

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR –  
MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

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

**“PLAN PARA LA APERTURA DEL CANAL MINORISTA  
APLICADO A LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE  
CONVENIENCIA MSPE, UBICADA EN EL CENTRO NORTE DE  
LA CIUDAD DE QUITO”**

**CRISTIAN ANDRÉS CARRILLO PORTILLA**

**DIRECTOR: MBA, LATORRE OVIEDO JUAN CARLOS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE MARKETING**

**QUITO, ENERO – 2020**

**DIRECTOR:**

Juan Carlos Latorre Mba.

**LECTORES:**

Mgtr. Moscoso Francisco

Mgtr. Arellano Jaqueline

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación va dedicado especialmente para mis dos padres, con mucho esfuerzo y dedicación en forma de agradecimiento de mi parte hacia ellos. Por todo el apoyo económico, psicológico y emocional brindado en el transcurso de mi vida y, sobre todo, en mi carrera estudiantil.

**Cristian Andrés Carrillo Portilla**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de todo corazón a mis padres por todo el apoyo recibido, por permitirme experimentar una etapa que no todos tienen la oportunidad de hacerlo. A mi hermano por ser un ejemplo a seguir y a mi sobrina por provocar la felicidad más pura que una persona puede sentir

A la empresa MSPE por abrirme sus puertas y trabajar mutuamente en la elaboración del plan, con toda la concentración, dedicación y esfuerzo posible.

A mis profesores y director de tesis por la paciencia, conocimientos, experiencia y todo su aporte fundamental para la culminación del proyecto.

A mi novia por haberme apoyado incondicionalmente desde el inicio de este trabajo, por su motivación, correcciones y sugerencias que logran hacer de este, un proyecto único.

A mis amigos y futuros colegas por formar parte de mi camino por la universidad, por cada momento, vivencias y responsabilidades compartidas.

Finalmente, a Dios y la virgen Dolorosa que sin su soporte espiritual no lo hubiese conseguido.

## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Empresa .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Tipo de empresa .....	4
1.1.2 Objetivos organizacionales .....	4
1.1.3 Misión .....	5
1.1.4 Visión .....	6
1.1.5 Políticas.....	6
1.1.6 Estructura organizacional.....	9
<b>1.2 Sector comercial.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Productos de consumo .....	12
1.2.2 Productos de conveniencia .....	13
<b>1.3 Macro ambiente.....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Análisis PESTEL.....	13
<b>1.4 Microambiente .....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	22
<b>1.5 Cadena de valor .....</b>	<b>29</b>
<b>1.6 Canal de distribución actual.....</b>	<b>32</b>
<b>1.7 Análisis FODA.....</b>	<b>33</b>
1.7.1 Fortalezas.....	34
1.7.2 Oportunidades.....	34
1.7.3 Debilidades .....	35
1.7.4 Amenazas.....	35
1.7.5 Matriz DAFO .....	36
<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Investigación Cualitativa.....</b>	<b>38</b>
2.1.1 Entrevistas al administrador y trabajadores de la organización.....	38
2.1.2 Entrevistas a principales proveedores .....	45
<b>2.2 Investigación Cuantitativa .....</b>	<b>51</b>
2.2.1 Observación .....	51
2.2.2 Encuestas .....	55
2.2.2.3 Presentación de resultados.....	58
<b>2.3 Análisis de resultados.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4 Caracterización de oferta y demanda .....</b>	<b>71</b>
2.4.1 Oferta.....	73
2.4.2 Demanda.....	88
<b>3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....</b>	<b>91</b>

<b>3.1</b>	<b>Objetivos de áreas funcionales .....</b>	<b>91</b>
3.1.1	Objetivos de Contabilidad y Finanzas .....	91
3.1.2	Objetivos de Ventas .....	92
3.1.3	Objetivos de Mercadeo .....	93
3.1.4	Objetivos de Talento humano .....	93
3.1.5	Objetivos de Distribución y logística .....	94
<b>3.2</b>	<b>Estrategias de marketing .....</b>	<b>94</b>
3.2.1	Segmentación .....	94
3.2.2	Posicionamiento .....	96
3.2.3	Estrategias genéricas Porter .....	98
3.2.4	Estrategias competitivas .....	99
3.2.6	Estrategias Canales de distribución .....	102
3.3.1	Producto .....	104
3.3.2	Precio .....	105
3.3.3	Promoción .....	107
3.3.4	Plaza – Logística .....	108
<b>4.</b>	<b><i>EVALUACIÓN FINANCIERA.....</i></b>	<b><i>111</i></b>
4.1	Estados financieros 2019 - año 0 .....	111
4.1.1	Estado de resultados .....	111
4.1.2	Balance general .....	113
4.2	Gastos de implementación del plan y estrategias.....	114
4.3	Proyecciones .....	114
4.3.1	Proyecciones de ingresos .....	114
4.3.2	Proyecciones de gastos .....	115
4.3.3	Flujo de caja proyectado .....	117
4.4	Supuestos MSPE.....	117
4.5	Estados financieros proyectados (4 años).....	119
4.1.1	Estado de resultados .....	119
4.1.2	Balance general .....	120
4.6	Análisis de sensibilidad .....	121
4.7	Índices financieros.....	124
<b>5.</b>	<b><i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i></b>	<b><i>129</i></b>
5.1	Conclusiones .....	129
5.2	Recomendaciones .....	130
<b>6.</b>	<b><i>BIBLIOGRAFÍA .....</i></b>	<b><i>131</i></b>
	<i>Bibliografía .....</i>	<i>131</i>
	<i>ANEXO A – Diseño encuestas a clientes actuales y potenciales.....</i>	<i>134</i>
	<i>ANEXO B – Presentación de resultados .....</i>	<i>141</i>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Estructura organizacional.....	9
<b>Ilustración 2</b> Sector comercial en Ecuador 2018.....	10
<b>Ilustración 3</b> Actividad económica Ecuador 2010 .....	10
<b>Ilustración 4</b> Estructura de empresas por sectores económicos en Ecuador 2016 .....	11
<b>Ilustración 5</b> Clasificación de productos de consumo .....	12
<b>Ilustración 6</b> Estructura de empresas según forma institucional Ecuador 2016.....	14
<b>Ilustración 7</b> Participación en ventas según sector económico Ecuador 2016.....	15
<b>Ilustración 8</b> Participación en ventas según tamaño de empresa Ecuador 2016 .....	15
<b>Ilustración 9</b> Ventas en millones de dólares según sector comercial Ecuador enero a agosto 2017-2018.....	16
<b>Ilustración 10</b> Gestión ambiental en Ecuador 2016 .....	19
<b>Ilustración 11</b> Consumo de energía en Ecuador 2016.....	19
<b>Ilustración 12</b> Intensidad energética en Ecuador 2016.....	20
<b>Ilustración 13</b> Participación del personal afiliado según sector económico en Ecuador 2016 .....	20
<b>Ilustración 14</b> Recaudación tributaria SRI .....	21
<b>Ilustración 15</b> Cadena de Valor .....	29
<b>Ilustración 16</b> Canal de distribución actual .....	32
<b>Ilustración 17</b> Distribuidora DC .....	52
<b>Ilustración 18</b> Market .....	53
<b>Ilustración 19</b> OKI DOKI U.CENTRAL .....	53
<b>Ilustración 20</b> LISTO .....	54
<b>Ilustración 21</b> Mini frigo Alis.....	55
<b>Ilustración 22</b> Fórmula de cálculo de la muestra.....	56
<b>Ilustración 23</b> Datos encuesta.....	71
<b>Ilustración 24</b> Oferta y demanda .....	72
<b>Ilustración 25</b> “Estudio de las zonas comerciales mediante georreferenciación del distrito metropolitano de quito, administración zonal Eugenio espejo, parroquia urbana Belisario Quevedo 2017.” .....	72
<b>Ilustración 26</b> Cinco estrategias competitivas genéricas Michael Porter .....	98
<b>Ilustración 27</b> Canales de distribución propuesto .....	102

<b>Ilustración 28</b>	Estrategia Canales de distribución .....	103
<b>Ilustración 29</b>	Estado de resultados 2019 .....	112
<b>Ilustración 30</b>	Balance general 2019 .....	113
<b>Ilustración 31</b>	Costos y Gastos de implementación del plan y estrategias .....	114
<b>Ilustración 32</b>	Proyecciones de ingresos .....	115
<b>Ilustración 33</b>	Proyecciones de gastos consolidados .....	116
<b>Ilustración 34</b>	Proyecciones de gastos proyecto Plan Minorista .....	116
<b>Ilustración 35</b>	Flujo de caja proyectado del PROYECTO .....	117
<b>Ilustración 36</b>	Tabla de amortización Inversión .....	118
<b>Ilustración 37</b>	Supuestos MSPE .....	118
<b>Ilustración 38</b>	Estado de resultados proyectado consolidado .....	119
<b>Ilustración 39</b>	Balance general proyectado consolidado .....	120
<b>Ilustración 40</b>	Análisis de sensibilidad OPTIMISTA del proyecto .....	121
<b>Ilustración 41</b>	Análisis de sensibilidad PESIMISTA del proyecto .....	122
<b>Ilustración 42</b>	Análisis de sensibilidad REALISTA del proyecto .....	123
<b>Ilustración 43</b>	VAN, TIR, C/B, PRI proyecto .....	125
<b>Ilustración 44</b>	Índices financieros .....	127
<b>Ilustración 45</b>	Comparativo escenario con y sin inversión .....	128

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES POR NIVELES.....	25
<b>Tabla 2</b> COMPETIDORES POR NIVELES: .....	28
<b>Tabla 3</b> Matriz DAFO .....	36
<b>Tabla 4</b> Entrevista al administrador .....	59
<b>Tabla 5</b> Entrevista a los colaboradores .....	60
<b>Tabla 6</b> Entrevista a los proveedores .....	61
<b>Tabla 7</b> Observación como cliente fantasma a 6 competidores (Mayorista/Minorista)	62
<b>Tabla 8</b> Encuestas a Clientes Actuales.....	63
<b>Tabla 9</b> Encuestas a Clientes Potenciales .....	68
<b>Tabla 10</b> Caracterización Competidores mayoristas y minoristas .....	75
<b>Tabla 11</b> Tipos de precio.....	106
<b>Tabla 12</b> Porcentaje del total de este servicio de entrega a domicilio express. ....	110

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tuvo como finalidad presentar un plan que permitiera la apertura de un nuevo canal de distribución (minorista), que complementase al actual (mayorista) ofertado por la empresa MSPE. MSPE es una pyme ecuatoriana que inició sus actividades económicas en el año 1988, como una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de conveniencia al por mayor, tales como: confites, bebidas, snacks, galletas, chocolates, cigarrillos, chicles y similares.

En el primer capítulo se tomó en cuenta los antecedentes donde se analizó la empresa y sector económico en el cual se desempeña, tomando en cuenta algunas herramientas útiles para el estudio de ambiente interno y externo, definiendo claramente los objetivos e identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en base al modelo de pensamiento estratégico.

En el segundo capítulo se desarrolló la investigación de mercados, la cual permitió recabar información indispensable acerca de la percepción, necesidades, expectativas y sugerencias de clientes tanto actuales como potenciales. En cuanto al tercer capítulo se plantearon estrategias, innovaciones, mejoras o soluciones viables y coherentes con los objetivos de cada área funcional aplicables a los dos canales de distribución.

Finalmente, en el capítulo cuatro en base a la evaluación financiera, se logró estimar, calcular y proyectar información económica relevante para concluir la viabilidad del proyecto a cuatro años, con la aplicación de indicadores financieros como: VAN, TIR, C/B, PRI, para deducir la rentabilidad del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación es un plan que propone la apertura de un nuevo canal de distribución (minorista) que complemente al ya existente (mayorista) en la empresa “MSPE”, para ello se ha elaborado un documento investigativo de forma ordenada, sistemática y estratégica, ya que se pretende cumplir con los objetivos empresariales en base a las necesidades del mercado y evolución de la industria, presentando finalmente estrategias de marketing que permitan evidenciar un crecimiento sostenible.

“MSPE” se encuentra presente en el mercado de consumo, específicamente en productos de conveniencia desde hace ya 30 años, denota una gran trayectoria y experiencia, con un único punto de venta en la parroquia Belisario Quevedo en la ciudad de Quito. Desde sus inicios, la propietaria juntamente con el único administrador, han estado innovando y buscando la manera de crear valor agregado para el cliente. “MSPE” se ha limitado a distribuir en volúmenes al por mayor con precios totalmente competitivos sin dejar a un lado la calidad en atención al cliente, pero siempre pensando la manera de crecer y cubrir mayor parte del mercado. Por esta razón, se motiva al desarrollo del plan con la finalidad principal de cubrir un nivel más en el canal de distribución actual. Ofertando tanto a detallistas como al consumidor final directamente, siempre y cuando se apalanque directamente de “MSPE mayorista” como principal proveedor, lo cual mejorará notablemente el poder de negociación con proveedores, permitirá ofrecer precios competitivos, ampliar portafolio de productos, prometer calidad en productos y servicios, mayor participación de mercado, rentabilidad, pero por sobre todo innovación en procesos de la cadena de valor, acorde a las necesidades del consumidor.

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo será con un enfoque de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con el uso de la herramienta de investigación de mercados, la cual permite identificar, recolectar, interpretar, analizar y presentar información primordial para el planteamiento de mejoras, propuestas y estrategias con un enfoque al cliente.

El 80% del contenido del punto 1., fue realizado en base a métodos de observación, entrevistas a miembros de la organización, recolección de información en visitas a la empresa. El 20% restante fue redactado en base a textos o información que poseía la empresa y a la vez de investigación de libros e internet.

## 1. ANTECEDENTES

MSPE es una pyme ecuatoriana que inicia sus actividades económicas en el año 1988, como una empresa familiar dedicada a la comercialización de productos de conveniencia al por mayor, tales como: confites, bebidas, snacks, chocolates, cigarrillos, chicles y similares. Todos estos productos son vendidos en grandes cantidades por cada cliente, ya que son destinados a la reventa. Esto resulta competitivo en cuanto a precio y promociones. Por otra parte, logra definir su canal de distribución únicamente como mayorista, reflejándose una utilidad no superior al 15% en cada producto, sin embargo, su nivel de ventas elevado da como resultado un negocio rentable que ha logrado mantenerse en el tiempo y con una mentalidad de desarrollo.

Su mercado objetivo se encuentra definido principalmente por personas naturales y jurídicas, comerciantes o negocios minoristas, quienes se benefician del precio al por mayor que MSPE les ofrece y así comercializar por su canal al PVP marcado en cada producto, obteniendo una rentabilidad no mayor al 20%, lo que resulta ser la diferencia entre el precio que el minorista compra comparado con el que vende.

Actualmente, se realiza negocios con proveedores reconocidos como lo son:

- Confiteca C.A
- Colombina S.A
- Mondelēz International, Inc
- Arca Continental
- AJE Ecuador S.A
- Carli snacks Cia Ltda.
- PYDACO CIA. LTDA.
- UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.

MSPE como mayorista factura en ventas mensuales alrededor de 70.000\$ a 100.000\$ dependiendo la temporada en cuanto a tendencias estacionales. Su equipo de trabajo cuenta con 6 trabajadores distribuidos en áreas de ventas, contabilidad y logística. Se encuentra ubicada en la parroquia Belisario Quevedo en el centro norte de la ciudad de Quito, con su primer y único punto de venta.

Su más reciente inversión fue aplicada al área de ventas, específicamente en facturación. Al implementar un sistema contable y de facturación moderna, útil y necesaria, con el cual ya se emiten facturas electrónicas, que a su vez se desarrolla una base de datos importantes en temas de clientes, proveedores, productos, inventarios, etc.

## **1.1 Empresa**

### **1.1.1 Tipo de empresa**

#### **Persona natural obligado a llevar contabilidad.**

MSPE es una pyme ecuatoriana dedicada a la comercialización de productos de conveniencia al por mayor, tales como: confites, bebidas, snacks, chocolates, cigarrillos, chicles y similares.

### **1.1.2 Objetivos organizacionales**

#### **1.1.2.1 Corto plazo**

- Disminuir los gastos de ventas en un 5% para finales del 2020.
- Incrementar las ventas anuales 10% respecto al periodo anterior 2019.
- Completar el plan de capacitación del nuevo software al 90% del personal hasta el tercer trimestre del 2020.
- Ampliar el portafolio actual de productos en un 25% hasta el 2020.
- Aumentar la efectividad y automatización de procesos en un 40% comparado con el periodo anterior 2019 hasta finales del 2020.
- Medir de forma porcentual el nivel de satisfacción de los clientes actual y comparar con el periodo anterior 2019.

### **1.1.2.2 Mediano plazo**

- Inaugurar un nuevo local comercial centrado en el canal minorista abastecido directamente por MSPE en la misma línea de negocios para el año 2021.
- Realizar publicidad a través de redes sociales con alcance de al menos 20 leads mensuales a partir del 2021.
- Ofrecer un servicio de entrega a domicilio con un costo no superior al 15% del total del valor del pedido para el año 2021.
- Fortalecer la negociación con al menos el 70% de los proveedores hasta el 2022.
- Posicionar a MSPE entre los 10 primeros dentro del canal mayorista en su giro de negocio, en la ciudad de Quito hasta el año 2023.

### **1.1.2.3 Largo plazo**

- Invertir en mantenimiento o renovación de al menos el 30% de activos fijos totales para el año 2025.
- Construir una infraestructura que tenga la capacidad de abastecer 100% del inventario en una misma bodega para el año 2025.
- Incursionar en ventas online de productos a través de redes sociales en el 2025.
- Posicionar a MSPE entre los 15 primeros dentro del canal minorista en su giro de negocio, en la ciudad de Quito hasta el año 2026.
- Crear una corporación en giros de negocios similares para el año 2026, fundamentándose en el Know how de MSPE.

### **1.1.3 Misión**

MSPE es una empresa dedicada a la comercialización de un amplio portafolio de productos de conveniencia, centrándose en generar valor para el cliente, pero a la vez para la compañía.

#### **1.1.4 Visión**

Ser para el 2026 una corporación reconocida en la comercialización al por mayor y menor de productos de conveniencia de alta calidad y liderazgo en precios, con presencia a nivel local, regional y nacional.

#### **1.1.5 Políticas**

##### **Código de vestimenta:**

##### **Aplica a:**

- Los 3 departamentos existentes
- Ventas
- Contabilidad
- Logística

##### **No aplica:**

- A colaboradores ocasionales.
- Colaboradores que pertenezcan a empresa de terceros y ya dispongan de uniforme.
- Colaboradores que no tengan contacto directo con el cliente.

##### **Aplica durante:**

- Jornada laboral.

##### **Incumplimiento:**

- El incumplimiento de la política implicara repercusiones disciplinarias, sanciones o multas económicas a cada persona que no siga con las normas establecidas. De ser recurrente la falta en más de 5 veces en el año, se procederá a notificar y dar un ultimátum al colaborador.

**Sugerencias de vestimenta:****En la vestimenta masculina:**

- Camisa de vestir
- Pantalón de tela o jean (no rajados ni con rotos).
- Zapatos de vestir

**En la vestimenta femenina:**

- Blusas o camisas de manga larga.
- Pantalones o Jeans (no rajados ni con rotos).
- Blazer / suéter / chaqueta de manga larga.
- Zapatos de vestir

**No permitido:**

- Piercing visible o accesorios extravagantes.
- Cualquier prenda que no se encuentre claramente expresa en sugerencias de vestimenta.

**Abuso de sustancias**

- Se encuentra terminantemente prohibido ingerir bebidas alcohólicas en horarios de trabajo.
- No se tolerará que el colaborador intente laborar en estado de embriaguez o con aliento a alcohol.

**Uso de la computadora**

- Es uso exclusivo para cuestiones o procesos netamente empresariales.
- Se restringirá páginas web que no resulten necesarias para el cumplimiento de actividades de la empresa.

**Uso de los celulares**

- Los dispositivos electrónicos, tales como: celulares, tablets, o similares no se podrán usar en horas de trabajo a menos que resulte ser una razón extraordinaria o emergencias.
- Al ingreso se procederá a retirar sus dispositivos y se devolverá en hora de almuerzo y salida.

### **La correcta ejecución de las actividades.**

-Todas las actividades de la empresa deberán desempeñarse en base al código de convivencia de la misma empresa.

### **Trabajar para todos**

-Trabajo en equipo, colaborativo en todo momento.

