sup>65</sup> James Van Horne-John Wachowicz, "Fundamento de Administración Financiera. Prentice Hall. Octava edición. México 1994.Pág.400.

## 7.2 APLICACIÓN AL PROYECTO

### 7.2.1 DETALLE DE COSTOS E INVERSIONES DE FULL MART

CUADRO 21: DETALLE DE COSTOS, INVERSIONES Y EQUIPOS								
DESCRIPCIÓN	MARCA	Q	COSTO/U	COSTO TOTAL	IVA	COSTO TOTAL IVA	CARACTERÍSTICA	OBSERVACIÓN
<b>Equipos de oficina</b>								
Computadores	Lex Mark x 6170	3	\$ 846,00	\$ 2.538,00	\$ 304,56	\$ 2.842,56	Celeron, Pentium 4, memoria 300 Gb, 2,4 Ghz, Escaner, WLL, Tarjeta de video, Fax modem 33,6 Kbps.	1( Red con las máquinas registradoras,1 bodega, 1 Gerente-Administración)
Impresora, Escaner, copiadora y fax	Lex Mark x 6170	1	\$ 320,00	\$ 320,00	\$ 38,40	\$ 358,40	Impresora 4800*1200ppp, Escane 1200* 4800 ppp, Coppiadora Ind 16c, Fax modem 38 Kbps. Pantalla plana flat panel de 19".	
Teléfonos	Panasonic	1	\$ 124,99	\$ 124,99	\$ 15,00	\$ 139,99	(3 en 1)5.8 Ghz, contestador digital, identificador de llamadas, función de central para transferencia de llamadas y conferencia de dos vía, Altavoz con micrófono auricular y reloj con alarma.	1 Administración, 1 bodega, 1 gerencia
Cajas registradoras	LG	3	\$ 348,00	\$ 1.044,00	\$ 125,28	\$ 1.169,28	Asistidas por computadora, memoria de recepción, con mini impresora para notas de venta o facturas de alta resolución.	
Otros	Otros	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00		
<b>Total</b>						<b>\$ 4.846,23</b>		

Sistemas de refrigeración								
DESCRIPCIÓN	MARCA	Q	COSTO/U	COSTO TOTAL	IVA	COSTO TOTAL IVA	CARACTERÍSTICA	OBSERVACIÓN
Refrigerador Hermético	METALFRI O	3	\$ 1.800,60	\$ 5.401,80	\$ 648,22	\$ 6.050,02	2,20 alto * 2,80 ancho	Para colocar lácteos, jugos, vegetales
Congelador abierto	METALFRI O	3	\$ 1.350,00	\$ 4.050,00	\$ 486,00	\$ 4.536,00	Vertical mostrador de 3m de largo de congelación abierto y 2m alto	Para colocar, carnes , pollos, pescados
Congelador Horizontal	METALFRI O	2	\$ 1.280,20	\$ 2.560,40	\$ 307,25	\$ 2.867,65	Horizontal cubierto de congelación hermético doble puerta	Helado, postres, etc

Porta frutas	METALFRI O	2	\$ 320,28	\$ 640,56	\$ 76,87	\$ 717,43	De 2,5 m * 3m con cajones internos	Colocar las frutas
Cortadora embutidos	Marcimex	1	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 19,20	\$ 179,20	Acero inoxidable	
Anzuelos porta carne	METALFRI O	4	\$ 8,00	\$ 32,00	\$ 3,84	\$ 35,84	En varilla de 8mm	Colgar carnes
Balanzas Digitales	METALFRI O	2	\$ 65,00	\$ 130,00	\$ 15,60	\$ 145,60	25 kilos	
<b>Total</b>						<b>\$ 14.531,73</b>		

<b>Muebles</b>								
Escritorios	Armet	3	\$ 190,00	\$ 570,00	\$ 68,40	\$ 638,40	Ejecutivo, con cajonera negra texturizado y porta teclado	2 Administrativo, 1 bodega
Sillas	Armet	7	\$ 45,00	\$ 315,00	\$ 37,80	\$ 352,80	Modelo Pilot giratoria de doble palanca	
Mueble supermercado	Armet	3	\$ 228,38	\$ 685,14	\$ 82,22	\$ 767,36	Tablero melaminico de 25 lineas con filo y repisas de acero inoxidable	Mesas para la caja registradora
Estanterías	METALFRI O	84	\$ 70,58	\$ 5.928,72	\$ 711,45	\$ 6.640,17	220m alto * 1m de ancho	84 m cuadrados de estantería
Coche supermercados	METALFRI O	18	\$ 150,00	\$ 2.700,00	\$ 324,00	\$ 3.024,00	Coche supermercado estándar cromado	
Canastillas	METALFRI O	50	\$ 18,50	\$ 925,00	\$ 111,00	\$ 1.036,00	Canastillas plásticas	
Rótulos plásticos	D & D	27	\$ 4,20	\$ 113,40	\$ 13,61	\$ 127,01	Diferente estilo	Sirve para colocar en la parte superior y poder distinguir la clase de productos y su ubicación
Porta fundas	METALFRI O	8	\$ 13,80	\$ 110,40	\$ 13,25	\$ 123,65	De estilo cromado en alambre de 8mm	Sirve para adecuar las fundas para colocar los productos
Cúbicos para pan	PYCA	9	\$ 7,50	\$ 67,50	\$ 8,10	\$ 75,60	Con tapa transparente porta pan	
Pinzas de acero inoxidable	METALFRI O	3	\$ 3,50	\$ 10,50	\$ 1,26	\$ 11,76		
Instalaciones eléctricas	Armet	1	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 93,60	\$ 873,60	Todo el galpón	
Pintura	Armet	1	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 20,40	\$ 190,40	Todo el galpón	
<b>Total</b>						<b>\$ 13.860,74</b>		
					<b>TOTAL</b>	<b>\$ 33.238,70</b>		

**DEPRECIACIONES**

<b>Depreciación equipos de computo 3 años 33,3%</b>		
Costo	Vida útil / años	Depreciación promedio anual
\$ 2.842,56	3	\$ 947,43
		Depreciación promedio mensual \$ 78,95

<b>Depreciación equipos de oficina 10 años 10%</b>		
Costo	Vida útil / años	Depreciación promedio anual
\$ 2.003,67	10	\$ 200,37
		Depreciación promedio mensual \$ 16,70

<b>Depreciación Maquinaria y Equipo 10 años 10%</b>		
Costo	Vida útil / años	Depreciación promedio anual
\$ 14.531,73	10	\$ 1.453,17
		Depreciación promedio mensual \$ 121,10

<b>Depreciación Muebles de oficina 10 años 10%</b>		
Costo	Vida útil / años	Depreciación promedio anual
\$ 12.796,74	10	\$ 1.279,67
		Depreciación promedio mensual \$ 106,64

**Cuadro 22: Depreciaciones**

Cuadro 23: Plan publicitario Full Mart

Plan publicitario y Comunicación		Meses																			
		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TIEMPO	COSTO/ U	COSTO/T	IVA	COSTO T /IVA	CARACTERÍSTICA	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
	1	Página Web	Anual	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 54,00	\$ 504,00	Grupo Tv Cable													
	1	Pago dominio página web	Mensual	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 2,64	\$ 24,64	Grupo Tv Cable													
	1	Gasto pintura publicidad Supermercado	1 vez	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 7,20	\$ 67,20	Armet													
	1500	Volantes Magnéticos	Mensual	\$ 0,17	\$ 255,00	\$ 30,60	\$ 285,60	Haro publicidad													
	2	Anuncio de prensa/últimas noticias/Comercio/ 1/4 página/Domingo	Mensual	\$ 130,00	\$ 260,00	\$ 31,20	\$ 291,20	Comercio, últimas Noticias													
	2	Vallas publicitarias	1 vez	\$ 315,00	\$ 630,00	\$ 75,60	\$ 705,60	2m alto * 5m largo													
	1	Promociones	Mensual	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 56,40	\$ 526,40	Full Mart													
	1	Arriendo de vallas	Anual	\$ 310,00	\$ 310,00	\$ 37,20	\$ 347,20	Municipio Quito													
	200	Radio/Centro(cuñas)	Mensual	\$ 2,80	\$ 560,00	\$ 67,20	\$ 627,20	Centro													
	1500	Volantes 18*20 full color	Mensual	\$ 0,08	\$ 120,00	\$ 14,40	\$ 134,40	Haro publicidad													
<b>Costo mensual</b>		<b>\$ 1.355,57</b>																			

Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

### 7.2.2 DETALLE DE SUELDOS Y SALARIOS DE MÓVIL MARKET.

<b>SUELDOS Y SALARIOS DE FULL MART</b>		
<b>PUESTO</b>	<b>#</b>	<b>SUELDO</b>
<i>Gerente General</i>		
COORDINADOR DE MARKEYING	1	\$ 640,00
COORDINADOR FINANCIERO	1	\$ 440,00
COORDINADOR DE SISTEMAS	1	\$ 440,00
COORDINADOR DE OPERACIONES	1	\$ 440,00
BODEGUERO	1	\$ 350,00
ASISTENTE BODEGA	2	\$ 480,00
PERCHERO	\$240 c/u	
CAJEROS	3	\$ 930,00
	\$ 310 c/u	
GUARDIAS	2	\$ 570,00
	\$ 285 c/u	
LIMPIEZA	1	\$ 180,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.470,00</b>

**Cuadro 24: Detalle de salarios**  
Realizado por: Fausto Torres y Lénin Villarreal.

### 7.2.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Costo mensual</b>
Pago servicio básico teléfono	70
Pago servicio básico Luz	200
Pago servicio básico Agua	50
Suministros de oficina	90
Útiles de aseo	65
Pago Internet tarifa ilimitada	125
Pago dominio Internet Pagina Web	23
Papelería e impresión/FT/NV	65
Sistemas Financiero, Administrativo, Contable, Bodega ( Hiperk) de Kruger	3600
Seguro incendio, riesgo, industrial, Mercaderías	176
Permisos municipales, contra incendios	25
Gasto mantenimiento oficina	45
Arriendos	950

**Cuadro 25: Gastos administrativos**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

### 7.2.4 GASTOS FINANCIEROS

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Tiempo / años</b>	<b>Interés mensual</b>
Préstamo Produbanco	15000	14%	5	175,00

**Cuadro 26: Gastos Financieros**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

## 7.2.5 APOORTE DE LOS SOCIOS EN FULL MART.

<b>APOORTE DE LOS SOCIOS</b>					
<b>CIA SUPERMERCADO FULL MART</b>					
<b>Aporte Socio Fausto Torres</b>			<b>Aporte Socio Lénin Villarreal</b>		
<b>Forma de aportación</b>	<b>Suscrito</b>	<b>Pagado</b>	<b>Forma de aportación</b>	<b>Suscrito</b>	<b>Pagado</b>
Efectivo	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	Efectivo	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Computadores	\$ 1.421,28	\$ 1.421,28	Computadores	\$ 1.421,28	\$ 1.421,28
Refrigerador Hermético	\$ 6.050,02	\$ 6.050,02	Impresora, escaner. Copiadora, fax	\$ 358,40	\$ 358,40
Congelador abierto	\$ 4.536,00	\$ 4.536,00	Teléfonos	\$ 139,99	\$ 139,99
Congelador horizontal	\$ 2.867,65	\$ 2.867,65	Cajas registradoras	\$ 1.169,28	\$ 1.169,28
Anzuelos porta carne	\$ 35,84	\$ 35,84	Otros	\$ 336,00	\$ 336,00
Balanzas Digitales	\$ 145,60	\$ 145,60	Porta frutas	\$ 717,43	\$ 717,43
Canastillas	\$ 1.036,00	\$ 1.036,00	Cortadora de embutidos	\$ 179,20	\$ 179,20
Rótulos plásticos	\$ 127,01	\$ 127,01	Escritorios	\$ 638,40	\$ 638,40
Porta fundas	\$ 123,65	\$ 123,65	Sillas	\$ 352,80	\$ 352,80
Cúbicos para pan	\$ 75,60	\$ 75,60	Mueble caja supermercado	\$ 767,36	\$ 767,36
Pinzas de acero inoxidable	\$ 11,76	\$ 11,76	Estanterías	\$ 6.640,17	\$ 6.640,17
Instalaciones eléctricas	\$ 1.064,00	\$ 1.064,00	Coches de supermercados	\$ 3.024,00	\$ 3.024,00
			Gastos de constitución	\$ 850,00	\$ 850,00
<b>Total</b>	<b>\$ 27.494,41</b>	<b>\$ 27.494,41</b>	<b>Total</b>	<b>\$ 23.594,31</b>	<b>\$ 23.594,31</b>

**Cuadro 27: Aporte de socios**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.



### 7.2.6 BALANCE GENERAL INICIAL DEL PROYECTO

<b>BALANCE GENERAL INICIAL DEL PROYECTO</b>			
<b>COMPAÑÍA FULL MART</b>			
<b>BALANCE GENERAL INICIAL</b>			
<b>AL 01 DE ENERO DEL 2009</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Bancos	\$ 17.000,00	Préstamo por pagar	\$ 15.000,00
Mercadería	\$ 17.554,94		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 34.554,94</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 15.000,00</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>Patrimonio</b>	
Equipos de oficina	\$ 2.003,67	Capital pagado	\$ 53.643,64
Muebles de oficina	\$ 13.860,74		
Equipos de computación	\$ 2.842,56		
Maquinaria y equipos	\$ 14.531,73		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 33.238,70</b>		
<b>Cargos diferidos</b>			
Gastos de contitución	\$ 850,00		
<b>Total General Activo</b>	<b>\$ 68.643,64</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>68.643,64</b>
.....		.....	
<b>Firma contador</b>		<b>Firma Gerente General</b>	

