

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UN
SUPERMERCADO ORGÁNICO QUE INTEGRE LA OFERTA DE UNA GRAN
VARIEDAD DE PRODUCTOS.**

ESTEBAN JAVIER VINUEZA JÁCOME

DIRECTOR: JUAN CARLOS PIÑUELA ESPÍN

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, JUNIO-2022

DIRECTOR DE TESIS:

Mba. Juan Carlos Piñuela Espín

LECTORES:

Mba. Rodrigo Saltos

Mgtr. Christian Fajardo

Dedicatoria:

Esta tesis va dedicada a mi mami principalmente porque a pesar de todos los momentos difíciles que hemos atravesado hemos seguido adelante juntos. A mi papi y a mi abuelito por todo su cariño y apoyo junto con toda mi familia que siempre ha estado pendiente. A mis abuelitas que ya no están en este mundo, pero estoy seguro de que están protegiendo y cuidándome desde donde quiera que se encuentren. Se la dedico a mis amigos que son una parte fundamental de mi vida y siempre han estado presentes en los momentos buenos y malos de la vida. Por último, pero no menos importante me la dedico a mí, por todas las veces que sentí miedo, incertidumbre, inseguridad y porque solo yo sé lo que he sufrido, los sacrificios que he hecho, las caídas y levantadas que me ha dado la vida y que a pesar de toda adversidad pude completar esta etapa de mi vida.

Agradecimientos:

Quiero agradecer a mi mami por siempre estar conmigo, cuidarme, estar siempre pendiente de mí y demostrarme con el ejemplo lo que es la responsabilidad, el compromiso y sacrificio.

A mi papi por todo su cariño y apoyo durante mi vida universitaria. A mi abuelito porque es un ejemplo a seguir y la mejor persona que he conocido. A todos mis amigos de la carrera ya que sin su ayuda esto no sería posible. Y especialmente quería agradecer a todas las personas que no confiaban o no querían que tenga éxito ya que pude demostrar de lo que estoy hecho y como dice el Cuarteto de Nos: "No desees que mueran tus enemigos, es mejor que estén vivos para verte triunfar".

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	2
1.1. Descripción de la modalidad de trabajo de integración curricular	2
1.1.1. <i>Título</i>	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Objetivos del estudio	3
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4. Justificación del estudio	3
1.5. Tipo de estudio y diseño metodológico	5
1.6. Método de investigación	5
1.7. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	5
2. MARCO REFERENCIAL	6
2.1. Marco teórico	6
2.1.1. <i>¿Qué es un modelo de negocios?</i>	6
2.1.2. <i>Agricultura orgánica</i>	6
2.1.3. <i>Análisis del contexto</i>	7
2.1.4. <i>Gestión estratégica</i>	7
2.1.5. <i>Marketing</i>	7
2.1.6. <i>Marketing mix</i>	7
2.1.7. <i>Valoración de un negocio</i>	8
2.2. Marco conceptual	8
2.2.1. <i>Modelo de negocio</i>	8
2.2.2. <i>Análisis del contexto</i>	9
2.2.3. <i>Gestión estratégica</i>	9
2.2.4. <i>Marketing</i>	9
2.2.5. <i>Marketing mix</i>	9
2.2.6. <i>Valoración de un negocio</i>	9
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO	10
3.1. Levantamiento de información	10
3.1.1. <i>Historia de las empresas</i>	10
3.1.2. <i>Descripción general de la idea de negocio</i>	11
3.1.2.1. Nombre o razón social	11

3.1.2.2.	Tipo de empresa y líneas de productos	11
3.1.2.3.	Imagen corporativa	12
3.1.3.	<i>Condiciones actuales de las empresas</i>	12
3.2.	Análisis del entorno	12
3.2.1.	<i>Entorno general</i>	12
3.2.1.1.	Factores políticos	13
3.2.1.2.	Factores económicos	13
3.2.1.3.	Factores sociales	13
3.2.1.4.	Factores tecnológicos	14
3.2.1.5.	Factores ambientales	14
3.2.2.	<i>Entorno específico</i>	15
3.2.2.1.	Competidores	15
3.2.2.2.	Clientes	15
3.2.2.3.	Proveedores	19
3.3.	Modelo de negocio	20
3.3.1.	<i>Lienzo del Modelo de Negocio</i>	20
3.3.2.	<i>Análisis interno</i>	20
3.3.3.	<i>Segmentos de mercado (mapa de empatía)</i>	21
3.3.4.	<i>Propuesta de valor</i>	22
3.3.5.	<i>Canales</i>	22
3.3.6.	<i>Relación con los clientes</i>	24
3.3.7.	<i>Fuentes de ingresos</i>	24
3.3.8.	<i>Recursos claves</i>	25
3.3.9.	<i>Actividades claves</i>	25
3.3.10.	<i>Asociaciones claves</i>	25
3.3.11.	<i>Estructura de costos</i>	26
4.	PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	27
4.1.	Misión	27
4.2.	Visión	27
4.3.	Valores de la empresa	27
4.4.	Objetivos estratégicos	27
4.4.1.	<i>Perspectiva financiera/ clientes</i>	28
4.4.2.	<i>Perspectiva Procesos internos</i>	28
4.4.3.	<i>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</i>	28
4.5.	Estrategias	29
4.5.1.	<i>Matriz FODA</i>	29

4.6.	Objetivos estratégicos	30
4.7.	Proyectos estratégicos	32
5.	PLANEACIÓN O FORMULACIÓN OPERATIVA DE LA ORGANIZACIÓN	36
5.1.	Cadena de valor	36
5.2.	Organigrama	37
5.2.1.	<i>Organigrama estructural</i>	37
5.2.2.	<i>Organigrama funcional</i>	38
5.3.	Políticas	39
5.3.1.	<i>Administrativas</i>	39
5.3.2.	<i>Para empleados</i>	39
5.3.3.	<i>Para clientes</i>	39
5.3.4.	<i>Para proveedores</i>	40
5.3.5.	<i>Localización</i>	40
5.4.	Otros recursos o materiales	41
5.5.	Control	41
5.5.1.	<i>Monitoreo Administrativo</i>	41
5.5.2.	<i>Monitoreo Administrativo de Empleados</i>	41
5.5.3.	<i>Monitoreo Administrativo de Clientes</i>	41
5.5.4.	<i>Monitoreo Administrativo de Proveedores</i>	42
6.	ANÁLISIS FINANCIERO	43
6.1.	Preparación de información componente financiero	43
6.1.1.	<i>Inversión inicial (Activos no corrientes, corrientes, capital de trabajo, financiamiento)</i>	43
6.1.2.	<i>Presupuestos de costos y gastos (importación, administrativos, gastos de ventas)</i>	44
6.1.3.	<i>Estado de resultados integral</i>	45
6.1.4.	<i>Presupuesto</i>	46
6.1.4.1.	Ingresos	46
6.1.4.2.	Egresos	47
6.1.5.	<i>Estados financieros</i>	47
6.1.5.1.	Estado de situación proyectado	47
6.1.5.2.	Flujo de efectivo	48
6.2.	Análisis, interpretación y presentación de los resultados	49
6.2.1.	<i>Valor Presente Neto (VAN)</i>	49
6.2.2.	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i>	50
6.2.3.	<i>Tasa de descuento</i>	50

6.2.4.	<i>Período de recuperación de la inversión</i>	51
6.2.5.	<i>Relación costo beneficio</i>	51
6.2.6.	<i>Punto de equilibrio</i>	52
6.2.7.	<i>Análisis de sensibilidad</i>	53
6.2.8.	<i>Índices financieros</i>	54
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
7.1.	Conclusiones	56
7.2.	Recomendaciones	57
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
8.1.	Bibliografía	58
9.	ANEXOS	60
9.1.	Anexo 1: Encuesta acerca de la demanda de productos orgánicos	60
9.2.	Anexo 2: Mapa de Empatía	62

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación presente tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios de un supermercado que integre la oferta de productos orgánicos en un mismo espacio con precios competitivos. La finalidad de la creación de dicho supermercado es facilitar a los consumidores la adquisición de productos y servicios beneficiosos tanto para la salud como para el medio ambiente.

Se realizó un plan descriptivo, cualitativo en el cual se reflejó la demanda de productos orgánicos y el interés de las personas en formar parte de una comunidad que sea amigable y responsable con el medio ambiente. Al finalizar la investigación se determinó que es factible desarrollar el plan de negocios debido a que en su segundo año ya genera utilidades, para esto es necesario enfocarse en la atracción de clientes mediante la promoción de los servicios como terapias, masajes o talleres y exponer el valor agregado del supermercado que es la facilidad de encontrar estos productos o servicios en un solo lugar.

Palabras clave: Plan de negocios, orgánico, integrar, atracción de clientes, valor agregado, comunidad, supermercado, productos, servicios

ABSTRACT

The objective of this research is to develop a business plan for a supermarket that integrates the offer of organic products in the same place with competitive prices. The purpose of creating this supermarket is to make it easier for consumers to purchase products and services that are healthy and beneficial for the environment. A descriptive, qualitative plan was carried out in which the demand for organic products and the interest of the people in being part of a community that is friendly and responsible with the environment was reflected. At the end of the investigation, it was determined that it is a feasible to develop the business plan because in its second year it already generates profits, for this it necessary to focus on attracting clients by promoting services such as therapies, massages or workshops and exposing the added value of the market, which is the ease of finding these products and services in one place.

Keywords: Business model, organic, integrates, client attraction, added value, community, supermarket, products, services

INTRODUCCIÓN

El consumo de productos orgánicos se ha incrementado debido al aumento de enfermedades tipo alérgicas en niños e incrementos de casos de cáncer provenientes por el consumo de productos con transgénicos y químicos perjudiciales a la salud de las personas. Por este motivo tanto productores como consumidores se han preocupado por el consumo y producción de insumos de origen orgánicos desde alimentos como chocolates, mermeladas, hortalizas hasta el cuidado personal y del hogar como cremas, desinfectantes, cosméticos. Sin embargo, los productores de dichos productos están dispersos en diferentes sectores de la ciudad de Quito.

Este proyecto busca brindar a los consumidores de productos orgánicos que se encuentren en el sector de la Mariana de Jesús, una alternativa para poder encontrar todos los productos que requieran en un solo lugar, facilitando su obtención para todos y optimizando el tiempo de los compradores, como valor agregado se tendrá la posibilidad de realizar masajes, terapias que van acorde con la filosofía natural del proyecto y se impartirán talleres para compartir todo este conocimiento, creando una comunidad en armonía con el medio ambiente. Para esto se realizará una encuesta referencial complementaria a y se la utilizará como referencia para determinar la demanda en el sector.

En el primer capítulo se presentará el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología del proyecto, en el capítulo 2 se definirá el marco teórico, en el 3 se realizará el análisis del entorno y el modelo de negocio, en el 4 se determinarán las estrategias a seguir por medio del análisis PESTEL, la matriz FODA, la misión, la visión y los objetivos estratégicos, en el capítulo 5 se mencionará la como va a funcionar la empresa por dentro desde sus políticas y el control de las mismas, en el capítulo 6 se realizará el análisis financiero para determinar la factibilidad de llevar a cabo el proyecto y finalmente en el capítulo 7 se mencionarán las conclusiones y recomendaciones de los resultados del plan planteado.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1. Descripción de la modalidad de trabajo de integración curricular

1.1.1. Título

Creación de un modelo de negocios para el desarrollo de un supermercado orgánico que integre la oferta de una gran variedad de productos.

1.2. Planteamiento del problema

Según Agrocalidad actualmente existen cerca de 45 mil hectáreas destinadas a producir alimentos orgánicos y 518 operadores se encuentran inscritos por la Agencia de la Regulación y Control Fito y Zoosanitario. Sin embargo, el mercado para estos productos en el Ecuador es muy reducido debido al poco conocimiento de las personas acerca de los bienes naturales y ecológicos.

Pan American Life insurance Group tiene un artículo titulado “Productos orgánicos, ¿más saludables o solo más caros?” en donde se habla acerca de la percepción de las personas sobre los productos orgánicos, la mayoría solo ve la diferencia de precios entre un producto natural ecológico y uno normal sin tener en cuenta todos los cuidados y beneficios que un producto amigable con el ambiente y con la salud tiene. Estados Unidos está muy avanzado en este tema, ya que alrededor del 83% de los estadounidenses consumen alimentos orgánicos al menos parte de las veces, esta porción era 30% 6 años atrás. En América Latina había 300 mil productores orgánicos en 2014 que principalmente se ubican en Argentina, Uruguay y Brasil.

En Ecuador, específicamente en Quito, el mercado de productos orgánicos está en crecimiento debido a que existen productores distribuidos en la ciudad, pero se ven muy limitados porque al ser emprendimientos pequeños no cuentan con el capital necesario para posicionar su negocio en un lugar muy comercial y optan por ir a las ferias orgánicas en diferentes partes de Quito las cuales tienen la limitante de operar solo los fines de semana, provocando que el resto de los días no sean tan rentables para los emprendedores.

Los consumidores también se ven afectados, ya que la mayoría de las ferias están ubicadas en Cumbayá y Tumbaco, lo que provoca que para las personas sea complicado ir a estas

exposiciones debido a la lejanía de las mismas. Los emprendedores necesitan un lugar fijo donde ofertar sus productos de manera continua entre semana y que sea un sector comercial, para poder mejorar sus ingresos y que el emprendimiento llame cada vez a más clientes a probar su producto.