### **Valor para clientes**

-Cliente externo siempre será la principal prioridad, generar valor al cliente desde el momento en que llega al establecimiento hasta que se retira.

### **Valor para trabajadores**

-Cliente interno es parte fundamental de la empresa, es por ello que los gerentes de cada departamento se encargarán de generar valor a sus colaboradores. Abiertos a escuchar sugerencias, quejas o pedidos en todo momento y de la mejor manera, con estándares de respuesta prácticamente inmediatos.

### **Productos de calidad**

-Los productos siempre deberán pasar por un examen de calidad. Inicia al momento de calificar con los proveedores actuales y potenciales. Tomando en cuenta normas y estándares de calidad tanto mundiales como propios de la empresa.

### **Fechas de productos**

-Los distintos productos deberán contar con fechas de caducidad superiores a los 30 días, al momento de realizar conteo de inventarios quincenal, de lo contrario serán devueltos al proveedor, se pedirán cambios o se liquidará el producto próximo a caducarse.

### **Capacitación**

-Se capacitará al 100% del personal de forma mensual en diversos temas y a la vez se darán a conocer novedades relevantes.

### Devolución y reclamos

-No se aceptarán devoluciones ni reclamos en ningún tipo de productos una vez el cliente ya se haya retirado del establecimiento.

-Durante el proceso de compra cualquier reclamo o devolución será analizado por el administrador en el preciso momento con el fin de aprobarlo o rechazarlo.

### Compromisos empresariales

-Desarrollarse dentro de la organización siempre apegados a políticas, valores, objetivos, misión y visión.

### Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal

-En ningún momento realizar pactos, contratos o negocios fuera de lo que la ley lo permite. El código del trabajador, normativa del SRI y ordenanzas competentes serán respetadas en toda decisión.

#### 1.1.6 Estructura organizacional

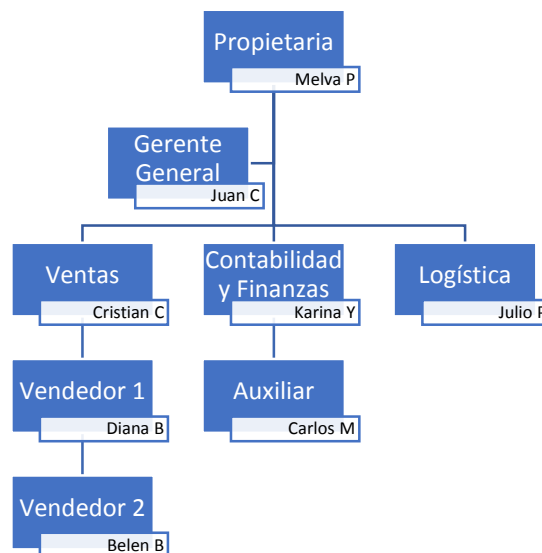


Ilustración 1 Estructura organizacional

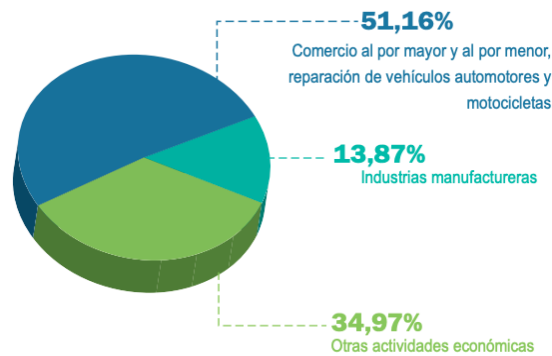
**FUENTE: MSPE**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

## 1.2 Sector comercial

El sector comercial al cual se dedica la empresa es específicamente a la venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco. La actividad económica de forma general resulta ser el comercio al por mayor y menor, es ahí donde se especializa o se encuentra el comercio de productos de conveniencia.

**CIIU: G4630 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.**



*Ilustración 2 Sector comercial en Ecuador 2018*

### Elaborado: El Comercio

El 51,16 por ciento de las empresas grandes y medianas en Ecuador se dedica al comercio y el 13,87 por ciento a la manufactura, según un estudio difundido hoy por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (EL COMERCIO, 2018).



*Ilustración 3 Actividad económica Ecuador 2010*

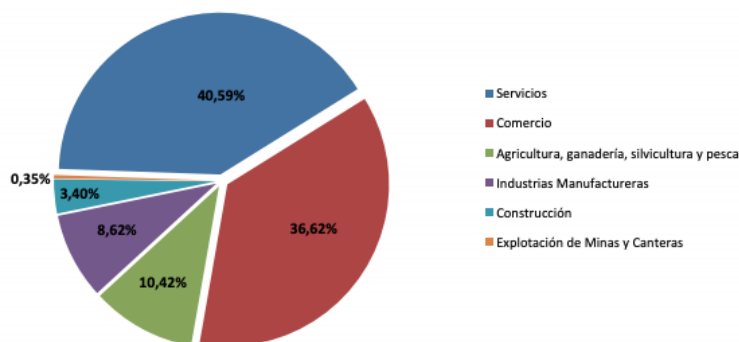
### Actividad económica Ecuador 2010

Elaborado: INEC

El gráfico #2 de barras obtenido del INEC, refleja estadísticas del año 2010. Concluye que la actividad económica con más peso relativo comparado con las demás actividades es la de venta de alimentos, bebidas o tabaco, con un 50,5%. Es exactamente el sector comercial al cual la empresa actualmente se desempeña y sobre todo en el que anhela un crecimiento.

Según el informe presentado por el periódico EL UNIVERSO, el comercio al por mayor y menor es la principal actividad económica del país, y presenta crecimiento de 9,6%, seguido de industrias manufactureras que crecen 6,6%. Algunos sectores relevantes y sus variaciones son el comercio de autos que crece 32%, la venta de alimentos que subió 4,7% y la elaboración de alimentos con 8,6% de crecimiento (EL UNIVERSO, 2018).

### Estructura de empresas por sectores económicos, año 2016



Sector Económico 2016	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	342.488	40,59%
Comercio	308.956	36,62%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	87.926	10,42%
Industrias Manufactureras	72.735	8,62%
Construcción	28.678	3,40%
Explotación de Minas y Canteras	2.962	0,35%
<b>Total</b>	<b>843.745</b>	<b>100,00%</b>

Nota: A nivel de grandes sectores económicos, los Servicios incluyen las actividades de: Suministro de Electricidad, Gas, Vapor; Agua, Alcantarillado, Desechos y Saneamiento; Transporte y Almacenamiento; Alojamiento y Servicios de Comidas; Información y Comunicación; Actividades Financieras y de Seguros; Actividades Inmobiliarias; Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas; Servicios Administrativos y de Apoyo; Administración Pública y Defensa; Enseñanza; Atención a la Salud Humana y de Asistencia Social; Artes, Entretenimiento y Recreación y Otras Actividades de Servicios.

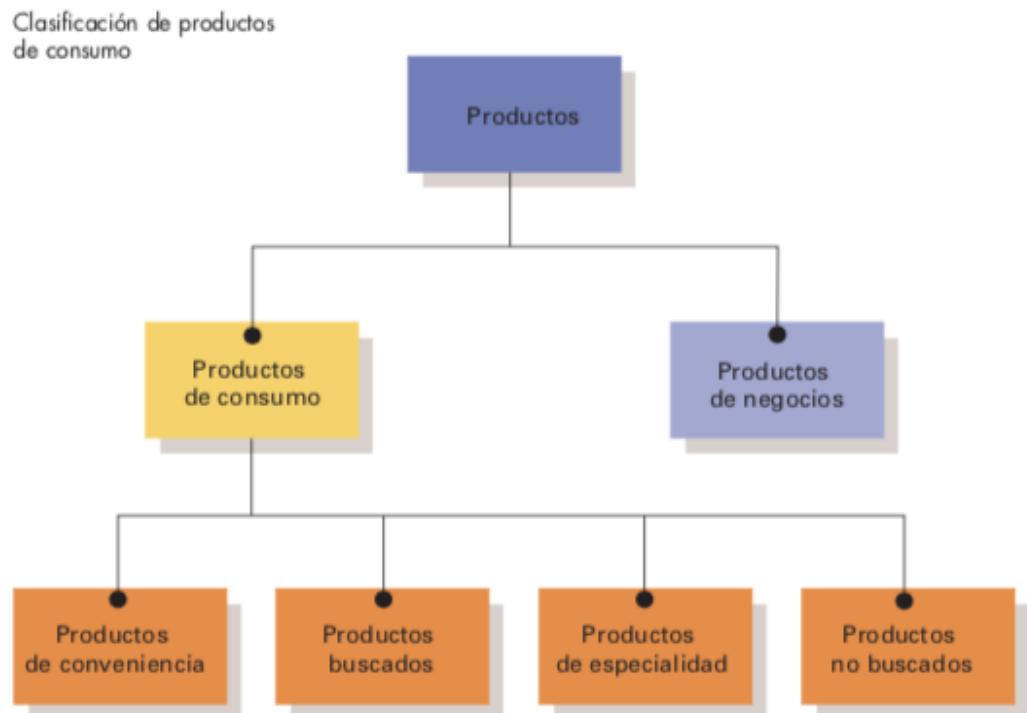
Ilustración 4 Estructura de empresas por sectores económicos en Ecuador 2016

### Elaborado: INEC

El gráfico número 3 expresa que las actividades de servicios y comercio poseen mayor número de empresas en el Ecuador al año 2016, con porcentajes 40,59% y 36,62% respectivamente.

### 1.2.1 Productos de consumo

Un producto se puede definir como todo aquello, benéfico o hostil, que una persona recibe en un intercambio o transacción. Los productos se pueden clasificar como de negocios (industriales) o de consumo, según las intenciones del comprador o consumidor (Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 11th. Edición, 2011).



(Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 11th. Edición)

*Ilustración 5 Clasificación de productos de consumo*

**Elaborado:** Lamb, Hair, & McDaniel

## **1.2.2 Productos de conveniencia**

Los productos de conveniencia son artículos relativamente baratos que exigen muy poco esfuerzo de compra o elección; es decir, un consumidor no está dispuesto a realizar una búsqueda exhaustiva para comprar estos productos. Tales como confites, bebidas refrescantes, galletas, aspirinas, artículos mínimos de ferretería, snacks y similares. Los consumidores compran productos de conveniencia de forma regular, la mayoría de las veces sin mucha planificación (Lamb, Hair, & McDaniel, Marketing, 11th. Edición, 2011).

## **1.3 Macro ambiente**

### **1.3.1 Análisis PESTEL**

Se realiza un análisis PESTEL, el cual toma en cuenta factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Logrando destacar la situación externa en la cual se desenvuelve MSPE.

#### **1.3.1.1 Factores Políticos**

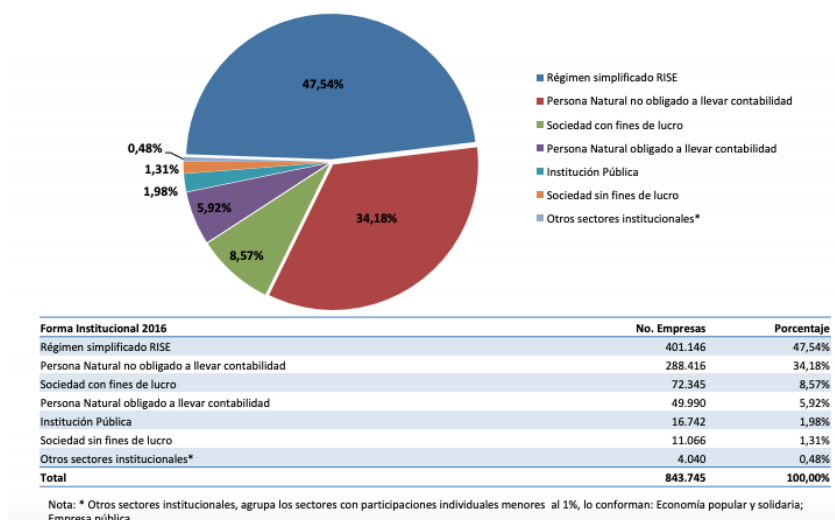
Gran parte de las empresas analizan cómo podrían aplicarse las tres reformas laborales acordadas en el seno del Consejo de Trabajo y Salarios en diversos sectores productivos, si estas fueran aprobadas en la Asamblea. Proyectan que las reformas, como lo son la jornada especial de 40 horas semanales, de 6 a 12 horas diarias; la reducción de recargo para contratos eventuales y ocasionales; y el contrato de emprendimiento por tres años, serian motivadoras para reducción de costos y buscar un aumento en la productividad (EL UNIVERSO, 2019).

Freddy De la Torre, presidente de la FDTG, refutó las reformas y las definió como fórmulas del Fondo Monetario Internacional (FMI) con el fin de beneficiar a los empresarios. "Estas medidas van en contra la estabilidad de los trabajadores y no son únicamente para generar empleo, sino más bien para beneficiar al empresario", expresó el dirigente, a la vez exteriorizó que los deseos son descartar los recargos por desempeñar labores los días sábados, domingos, feriados y nocturnos; a la vez no depositar exigencias para no alcanzar los años de jubilación y eliminar las indemnizaciones por despidos (EL UNIVERSO, 2019).

### 1.3.1.2 Factores Económicos

Para realizar un análisis del macro ambiente específicamente a factores económicos, se tomará en cuenta principalmente información gráfica del INEC al año 2016, en temas económicos respecto a tamaños de empresas, ventas y nivel de participación en el mercado.

**Estructura de empresas según forma institucional, año 2016**

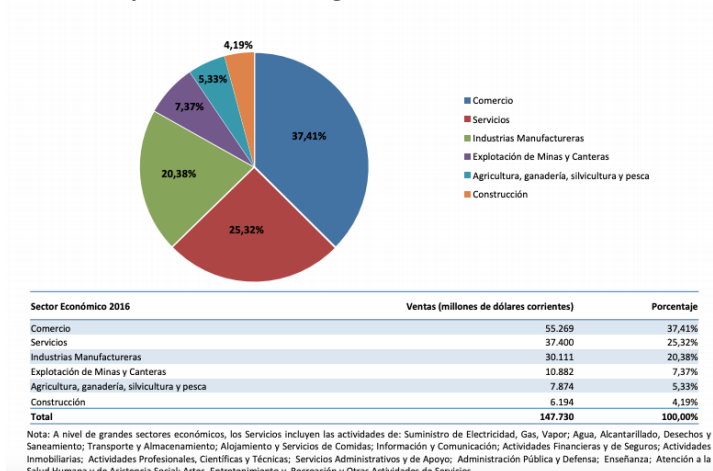


*Ilustración 6 Estructura de empresas según forma institucional Ecuador 2016*

**Elaborado:** INEC

El presente gráfico refleja que el 47,54% de las empresas en el Ecuador tienen una estructura institucional RISE, seguido del 34,18% persona natural no obligado a llevar contabilidad.

**Participación en ventas según sector económico, año 2016**

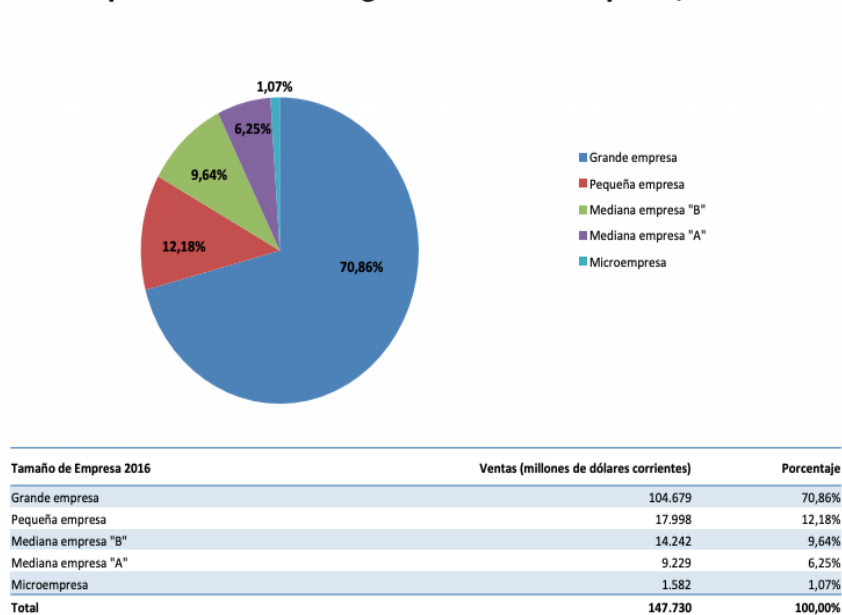


*Ilustración 7 Participación en ventas según sector económico Ecuador 2016*

**Elaborado:** INEC

Se observa una participación en ventas superior con el 37,41%, expresada en ventas 55.269 millones de dólares corrientes, específicamente a la participación en ventas según sector económico.

**Participación en ventas según tamaño de empresa, año 2016**



*Ilustración 8 Participación en ventas según tamaño de empresa Ecuador 2016*

**Elaborado:** INEC

El gráfico 7, enuncia el porcentaje de participación en ventas según tamaño de empresa y se observa claramente que la mayor proporción dentro de la gráfica de pastel se ve representada por la “Grande empresa” en comparación a “Mediana empresa A” con 6,25% en la cual actualmente se encuentra la organización, lo que significa que el tamaño de la empresa se mueve de forma directa con respecto a la participación en ventas.

**Ventas ENERO A AGOSTO 2017- 2018**

-En millones de dólares-



	2017	2018	DIFERENCIA
Comercio	39.673,5	43.474,1	↑ 3.800,6
Industrias manufactureras	14.204,7	15.135,6	↑ 930,9
Actividades profesionales	4.776,3	4.536,9	↓ -239,4
Agricultura, ganadería	4.408,8	4.560	↑ 209,9
Transporte, almacenamiento	4.018,2	4.228,1	↓ -180,7
Construcción	3.742,2	3.023	↓ -719,2
Información y comunicación	3.035,4	3.171,2	↑ 135,8
Explotación de minas y canteras	2.586,5	2.695,4	↑ 108,9
Actividades financieras y de seguros	2.528,2	2.747,4	↑ 219,2
Suministro de electricidad	2.076,3	1.959,4	↓ -116,9
Actividades inmobiliarias	1.382,9	1.425,9	↑ 43
Actividades de atención de la salud	1.575,3	1.661,4	↑ 86,1
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1.537,3	1.647,6	↑ 110,3
Actividades servicios administrativos	1.460,1	1.506,2	↑ 46,1
Otras actividades de servicios	1.467,9	1.486,1	↑ 18,2
Enseñanza	994,1	1.108,8	↑ 114,7
Administración pública	540,5	624,6	↑ 84,1
Distribución de agua, alcantarillado	352,6	389,5	↑ 36,9
Artes, entretenimiento	224,2	210	↓ -14,2
Actividades de los hogares como empleadores	18,1	17,6	↓ -0,5
<b>TOTAL</b>	<b>90.603,1</b>	<b>95.608,8</b>	<b>4.673,8</b>

Fuente: MarketWatch EL UNIVERSO

*Ilustración 9 Ventas en millones de dólares según sector comercial Ecuador enero a agosto 2017-2018*

### **Elaborado: EL UNIVERSO**

El gráfico # 8 cumple el fin de ratificar el tamaño de los distintos sectores comerciales, pero a la vez notar el crecimiento del sector “comercio” del año 2017 al 2018, en un porcentaje aproximado del 10% anual.

### **1.3.1.3 Factores Socioculturales**

Se desarrolla un año de moderado consumo ha sido un incentivo para que, en este 2019, los mayores supermercados del Ecuador, como los son la Corporación Favorita y la Corporación El Rosado diseñen estrategias de mercado innovadoras. En este caso, desafiando otros segmentos de mercado y canales de venta: La Corporación Favorita pretende convertirse en un asociado de varios negocios, en cambio la Corporación el Rosado se inclina a incentivar a que las personas opten por elegir y consumir sus propias marcas (expreso, 2019).

Los establecimientos como Supermaxi y Megamaxis ofertan días de ofertas como una de sus principales estrategias, los días viernes un 10 % de descuento en proteínas, y un catálogo de productos con rebajas de que oscilan entre 15 % y 30 %. Aquí, de la propia perteneciente a la misma cadena, ofrece 3x2, rebajas, descuentos en combos y promociones. Entre los productos que se ofrecen con mayor demanda son los paquetes de papel higiénico (en los de 12 y 18 rollos el ahorro representa de tres a cinco dólares) (EL UNIVERSO, 2019).