**Cuadro 28: Balance general del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

7.2.7 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

Detalle de 01 Enero 2009 a 31 Diciembre 2009

	00/00/2009	11/2009	2/17/2009	3/17/2009	4/17/2009	5/17/2009	6/17/2009	7/17/2009	8/17/2009	9/17/2009	10/17/2009	11/17/2009	12/17/2009	11/2009	2009	2010	2011
Saldo inicial de cuenta efectivo		\$ -1,644.75	\$ -2,503.97	\$ -2,997.54	\$ -3,209.81	\$ -3,251.36	\$ -3,179.17	\$ -2,801.61	\$ -3,137.78	\$ -2,890.16	\$ -2,760.03	\$ -2,514.42	\$ -2,514.42	\$ 17,000.00	\$ -31,627.50	\$ -2,230.83	\$ 26,387.05
Ingresos por operación		\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81	\$ 23,347.81
Flujo efectivo por operación		\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06	\$ 22,703.06
Salida de Financiamiento/Inv.		\$ -17,554.94	\$ -16,803.08	\$ -16,803.43	\$ -16,739.34	\$ -17,105.40	\$ -17,490.63	\$ -18,136.83	\$ -18,564.94	\$ -19,019.79	\$ -19,487.73	\$ -19,967.96	\$ -20,459.39	\$ -4,846.23	\$ -217,391.46	\$ -256,976.82	\$ -423,866.65
Costo de ventas		\$ -17,554.94	\$ -16,803.08	\$ -16,803.43	\$ -16,739.34	\$ -17,105.40	\$ -17,490.63	\$ -18,136.83	\$ -18,564.94	\$ -19,019.79	\$ -19,487.73	\$ -19,967.96	\$ -20,459.39	\$ -4,846.23	\$ -217,391.46	\$ -256,976.82	\$ -423,866.65
Compra Equipos de oficina		\$ -4,846.23												\$ -4,846.23			
Compra maquinaria (sistemas de refrigeración) y equipos		\$ -14,531.73												\$ -14,531.73			
Compra muebles y muebles (infraestructura)		\$ -3,600.00												\$ -3,600.00			
Compra programa financiero, administrativo, inventario																	
Aneodo		\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00	\$ -950.00
Interes pagados		\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00	\$ -175.00
Presupno por pagar		\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00
Gastos Generales		\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00	\$ -468.00
Servicio Básicos		\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00	\$ -640.00
Servicio Vigilancia		\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00	\$ -470.00
Salario y Salarios		\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95	\$ -417.95
Aporte Patronal		\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00	\$ -90.00
Suministros de Oficina		\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00	\$ -45.00
Gasto Mantenimiento Oficina		\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00	\$ -65.00
Utilidad de aso		\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00	\$ -176.00
Seguros		\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57	\$ -1,355.57
Gasto Serv. Bor Combón TarChed		\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70	\$ -16.70
Gasto Publicidad		\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64	\$ -106.64
Depreciac. Equipo Oficina		\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95	\$ -78.95
Depreciac. Muebles Oficina		\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10	\$ -121.10
Depreciac. Equipos Computacion		\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57	\$ -3.57
Depreciac. Maquinaria y Equipo		\$ -26,754.42	\$ -27,617.31	\$ -28,888.87	\$ -30,018.41	\$ -30,591.69	\$ -31,028.24	\$ -31,476.81	\$ -31,929.75	\$ -32,394.44	\$ -32,871.15	\$ -33,357.57	\$ -33,852.24	\$ -34,355.99	\$ -34,868.94	\$ -35,391.94	\$ -35,925.81
Gto. Amortiz. Gto. Constitucion		\$ -3,406.80	\$ -4,483.02	\$ -5,749.80	\$ -7,417.81	\$ -9,513.05	\$ -12,106.06	\$ -15,299.81	\$ -19,154.88	\$ -23,749.88	\$ -29,154.88	\$ -35,457.07	\$ -42,723.23	\$ -50,918.48	\$ -60,098.77	\$ -70,361.77	\$ -81,818.48
Total Desembolsos		\$ -3,406.80	\$ -4,483.02	\$ -5,749.80	\$ -7,417.81	\$ -9,513.05	\$ -12,106.06	\$ -15,299.81	\$ -19,154.88	\$ -23,749.88	\$ -29,154.88	\$ -35,457.07	\$ -42,723.23	\$ -50,918.48	\$ -60,098.77	\$ -70,361.77	\$ -81,818.48
Unidad Operacional		\$ -3,406.80	\$ -4,483.02	\$ -5,749.80	\$ -7,417.81	\$ -9,513.05	\$ -12,106.06	\$ -15,299.81	\$ -19,154.88	\$ -23,749.88	\$ -29,154.88	\$ -35,457.07	\$ -42,723.23	\$ -50,918.48	\$ -60,098.77	\$ -70,361.77	\$ -81,818.48
Unidad áreas Partic. Trabajadores		\$ -510.99	\$ -672.46	\$ -882.23	\$ -1,148.81	\$ -1,581.96	\$ -2,130.83	\$ -2,849.17	\$ -3,787.51	\$ -4,999.88	\$ -6,533.05	\$ -8,557.07	\$ -11,248.81	\$ -14,784.88	\$ -19,359.88	\$ -25,184.88	\$ -32,409.88
- 75% unidad Trabajadores		\$ -2,895.61	\$ -3,610.57	\$ -4,867.57	\$ -6,269.04	\$ -7,931.09	\$ -10,038.17	\$ -12,718.68	\$ -16,166.99	\$ -20,511.91	\$ -25,621.83	\$ -31,500.80	\$ -38,273.81	\$ -46,034.48	\$ -54,938.89	\$ -65,024.99	\$ -76,434.48
Unidad Desques de Partic. Trab.		\$ -723.90	\$ -962.64	\$ -1,284.50	\$ -1,708.17	\$ -2,229.06	\$ -2,912.77	\$ -3,814.66	\$ -4,999.88	\$ -6,533.05	\$ -8,557.07	\$ -11,248.81	\$ -14,784.88	\$ -19,359.88	\$ -25,184.88	\$ -32,409.88	\$ -40,749.88
-25% Impuesto a la renta		\$ -2,171.71	\$ -2,857.93	\$ -3,824.50	\$ -5,086.77	\$ -6,702.99	\$ -8,814.66	\$ -11,581.13	\$ -15,166.99	\$ -19,749.88	\$ -25,533.05	\$ -32,618.48	\$ -41,148.81	\$ -51,318.48	\$ -63,318.48	\$ -77,318.48	\$ -93,318.48
Unidad renta Mensual		\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70	\$ 16.70
Depreciac. Equipo Oficina		\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64	\$ 106.64
Depreciac. Muebles Oficina		\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95	\$ 78.95
Depreciac. Equipos Computacion		\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10	\$ 121.10
Depreciac. Maquinaria y Equipo		\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57	\$ 3.57
Gto. Amortiz. Gto. Constitucion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA		\$ -1,844.75	\$ -2,530.97	\$ -2,997.54	\$ -3,209.81	\$ -3,251.36	\$ -3,179.17	\$ -2,801.61	\$ -3,137.78	\$ -2,890.16	\$ -2,760.03	\$ -2,514.42	\$ -2,514.42	\$ 17,000.00	\$ -31,627.50	\$ -2,230.83	\$ 26,387.05
FLUJO DE CAJA NETO		\$ -1,844.75	\$ -2,530.97	\$ -2,997.54	\$ -3,209.81	\$ -3,251.36	\$ -3,179.17	\$ -2,801.61	\$ -3,137.78	\$ -2,890.16	\$ -2,760.03	\$ -2,514.42	\$ -2,514.42	\$ 17,000.00	\$ -31,627.50	\$ -2,230.83	\$ 26,387.05

Cuadro 29: Flujo de caja del proyecto  
Realizado por: Fausto Torres Lenin Villarreal.

## 7.2.8 BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL PROYECTO FULL MART

<b>Compania Supermercado Full Mart</b>			
EMPRESA FULL MART Y CIA Balance de Perdidas y Ganacias DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009			
<b>RENTAS OPERACIONALES</b>			
Ventas			301241,58
(-) Costo de Ventas			-217391,46
(=) Utilidad Bruta en ventas			83850,12089
<b>(-) Gastos operacionales</b>		<b>-111488,31</b>	
Gatos Generales	-1080,00		
Servicios Basicos	-5812,56		
Servicio de Vigilancia	-7610,00		
Intereses	-2100,00		
Sueldos Y Salarios	-53640,00		
Aporte Patronal	-5015,40		
Suministros de Oficina	-1080,00		
Gasto Mantenimiento Oficina	-668,00		
Utiles de aseo	-780,00		
Arriendos	-11400,00		
Seguros	-2112,00		
Deprec.Equipos de Oficina	-200,40		
Deprec.Muebles de Oficina	-1279,68		
Deprec.Equipos de Computacion	-947,40		
Deprec.Maquinaria y equipo	-1453,20		
Gto.Amortiz.Gto.Constitucion y Organización	-42,84		
<b>GASTO DE VENTAS</b>			
Publicidad	-16266,84		
(=) Utilidad Operacional			<b>-27638,19</b>
(-) Utilidad antes De la Participacion de Trabajadores			-27638,19
(-) 15% Participacion Trabajadores			0,00
(=) Utilidad Despues de la Participacion de Trabajadores			-27638,19
(-) 25% Impuesto a la renta			0,00
<b>(=) Utilidad Neta Mensual del Ejercicio</b>			<b>-27638,19</b>
<p>.....</p> <p><b>Firma Contador</b> <span style="float: right;"><b>Firma Gerente General</b></span></p>			

**Cuadro 30: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

<b>Compania Supermercado Full Mart</b>			
EMPRESA FULL MART Y CIA Balance de Perdidas y Ganacias DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2010			
<b>RENTAS OPERACIONALES</b>			
Ventas			407899.71
(-) Costo de Ventas			-256976.82
(=) Utilidad Bruta en ventas			150922.893
<b>(-) Gastos operacionales</b>		<b>-118975.12</b>	
Gatos Generales	-1188.00		
Servicios Basicos	-6393.82		
Servicio de Vigilancia	-8371.00		
Intereses	-2100.00		
Sueldos Y Salarios	-55785.60		
Aporte Patronal	-5266.16		
Suministros de Oficina	-1242.00		
Gasto Mantenimiento Oficina	-768.20		
Utiles de aseo	-897.00		
Arriendos	-12540.00		
Seguros	-2280.96		
Deprec.Equipos de Oficina	-200.40		
Deprec.Muebles de Oficina	-1279.68		
Deprec.Equipos de Computacion	-947.40		
Deprec.Maquinaria y equipo	-1453.20		
Gto.Amortiz.Gto.Constitucion y Organización	-42.84		
<b>GASTO DE VENTAS</b>			
Publicidad	-18218.86		
(=) Utilidad Operacional			<b>31947.77</b>
(=) Utilidad antes De la Participacion de Trabajadores			31947.77
(-) 15% Participacion Trabajadores			-4792.17
(=) Utilidad Despues de la Participacion de Trabajadores			27155.61
(-) 25% Impuesto a la renta			-6788.90
<b>(=) Utilidad Neta Mensual del Ejercicio</b>			<b>20366.70</b>
<p>.....</p> <p><b>Firma Contador</b> <span style="float: right;"><b>Firma Gerente General</b></span></p>			

**Cuadro 31: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

<b>Compania Supermercado Full Mart</b>			
EMPRESA FULL MART Y CIA Balance de Perdidas y Ganacias DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2011			
<b>RENTAS OPERACIONALES</b>			
<b>Ventas</b>			606533.11
(-) Costo de Ventas			-423966.65
(=) Utilidad Bruta en ventas			182566.4671
<b>(-) Gastos operacionales</b>		<b>-142877.28</b>	
Gatos Generales	-1722.60		
Servicios Basicos	-9271.03		
Servicio de Vigilancia	-10882.30		
Intereses	-2100.00		
Sueldos Y Salarios	-66942.72		
Aporte Patronal	-6846.01		
Suministros de Oficina	-1738.80		
Gasto Mantenimiento Oficina	-960.25		
Utiles de aseo	-1121.25		
Arriendos	-13794.00		
Seguros	-2623.10		
Deprec.Equipos de Oficina	-200.40		
Deprec.Muebles de Oficina	-1279.68		
Deprec.Equipos de Computacion	-947.40		
Deprec.Maquinaria y equipo	-1453.20		
Gto.Amortiz.Gto.Constitucion y Organización	-42.84		
<b>GASTO DE VENTAS</b>			
Publicidad	-20951.69		
(=) Utilidad Operacional			<b>39689.18</b>
(=) Utilidad antes De la Participacion de Trabajadores			39689.18
(-) 15% Participacion Trabajadores			-5953.38
(=) Utilidad Despues de la Participacion de Trabajadores			33735.81
(-) 25% Impuesto a la renta			-8433.95
<b>(=) Utilidad Neta Mensual del Ejercicio</b>			<b>25301.86</b>
<p>.....</p> <p><b>Firma Contador</b> <span style="float: right;"><b>Firma Gerente General</b></span></p>			

**Cuadro 32: Balance de pérdidas y ganancias del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

### 7.2.9 TASA DE DESCUENTO DE FULL MART

La tasa de descuento es aquella que nos va a servir para el cálculo del VAN y la TIR del proyecto de supermercado Full Amat, la misma que se la calculó de la siguiente manera:

$$TD = i + f + f i$$

Donde TD = tasa de descuento

i = inflación proyectada

f = tasa pasiva + tasa riesgo país

Entonces:

$$i = 8,69\%$$

$$f = 5,14\% + 12,4\%$$

$$TD = 8,69\% + ( 5,14\% + 12,4\% ) + ( 17,54\% * 8,69\%)$$

$$TD = 27,75\%$$

### 7.2.10 TIR, VAN, PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL

El Valor presente neto de Full Mart para tres períodos nos dio el siguiente resultado:

$$VPN = \$ -19,838.70 + \frac{\$ -2,230.83}{(1+0,2777)^1} + \frac{\$ 26,521.05}{(1+0,2777)^2} + \frac{\$ 55,746.43}{(1+0,2777)^3}$$

$$VPN = \$ 21,432.77$$

La VPN para tres períodos de Full Mart con una tasa de descuento de 27,77% es \$ 21432,77 mismo que es beneficioso para emprender en el proyecto y además hay que indicar que la VPN calculada supera el valor de la inversión inicial del mismo.

La TIR del proyecto Full Mart nos dio el siguiente resultado:

$$TIR = \$ 19,838.70 = \frac{\$ -2,230.83}{(1+0,2777)^1} + \frac{\$ 26,521.05}{(1+0,2777)^2} + \frac{\$ 55,746.43}{(1+0,2777)^3}$$

**TIR = 68%**

Como se puede observar en el cálculo anterior para la propuesta de inversión la tasa de descuento se iguala al valor presente de los flujos de efectivo neto esperados, con el valor de flujo de salida de efectivo inicial. La tasa interna de retorno para Full Mart excede a la tasa mínima requerida de 27,77% en cuyo caso dio un resultado de 68% por lo que se interpreta que se acepta la propuesta de negocio. El período de recuperación de capital del proyecto se da en aproximadamente en 1,48 años es decir en 1 año y 5 meses aproximadamente lo que profesionalmente es aceptable puesto que técnicamente los inversores de negocios máximo esperan la recuperación de su capital invertido en tres años.