El sector centro norte de la ciudad está desbordado por supermercados tipo Supermaxi, Santa María, Gran Akí, entre otros que no cuentan con elementos orgánicos en su mayoría. Por lo que se vuelve complicado localizar un lugar donde existan productos orgánicos ya sea materia prima como frutas y hortalizas como productos ya elaborados como jabones o mermeladas, esto hace que la población se sienta obligada a consumir productos no tan saludables

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de un supermercado para integrar la oferta de productos orgánicos en un mismo espacio con precios competitivos.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer el contexto de los productos orgánicos y lugares de venta en Quito
- Determinar la estrategia para posicionarse en el mercado de productos orgánicos
- Analizar el grado de factibilidad del plan de negocios para la creación de un supermercado orgánico

1.4. Justificación del estudio

La obtención de productos orgánicos se da por medio de un conjunto de procedimientos denominados ecológicos, los cuales tienen un menor impacto medioambiental, no usan químicos que pueden perjudicar tanto a los productores como a los consumidores, no poseen colorantes ni saborizantes artificiales, se manejan prácticas para la conservación de suelo y el uso racional de los recursos naturales. Toda esta información no la conocen

las personas por lo que no saben del verdadero valor que tiene un producto orgánico y lo tachan de un producto premium o exclusivo.

La agricultura orgánica beneficia a la sostenibilidad a largo plazo, toma en cuenta los efectos de las intervenciones agrícolas al ecosistema. Produce alimentos al mismo tiempo que establece un equilibrio ecológico para salvaguardar la fertilidad del suelo y evitar inconvenientes de plagas.

Los beneficios ambientales por emplear la agricultura orgánica son: ayudan al enriquecimiento y conservación de nutrientes de los suelos por medio de la rotación de cultivos, hacer cultivos mixtos y asociaciones simbióticas; los sistemas orgánicos bien gestionados, con mejores capacidades para retener los nutrientes, reducen mucho el peligro de contaminación del agua subterránea; reduce el uso de energía no renovable al disminuir la necesidad de utilizar sustancias agroquímicas; contribuye a mitigar el efecto de invernadero y el calentamiento del planeta mediante su capacidad de retener el carbono en el suelo; reutilización de los desechos; polinización, suministro de hábitat y depredación.

Los consumidores de igual forma gozan de beneficios al momento de consumir productos orgánicos, al no tener presencia de pesticidas, fungicidas, herbicidas son más saludables, ya que dichas sustancias a largo plazo pueden producir el padecimiento de enfermedades extremadamente peligrosas como el cáncer, el sabor es más potente y se mantienen mejor los nutrientes.

La integración de los productos es una parte fundamental, ya que con esto se atrae a los compradores que ya conocen los productos y se facilita la adquisición de nuevos elementos, los consumidores seguramente solo conocen unos pocos productos, pero al estar todos en el mismo espacio pueden descubrir más y al ya tener una noción de lo que son los productos orgánicos es más fácil que complementen su compra con otros productos, complementando su estilo de vida para que se vuelva totalmente orgánico. De igual manera para los clientes que estén descubriendo todo el tema orgánico es más sencillo que encuentren todos los productos en un mismo lugar y tener toda la información a su disposición.

1.5. Tipo de estudio y diseño metodológico

Diseño de un plan de negocios para el desarrollo de un supermercado orgánico que integre una variedad de productos, es un plan descriptivo, cualitativo, no experimental.

1.6. Método de investigación

Para este plan de negocio se aplicará un método cualitativo al momento de analizar información de fuentes secundarias y se realizará una investigación del consumo de productos orgánicos por medio de una encuesta complementaria referencial para tener una idea de la demanda en el sector.

1.7. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se manejarán fuentes bibliográficas como libros, documentos electrónicos, páginas web, donde se hable de temas que envuelvan a la producción y comercialización de productos orgánicos.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. *¿Qué es un modelo de negocios?*

Es una herramienta que permite observar oportunidades y obstáculos que muestra el futuro para moverse de manera exitosa a través del medio competitivo. Sirve como punto de partida para el desarrollo empresarial, se crean ideas, la manera de llevarlas a la realidad y los objetivos y estrategias que se vayan a utilizar, por último, se establecen los mecanismos para controlar todo el proceso.

Tuvo sus orígenes en los años 60' s como respuesta de las empresas para saber cómo invertir sus sobrantes de capital, sin embargo, a partir de la década siguiente se popularizó debido al boom tecnológico que afecta al desarrollo empresarial.

Los beneficios principales de realizar un plan de negocios son que permite establecer los mercados de mayor utilidad para la empresa, aporta bases para solventar el tipo de producto o servicio que se debe ofertar, facilita la medición y el control de los resultados, tiene a los miembros de la organización orientados hacia el mismo camino, determina qué áreas son las más relevantes para controlar y permite ejecutar un examen de la situación de la empresa respecto a la competencia.

2.1.2. *Agricultura orgánica*

Es un método de producción para la preservación o incremento de la fertilidad del suelo, diversidad biológica y obtener productos sanos y abundantes, mediante un manejo racional de los recursos naturales, sin el uso de productos químicos. Resultado de la acción de agricultores apoyados por movimientos ecologistas.

Al comparar el desempeño de los sistemas tradicionales de agricultura con la agricultura orgánica en un largo período de tiempo intergeneracional se puede valorar la capacidad que tienen los recursos naturales para sostener la agricultura. Generalmente el rendimiento elevado de los sistemas convencionales es el resultado de un sistema de explotación lo que daña al agua, el suelo y la biodiversidad.

Algunos de los beneficios de emplear este sistema son: reduce el riesgo de erosión al turnar períodos en los que el suelo se expone a lluvia, sol y viento; se fomenta la

prevención y organización de calendario; potencia la biodiversidad biológica. Y algunas desventajas que tiene son: es necesario un control y manejo específico, tiene un costo mayor, la demanda de los productos es inferior debido a que tiene un mayor precio, suele tener menor producción que cualquier otro tipo de técnica de cultivo.

2.1.3. Análisis del contexto

Se refiere a la necesidad de entender asuntos internos y externos que son relevantes para la organización y desarrollar una estrategia para abordarlos. Para esto se debe analizar los factores que afectan a la organización de manera tanto positiva como negativa en la capacidad de obtener los resultados previstos. Dichos factores están en constante cambio, por lo que, se recomienda realizar un seguimiento planificado junto con una revisión en función del grado de actividad del sector.

2.1.4. Gestión estratégica

Es un conjunto de acciones para el desarrollo de estrategias competitivas con las cuales se pueda gestionar de forma eficiente una empresa, dichas estrategias le deben permitir sobrevivir en el corto plazo y poder volverse competitiva en el mediano y largo plazo. Tiene como objetivos alcanzar una ventaja competitiva para diferenciarse y poder competir con los otros competidores del mercado, servir de guía para la empresa para adaptarse y afrontar los cambios que se dan en el mercado. Se debe tomar en cuenta los riesgos y oportunidades que se dan en el mercado y las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

2.1.5. Marketing

Son las actividades encaminadas a la crear y comunicar la valía de la marca, identificando las necesidades de los clientes para satisfacerlas. Tiene como fin optimizar el proceso de ventas, no solo en el sentido de publicitar el producto, sino en también identificar las necesidades de los consumidores y a su vez está alineado con los objetivos.

Otro objetivo del marketing es atraer nuevos compradores y fidelizarlos, mediante los diferentes canales de comunicación. Para lograr todos sus objetivos, el marketing va desde el análisis de mercado, la demanda potencial y existente, diseño de productos, promoción, hasta la comunicación directa con los clientes y potenciales clientes.

2.1.6. Marketing mix

Se trata de una estrategia centrada en los aspectos internos de una empresa los cuales sirven para examinar elementos primordiales de su actividad. El modelo de McCarthy fue

planteado en 1960 y definió 4 variables habituales para las empresas a la hora de realizar el análisis de su propio funcionamiento y plantearse objetivos y metas. Su simplicidad hace que sea una herramienta fundamental para las organizaciones al momento de diseñar operaciones, estrategias de marketing y alcanzar objetivos.

Las variables tradicionales son: precio, ayuda a comprender y posicionar a la empresa de forma competitiva; producto, se explica la necesidad que se trata de satisfacer por medio del producto junto con el valor agregado del mismo; distribución, son los pasos y canales que debe atravesar el producto para llegar al consumidor; promoción, es la estrategia que la empresa desplegara con el fin de que su producto alcance al máximo número de consumidores posibles.

2.1.7. Valoración de un negocio

La valoración de una empresa o negocio es un proceso en el cual mediante la aplicación de razonamientos financieros y competentes se estima el valor sea monetario o mercantil de una empresa. Las empresas están compuestas por variables como patentes, deudas, edificios, maquinaria, dichas variables cambian con el pasar del tiempo y dependiendo del sector en donde se halle la empresa puede tener un valor u otros. El motivo de realizar una valoración de la empresa puede ser variado, para vender o comprar una empresa, por operaciones bursátiles en bolsa de compra y venta, salidas a la bolsa, herencias para saber la cantidad de impuestos a pagar, decisiones estratégicas de la empresa para conocer los creadores o destructores de valor. Los métodos principales de valoración de una empresa son: basados en la creación de valor de la empresa; basados en la cuenta de los resultados; basados en el fondo de comercio; basados en el descuento de flujos; basados en el balance;

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Modelo de negocio

Es un instrumento que se utiliza previamente a la creación del plan de negocios, el objetivo es identificar con claridad el tipo de negocio que se va a establecer y encajar en el mercado, los clientes a quienes va dirigido, la manera en la que se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos. (Rosario Peiró, 04 de agosto, 2017. Modelo de negocio. Economipedia.com)

2.2.2. *Análisis del contexto*

“Es la necesidad de entender las cuestiones internas y externas relevantes para la organización y la aplicación de su estrategia. Por ello, nos pide que analicemos qué puede afectarnos de forma positiva y negativa en la capacidad de obtener los resultados previstos por el sistema de gestión de la calidad. Aunque esta herramienta al estar alineada con la estrategia de la organización, es aplicable a toda la organización en su conjunto.” (José Santos, 19 de marzo, 2017. Análisis del contexto de la organización. Asant.com)

2.2.3. *Gestión estratégica*

“La gestión estratégica es un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar estrategias competitivas. Esto, implementado políticas que resulten favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las organizaciones, buscando obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el largo plazo.” (Myriam Quiroa, 06 de septiembre, 2021. Gestión estratégica. Economipedia.com)

2.2.4. *Marketing*

“El marketing es el conjunto de actividades y procesos destinados a crear y comunicar valor de marca, identificando y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores.” (Pablo Sevilla Arias, 23 de abril, 2015. Marketing / Mercadotecnia. Economipedia.com)

2.2.5. *Marketing mix*

“El marketing mix es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad.” (Javier Sánchez Galán, 25 de mayo, 2015. Marketing mix. Economipedia.com)

2.2.6. *Valoración de un negocio*

“Los métodos de valoración de empresas son marcos de análisis a partir de los cuales se intenta calcular cuál es el valor real o precio teórico de una empresa.” (José Francisco López, 27 de mayo, 2018. Métodos de valoración de empresas. Economipedia.com)

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MODELO DE NEGOCIO

3.1. Levantamiento de información

3.1.1. *Historia de las empresas*

A inicios del siglo XX Rudolf Steiner, Albert Howard y Franklin King desarrollaron los conceptos de la agricultura orgánica, ya que creían que el uso de compost, rotación de cultivos, cultivos de cobertura y los controles biológicos de plagas eran un mejor sistema de producción orgánica que de la manera tradicional. Posteriormente en la década de 1940 estas prácticas orgánicas fueron promovidas primero por Lord Walter Franklin y la publicación de su libro “Look to the land” y luego por Jerome Irving Rodale y su hijo Robert quienes publicaron en 1942 la revista “Organic Gardening and Farming” donde se describen las prácticas orgánicas de producción, 4 años después se fundó en Reino Unido la Soil Association gracias a la ayuda de agricultores, científicos y nutricionistas para crear la certificación orgánica. Tiempo después en 1960 Rachel Carson publicó su libro “Silent Spring” en el cuál describía los efectos ambientales y en la salud por el uso de pesticidas, esto estimuló la demanda de productos orgánicos en ese período. En el nuevo siglo, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos determinó las normas orgánicas nacionales y ha definido a la agricultura orgánica.

Cualquier alimento puede ser orgánico desde infusiones, cereales, aceites hasta carnes, vegetales, panificados, bebidas, productos lácteos, lo principal es que no sean alcanzados por químicos en su producción ni en su empaque.

Actualmente existen 11 bioferias o ferias orgánicas en Quito en donde aproximadamente 200 agricultores comercializan sus productos que van desde frutas, granos, harinas, mermeladas, dulces, pan y encurtidos.

Figura 1: Línea de tiempo agricultura orgánica



3.1.2. Descripción general de la idea de negocio

3.1.2.1. Nombre o razón social

Eco-tienda EVA

3.1.2.2. Tipo de empresa y líneas de productos

Es una empresa comercializadora

Son dos líneas de productos, la primera está enfocada en la comercialización de productos o bienes y la segunda línea de productos está centrada en ofrecer servicios como terapias o masajes.

3.1.2.3. *Imagen corporativa*

Figura 2: Logo E-co tienda EVA



El logo tiene como principal elemento a un grupo de personas tomadas de la mano representando el tema de comunidad y solidaridad, por otro lado, está en el centro un árbol con sus raíces que representa a la naturaleza y todo el tema orgánico.

3.1.3. *Condiciones actuales de las empresas*

3.2. Análisis del entorno

3.2.1. *Entorno general*

El entorno general es el conjunto de factores externos que afectan o pueden afectar a la organización de manera directa o indirecta. El conocer dichos factores es una gran ventaja para la empresa ya que cuenta con más información, lo que le da una mejor noción de cómo desenvolverse en el mercado competitivo influenciado por los factores que lo rodean.