En Latinoamérica se evidencia un crecimiento de comercio a través de la web del 21,5%, según una publicación de [www.observatoriocommerce.com](http://www.observatoriocommerce.com). Un estudio publicado acerca del comportamiento del mercado en Ecuador refleja que entre las mayores barreras de entrada de estos negocios resultan ser el miedo y la desconfianza. En cuanto al 60% dijeron en el 2017, no haber realizado este tipo de transacciones por miedo a proporcionar su información personal. No obstante, especialistas señalan que existen maneras para detectar las páginas seguras o con un riesgo bajo. Las redes sociales se han convertido en un medio de comercialización; sin embargo, si no se conoce el origen representan mayor riesgo para el consumidor (EL UNIVERSO, 2019).

### **1.1.1.1 Factores Tecnológicos**

El ministerio de telecomunicaciones analiza que en el Ecuador utilizan internet en las siguientes proporciones: las microempresas en un 48,6%, las medianas empresas en un 56,9% y las pequeñas empresas en un 52,9%, sumando un total general de 52,8% (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018).

El 32 % de los propietarios y directivos de pequeñas empresas señalaron que proyectan invertir en tecnologías de la información, tales como teléfonos inteligentes y tabletas este año. Un 65 % comunicó que ya está utilizando tecnologías de la información. “En Ecuador, el 26 por ciento de los encuestados dijo que sus empresas estarían sin hacer uso de tecnologías de la información”, puntualiza la encuesta (EL TIEMPO, 2017).

Por otro lado, el 68% de pymes ecuatorianas dispone de computadoras, el 82% cuenta con servicio de internet y el 99% se conecta a la Red a través de banda ancha fija, aún no se consigue un acrecentamiento en el uso de este tipo de servicios. Esto es indicativo del poco o medio uso que le dan para capacitación, contratación, video llamadas, provisión de servicios, interacción con entidades de gobierno. Los datos revelan que el internet en los tres tipos de establecimientos (comercio, servicio, manufactura e información/comunicación) se usa mayoritariamente para temas administrativos, como lo son: enviar o recibir correos electrónicos (99,1%) y conseguir data acerca de bienes y servicios de su interés (80,6%) (EL COMERCIO, 2015).

El uso de computadoras según el tipo de pyme es más alarmante en las micro, puesto que apenas el 42,9% lo utiliza, pero a pesar de que existen limitaciones en el acceso a Internet en este grupo es mayor (72,4%). Un porcentaje mucho menor al 1,1% dispone de banda ancha móvil, es decir, aquel que se usa en los celulares, tabletas y otros dispositivos. Las pymes no poseen acceso a aplicaciones móviles para desarrollar su productividad o comercio. El 99% se conecta a través de banda ancha fija (EL COMERCIO, 2015).

### 1.3.1.5 Factores Ecológicos

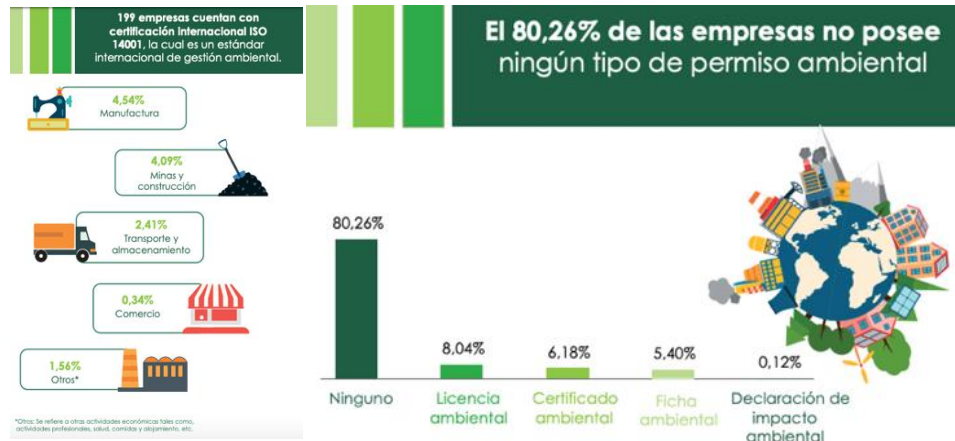


Ilustración 10 Gestión ambiental en Ecuador 2016

**Elaborado:** INEC

El gráfico # 9 denota un gran porcentaje de empresas sin ningún tipo de permisos ambientales en el Ecuador, resultando ser el 80,26% de las organizaciones. A la vez solo el 0,34% del sector “comercio” cuentan con ISO 14001.

### CONSUMO DE ENERGIA

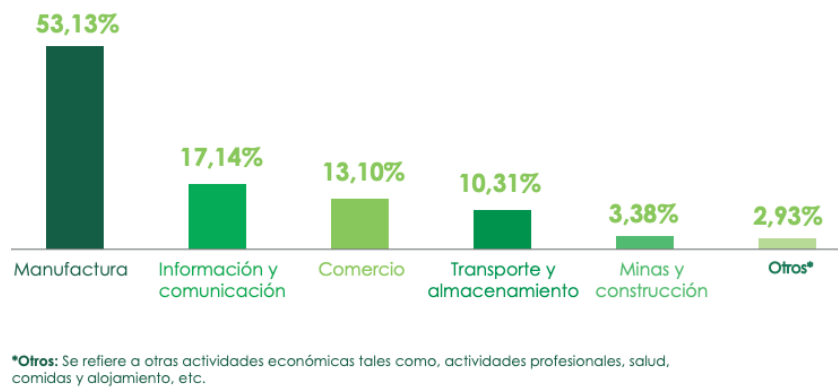


Ilustración 11 Consumo de energía en Ecuador 2016

**Elaborado:** INEC

El gráfico # 10 hace referencia al consumo de energía en el país y clasificado por actividad económica. La manufactura es la actividad con mayor consumo ya que va en relación con el área de producción. Comercio posee un porcentaje no muy elevado en consumo, siendo del 13,10%.

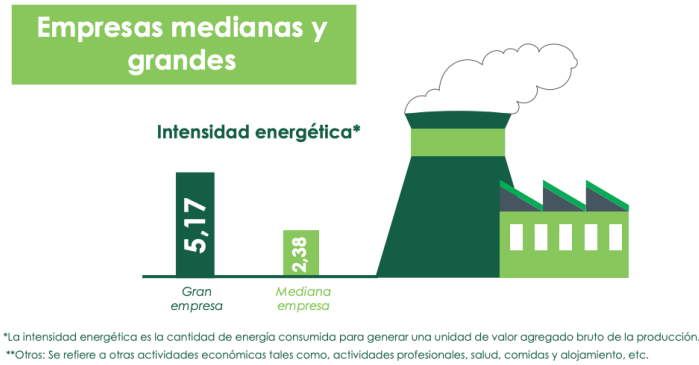


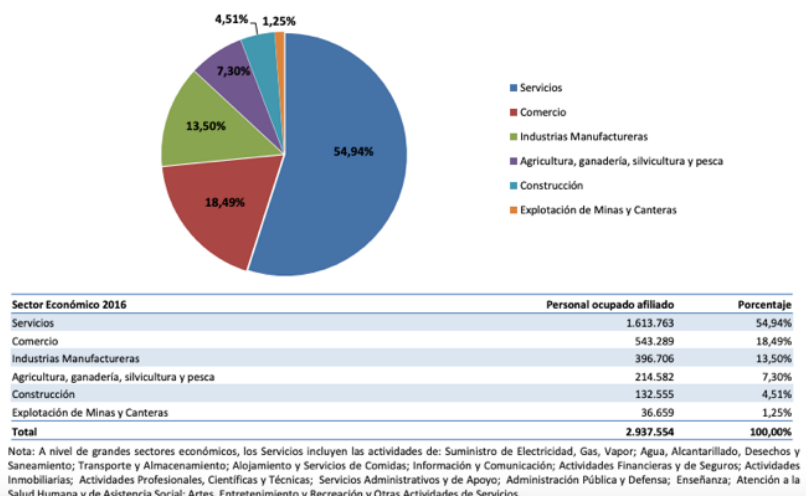
Ilustración 12 Intensidad energética en Ecuador 2016

**Elaborado:** INEC

El gráfico #11 permite evidenciar la intensidad energética en Ecuador según el tamaño de la empresa. Gran empresa conserva 5,17 en comparación a la mediana empresa con un 2,38, siendo una diferencia de más del 100%.

### 1.3.1.6 Factores Legales

**Participación del personal afiliado según sector económico, año 2016**



**Elaborado:**  
INEC

Ilustración 13 Participación del personal afiliado según sector económico en Ecuador 2016

El gráfico # 12 expresa la participación del personal afiliado según sector económico. Cabe destacar la diferencia existente, el mayor porcentaje lo refleja el sector de servicios con un 54,94% y seguido del sector comercio con un 18,49%.



Ilustración 14 Recaudación tributaria SRI

#### **Elaborado:** INEC

Por temas de Impuesto a la Renta se recaudaron 1.281,1 millones de dólares, con un incremento de 25% en relación con abril de 2018, por otro lado, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), se recaudó 544,9 millones de dólares con un aumento del 5% en comparación al mismo ciclo del año pasado (Metro Ecuador, 2019).

El Servicio de Rentas Internas (SRI) por medio de del Decreto Ejecutivo 372, que expresa la política de Estado la mejoramiento y simplificación de trámites, efectúa la posibilidad de obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) por medio de la página web oficial tanto para personas naturales nacionales y extranjeras residentes con cédula de ciudadanía (Metro Ecuador, 2019).

En temas de reformas laborales que prepara el Ejecutivo, esclareció que estarán disponibles cuanto antes. Figuradamente se encontrarían desarrollando reformas añadidas, puesto que ya se presentó un primer conjunto de propuestas planeadas, según dijo el principal de la cartera de Trabajo, se está logrando llegar a consensos indispensables para facilitar la introducción de las reformas. El ministro explicó que las reformas laborales poseerán un procedimiento directo y específico, ya que el mandato dispone presentar un plan únicamente con reformas laborales (EL UNIVERSO, 2019).

Emprender un nuevo negocio es una idea emocionante y llena de desafíos. Existen varios motivos por los cuales una persona anhela dar inicio a un negocio propio. Si el objetivo es constituirlo es trascendental que conozca la forma correcta de realizarlo y a tiempo. Según Natalia Rodríguez Félix, asesora de la superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, el proceso es fácil, rápido y seguro. Asevera que en cuestión de un día se puede crear una empresa limitada y anónima. Los costos varían entre \$300 o \$400, dependiendo del capital del negocio, los montos se calcularán de forma sistemática y deberán ser pagados en el Banco del Pacífico (EL UNIVERSO, 2018).

#### **1.4 Microambiente**

Como parte fundamental del análisis de factores internos de la industria o el mercado actual (productos de conveniencia), se desarrolla algunos métodos y modelos que arrojen información relevante.

##### **1.4.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El análisis concede identificar la posición actual que tiene una empresa en comparación a otras de la industria semejante. Toma en cuenta: Nuevos entrantes, poder de negociación con proveedores, poder de negociación con clientes, productos y servicios sustitutos, rivalidad entre competidores (Coreas Flores, 2006).

###### **1.4.1.1 Nuevos entrantes**

El segmento de mercado al cual la empresa se dedica es muy amplio según lo refleja en el análisis PESTEL previamente presentado, esto significa que estará muy propenso a nuevos entrantes al momento de hablar de competencia. Pero a la vez la inexperiencia, falta de conocimiento del mercado, Know how y demás factores tanto internos como externos dificultarán a las nuevas empresas a alcanzar una estabilidad en el mercado y mucho menos un crecimiento sostenible. Lo que va a representar una amenaza que se debe tomar muy en cuenta, de igual manera es una oportunidad para diferenciarse o agregar valor tanto al producto como a los distintos procesos de comercialización.

Resulta relevante analizar las barreras tanto de entrada como de salidas existentes en el sector comercial específico, a continuación, se analizarán las principales:

### **Barreras de entrada:**

#### **Requerimientos de capital**

Se necesita de una cantidad de dinero muy elevada para dar inicio al tipo de negocio que actualmente se maneja, debido a que resulta necesario de abastecimiento a grandes volúmenes y a la vez bodegas o infraestructura con una capacidad extensa.

#### **Legales**

Actualmente se requieren ciertas normativas legales para la apertura de un nuevo negocio, emprendimiento o empresa. Empezando por el RUC, RISE, patentes, permisos (bomberos, municipales), etc.

#### **Tributarias**

Ecuador experimenta una transición a nivel tributario, con la eliminación, reducción o alza de los impuestos de comercialización, importación e impuestos especiales (ICE), pago de anticipos de impuesto a la renta con montos sumamente elevados, etc.

### **Barreras de salida:**

#### **Regulaciones laborables**

Las políticas y normas en temas laborables en el país se encuentran atravesando un cambio sustancial en cuanto a tipos de contratos, jornadas laborables, beneficios, cálculos de horas extras y similares. Esto provoca que los colaboradores se sientan más seguros y estables, pero a nivel de la empresa resulta muy complicado un tema de despido de personal, liquidación y todo lo que se encuentra inmerso en la relación empleado y empleador.

## **Compromisos o deudas de largo plazo**

Todas las obligaciones de largo plazo previamente adquiridas afectarán, ya que deberán ser respondidas o resultas en los lapsos permitidos, de lo contrario se tomarán acciones legales en contra.

## **Activos de baja reconversión**

Los activos se encontrarán depreciados, usados y con un precio menor. Convirtiéndose en una barrera muy fuerte y mucho más si los activos son especializados, reflejándose en un valor mínimo de liquidación.

### **1.4.1.2 Proveedores**

El poder de negociación con proveedores es una fortaleza que la empresa ha logrado obtener gracias al tiempo que lleva desempeñándose en el mercado y la excelente reputación que se ha consolidado con la mayoría de los proveedores, esto se evidenciará en ventajas, privilegios o políticas de: pagos, precios, fechas de caducidad, cantidades, porcentajes de descuentos, promociones, bonos, obsequios, etc.

Todos estos beneficios o exclusividades marcarán la diferencia de forma positiva entre MSPE y su competencia directa, es por ello por lo que se logra identificar un poder de negociación muy elevado.

Tener una buena relación con los diferentes fabricantes permite aplicar estrategias o resultados como: liderazgo en costos, precios competitivos, promoción y publicidad, abastecimiento suficiente, productos de calidad y con fechas de caducidad adecuadas, crédito en pago de facturas, entregas a tiempo, diferenciación y exclusividad. Todo esto se expresa en ventajas competitivas al momento de compararse con las empresas que forman parte de la competencia.

Tabla 1 PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES POR NIVELES

ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mondelēz International, Inc</b></li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Carli Snacks Cia Ltda.</b></li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AJE Ecuador S.A</b></li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arca Continental</b></li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Colombina S.A</b></li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confiteca C.A</b></li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PYDACO CIA. LTDA.</b></li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PROESA.SA</b></li> </ul> 

FUENTE: MSPE – EMPRESAS VARIAS

ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO

### **1.4.1.3 Clientes**

Poder de negociación con clientes se encuentra en un nivel medio, debido a la competencia existente, ya que a medida que exista una gran variedad de clientes y a la vez de ofertantes causará que los clientes no posean gran capacidad para poner bajo presión a las empresas.

Los clientes eligen o prefieren a cada distribuidor de productos o servicios por el valor agregado que ofrece, en este caso particular se evidencia otra fortaleza que posee MSPE, como lo es el servicio al cliente personalizado y familiar, entablando una relación con la cliente muy sólida, con el objetivo de fidelizar al cliente en el largo plazo.

Al tener un nivel medio en el poder de negociación, será necesario analizar, predecir y revisar comportamientos de los clientes en cuanto a sensibilidad a cambios de precios, identificación de clientes clave, factores que influyen en decisiones de compra, preferencias, etc.

Resultará muy útil realizar un análisis de clientes mediante la clasificación B2C y B2B:

#### **B2B – Business to Business**

Entre la cartera de clientes existente B2B se destaca a los propietarios de locales minoristas que ocupan el 70% de las ventas de la empresa MSPE, ya que el objetivo es comprar en cantidades elevadas con el propósito de reducir el costo y así obtener una mayor utilidad por parte del minorista en la venta al consumidor final.

#### **B2C – Business to Consumer**

Entre la cartera de clientes existente B2C se encuentra al consumidor final que ocupa el 30% de las ventas de la empresa MSPE, ya que el objetivo es comprar en cantidades reducidas, muchas veces con el fin de consumo directo, regalo, etc. Ya que se ofertan precios mucho más elevados en compras de cantidades menores.

#### **1.4.1.4 Productos sustitutos**

Al encontrarnos en un tipo de producto específico como lo son los productos de conveniencia que su principal característica es realizar una compra sin mucho análisis, ni expendios altos, con un nivel de consumo recurrente. Los productos sustitutos se ofertarán con mucha frecuencia y más aún al hablar de productos tales como: gaseosas, confites y similares.

Con las nuevas tendencias de estilo de vida fitness, buscando consumir productos con niveles de azúcar, calorías y sal muy bajos. Es ahí donde los productos sustitutos que se diseñen con nuevas tendencias de vida serán muy bien aceptados y demandados, reduciendo notoriamente el consumo de este tipo de productos de conveniencia.

Es por ello que se deberá analizar el mercado constantemente y así mantener una elasticidad en cuanto a las nuevas tendencias de consumo que con el pasar del tiempo se ofertan, logrando adaptarse.

Como sustituto en cuanto a competidores, resultan ser los puntos de venta directos de las empresas que cuentan con este tipo de comercialización y distribución.

#### **1.4.1.5 Rivalidad del sector**

La rivalidad del sector comercial es muy fuerte, puesto que se evidencia un mercado muy sensible a la oferta y demanda. El mercado se encuentra en una guerra de precios entre competidores, de un día a otro puede variar el precio de un producto en base a las estrategias de costos y precios que los distribuidores más relevantes del sector apliquen.

Será necesario mantenerse al tanto de los principales competidores, para así responder con estrategias que contrarresten el efecto en la sensibilidad de precios, oferta de promociones, descuentos, etc. El poder de negociación con proveedores será fundamental al momento de aplicar este tipo de estrategias, acuerdos comerciales y negociaciones previamente pactadas y así cubrir satisfactoriamente la demanda existente y potencial, manifestada en una estabilidad y crecimiento sostenible de la empresa.

Tabla 2 *COMPETIDORES POR NIVELES:*

NIVELES	COMPETIDORES
1	<p>Locales similares del sector centro norte de Quito – Dulky, Dulces y algo más.</p>
2	<p>Grandes mayoristas - Mi Comisariato, Supermaxi, TITAN, Supermercado Santa María.</p> 
3	<p>Locales similares en Quito.</p>

FUENTE: MSPE – VARIAS EMPRESAS

ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO

## 1.5 Cadena de valor



*Ilustración 15 Cadena de Valor*

**Elaborado:** Porter Michael

El presente gráfico de la Cadena de valor servirá de soporte en la realización del presente análisis, se dividen en actividades de soporte y actividades primarias.

### **Actividades Soporte:**

#### **Aprovisionamientos – Compras**

La compra de producto terminado se realiza a los principales proveedores previamente calificados por la compañía. Los proveedores ya conocen las políticas o preferencias de entrega.

Los pedidos se realizan a través de los vendedores y vía telefónica. Dependiendo del producto que se requiera se contactará al proveedor en lapsos de tiempo prudentes para nunca quedarse sin stock, pero a la vez adquirir productos con fechas de expiración lo suficientemente amplias para la comercialización y principalmente el consumo.

### **Existe una clasificación en 3 líneas de productos ofertados:**

- Confites, galletas y snacks
- Bebidas no alcohólicas
- Cigarrillos

El jefe de logística enviará al administrador un reporte diario de los inventarios reales existentes al cierre del día. En base a estos reportes el administrador tomará la decisión de realizar pedido y planificará la necesidad de compra para posteriormente ponerse en contacto con el proveedor de la línea de producto necesario.

### **Desarrollo Tecnológico**

Actualmente se cuenta con 4 equipos de cómputo, los cuales trabajan con un software que permite automatizar la gestión contable y de facturación. Optimizando el tiempo de facturación, entrega y cobro del pedido. A la vez ya se envían facturas electrónicas directamente al momento de la compra.

Se encuentra en fase de desarrollo la creación y diseño de la imagen de la empresa, con la finalidad de aprovechar y diferenciar a la marca.