<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL</b>		
<b>Año</b>	<b>Flujos de efectivo</b>	<b>Flujos de entrada</b>
0	(19838,70)-b	
1	\$ -2,230.83	\$ -2,230.83
2	\$ 26,521.05	\$ 24,290.22
3	\$ 55,746.43	\$ 80,036.65

**Cuadro 33: Período de recuperación de capital del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

### 7.2.11 T MAR DEL PROYECTO

<b>T MAR DEL PROYECTO</b>				
	\$	%	Tasa de mercado	Ponderación
Fondos propios	\$ 36.838,70	71%	27,75%	19,72%
Fondos ajenos	\$ 15.000,00	29%	16%	4,63%
<b>Total</b>	<b>\$ 51.838,70</b>	<b>100%</b>	<b>TMAR GLOBAL</b>	<b>24,35%</b>

**Cuadro 34: TMAR del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

## 7.2.12 BALANCE GENERAL FINAL DEL PROYECTO

<b>Compañía Supermercado FULL MART</b>		
<b>EMPRESA FULL MART</b>		
<b>Balance General</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2009</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo Disponible</b>		
Bancos	\$	17,000.00
Mercadería	\$	20,459.39
Dctos. Por cobrar	\$	3,012.42
Provision ctas. Incobrables	\$	-30.12
Iva pagado	\$	26,086.97
<b>Total Activo Disponible</b>	<b>\$</b>	<b>66,528.65</b>
<b>Activo Fijo</b>		
Equipos de Oficina	\$	2,003.67
Depreciacion Equipos Oficina.	\$	-200.37
Muebles de Oficina	\$	13,860.74
Depreciacion Muebles Oficina	\$	-1,279.67
Vehiculos	\$	14,531.73
Depreciacion vehiculos	\$	-1,453.17
Equipos de Computacion	\$	2,842.56
Depreciacion Equipos Computacion	\$	-947.43
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$</b>	<b>29,358.06</b>
<b>Activo Diferido</b>		
Gastos Constitución	\$	850.00
Amortizacion Gastos Organización y Constitucion	\$	-42.84
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$</b>	<b>807.16</b>
<b>Total General del Activo</b>	<b>\$</b>	<b>96,693.87</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Prestamos por pagar	\$	15,000.00
Impuesto a la Renta por Pagar	\$	-
Proveedores por pagar	\$	20,459.39
Provision Participacion 15% Trabajadores	\$	-
Iva por pagar	\$	36,148.99
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$</b>	<b>71,608.38</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Pagado	\$	52,723.69
Utilidad ejercicio anterior (pérdida)	\$	-27,638.19
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>25,085.50</b>
<b>Total General Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>96,693.87</b>
----- <b>Firma Contador</b>		----- <b>Firma Gerente General</b>

**Cuadro 35: Balance general del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.



<b>Compania Supermercado FULL MART</b>		
<b>EMPRESA FULL MART</b>		
<b>Balance General</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2010</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo Disponible</b>		
Bancos	\$	-2,230.83
Mercadería	\$	32,735.02
Dctos. Por cobrar	\$	1,264.49
Provision ctas. Incobrables	\$	-12.64
<b>Total Activo Disponible</b>	<b>\$</b>	<b>31,756.03</b>
<b>Activo Fijo</b>		
Equipos de Oficina	\$	1,803.30
Depreciacion Equipos Oficina.	\$	-200.37
Muebles de Oficina	\$	12,581.07
Depreciacion Muebles Oficina	\$	-1,279.67
Vehiculos	\$	13,078.56
Depreciacion vehiculos	\$	-1,453.17
Equipos de Computacion	\$	1,895.13
Depreciacion Equipos Computacion	\$	-947.43
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$</b>	<b>25,477.42</b>
<b>Activo Diferido</b>		
Gastos Constitución		807.16
Amortizacion Gastos Organización y Constitucion	\$	-42.84
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$</b>	<b>764.32</b>
<b>Total General del Activo</b>	<b>\$</b>	<b>57,997.77</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Prestamos por pagar	\$	12,000.00
Impuesto a la Renta por Pagar	\$	6,788.90
Proveedores por pagar	\$	16,367.51
Provision Participacion 15% Trabajadores	\$	4,792.17
Iva por pagar	\$	18,110.75
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$</b>	<b>58,059.32</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Pagado	\$	7,209.94
Utilidad ejercicio anterior	\$	20,366.70
Pérdida año 2009	\$	-27,638.19
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>-61.55</b>
<b>Total General Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>57,997.77</b>
-----		-----
<b>Firma Contador</b>		<b>Firma Gerente General</b>

**Cuadro 36: Balance general del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lenin Villarreal

<b>Compania Supermercado FULL MART</b>		
<b>EMPRESA FULL MART</b>		
<b>Balance General</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE 2011</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>Activo Disponible</b>		
Bancos	\$	26,521.05
Mercadería	\$	49,102.53
Dctos. Por cobrar	\$	1,819.60
Provision ctas. Incobrables	\$	-18.20
<b>Total Activo Disponible</b>	<b>\$</b>	<b>77,424.99</b>
<b>Activo Fijo</b>		
Equipos de Oficina	\$	1,602.94
Depreciacion Equipos Oficina.	\$	-200.37
Muebles de Oficina	\$	11,301.39
Depreciacion Muebles Oficina	\$	-1,279.67
Vehiculos	\$	11,625.38
Depreciacion vehiculos	\$	-1,453.17
Equipos de Computacion	\$	947.71
Depreciacion Equipos Computacion	\$	-947.71
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$</b>	<b>21,596.50</b>
<b>Activo Diferido</b>		
Gastos Constitución		764.32
Amortizacion Gastos Organización y Constitucion	\$	-42.84
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$</b>	<b>721.48</b>
<b>Total General del Activo</b>	<b>\$</b>	<b>99,742.96</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Prestamos por pagar	\$	9,000.00
Impuesto a la Renta por Pagar	\$	8,433.95
Proveedores por pagar	\$	29,461.52
Provision Participacion 15% Trabajadores	\$	5,953.38
Iva por pagar	\$	21,907.98
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$</b>	<b>74,756.82</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Pagado	\$	-254.16
Utilidad ejercicio anterior	\$	25,301.86
Déficit año 2010	\$	-61.55
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>24,986.14</b>
<b>Total General Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$</b>	<b>99,742.96</b>
----- <b>Firma Contador</b>		----- <b>Firma Gerente General</b>

**Cuadro 37: Balance general del proyecto**  
Realizado por: Fausto Torres Lénin Villarreal.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO**

Realizar las conclusiones de acuerdo a las hipótesis planteadas en el plan de tesis, verificando el cumplimiento de las mismas para de esta manera realizar las respectivas recomendaciones.

#### **8.1 CONCLUSIONES**

El crecimiento vertiginoso del sector servicios y el avance tan rápido que ha tenido la globalización, en un ambiente de alta competitividad, es de gran importancia la innovación de productos y servicios aprovechando aquellos nichos de mercado no atendidos como una oportunidad para la creación de empresas como el de un supermercado en el sector de Llano Grande en las 4 esquinas y la Virgen que brinde un servicio de calidad donde la demanda puede responder exitosamente a nuevas propuestas que le brinden a los usuarios satisfacer sus necesidades y que en base a un análisis estratégico, de mercado y junto con un diseño de un proceso efectivo de gestión del negocio permitirá posicionarse de manera efectiva.

Una vez realizado el estudio de mercado, análisis estratégico, diseño del proceso con las mejores prácticas empresariales podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- a) De acuerdo con el estudio de mercado que se realizó en el segmento seleccionado de las 4 Esquinas y la Virgen el servicio de supermercado FULL MART tiene una aceptación del 97% de acuerdo a la pregunta número 6 del capítulo 2 de la encuesta realizada a la muestra representativa, lo que motiva a la implementación y puesta en marcha de proyecto negocio y de esta manera atender a un nicho de mercado potencial aún explotado.

- b) Se identificó que una de las debilidades del mercado y que se constituiría en una oportunidad para FULL MART es la no existencia de un servicio de supermercado cercano al sector de las 4 esquinas y la Virgen que le brinde las compras de supermercado de una manera oportuna y efectiva, y que a su vez de acuerdo a la pregunta # 6 del capítulo 2 de la Investigación Comercial para las personas les ayudaría en el ahorro de tiempo, ahorro de dinero en pasajes o combustible, facilidad para realizar sus compras entre otras. Con ello cumple la hipótesis A propuesta en el plan del proyecto, ya que se evidenció que si existe suficiente viabilidad para poner en marcha el proyecto y además porque la innovación y creación de nuevas empresas, hace que la competitividad crezca y la sociedad se beneficie de mayores y mejores productos y servicios.
- c) Mejorar los servicios existentes que prestan las tiendas de barrio y micro mercados que no abastecen y se preocupan por las necesidades de los clientes para facilitar la vida a las personas, en este caso los clientes que habitualmente acuden a los supermercados en Quito y en general observan que no existe interés y preocupación en el sector caso de estudio por mejorar o realizar inversiones para colocar un supermercado que satisfagan sus expectativas.
- d) El análisis estratégico permitió identificar la oportunidad de incursionar en el ambiente empresarial, constituyéndose en una fortaleza el solo hecho de proponer el servicio de supermercado FULL MART en el sector de las 4 Esquina y la Virgen con valores añadidos excelentes para los clientes, fundamentándose en el análisis externo analizando las cinco fuerzas competitivas. Al igual que el análisis interno proporcionó la información necesaria para hacer una propuesta única de valor para FULL MART que lo hará diferente frente a sus rivales.
- e) La aplicación de modernas técnicas de marketing como el marketing directo se constituye en una herramienta que contribuirá eficazmente a la

realización del servicio FULL MART. Las estrategias de marketing son fundamentales en el desarrollo y crecimiento de un negocio y es justamente el plan propuesto en este trabajo el que se ajusta al objetivo general que llevará a la consecución de los resultados deseados amparados en las estrategias de la cuatro P's que contribuyó a conocer:

- Los medios masivos más efectivos como radio, revistas, periódico, volantes, vallas, página web, volantes magnéticos, etc. ofreciendo productos de calidad, en marcas reconocidas que sean de la preferencia de los clientes.
  - Precios competitivos de productos en base a una media de precios de supermercados más cercanos del sector.
  - Mantener una comunicación directa que hará que los clientes se informen permanentemente de los productos que se ofrecen, productos que se puede incorporar, atender reclamos y sugerencias, dar promociones, actualizar la información, de manera que esté al alcance de las expectativas del cliente.
  - Mejoramiento del servicio apegándose a la propuesta de valor de manera seria y oportuna en la medida de ganarse la confianza, credibilidad y preferencia de los clientes hacia el servicio de supermercado FULL MART.
- f) Uno de los puntos clave para el éxito del servicio de FULL MART radicará en mantener alineados sus procesos en la cadena de valor, desde la logística de entrada con la selección de los proveedores más óptimos hasta el servicio posventa respaldados con los procesos de apoyo que garantizarán la gestión de sus actividades.
- g) Si bien es cierto el costo de oportunidad al tener que elegir entre varias alternativas, el servicio de FULL MART requiere del desembolso de una inversión inicial importante de \$ 36.838,70 y su recuperación se da en un corto plazo 1.48 años, menor a tres años, con una TIR del 66% que sobrepasa la tasa mínima requerida de 27.75% y ello debido a que el

servicio propuesto apunta a satisfacer una necesidad básica donde los seres humanos por ninguna circunstancia dejan de comprar y consumir productos de primera necesidad para la alimentación incluso en épocas de verdaderas crisis lo que conlleva a que casi siempre la demanda del mismo sea constante y creciente en concordancia con el aumento de la población del sector de Llano Grande y sectores aledaños.

- h) Con ello se cumplió el objetivo del presente proyecto el mismo que consistía en el desarrollo del estudio comercial, técnico y financiero apoyado por el diseño del proceso del negocio, la planificación estratégica y organizacional y el mismo se constituye en una base fundamental para el logro de los objetivos y metas propuestos para el supermercado FULL MART.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- a) Implementar el servicio propuesto, ya que ello incentiva y estimula la creación de nuevas empresas, además de que incrementa la competitividad de los negocios y a su vez conlleva a la creación de nuevas fuentes de trabajo contribuyendo así con la comunidad que retribuirá positivamente al atender sus requerimientos.
- b) Tener presente la propuesta de valor estratégica de FULL MART la misma que consiste en “entrega de productos y servicio de calidad con valores únicos y diferenciadores para nuestros clientes” El esfuerzo que se ponga para de cumplir la propuesta de valor garantizará la aceptación y posicionamiento del servicio de supermercado de FULLMART en el mercado objetivo seleccionado, de modo que en el corto y mediano plazo FULL MART sea una de las primeras opciones elegidas por el consumidor en lo que a compras de supermercado se refiere.
- c) El Recurso Humano necesario para dar el servicio de supermercado en FULL MART deberá ser en lo posible el mejor seleccionado, ya que el éxito

de la organización dependerá en gran medida de la calidad y servicio que se brinde al cliente, ya que los colaboradores son los llamados a conocer, poner en práctica y apoyar a la consecución y cumplimiento de la misión y la visión de la compañía una vez que ésta opere en el mercado. Quienes la precederán están obligados a dar el 100% de la capacidad para que ello se convierta en una cultura de calidad de servicio al cliente, capacitándose y aplicando las técnicas de atención y servicio al consumidor quienes son los que a la final tienen la razón, monitoreando y evaluando permanentemente la gestión.

- d) Aplicar el plan estratégico, plan de mercadeo y diseño del proceso propuesto en el presente proyecto, ya que ello ayudó a discernir cuáles son las debilidades del mercado en el sector estudiado, además de establecer las posibles amenazas de la competencia y sustitutos para el servicio, factores a favor como fortalezas, estableciendo la oportunidad de poner en marcha el negocio. Se toma en cuenta que los medios publicitarios aquí presentados no son los únicos, y con una mayor inversión de posibles socios se puede dar mayor peso en el presupuesto del área Comercial que se destine a una mayor utilización de los medios masivos con una mayor frecuencia de tiempo en el aire y ser conocidos en el menor tiempo posible. Sin embargo los medios publicitarios y tiempo en el aire de radio, vallas, y periódicos, como de volantes, página web serán de mucha utilidad para persuadir en el comportamiento del consumidor para que realice sus compras de supermercado en FULL MART y que a su vez permitirá lograr en el mediano plazo una importante posición en el mercado.
- e) El diseño de un proceso que nos indique la manera de cómo realizar mejor las cosas en FULL MART es vital para crear y entregar valor, orientado a satisfacer al cliente y sus ventajas permitirán:
- Crear una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo.