Tabla 1: Matriz PESTEL

Ley orgánica de emprendimiento e innovación	MAG, BanEcuador y Agrocalidad presentan crédito productivo para la agricultura orgánica
Ley orgánica de agrobiodiversidad, semillas y fomento de agricultura	Buenas practicas agricolas benefician a productores
Factores Político-legales	Factores Económicos
El consumo de productos orgánicos en Quito está creciendo	Certificación orgánica por agrocalidad
El incremento de la demanda de productos de origen orgánico	Bigdata para analizar la frecuencia de compras del cliente
Creación de huertos caseros	Entrega a domicilio con drones
Factores Socio-culturales	Factores Tecnológicos

3.2.1.1. Factores políticos

En los factores políticos se evalúa de qué manera la intervención del gobierno con políticas o normas pueden afectar a la empresa. Para el caso del supermercado se determinó como una oportunidad que ayude al desarrollo del proyecto la Ley orgánica de emprendimiento e innovación ya que el objetivo de dicha ley es el de promover la cultura emprendedora con nuevas particularidades de financiamiento y societarias lo que facilitaría los temas financieros y legales para el supermercado. De igual manera la Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de Agricultura representa una oportunidad ya que su objetivo es el de “proteger, revitalizar, multiplicar y dinamizar la agrobiodiversidad en lo relativo a los recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura; asegurar la producción, acceso libre y permanente a semillas de calidad y variedad.” (Art. 1, Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Agricultura Sustentable). Dicha ley beneficiará a la producción orgánica ya que facilita y dinamiza la obtención de materia prima de calidad necesaria para generar productos de calidad.

3.2.1.2. Factores económicos

Los factores económicos se refieren a de qué manera el entorno macroeconómico puede afectar a la empresa. BanEcuador, Agrocalidad, MAG presentan un crédito productivo para la agricultura orgánica, lo que se presenta como una oportunidad para el emprendimiento ya que este crédito financiará el certificado y su respectivo proceso en las buenas prácticas agropecuarias, semilleras e implementación de producción orgánica, dicha certificación asegura a los clientes la calidad y madurez de producción de los bienes. Y mediante las buenas prácticas agrícolas los productores agropecuarios no pagarán el anticipo del Impuesto a la Renta, cancelarán un impuesto único, así también tendrán opciones para formalizarse, lo que ayuda a la utilidad de los productores.

3.2.1.3. Factores sociales

Los factores sociales son aquellas influencias culturales de la época, tendencias a nivel de consumo, modas y costumbres. Para este punto se halló que el consumo de productos

orgánicos en Quito está creciendo debido a que existen 13 bioferias organizadas por Conquito actualmente lo que promueve el consumo de productos orgánicos y representa una oportunidad para que más personas conozcan sobre los productos orgánicos. Al existir este aumento de la demanda de productos de origen orgánico ha generado que cada vez exista un mayor número agricultores en el país que se inclinen hacia estas prácticas más amigables con el medio ambiente. De igual manera la creación de huertos caseros ha ido en aumento en los últimos años, lastimosamente no todas las personas disponen del espacio necesario para tener uno, por lo que necesitan un lugar para obtener productos frescos y saludables.

3.2.1.4. Factores tecnológicos

En los factores tecnológicos se evalúan todos los desarrollos relacionados con la tecnología para que la empresa no se quede estancada con recursos obsoletos y siga siendo competitiva, dichos factores pueden ir desde códigos de programación hasta una impresora 3D. Se encontró una certificación orgánica por Agrocalidad que es un proceso necesario para determinar si los productos son orgánicos y cumplen con todos los requisitos y la misma Agrocalidad se encuentra efectuando una supervisión y control de los documentos de certificación orgánica, esto con el fin de evitar fraudes que provoquen desconfianza en los mercados de destino de la producción orgánica nacional. Otro factor muy importante para la empresa es el Bigdata debido a que se obtiene información muy precisa acerca de cada cliente para determinar qué productos compra, la frecuencia de compra, cuál es su gasto medio, estos datos ayudarán a encaminar al supermercado a satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. En un futuro la entrega a domicilio con drones va a ser la alternativa más barata y rápida para quien los necesite por lo que es un factor a tener en cuenta muy importante para el supermercado.

3.2.1.5. Factores ambientales

Se analiza de qué manera nuestra organización afecta al medio ambiente y que podemos hacer para cambiar esto. Los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales dicen que la producción orgánica-ecológica ayuda en el combate al cambio climático, la protección de la biodiversidad, la reducción del hambre y el acceso al agua limpia para todos, se pueden lograr con la producción y consumo de productos orgánicos. Esto produce beneficios al

medio ambiente ya que las sustancias tóxicas que se aplican en los cultivos convencionales también contaminan el aire, agua y la tierra.

3.2.2. Entorno específico

3.2.2.1. Competidores

Los principales competidores son:

- Mega Organik
- Natuorganic
- Gaia
- Verde granel Ecomarket
- Wayruro
- Juan Granel

Estas empresas ofrecen una alternativa para la adquisición de productos de origen orgánico en la ciudad de Quito.

3.2.2.2. Clientes

Para determinar la cantidad de clientes se realizó una encuesta referencial, complementaria en línea para determinar los potenciales clientes en el sector, las preguntas de la misma se las definieron para conocer las preferencias y necesidades que tiene los clientes y de esa manera definir la demanda (Anexo 1:) a la cual la respondieron 133 personas y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 3: Pregunta 1 Anexo 1

¿En qué sector vive?
133 respuestas

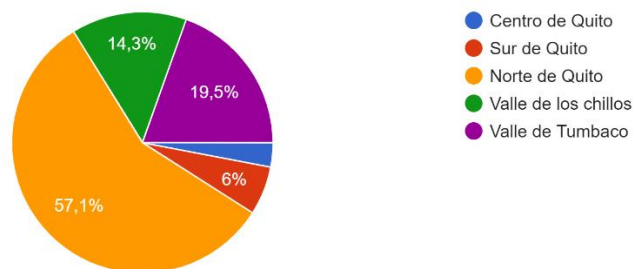


Figura 4: Pregunta 3 Anexo 1

¿Dónde realiza sus compras?
133 respuestas



Figura 5: Pregunta 4 Anexo 1

¿Conoce de los efectos negativos en la salud al usar productos con transgénicos, químicos y aditivos?
133 respuestas

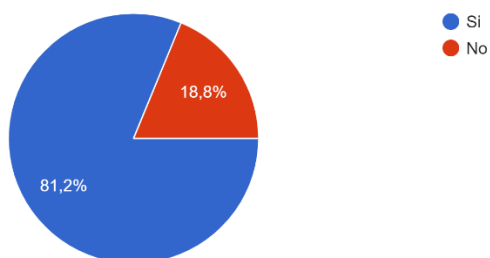


Figura 6: Pregunta 5 Anexo 1

¿Conoce de los beneficios de los productos orgánicos?
133 respuestas

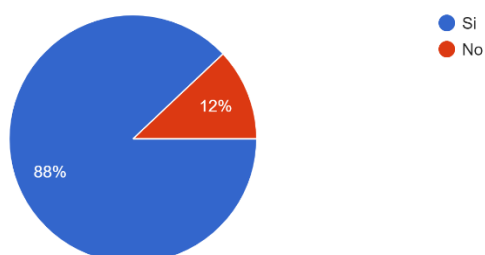


Figura 7: Pregunta 6 Anexo 1

¿Usted prefiere los productos orgánicos o los genéricos?
133 respuestas

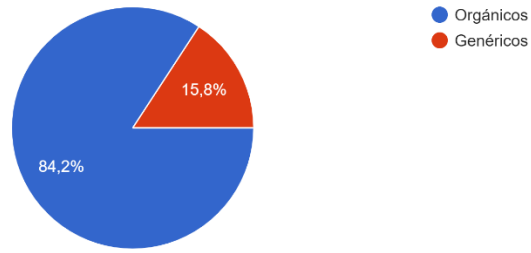


Figura 8: Pregunta 7 Anexo 1

¿Usted estaría dispuesto a pagar un precio justo por un producto orgánico?
133 respuestas

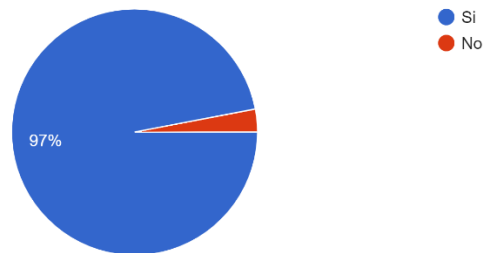


Figura 9: Pregunta 8 Anexo 1

¿Cambiaría el lugar donde realiza sus compras normalmente por una tienda orgánica donde pueda encontrar la mayor cantidad de productos naturales?
133 respuestas

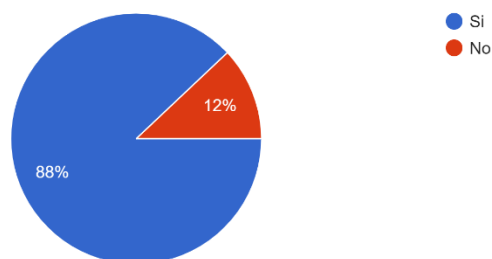


Figura 10: Pregunta 9 Anexo 1

¿Estaría dispuesto a ir a un sector céntrico como la Mariana de Jesús para realizar compras de productos orgánicos?

131 respuestas



Figura 11: Pregunta 10 Anexo 1

¿Le gustaría tener talleres y capacitaciones acerca de los beneficios de los productos orgánicos?

131 respuestas

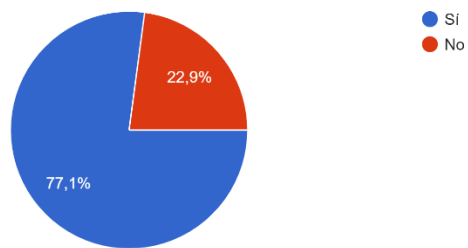
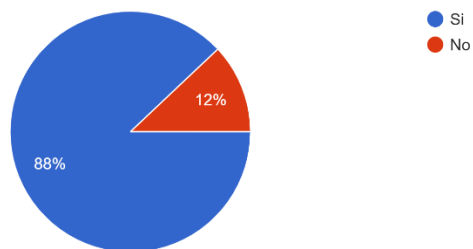


Figura 12: Pregunta 11 Anexo 1

¿Le gustaría ser parte de una comunidad que tenga consciencia ambiental?

133 respuestas



Estos resultados reflejan que existen potenciales clientes en la parte norte de Quito, el 47% de las personas encuestadas hacen sus compras en un supermercado, el 61% están dispuestas a ir a la Mariana de Jesús para realizar compras de productos orgánicos, entre el 80% de las personas están dispuestas a pagar un precio justo por un producto orgánico, conoce de los beneficios de dichos productos, cambiarían el sitio para hacer sus compras, tener talleres y capacitaciones y formar parte de una comunidad con consciencia ambiental. Estos datos manifiestan de forma referencial la potencial demanda del supermercado en el sector.

3.2.2.3. Proveedores

Los proveedores son una parte fundamental para el supermercado ya que sin ellos es imposible obtener todos los productos que se van a comercializar, los proveedores con los que cuenta el supermercado actualmente son:

- Munaiki
- An kayllii
- Morales Cocoa
- Munay Care
- Le Chat Noir
- Moon Blue Gelato
- Aromas y Sueños
- Pasochoa Natural
- Zero Waste EC
- Possible
- Fruily
- Jama
- Casa de Pan
- La Diablada
- Ananau
- Premium Scoby

3.3. Modelo de negocio

3.3.1. Lienzo del Modelo de Negocio

Es un método creado por Alex Osterwalder que facilita obtener una visión de todos los elementos de la empresa y su actividad. Ayuda a definir nuevos modelos de negocios o a integrar modelos ya establecidos a nuestra empresa.

En el caso del supermercado orgánico se determinó este modelo:

Figura 13: Modelo Canvas



3.3.2. Análisis interno

El análisis interno es necesario para conocer el estado de todos los componentes internos de la compañía como su capacidad o recursos que se pueden utilizar para desarrollar o mantener la ventaja competitiva sobre la competencia. Para el análisis interno del supermercado orgánico se implementó un modelo VRIO, que es una herramienta la cual permite determinar qué recursos y capacidades pueden generar una ventaja competitiva estable. En el modelo se determinó que la ventaja competitiva sostenible del

supermercado es la integración de los productos orgánicos ya que es un recurso valioso para la empresa, raro ya que no lo tiene la competencia, inimitable por su dificultad y organizado por que se está explotando dicho recurso. Tiene una ventaja competitiva temporal con el tema de ferias ya que es fácil de imitar y los recursos como infraestructura, redes sociales y equipos y muebles son valiosos, pero no raro ya que todas las empresas cuentan con estos.