### **Recursos Humanos**

En cuanto al talento humano, se trabaja constantemente en temas de capacitaciones, monitoreo de satisfacción tanto del cliente interno como externo. Pero al mismo tiempo se creó un espacio para el dialogo entre jefes y colaboradores, llegando a tener una comunicación efectiva y así permitir que todas las áreas participen en el crecimiento de la organización, creando una sinergia.

### **Infraestructura**

Las decisiones en este tema las planifican tanto el administrador como la propietaria, analizando el crecimiento del mercado y a la vez la capacidad de abastecimiento y la infraestructura para la comercialización. En base a ello, se busca alcanzar una planificación estratégica considerando la respuesta que se tiene ante el consumidor en espacio, comodidad y así lograr satisfacer las necesidades del cliente.

## **Actividades Primarias:**

### **Logística interna**

Cada proveedor tiene asignado un día, hora y lugar para la entrega del pedido, es por ello por lo que el jefe de logística realiza una planificación y pone a punto las bodegas para la recepción del pedido, siendo él quien se encargue de contar, verificar, controlar lo que se va a recibir. También tomará la decisión de aceptar o rechazar.

Todos los pedidos deberán adaptarse a las políticas de la empresa, en cuanto a fechas de caducidad, calidad y cantidad. De lo contrario se procede a la devolución y posteriormente se notifica al administrador.

### **Operaciones**

MSPE se dedica única y exclusivamente a la comercialización de confites, galletas, chocolates, snacks, bebidas y cigarrillos al por mayor.

Como valor agregado ante las necesidades del cliente, la empresa surte, mezcla o combina ciertos productos a petición del consumidor sin ningún costo adicional. Esto provoca que puedan tener diferentes sabores en una misma caja. Todo este proceso es realizado de forma manual por los trabajadores.

### **Logística externa**

No se realiza una entrega o distribución externa, únicamente el almacenamiento para que posteriormente el cliente se acerque a las instalaciones a retirarlo.

### **Marketing y Ventas**

Gran parte de la publicidad actual se realiza por las empresas fabricantes a nivel masivo y en una parte muy minúscula por parte de MSPE en cuanto a promociones, descuentos, premios por compras, etc.

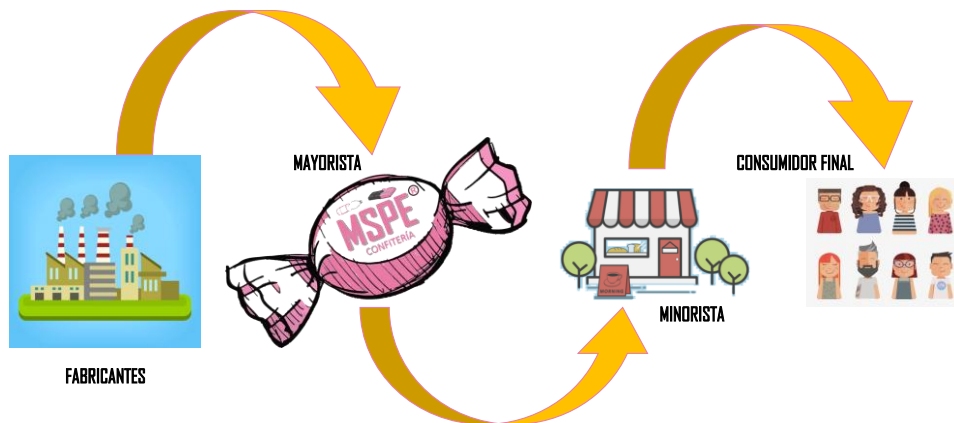
Las ventas se realizan de forma personalizada, cada vendedor atiende a un solo cliente.

## Servicios Postventa

Se realiza monitoreo de satisfacción, encuestas y entrevistas a clientes frecuentes y nuevos, con el fin de calificar el servicio prestado. También, se analiza la satisfacción en precios, calidad, nivel de reclamos o devoluciones, tiempo de atención y entrega del producto, etc. Se acepta cualquier tipo de reclamos o sugerencias por parte de los consumidores para posteriormente de ser necesario aplicarlo, corregirlo o prevenirlo.

### 1.6 Canal de distribución actual

#### *CANAL DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL*



*Ilustración 16 Canal de distribución actual*

Actualmente se comercializa a través de un canal de distribución nivel 2, lo que significa que parte del fabricante quien abastece en grandes proporciones al mayorista, para luego distribuirlo en menores cantidades a un minorista y finalmente este proveerá al consumidor final que realizará la compra a cantidades mucho más reducidas.

**Fabricantes o proveedores actuales:**

- Confiteca C.A
- Colombina S.A
- Mondelēz International, Inc
- Arca Continental
- AJE Ecuador S.A
- Carli snacks Cia Ltda.
- PYDACO CIA. LTDA.
- UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.

**Mayoristas:**

- TITAN
- Mi Comisariato
- Supermercado Santa María
- Dulky
- Otras Bodegas

**Minoristas:**

- MSPE Mayorista
- Otros mayoristas.

**1.7Análisis FODA**

Para que un negocio, compañía u organización consiga verdadero éxito, es indispensable analizar todas las oportunidades que dispone a su favor, pero también los que se tiene en contra, logrando un desarrollo de la propuesta de forma correcta y productiva posible (Robles, 2015).

El análisis FODA permitirá identificar la situación real de la empresa, tomando en cuenta tanto los factores internos como externos. Para finalmente presentarlos, en síntesis, la cual se reflejará en una matriz.

### **1.7.1 Fortalezas**

- Capital de inversión suficiente.
- Experiencia en el mercado (Know How).
- Personal capacitado, experimentado y motivado.
- Infraestructura amplia y bien diseñada.
- Bodegas con gran capacidad existente.
- Excelente ambiente laboral.
- Horario de apertura muy amplio.
- Atención al cliente de forma personalizada.
- Estándares altos del nivel de satisfacción.
- Calidad del producto.
- Precios competitivos.
- Extenso portafolio de productos.
- Innovación y mejoramiento de procesos continuo.
- Ubicación geográfica estratégica.
- Utilización de software de facturación.
- Poder de negociación con proveedores.

### **1.7.2 Oportunidades**

- Ingresar en nuevos segmentos o mercados.
- Mejorar ante la competencia.
- Alta demanda de productos.
- Complacencia entre organizaciones rivales.
- Estabilidad en el mercado.
- Arriendo y gastos generales bajos.
- Publicidad y promoción por parte de proveedores.
- Utilizar tecnología para facilitar y optimizar el proceso de venta y facturación.
- Apoyo económico e intelectual administrativo por parte de la familia.
- Alta fidelidad de clientes finales en producto estrella.
- Integración vertical.

- Propietario dispone de local comercial en el sector.
- Estación cercana del Metro de Quito 2020.

### **1.7.3 Debilidades**

- Cálculo inexacto de rotación de inventarios.
- Gastos fijos elevados.
- Aceptación de formas de pago limitadas.
- Atraso en investigación y desarrollo.
- Porcentaje de utilidad baja, enfocada a venta al por mayor.
- Deficiente promoción de la marca.
- Participación en el mercado media-baja.
- Único punto de venta.
- Limitación en logística externa.


### **1.7.4 Amenazas**

- Gran cantidad de competidores en el sector.
- Crisis financiera en el país.
- Políticas y leyes gubernamentales.
- Impuestos y obligaciones.
- Abaratamiento de precios en el mercado.
- Demanda estacional.
- Contrabando de productos.
- Cambios en las necesidades y gustos del consumidor.
- Fase del ciclo de vida del negocio.

### 1.7.5 Matriz DAFO

Tabla 3 Matriz DAFO

FUENTE: MSPE

<p><b><u>MSPE</u></b></p> 	<p><b>FORTALEZAS – F</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el mercado (Know How).</li> <li>• Atención al cliente de forma personalizada.</li> <li>• Precios competitivos.</li> <li>• Ubicación geográfica estratégica.</li> <li>• Poder de negociación con proveedores.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cálculo inexacto de rotación de inventarios.</li> <li>• Pocos puntos de venta.</li> <li>• Gastos fijos elevados.</li> <li>• Aceptación de formas de pago limitadas.</li> <li>• Limitación en logística externa.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <p>Alta demanda de productos. Publicidad y promoción por parte de proveedores. Utilizar tecnología para facilitar y optimizar el proceso de venta y facturación. Integración vertical. Apoyo económico e intelectual administrativo por parte de la familia.</p>	<p><b>ESTRATEGIA – FO</b></p> <p>Brindar capacitaciones trimestrales al personal, en temas de servicio al cliente por parte de los propietarios y familiares para así aprovechar el Know How existente y el apoyo intelectual en temas administrativos.</p>	<p><b>ESTRATEGIA – DO</b></p> <p>Buscar asesoría con expertos para mejorar la forma del cálculo de rotación de inventarios y que cada vez tengan un mejor pronóstico y de esta manera abastecer la alta demanda de productos.</p>

ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO

<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIA – FA</b>	<b>ESTRATEGIA – DA</b>
<p>Gran cantidad de competidores en el sector.</p> <p>Crisis financiera en el país.</p> <p>Políticas y leyes gubernamentales.</p> <p>Impuestos y obligaciones.</p> <p>Abaratamiento de precios en el mercado.</p>	<p>Consolidar el poder de negociación con proveedores y realizar acuerdos comerciales con el fin de desarrollar una ventaja competitiva dentro del sector comercial, en temas de precio, calidad, promociones y descuentos.</p>	<p>Analizar la necesidad de implementación de varias formas de pago, con una calificación de riesgo y provisiones basadas en la crisis financiera del país.</p>

## **2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercados se divide en dos tipos: investigación cuantitativa y cualitativa. Con el fin de obtener datos numéricos, como también cualidades y características destacables que arrojan información ventajosa para posteriormente plantear estrategias o soluciones diferenciadoras. Fundamentando el plan para la apertura del canal minorista aplicado a la distribuidora de productos de conveniencia MSPE, ubicada en la parroquia Belisario Quevedo en el centro norte de la ciudad de Quito.

### **2.1 Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se centra en recolectar información mediante entrevistas a los principales directores, administradores o propietarios de la empresa. También, entrevistas a 5 proveedores mencionados en el primer capítulo quienes juegan una parte fundamental de la organización e investigación.

#### **2.1.1 Entrevistas al administrador y trabajadores de la organización.**

Para su desarrollo se cita al administrador y a 3 colaboradores de la empresa para realizar una entrevista grupal previamente elaborada, con interrogantes preestablecidas, dando un total de 30 minutos entre las 4 personas. El entrevistado no será notificado de la temática, como tampoco de los objetivos con anterioridad, ya que se pretende rescatar datos puntuales, pero sobre todo reales que aporten la investigación. De igual manera el entrevistador toma apuntes necesarios y a la vez grabaciones de audio durante el transcurso de esta, con temas afines principalmente a un análisis de factores internos y externos de MSPE desde el punto de vista del personal.

### **2.1.1.1 Objetivos de la entrevista**

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales de la empresa.
- Reconocer los proyectos a futuro mediano y largo plazo.
- Evaluar el poder de negociación existente tanto con clientes y proveedores desde punto de vista del administrador.
- Describir la situación actual de la empresa.
- Escuchar propuestas, mejoras, sugerencias y quejas de los colaboradores.
- Analizar el ambiente laboral y su cultura organizacional.
- Describir proyectos que la empresa se ha planteado en corto, mediano y largo plazo.

### **2.1.1.2 Diseño de la entrevista**

Como he mencionado anteriormente, las entrevistas van dirigidas a tres colaboradores y al administrador, por tal motivo las entrevistas son de dos tipos diferentes, según al público a las cuales son dirigidas. Estas se llevarán a cabo el día viernes 16 de agosto a las 16:00 h en una sala de eventos en las instalaciones de la distribuidora Melva Portilla.

#### **Entrevista al administrador**

- ¿Me podría hablar acerca de la distribuidora Melva Portilla? ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuántos años trabaja usted aquí? ¿Qué cargo ocupa?

#### **Comente sus procesos de:**

- **Logística** (recepción de pedidos, entregas a clientes)
- **Marketing y ventas** (publicidad, descuentos, promociones)
- **Desarrollo de tecnología** (software contable, facturación)
- **Almacenamiento** (bodegas, rotación de productos)

### **Preguntas:**

1. **¿Cuáles son las fortalezas de su negocio?**
2. **¿Podría identificar las debilidades de la distribuidora Melva Portilla?**
3. **¿Cuál es su mercado objetivo? Mencione características de sus clientes (Frecuencia de compra, cantidades, objetivo de compra)**
4. **¿Sabe usted las oportunidades que podría aprovechar del mercado actual? (Factores políticos, económicos, sociales)**
5. **¿Cuáles son las amenazas existentes en la industria?**
6. **¿Podría contarnos un poco acerca del proceso de venta que usted realiza desde el momento en que el cliente llega?**
7. **¿Qué mejora podrían realizarse en sus procesos e instalaciones?**
8. **¿Cómo es su negociación con proveedores y clientes?**
9. **¿Está usted consciente de la competencia existente? Y si lo está ¿podría identificarla?**
10. **¿Está usted de acuerdo con la técnica de benchmarking?**
11. **¿Coméntenos acerca de los proyectos a futuro que tiene la empresa?**
12. **¿Estaría a favor de un proyecto que impulse la apertura de un canal minorista abastecido por MSPE?**
13. **¿Conoce las quejas, o sugerencias de sus clientes?**

#### **2.1.1.3 Presentación de resultados**

##### **Resultado de entrevista al administrador**

El señor Juan Carrillo, quien ha trabajado 18 años en calidad de administrador de la distribuidora Melva Portilla nos comenta que la empresa fue creada hace aproximadamente 18 años, la misma que se dedica a la venta de confitería en la línea dulce y también con el pasar del tiempo se han incrementado productos de impulso en la empresa. El señor Carrillo nos habló acerca de las fortalezas y debilidades de su negocio según su punto de vista, siendo las fortalezas los horarios de atención, él manifiesta que es importante que los clientes tengan conocimiento de las horas de atención, así como,

por ejemplo, la empresa realiza una sola jornada de 8:00 de la mañana a 5:30 de la tarde, por esto los clientes no presentarán dificultad para adquirir productos en horas de almuerzo; los precios cómodos que la empresa ofrece, ya que para según el señor administrador, de no ser una de sus fortalezas los precios, la empresa se encontraría en declive . Por otra parte, estuvieron las debilidades, a las cuales las asoció con el espacio y precios muy bajos que ofrecen otras grandes cadenas confiteras; según el administrador, las bodegas se encuentran un poco distantes, y tienen que movilizarse para abastecer a la distribuidora y a veces incluso para poder completar los pedidos de los clientes, lo cual considera una deficiencia puesto que el cliente busca agilidad y rapidez al momento de realizar su compra.

A lo largo de la entrevista, hablamos acerca del objetivo de la distribuidora Melva Portilla, en donde el administrador Juan C. expresó que sus clientes son personas que se dedican a revender los productos, “Mis clientes son personas entre 30 a 35 años que adquieren el producto para ocasiones tales como eventos, también, para la venta en bares estudiantiles tanto de universidad y de colegio, es por esto que el objetivo de mi mercado se centra netamente en el consumidor final” Indicó que la venta en la distribuidora es diaria puesto que los clientes expenden diariamente el producto de confitería y se abastecen por la tarde para el día siguiente, aquí pudo explicarnos un poco acerca del proceso de venta al cliente paso a paso.

1. Mediante una lista el cliente pide los productos que necesita.
2. Los colaboradores realizan un listado pre, y una vez finalizado el listado, proceden a generar la factura.
3. Generada la factura, se despachan los productos indicados, revisando bien que los productos facturados estén detallados.
4. Se cobra y se entrega al cliente el producto.

También nos comentó acerca del proceso de negociación con los proveedores, el proveedor hace un listado de todos los requerimientos que la empresa necesita en cuanto a productos, y los mismos despachan la mercadería al día siguiente, al momento de llegar los camiones con los productos, el bodeguero se encarga de hacer la recepción en las bodegas, y mediante un listado organizan y llevan los productos que necesitan o faltan para seguir abasteciendo a la distribuidora Melva Portilla.

Sin embargo, existen también cierto tipo de dificultades al momento crear y tener un negocio en la situación actual de nuestro país; existen factores que causan controversias, siendo uno de estos factores los políticos. “Las leyes que nuestros mandatarios sacan acerca de las distribuciones, empresas. Hay entidades de control que nos realizan los controles, y de esa manera no nos dejan desarrollar bien las cosas” señaló el señor Carrillo, cambiar ciertas políticas en cuanto a SRI y los impuestos, para dar mejor ventaja a los comerciantes y así puedan desenvolverse de mejor manera ya que son leyes bastante contradictorias para ellos, planteó.

El administrador identificó amenazas en la industria, nos comentó que, para su punto de vista, la amenaza es que los productos que se realizan en Ecuador son de buena calidad; sin embargo, la producción de los mismos resulta bastante costosa en relación a los productos que son importados, ya sea por políticas energéticas, el costo de la luz es elevado al igual que la gasolina y materia prima, que son productos que también se encuentran sujetos a impuestos elevados, por lo que ciertas empresas no pueden competir con eso, es por esto que los productos nacionales son más costosos en relación a los importados, por lo cual el señor Juan C. ha considerado ésta una de las mayores amenazas a nivel industrial. Nos comentó también cerca de la competencia, esta ha incrementado, en los primeros años de vida de la empresa, habían pocas distribuidoras que se dedicaban al expendio de confitería; sin embargo, con el pasar del tiempo han ido incrementando negocios en el mercado, siendo estos mucho más grandes, es decir los supermercados, los cuales resultan ser una gran competencia ya que quieren ser líderes en precios y esto ocasiona la constante lucha entre las mini empresas, en cuanto al alza y baja de precios.

En cuanto a sus proyectos a futuro, le gustaría crear más locales, con personal responsable. Realizar un estudio antes de ampliar su negocio, le preguntamos acerca de la técnica del benchmarking a la que el sin dificultad mostró afinidad, siendo esta parte del estudio para así entrar con fuerza y buenos precios, y poder alcanzar a cabalidad su meta. Si es conveniente dar apertura a un canal minorista, ya que las utilidades son mayores puesto que se vende el producto al PVP, aunque resulta un poco difícil en cuanto al aumento de logística, dijo.

Para finalizar nos comentó también, que están siempre mejorando, han incrementado bodegas para poder darle gusto al cliente en el despacho y que se sienta bien. El señor

Juan Carrillo, está presto a escuchar las quejas y sugerencias de sus clientes, pues él las considera como críticas constructivas.

### **Puntos clave:**

- ✓ Los horarios de atención de la empresa son fundamentales para la accesibilidad de los clientes.
- ✓ La técnica del benchmarking resulta ventajosa para el administrador, ya que mediante esta se trata de imitar, pero siempre mejorando.
- ✓ La apertura de un canal minorista es buena ya que las utilidades son mejores
- ✓ La incrementación de locales de expendio de productos confiteros.
- ✓ Las leyes y políticas aplicadas a los comerciantes causan afectaciones a los mismos.
- ✓ Los precios de la distribuidora Melva Portilla son adecuados a la comodidad del bolsillo del cliente.
- ✓ Las bodegas no se encuentran muy cerca de la distribuidora y necesitan movilizarse muchas veces para completar pedidos de los clientes.