- Ayuda a incrementar la habilidad para planear estratégicamente identificando las propuestas de valor y dar soluciones a los problemas.
- Permite identificar la cadena de valor y gestionar desde la logística de entrada hasta la posventa.
- Permite dar un servicio en el menor tiempo posible al más bajo costo, apoyado por el trabajo en equipo.
- Permite ser competitivo frente a los rivales.
- Permite dar una excelente atención y entrega de producto – servicio de primera.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) César Augusto Bernal. Metodología de la investigación.
- 2) Czinkota – Kotabe. Administración de Mercadotecnia. 2da. Edición. México 2001
- 3) Douglas R. Emery-John d. Finnerty, “Administración Financiera Corporativa” Prentice Hall. Edición primera. México 2000.
- 4) Dra. Verónica Dávalos. Apuntes de clase del Planificación estratégica. E.P.N. 2007.
- 5) Enrique Benjamin Franklin. Organización de Empresas. (Mc Graw Hill)
- 6) Estaton-Etzel –Walker. Fundamentos de Marketing Edición # 11. México 1999. Pág..379
- 7) Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global. 11va edición.
- 8) Henry Mintzberg-James Bryam Quinn-John El Proceso Estratégico Voyer.
- 9) Hitt-Ireland-Hoskisson Administración Estratégica.
- 10) Ing. Diego Montenegro Gálvez. MBA. Folleto de Administración Estratégica.
- 11) Ing. Montenegro Diego. Folleto Evaluación de Proyectos. pag.20 E.P.N. 2002
- 12) Ing. Vinicio Reinoso MBA. Documento de diseño instrumental de una investigación científica usando métodos cualitativos y cuantitativo. Escuela Politécnica Nacional.
- 13) Ing. Wilson Abad. Documento de Notas técnicas del módulo de Gerencia de Marketing. EPCAE 2006. Escuela Politécnica Nacional
- 14) James. C. Van Horne. John .M. Wachowicz, Jr. Fundamentos de Administración Financiera. Edición #8.
- 15) Jay Heizer, Barry Render. Dirección de la Producción. Edición # 6. Prentice Hall. España 2001.
- 16) Miguel Zamora. Ecuador debate. Documento impreso # 62.
- 17) Montenegro Diego. Folleto Administración Estratégica. E.P.N. 2002.
- 18) Norton-Kaplan Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Creación de mapas estratégicos. 2000.
- 19) Pedro Díaz Busto. Referencia: Estadística “Muestreo
- 20) Porter Michel. Modelo Estrategia Competitiva. Edición # 13 México 1996.
- 21) Rafael Alcaraz Rodríguez. El emprendedor de éxito. Edición # 2 Mc Graw Hill. México 2001.
- 22) Reardon y Berdegué. Documento impreso Año 2002.
- 23) Staton, Etzel, Walker. Fundamentos de Marketing. Edición # 11.

## DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) [http://www.carrefour.es/grupo\\_carrefour/filiales\\_servicios/acarrefour.html#](http://www.carrefour.es/grupo_carrefour/filiales_servicios/acarrefour.html#)
- 2) <http://www.clubdemarketing.com/Documentos/ver.asp?id=27>
- 3) [http://www.gerentes.com/improplanes\\_mk.htm](http://www.gerentes.com/improplanes_mk.htm)
- 4) [http://www.gerentes.com/improplanes\\_mk.htm](http://www.gerentes.com/improplanes_mk.htm)
- 5) <http://www.marketingdirecto.com/mkdirecto/definicion.php>
- 6) <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane/.shtml> Planificación Estratégica
- 7) [http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof\\_know/proc.htm](http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm)
- 8) Supermercados Magda Espinosa. Supermercados en el Ecuador (supermercados en el Ecuador.com)
- 9) [www.adlatina.com/](http://www.adlatina.com/)  
a. [www.cfn.fin.ec](http://www.cfn.fin.ec)
- 10) [www.empresario.com.co/afiliados/modelo04/color2/mision.html](http://www.empresario.com.co/afiliados/modelo04/color2/mision.html)
- 11) [www.ewong.com](http://www.ewong.com)
- 12) [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm)
- 13) [www.micmisariato.com](http://www.micmisariato.com) Supermercados en el Ecuador
- 14) [www.publirecta.com/diccionario\\_marketing/diccionario\\_marketing\\_m.php](http://www.publirecta.com/diccionario_marketing/diccionario_marketing_m.php)
- 15) [www.recoletosconferencias.com](http://www.recoletosconferencias.com)
- 16) [www.sap.com](http://www.sap.com)
- 17) [www.supermaxi.com](http://www.supermaxi.com) Supermercados La Favorita
- 18) [www.wcologia.edu.mx/sigolo/zmatriz.htm](http://www.wcologia.edu.mx/sigolo/zmatriz.htm)

## GLOSARIO

**Acción Estratégica.-** indica el compromiso significativo de los recursos específicos y distintivos de una organización.

**Amenaza.-** Condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una organización por lograr la competitividad estratégica. (Fundamentos de MKTHitt-Ireland)

**Aprendizaje y crecimiento.-** Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

**Cadena de Valor.-** es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios. Es un proceso por el cual la empresa realiza un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

**Calidad del Servicio.-** grado en que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.

**Calidad.-** conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

**Cliente.-** individuo u organización que toma una decisión de compra.

**Cliente.-** La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

**Competitividad.-** capacidad para identificar oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes y dar respuestas concretas a estas, cada vez a mayor velocidad.

**Enfoque.-** Crear un enfoque muy fuerte. Con el cuadro de mando integral como ayuda de navegación, cada recurso y actividad de la organización quedará alineado con la estrategia.

**Estrategia.-** conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva.

**Estrategia.-** Hacer de la estrategia la agenda organizativa principal. El cuadro de mando integral permitirá que la organización, describa y comunique su estrategia de forma que se comprenda y aplique.

**Financiera.-** La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

**Innovación.-** es el proceso de crear un producto o servicio comercial a partir de un invento.

**Marketing Directo.-** forma de venta fuera de la tienda que se sirve de la publicidad para contactar a los clientes quienes a su vez compran productos sin visitarla.

**Mejoramiento Continuo.-** proceso de cambio incremental que se basa en el compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes de la empresa.

**Mercado Meta.-** grupo de clientes (personas u organizaciones) para quienes un vendedor diseña una muestra de Marketing.

**Mercado.-** personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo. También es cualquier persona o grupo con el que un individuo o empresa tiene una relación actual o posible de intercambio.

**Oportunidad.-** condiciones del ambiente general que pueden ayudar a una empresa a que logre la competitividad estratégica.

**Organización.-** El cuadro de mando integral proporciona la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocio, servicios compartidos y empleados individuales. El cuadro de comando integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

**Posicionamiento.-** Son las estrategias y acciones de una organización cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores en la mente de algunos grupos de consumidores.

**Precio.-** cantidad de dinero o de otros elementos con utilidad que se requieren para comprar un producto o servicio.

**Proceso.-** conjunto de actividades que convierten insumos en productos de mayor valor para el cliente.

**Procesos.-** Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

**Productividad.-** relación producto-insumos en un periodo específico de tiempo con la debida consideración de la calidad. (Adm. Perspectiva Global. Harol Kontz-Heinz Wehrich)

**Producto.-** conjunto de atributos tangibles o intangibles que entre otras cosas incluyen empaque, color. Precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea.

**Promoción.-** elemento de la mezcla del Marketing de una organización que sirve para informar, persuadir, y recordar al mercado el producto o la organización que los vende con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias y comportamientos del consumidor.

**Publicidad.-** estilo especial de relaciones públicas que involucra comunicación referente a una compañía, sus productos o políticas. Son todas las actividades requeridas para presentar a una audiencia un mensaje impersonal pagado por un patrocinador identificado acerca de un producto u organización.

**Punto de Equilibrio.-** nivel de producción en el que los ingresos totales, son iguales a los costos totales suponiendo cierto precio de venta.

**Satisfacción.-** condición del consumidor donde la experiencia con el producto corresponde a las expectativas o los supera.

**Segmentación de Mercado.-** proceso de división del mercado total de bienes y servicios en grupos mas pequeños de modo que los miembros de cada grupo sean semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda.

**Servicio.-** actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.

**Supermercado.-** todo tipo de institución al detalle que cuenta con una variedad amplia de productos, ofrece un sin numero de servicios al cliente y que suele poner de relieve el precio en una forma agresiva o defensiva.

También son las pequeñas o grandes transformaciones de un producto o servicio por el cual el cliente esta dispuesto a pagar.

**TIR.-** tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar su costo inicial.

**Valor Agregado.-** valor monetario de la producción de una firma menos el valor de los insumos que los compra a otras compañías.

**Valor.-** consiste en las características y atributos de desempeño que ofrecen las compañías en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar.

**VAN.-** modelo utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación del valor presente de los flujos netos de futuros de efectivo descontados a la tasa de rendimiento requerida por la compañía.

## ANEXOS

### ANEXO 1.- ENCUESTA

**Sr., Srta., buenos días, t/n me permite hacerle unas preguntas.**

**Mi nombre es ..... soy estudiante de Maestría de la Escuela Politécnica Nacional y estamos realizando una investigación de mercado con respecto a proponer la creación de un supermercado en este sector y a su vez saber que servicios actualmente prestan los supermercados.**

**Supermercado:** Este nuevo negocio, consiste en que el cliente pueda realizar las compras de supermercado en este sector a precios módicos, con variedad de productos y un servicio innovador.

#### **Preguntas:**

#### **1.- ¿ En que supermercado realiza Ud. sus compras?**

Supermaxi       Mi Comisariato       Sta. Maria       C.Ejercito

Tienda de su barrio       Tienda de Gasolinera       Mercado normal

Supermercado Magda

Otros.....

#### **2.- ¿ Con que frecuencia acude Ud. a un supermercado ?**

1 vez/semana       2 veces/semana       3 veces/semana

Todos lo días       Cada 15 días       Cada mes

Otros.....

#### **3.- Cuales son los servicios que le prestan actualmente los supermercados. Si conoce adicionales por favor enliste.**

Pago a Crédito

Cheques personales

No cobrar envolturas

Atención de sugerencias.

Creación de oficina de atención y servicio al cliente.

Promociones permanentes.   
 Tarjeta de Descuento.   
 Entrega de paquetes  al auto.

Atender reclamos y devoluciones  sin ningún tipo  
 de cuestionamiento (ni ticket de compra).  
 Ampliar horarios de atención por  requerimiento de  
 los clientes..

Otros.....  
 .....

**4.- ¿Que monto aproximadamente Ud. gasta en el supermercado mensualmente?**

Menor a \$50  \$100-\$200  \$200-\$300   
 \$200-\$300  \$300-\$500  Mas \$500

**5.- ¿ Cuales de los productos mencionados a continuación, incluye actualmente en su lista de compras?**

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| - ABARROTES .....             | CARNES Y MARISCOS .....      |
| - EMBUTIDOS .....             | FRUTAS .....                 |
| - PERFUMERIA .....            | REGALOS .....                |
| - VERDURAS .....              | PRODUCTOS DE HIGIENE .....   |
| - LACTEOS Y ENCURTIDOS .....  | LICORES Y GASEOSAS .....     |
| - PRODUCTOS DE LIMPIEZA ..... | PANADERIA Y CONFITERIA ..... |
| - PREPARADOS .....            | VIVERES .....                |
| - LEGUMBRES .....             | MEDICINAS .....              |
| - LIBRERÍA .....              | CFRISTALERIA .....           |
| - IMPLEMENTOS .....           |                              |
| PARA EL HOGAR .....           | ENLATADOS .....              |
| - DULCES Y GOLOSINAS .....    |                              |
| - OTROS .....                 |                              |
- .....  
 .....

**6.- ¿Cree interesante un servicio de Supermercado en este sector (4 esquinas y la Virgen)?**

Si  No

Qué ventajas, cree que obtendría?  
 Ahorro de tiempo .....

Ahorro de tiempo en encontrar diversidad de productos .....

Ahorro de gasolina .....



Evitar inconvenientes climáticos .....  
 Comodidad .....  
 Seguridad .....  
 Facilidad de compra .....  
 Otras (enumere) .....

**7.- Si le parece interesante el servicio¿ En que horario, desearía la disponibilidad del mismo?**

08:00 – 17:00 .....  
 07:00 – 20:00 .....  
 24 horas .....  
 lunes a viernes .....  
 lunes a domingo .....  
 lunes a domingo (incluido feriados) .....

**8.- ¿Que valor de sus compras estaría dispuesto a pagar, a través del servicio de supermercado propuesto?**

Menor a \$50  \$100-\$200  \$200-\$300   
 \$200-\$300  \$300-\$500  Mas \$500

**9.- ¿ Que forma de pago podría realizar para este servicio?**

Efectivo  Cheque  Tarjeta Crédito

**10.- ¿ Cuales de los productos mencionados a continuación, le gustaría que se incluya para hacer sus compras, en el servicio de Supermercado ?**

**- ABARROTOS**

cereales, .....  
 chocolate, café .....  
 comidas instantáneas .....  
 pastas, harinas .....  
 infusiones de hierbas, .....  
 salsas y mermeladas, .....  
 saborizantes, .....  
 complementos bebe .....

Otros \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**- CARNES Y PESCADOS**

carne de res , .....  
 carne de cerdo, .....  
 carne de Borrego, .....  
 pavo, .....  
 pollos .....  
 huevos .....  
 mariscos congelados, .....  
 pescado .....

Otros \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**- EMBUTIDOS**

Ahumados varios, .....

parrilladas, .....  
 salami, .....  
 embutidos varios .....  
 tocino .....

Otros \_\_\_\_\_

—

banano de exportación, .....  
 pulpa de fruta .....  
 frutas tropicales .....  
 enlatados de frutas .....  
 frutas .....

Otros \_\_\_\_\_

—

## - FRUTAS

### - VIVERES

aceites .....  
 conservas comidas, .....  
 conservas frutas, .....  
 conservas mariscos, .....  
 conservas vegetales, .....  
 leches, .....  
 granos – menestras .....

Otros \_\_\_\_\_

—

Hortalizas de flor y de hoja, .....  
 hortalizas de raíz, .....  
 hortalizas de tallo, .....  
 otras legumbres .....