Tabla 2: Análisis VRIO

<i>Recursos</i>	<i>Valioso</i>	<i>Raro</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Organizado</i>
<i>Infraestructura</i>	X			
<i>Equipos y muebles</i>	X			
<i>Redes sociales</i>	X			
<i>Ferias</i>	X	X		
<i>Productos integrados</i>	X	X	X	X

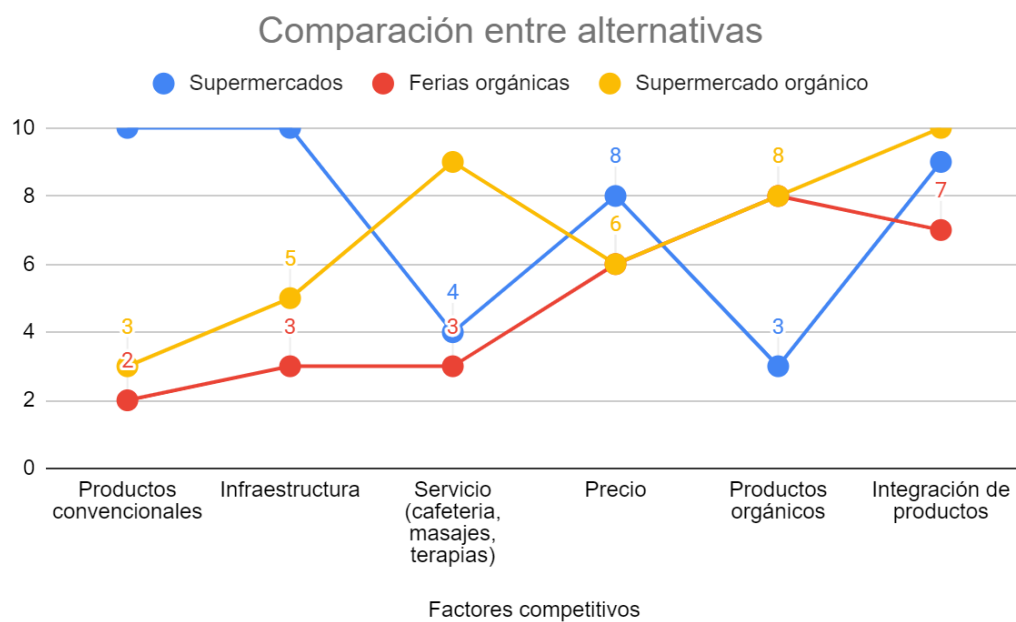
3.3.3. Segmentos de mercado (mapa de empatía)

Los segmentos de mercado son grupos de clientes que comparten características para satisfacer una necesidad, por lo que ayuda a planificar estrategias de marketing para responder de mejor manera a las necesidades del consumidor. Para conocer los segmentos de mercado del supermercado orgánico se utilizó un mapa de empatía (Anexo 2), nuestro segmento de mercado son las personas de 20 a 60 años, hombres y mujeres de clase media o media alta que tengan una consciencia ambiental debido a que están dispuestas a gastar más con el fin de ayudar al planeta, personas que ya tengan conocimiento de algún producto orgánico ya que es mucho más fácil que complementen sus compras con otros productos que no conocía, personas que conozcan ferias orgánicas pero que no tengan la disponibilidad para asistir por lo que el supermercado es una muy buena opción ya que tiene un horario mucho más accesible y por último personas que tengan el deseo de mejorar su estilo de vida con productos naturales pero que no sepan el lugar de venta de productos orgánicos.

3.3.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor es una estrategia para distinguirse de sus competidores por algo en concreto. “Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia.” (Rosario Peiró, 16 de mayo, 2018. Propuesta de valor. Economipedia.com). En este caso se utilizó una curva de valor para determinar la propuesta de valor del supermercado orgánico, se comparó entre los supermercados tradicionales y las ferias orgánicas. El resultado que se extrajo de la curva de valor es que el supermercado orgánico tiene una ventaja en la integración de los productos, infraestructura y servicios, en relación a las ferias orgánicas y en relación a los supermercados tradicionales tiene una ventaja en productos convencionales y precio.

Figura 14: Curva de Valor



3.3.5. Canales

Los canales de interacción con el cliente son una comunicación directa entre la empresa y el consumidor. Cada una de las interacciones es fuertemente valiosa, pues representa una oportunidad para dar una buena impresión y lograr la satisfacción del cliente. En este caso se formuló un journey map de los clientes para ver cuáles son los principales canales

con los que se interactúa con el cliente y se estableció que las redes sociales como Facebook o Instagram son fundamentales ya que por estos medios se atraen a nuevos clientes, el siguiente punto son los vendedores ya que son los encargados de responder las preguntas de los clientes y es donde más información complementaria se le puede brindar al cliente, en tercer lugar está el correo electrónico junto a WhatsApp que sirve para informar al cliente de alguna promoción o evento, también una página web ayuda mucho para dar información al cliente acerca de la empresa, de los productos y para realizar pedidos en línea y por último está la publicidad tradicional como carteles o afiches para promocionar al supermercado orgánico en el sector en donde se encuentra.

Figura 15: Journey Map presencial

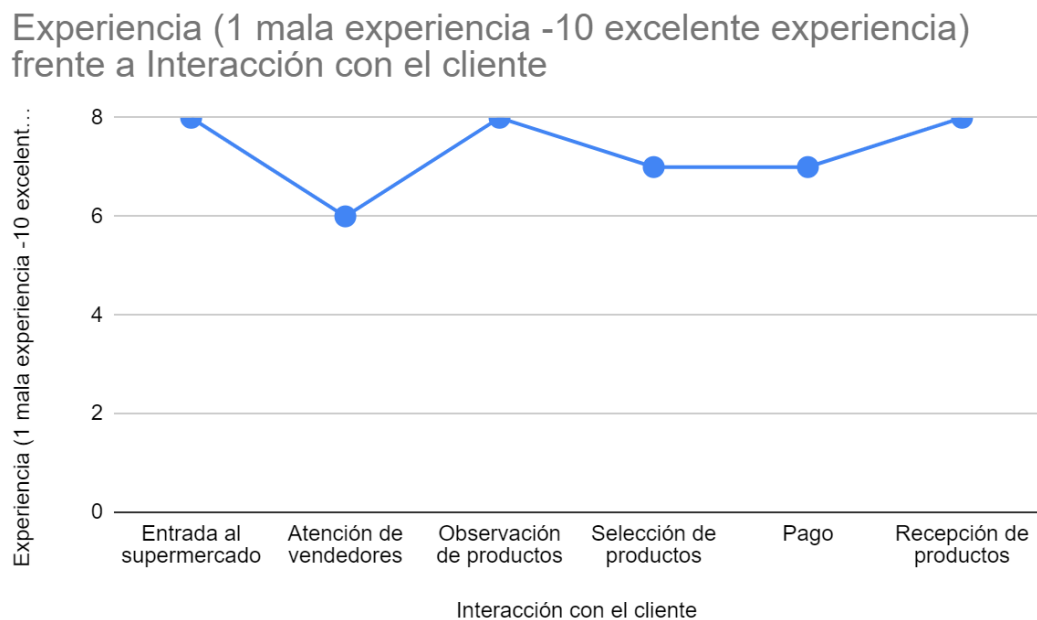
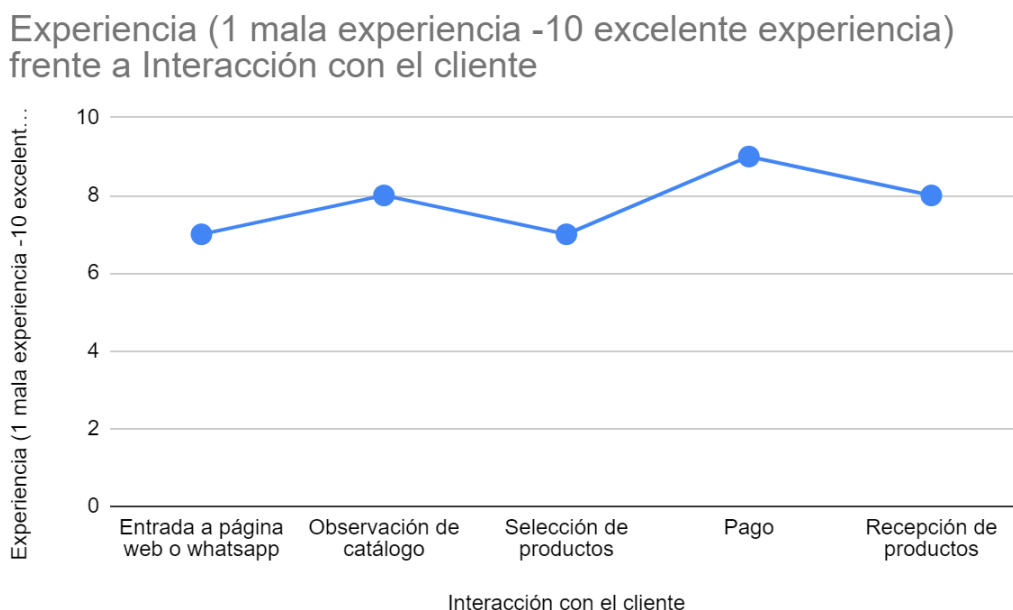


Figura 16: Journey Map virtual



3.3.6. *Relación con los clientes*

La relación con los clientes es todas las estrategias que se van a implementar para expandir y retener la base de los clientes, se usan como fundamentos la personalización de mensajes, segmentación y comunicar la propuesta de valor por medio de los canales que se vieron anteriormente. La relación que se busca tener con los clientes es una de asistencia personal ya sea de manera física al momento que asistan al supermercado o virtual a través de las redes sociales ya sea Instagram, Facebook o WhatsApp y tener una relación de comunidad para poder tener intercambio de conocimientos con los clientes y así ayudarnos mutuamente a crear una comunidad más orgánica y sana.

3.3.7. *Fuentes de ingresos*

Las fuentes de ingresos son el efectivo que se crea por medio de la segmentación de mercado y la propuesta de valor que se le da al cliente, lo que determina la estabilidad financiera. En el caso del proyecto las fuentes de ingreso son la venta de los productos proporcionados por proveedores, venta de productos propios, delivery de los productos, servicios de cafetería y servicios de terapias y masajes. En un futuro está considerado realizar capacitaciones para generar un ingreso extra.

3.3.8. *Recursos claves*

Los recursos clave son aquellos que la empresa debe implementar para hacer que el negocio funcione, dichos recursos pueden ser físicos, humanos, financieros e intelectuales. En este caso los recursos clave son los productos proporcionados por los proveedores, productos propios, la publicidad del supermercado a través de los canales anteriormente mencionados, recursos humanos para atender a los clientes y solventar sus dudas, recursos financieros para pagar las deudas del local, infraestructura, refrigeradores para almacenar la comida, computadoras para llevar de mejor manera los datos y un sistema contable.

3.3.9. *Actividades claves*

Son las actividades que se deben realizar para poder llevar a cabo la propuesta de valor en el mercado, mejorar la relación con los clientes, generar ingresos y para poder realizar dichas actividades se debe utilizar los recursos clave anteriormente mencionados. En el supermercado se determinó que las actividades clave son:

1. El abastecimiento de la tienda con los productos propios y de proveedores
2. Promoción de los mismos en redes sociales para atraer a los clientes
3. Realizar los pagos a los proveedores
4. Pagar los servicios básicos
5. Organizar una feria cada 2-3 semanas junto con talleres para poder complementar la experiencia del cliente y transformar su forma de vida a una más orgánica.

3.3.10. *Asociaciones claves*

Es la red de socios que son necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, te ayudará a alcanzar los objetivos propuestos y da la posibilidad de optimizar los recursos, aumentando ingresos y disminuyendo los riesgos financieros. En este caso son los proveedores que abastecen al supermercado, Agrocalidad certificando que los productos son 100% orgánicos, Conquito que es una organización privada sin fines de lucro que fomenta la productividad y el desarrollo socioeconómico de Quito y los clientes que

comparten su experiencia a través de redes sociales o de manera verbal a sus amigos y familiares.

3.3.11. Estructura de costos

La estructura de costos es una forma de organizar los costos para determinar los más significativos y es una forma de saber cuál es el valor que tendrá que pagar el cliente para poder adquirir el producto o servicio. La estructura de costos para el funcionamiento del supermercado es el pago a los proveedores para poder abastecer al supermercado con los productos orgánicos, los sueldos de los empleados, el pago de los servicios básicos y la publicidad junto con los eventos que se realicen dentro del establecimiento, todo esto cubre los principales costos del supermercado para que pueda funcionar de una manera eficiente.

4. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Misión

Ser un supermercado que integre la oferta de productos orgánicos, apoyar y compartir un espacio para que diversos emprendimientos con conciencia ambiental puedan exponer sus productos, compartir este conocimiento y crear una comunidad entre emprendedores y clientes.

4.2. Visión

Liderar el mercado en la venta de productos y servicios con productos orgánicos mediante la integración de varios emprendimientos en un solo espacio físico, en donde el cliente tenga una alternativa más saludable y consciente con el medio ambiente.

4.3. Valores de la empresa

Compromiso con la naturaleza: Preocuparse por el medio ambiente y buscar alternativas para reutilizar plásticos, reducir desechos, remplazar los envases de plástico por envases de vidrio.

Compromiso con el cuidado personal: Concientizar el consumir productos sin químicos, dar alternativas para el manejo de estrés con terapias o masajes y dar a conocer los beneficios de consumir productos orgánicos.

Honestidad: Decirle la verdad siempre al cliente, sin vender humo.

Coherencia entre lo que se dice y lo que se practica: Cada uno de los miembros del supermercado debe dar ejemplo de vida con esta alternativa que se comparte dentro del mismo.

Tener un precio justo: Explicar a los clientes los cuidados con los que se producen los productos orgánicos y que se valore todo el esfuerzo que realiza el emprendedor sin exagerar en el precio.

4.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos ayudan a direccionar a la empresa hacia la misión y visión planteada por la misma, determinan las acciones y medios para cumplirlos. Los objetivos

deben estar definidos de forma clara y precisa para que sea más fácil su comprensión. Se debe realizar un seguimiento constante de los objetivos para verificar si se está cumpliendo con las actividades y estrategias, si están dando resultados y modificar las estrategias de ser necesario para poder cumplir con lo planteado. De igual forma definir estos objetivos presentan varios beneficios ya que ayudan a conservar y enfocar los recursos, mejora la motivación e inspira a los trabajadores provocando un mayor nivel de compromiso, mejora el sentido de equidad e imparcialidad cuando se trata de incentivos aminorando los conflictos de interés que se pueden generar.