### **Entrevista a los colaboradores**

- **¿Me podría hablar acerca de la distribuidora Melva Portilla? ¿A qué se dedica la empresa? ¿Cuántos años trabaja usted aquí? ¿Qué cargo ocupa? ¿Qué actividad desempeña?**
- **¿Podría comentarnos un poco sobre el proceso de venta?**
- **¿Quiénes son sus clientes? Mencione características de sus clientes (Frecuencia de compra, cantidades, objetivo de compra)**
- **¿Podría decirme las ventajas y desventajas que tiene la distribuidora?**
- **¿Qué piensa usted que se podría mejorar o implementar al negocio?**
- **¿Qué opina usted acerca de la competencia? (Oportunidad/Amenaza)**
- **¿Qué procesos, técnicas, servicios o productos nos diferencian de la competencia?**
- **¿Cómo se siente usted en su trabajo?**
- **¿Qué sugerencias o quejas tiene usted para comentarnos?**

#### **2.1.1.4 Presentación de resultados**

##### **Resultado de entrevista a los colaboradores.**

Entrevistamos a tres trabajadores, dos de ellos ocupan el cargo de colaboradores y uno es bodeguero, los colaboradores trabajan en la distribuidora alrededor de 1 año y medio y el bodeguero 11 años. Nos comentaron que la empresa se dedica a la venta de chicles, gomas, caramelos, galletas y variedad de productos confiteros de diversas marcas a cómodos precios. Nos manifestaron que su proceso de venta es rápido, empezando por una excelente atención al cliente, luego de esto, ellos impulsan la marca, así el cliente puede elegir la variedad de producto, nos comentaron de igual manera que, el precio del producto varía según la marca del mismo; el bodeguero siente gusto al despachar los productos tal como le ha sido solicitado. La señora Anita, clienta fiel de la distribuidora, compra siempre los productos de 40 en adelante, comentaba Karla, una de las colaboradoras; Diana, en cambio expresó que tienen diferentes tipos de clientes, siendo estos canilleros, de charol, tiendas y bares a quienes se les vende diariamente cantidades que oscilan de entre 20 a 100 pacas de productos; Julio, el bodeguero, contribuyó a la entrevista haciendo hincapié que sus ventas son diarias, de diferentes clientes y que son atendidos de la mejor manera. Los trabajadores supieron contarnos las ventajas y desventajas de la distribuidora, donde los tres pudieron concordar que la mayor ventaja es la atención al cliente, seguida de la variedad de productos a cómodos precios; mientras que por desventajas nos comentaron, que el espacio es muy pequeño y que a veces se llena el local y les es difícil poder atender a todos los clientes de manera rápida. “A veces llegan los clientes y se llena el local, uno trata de atender lo más rápido posible pero no se avanza” dijeron. Sin embargo, cuando realizamos preguntas de mejoras en la distribuidora, todos concordaron que ellos personalmente no tendrían nada que mejorar, puesto que le gusta su trabajo y por ende la atención al cliente es de calidad, su único deseo de implementar algo en el local fue que se ampliara un poco más el espacio. Expresaron con mucho sentimiento que en cuanto a la competencia el trato que ellos reciben en la distribuidora Melva Portilla es de calidad “Uno se encariña de la señora Melva y ya no quiere irse del trabajo, ya que en otras empresas cuando ven que somos empleados el trato suele ser de lo peor” dijo Diana; Karla y Julio aportaron de igual manera de forma positiva al criterio de Diana. Ellos afirman que lo que les diferencia de

la competencia es la variedad en productos, y la atención de al cliente, puesto que ellos dicen que los clientes regresan siempre después de haber recibido una atención de calidad. En cuanto a su ambiente laboral, los trabajadores se sienten felices “Aquí es como mi segunda familia, mis compañeros son más que eso, yo los considero mis amigos. Doña Melva nos aconseja, nos ayuda siempre que puede y no nos critica si hemos cometido algún error. La jefa es como una segunda madre para nosotros” esas fueron las palabras de Diana, Julio y Karla. Al finalizar la entrevista, dijeron que no presentan sugerencias mucho menos quejas del lugar de trabajo al cual lo consideran su segundo hogar.

### **Puntos Clave**

- ✓ Los trabajadores se sienten a gusto en su trabajo.
- ✓ La fortaleza de la empresa es la atención al cliente y variedad de productos.
- ✓ El espacio es un poco pequeño, por lo que puede resultar desventajoso.
- ✓ Sus clientes son exclusivos, charoles y bares.
- ✓ El trato jefe- empleado es de calidad.
- ✓ Buena comunicación entre el personal.

### **2.1.2 Entrevistas a principales proveedores**

Enviaremos una carta de invitación a 4 proveedores actuales de la empresa MSPE, indicando el lugar, la hora inicio-fin y el tema a tratar con al menos 3 semanas de anterioridad, solicitando una confirmación por parte de estos. Hasta ello ya se elaborarán preguntas específicas y abiertas acerca de varios temas coherentes a los canales de distribución: mayorista y minorista, situación de la organización, negociaciones, propuestas, ofertas, productos, mercado, competencia, etc.

Un moderador presidirá las entrevistas que tendrá un límite de tiempo de 40 minutos como máximo.

### **2.1.2.1 Objetivos de la entrevista**

- Conocer procesos, técnicas e información relevante de proveedores.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales de la empresa y de la industria.
- Diagnosticar el poder de negociación con proveedores.
- Comparar el nivel competitivo entre MSPE y similares.
- Evaluar los factores internos (empresa) y externos (mercado).
- Examinar las perspectivas de proveedores hacia MSPE.
- Valorar el compromiso existente entre proveedor y distribuidora.

### **2.1.2.2 Diseño de la entrevista**

En las siguientes entrevistas realizaremos preguntas concretas a los principales proveedores.

#### **Entrevista a los principales proveedores.**

- ¿Podría comentarnos acerca la empresa en la que trabaja? ¿A qué se dedica? ¿Qué cargo desempeña? ¿Cuántos años forma parte de esta?
- ¿Podría explicarnos el proceso de venta y distribución de sus productos?
- ¿Cómo ha sido su negociación con la distribuidora Melva Portilla, los últimos cinco años? (Financiamiento, distribución, pedidos, entregas)
- ¿Cómo definiría usted la competencia entre la distribuidora Melva Portilla y otras distribuidoras con las cuales mantiene negociación?
- ¿Podría decirme las ventajas y desventajas que tiene la distribuidora?
- ¿Podría usted identificar algunas oportunidades y amenazas considerando la situación actual del mercado?
- ¿A qué canales de distribución provee usted actualmente?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de proveer a un canal minorista y mayorista?
- ¿Qué opina usted acerca de la apertura de un nuevo canal de distribución? (Canal Minorista)

- ¿Se encontraría usted dispuesto a formar parte de los proyectos a futuro de la distribuidora Melva Portilla?
- ¿Qué cambios o mejoras recomendaría usted a la empresa?

### **2.1.2.3 Presentación de resultados**

#### **Resultado de entrevistas a los principales proveedores**

Realizamos diferentes entrevistas a cuatro diferentes proveedores de diferentes empresas; Eduardo, proveedor de la empresa ARCA continental y Coca Cola; Roberto, proveedor de la empresa MEGATIENDAS; Silvia, proveedora de la empresa COLOMBINA, y; Roberto Álvarez, proveedor de PYDACO.

Eduardo comenta que la empresa en la que trabaja por ya dos años se dedica a la distribución de bebidas gaseosas, energéticas, aguas y jugos, nos explicó también acerca del proceso de venta que realiza, revisa la bodega del cliente, después se clasifica el producto según su fecha de caducidad donde el que se encuentre próximo a caducar se lo ubica en primera posición para que sea enviado primero, luego de ello se realiza un inventario del stock que tiene el cliente verificando que es lo que hace falta, posteriormente se le comenta las necesidades que tienen de algún producto, promociones, beneficios que le va a dar un ingreso adicional, se le realiza el pedido, se le informa cual es el valor a pagar, se indica cuando será la próxima fecha de visita, finalmente al día siguiente llega el camión de entrega donde mediante una firma se verifica que quien recibe el producto sea el cliente y una vez realizado esto, se revisa el pedido con el cliente, comprobando que se encuentre todo en orden según la factura generada el día anterior, si el cliente tiene necesidad de perchar los productos se los perchará, se ubica la mercadería en la bodega, y se cancela el valor a pagar. El proveedor manifestó que la distribuidora Melva Portilla lleva ya algún tiempo trabajando con ARCA, según el historial de la empresa la trayectoria de la distribuidora MP no presenta ningún problema en cuanto al cumplimiento de pagos, es considerado un cliente de volumen ya que adquiere grandes cantidades de productos, Eduardo nos comenta que Melva Portilla es un cliente triple A que es la categoría de los mejores clientes. En cuanto a competencia, nos comentó que

debido al sector en el que se localiza, no existe una alta amenaza de la misma, puesto que la distribuidora maneja cantidades grandes para manejar otros precios, lo que ocasiona que haya más rotación y por ende más rentabilidad. Hablamos también acerca de las ventajas y desventajas de la distribuidora, donde el comentó que como desventaja considera que el no poder ingresar productos tales como víveres, o disponibilidad de productos para niños, que son productos que al llegar al punto de venta las personas los pueden adquirir en ese momento porque lo observan, ya que Melva Portilla compra productos puntuales. Como ventaja Eduardo nos comenta que los pedidos que la distribuidora MSPE realiza son buenos para ARCA puesto que son pedidos de grandes cantidades, y generalmente para esta empresa se necesitan alrededor de 20 clientes para cubrir un solo pedido como los que realiza la distribuidora Melva Portilla. Fue interesante hablar acerca de las amenazas y oportunidades en el mercado actual, para el proveedor de la empresa ARCA no existen muchas amenazas en cuanto a locales pequeños debido a que afirma que la administración del dinero y de stock de la distribuidora son muy bien manejados, por lo cual considera que tiene más oportunidad de ingresar con nuevos productos y crecer más en el mercado. ARCA es una empresa que distribuye a locales pequeños; sin embargo, si una empresa grande necesita abastecerse de nuestros productos los realizaremos con mucho gusto, las desventajas de proveer a canales minoristas es que no podemos realizar ventas de volúmenes, mientras que por otro lado es ventajoso poder vender a canales mayoristas, puesto que sus pedidos son grandes, dijo Eduardo. También, nos comentó su opinión acerca de la apertura de un canal minorista, no le parece una buena idea, ya que la situación actual es difícil, puesto que para ingresar al mercado se requiere de cantidades altas de capital y vastos conocimientos del funcionamiento de un negocio. Eduardo se encuentra dispuesto a formar parte de los proyectos a futuro con la distribuidora Melva Portilla, debido a su excelente desenvolvimiento como cliente y no pueden perder un cliente grande. Una sugerencia fue ampliar el mercado con nuevos productos.

Roberto trabaja por ya cinco años en la empresa MEGATIENDAS, es el vendedor del canal mayorista y distribuidores. Su proceso de venta se basa en visitar cada ocho días al canal minorista y distribuidores, y se realiza el seguimiento del producto, comercializan paletas ufo, perlititas y golosinas que tienen una muy buena acogida en canales mayoristas y tiendas. El define la negociación con la distribuidora Melva Portilla como muy buena en cuanto a la oportunidad que ésta les brinda para poder presentar sus productos por lo

que considera una buena actitud hacia el proveedor, no presentó ninguna queja en cuanto a cumplimiento de pagos, definió como excelente cliente a la distribuidora MSPE. Roberto manifestó que el trato del cliente a sus proveedores es muy satisfactorio por lo que el sostiene que es un plus para la distribuidora “En la competencia los clientes suelen ser groseros y no nos permiten presentar los productos que ofrecemos, por tanto, pienso que es un punto a favor para Melva Portilla” dijo. Nos comentó que como ventajas el observa que el local tiene todos los productos organizados y perchados, sin excluir el excelente trato hacia la clientela, pero también identificó una desventaja que es el espacio, puesto que en otras distribuidoras el cliente puede tocar el producto mientras que en la distribuidora el cliente se restringe a poder tocarlo y solo observa desde la caja, la misma que asoció como una amenaza, ya que existen nuevos productos, y el no tener el espacio suficiente limita a la distribuidora el expendio de los mismos. La distribución a canales minoristas les resulta complicado ya que los pedidos de estos son realizados por fundas o cajas y para Roberto esto les hace perder el tiempo, piensa que la apertura del mismo resultaría un poco complicado ya que se necesitaría realizar pedidos por cantidades pequeñas, por lo que considera desventajoso proveer a un canal minorista, le agrada más la idea de proveer a un canal mayorista puesto que los pedidos se realizan por pacas y tienen más oportunidad de vender más productos. Está dispuesto a formar parte de proyectos a futuro con la distribuidora Melva Portilla, ya que la empresa MEGATIENDAS y la distribuidora Melva Portilla resultan ganando.

Silvia trabaja en la empresa COLOMBINA que se dedica a la suministración de canales mayoristas únicamente por ya once años y ocupa el cargo de vendedora, provee productos de consumo masivo a la distribuidora MSPE, los vendedores se acercan al cliente, hacen un sugerido informando promociones y ofertas, cuentan con asesoras comerciales en cada uno de los locales, si el pedido se realiza hasta antes de las 10:00 de la mañana el pedido se entrega al día posterior, si es pasado de las 10:00 de la mañana entonces tardará dos días. No presenta mucha competencia según Silvia, puesto que para empresa existen clientes definidos como por ejemplo la distribuidora Melva Portilla trabaja con clientes charoles mientras que en otros locales se manejan con clientes canilleros. Considera que la ventaja de la distribuidora es la exclusividad para los clientes bares y charoles, debido a su ubicación por la Universidad Central, la clientela no debe trasladarse mucho para poder adquirir los productos de calidad y variedad que esta ofrece, por otro lado, una desventaja para la vendedora es la falta de publicidad de la distribuidora MSPE ya que se

encuentra dentro del mercado, y por ende la gente no conoce el local. La misma que consideró una amenaza, ya que generalmente la gente asocia la palabra mercado con víveres y legumbres, más no con productos confiteros. Nos habló acerca de las oportunidades que puede tener la distribuidora, ampliarse en cuanto a darse a conocer es lo que propone Silvia, ya que la distribuidora cuenta con clientes fieles, pero no nuevos. Sostiene que proveer a canales minoristas resulta más costoso que proveer a un canal mayorista ya que son compras por volúmenes por lo que ella considera una desventaja suministrar a canales minoristas. Sin embargo, considera que no es tan mala idea dar lugar a la apertura de un canal minorista de la distribuidora, puesto que hoy en día se debe incursionar en todo, pero cabe recalcar que se incrementarían los gastos de logística por lo cual se debería considerar esta idea dos veces. Silvia se encuentra dispuesta a colaborar con los proyectos a futuros de la distribuidora MSPE.

Roberto A, asesor comercial de la empresa PYDACO por 18 años, la misma que se encarga de proveer producto de consumo masivo, y únicamente a canales mayoristas. El proceso de venta consiste en que el asesor comercial se acerca al cliente para retirar el pedido, mismo que es llevado a la empresa y al día siguiente la misma se encarga de facturar y entregar el pedido. La distribuidora Melva Portilla no presenta ningún inconveniente en cuanto al cumplimiento de pagos. En cuanto a competencias Roberto no identificó algún problema en las mismas, se enfocó en la ventaja de la distribuidora en cuanto a precios y atención al cliente. La situación actual del mercado es comprometedor, sin embargo, uno de los problemas más alarmantes que existían antes que era el contrabando ya no existe y esto crea más oportunidades al área comercial. Es ventajoso abrir un canal minorista, ya que los precios son TAT y este empuja al canal mayorista, dijo Roberto A. Se encuentra dispuesto a formar parte de los proyectos a futuro de la distribuidora MSPE.

**Puntos clave:**

- ✓ Los proveedores concuerdan que se debe ampliar el espacio.
- ✓ La apertura de un canal minorista se encuentra en discusión entre los proveedores.
- ✓ La distribuidora Melva Portilla está considerada como cliente triple A.
- ✓ Los proveedores prefieren abastecer a canales mayoristas.
- ✓ Los proveedores manifiestan la exclusividad de clientes, por ende, no consideran que exista una competencia fuerte.
- ✓ Sugerencia de los proveedores es ampliar el espacio de trabajo de manera física y también de manera pública mediante publicidad acerca de la distribuidora Melva Portilla

**2.2 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es complementaria para el desarrollo de la investigación de mercados, debido a que presenta información numérica recolectada por medio de técnicas de observación a la competencia y encuestas a clientes tanto actuales como potenciales.

**2.2.1 Observación**

Utilizaremos algunas técnicas esenciales para recolectar información trascendental para la investigación, logrando obtener datos cuantitativos para procesarlos, resultando de mucha ayuda para la investigación de mercados. Todo ello a través de la observación del comportamiento de clientes actuales y potenciales, técnicas y políticas de venta de la competencia, identificación de valor agregado, tiempos de atención y servicio al cliente, etc.

Efectuando visitas a la competencia, con un perfil de “cliente fantasma”, donde diferentes personas se acerquen en diferentes días hacia la competencia, compren, interactúen y cuestionen. Obteniendo información útil y relevante para la investigación principal, tomando en cuenta los objetivos de la misma, de principio a fin.

**Distribuidora Cristina: Mayorista – Sector Universidad Central**

- Tiempo de espera excesivo (debido a que había pocas personas atendiendo)
- Atención al cliente deficiente (no personalizada), una sola persona atiende a varios clientes.
- Precios competitivos.
- Infraestructura media amplia.
- Variedad de productos.
- Poca seguridad (zona roja).
- El cliente mismo carga o traslada el producto luego de la compra.
- No ofrece parqueadero.
- Horario de atención 7am a 6pm.



*Ilustración 17 Distribuidora DC*

Elaborado: Cristian Carrillo

### **Multi Confites: Mayorista – Sector Universidad Central**

- Tiempo de espera medio-bajo.
- Precios muy competitivos.
- Infraestructura reducida.
- Gran variedad de productos.
- Atención al cliente media-buena.
- No ofrece parqueadero.
- Horario de atención de 8 am a 7pm.
- 1 mes en el mercado.



*Ilustración 18 Market*

Elaborado: Cristian Carrillo

### **OKIDOKI: Minorista – Sector Universidad Central**

- Atención al cliente deficiente (uno mismo se atiende).
- Precios poco competitivos.
- Amplia variedad de productos.
- No ofrece parqueadero.
- Infraestructura amplia
- Horario de atención 9 am a 8pm.
- Tiempo de espera para pago excesivo (único cajero).



*Ilustración 19 OKI DOKI U.CENTRAL*

Elaborado: Cristian Carrillo

## **¡LISTO!:Minorista – Sector Universidad Central**

- Atención al cliente deficiente (uno mismo se atiende).
- Precios poco competitivos.
- Poca variedad de productos.
- Si ofrece parqueadero.
- Infraestructura muy reducida.
- Horario de atención de 9 am a 11pm.
- Tiempo de espera para pago excesivo (único cajero).



*Ilustración 20 LISTO*

Elaborado: Cristian Carrillo

## **Mini frigo Alis: Minorista – Sector Universidad Central**

- Atención a la cliente buena (dueño atiende).
- Precios medios competitivos.
- Media-alta variedad de productos y servicios.
- No ofrece parqueadero privado.
- Infraestructura muy reducida.
- Horario de atención de 8 am a 8pm.



*Ilustración 21 Mini frigo Alis*

Elaborado: Cristian Carrillo

## **2.2.2 Encuestas**

Se diseñó tanto encuestas físicas como digitales a clientes actuales y potenciales respectivamente, con la ayuda de la herramienta Google Forms, se tabula el total de encuestas realizadas.

### **2.2.2.1 Objetivos de la encuesta**

- Obtener información significativa, actual y veraz que aporte a la investigación de mercados planteada.
- Identificar necesidades de los clientes actuales y potenciales en los dos canales de distribución específicos: mayoristas y minoristas.
- Medir la satisfacción del cliente actual en MSPE.
- Valorar la satisfacción en negociaciones del consumidor con principales competidores.
- Reconocer procesos o técnicas de compraventa incómodas o irrelevantes para el comprador.
- Analizar la decisión de compra del consumidor en el segmento definido.
- Diagnosticar existencia de fidelización de clientes hacia la empresa MSPE.
- Evaluar la implementación de nuevos métodos de pago o más ventajas o comodidades para los clientes.

- Diseñar nuevas propuestas u opciones de toma de pedido, preparación, cobros y entrega de diversos productos.
- Sintetizar ideas, sugerencias, opiniones y comentarios de clientes actuales y potenciales con la consigna de implementar a largo plazo.

### 2.2.2.2 Diseño de la encuesta

Se diseñó dos encuestas, ya que se dirigen a clientes actuales y potenciales por separado. Tomando en cuenta la muestra calculada que nos permite recopilar información veraz, confiable y actual con el propósito de cumplir los objetivos de esta.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

*Ilustración 22 Fórmula de cálculo de la muestra*

**Elaborado:** Cristian Carrillo

### Encuesta a clientes Actuales

Se dirige a los principales clientes actuales que realizan actividades comerciales con MSPE, la población parte de la base de datos de un total de 120 clientes. Por ello se tomó una muestra de 92 clientes al azar en el transcurso de una semana, en base al cálculo de n.

Se dio inicio con 24 encuestas piloto, para posteriormente realizar las 92 encuestas de forma física.