Otros \_\_\_\_\_

—

## - VERDURAS

### - LICORES Y GASEOSAS

agua, .....  
 aperitivos, .....  
 licores, .....  
 cerveza .....  
 Gaseosas, .....  
 jugos .....

Otros \_\_\_\_\_

—

### - LACTEOS Y ENCURTIDOS

delicatessen enlatados, .....  
 encurtidos, .....  
 quesos .....  
 yogurt .....

Otros \_\_\_\_\_

—

- PRODUCTOS DE LIMPIEZA ..... PRODUCTOS DE HIGIENE .....  
 - PANADERIA Y CONFITERIA ..... PREPARADOS .....  
 - OTROS (Enumere) .....

11.- ¿ Para atención al cliente,Qué tipo de empleado gustaría le brinde el servicio?

Instrucción primaria

Bachiller / con uniforme	.....
Bachiller / sin uniforme	.....
Universitario / con uniforme	.....
Universitario / sin uniforme	.....
No importa que persona sea	.....
Otros	.....

**12 ¿ Como cree que se debería dar a conocer este servicio?**

TV	.....	Internet	.....
Radio	.....	Prensa	.....
Revistas	.....	Volantes	.....
Con su estado de cuenta	.....	Cine	.....
Teléfono	.....	Otras	.....

**Podría darme algunos datos personales:****Nombre**.....**1. ¿En que rango está su Edad ?**

Menos de 20

20-30 .....

30-40 .....

40-50 .....

50-60 .....

Mas 60 .....

**Sexo:** Femenino ..... Masculino.....**2 . En qué rangos se encuentran sus ingresos mensuales familiares?**

Menos de 100 ..... \$ 100 – 200 .....

\$ 200 – 300 ..... \$ 300 – 500 .....

\$ 500 – 700 ..... \$ 700 – 1000 .....

\$1.000 – 2.000 ..... \$ 2.000 – 3.000 .....

\$ 3.000 – 5.000 ..... Mas de \$ 5.000 .....

**3. Dirección:**


---



---

**4. Teléfono:****5. E-mail:****6.-Nivel de instrucción**
**Primaria**     **Secundaria**     **Superior**     **Postgrado** 
**7.- Ocupación**.....**Muchas gracias por su colaboración.**

## ANEXO 2.- CÁLCULOS DE DEMANDA

23964	unidades familiares	
Nivel socioeconómico	%	U/familiares en Nivel S/econ.
Alto	2%	479
Medio alto	3%	719
Medio	9%	2157
Medio bajo	27%	6470
bajo	59%	14139
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>23964</b>

Mercado meta		
Medio	9%	2157
Medio bajo	27%	6470
bajo	59%	14139
<b>Total</b>		<b>22766</b>
<b>Posibles clientes ( número de unidades familiares )</b>		
2,0%		455
97%		442
442 unidades familiares		

Escenarios	Valor de compra	# clientes (unidades familiares)	Facturación mensual
Optimista	\$ 100,00	442	\$ 44.166
Moderado	\$ 50,00	442	\$ 22.083
Pesimista	\$ 25,00	442	\$ 11.041

### FUNCIÓN DE CRECIMIENTO

PERIODOS	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 100,00
ene-09	\$ 11.041	\$ 22.083	\$ 44.166

feb-09	\$ 11.262	\$ 22.524	\$ 45.049
mar-09	\$ 11.487	\$ 22.975	\$ 45.950
abr-09	\$ 11.724	\$ 23.465	\$ 46.965
may-09	\$ 11.969	\$ 23.979	\$ 48.041
jun-09	\$ 12.220	\$ 24.519	\$ 49.207
jul-09	\$ 12.473	\$ 25.073	\$ 50.429
ago-09	\$ 12.736	\$ 25.665	\$ 51.770
sep-09	\$ 13.007	\$ 26.288	\$ 53.219
oct-09	\$ 13.273	\$ 26.916	\$ 54.720
nov-09	\$ 13.554	\$ 27.596	\$ 56.395
dic-09	\$ 13.832	\$ 28.284	\$ 58.140
ene-10	\$ 14.126	\$ 29.029	\$ 60.092
feb-10	\$ 14.425	\$ 29.809	\$ 62.206
mar-10	\$ 14.701	\$ 30.547	\$ 64.274
abr-10	\$ 15.013	\$ 31.403	\$ 66.757
may-10	\$ 15.320	\$ 32.271	\$ 69.376
jun-10	\$ 15.645	\$ 33.214	\$ 72.334
jul-10	\$ 15.966	\$ 34.172	\$ 75.471
ago-10	\$ 16.305	\$ 35.212	\$ 79.032
sep-10	\$ 16.650	\$ 36.308	\$ 82.963
oct-10	\$ 16.992	\$ 37.423	\$ 87.166
nov-10	\$ 17.352	\$ 38.637	\$ 91.983
dic-10	\$ 17.708	\$ 39.875	\$ 97.170
ene-11	\$ 18.083	\$ 41.224	\$ 103.155
feb-11	\$ 18.467	\$ 42.648	\$ 109.876
mar-11	\$ 18.820	\$ 44.004	\$ 116.681
abr-11	\$ 19.219	\$ 45.588	\$ 125.163
may-11	\$ 19.613	\$ 47.209	\$ 134.481
jun-11	\$ 20.029	\$ 48.981	\$ 145.466
jul-11	\$ 20.439	\$ 50.796	\$ 157.654
ago-11	\$ 20.873	\$ 52.785	\$ 172.175
sep-11	\$ 21.315	\$ 54.896	\$ 189.058
oct-11	\$ 21.752	\$ 57.064	\$ 208.125
nov-11	\$ 22.214	\$ 59.445	\$ 231.276
dic-11	\$ 22.669	\$ 61.894	\$ 257.786
ene-12	\$ 23.150	\$ 64.587	\$ 290.457
feb-12	\$ 23.641	\$ 67.457	\$ 329.860
mar-12	\$ 24.109	\$ 70.317	\$ 374.423
abr-12	\$ 24.620	\$ 73.575	\$ 432.576
may-12	\$ 25.125	\$ 76.942	\$ 502.177
jun-12	\$ 25.658	\$ 80.661	\$ 592.140
jul-12	\$ 26.184	\$ 84.512	\$ 702.300
ago-12	\$ 26.739	\$ 88.773	\$ 848.254
sep-12	\$ 27.306	\$ 93.346	\$ 1.038.809
oct-12	\$ 27.866	\$ 98.096	\$ 1.282.135
nov-12	\$ 28.457	\$ 103.368	\$ 1.619.546
dic-12	\$ 29.040	\$ 108.855	\$ 2.065.288
ene-13	\$ 29.656	\$ 114.959	\$ 2.706.721
feb-13	\$ 30.285	\$ 121.546	\$ 3.624.070
mar-13	\$ 30.864	\$ 127.948	\$ 4.812.944

abr-13	\$	31.518	\$	135.587	\$	6.751.508
may-13	\$	32.165	\$	143.580	\$	9.621.220
jun-13	\$	32.847	\$	152.524	\$	14.300.203
jul-13	\$	33.520	\$	161.907	\$	21.672.073
ago-13	\$	34.231	\$	172.430	\$	34.547.777
sep-13	\$	34.956	\$	183.884	\$	57.388.446
oct-13	\$	35.673	\$	195.945	\$	97.935.163
nov-13	\$	36.430	\$	209.527	\$	178.777.715
dic-13	\$	37.177	\$	223.870	\$	337.533.630

CRECIMIENTO DE VENTAS A 5 AÑOS. AÑO BASE 2009						
ESCENARIO	PESIMISTA	ENE-DIC 2009	ENE-DIC 2010	ENE-DIC 2011	ENE-DIC 2012	ENE-DIC 2013
	\$25	\$	\$	\$	\$	\$
		148.577	190.202	243.493	311.894	399.321

ESCENARIO	MODERADO	ENE-DIC 2009	ENE-DIC 2010	ENE-DIC 2011	ENE-DIC 2012	ENE-DIC 2013
	\$50	\$	\$	\$	\$	\$
		299.367	407.900	606.533	1.010.491	1.943.706

ESCENARIO	OPTIMISTA	ENE-DIC 2009	ENE-DIC 2010	ENE-DIC 2011	ENE-DIC 2012	ENE-DIC 2013
	\$100	\$	\$	\$	\$	\$
		604.051	908.825	1.950.897	10.077.964	769.671.470

## ANEXO 3.- MATRICES ESTRATÉGICAS

MATRIZ PRIORIZACIÓN COMPONENTES EXTERNOS																
1. COMPETENCIA																
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	SUMA	PMR	
A* Variedad de marcas en productos	0.5	1	0	0	0	0	0	1	0	0.5	0.5	0	0	3.5	4.1%	
B* Variedad de tamaños en productos	0	0.5	0.5	0.5	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0	3	3.5%	
C* Productos de calidad	1	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	5	5.9%	
D* Precios competitivos	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	0.5	0.5	1	7.5	8.8%	
E* Servicio Post Venta	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	10	11.8%	
F* Imagen de marca	0	1	0.5	0	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	1	8.5	10.0%	
G* Gestión de Marketing	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	9	10.6%	
H* Canales de distribución	0	1	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0	3	3.5%	
I* Conocimiento del negocio	1	1	0.5	1	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	9	10.6%	
J* Ubicación	0.5	1	0.5	0	0	0	0	1	0	0.5	0	0	0	3.5	4.1%	
K* Valores agregados	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	8	9.4%	
L* Fortaleza financiera	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	9.5	11.2%	
M* Gestión del talento	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0.5	5.5	6.5%	
														85	100%	

2. SUSTITUTOS																
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	SUMA	PMR	
A* Variedad de marcas en productos	0.5	0	1	1	0	0	0	1	0	0.5	0.5	0	0	4.5	5.3%	
B* Variedad de tamaños en productos	1	0.5	0.5	0.5	0	1	0	0	0	0	0.5	0	0	4	4.7%	
C* Productos de calidad	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	3.5	4.1%	
D* Precios competitivos	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	1	0.5	0	1	6.5	7.6%	
E* Servicio Pos Venta	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	10	11.8%	
F* Imagen de marca	1	0	1	0.5	0	0.5	0.5	1	1	1	0	0.5	1	8	9.4%	
G* Gestión de Marketing	1	1	0.5	0	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	0.5	8.5	10.0%	
H* Canales de distribución	0	1	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0	0.5	0	0	0	3	3.5%	
I* Conocimiento del negocio	1	1	0.5	1	0.5	0	0.5	1	0.5	1	0	0.5	1	8.5	10.0%	
J* Ubicación	0.5	1	0.5	0	0	0	0	1	0	0.5	0	0	0	3.5	4.1%	
K* Valores agregados	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0	1	1	1	0.5	0.5	1	9	10.6%	
L* Fortaleza financiera	1	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	10	11.8%	
M* Gestión del talento	1	1	1	0	0	0	0.5	1	0	1	0	0	0.5	6	7.1%	
														85	100%	

3. POTENCIALES ENTRANTES A COMPETIR																
	A	B	C	D	E	F	G							SUMA	PMR	
A* Fortaleza Financiera	0.5	1	1	0.5	0.5	1	0.5							5	20.4%	
B* Calidad de servicio	0	0.5	0.5	0	1	1	1							4	16.3%	
C* Valores anadidos	0	0.5	0.5	0	1	1	0.5							3.5	14.3%	
D* Precios de competidores entrantes	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1							5.5	22.4%	
E* Ubicación	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0							2	8.2%	
F* Canales de distribución	0	0	0	0	0.5	0.5	0							1	4.1%	
G* Imagen de la competencia	0.5	0	0.5	0	1	1	0.5							3.5	14.3%	
														24.5	100%	



4. CLIENTES													SUMA	PMR		
	A	B	C	D	E	F	G									
A * Gustos y preferencias	A	0.5	0.5	0	0.5	1	1	0							3.5	14.6%
B * Capacidad de compra	B	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5							4.5	18.8%
C * Espectativas y necesidades	C	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0							4.5	18.8%
D * Costumbres y hábitos de consumo	D	0.5	0	0.5	0.5	1	1	0.5							4	16.7%
E * Atributos buscados en el producto	E	0	0	0	0	0.5	0.5	0							1	4.2%
F * Personalidad	F	0	0	0	0	0.5	0.5	0							1	4.2%
G * Poder de negociación	G	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5							5.5	22.9%
															24	100%

5. PROVEEDORES													SUMA	PMR		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K					
A * Poder de negociación	A	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	1	0.5			8	13%
B * Garantías	B	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	1	0.5			5	8%
C * Créditos	C	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5			5	8%
D * Puntualidad en la entrega de pedidos	D	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0	1	0.5	1	1	0			6.5	11%
E * Calidad de productos	E	0	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	0.5			7.5	12%
F * Precios competitivos	F	0	0.5	0.5	1	0	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5			6	10%
G * Información compartida	G	0	0.5	0	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0			2	3%
H * Servicio Pos Venta	H	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5			7.5	12%
I * Capacidad de alianza estratégica	I	0	1	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0			3.5	6%
J * Estrategias compartidas	J	0	0	0.5	0	0	0	0.5	0	0.5	0.5	0			2	3%
K * Capacidad financiera	K	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5			7.5	12%
															60.5	100%

6. POLITICA													SUMA	PMR		
	A	B	C	D												
A * Grupos de poder	A	0.5	1	1	1										3.5	47%
B * Legislación actual	B	0	0.5	0.5	0.5										1.5	20%
C * Legalidad del negocio	C	0	0.5	0.5	1										2	27%
D * Gobierno, garantías	D	0	0	0	0.5										0.5	7%
															7.5	100%

7. ECONOMIA													SUMA	PMR		
	A	B	C	D	E	F										
A * Tasas de interés	A	0.5	0.5	1	1	1	0.5								4.5	25%
B * Inflación	B	0.5	0.5	1	1	1	0.5								4.5	25%
C * PIB	C	0	0	0.5	0.5	0	0								1	6%
D * Riesgo país	D	0	0	0.5	0.5	0	0								1	6%
E * Apoyo a las inversiones	E	0	0	1	1	0.5	0								2.5	14%
F * Sector bancario	F	0.5	0.5	1	1	1	0.5								4.5	25%
															18	100%