4.4.1. Perspectiva financiera/ clientes

Esta perspectiva está enfocada en responder a las necesidades de los accionistas y crear valor para ellos mediante indicadores que reflejen el comportamiento operativo y crecimiento de la empresa. En este caso se determinó como objetivos financieros para el siguiente año aumentar las ventas en 3% para poder tener un colchón financiero y tener la capacidad de cubrir alguna deuda imprevista que surja; incrementar la rotación de los productos que tengan fecha corta de expira y hacer esta rotación semanal y quincenal. Como objetivos para clientes se definió incrementar la satisfacción en un 10% y aumentar la asistencia a las ferias y talleres en un 20%.

4.4.2. Perspectiva Procesos internos

Se enfocan en el mejoramiento de los procesos internos de la cadena de valor que inicia con la innovación, seguido del proceso operativo y finalizando con el servicio de post venta lo que genera el valor agregado para el cliente. Como primer objetivo para el supermercado se determinó el documentar cada procedimiento que se realiza para poder tener un mejor control de las actividades y ver en qué aspectos se puede mejorar; como segundo objetivo está el reducir el uso del plástico en un 10% para el siguiente año para demostrar el compromiso del supermercado con el tema de reciclaje para el cuidado del medio ambiente.

4.4.3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Está enfocada en que puede hacer la empresa para mejorar y aprender como empresa, estos objetivos tienen que estar enfocados a largo plazo para obtener resultados que hagan crecer a la empresa. En este caso se determinó que los empleados deben recibir una

capacitación constante acerca de los productos, los beneficios con el medio ambiente, beneficios personales.

4.5. Estrategias

Estrategias ofensivas: Como principal estrategia está el destacar la facilidad de encontrar una gran variedad de productos en un mismo lugar y en un sector céntrico de la ciudad de Quito.

Estrategias defensivas: Nos enfocamos como primer punto en resaltar la calidad de la atención personalizada para cada cliente y en la experiencia que se brinda dentro del supermercado. De igual manera se debe realizar promociones o combos que integren varios productos para mejorar la rotación del inventario.

Estrategias de reorientación: Aprovechar la inexistencia de otros supermercados por el sector y publicitar de manera agresiva para atraer a más personas. Se debe explotar el delivery y mejorar la ruta de entrega para poder llegar a un mayor número de clientes.

Estrategias de supervivencia: Realizar promociones o combos que integren los productos que tengan una menor rotación para poder venderlos y se debe difundir los cuidados y beneficios que otorgan los productos orgánicos para que se comprenda el verdadero valor de los mismos.

4.5.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que ayuda a identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las cuales podemos desarrollar un diagnóstico completo de la empresa y desenvolver estrategias para explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mejorar en las debilidades y reducir las amenazas.

Las estrategias que se establecieron para el plan de negocios son principalmente el destacar la facilidad de encontrar todos los productos en un mismo lugar, realizar promociones o combos que integren varios productos, difundir los cuidados y beneficios de los productos y de esta manera valorar su importancia.

Figura 17: Matriz FODA

Estrategias - MATRIZ FODA		
FODA	Oportunidades	Amenazas
	1 Es un mercado en crecimiento con más presencia en	1 Las grandes cadenas de supermercados pueden integrar los productos
	2 Las ferias orgánicas tienen un horario limitado	2 Existen supermercados orgánicos en otras ciudades y podrían venir a la Quito
	3 No existe un supermercado orgánico integral en el sector	3 Altos precios de los productos
	4 Apoyo del gobierno a la producción orgánica	4 Fragilidad y caducidad de los productos
Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
1 Horario se ajusta a las necesidades de los clientes	O2-F1 Aprovechar y extender el horario del supermercado para atraer a más clientes	A1-A2-F4 Resaltar la calidad de la atención personalizada y experiencia del cliente cuando visita el supermercado
2 Sector central en la ciudad		
3 Variedad de productos (terapias, masajes, talleres)		
4 Atención personalizada	O3-F3 Destacar la facilidad de encontrar diferentes productos en un mismo lugar y en un sector céntrico de la ciudad	A4-F3 Realizar promociones o combos que integren varios productos para mejorar la rotación del inventario
Debilidades	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
1 Poco espacio para almacenar los productos	O2-D2 Explorar el Delivery y mejorar la ruta de entrega para llegar a un mayor número de clientes	A4-D1 Realizar promociones o combos que integren varios productos para mejorar la rotación del inventario
2 Mala organización de delivery		
3 Poca difusión en redes sociales		
4 Falta de capacitación de los beneficios de los productos	O3-D3 Aprovechar la inexistencia de otros supermercados orgánicos y publicitar de manera agresiva	D3-A3 Difundir los cuidados y beneficios de los productos orgánicos para que se comprenda el verdadero valor de los productos

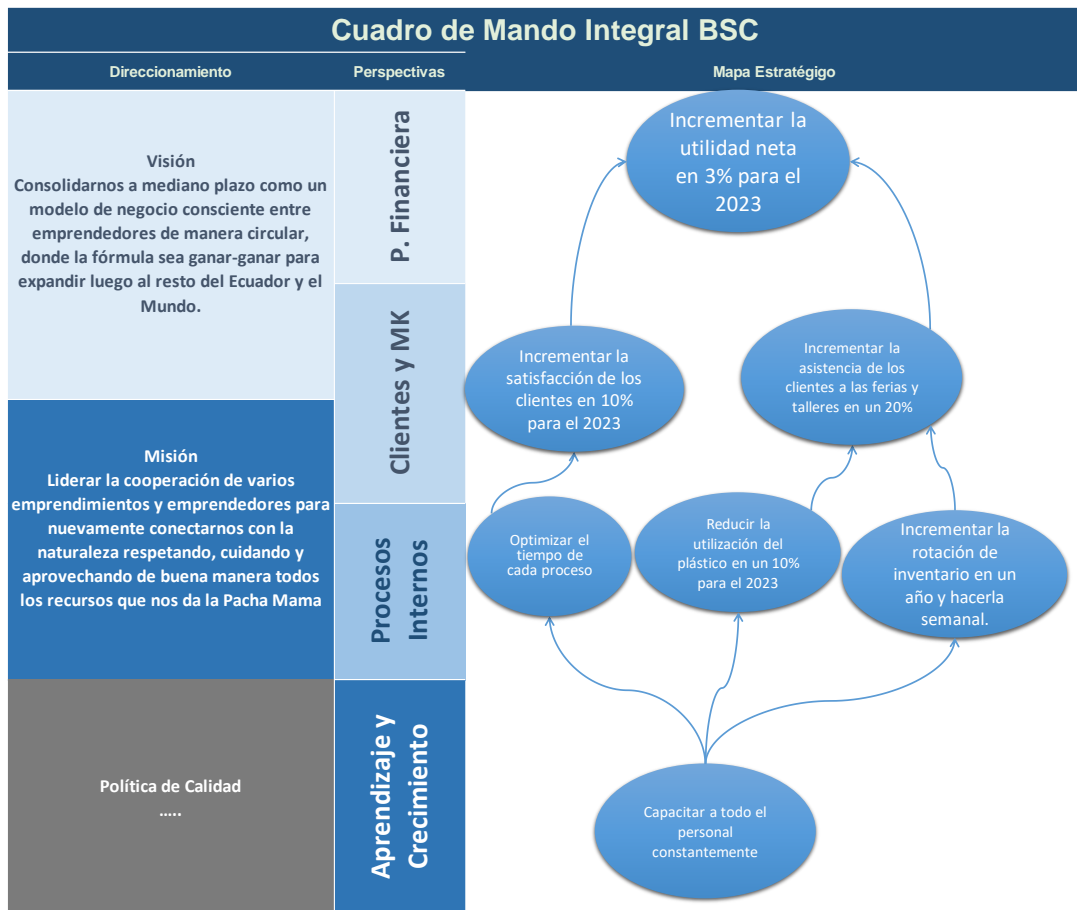
4.6. Objetivos estratégicos

El mapa estratégico es una representación visual sobre la estrategia de la organización, en este se describe el proceso por el cual se crea valor mediante objetivos o metas de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento). De esta manera cada persona vinculada a la organización es capaz de conocer la estrategia organizacional y permite identificar el impacto que tiene el trabajo de las personas sobre el objetivo final y las estrategias implementadas.

En este caso se situó como objetivo financiero el incrementar la utilidad neta en 3% para el 2023, ya que con este aumento se sobrepasa el punto de equilibrio y se generan mayores ganancias para el supermercado; como objetivos de clientes están incrementar la satisfacción de los clientes en 10% para el siguiente año e incrementar la asistencia a ferias y talleres en 20%, esto ayudará a fidelizar a los clientes y aumentará la relación entre los clientes y el supermercado; como objetivos de procesos internos se encuentran optimizar el tiempo de cada proceso, reducir la utilización del plástico en 10% en el 2023

e incrementar la rotación de inventario y hacerla semanal y por último en los objetivos de aprendizaje y crecimiento está capacitar a todo el personal constantemente, esto se lo hace para generar valor al producto final.

Figura 18: Cuadro de Mando integral BSC



Para medir dichos objetivos se implementarán indicadores que verifiquen el cumplimiento de los mismos como:

- Medir y registrar el tiempo que toma realizar los procesos.
- Registrar la cantidad de plástico utilizada dentro del local cada semana.
- Comprobar la rotación de inventario semanal.
- Encuestas que reflejen la satisfacción de los clientes cada mes.
- Tener un registro de asistencias a los talleres y ferias
- Evaluaciones a los empleados cada 6 meses para verificar el nivel de conocimiento sobre los productos.

4.7. Proyectos estratégicos

Los proyectos que se plantearon para alcanzar los objetivos propuestos tienen como propósito principal el incrementar la utilidad neta para el 2023 en 3%, para esto se requiere cumplir con las otras metas como incrementar la rotación de inventario y aumentar la satisfacción de los clientes.

Ficha de proyecto	
Proyecto	Analizar las ventas semanales de los productos para realizar un pronóstico de ventas
Fecha	Semanal
Responsable	
Datos	
Descripción	
Tomar los datos semanales de las ventas para observar la cantidad de productos que se vendieron	
Resultados	
Datos necesarios para el análisis, la creación de un pronóstico de ventas y realizar promociones con los productos que menos rotación tengan	
Objetivo estratégico	
Incrementar la rotación de inventario haciéndola semanal para el 2023	

Ficha de proyecto	
Proyecto	Implementar un sistema de análisis de ventas
Fecha	jun-22
Responsable	
Datos	
Descripción	
Obtener e implementar un sistema que analice las ventas semanales de los productos para que arroje información que sirva para el análisis y la planificación de promociones	
Resultados	
El sistema de análisis de ventas para la toma de decisiones	
Objetivo estratégico	
Incrementar la rotación de inventario haciéndola semanal para el 2023	

Ficha de proyecto	
Proyecto	Realizar promociones con los productos que menos rotación tengan
Fecha	Semanal
Responsable	
Datos	
Descripción	
Con los datos del sistema de análisis de ventas determinar los productos con menor rotación y realizar promociones con estos	
Resultados	
Un incremento en las ventas y en la rotación del inventario	
Objetivo estratégico	
Incrementar la rotación de inventario haciéndola semanal para el 2023	

Ficha de proyecto	
Proyecto	Realizar comidas de boutique con los productos alimenticios que menos rotación tengan
Fecha	Semanal
Responsable	
Datos	
Descripción	
Con los datos del sistema de análisis de ventas determinar los productos alimenticios con menor rotación y preparar comidas para que el cliente pueda probarlos.	
Resultados	
Comidas o desayunos para promocionar productos	
Objetivo estratégico	
Incrementar la rotación de inventario haciéndola semanal para el 2023	

Ficha de proyecto	
Proyecto	Realizar promociones con los productos que menos rotación tengan
Fecha	Semanal
Responsable	
Datos	
Descripción	
Con los datos del sistema de análisis de ventas determinar los productos con menor rotación y realizar promociones	
Resultados	
Incremento de ventas de los productos	
Objetivo estratégico	
Incrementar la utilidad neta en 3% para el 2023	

Ficha de proyecto	
Proyecto	Realizar encuestas de satisfacción a los clientes
Fecha	Semanal
Responsable	Marketing
Datos	
Descripción	
Con el fin de observar que opinión tienen los clientes de nuestros productos se realizarán encuestas.	
Resultados	
Encuestas que reflejan la satisfacción de los clientes	
Objetivo estratégico	
Incrementar la satisfacción de los clientes en 10% para el 2023	

Ficha de proyecto	
Proyecto	Hacer un control de calidad de los productos
Fecha	Semanal
Responsable	Operaciones
Datos	
Descripción	
Para dar al cliente los mejores productos se debe revisar el estado de los mismos cada semana y de esta forma evitar inconvenientes.	
Resultados	
Registro de los controles de calidad semanales	
Objetivo estratégico	
Incrementar la satisfacción de los clientes en 10% para el 2023	