**N**= 120 clientes actuales.

**Z**= 1,96

**P**=0,5

**Q**=0,5

**D**=0,05

**n**= 92

La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información acerca de la situación actual de la empresa, medir la satisfacción de los clientes y de esta manera proponer la implementación de mejoras y cambios que resulten necesarios. **MSPE**= Distribuidora Melva Portilla. **ANEXO 1**

### **Encuesta a clientes Potenciales**

Se segmentará en base a la zona geográfica específicamente en la parroquia Belisario Quevedo, se han obtenido los siguientes datos:

#### **Parroquia Urbana “Belisario Quevedo”**

- Superficie de 549 hectáreas (TRABAJO DE TITULACIÓN, 2017).
- Compuesta por 12 barrios (TRABAJO DE TITULACIÓN, 2017).
- Población de 45.370 habitantes hasta el año 2017 (TRABAJO DE TITULACIÓN, 2017).

**N**= 45.370 habitantes

**Z**= 1,96

**P**=0,5

**Q**=0,5

**D**=0,05

**n**= 380

Se parte con 40 encuestas piloto de manera física, para posteriormente realizar las 380 encuestas digitales, por medio de Google Forms a correos electrónicos dirigidos específicamente a personas que actualmente residen en la parroquia Belisario Quevedo, se obtuvo de una base de datos adquirida.

**LINK DE ENCUESTA:** <https://forms.gle/9rjoSuRr71kBjHr66>

La presente encuesta tiene la finalidad de reunir información acerca de la situación actual de la industria (confites, snacks, bebidas) y a la vez medir el nivel de satisfacción para así ofertar un producto/servicio mejor al que recibe actualmente. **ANEXO A**

### **2.2.2.3 Presentación de resultados**

En este punto únicamente se presenta las gráficas de resultados con porcentaje y pregunta acerca de las dos encuestas realizadas: Encuesta clientes actuales y Encuesta clientes potenciales. Para su posterior análisis en el punto siguiente 2.3 Análisis de resultados. **ANEXOS B**

## 2.3 Análisis de resultados

Tabla 4 Entrevista al administrador

<b>Puntos Clave</b>	<b>Análisis</b>
Los horarios de atención de la empresa son fundamentales para la accesibilidad de los clientes.	<b>Horario de atención: 7am a 17pm.</b>
La técnica del benchmarking resulta ventajosa para el administrador, ya que mediante esta se trata de imitar, pero siempre mejorando.	<b>Mejora continua</b>
La apertura de un canal minorista es buena ya que las utilidades son mejores y no solo venta al volumen sino mayor porcentaje de utilidad por unidad.	<b>Mayor rentabilidad</b>
La incrementación de locales de expendio de productos confiteros.	<b>Alta competencia</b>
Las leyes y políticas aplicadas a los comerciantes causan afectaciones a los mismos.	<b>Anticipo de impuesto a la renta</b>
Los precios de la distribuidora Melva Portilla son adecuados a la comodidad del bolsillo del cliente.	<b>Competitividad en precios.</b>
Las bodegas no se encuentran muy cerca de la distribuidora y necesitan movilizarse muchas veces para completar pedidos de los clientes.	<b>Mejorar logística y abastecimiento.</b>

**FUENTE: MSPE**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

*Tabla 5 Entrevista a los colaboradores*

<b>Puntos Clave</b>	<b>Análisis</b>
Los trabajadores se sienten a gusto en su trabajo.	<b>El 100% de los colaboradores define un buen ambiente laboral.</b>
La fortaleza de la empresa es la atención al cliente y variedad de productos.	<b>Atención al cliente totalmente personalizado.</b>
El espacio es un poco pequeño, por lo que puede resultar desventajoso.	<b>El 75% del total de entrevistados opina que el espacio es reducido.</b>
Sus clientes son exclusivos, charoles, bares, vendedores ambulantes y consumidor final.	<b>El 85% de sus clientes son charoles, bares, vendedores ambulantes.</b>  <b>El 15% restante son clientes eventuales o consumidor final.</b>
El trato jefe- empleado es de calidad.	<b>Motivación y buen trato constante.</b>
Buena comunicación entre el personal.	<b>Comunicación con respeto, equidad y todas las opiniones son escuchadas.</b>

**FUENTE: MSPE**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

Tabla 6 Entrevista a los proveedores

<b>Puntos Clave</b>	<b>Análisis</b>
La apertura de un canal minorista se encuentra en discusión entre los proveedores.	<b>El 75% de los proveedores opina que es una buena idea, rentable y fructífera.</b>
La distribuidora Melva Portilla está considerada como cliente triple A.	<b>Calidad y cumplimiento 100%.</b>
Los proveedores prefieren abastecer a canales mayoristas.	<b>Debido a que le genera montos mayores y cumplimiento de presupuestos.</b>
Los proveedores manifiestan la exclusividad de clientes, por ende, no consideran que exista una competencia fuerte.	<b>Clientes exclusivos ya que tienen preferencias de compra. Por precios, productos, calidad, atención y principalmente ubicación geográfica.</b>
Sugerencia de los proveedores es ampliar el espacio de trabajo de manera física y también de manera pública mediante publicidad acerca de la distribuidora Melva Portilla.	<b>100% de los proveedores recomienda o sugiere una inversión en ampliar las instalaciones y generar mayor publicidad.</b>

**FUENTE: MSPE**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

Tabla 7 Observación como cliente fantasma a 6 competidores (Mayorista/Minorista)

<b>Competidor</b>	<b>Ventaja/Desventaja</b>
<b>Confitería Dulky: Mayorista – Sector la Marín</b>	Precios competitivos/Atención al cliente deficiente (no personalizada).
<b>Confitería Yolanda M: Mayorista – Sector Centro histórico</b>	Variedad de productos/No ofrece parqueadero.
<b>Confitería Edison R: Mayorista – Sector Centro histórico</b>	Tiempo de espera medio-bajo. /Infraestructura reducida.
<b>Confitería Dulcemia: Mayorista – Sector Centro histórico</b>	Variedad de productos/No ofrece parqueadero.
<b>Confitería Dayana C: Mayorista – Sector Centro histórico</b>	Tiempo de espera medio-bajo. /Infraestructura amplia.
<b>Supermercado Santa Maria – Santa Clara</b>	Variedad de productos/Si ofrece parqueadero/ Tiempo de espera muy alto/ Precios medio competitivos.
<b>MI COMISARIATO</b>	Variedad de productos/Si ofrece parqueadero/ Tiempo de espera muy alto/ Precios medio competitivos.
<b><u>MINORISTAS:</u></b>	
<b>OKIDOKI: Minorista – Sector Universidad Central</b>	Variedad de productos/ Precio medios-altos.
<b>LISTO!:Minorista – Sector Universidad Central</b>	Ofrece parqueadero/Poca variedad de productos.
<b>Mini frigo : Minorista – Sector Universidad Central</b>	Variedad de productos y servicios/ Mala imagen del local.

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

Tabla 8 Encuestas a Clientes Actuales

<b>PREGUNTA #</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<p><b>1. ¿Qué variables influyen en la elección del distribuidor de confites y bebidas al que compra? Escoja 1 o más</b></p>	<p>De acuerdo con el gráfico, se arrojan resultados con los cuales podemos concordar que lo que más influye al momento de realizar la compra de confites y bebidas son tres factores fundamentales; primero con 21% los precios que ofrece la distribuidora; en segundo lugar, se encuentra con 15% la calidad de los productos; y por último la vasta cantidad de stock con 14%. Por tanto, mantener siempre una buena ubicación y stock necesario atraerá más a los consumidores.</p>
<p><b>2. ¿Mencione las distribuidoras de confites y bebidas a las que compra en la actualidad?</b></p>	<p>Arrojados los gráficos es fácil determinar que las distribuidoras más visitadas por los consumidores son: Santa María ocupando el mayor porcentaje con 19%. Seguido se encuentra la distribuidora Mi Comisariato con el 18% de compradores, por último, se encuentra Dulky ocupando el 13% entre las distribuidoras confiables. Las personas recurren a supermercados que ofrezcan variedad, calidad y buen precio.</p>
<p><b>3. ¿Hace cuánto tiempo acude a realizar compras en la distribuidora MSPE?</b></p>	<p>Los consumidores de la distribuidora MSPE acuden de entre 3 a 4 años a realizar compras con un porcentaje que oscila entre el 34% al 48%. El otro 12% es cliente de 1 a 2 años. Lo que indica que los compradores fieles a la distribuidora se sienten a gusto con la misma.</p>

<p><b>4. ¿Cuál es el motivo por el cual compra los diversos productos ofertados en MSPE? Escoja 1 o más</b></p>	<p>Gracias a las encuestas hemos podido recolectar la información siguiente, 62% los consumidores realizan compras en MSPE por motivos de reventa, mientras que con solo el 26% realiza compras para consumo propio. En ocasiones especiales el 13% compra en MSPE. Se puede determinar que, el mayor de porcentaje se da debido a la calidad, cantidad y precio que ofrece MSPE, puesto que rinde de manera efectiva a quienes consumen en la distribuidora, para luego sacarle provecho al mismo producto.</p>
<p><b>5. ¿Cuántas veces a la semana realiza compras en la distribuidora MSPE?</b></p>	<p>Se realizan cuatro veces por semana compras en la distribuidora MSPE.</p>
<p><b>6. ¿Cuánto \$ compra en promedio semanalmente en la distribuidora MSPE?</b></p>	<p>El promedio semanal de la distribuidora MSPE es de 145 USD.</p>
<p><b>7. ¿Qué líneas de productos compra con mayor frecuencia en la distribuidora? Escoja 1 o más</b></p>	<p>26% es el porcentaje de compras de confites (chicles, chupetes) seguido está con 19% la compra de bebidas no alcohólicas finalmente chocolates con el 17%. La compra de los productos mencionados se da, puesto que la mayoría de los consumidores de la distribuidora MSPE son revendedores, por ende estos productos tienen más acogida a la hora de comprar en la calle.</p>
<p><b>8. En comparación con otras alternativas en cuanto a la competencia, el precio es: Escoja máximo (1)</b></p>	<p>Los encuestados respondieron que el precio es mucho menor, arrojando un resultado de 46%; también, con criterio de</p>

	<p>que el precio es algo menor, obtuvimos 34% y otro 20% opina que el precio es más o menos igual. Finalmente concluimos, que para una mayoría los precios son cómodos para el bolsillo, sin embargo, también depende de la posibilidad económica de los clientes de MSPE.</p>
<p><b>9. ¿Cuán satisfecho/a se siente con el servicio ofertado por MSPE? Escoja máximo (1)</b></p>	<p>El 80% de clientes se encuentran satisfechos, el 18% se siente medianamente satisfecho y solo 1% de los mismos expresaron sentirse insatisfechos. Con un alto porcentaje podemos dar razón que sin lugar a dudas la atención al cliente brindada por los colaboradores de la distribuidora es excelente.</p>
<p><b>10. Ha recomendado o recomendaría usted este negocio a otras personas?</b></p>	<p>95% recomiendan este negocio, el otro 5% restante no. MSPE tiene acogida en el mercado, ya sea por sus precios, atención al cliente, productos y variedad de los mismos, los tres factores hacen de MSPE una empresa confiable.</p>
<p><b>11. ¿Qué opina usted acerca de las instalaciones o infraestructura? Escoja máximo (1)</b></p>	<p>La estructura es amplia para el 63% de los encuestados, 12% piensan que el espacio es reducido, 25% sin embargo creen que el espacio es suficiente. Es importante tomar en cuenta el espacio en el que se desarrolla la empresa, con suerte el lugar está adecuado para que la empresa opere.</p>
<p><b>12. ¿Considera usted que el sistema implementado por MSPE para la facturación electrónica es? Escoja máximo (1)</b></p>	<p>Es útil según el 63% de las personas, por otro lado, el 15% consideran que el sistema de facturación electrónica es innecesario. Finalmente 13% piensa que</p>

	<p>es una pérdida de tiempo. La implementación de este nuevo servicio resulta ventajoso, pero por otro lado contrario, los consumidores, se encuentran insatisfechos por ciertos factores, uno de ellos puede ser, que aún no se acoplan a este nuevo sistema.</p>
<p><b>13. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las promociones o descuentos? Escoja máximo (1)</b></p>	<p>Mediante el uso de la red social WhatsApp o mensajes de texto se obtuvo 61% y 7% y por medio de hojas en forma de volantes del negocio 33%. El uso de la tecnología es fundamental y facilita tanto a los vendedores y compradores de la distribuidora MSPE.</p>
<p><b>14. ¿Qué producto o servicio le gustaría que MSPE implemente? Escoja máximo (3)</b></p>	<p>Los consumidores de la distribuidora Melva Portilla votaron por la implementación de entregas a domicilio con un costo mínimo adicional, este servicio obtuvo 31% de aceptación; otro servicio con porcentaje alto fue la facilidad de poder ordenar por teléfono, y por vía WhatsApp estos ocuparon 23% y 21%. Se puede concluir que la implementación de la tecnología y servicio a domicilio a futuro la satisfacción y facilidad de los clientes al comprar, pueda incrementar.</p>
<p><b>15. ¿Qué diferencias encuentra entre la distribuidora MSPE y la competencia?</b></p>	<p>Los precios son importantes en una empresa y en esta no es la excepción, 27% es la diferencia entre MSPE y la competencia. Se suman a esta la ubicación con 16% y finalmente la cantidad suficiente de stock 12%. La competencia</p>

	<p>es siempre una amenaza para cualquier negocio, es por esto que es importante cuidar los requerimientos que el cliente quiere comprar.</p>
<p><b><i>16. ¿Qué recomendaciones o sugerencias podría sugerir a la empresa? (Con la finalidad de implementar mejoras)</i></b></p>	<p>El implementar las entregas a domicilio se ubican en la cúspide con 27%. Las mejoras de personal toman el 13%. El aumento de promociones y agilizar la atención mediante turnos impresos ocupan 12% cada una. Finalmente, introducción de más productos son el 10% de los consumidores quienes quieren esta implementación ya que es importante sin lugar a dudas, renovar el stock y estar al día con los nuevos productos a precios cómodos y siempre ofrecer calidad.</p>

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

Tabla 9 Encuestas a Clientes Potenciales

<p><b>1. Ha comprado o compra actualmente productos tales como: (confites, chocolates, bebidas, snacks, cigarrillos o similares)</b></p>	<p>99,2 % De los encuestados contestaron que, si habían realizado la compra de estos productos, el otro 0,08 no han hecho este tipo de compras.</p>
<p><b>2. Realiza compras en cantidades</b></p>	<p>Las personas quienes realizan estas compras lo hacen 54,5% al por mayor y 45,5% al por menor; claramente deducimos que la compra al por mayor tiene más acogida, puesto que la compra de los productos se da con el fin de actividades comerciales. (Negocio revender).</p>
<p><b>3. ¿Qué proveedores elige para realizar compras de los productos antes mencionados? Elija 1 o más.</b></p>	<p>La mayoría de los clientes prefiere Santa María a la hora de comprar, cuanto que ocupa 36,4%, le sigue la distribuidora MSPE con 37,2 % dichos locales resultan ventajosos para la compra en cantidades al por mayor. Por otro lado, para la compra de cantidades al por menor se encuentran Oki Doki, Listo, Tiendas con 32%, 13,4%, 2,3%</p>
<p><b>4. ¿Cuál es el motivo de su compra? Escoja 1 o más.</b></p>	<p>Para usos de consumo personal 56,1%, para actividades comerciales (negocio, reventa) 55,3% finalmente para regalos (ocasiones especiales) 35,4%. Es importante tener en cuenta, los motivos planteados pueden ser utilizados todos juntos. Por ejemplo, el cliente compra al por mayor para su negocio, a su vez puede destinar parte de la mercadería para uso personal.</p>

<p><b>5. ¿Qué líneas de productos compra con mayor frecuencia? Escoja 1 o más.</b></p>	<p>84% de los consumidores compra productos confiteros, posicionándose en el primer puesto con una estabilidad alta en líneas de productos más vendidos, seguido a estos productos se encuentran los chocolates, estos ocupan 65,4%; snacks, bebidas no alcohólicas y cigarrillos, toman 50,4%, 55%, 30,5% respectivamente.</p>
<p><b>6. ¿Cuántas veces a la semana realiza compras de los productos anteriores?</b></p>	<p>Los clientes realizan compras con una frecuencia promedio de 3 veces a la semana, según la necesidad de abastecimiento ya sea para negocio, o consumo personal los clientes realizan sus compras a lo largo de la semana en cantidades al por mayor. Al por menor 2.53.</p>
<p><b>7. Defina el monto de compra semanal \$</b></p>	<p>El monto de compra promedio <b>AL POR MENOR</b> semanal es de 24\$.</p> <p>El monto de compra promedio <b>AL POR MAYOR</b> semanal es de 245\$.</p>
<p><b>8. ¿Cuán satisfecho se siente con el servicio que recibe en la actualidad?</b></p>	<p>Los clientes se sienten medianamente insatisfechos 44,4% es el resultado arrojado por las encuestas, puesto que influyen algunos factores para mejorar el servicio, y lograr que estos se encuentren satisfechos. Medianamente satisfechos y totalmente satisfechos ocupan 35,7% y 13,2%.</p>
<p><b>9. ¿Qué le disgusta del servicio que recibe actualmente? Escoja 1 o más.</b></p>	<p>El servicio que más peso tiene es la poca variedad de productos, los clientes desean tener más productos incluidos en el mercado, es por esto que ocupa 59,7%. La atención al cliente no se queda más, es</p>

	<p>fundamental que los clientes se sientan cómodos en el lugar donde fuesen a realizar las compras, este servicio ocupa por tanto 42,9%. Por otro lado, es importante tomar en cuenta la infraestructura y ubicación del local comercial; los encuestadores no se encuentran a gusto con estas, por cuanto se arrojó un resultado de 35,9% y 31,8% respectivamente.</p>
<p><b>10. ¿Estaría dispuesto/a a comprar directamente a un proveedor distinto al que compra actualmente? Escoja máximo 1.</b></p>	<p>Efectivamente los clientes estarían dispuestos a hacerlo, 57,6% lo aceptaron. 24,5% Dudan de hacerlo, por esto contestaron que tal vez lo harían. Con poco porcentaje se presentaron los clientes que no lo harían arrojando 17,8%.</p>
<p><b>11. ¿Qué otro producto o servicio le gustaría encontrar? Elija 1 o más.</b></p>	<p>La implementación de entregas a domicilio y pedidos por WhatsApp fueron las que mayor acogida por parte de los clientes tuvieron, puesto que son vías fáciles y cómodas de realizar compras, sus porcentajes fueron 53,2% y 52,5%. Los servicios de promociones y descuentos por día es un método de compra segura por cuanto ocupó el 33,3%</p>

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

## 2.4 Caracterización de oferta y demanda

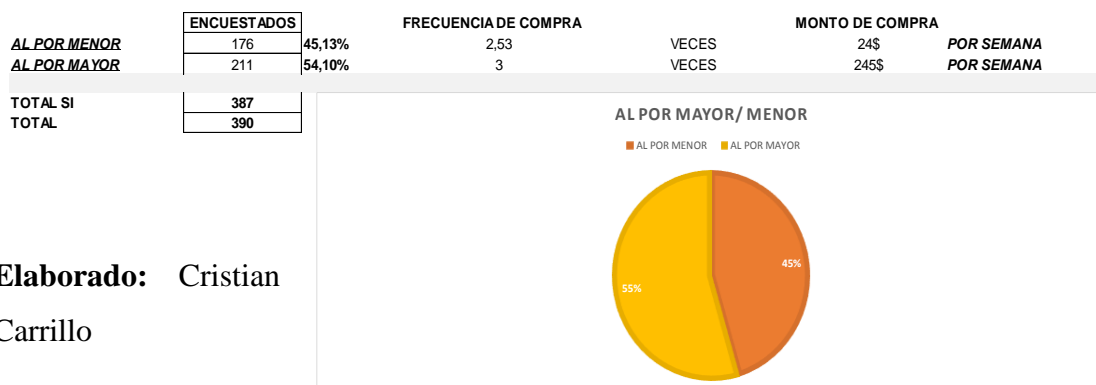
El objetivo inicial nace en analizar únicamente el canal minorista a profundidad y superficialmente el mayorista, pero al momento de analizar los resultados de la investigación se llegó a la conclusión de clasificar en oferta y demanda en los dos canales; mayorista y minorista. Ya que refleja un gran potencial para aprovechar y mejorar el canal mayorista. Por esta razón se caracteriza por separado para posteriormente plantear estrategias para los dos canales de distribución.