8. SOCIAL													SUMA	PMR		
	A	B	C	D	E											
A * Calidad de vida	A	0.5	0.5	1	0.5	1									3.5	27%
B * Nivel socio económico	B	0.5	0.5	1	1	0.5									3.5	27%
C * Migración	C	0	0	0.5	0	0.5									1	8%
D * Nivel de desarrollo del sector ( cultura	D	0.5	0.5	1	0.5	1									3.5	27%
E * Desempleo	E	0	0.5	0.5	0	0.5									1.5	12%
															13	100%

9. TECNOLOGÍA												
	A	B	C	D	E						SUMA	PMR
A * Cambios tecnológicos	0.5	0.5	0	0.5	0.5						2	15%
B * Desarrollo tecnológico externo	0.5	0.5	0.5	1	0.5						3	23%
C * Investigación y desarrollo	1	0.5	0.5	0.5	1						3.5	27%
D * Tecnologías de información	0.5	0	0.5	0.5	0.5						2	15%
E * Tecnología internacional	0.5	0.5	0	0.5	0.5						2	15%
											12.5	96%
10. INTERNACIONAL												
	A	B	C	D							SUMA	PMR
A * Fuerzas culturales	0.5	1	0.5	0							2	25%
B * Fuerzas político legales	0	0.5	0.5	1							2	25%
C * Fuerzas económicas	0.5	0.5	0.5	1							2.5	31%
D * Barreras arancelarias	1	0	0	0.5							1.5	19%
											8	100%

### MATRIZ PRIORIZACIÓN COMPONENTES INERNOS

1. ORGANIZACIÓN												
	A	B	C	D	E	F	G	H			SUMA	PMR
* Niveles de jerarquía, estructura organizacional	0.5	0	0	0.5	0	0	0	0			1	3.1%
* Comunicación interna	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	1			5	15.6%
* Estilo de liderazgo y gerencial	1	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1			6.5	20.3%
* Objetivos estratégicos	0.5	0.5	0	0.5	0.5	1	1	1			5	15.6%
* Flexibilidad a los cambios	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5			5	15.6%
* Experiencia en el negocio	1	1	0	0	0.5	0.5	1	1			5	15.6%
* Alianzas estratégicas	1	0	0	0	0	0	0.5	1			2.5	7.8%
* Tamaño del negocio	1	0	0	0	0.5	0	0	0.5			2	6.3%
											32	100%
2. PERSONAL												
	A	B	C	D	E	F	G				SUMA	PMR
* Selección, reclutamiento	0.5	0	0	0.5	0	1	0.5				2.5	10.2%
* Desempeño, motivación	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5				4	16.3%
* Remuneraciones e incentivos	1	0.5	0.5	0	0	0	0				2	8.2%
* Plan de carrera	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1				4.5	18.4%
* Gestión del talento	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5				5	20.4%
* Marco legal laboral	0	0.5	1	0.5	0	0.5	0				2.5	10.2%
* Gestión de competencias	0.5	0.5	1	0	0.5	1	0.5				4	16.3%
											24.5	100%

3. CAPACIDAD FINANCIERA												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		SUMA	PMR
* Liquidez	0.5	1	0.5	0.5	1	0	0.5	0.5	0.5		5	12.3%
* Inversiones	0	0.5	0.5	0	1	0	0.5	0.5	0.5		3.5	8.6%
* Capacidad de endeudamiento	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0	1	1	0.5		5.5	13.6%
* Capacidad de pago	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5		5.5	13.6%
* Indices de comportamiento financiero	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	1		3	7.4%
* Rentabilidad	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0		5.5	13.6%
* VAN	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0		3.5	8.6%
* TIR	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0		3.5	8.6%
* Capital de trabajo	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	1	1	0.5		5.5	13.6%
											40.5	100%
4. GESTIÓN TECNOLÓGICA												
	A	B	C	D	E	F	G	H			SUMA	PMR
* Avance tecnológico	0.5	1	0.5	0.5	0	0	0	0			2.5	7.8%
* Red de comunicación	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5			3	9.4%
* Hardware	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1			4	12.5%
* Software	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0			3.5	10.9%
* Manejo de bases de datos	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5			5	15.6%
* Infraestructura tecnológica	1	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	1			4	12.5%
* Tiempos de respuesta	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5			6	18.8%
* Tecnologías de información	1	0.5	0	1	0.5	0	0.5	0.5			4	12.5%
											32	100%



MATRIZ DE DISCRIMINANTES EXTERNAS													
MATRIZ PRIORIZACIÓN DISCRIMINANTES													
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	SUMA	PMR	
1. COMPETENCIA	A	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	1	1	0.5	1	6.5	13%
2. SUSTITUTOS	B	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	1	1	0	1	6	12%
3. POTENCIALES ENTRANTES A	C	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	7.5	15%
4. CLIENTES	D	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	8	16%
5. PROVEEDORES	E	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	4.5	9%
6. POLITICA	F	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	2.5	5%
7. ECONOMIA	G	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	2.5	5%
8. SOCIAL	H	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	3.5	7%
9. TECNOLOGÍA	I	0.5	1	0.5	0	0.5	1	1	1	0.5	1	7	14%
10. INTERNACIONAL	J	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	2	4%
											50	100%	

MATRIZ PRIORIZACIÓN VARIABLES DE IMPACTO												
	A	B	C	D	E	F	G				SUMA	PMR
ACEPTACIÓN	A	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5			4.5	18%
COMPETITIVIDAD	B	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5			3.5	14%
COSTO	C	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5			2.5	10%
IMAGEN DE MARCA	D	0.5	0	0.5	0.5	0	0	0			1.5	6%
IMPLEMENTACIÓN	E	0	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0			3	12%
PARTICIPACION / MERCADO	F	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5			5	20%
RENTABILIDAD	G	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5			4.5	18%
											24.5	100%

ANÁLISIS EXTERNO																
IMPACTO COMPONENTES																
RANGO DE 1 A 5 SIENDO IMPACTO > 5																
	ACEPTACIÓN		COMPETITIVIDAD		COSTO		IMAGEN DE MARCA		IMPLEMENTACIÓN		PARTICIPACIÓN / MERCADO		RENTABILIDAD		SUMA	PMR
	18%		14%		10%		6%		12%		20%		18%			
1. CLIENTES	5	0.92	3	0.55	5	0.92	5	0.92	5	0.92	4	0.73	5	0.92	5.88	7%
2. POTENCIALES ENTRANTES A COMPETIR	3	0.55	4	0.73	4	0.73	4	0.73	4	0.73	3	0.55	5	0.92	4.96	6%
3. TECNOLOGÍA	2	0.37	4	0.73	3	0.55	5	0.92	3	0.55	5	0.92	4	0.73	4.78	5%
4. COMPETENCIA	3	0.55	4	0.73	4	0.73	4	0.73	4	0.73	4	0.73	5	0.92	5.14	6%
5. SUSTITUTOS	4	0.73	5	0.92	5	0.92	4	0.73	3	0.55	3	0.55	4	0.73	5.14	6%
6. PROVEEDORES	3	0.55	3	0.55	4	0.73	3	0.55	4	0.73	5	0.92	3	0.55	4.59	5%
7. SOCIAL	3	0.55	4	0.73	3	0.55	3	0.55	5	0.92	4	0.73	4	0.73	4.78	5%
8. POLÍTICA	2	0.37	2	0.37	4	0.73	4	0.73	4	0.73	3	0.55	4	0.73	4.22	5%
9. ECONOMÍA	5	0.92	4	0.73	4	0.73	4	0.73	3	0.55	4	0.73	4	0.73	5.14	6%
10. INTERNACIONAL	2	0.37	2	0.37	3	0.55	2	0.37	3	0.55	2	0.37	2	0.37	44.63	50%
															89.27	100%

MATRIZ DISCRIMINANTES INTERNAS													
MATRIZ PRIORIZACIÓN DISCRIMINANTES													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	SUMA	PMR	
1. ORGANIZACIÓN	A	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	5	12%	5
2. PERSONAL	B	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	1	3.5	9%	6
3. CAPACIDAD FINANCIERA	C	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	1	1	7	17%	1
4. GESTIÓN TECNOLÓGICA	D	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	1	0	3	7%	8
5. LOGÍSTICA DE ENTRADA	E	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	1	1	3.5	9%	7
6. PROCESOS, OPERACIONES	F	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	5.5	13%	2
7. LOGÍSTICA DE SALIDA	G	0.5	0.5	0	1	1	0.5	0.5	1	1	5.5	13%	3
8. MARKETING Y VENTAS	H	1	1	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1	1	5.5	13%	4
9. POST - VENTA	I	0	0	0	1	0.5	0.5	0	0	1	2.5	6%	9
											41	100%	

MATRIZ PRIORIZACIÓN VARIABLES DE IMPACTO												
		A	B	C	D	E	F	G			SUMA	PMR
ACEPTACIÓN	A	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	0			3	12%
COMPETITIVIDAD	B	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	1			3.5	14%
COSTO	C	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5			4.5	18%
IMAGEN DE MARCA	D	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5			2.5	10%
IMPLEMENTACIÓN	E	1	1	0.5	1	0.5	1	0.5			5.5	22%
PARTICIPACION / MERCADO	F	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5			3	12%
RENTABILIDAD	G	1	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5			3.5	14%
											25.5	100%

ANÁLISIS INTERNO														
IMPACTO COMPONENTES														
RANGO DE 1 A 5 SIENDO IMPACTO > 5														
	ACEPTACIÓN	COMPETITIVIDAD	COSTO	IMAGEN DE MARCA	IMPLEMENTACIÓN	PARTICIPACION /	RENTABILIDAD			SUMA	PMR			
	12%	14%	18%	10%	22%	12%	14%							
1. CAPACIDAD FINANCIERA	5	3	5	5	5	4	5	0.6	0.4	0.6	0.6	0.59	3.76	13%
2. PROCESOS, OPERACIONES	3	4	4	4	4	3	5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.59	3.18	11%
3. LOGÍSTICA DE SALIDA	2	4	3	4	3	5	4	0.2	0.5	0.6	0.6	0.47	3.06	11%
4. MARKETING Y VENTAS	3	4	4	4	4	4	5	0.4	0.5	0.5	0.5	0.59	3.29	12%
5. ORGANIZACIÓN	4	5	5	4	3	3	4	0.5	0.6	0.4	0.4	0.47	3.29	12%
6. PERSONAL	3	3	4	3	4	5	3	0.4	0.5	0.5	0.6	0.35	2.94	10%
7. LOGÍSTICA DE ENTRADA	3	4	3	3	5	4	4	0.4	0.5	0.6	0.5	0.47	3.06	11%
8. GESTIÓN TECNOLÓGICA	2	2	4	4	4	3	4	0.2	0.2	0.5	0.5	0.47	2.71	9%
9. POST - VENTA	5	4	4	4	3	4	4	0.6	0.5	0.4	0.5	0.47	3.29	12%
													28.59	100%



BASE DE DATOS ANALISIS EXTERNO					
COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CARACTERIZACION	AG	O	A
1. COMPETENCIA	* Precios competitivos	* Precios accesibles al segmento * Competencia por precios	X	X	
	* Servicio Post Venta	* No seguimiento a clientes y atención a reclamos		X	
	* Imagen de marca	* Inversión en publicidad * Imagen corporativa			X X
	* Conocimiento del negocio	* Experiencia en las 4 P's			X
	* Valores agregados	* Competencia directa al segmento * Facilidades de pago * Tiempos de respuesta * Promociones para los clientes	X	X	X X
	* Fortaleza financiera	* Apertura a las inversiones * Acceso a créditos en el sector bancario			X X
	* Gestión del talento	* Gestión de carrera		X	
2. SUSTITUTOS	* Precios competitivos	* Precios accesibles * Precios de acuerdo al segmento atendido			X X
	* Servicio Pos Venta	* Atención a requerimientos de clientes * Atención a devoluciones y reclamos		X	X
	* Imagen de marca	* Inversión en publicidad * Imagen corporativa			X X
	* Gestión de Marketing	* Promoción corporativa * Página web, solo informativa		X	X
	* Conocimiento del negocio	* Conocimiento de clientes		X	
	* Valores agregados	* Facilidades de pago * Paquetes hergonómnicos, útiles			X X
	* Fortaleza financiera	* Apertura a las inversiones * Acceso a créditos en el sector bancario			X X
	* Gestión del talento	* Gestión de carrera		X	
3. POTENCIALES	* Fortaleza Financiera	* Capacidad de inversión del proyecto * Inversión en Marketing y publicidad * Inversión en logística * Acceso a crédito en el sector financiero	X		X X X X
	* Calidad de servicio	* Valores añadidos al servicio * Información de operaciones		X	X
ENTRANTES A					
COMPETIR	* Precios de competidores entrantes	* Precios competitivos		X	
	* Ubicación	* Cercanía a clientes del segmento		X	
	* Imagen de la competencia	* Compañías conocidas en el medio		X	
4. CLIENTES	* Gustos y preferencias	* Hábitos, costumbres de compra * Aceptación del servicio de supermercado		X	X
	* Capacidad de compra	* Mayoría de compras se realiza en la competencia * Nivel socioeconómico del sector Medio, medio bajo, bajo		X	X
	* Espectativas y necesidades	* Seguimiento a cliente y atención a reclamos * Servicio post venta * Información sobre promociones * Tiempo de respuesta		X	X X X X
	* Poder de negociación	* Precios bajos * Calidad de productos * Disponibilidad de productos * Variedad de marcas		X	X X X X
5. PROVEEDORES	* Poder de negociación	* Monopolio			X
	* Garantías	* Garantías en productos			X
	* Créditos	* Compras a crédito			X
	* Puntualidad en la entrega de pedidos	* Entrega dentro de los parámetros establecidos			X
	* Calidad de productos	* Stock, variedad,			X
	* Precios competitivos	* Precios de acuerdo a nivel socioeconómico			X
	* Servicio Pos Venta	* Atención a requerimientos del cliente * Atención a devoluciones y reclamos			X X
6. POLITICA	* Grupos de poder	* Poder de negociación para sacar del mercado			X
	* Legislación actual	* Reglamentos, leyes vigentes * Marco legal			X X
	* Legalidad del negocio	* Barreras para implementacion de negocio			X
7. ECONOMIA	* Tasas de interés	* Inflación * Estructura de créditos			X X
	* Sector bancario	* Tasas de interés * Inflación			X X
8. SOCIAL	* Calidad de vida	* Nivel de vida del segmento			X
	* Nivel socio económico	* Remuneraciones * Ocupación			X X
	* Nivel de desarrollo del sector ( cultural, ingresos, escolaridad )	* Nivel de escolaridad * Nivel cultural		X	X
9. TECNOLOGÍA	* Desarrollo tecnológico externo	* Actualización de software y hardware * Tecnologías de los proveedores * Tecnología de la competencia		X	X X X
	* Investigación y desarrollo	* Automatización de actividades del negocio * Sistema de información en tiempo real		X	X
10. INTERNACIONAL	* Fuerzas culturales	* Costumbres extranjeras		X	
	* Fuerzas económicas	* Inversión extranjera		X	