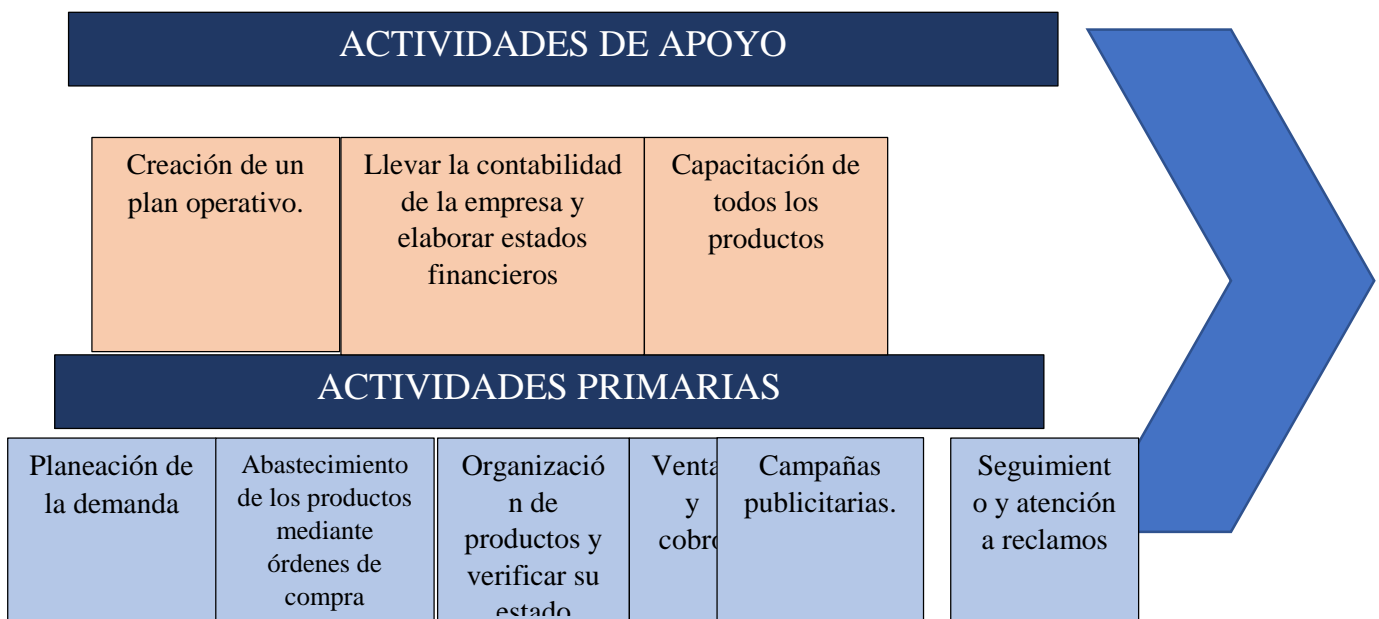
Ficha de proyecto	
Proyecto	Realizar campañas publicitarias mensuales sobre ferias y talleres
Fecha	Mensual
Responsable	Marketing
Datos	
Descripción	
Para mejorar el posicionamiento y reconocimiento de la empresa se debe publicitar las ferias y los talleres que se llevarán a cabo de manera agresiva	
Resultados	
Aumento de la asistencia a talleres y ferias	
Objetivo estratégico	
Incrementar la asistencia de los clientes a las ferias y talleres en un 20%	

5. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN OPERATIVA DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. Cadena de valor

Es una herramienta que ayuda en el análisis estratégico mediante el examen de las actividades estratégicas más relevantes para poder determinar los costos, fuentes y la diferenciación. En la cadena de valor se pueden encontrar las actividades primarias que son las principales en dar el producto al cliente y agregar valor; las actividades de apoyo actúan como un soporte de las actividades principales en donde se incluye la participación del recurso humano.

Figura 19: Cadena de valor



- Planeación de la demanda: Mediante encuestas y entrevistas realizar una proyección de la cantidad de producto que se va a vender cada mes para tener listos los pedidos de productos.
- Abastecimiento de productos: Mediante órdenes de compra pedir productos a los proveedores para ofertar dentro del supermercado
- Organizar los productos: Poner los productos en las perchas junto con sus precios, de manera ordenada y verificar el estado de cada uno

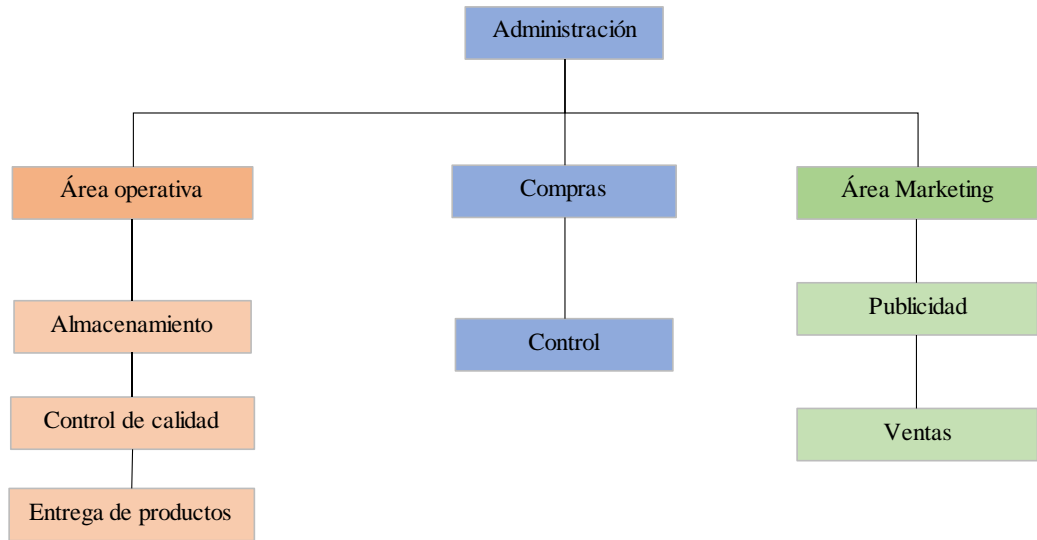
- Ventas y cobro: Venta de los productos dentro del supermercado junto con su respectivo cobro.
- Campañas publicitarias: Realizar campañas en las diferentes redes sociales para activar el movimiento dentro del supermercado.
- Seguimiento y atención a reclamos: Estar pendiente de los reclamos por parte de los clientes y hacer un seguimiento a cada uno para ver que le pareció el producto o en que se puede mejorar dentro del supermercado.
- Creación de un plan operativo: Definir las estrategias a seguir para poder cumplir con los objetivos planteados
- Llevar la contabilidad de la empresa: Con los datos contables realizar informes para ver la salud financiera de la empresa y tomar medidas en caso de ser necesarias.
- Capacitación de los productos: Capacitar al personal constantemente sobre todos los productos

5.2. Organigrama

5.2.1. Organigrama estructural

Es una estructura administrativa de la organización en donde se muestra la cadena de mando, se determinan los diferentes puestos y se reconoce el grado de autoridad y responsabilidad.

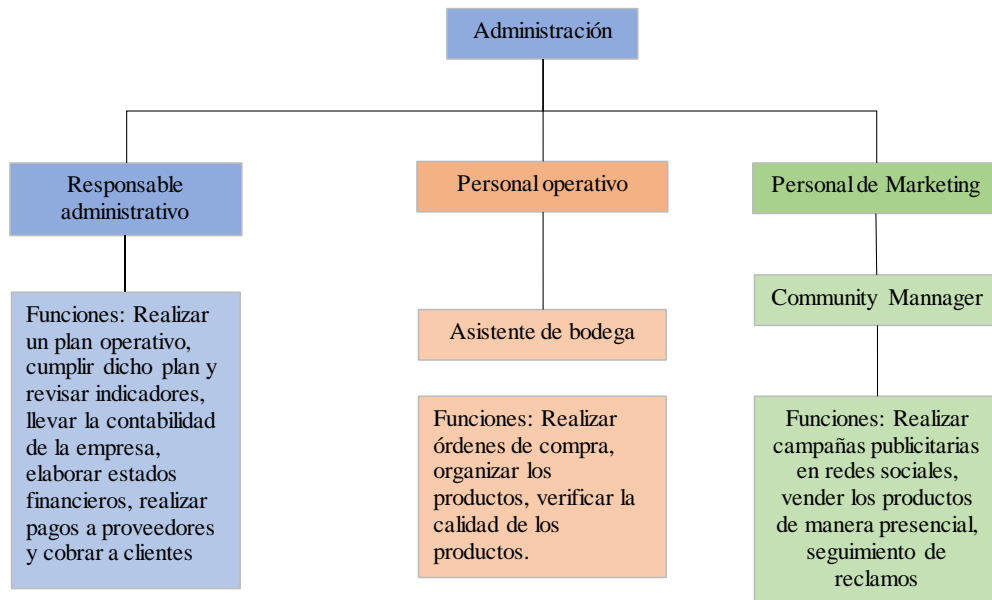
Figura 20: Organigrama estructural



5.2.2. Organigrama funcional

El organigrama funcional se enfoca en describir las funciones que se cumplen en cada puesto.

Figura 21: Organigrama funcional



5.3. Políticas

5.3.1. *Administrativas*

Las políticas administrativas se enfocan en tener un control general de la empresa y todos los miembros que forman parte de la misma

- Amparar la seguridad y salud del personal a través de la implementación de métodos de trabajo adecuados, y utilizar el equipo necesario.
- Cuidar el medio ambiente la reutilización de envases plásticos o de vidrio con el fin de reducir los desechos que genera la empresa.
- Llevar un control adecuado de los productos y generar informes de Kardex periódicamente para evidenciarlo.

5.3.2. *Para empleados*

Las políticas para empleados se enfocan en el control, determinación y estandarización de las actividades, derechos y obligaciones que se deben cumplir por parte de los empleados dentro de la empresa.

- Se debe mantener un estricto cumplimiento al código de convivencia
- Tendrán 45 minutos de almuerzo/descanso
- Pueden tener permiso para atender asuntos personales si lo informan con 1 semana de anticipación
- Mantener limpieza y orden en todo momento para una sana convivencia
- Cumplir con el protocolo de atención

5.3.3. *Para clientes*

Las políticas para clientes están enfocadas en guiar a los clientes en lo que está permitido y lo que no para no tener ningún inconveniente

- Pagos en efectivo o por transferencia
- No se aceptan devoluciones sin han pasado 3 días desde la venta

5.4. Otros recursos o materiales

- Sistema Odoo el cual es un software ERP empresarial que tiene una gama de instrumentos que son fáciles de usar para optimizar procesos, es de fácil instalación en un servidor Cloud lo que permite mezclar la flexibilidad y la eficiencia del Cloud con la personalización de IT que necesita la empresa. Tiene la facilidad de correr en cualquier servidor, cuenta con más de 2 millones de usuarios en 120 países y permite aprovechar al máximo todo el tema online gracias a que es accesible desde cualquier lugar y es adaptable tanto a grandes como a pequeñas empresas.

5.5. Control

5.5.1. Monitoreo Administrativo

Realizar revisiones de inventario de manera semanal junto con las ventas para comprobar la existencia de productos.

Hacer reuniones mensuales para revisar los indicadores, cumplimiento de las tareas y los objetivos.

5.5.2. Monitoreo Administrativo de Empleados

Controlar el ingreso de los empleados mediante un registro de entrada y salida con la firma de los empleados

Realizar arqueos de caja sorpresivos semanales para comprobar las cantidades.

Hacer un control de la limpieza e higiene diaria revisando todo el lugar, los basureros y la parte exterior mediante la implementación de un check list para tener un control.

5.5.3. Monitoreo Administrativo de Clientes

Revisar las cámaras de seguridad frecuentemente en todo el supermercado para estar controlado el tema de hurtos o manipulación de los productos.

Implementar un detector de billetes falsos y revisar todos los billetes al momento del pago.

5.5.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores

Realizar evaluaciones a los proveedores para verificar la calidad de su producto

Visitar las instalaciones 2 veces al año para comprobar el estado del espacio en donde se realiza la producción.

Verificar que las cantidades entregadas por los proveedores son las correctas mediante las facturas y el inventario real.

Verificar el estado de los productos, la calidad del empaque y la fecha de caducidad mediante la implementación de un check list para tener un control.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Preparación de información componente financiero

6.1.1. Inversión inicial (Activos no corrientes, corrientes, capital de trabajo, financiamiento)

La inversión inicial necesaria para el funcionamiento de la tienda es de \$3.047,35 en activos.

Tabla 3: Inversión inicial

<i>Inversión inicial</i>				
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>		<i>Valor total</i>
Refrigeradora	1	\$	160,00	\$ 160,00
Congelador	1	\$	160,00	\$ 160,00
Cocina pequeña	1	\$	110,00	\$ 110,00
Licadoras	2	\$	55,00	\$ 110,00
Mesas de trabajo	2	\$	20,00	\$ 40,00
Microondas pequeño	1	\$	35,00	\$ 35,00
Utensillos varios	1	\$	60,00	\$ 60,00
Cilindro de gas	1	\$	5,00	\$ 5,00
Estanterías	3	\$	45,00	\$ 135,00
Basureros	4	\$	20,00	\$ 80,00
Archivador	2	\$	60,00	\$ 120,00
Calculadoras	1	\$	14,00	\$ 14,00
Grapadora	1	\$	10,00	\$ 10,00
Perforadora	1	\$	10,00	\$ 10,00
Dispensador de cinta adhesiva	1	\$	3,19	\$ 3,19
Escritorio	1	\$	35,00	\$ 35,00
Impresora canon G2101	1	\$	130,00	\$ 130,00
Computadora de escritorio	1	\$	500,00	\$ 500,00
Tablet	1	\$	300,00	\$ 300,00
Caja registradora	1	\$	200,00	\$ 200,00
Teclado y Mouse	2	\$	15,00	\$ 30,00
Cameras de vigilancia	6	\$	31,86	\$ 191,16
Punto de venta	1	\$	200,00	\$ 200,00
Mesas	3	\$	20,00	\$ 60,00
Sillas	12	\$	10,00	\$ 120,00
Vasos de vidrio pequeños	6	\$	6,00	\$ 36,00
Vasos de vidrio grandes	6	\$	8,00	\$ 48,00
Platos grandes	6	\$	11,00	\$ 66,00
Platos pequeños	6	\$	9,00	\$ 54,00
Extintor 10 lbs	1	\$	25,00	\$ 25,00
Total inversión inicial				\$ 3.047,35

Los valores utilizados son referenciales a activos de segunda mano ya que estos son mucho más baratos.