El siguiente cuadro de caracterización se creó con la ayuda de expertos, quienes nos permitieron estimar en base a promedio la cantidad de clientes mayoristas y minoristas que consumen productos de conveniencia que acuden los distintos competidores y la distribuidora MSPE ubicados en la parroquia Belisario Quevedo en la ciudad de Quito hasta el año 2019, consiguiendo estimar la oferta actual. Gráfico #23

Al momento de analizar los resultados de la investigación se llegó a la conclusión de clasificar en oferta y demanda en los dos canales; mayorista y minorista. Ya que refleja un gran potencial a aprovechar y mejorar en el canal mayorista. Por esta razón de caracteriza por separado para posteriormente plantear estrategias para los dos canales de distribución.

Se estima la oferta mayorista y minorista en base a una estimación de número de clientes de MSPE y de la competencia, propuesta por expertos

**Expertos:** distintos proveedores, administrador de MSPE.



**Elaborado:** Cristian Carrillo

*Ilustración 23 Datos encuesta*

TOTAL HABITANTES PARROQUIA BELISARIO QUEVEDO 2017		45.370
PROVEEDORES DE PRODUCTOS CONVENIENCIA - CONFITES, BEBIDAS Y SNACKS		# CLIENTES
MSPE	0,36%	163
DISTRUBUIDORA CRISTINA	0,30%	136
SANTA MARIA	11,00%	4991
MULTI CONFITE	0,32%	145
SUPERMAXI	5,00%	2269
OKIDOKI	8,00%	3630
LISTO	4,10%	1860
MINI FRIGO	0,29%	132
OTROS (277) TIENDAS PEQUEÑAS	21,00%	9528
		<b>34 CLIENTES CADA TIENDA</b>
<b>OFERTA TOTAL</b>		50,37% 22.853

MAYORISTAS			CLIENTES	MINORISTAS			CLIENTES
3) MSPE	0,30%		136	9) MSPE	0,06%		27
5) DISTRUBUIDORA CRISTINA	0,23%		104	7) DISTRUBUIDORA CRISTINA	0,07%		32
1) SANTA MARIA	5,0%		2269	2) SANTA MARIA	6%		2722
4) MULTI CONFITE	0,25%		113	8) MULTI CONFITE	0,07%		32
2) SUPERMAXI	3,0%		1361	4) SUPERMAXI	2,0%		907
				3) OKIDOKI	8%		3630
				5) LISTO	4%		1860
				6) MINI FRIGO	0,29%		132
				1) OTROS (277) TIENDAS PEQUEÑAS	21%		9528
<b>OFERTA MAYORISTA</b>	<b>8,78%</b>		<b>3.983</b>	<b>OFERTA MINORISTA</b>	<b>41,59%</b>		

Ilustración 24 Oferta y demanda

**Elaborado:** Cristian Carrillo

Información recolectada con la ayuda de fuentes secundarias como lo son “Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de ingeniería en mercadotecnia con el tema de estudio de las zonas comerciales mediante georreferenciación del distrito metropolitano de Quito, administración zonal Eugenio Espejo, parroquia urbana Belisario Quevedo año 2017”



Ilustración 25 “Estudio de las zonas comerciales mediante georreferenciación del distrito metropolitano de Quito, administración zonal Eugenio Espejo, parroquia urbana Belisario Quevedo 2017.”

(ROMÁN ROMERO, 2017)

**Elaborado:** DARLIN FABIAN ROMÁN ROMERO

## 2.4.1 Oferta

### 2.4.1.1 Oferta Mayorista

La oferta mayorista es la que actualmente se desempeña la empresa, con el dato de número de clientes estimado por expertos, la frecuencia de consumo y monto promedio por visita, se obtienen de los resultados de la investigación de mercados.

$$\text{Oferta} = n \times q \times p$$

**donde:**

**n:** 3.983 clientes (*explicación en gráfico 23*)

**q:** 52 semanas\* 3 veces= **156 frecuencia consumo anual**

**p:** 245/3 veces= **81.67\$ monto promedio por visita**

$$\text{Oferta: } 3.983 \times 156 \times 81.67\$ = \mathbf{\$50.749.612}$$

$$\text{Visitas anuales promedio: } 3.983 \times 156 = 621.348$$

### 2.4.1.2 Oferta Minorista

La oferta minorista es la potencial y de la cual se pretende formar parte, con el dato de número de clientes estimado por expertos, la frecuencia de consumo y monto promedio por visita, se obtienen de los resultados de la investigación de mercados.

$$\text{Oferta} = n \times q \times p$$

**donde:**

**n:** 18.869 clientes (*explicación en gráfico 16*)

**q:** 52 semanas\* 2.53 veces= **131,56 frecuencia consumo anual**

**p:** 245/2.53 veces= **9,49\$ monto promedio por visita**


**Oferta:** **18.869** x 131.56 x 9.49\$ = **\$23.548.990**


**Visitas anuales promedio:** 18.869\*131.56= **179.067**

### **Caracterización Competidores mayoristas y minoristas**

La tabla #12 nos permite sintetizar las características relevantes y diferenciadoras acerca de los principales competidores que se encuentran ubicados en la parroquia Belisario Quevedo. Para así posteriormente diseñar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva y diferenciadora.

Tabla 10 Caracterización Competidores mayoristas y minoristas

<b>Competidores Mayoristas</b>	<b>Caracterización</b>
<p data-bbox="371 331 772 365"><b>Supermercados Santa María</b></p> 	<p data-bbox="821 331 938 365"><b>Precios:</b></p> <ul data-bbox="821 427 1340 629" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="821 427 1340 510">• Precio normal (marcado como PVP)</li> <li data-bbox="821 539 1340 629">• Precio al por mayor (descuento en PVP, más de 3 unidades)</li> </ul> <p data-bbox="821 685 944 719"><b>Calidad:</b></p> <ul data-bbox="821 779 1340 869" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="821 779 1340 869">• Productos frescos, ninguno caducado.</li> </ul> <p data-bbox="821 925 1114 958"><b>Líneas de productos:</b></p> <ul data-bbox="821 1019 1340 1854" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="821 1019 1340 1052">• Productos de consumo masivo</li> <li data-bbox="821 1081 1050 1115">• Abarrotes</li> <li data-bbox="821 1144 1066 1178">• Legumbres</li> <li data-bbox="821 1207 1340 1290">• Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)</li> <li data-bbox="821 1319 1340 1402">• Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)</li> <li data-bbox="821 1431 1340 1514">• Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)</li> <li data-bbox="821 1543 1326 1576">• Snacks (papas, doritos, chifles)</li> <li data-bbox="821 1606 1340 1688">• Bebidas no alcohólicas (aguas, gaseosas, refrescos)</li> <li data-bbox="821 1718 1340 1800">• Cigarrillos y bebidas alcohólicas</li> <li data-bbox="821 1830 1209 1863">• Panadería y pastelería.</li> </ul> <p data-bbox="821 1906 1246 1939"><b>Servicios y atención al cliente:</b></p>


	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular (tiempo de espera muy elevado)</li> </ul> <p><b>Asesoramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul> <p><b>Ubicación del negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versalles y Ramirez Davalos (esquina)</li> </ul> <p><b>Apariencia del negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena (imagen, mantenimiento y limpieza)</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Televisión y radio</li> <li>• Afiches y espacios publicitarios</li> <li>• Impulsadoras de productos</li> </ul>
<p><b>SUPERMAXI</b></p> 	<p><b>Precios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio normal (marcado en PVP + al menos 5%)</li> <li>• Precio afiliado (descuento descontado del PVP - 5%)</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente (productos seleccionados, frescos y con buenas fechas de caducidad)</li> </ul> <p><b>Líneas de productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de consumo masivo</li> <li>• Abarrotes</li> <li>• Legumbres</li> <li>• Confitos (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)</li> <li>• Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)</li> <li>• Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)</li> <li>• Snacks (papas, doritos, chifles)</li> <li>• Bebidas no alcohólicas (aguas, gaseosas, refrescos)</li> <li>• Cigarrillos y bebidas alcohólicas.</li> <li>• Panadería y pastelería.</li> </ul> <p><b>Servicios y atención al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena (cajero/cliente)</li> <li>• Tiempo de espera (medio-alto)</li> </ul> <p><b>Asesoramiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo</li> </ul> <p><b>Ubicación del negocio:</b></p> <p>Gaspar de Carvajal s/n y Av. La Gasca (C.C. América)</p>
--	--

	<p><b>Apariencia del negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Pagos en efectivo y tarjeta de crédito.</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Afiches y volantes internos</li> <li>• Impulsadoras, degustadoras.</li> </ul>
<p><b>MULTI CONFITE</b></p>	<p><b>Precios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos en compras al por mayor.</li> <li>• Un 5% menos del PVP marcado en cada producto.</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media (productos fechas de caducidad próxima, buen estado)</li> </ul> <p><b>Líneas de productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)</li> <li>• Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)</li> <li>• Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snacks (papas, doritos, chifles)</li> </ul> <p><b>Servicios y atención al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular (pocos vendedores, tiempo de espera medio alto)</li> </ul> <p><b>Asesoramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio (compras al por mayor)</li> </ul> <p><b>Ubicación del negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calle Manuel Larrea y Portoviejo</li> </ul> <p><b>Apariencia del negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media-alta (instalaciones modernas)</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Pago solo en efectivo.</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volantes impresos</li> <li>• Afiches internos</li> <li>• Publicidad entregada por proveedor.</li> </ul>
<p><b>DISTRUBUIDORA CRISTINA</b></p>	<p><b>Precios:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos de hasta un 6% al PVP, en ventas al por mayor.</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media – productos (fechas de caducidad cortas)</li> </ul> <p><b>Líneas de productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)</li> <li>• Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)</li> <li>• Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)</li> <li>• Snacks (papas, doritos, chifles)</li> </ul> <p><b>Servicios y atención al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> </ul> <p><b>Asesoramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio</li> </ul> <p><b>Ubicación del negocio:</b></p> <p><b>Apariencia del negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja (falta de mantenimiento y limpieza)</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima</li> </ul>
<b><u>Competidores Minoristas</u></b>	<b>Caracterización</b>
<p><b>OKIDOKI</b></p> 	<p><b>Precios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio elevados (Precio al menos un 10% mayor al mercado en PVP)</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena (Productos semi-frescos, fechas de caducidad próximas)</li> </ul> <p><b>Líneas de productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)</li> <li>• Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)</li> <li>• Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)</li> <li>• Snacks (papas, doritos, chifles)</li> <li>• Bebidas no alcohólicas.</li> <li>• Bebidas calientes.</li> <li>• Alimentos empacados.</li> <li>• Comida rápida.</li> </ul> <p><b>Servicios y atención al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención no personalizada.</li> </ul>

	<p><b>Asesoramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul> <p><b>Ubicación del negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Universidad Central</li> <li>• Av. San Gregorio y Ulloa.</li> </ul> <p><b>Apariencia del negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media Buena (imagen, limpieza, mantenimiento)</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> </ul> <p><b>Política de precios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por la línea de productos y temporadas.</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volantes repartidos internamente.</li> <li>• Afiches internos.</li> <li>• Anuncio de promociones por parte del vendedor</li> </ul>
<p><b>LISTO!!</b></p>	<p><b>Precios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados (Precio al menos un 15% mayor al mercado en PVP)</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p>



- Buena (Productos semi -frescos, fecha de caducidad próxima)

#### **Líneas de productos:**

- Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)
- Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)
- Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)
- Snacks (papas, doritos, chifles)
- Bebidas no alcohólicas.
- Bebidas calientes.
- Alimentos empacados.
- Comida rápida.

#### **Servicios y atención al cliente:**

- Atención no personalizada.
- Únicamente cajeros.

#### **Asesoramiento**

- Ninguno

#### **Ubicación del negocio:**

- Sector Universidad Central
- Av. América y colon (Interior PRIMAX)

#### **Apariencia del negocio**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular (Limpieza y organización de productos deficiente).</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> </ul> <p><b>Política de precios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por la línea de productos y temporadas.</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volantes repartidos dentro de gasolinera.</li> <li>• Afiches internos.</li> <li>• Anuncio de promociones por parte del vendedor.</li> </ul>
<b>MINI FRIGO</b>	<p><b>Precios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos un 10% más de lo marcado en P.V.P</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media (productos poco frescos, fecha de caducidad muy próxima)</li> </ul> <p><b>Líneas de productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)</li> <li>• Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)</li> <li>• Snacks (papas, doritos, chifles)</li> <li>• Bebidas no alcohólicas (aguas, gaseosas, refrescos)</li> <li>• Cigarrillos y bebidas alcohólicas</li> <li>• Legumbres</li> <li>• Abarrotes</li> </ul> <p><b>Servicios y atención al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención no personalizada.</li> <li>• Únicamente cajeros.</li> </ul> <p><b>Asesoramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul> <p><b>Ubicación del negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Av. Versalles y Veintimilla</li> </ul> <p><b>Apariencia del negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente (falta de mantenimiento, limpieza, desinfección, desordenado)</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima (afiches entregados por proveedores)</li> </ul>
<b>TIENDAS (Promedio de 72)</b>	<p><b>Precios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos (Lo que marque PVP.</li> <li>• Un 5%,10% más de lo marcado en P.V.P</li> </ul> <p><b>Calidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Media - baja (productos no frescos, muy próximos a caducarse)</li> </ul> <p><b>Líneas de productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)</li> <li>• Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)</li> <li>• Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)</li> <li>• Snacks (papas, doritos, chifles)</li> <li>• Bebidas no alcohólicas (aguas, gaseosas, refrescos)</li> <li>• Cigarrillos y bebidas alcohólicas</li> <li>• Abarrotes</li> <li>• Legumbres</li> <li>• Productos de consumo masivo</li> </ul> <p><b>Servicios y atención al cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente (mal trato a clientes, poca paciencia)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago únicamente en efectivo.</li> <li>• No entregan comprobante de venta o factura.</li> </ul> <p><b>Asesoramiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio (sugerencias y recomendaciones de ciertos vendedores)</li> </ul> <p><b>Ubicación del negocio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sectores:</b> Las Casas, Santa Clara, Mariana de Jesús, La Gasca, U. Central, San Vicente, La primavera, Pambachupa.</li> </ul> <p><b>Apariencia del negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente (falta de mantenimiento, limpieza, desinfección)</li> </ul> <p><b>Métodos de venta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoservicio.</li> <li>• Atención personalizada.</li> </ul> <p><b>Publicidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima (afiches entregados por proveedores)</li> </ul>
--	--

**FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**ELABORADO: CRISTIAN CARRILLO**

## 2.4.2 Demanda

### 2.4.2.1 Demanda Mayorista

La demanda mayorista se obtuvo con el dato de una estimación de habitantes en la parroquia Belisario Quevedo al año 2017, con el supuesto de que el 54.10% compra al por mayor. La frecuencia de consumo y monto promedio por visita se obtienen de los resultados de la investigación de mercados.

$$\text{Demanda} = n \times q \times p$$

**Donde:**

$$n: 45.370 \text{ Habitantes} \times 54.10\% = 24.546$$

*(54.10% dato obtenido de gráfico 23, consumidores que consumen y compran al por mayor)*

$$q: 52 \text{ semanas} \times 3 \text{ veces} = 156 \text{ frecuencia consumo anual}$$

$$p: 245/3 \text{ veces} = 81.67\$ \text{ monto promedio por visita}$$

$$D: 24.546 \times 156 \times 81.67\$ = \$312.720.287$$

### Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha aparece de la operación de resta de demanda mayorista menos oferta mayorista, que en este caso la demanda es mucho mayor que la oferta, lo que refleja una gran oportunidad de cubrir mercado y plantear estrategias que provoquen crecimiento y rentabilidad.

**Demanda - Oferta:**

$$\$312.720.87 - \$50.749.612 = \$261.970.675$$

### 2.4.2.2 Demanda Minorista

La demanda minorista se calcula con el dato de una estimación de habitantes en la parroquia Belisario Quevedo al año 2017, con el supuesto de que el 45.13% compra en cantidades al por menor. La frecuencia de consumo y monto promedio por visita se obtienen de los resultados de la investigación de mercados.

$$\text{Demanda} = n \times q \times p$$

**Donde:**

$$n: 45.370 \text{ Habitantes} \times 45.13\% = 20.475$$

*(45.13% dato obtenido de gráfico 23, consumidores que consumen y compran al por menor)*

$$q: 52 \text{ semanas} \times 2.53 \text{ veces} = 131.56 \text{ frecuencia consumo anual}$$

$$p: 24/2.53 \text{ veces} = 9.49\$ \text{ monto promedio por visita}$$

$$D: 20.475 \times 131.56 \times 9.49\$ = \$25.552.384$$

### Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha aparece de la operación de resta de demanda minorista menos oferta minorista, que en este caso la demanda es algo mayor que la oferta, lo que refleja una oportunidad de cubrir mercado y plantear estrategias que provoquen optimización del canal mayorista.

**Demanda - Oferta:**

$$\$25.552.384 - \$23.548.990 = \$2.003.394$$

## **Análisis de características de los consumidores y hábitos de compra:**

- **Compradores sensibles al precio.**
- **Aspectos culturales:** cultura, clase social, creencias y costumbres.
  - Ecuatorianos y extranjeros.
  - Residentes o transeúntes de la parroquia Belisario Quevedo.
  - Hombres y Mujeres.
  - Gusto por confites, comida chatarra, bebidas embotelladas, snacks y similares.
  - Clase social media - baja.
  - Alto consumo en ocasiones especiales (Navidad, día del niño, cumpleaños, festejos)
- **Aspectos sociales:** edad, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad, moda.
  - Edades: 14 a 45 años.
  - Ocupación no influye.
  - Estilo de vida poco saludable.
  - Productos no pasan de moda.

### **3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

En este punto se exponen de manera puntual los objetivos planteados por cada área funcional de la organización, recopilados de los departamentos existentes actualmente, de esta forma plantear estrategias que aporten soluciones y mejoras que reflejen un desarrollo significativo para el crecimiento de la empresa MSPE, logrando alcanzar una ventaja competitiva en el tiempo. Los capítulos previos son indispensables para el planteamiento.

#### **3.1 Objetivos de áreas funcionales**

##### **3.1.1 Objetivos de Contabilidad y Finanzas**

- Presentar estados financieros en base a los lineamientos mencionados en la NIC 1: materialidad, hipótesis de negocio en marcha, comparabilidad, uniformidad en la información y frecuencia de la información.
- Entregar estados financieros de manera oportuna, transparente, real y sin ningún tipo de alteraciones o fraude.
- Elaborar flujos proyectados con tres tipos de escenarios: favorable, neutro y desfavorable.
- Profundizar en el análisis de las cuentas contables más influyentes para la empresa, con un porcentaje de error menor al 10%.
- Efectuar procesos para el pago de los diversos impuestos o requerimientos que exige la ley.
- Conocer de los cambios en políticas, normativa o disposiciones que afecten al desarrollo de la actividad económica.
- Evaluar indicadores de gestión periódicamente e informar a las personas encargadas en el tiempo adecuado, en cada trimestre.
- Realizar conciliaciones mensuales de las cuentas bancarias con libros contables actuales.
- Archivar documentación de contabilidad de forma ordenada y por el tiempo designado por la ley.

- Conseguir al menor costo posible los recursos financieros necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la actividad económica.
- Establecer la estructura financiera más adecuada y rentable para la empresa.
- Proponer inversiones beneficiosas para el crecimiento y seguridad de la organización.
- Aumentar las utilidades anuales de la empresa en un 15% con respecto al año anterior.
- Planificar la reducción de gastos administrativos sin afectar la calidad del producto y servicio.
- Desarrollar estrategias y planes de acción para el financiamiento de nuevos proyectos.
- Diversificar la estructura de ingresos de la empresa.
- Aprovechar al 100% de los recursos financieros existentes.
- Recopilar y analizar la información histórica y proyectada con el fin de cumplir objetivos planteados.
- Examinar la viabilidad del plan para la apertura del canal minorista aplicado a la distribuidora de productos de conveniencia MSPE.
- Evaluar y buscar nuevos proveedores altamente calificados.
- Innovar o rediseñar los procesos actuales de MSPE.

### **3.1.2 Objetivos de Ventas**

- Aumentar cifras de ventas en un 10% por cada año con respecto al año anterior.
- Mejorar en un 20% la utilidad operacional con respecto a las ventas.
- Maximizar la cantidad vendida, facturada y cobrada en los plazos establecidos.
- Optimizar el promedio de ventas semanales en al menos un 15% con respecto al 2019.
- Generar un incremento en los ingresos totales por ventas de por lo menos un 10% con respecto al anterior periodo.
- Planificar la reducción de gastos operativos sin afectar la calidad del producto y servicio.
- Diseñar propuestas para la generación de tráfico en el punto de venta.
- Innovar o rediseñar los procesos de ventas actuales de MSPE.