BASE DE DATOS ANALISIS INTERNO					
COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	CARACTERIZACIÓN	AG	F	D
1. ORGANIZACIÓN	* Comunicación interna	* Estructura organizacional horizontal		X	
	* Estilo de liderazgo y gerencial	* Estilo de dirección democrático		X	
	* Objetivos estratégicos	* Objetivos y metas alcanzables		X	
		* Cambio de direccionamiento estratégico	X		
	* Flexibilidad a los cambios	* Rápida adaptación a cambios del entorno		X	
		* Procesos de cambio y contingencia			X
	* Experiencia en el negocio	* Conocimiento de negocio			X
2. PERSONAL	* Selección, reclutamiento	* Capacidad para integrarse al equipos de trabajo	X		
		* Nivel de instrucción	X		
		* Análisis de puestos	X		
	* Desempeño, motivación	* Creatividad, habilidades y conocimiento		X	
	* Gestión del talento	* Gestión de competencias			X
		* Ascenso en base al desempeño		X	
		* Plan de carrera		X	
3. CAPACIDAD FINANCIERA	* Capacidad de endeudamiento	* Capacidad de pago intereses y capital		X	
		* Liquidéz			X
	* Capacidad de pago	* Pago de créditos, proveedores		X	
		* Presupuestos pre-asignados		X	
		* Flujos de caja del negocio	X		
	* Rentabilidad	* Utilidades del negocio	X		
	* Reinversión de las utilidades		X		
		* TIR, VAN	X		
	* Capital de trabajo	* Liquidéz			X
4. GESTIÓN TECNOLÓGICA	* Infraestructura tecnológica	* Hardware		X	
		* Software		X	
		* Manejo de bases de datos			X
	* Tecnologías de información	* Tiempos de respuesta			X
5. LOGÍSTICA DE ENTRADA	* Proveedores	* Costos			X
		* Poder de negociación			X
	* Instalaciones	* Lay out		X	
		* Capacidad instalada	X		
		* Almacenamiento, bodega, infraestructura		X	
6. PROCESOS, OPERACIONES	* Desarrollo del servicio	* Administración del servicio		X	
	* Indicadores	* Balanced Score Card		X	
	* Requisitos de entrada, límites	* Entrada de pedidos		X	
	* Requisitos de salida, límites	* Administración de distribución	X		
	* Calidad y mejoramiento continuo	* Capacidad para el mejoramiento de los procesos		X	
		* Control de procesos		X	
7. LOGISTICA DE SALIDA	* Administración de perchas	* Gestión de ventas	X		
	* Requisitos de salida, límites	* Gestión de ventas	X		
8. MARKETING Y VENTAS	* Calidad del servicio	* Servicio adaptados a las necesidades del segmento		X	
		* Valores añadidos a los productos y servicios			X
	* Calidad de productos	* Valores añadidos al servicio de supermercado		X	
		* Productos adaptados a las necesidades del segmento		X	
	* Valores añadidos al servicio y productos	* Respuesta inmediata a reclamos	X		
	* Calidad del servicio		X		
	* Tiempos de respuesta ( colas )			X	
9. POST - VENTA	* Satisfacción del cliente	* Espectativas del cliente		X	
		* Seguimiento de requerimientos de cliente		X	

## ANEXO 4.- MODELO DE INVENTARIO

<b>Precios por producto o línea vs. Competencia.</b>											
<i>Jugos de frutas, refrescos, colas, agua, enlatados.</i>								# DIAS	DEMANDA	# días proveedor	Margen días
Producto	Peso	Marca	Precio \$	Precio \$	Precio \$	DEMD.	DEMD.	LARORAB.	DIARIA	tarda en entregar	Inventario
		proveedor	prov.	Sup.Dom.Market	compet.	AÑO	MES	AÑO	d=D / #Días laborab/año	pedido	seguridad
Jugos	1 litro	Natura	1	1.7	1.5	6480	540	360	18	2	4
Jugos	200ml	Natura	0.3	0.58	0.4	7200	600	360	20	2	4
Jugos	1/2 litro	Tampico	0.4	0.7	0.6	7200	600	360	20	2	4
Jugos	1 galon	Tampico	2.1	2.8	2.7	6480	540	360	18	2	4
Jugos	2 litros	Tampico	1.15	1.62	1.5	6480	540	360	18	2	4
Bebida profit	250cm3	Tony	0.85	1.42	1.3	9000	750	360	25	2	4
Nectar de frutas	1 litro	Del valle	1.05	1.92	1.75	5400	450	360	15	2	4
Nectar de frutas	2 litros	Del valle	3	4.05	3.8	4320	360	360	12	2	4
Colas	2 litros	Coca cola	0.6	0.82	0.8	7200	600	360	20	2	4
Colas	1/2 litro	Coca cola	0.4	0.52	0.5	9360	780	360	26	2	4
Pulpa de fruta	320g	Rapid juice	1.3	2.3	2	6480	540	360	18	2	4
Agua	botella/g	Tesalia	0.4	0.85	0.8	9000	750	360	25	2	4
Agua	botella/p	Tesalia	0.2	0.35	0.3	12600	1050	360	35	2	4
Enlatados de Durazno	tarro 820g	Kronos	1.2	2.1	1.8	5760	480	360	16	2	4
Enlatados de frutas	tarro 820g	Macedonia	5.6	7.15	6.7	6840	570	360	19	2	4
Enlatado de durazno en almibar	tarro 820g	Dso caballos	1.45	2.8	2.2	6120	510	360	17	2	4

ROP	ROP	Inventario	# dias para	COSTO DE	PEDIDO CADA 6 DIAS	COSTO	VENTA	VENTA	VENTA	MARG/GANC.	MARG/GANC.
d *L	d *L	minimo	realizar 1 pedido	CADA PEDIDO	AL MES 5 VECES	PEDIDO AL	CADA PEDIDO	MES	AÑO	MES	AÑO
	seguridad	aceptable	de productos	A BODEGA	MES	AÑO					
36	72	108	6	18	90	1080	30.6	153	1836	63	756
40	80	120	6	6	30	360	11.6	58	696	28	336
40	80	120	6	8	40	480	14	70	840	30	360
36	72	108	6	37.8	189	2268	50.4	252	3024	63	756
36	72	108	6	20.7	103.5	1242	29.16	145.8	1749.6	42.3	507.6
50	100	150	6	21.25	106.25	1275	35.5	177.5	2130	71.25	855
30	60	90	6	15.75	78.75	945	28.8	144	1728	65.25	783
24	48	72	6	36	180	2160	48.6	243	2916	63	756
40	80	120	6	12	60	720	16.4	82	984	22	264
52	104	156	6	10.4	52	624	13.52	67.6	811.2	15.6	187.2
36	72	108	6	23.4	117	1404	41.4	207	2484	90	1080
50	100	150	6	10	50	600	21.25	106.25	1275	56.25	675
70	140	210	6	7	35	420	12.25	61.25	735	26.25	315
32	64	96	6	19.2	96	1152	33.6	168	2016	72	864
38	76	114	6	106.4	532	6384	135.85	679.25	8151	147.25	1767
34	68	102	6	24.65	123.25	1479	47.6	238	2856	114.75	1377
				<b>376.55</b>	<b>1882.75</b>	<b>22593</b>	<b>570.53</b>	<b>2852.65</b>	<b>34231.8</b>	<b>969.9</b>	<b>11638.8</b>



<i>Margen días</i>	<i>ROP</i>	<i>ROP</i>	<i>Inventario</i>	<i># días para</i>	<i>COSTO DE</i>	<i>PEDIDO CADA 6 DIAS</i>	<i>COSTO</i>	<i>VENTA</i>	<i>VENTA</i>	<i>VENTA</i>	<i>MARG/GANG.</i>	<i>MARG/GANG.</i>
<i>inventario</i>	<i>d *L</i>	<i>d *L</i>	<i>minimo</i>	<i>realizar un pedido</i>	<i>CADA PEDIDO</i>	<i>AL MES 5 VECES</i>	<i>PEDIDO AL</i>	<i>CADA PEDIDO</i>	<i>MES</i>	<i>AÑO</i>	<i>MES</i>	<i>AÑO</i>
<i>seguridad</i>		<i>seguridad</i>	<i>aceptable</i>	<i>de productos</i>	<i>A BODEGA</i>	<i>MES</i>	<i>AÑO</i>					
4	36	72	108	6	182.7	913.5	10962	220.5	1102.5	13230	189	2268
4	26	52	78	6	24.7	123.5	1482	44.85	224.25	2691	100.75	1209
4	70	140	210	6	8.75	43.75	525	17.5	87.5	1050	43.75	525
4	40	80	120	6	5	25	300	7	35	420	10	120
4	44	88	132	6	23.1	115.5	1386	33	165	1980	49.5	594
4	50	100	150	6	28.75	143.75	1725	50	250	3000	106.25	1275
4	44	88	132	6	24.2	121	1452	35.2	176	2112	55	660
4	32	64	96	6	17.6	88	1056	30.4	152	1824	64	768
4	24	48	72	6	4.8	24	288	8.4	42	504	18	216
4	64	128	192	6	59.2	296	3552	81.6	408	4896	112	1344
4	72	144	216	6	52.2	261	3132	72	360	4320	99	1188
					431	2155	25860	600.45	3002.25	36027	847.25	10167

VIVERES, ACEITES, CONSERVAS, GRANOS, ABARROTES, CEREALES, CAFÉ, etc.:										DEMANDA	# días proveedor
Producto	Peso	Marca	Precio \$	Precio \$	Precio \$	DEMD.	DEMD.	# DIAS LABOR.	DIARIA	# días proveedor	
		proveedor	proveedor	Sup.Dom.M.Market	compet.	AÑO	MES	AÑO	d=D / #Dias laborables año	tarda en entregar	
Salsa Barbiqui	frasco	Koral (Bola de oro)	2.5	3.25	3.1	2880	240	360	8	2	
Mayonesa	frasco	Koral (Bola de oro)	1.7	2.7	2.6	3600	300	360	10	2	
Corazones de palmito	frasco	Jas (Bola de oro)	2	3.25	3	2160	180	360	6	2	
Salsa de tomate	frasco	Ketchup( Bola de oro)	2.5	3.65	3.5	4680	390	360	13	2	
Aceite de oliva	frasco	Arbolito( Bola de oro)	2.1	3.35	3.2	5400	450	360	15	2	
Café	500g	Mora surco (B/Oro)	2	3.15	3	5760	480	360	16	2	
Café	170g	Nescafe(B/Oro)	2	3.15	3	6480	540	360	18	2	
Café	500g	Coffe house (Bola de oro)	2.4	3.35	3.2	5400	450	360	15	2	
Café	500g	Nescafe( B/Oro)	3.5	4.8	4.7	4680	390	360	13	2	
Café	500g	Cocafe (B/Oro)	3.5	4.8	4.5	5040	420	360	14	2	
Crema de café	500g	Coffe mate(B/Oro)	6.2	8.15	7.8	4680	390	360	13	2	
Almendras	funda	Bola de oro	3.95	5.45	5.2	2880	240	360	8	2	
Nuez pelada	funda	Bola de oro	3.95	5.45	5.2	2880	240	360	8	2	
Pistachos	funda	Bola de oro	3.95	5.45	5.2	2880	240	360	8	2	
Aceite	galon	O:Soya (B/Oro)	5.2	7.1	7	5040	420	360	14	2	
mani especial	funda	Bola de oro	1.6	2.3	2.2	2880	240	360	8	2	
Aceite	2 litros	Favorita (B/Oro)	2	3.35	3.2	5040	420	360	14	2	
Aceite	1 litro	Favorita (B/Oro)	1.3	1.8	1.7	7200	600	360	20	2	
galletas morenitas	250g	Nestle (B/Oro)	2.4	3.3	3.2	2880	240	360	8	2	
Dulce	funda	Masmelos (B/Oro)	1	1.75	1.7	2880	240	360	8	2	
Galletas	300g	Banduco( B/Oro)	4.1	5.4	5.3	6480	540	360	18	2	
Caramelos	funda	Coffe milk (B/Oro)	1.4	2.6	2.5	4320	360	360	12	2	
Chocolates	paquete	Triunfo (B/Oro)	5.8	7.4	7.2	4320	360	360	12	2	
Chocolates	paquete	Kisses (B/Oro)	2.3	3.6	3.5	3600	300	360	10	2	
Chocolates	paquete	Gugar free (B/Oro)	3.75	5.25	5.2	2880	240	360	8	2	
Atun	175g	Isabel( B/Oro)	0.95	1.3	1.25	10800	900	360	30	2	
Mantequilla	1 kilo	Regia Margarina	1.25	1.8	1.7	5760	480	360	16	2	
Atun	80g	Real ( B/Oro)	0.45	0.9	0.85	6840	570	360	19	2	
Vinagre	500cc	Snob (B/Oro)	0.55	1.2	1.1	2880	240	360	8	2	
Avena	850g	Shullo (B/Oro)	3.25	4.15	4.1	9000	750	360	25	2	
Atun	354g	Isabel (B/Oro)	2.95	3.85	3.8	9000	750	360	25	2	
Aceituna	250g	Bola de oro	2	3.1	3	2880	240	360	8	2	
Papas fritas	250g	Richg's(B/Oro)	0.8	1.35	1.35	6480	540	360	18	2	
Papas fritas rizadas	100g	Richg's(B/Oro)	0.18	0.3	0.25	7200	600	360	20	2	
Papas fritas	350g	Super ruffles (B/Oro)	1.7	2.3	2.25	6480	540	360	18	2	
Cueritos	100g	Kikos (B/Oro)	1.5	2.1	2.05	5400	450	360	15	2	
Mani	200g	La Quiteña (B/Oro)	1.6	2.5	2.5	5400	450	360	15	2	
Cremas para sopa	1	Maggi (Bola de Oro)	0.23	0.5	0.45	14400	1200	360	40	2	
Pasas	1 kilo	Bola de oro	1.65	2.2	2.1	2880	240	360	8	2	
Sal	1 kilo	bola de oro	0.45	0.7	0.7	9000	750	360	25	2	
Mani confitado	500g	La Quiteña (B/Oro)	2.25	3.2	3	2880	240	360	8	2	
Aceite/soya	2 litros	Alesoya	2.3	3.15	2.85	6480	540	360	18	2	
Lenteja	1 kilo	Bola de oro	0.8	1.25	1	2880	240	360	8	2	
Miel de abeja	frasco	Bola de oro	3.3	4.8	4.5	4320	360	360	12	2	
Gelatina	funda	Royal/Gelada(B/Oro)	0.4	0.7	0.6	7200	600	360	20	2	