6.1.2. Presupuestos de costos y gastos (importación, administrativos, gastos de ventas)

La empresa genera un total de \$55.256,12 de costos y gastos el primer año, los cuales se dividen en: \$36.458,89 en costo de ventas el cual está compuesto por las compras con un valor de \$29.129, la mano de obra con un valor de 7,345, \$10.452,59 de gastos administrativos compuesto por sueldos y salarios por un valor de \$7.706, servicios básicos por \$1.578, suministros de oficina por \$187 y depreciaciones por \$681 y \$8.344,64 de gasto de ventas compuesto por redes sociales por un valor de \$600, hosting y dominio por \$800 y sueldos y salarios por \$6.945. Para los años siguientes años se contempló la inflación y el aumento de clientes debido a la exposición del supermercado en redes sociales y la creciente tendencia de consumir productos orgánicos.

Tabla 4: Presupuesto de costo de ventas

Costo de ventas						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	
SALDO INICIAL	\$ 485	\$ 500	\$ 515	\$ 530	\$ 546	
COMPRAS	\$ 29.129	\$ 33.498	\$ 38.523	\$ 42.375	\$ 45.765	
SALDO DISPONIBLE	\$ 29.614	\$ 33.998	\$ 39.038	\$ 42.906	\$ 46.312	
COSTO DE VENTAS	\$ 36.459	\$ 41.486	\$ 46.750	\$ 50.849	\$ 54.494	
MPD UTILIZADA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
MOD	\$ 7.345	\$ 8.003	\$ 8.243	\$ 8.490	\$ 8.745	
CIF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
SALDO FINAL	\$ 500	\$ 515	\$ 530	\$ 546	\$ 563	
COSTOS DE VENTAS	\$ 36.458,89	\$ 41.486	\$ 46.750	\$ 50.849	\$ 54.494	

Tabla 5: Presupuesto de gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	
Suministros de Oficina	\$ 187	\$ 193	\$ 199	\$ 205	\$ 211	
Sueldos y Salarios	\$ 7.706	\$ 8.401	\$ 8.653	\$ 8.912	\$ 9.180	
Servicios Básicos	\$ 1.578	\$ 1.625	\$ 1.674	\$ 1.724	\$ 1.776	
Depreciaciones	\$ 681	\$ 681	\$ 681	\$ 208	\$ 208	
Arriendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos Constitución	\$ 300					
TOTAL	\$ 10.452,59	\$ 10.900	\$ 11.207	\$ 11.049	\$ 11.374	

Tabla 6: Presupuesto de gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	
Redes Sociales	\$ 600	\$ 618	\$ 637	\$ 656	\$ 675	
Hosting y dominio	\$ 800	\$ 824	\$ 849	\$ 874	\$ 900	
Suelos y Salarios	\$ 6.945	\$ 7.591	\$ 7.818	\$ 8.053	\$ 8.295	
TOTAL	\$ 8.344,65	\$ 9.033	\$ 9.304	\$ 9.583	\$ 9.870	

6.1.3. Estado de resultados integral

Con el estado de resultados se puede observar que en el primer año se obtendrá una pérdida de \$212,12 debido a que se generan más gastos que ingresos. Sin embargo, ya para el siguiente año se tendrá una utilidad del ejercicio de \$1.247,62 que irá subiendo cada año.

Tabla 7: Estado de resultados integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL						
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	
VENTAS	\$ 55.044,00	\$ 63.300,60	\$ 72.795,69	\$ 80.075,26	\$ 86.481,28	
Costos de Ventas	\$ 36.458,89	\$ 41.485,86	\$ 46.750,21	\$ 50.849,31	\$ 54.493,55	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 18.585,11	\$ 21.814,74	\$ 26.045,48	\$ 29.225,95	\$ 31.987,73	
GASTOS OPERACIONALES	\$ 18.797,24	\$ 19.932,97	\$ 20.510,51	\$ 20.631,67	\$ 21.244,39	
Gastos Administrativos	\$ 17.397,24	\$ 18.490,97	\$ 19.025,25	\$ 19.101,85	\$ 19.668,68	
Suministros de Oficina	\$ 187,15	\$ 192,76	\$ 198,55	\$ 204,50	\$ 210,64	
Sueldos y Salarios Admi	\$ 7.706,10	\$ 8.400,78	\$ 8.652,81	\$ 8.912,39	\$ 9.179,76	
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 6.944,65	\$ 7.590,74	\$ 7.818,46	\$ 8.053,02	\$ 8.294,61	
Servicios Básicos	\$ 1.578,00	\$ 1.625,34	\$ 1.674,10	\$ 1.724,32	\$ 1.776,05	
Arriendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciaciones	\$ 681,34	\$ 681,34	\$ 681,34	\$ 207,62	\$ 207,62	
Gastos Constitución	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos de Ventas	\$ 1.400,00	\$ 1.442,00	\$ 1.485,26	\$ 1.529,82	\$ 1.575,71	
Redes Sociales	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 655,64	\$ 675,31	
Hosting y dominio	\$ 800,00	\$ 824,00	\$ 848,72	\$ 874,18	\$ 900,41	
Gasto financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Comisión de T/C	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (212,12)	\$ 1.881,78	\$ 5.534,97	\$ 8.594,28	\$ 10.743,34	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (212,12)	\$ 1.881,78	\$ 5.534,97	\$ 8.594,28	\$ 10.743,34	
15% Partic. Trabajadores	\$ -	\$ 282,27	\$ 830,25	\$ 1.289,14	\$ 1.611,50	
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (212,12)	\$ 1.599,51	\$ 4.704,72	\$ 7.305,13	\$ 9.131,84	
22 % Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 351,89	\$ 1.035,04	\$ 1.607,13	\$ 2.009,00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ (212,12)	\$ 1.247,62	\$ 3.669,68	\$ 5.698,00	\$ 7.122,83	

6.1.4. Presupuesto

6.1.4.1. Ingresos

Con una proyección a 5 años con una estimación variable, el presupuesto de ingresos del primer año es de \$55.044,00, este cálculo se lo estimó realizando ventas de 10 productos alimenticios, 4 bebidas, 3 productos de medicina natural, 2 productos de cuidado de hogar, 2 productos de cuidado personal, 2 terapias o masajes y 2 desayunos al día, junto con 4 talleres por mes.

Tabla 8: Presupuesto de ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	AÑO 5 2026
VENTAS	Variable	\$ 55.044	\$ 63.301	\$ 72.796	\$ 80.075	\$ 86.481
TOTAL INGRESOS		\$ 55.044,00	\$ 63.301	\$ 72.796	\$ 80.075	\$ 86.481

6.1.4.2. Egresos

Con una proyección a 5 años con una estimación variable, el presupuesto de egresos del primer año es de \$29.128,80

Tabla 9: Presupuesto de egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	AÑO 3 2024	AÑO 4 2025	AÑO 5 2026
COMPRAS	Variable	\$ 29.128,80	\$ 33.498	\$ 38.523	\$ 42.375	\$ 45.765
TOTAL EGRESOS		\$ 29.129	\$ 33.498	\$ 38.523	\$ 42.375	\$ 45.765

6.1.5. Estados financieros

6.1.5.1. Estado de situación proyectado

El balance expone el efecto que sufren los activos y pasivos a futuro según las estimaciones que se tomaron en cuenta como la inflación y la tendencia al consumo de productos orgánicos y amigables con el medio ambiente.

Tabla 10: Estado de situación proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$6.538,13	\$10.247,11	\$13.267,85	\$19.371,86	\$26.710,72	\$35.120,66
Caja / Bancos	\$6.052,65	\$9.747,07	\$12.752,81	\$18.841,37	\$26.164,31	\$34.557,85
Inventario mercadería	\$485,48	\$500,04	\$515,05	\$530,50	\$546,41	\$562,80
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	\$3.947,35	\$3.266,01	\$2.584,67	\$1.903,33	\$1.695,71	\$ 1.488,10
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$895,00	\$895,00	\$895,00	\$895,00	\$895,00	\$895,00
EQUIPO DE OFICINA	\$322,19	\$322,19	\$322,19	\$322,19	\$322,19	\$322,19
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$1.421,16	\$1.421,16	\$1.421,16	\$1.421,16	\$1.421,16	\$1.421,16
MUEBLES Y ENSERES	\$409,00	\$409,00	\$409,00	\$409,00	\$409,00	\$409,00
VEHÍCULO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$681,34	-\$1.362,68	-\$2.044,02	-\$2.251,64	-\$2.459,26
TOTAL ACTIVOS	\$10.485,48	\$13.513,12	\$15.852,52	\$21.275,20	\$28.406,44	\$ 36.608,75
PASIVOS						
PROVEEDORES		\$2.718,69	\$3.126,49	\$3.595,46	\$3.955,01	\$4.271,41
IVA por pagar		\$240,28	\$281,68	\$325,89	\$359,66	\$389,30
IESS por pagar		\$280,80	\$289,22	\$297,90	\$306,84	\$316,04
15% Participación Trabajadores por pagar		\$0,00	\$282,27	\$830,25	\$1.289,14	\$1.611,50
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$0,00	\$351,89	\$1.035,04	\$1.607,13	\$2.009,00
TOTAL PASIVOS	-	\$3.239,77	\$4.331,55	\$6.084,54	\$7.517,78	\$8.597,26
PATRIMONIO						
Capital Social	\$10.485,48	\$10.485,48	\$10.485,48	\$10.485,48	\$10.485,48	\$10.485,48
Utilidad del Ejercicio		-\$212,12	\$1.247,62	\$3.669,68	\$5.698,00	\$7.122,83
Utilidad retenida		\$0,00	-\$212,12	\$1.035,49	\$4.705,18	\$10.403,18
TOTAL PATRIMONIO	\$10.485,48	\$10.273,36	\$11.520,97	\$15.190,66	\$20.888,66	\$ 28.011,49
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$10.485,48	\$13.513,12	\$15.852,52	\$21.275,20	\$28.406,44	\$ 36.608,75

6.1.5.2. Flujo de efectivo

El flujo del efectivo es lo que nos indica el movimiento del efectivo dentro de la empresa, se encuentra proyectado a 5 años. Se muestra que es fundamental tener efectivo líquido para el correcto funcionamiento del supermercado ya que con esto se puede cubrir todas las necesidades y deudas que se tenga. Se va a subsidiar el arriendo mientras se llega al

punto de equilibrio, es una estrategia de apalancamiento para impulsar al emprendimiento y una vez que se sobrepase el punto de equilibrio ya se tomará en cuenta el arriendo.

Tabla 11: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
A. FLUJO DE INGRESOS						
Saldo inicial		\$ 6.053	\$ 9.747	\$ 12.753	\$ 18.841	\$ 26.164
Caja- Cobros		\$ 61.649	\$ 70.897	\$ 81.531	\$ 89.684	\$ 96.859
CAJA DISPONIBLE	\$ -	\$ 67.702	\$ 80.644	\$ 94.284	\$ 108.526	\$ 123.023
B. FLUJO DE EGRESOS						
Proveedores		\$ 29.906	\$ 37.110	\$ 42.677	\$ 47.101	\$ 50.941
Iess		\$ 3.089	\$ 3.462	\$ 3.566	\$ 3.673	\$ 3.783
Décimo tercero		\$ 1.300	\$ 1.339	\$ 1.379	\$ 1.421	\$ 1.463
Décimo cuarto		\$ 3.200	\$ 3.296	\$ 3.395	\$ 3.497	\$ 3.602
FR		\$ -	\$ 1.339	\$ 1.379	\$ 1.421	\$ 1.463
Sueldos		\$ 14.126	\$ 14.550	\$ 14.986	\$ 15.436	\$ 15.899
Suministros de Oficina		\$ 210	\$ 216	\$ 222	\$ 229	\$ 236
Arriendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Básicos		\$ 1.578	\$ 1.625	\$ 1.674	\$ 1.724	\$ 1.776
CIF		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes Sociales		\$ 672	\$ 692	\$ 713	\$ 734	\$ 756
Hosting y dominio		\$ 896	\$ 923	\$ 951	\$ 979	\$ 1.008
Comisión de T/C		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA pagado		\$ 2.643	\$ 3.339	\$ 3.866	\$ 4.282	\$ 4.642
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ (6.053)					
Gastos de Constitución		\$ 336				
APORTE SOCIOS	\$ 10.000					
TOTAL PAGOS	\$ 3.947	\$ 57.955	\$ 67.891	\$ 74.808	\$ 80.496	\$ 85.569
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ (3.947)	\$ 9.747	\$ 12.753	\$ 19.476	\$ 28.030	\$ 37.454

6.2. Análisis, interpretación y presentación de los resultados

6.2.1. Valor Presente Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) da un total de \$1.832,42 tomando en cuenta la tasa de descuento que es de 14,78%. Con este valor se concluye que el proyecto es viable ya que es mayor 0.

Tabla 12: VAN

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (10.000,00)	1,0000	\$ (10.000,00)
1	\$ 469,21	0,8712	\$ 408,79
2	\$ 1.928,96	0,7590	\$ 1.464,16
3	\$ 4.351,02	0,6613	\$ 2.877,35
4	\$ 5.905,62	0,5761	\$ 3.402,52
5	\$ 7.330,45	0,5020	\$ 3.679,59
VAN			\$ 1.832,42

6.2.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de Retorno (TIR) es de 20,14%, lo que significa que la empresa es rentable, sin embargo, tiene una tasa de retorno muy baja, solo 5,36% por encima de la tasa de descuento.