Margen dias	ROP	ROP	Inventario	# dias para	COSTO DE	PEDIDO CADA 6 DIAS	COSTO	VENTA	VENTA	VENTA	MARG/GANC.	MARG/GANC.
Inventario	d *L	d *L	minimo	realizar un pedido	CADA PEDIDO	AL MES 5 VECES	PEDIDO AL	CADA PEDIDO	MES	AÑO	MES	AÑO
seguridad		seguridad	aceptable	de productos	A BODEGA	MES	AÑO					
4	16	32	48	6	20	100	1200	26	130	1560	30	360
4	20	40	60	6	17	85	1020	27	135	1620	50	600
4	12	24	36	6	12	60	720	19.5	97.5	1170	37.5	450
4	26	52	78	6	32.5	162.5	1950	47.45	237.25	2847	74.75	897
4	30	60	90	6	31.5	157.5	1890	50.25	251.25	3015	93.75	1125
4	32	64	96	6	32	160	1920	50.4	252	3024	92	1104
4	36	72	108	6	36	180	2160	56.7	283.5	3402	103.5	1242
4	30	60	90	6	36	180	2160	50.25	251.25	3015	71.25	855
4	26	52	78	6	45.5	227.5	2730	62.4	312	3744	84.5	1014
4	28	56	84	6	49	245	2940	67.2	336	4032	91	1092
4	26	52	78	6	80.6	403	4836	105.95	529.75	6357	126.75	1521
4	16	32	48	6	31.6	158	1896	43.6	218	2616	60	720
4	16	32	48	6	31.6	158	1896	43.6	218	2616	60	720
4	16	32	48	6	31.6	158	1896	43.6	218	2616	60	720
4	28	56	84	6	72.8	364	4368	99.4	497	5964	133	1596
4	16	32	48	6	12.8	64	768	18.4	92	1104	28	336
4	28	56	84	6	28	140	1680	46.9	234.5	2814	94.5	1134
4	40	80	120	6	26	130	1560	36	180	2160	50	600
4	16	32	48	6	19.2	96	1152	26.4	132	1584	36	432
4	16	32	48	6	8	40	480	14	70	840	30	360
4	36	72	108	6	73.8	369	4428	97.2	486	5832	117	1404
4	24	48	72	6	16.8	84	1008	31.2	156	1872	72	864
4	24	48	72	6	69.6	348	4176	88.8	444	5328	96	1152
4	20	40	60	6	23	115	1380	36	180	2160	65	780
4	16	32	48	6	30	150	1800	42	210	2520	60	720
4	60	120	180	6	28.5	142.5	1710	39	195	2340	52.5	630
4	32	64	96	6	20	100	1200	28.8	144	1728	44	528
4	38	76	114	6	8.55	42.75	513	17.1	85.5	1026	42.75	513
4	16	32	48	6	4.4	22	264	9.6	48	576	26	312
4	50	100	150	6	81.25	406.25	4875	103.75	518.75	6225	112.5	1350
4	50	100	150	6	73.75	368.75	4425	96.25	481.25	5775	112.5	1350
4	16	32	48	6	16	80	960	24.8	124	1488	44	528
4	36	72	108	6	14.4	72	864	24.3	121.5	1458	49.5	594
4	40	80	120	6	3.6	18	216	6	30	360	12	144
4	36	72	108	6	30.6	153	1836	41.4	207	2484	54	648
4	30	60	90	6	22.5	112.5	1350	31.5	157.5	1890	45	540
4	30	60	90	6	24	120	1440	37.5	187.5	2250	67.5	810
4	80	160	240	6	9.2	46	552	20	100	1200	54	648
4	16	32	48	6	13.2	66	792	17.6	88	1056	22	264
4	50	100	150	6	11.25	56.25	675	17.5	87.5	1050	31.25	375
4	16	32	48	6	18	90	1080	25.6	128	1536	38	456
4	36	72	108	6	41.4	207	2484	56.7	283.5	3402	76.5	918
4	16	32	48	6	6.4	32	384	10	50	600	18	216
4	24	48	72	6	39.6	198	2376	57.6	288	3456	90	1080
4	40	80	120	6	8	40	480	14	70	840	30	360
					1341.5	6707.5	80490	1909.2	9546	114552	2838.5	34062





Margen dias	ROP	ROP	Inventario	# dias para	COSTO DE	PEDIDO CADA 6 DIAS	COSTO	VENTA	VENTA	VENTA	MARG/GANC.	MARG/GANC.
Inventario	d *L	d *L	minimo	realizar un pedido	CADA PEDIDO	AL MES 5 VECES	PEDIDO AL	CADA PEDIDO	MES	AÑO	MES	AÑO
seguridad		seguridad	aceptable	de productos	A BODEGA	MES	AÑO					
4	40	80	120	6	21	105	1260	30	150	1800	45	540
4	70	140	210	6	28	140	1680	47.25	236.25	2835	96.25	1155
4	50	100	150	6	28.75	143.75	1725	46.25	231.25	2775	87.5	1050
4	50	100	150	6	28.75	143.75	1725	43.75	218.75	2625	75	900
4	50	100	150	6	28.75	143.75	1725	43.75	218.75	2625	75	900
4	52	104	156	6	29.9	149.5	1794	45.5	227.5	2730	78	936
4	44	88	132	6	17.6	88	1056	27.5	137.5	1650	49.5	594
4	6	12	18	6	19.5	97.5	1170	33.3	166.5	1998	69	828
4	4	8	12	6	13	65	780	22.2	111	1332	46	552
4	4	8	12	6	13	65	780	22.2	111	1332	46	552
4	40	80	120	6	15	75	900	24	120	1440	45	540
4	60	120	180	6	33	165	1980	55.5	277.5	3330	112.5	1350
4	44	88	132	6	11	55	660	24.2	121	1452	66	792
4	44	88	132	6	31.9	159.5	1914	61.6	308	3696	148.5	1782
					319.15	1595.75	19149	527	2635	31620	1039.25	12471
Margen dias	ROP	ROP	Inventario	# dias para	COSTO DE	PEDIDO CADA 6 DIAS	COSTO	VENTA	VENTA	VENTA	MARG/GANC.	MARG/GANC.
Inventario	d *L	d *L	minimo	realizar un pedido	CADA PEDIDO	AL MES 5 VECES	PEDIDO AL	CADA PEDIDO	MES	AÑO	MES	AÑO
seguridad		seguridad	aceptable	de productos	A BODEGA	MES	AÑO					
4	36	72	108	6	120.6	603	7236	160.2	801	9612	198	2376
4	50	100	150	6	190	950	11400	265	1325	15900	375	4500
4	20	40	60	6	110	550	6600	150	750	9000	200	2400
4	32	64	96	6	152	760	9120	208	1040	12480	280	3360
4	36	72	108	6	171	855	10260	234	1170	14040	315	3780
4	20	40	60	6	115	575	6900	160	800	9600	225	2700
4	16	32	48	6	92	460	5520	128	640	7680	180	2160
4	28	56	84	6	161	805	9660	210	1050	12600	245	2940
4	30	60	90	6	33.75	168.75	2025	52.5	262.5	3150	93.75	1125
4	30	60	90	6	36	180	2160	58.5	292.5	3510	112.5	1350
4	24	48	72	6	84	420	5040	106.8	534	6408	114	1368
4	26	52	78	6	19.5	97.5	1170	32.5	162.5	1950	65	780
4	24	48	72	6	31.2	156	1872	48	240	2880	84	1008
4	36	72	108	6	19.8	99	1188	37.8	189	2268	90	1080
4	22	44	66	6	26.4	132	1584	45.1	225.5	2706	93.5	1122
4	12	24	36	6	30	150	1800	42	210	2520	60	720
4	12	24	36	6	42	210	2520	54	270	3240	60	720
					1434.25	7171.25	86055	1992.4	9962	119544	2790.75	33489

BEBIDAS										DEMANDA	# días proveedor
Producto	Peso	Marca	Precio \$	Precio \$	Precio \$	DEMD.	DEMD.	# DIAS LABOR.	DIARIA	tarda en entregar	
		proveedor	proveedor	Sup.Dom.M.Market	compet.	AÑO	MES	AÑO	d=D / #Dias laborables año	pedido	
Ron	botella	Chivas(B/Oro)	23	49	40	1440	120	360	4	2	
Wiski	botella	Jhonie Walker (B/Oro)	13.5	34	25	720	60	360	2	2	
Vodka	botella	Panzka(B/Oro)	9	23	15.2	1080	90	360	3	2	
Jeres	botella	Dry sack (B/Oro)	18	36.5	30	1080	90	360	3	2	
Ron	botella	Don Q Gold (B/Oro)	6.5	15.05	10	1080	90	360	3	2	
Ron	botella	Bermudez (B/Oro)	7.5	20.5	15	1080	90	360	3	2	
Licor crema	botella	Carolans(B/Oro)	11.2	27.55	22	360	30	360	1	2	
Aperitivo de café	botella	Coloma(B/Oro)	12.2	28.5	23	720	60	360	2	2	
Ron	botella	D. Ctri(B/Oro)	5.4	20	13.5	1080	90	360	3	2	
Ron	botella	Martini(B/Oro)	9.2	21	18	720	60	360	2	2	
<b>CERVEZAS</b>											
Cerveza	tarro	Henninger(B/Oro)	0.8	1.7	1.4	5400	450	360	15	2	
Cerveza	tarro	Ciclon (B/Oro)	2	3.6	3	5400	450	360	15	2	
Cerveza	tarro	Beck's (B/Oro)	0.8	1.65	1.4	5760	480	360	16	2	
Cerveza	tarro	Beck's (B/Oro)	0.95	2	1.7	3600	300	360	10	2	
<b>VINOS</b>											
Vino	botella	Csillero del diablo(B/Oro)	6.8	12.55	9	2520	210	360	7	2	
Vino	botella	Marquez (B/Oro)	11	19	15	2520	210	360	7	2	
Vino/frutas	botella	Fray Leon( B/Oro)	1.8	5.5	3.5	2520	210	360	7	2	
sangria	botella	Del Rio(B/Oro)	1.2	5.9	4	1800	150	360	5	2	
Champane	botella	Duc de Pariz	3.2	9.9	7	1800	150	360	5	2	
<b>VERDURAS</b>											
Producto	Peso	Marca	Precio \$	Precio \$	Precio \$	DEMD.	DEMD.	# DIAS LABOR.	DIARIA	# días proveedor	
		proveedor	proveedor	Sup.Dom.M.Market	compet.	AÑO	MES	AÑO	d=D / #Dias laborables año	tarda en entregar	
Acelga	Funda	Productos Guadalupe	0.3	0.66	0.6	7200	600	360	20	2	
Brocoli	Funda	Productos Guadalupe	0.25	0.55	0.5	7200	600	360	20	2	
Coliflor	Funda	Productos Guadalupe	0.2	0.55	0.5	7200	600	360	20	2	
Espinaca	Funda	Productos Guadalupe	0.2	0.55	0.5	7560	630	360	21	2	
Pepinillo	Funda	Productos Guadalupe	0.8	1.35	1.25	7200	600	360	20	2	
Pimiento	Funda	Productos Guadalupe	0.2	0.55	0.5	7200	600	360	20	2	
Vainita	Funda	Productos Guadalupe	0.3	0.55	0.5	7200	600	360	20	2	
<b>LEGUMBRES</b>											
Arveja	1 libra	Productos Guadalupe	0.8	1.25	1.1	6120	510	360	17	2	
Frejol blanco	1 libra	Productos Guadalupe	0.6	1	0.8	5760	480	360	16	2	
Choclo	1 libra	Productos Guadalupe	0.35	0.65	0.55	6120	510	360	17	2	
Frejol rojo	1 libra	Productos Guadalupe	0.5	0.85	0.75	6120	510	360	17	2	



LACTEOS,QUEZOS, ENCURTIDOS									DEMANDA	# dias proveedor
Producto	Peso	Marca	Precio \$	Precio \$	Precio \$	DEMD.	DEMD.	# DIAS LABOR.	DIARIA	tarda en entregar
		proveedor	proveedor	Sup.Dom.Market	compet.	AÑO	MES	AÑO	d=D / #Dias laborables año	pedido
Quezo mosarella	700g	Kisko	3	4.68	4	6480	540	360	18	2
Quezo	450g	Feday	1.9	3.2	2.6	5760	480	360	16	2
Quezo T. Holandes	KL	El Español	6	7.85	7.2	5760	480	360	16	2
Quezo Javierino	KL	El Español	6	7.85	7.2	5400	450	360	15	2
Yogurt	2 litros	Tony	3	4.35	3.6	7920	660	360	22	2
Yogurt	1 litro	Tony	1.65	2.6	2	9360	780	360	26	2

Margen dias	ROP	ROP	Inventario	# dias para	COSTO DE	PEDIDO CADA 6 DIAS	COSTO	VENTA	VENTA	VENTA	MARG/GANC.	MARG/GANC.
Inventario	d*L	d*L	minimo	realizar un pedido	CADA PEDIDO	AL MES 3 VECES	PEDIDO AL	CADA PEDIDO	MES	AÑO	MES	AÑO
seguridad	seguridad	seguridad	aceptable	de productos	A BODEGA	MES	AÑO					
4	36	72	108	6	54	270	3240	84.24	421.2	5054.4	151.2	1814.4
4	32	64	96	6	30.4	152	1824	51.2	256	3072	104	1248
4	32	64	96	6	96	480	5760	125.6	628	7536	148	1776
4	30	60	90	6	90	450	5400	117.75	588.75	7065	138.75	1665
4	44	88	132	6	66	330	3960	95.7	478.5	5742	148.5	1782
4	52	104	156	6	42.9	214.5	2574	67.6	338	4056	123.5	1482
					379.3	1896.5	22758	542.09	2710.45	32525.4	813.95	9767.4
				TOTAL	4900.3	24501.5	294018	7500.12	37500.6	450007.2	12999.1	155989.2