Tabla 13: TIR

TIR		20,14%	
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=20,14)	VALOR ACTUAL
0	\$ (10.000,00)	1,0000	\$ (10.000,00)
1	\$ 469,21	0,8324	\$ 390,56
2	\$ 1.928,96	0,6928	\$ 1.336,45
3	\$ 4.351,02	0,5767	\$ 2.509,22
4	\$ 5.905,62	0,4800	\$ 2.834,84
5	\$ 7.330,45	0,3996	\$ 2.928,93
VAN			\$ 0,0

6.2.3. Tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento se lo realizó en relación con el CPPC y el WACC, la tasa de riesgo país y la tasa de inflación actualizada.

Tabla 14: Tasa de descuento

CPPC / WACC	5,48%
Tasa Riesgo País	8,23%
Tasa Inflación	1,07%
TMAR / Tasa de descuento	14,78%

6.2.4. *Período de recuperación de la inversión*

Se recupera la totalidad de la inversión en 5 años, 9 meses y 14 días

Tabla 15: PRI

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO		FLUJOS ACUMULADOS
0	\$	10.000,00	\$ (10.000,00)
1	\$	408,79	\$ 408,79
2	\$	1.464,16	\$ 1.872,96
3	\$	2.877,35	\$ 4.750,31
4	\$	3.402,52	\$ 8.152,83
5	\$	3.679,59	\$ 11.832,42

6.2.5. *Relación costo beneficio*

La relación costo beneficio nos indica que por cada dólar que se invierta, se generará una ganancia de 25 centavos.

Tabla 16: Relación costo beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 3.947,35	\$ 3.947,35
1	\$ 67.701,93	\$ 58.984,08	\$ 57.954,86	\$ 50.492,13
2	\$ 80.643,74	\$ 61.212,23	\$ 67.890,93	\$ 51.532,28
3	\$ 94.283,98	\$ 62.350,40	\$ 74.808,45	\$ 49.471,15
4	\$ 108.525,66	\$ 62.526,99	\$ 80.496,06	\$ 46.377,76
5	\$ 123.023,35	\$ 61.752,77	\$ 85.569,22	\$ 42.952,31
	SUMA	\$ 306.826,48		\$ 244.772,97
RELACIÓN B / C				1,25

6.2.6. *Punto de equilibrio*

La empresa debe generar ventas de \$55.256,12 para no perder ni ganar, esto se logra generando ventas diarias de 11 alimentos, 4 bebidas, 3 productos de medicina natural, 2 productos de cuidado personal, 2 productos de cuidado del hogar, 3 terapias y 3 desayunos por día.

Tabla 17: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
SALDO INICIAL			
COMPRAS		\$ 29.114,24	\$ 29.114,24
SALDO DISPONIBLE			
COSTO DE VENTAS			
MPD UTILIZADA		\$ -	\$ -
MOD	\$ 7.344,65		\$ 7.344,65
CIF		\$ -	\$ -
Arriendo			
Arriendo	\$ -		\$ -
Suministros de Oficina		\$ 187,15	\$ 187,15
Sueldos y Salarios	\$ 7.706,10		\$ 7.706,10
Servicios Básicos	\$ 1.578,00		\$ 1.578,00
Depreciaciones	\$ 681,34		\$ 681,34
Gastos Constitución	\$ 300,00		\$ 300,00
GASTOS DE VENTAS			
Redes Sociales	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00
Hosting y dominio	\$ 800,00		\$ 800,00
Suelos y Salarios	\$ 6.944,65		\$ 6.944,65
Gastos financieros			
Comisión de T/C		\$ -	
TOTAL	\$ 25.954,74	\$ 29.301,39	\$ 55.256,12

6.2.7. Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad se mide la respuesta del proyecto frente a diferentes escenarios, el actual, el optimista y el pesimista.

Resumen del escenario			
	Valores actuales:	Pesimista	Optimista
Celdas cambiantes:			
Ventas	55.044,00	44.035,20	60.548,40
Costo de ventas	36.458,89	29.167,11	36.823,47
Celdas de resultado:			
VAN	1832,42	57,56	3015,67
TIR	20,14%	14,96%	26,03%
B/C	1,25	1,07	1,38

De esta manera se muestran los indicadores del VAN, TIR y B/C del proyecto para los supuestos escenarios optimista y pesimista. En el optimista se aumentó las ventas en 10%

y los costos aumentaron solo el 5%. En el escenario pesimista las ventas se redujeron en 15% y los costos se mantienen iguales que en el escenario actual.

6.2.8. Índices financieros

Los índices financieros reflejan los resultados de los estados financieros, con los cuales se puede realizar un diagnóstico a la salud financiera de una empresa.

Tabla 18: Índices financieros

INDICADORES	FÓRMULA	2022	2023	2024	2025	2026
LIQUIDEZ						
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	3,16	3,06	3,18	3,55	4,09
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	34%	34%	36%	36%	37%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	0%	3%	8%	11%	12%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0%	2%	5%	7%	8%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	-2%	11%	24%	27%	25%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	-2%	9%	23%	27%	25%
GESTIÓN						
Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	72,91	80,55	88,13	93,06	96,83

Índice de liquidez: Es la capacidad de cancelar los pasivos corrientes convirtiendo sus activos corrientes en efectivo, en este caso por cada dólar de pasivo corriente se tiene \$3,16 para pagar en el primer año.

Margen de utilidad bruta: Revela los ingresos obtenidos en relación a los costos, en este caso el primer año se obtuvo un 34% de ingresos en relación a los costos.

Margen de utilidad operacional: Es un indicador que muestra el porcentaje de utilidad de las ventas luego de descontar costos de ventas, producción y administrativos. Para el supermercado el primer año no se genera utilidad operacional, sin embargo, para el año 2 se tiene 3% de margen, el tercer año 8%, el cuarto 11% y el quinto 12% de margen de utilidad operacional.

Margen de utilidad neta: Este indicador mide la rentabilidad de la empresa dividiendo la utilidad neta para las ventas totales. Para el plan de negocios se determinó que el primer año tiene un margen de 0% y para los años 2, 3, 4 y 5 tendrá un margen de 2%, 5%, 7%, 8% respectivamente

Rendimiento sobre el patrimonio: El rendimiento sobre el patrimonio indica la tasa de crecimiento de las ganancias y se mide dividiendo la utilidad neta sobre el patrimonio. La empresa en el último año tendrá un rendimiento sobre el patrimonio del 25%.

Rendimiento sobre activos totales: Mide la rentabilidad de una compañía sobre la totalidad de los activos para valorar el rendimiento de los activos que se tienen. Para el último año el supermercado tendrá un rendimiento sobre activos totales del 25%.

Rotación de inventarios: Permite identificar el número de veces en que se realiza un inventario en un período de tiempo. En el supermercado la rotación de inventarios empieza con 73 veces y el último año con 97 veces.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Este trabajo de titulación tiene como objetivo principal el desarrollar un plan de negocios de un supermercado para integrar la oferta de productos orgánicos en un mismo espacio con precios competitivos.

- Con base a un estudio cualitativo se puede concluir que la propuesta de un supermercado orgánico que integre la oferta de productos orgánicos tiene potencial para ser rentable y generar utilidad a partir del segundo año de operación. Para alcanzar dicho potencial se debe mejorar en el promocionar principalmente los servicios de masajes, terapias, talleres y desayunos ya que estos generan una mayor utilidad porque su preparación tiene costos muy bajos, ayuda a la atracción de clientes, mejorando así la rotación de inventarios que es fundamental para el funcionamiento del supermercado.
- Como parte del estudio se reflejó el contexto de los productos orgánicos en Quito, el cual es positivo para el plan de negocios ya que existe poca competencia en el sector, la mayoría de productos orgánicos se comercializan en la zona de Tumbaco-Cumbayá o en las ferias orgánicas que suelen ser 1 día a la semana, por lo que el supermercado tiene una ventaja de estar en una localización donde se tenga una ausencia de competidores directos y llega a clientes que el resto no puede por tema de tiempo o ubicación.
- Las estrategias que se determinaron para posicionarse en el mercado de productos orgánicos son explotar la promoción del supermercado en redes sociales mediante campañas publicitarias que expliquen la facilidad de adquirir una gran variedad de productos en un solo lugar, complementar la información de los productos y sus beneficios. Atraer a más clientes mediante la exposición de terapias y masajes con promociones o combos que incluyan la compra de productos para aumentar la rotación de inventario. Por último, realizar talleres dictados por los proveedores con el fin de compartir el conocimiento a la comunidad.
- Es factible desarrollar el plan de negocios planteado ya que, en un escenario conservador con una estimación variable y proyección a 5 años, se genera utilidad y la tendencia actual es el consumo de productos orgánicos.

7.2. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos de la presente investigación se recomienda:

- Crear alternativas complementarias al giro central del negocio con el fin de generar mayor tráfico de clientes que permita incrementar la utilidad tanto de los productos como de los servicios
- Hacer un seguimiento periódico para evaluar estrategias y modificarlas si es necesario para poder llegar a los objetivos planteados
- Enfocarse en fabricar productos propios ya que con estos se genera una mayor utilidad para el negocio que vendiendo productos de terceros
- Ampliar canales de distribución y ventas de productos propios como hoteles, restaurantes y cafeterías (horecas) con la finalidad de ampliar el mercado
- Por último, el compartir experiencias con los proveedores para que se nutra la comunidad emprendedora que participa en el negocio.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8.1. Bibliografía

- Agrocalidad. (s.f.). *Agrocalidad*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/en-ecuador-mas-de-500-productos-organicos-estan-certificados/#>
- Aguirre, M. F. (3 de marzo de 2021). *Appvizer*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (28 de febrero de 2020). *Gob.ec*. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>
- Conquito. (16 de julio de 2018). *Conquito.org*. Obtenido de <http://conquito.org.ec/tag/bioferias/>
- Editorial Grudemi. (junio de 2021). *Enciclopedia Economica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>
- El Universo. (8 de febrero de 2022). *Eluniverso*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ecuador-registra-mas-de-9000-productores-organicos-segun-agrocalidad-nota/>
- Galán, J. S. (28 de septiembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-negocio.html>
- GestioPolis Experto. (12 de noviembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (24 de junio de 2021). *iica.int*. Obtenido de <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/la-produccion-organica-cada-vez-con-mayor-demanda-y-duena-de-un-gran-potencial-en>
- ISO. (22 de Febrero de 2016). *ISO Tools excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/02/22/iso-9001-como-realizar-un-analisis-del-contexto/>
- Martín, J. (30 de enero de 2018). *Cerem.com*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (23 de abril de 2021). *Agricultura.gob*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-banecuador-y-agrocalidad-presentan-credito-productivo-para-la-agricultura-organica/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Organic Agriculture*. Obtenido de <https://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq6/es/>
- Pan American Life Insurance Group. (13 de marzo de 2019). *palig*. Obtenido de <https://www.palig.com/es/blog/dr-palig/2019/03/productos-organicos-mas-saludables-o-solo-mas-caros>
- Prim, A. (12 de mayo de 2015). *Innokabi*. Obtenido de <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>


- Quiroga, M. (05 de mayo de 2021). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>
- Ruda, P. (30 de diciembre de 2015). *PuroMarketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/14/26070/puede-hacer-tecnologia-supermercado.html>
- Silva, D. D. (27 de abril de 2021). *Zendesk.com*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/margen-utilidad-bruta/>
- Superintendencia de Compañías . (28 de octubre de 2011). *Supercias.gob.ec*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- V., J. (7 de julio de 2021). *Bursitia.com* . Obtenido de <https://www.bursitia.com/2021/07/25/que-es-como-se-calcula-y-para-que-se-usa-el-margen-operacional/>

9. ANEXOS

9.1. Anexo 1: Encuesta acerca de la demanda de productos orgánicos

Demanda de productos orgánicos

El objetivo de este formulario es conocer la demanda de productos orgánicos en la ciudad de Quito

 **estebanvinueza1@gmail.com** (no compartidos) 

[Cambiar de cuenta](#)

***Obligatorio**

¿En qué sector vive? *

Centro de Quito

Sur de Quito

Norte de Quito

Valle de los chillos

Valle de Tumbaco

En que barrio de la ciudad vive *

Tu respuesta _____

¿Dónde realiza sus compras? *

- Supermercados (Supermaxi, Coral, Santamaría, etc)
- Mercado
- Ferias orgánicas
- Mixto (mercado y supermercado)
- Otro: _____

¿Conoce de los efectos negativos en la salud al usar productos con transgénicos, químicos y aditivos? *

- Si
- No

¿Conoce de los beneficios de los productos orgánicos? *

- Si
- No

¿Usted prefiere los productos orgánicos o los genéricos? *

- Orgánicos
- Genéricos

¿Usted estaría dispuesto a pagar un precio justo por un producto orgánico? *

- Si
- No

¿Cambiaría el lugar donde realiza sus compras normalmente por una tienda orgánica donde pueda encontrar la mayor cantidad de productos naturales? *

- Si
- No

¿Estaría dispuesto a ir a un sector céntrico como la Mariana de Jesús para realizar compras de productos orgánicos?

Sí

No

¿Le gustaría tener talleres y capacitaciones acerca de los beneficios de los productos orgánicos?

Sí

No

¿Le gustaría ser parte de una comunidad que tenga consciencia ambiental? *

Si

No

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeUf0lniKB1OM5-dkPNZ3qgNSpesHFvyaNs8tE_wM_ywZSxCg/viewform?usp=sf_link

9.2. Anexo 2: Mapa de Empatía