### **3.1.3 Objetivos de Mercadeo**

- Aumentar en un 10% la participación de mercado para el año próximo.
- Percibir reconocimientos acerca de la imagen corporativa por parte de los clientes internos y externos.
- Generar demanda al lograr capturar y gestionar leads en redes sociales.
- Implementar nuevos medios de publicitarios entre el cliente externo y empresa.
- Fidelizar a los clientes, que más del 90% recomiende a MSPE como distribuidora de confianza.
- Introducir a la empresa en nuevos mercados o líneas de productos.
- Realizar investigación de mercado previo a la implementación de proyectos de alto impacto.
- Captar clientes potenciales, con el diseño de nuevos productos, servicios y estrategias.
- Analizar el ciclo de vida de las principales líneas de productos actualmente ofertadas.
- Afianzar alianzas en temas de publicidad directamente con los principales proveedores.
- Aplicar técnicas de merchandising desde el año 2020.
- Innovar o rediseñar los procesos actuales de MSPE.

### **3.1.4 Objetivos de Talento humano**

- Alinear estrategias de la organización con Talento Humano.
- Organizar capacitaciones constantes al personal según el área en la que se desempeñe.
- Motivar y escuchar a cada colaborador periódicamente.
- Reclutar y retener el mejor talento humano posible.
- Medir el compromiso de cada colega individual y colectivamente.
- Realizar el cálculo de nómina, vacaciones y demás beneficios de ley.
- Analizar solicitudes, quejas o sugerencias de los colaboradores para buscar soluciones óptimas.
- Diagnosticar el nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Controlar horarios de entrada, salida, permisos, ausencias, etc.
- Innovar o rediseñar los procesos actuales de MSPE.

### **3.1.5 Objetivos de Distribución y logística**

- Implementar un nuevo canal de distribución para el año 2020.
- Mejorar los canales de comunicación entre clientes (internos-externos) y proveedores.
- Proponer proyectos de mejora para los procesos actuales de logística interna y externa.
- Diseñar nuevas formas de recepción y entrega de productos a los clientes.
- Aumentar la cobertura a nivel nacional.
- Optimizar la rotación y cálculo de inventarios.
- Reducir los costos incurridos en comercialización y distribución.
- Ordenar estratégicamente las bodegas por líneas de productos.
- Innovar o rediseñar los procesos actuales de MSPE.

### **3.2 Estrategias de marketing**

Las estrategias se formulan tomando en cuenta dos segmentos sumamente importantes para la presente investigación, puesto que se plantean para el segmento potencial B2C; pero, al analizar los resultados estadísticos expuestos, nace la importancia de presentar mejoras y estrategias para potenciar el segmento actual B2B donde se evidencian necesidades insatisfechas en gran cantidad.

#### **3.2.1 Segmentación**

##### **3.2.1.1 B2B**

Actualmente MSPE en su gran mayoría se dedica a comercializar sus amplias líneas de productos a otros negocios, distribuidores, tiendas, o con el fin de volver a comerciar. La investigación de mercado refleja una demanda insatisfecha muy significativa, por este motivo se pretende explotar todos los recursos posibles para aumentar su participación en el mercado en cuanto a ventas en cantidades al por mayor, satisfacer necesidades y ofertar el servicio con un valor agregado.

**Para el segmento B2B se toma en cuenta los siguientes aspectos:**

- **Geográficos:** Habitantes de la Parroquia Belisario Quevedo.
- **Demográficos:** edades entre 18-55 años, comerciantes, hombres y mujeres, personas naturales o jurídicas.
- **Conductuales:** interesados en la compra con el objetivo de reventa, distribución o comercio de las líneas de productos ofertada por MSPE.
- **Compras superiores a 100\$ mensuales.**

### **3.2.1.2 B2C**

Es un segmento dedicado específicamente al consumidor final. MSPE ocupa un % muy bajo en el mercado, en cuanto a ventas en cantidades al por menor. Por esta razón se proyecta aprovechar esta oportunidad existente y así inaugurar un punto de venta (minorista) pero distribuido directamente por MSPE (mayorista) logrando ampliar su canal de distribución y captando mayor participación de mercado.

Para el segmento B2C se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- **Geográficos:** Habitantes de la Parroquia Belisario Quevedo.
- **Demográficos:** edades entre 13-40 años, estudiantes, transeúntes, público en general, hombres y mujeres.
- **Psicográficos:** estilo de vida no saludable, no cuidadosa por la salud.
- **Conductuales:** interesados en la compra con el objetivo de consumo, regalo u ocasiones especiales.
- **Compras inferiores a 100\$ mensuales.**

### **3.2.2 Posicionamiento**

Para proponer estrategias de posicionamiento se basa en los resultados arrojados por las encuestas dirigidas tanto a clientes actuales como potenciales, en la pregunta acerca de las variables que influyen en la elección del proveedor de esta línea de productos. Los resultados exhiben una similitud, definiendo a tres variables como las más influyentes:

#### **Precio**

La estrategia de precio pretende aprovechar la oportunidad de reducir costos al momento de ocupar un puesto más en el canal de distribución, aumentando el volumen actual de MSPE, ya que tendrá que abastecer al canal minorista.

#### **B2B**

En este segmento hoy en día existe menor competencia, pero las empresas ofertantes (Supermercado Santa María y Supermaxi) evidencian un poder de negociación con proveedores muy fuerte, lo cual dificulta un liderazgo en precio, aun así, MSPE ha logrado mantenerse estable y en competencia con estas compañías.

MSPE deberá aumentar sus volúmenes de compra para así negociar el mejor precio posible, logrando ganar mercado al combinarlo con otras variables.

#### **B2C**

Al implementar el plan para la apertura de un canal minorista abastecido por MSPE, la variable precio será una gran ventaja, ya que se tendrá un precio totalmente competitivo, ofreciendo grandes descuentos, promociones, regalos, ofertas por días, variedad de productos, pero por sobre todo el PVP más bajo del sector geográfico.

## **Calidad del producto**

Se fijarán políticas de calidad muy estrictas.

- Fechas del producto (al menos 15 días antes de la fecha de caducidad).
- Excelentes condiciones (estéticas y salubres).
- Empaques completamente sellados. (Al vacío en productos que lo requieran)
- Almacenaje en condiciones adecuadas o recomendadas. (Refrigeración)
- Venta únicamente de productos con registro sanitario vigente.

Al momento de la recepción del pedido, el personal encargado realizará la inspección inicial del control de calidad. La segunda inspección se dará al momento de perchar en los exhibidores, se verificará y cualquier producto que no cumpla con los estándares de calidad mínimos, no serán perchados y se gestionará la devolución.

## **Atención al cliente**

La atención al cliente resulta ser un factor fundamental en los dos segmentos, se dará mucha importancia a la manera en que se atiende al comprador.

Dando la bienvenida a cada cliente que se acerque a las instalaciones, siempre de manera muy amable, familiar y respetuosa. Intentando cubrir a más del 80% de clientes con una atención personalizada, sugiriendo promociones, productos de temporada y ofertas especiales. De mismo modo, de forma muy ágil, rápida y proactiva para reducir el tiempo que dura el proceso de venta.

- Capacitar a los vendedores con nuevas técnicas de venta, servicio al cliente y resolución de conflictos para así reducir el tiempo de atención y espera actual.
- Rediseñar los procesos de venta actuales, con el soporte de la tecnología de la información.

La investigación de mercados permite afirmar que es un mercado de precios, lo que significa que los clientes buscan el mejor precio (más bajo del mercado o de la zona geográfica) para realizar sus compras. Es por ello que la estrategia se fundamenta en reducir costos para mejorar el precio, y también acompañarlo con productos de calidad y una atención al cliente que incluya asesoría.

### 3.2.3 Estrategias genéricas Porter



Ilustración 26 Cinco estrategias competitivas genéricas Michael Porter

**Elaborado:** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, páginas. 35-40

#### **Estrategia de mejores costos**

Se aplicará la estrategia de bajos costos generales, con el objetivo de aumentar el poder de negociación con proveedores, incrementar la cantidad actual de compras y así reducir aún más los costos. Dinamizando el mercado y de a poco, ocupar mayor posición en el mercado.

#### **Bajos costos dirigidos**

Este nuevo canal se enfocará en explotar la estrategia de costos, ya que se especializará en el nicho de mercado minorista, ofertando productos al menor precio en comparación con la competencia en su ubicación geográfica. Todo esto gracias a la distribución directa, al ocupar un puesto más en la línea de distribución.

Al reducir intermediarios en el canal de distribución:

**Fabricante – MSPE (mayorista) – MSPE (minorista) – Consumidor Final**

Provocará una mejor competitividad en costos y finalmente en precio de venta.

### **Diferenciación dirigida**

Se identificará proveedores que se encuentren interesados en grandes negociaciones con el fin de obtener exclusividad en la comercialización de ciertos productos innovadores, con un ciclo de vida del producto en crecimiento.

#### **3.2.4 Estrategias competitivas**

Según las estadísticas de las encuestas, la empresa MSPE se posiciona como una organización seguidora con mucha visión retadora, debido a esto se plantearán estrategias competitivas de una empresa seguidora, al alinearse competitivamente en las decisiones con respecto a la compañía líder. Desarrollándose en otros nichos de mercado insatisfechos, presentando nuevos productos y servicios continuamente.

#### **Segmentar de forma dinámica**

- Investigar nichos de mercado con demanda de mercado insatisfecha, ofertar más.
- Nuevos servicios que complementen al prioritario y así alcanzar una ventaja competitiva.

#### **Aprovechar la tecnología de la información**

- Valerse de la oferta existente en complementos de computación; software empresarial, contable y hardware como soporte de esta. Así rediseñar y optimizar procesos, reducir costos, tiempos y errores.

La estrategia competitiva de seguidor fundamenta la implementación del plan para la apertura de un canal minorista, por el hecho de buscar otros nichos de mercado (minorista) y a la vez fortalecer el nicho actual (mayorista).

### **3.2.5 Estrategias de crecimiento**

Se pretende un crecimiento en el canal actual (mercado actual) y potencial (mercado nuevo) manteniendo líneas de productos comercializadas al presente (productos actuales), pero de igual manera se buscará añadir líneas de productos que resulten complementarias y rentables (productos nuevos).

#### **3.2.5.1 Retailing**

Contratar servicios profesionales a persona encargada de diseño de interiores.

Diseñar un ambiente innovador, moderno, limpio y sofisticado para así llegar al cliente de forma única al momento de realizar su compra, creando experiencias que marquen de manera positiva su visita.

- Diseñar estratégicamente el espacio o área física, tomando en cuenta áreas de tráfico.
- Estanterías con una clasificación de líneas de productos delimitada.
- Ubicación de productos, promociones, descuentos a la vista del cliente.
- Crear una experiencia en cuanto a limpieza y olor del establecimiento. Con la ayuda de lociones, ambientadores que generen un olor muy agradable.
- Premiar o recompensar a los clientes según su frecuencia y monto de compra trimestral.
- Rediseñar los procesos de venta, eliminando lo innecesario y facilitando la compra al consumidor en el menor tiempo posible, seis sigma.

##### **3.2.5.1.1 Retailing 2.0**

#### **B2C**

Realizar convenios con empresas que ofrecen el soporte de venta en línea, por medio de aplicaciones, páginas web para así llegar a más personas con el uso de la tecnología. Teniendo presencia en aplicaciones tales como: Uber eats, Glovo, Rappi y las que se encuentren de pioneros.

### **3.2.5.2 Merchandising**

#### **Rótulos – letreros**

- Crear un rótulo de entrada muy llamativo, luminoso, moderno y vanguardista que resalta fuertemente la imagen de la empresa. Con materiales altamente resistentes para exterior.
- También letreros en la parte superior de cada exhibidor de las diferentes líneas de productos, con colores vivos y diferentes que permitan distinguir.

#### **Acceso a los puntos de venta**

Diseñar un ambiente agradable al ingreso, sin escalones, puertas manuales o que compliquen el acceso. Muy amplios para que ingresen o salgan 3 personas a la vez.

#### **Experiencia sensorial (ambientación)**

- Adquirir una fragancia creada exclusiva para MSPE, la cual permita ambientar de forma constante todos los puntos de venta en todo momento.
- Colocar sistema de audio inalámbrico que permita esparcir música interna y externa con un estilo moderno y ambiental a toda hora en los diferentes puntos de venta.
- Iluminación exterior llamativa y cambiante, iluminación interna que sea muy clara pero que a la vez permita diferenciar los exhibidores con la ayuda de la intensidad y tonalidad de esta.

#### **Reconocer zonas calientes y frías**

Ubicar los exhibidores de forma estratégica, con espacio suficiente en los pasillos. Identificar periódicamente (cada 3 meses) las zonas frías y cálidas, logrando reestructurar la ubicación de los productos.

## Ubicación estratégica de productos

Se analizarán los productos de baja rotación mensual para colocarlos a la altura promedio a los ojos del consumidor. También estarán muy cerca los productos complementarios, por ejemplo: bebidas, cerca de snacks, etc.

## Precio psicológico

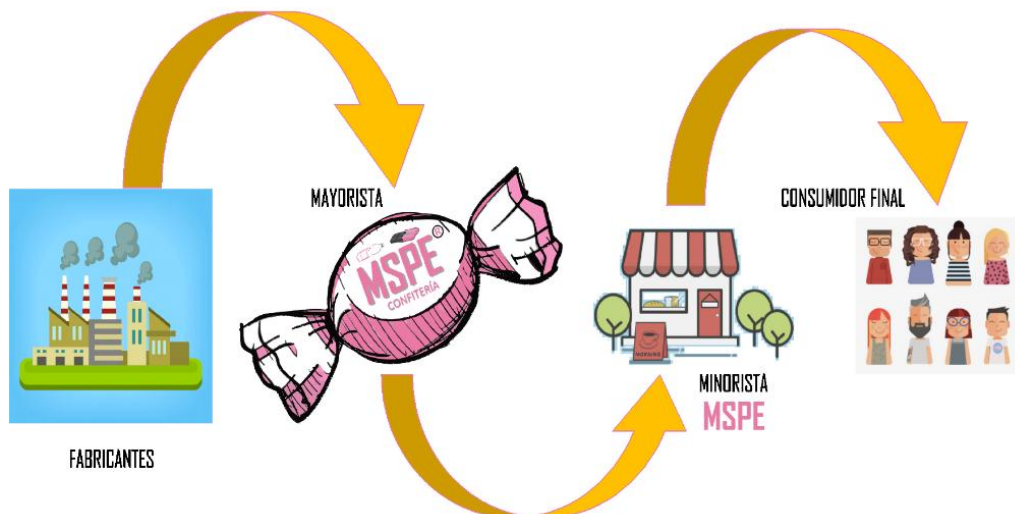
Se fijarán precios tomando en cuenta la teoría de precio psicológico, la cual sugiere terminaciones en: 5,7 o 9.

## Imagen tecnológica

Se invertirá en la compra de 3 pantallas gigantes las cuales permitirán exhibir todo el contenido audiovisual diseñado por el outsourcing de diseño gráfico, todo ello de forma periódica.

### 3.2.6 Estrategias Canales de distribución

#### *Canales de distribución propuesta*

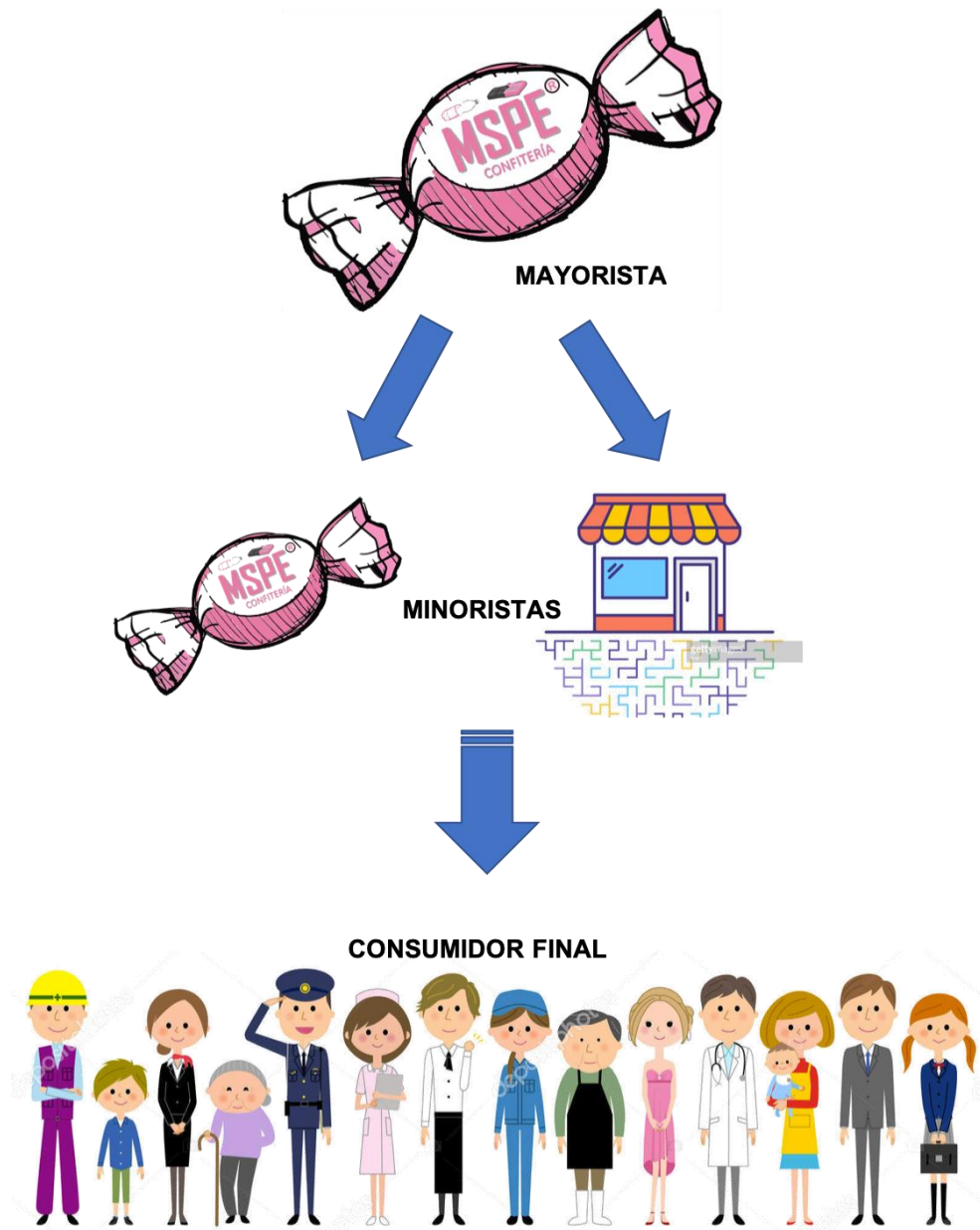


*Ilustración 27 Canales de distribución propuesto*

**Elaborado:** Cristian Carrillo

Se cubrirá una parte más del canal de distribución nivel 2.

- **MSPE** - Mayorista
- **MSPE** – Minorista



*Ilustración 28 Estrategia Canales de distribución*

**Elaborado:** Cristian Carrillo

### **Al cubrir una parte más del nivel 2, se logrará:**

- Aumentar el poder de negociación con proveedores.
- Comprar volúmenes mucho mayores a los actuales.
- Reducir los costos de pedido, compra y recepción.
- Cubrir mayor parte del mercado en productos de conveniencia.
- Dar fuerza a la imagen corporativa de MSPE.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Consolidar alianzas y convenios con terceros.
- Incluir nuevo personal altamente capacitado.
- Oferta de nuevas líneas de productos y servicios.
- Rediseñar procesos de compra, venta, logística.
- Mayor control dentro del canal, tanto del mayorista y minorista.

## **3.3 Marketing Mix**

### **3.3.1 Producto**

#### ***Variedad***

Se ofertarán nuevas líneas de productos, buscando exclusividad de distribución de ciertos productos. Todo ello a través de un estudio de mercado que nos permita conocer las necesidades de productos o servicios, dirigido a un porcentaje de consumidores tanto para el canal minorista como mayorista.

#### ***Diseño***

Se realizará una licitación con el fin de recibir el servicio de diseño gráfico, marketing digital y contenido audiovisual con el objetivo de diseñar promociones, publicidades, afiches, panfletos, logotipos, plantillas publicitarias, videos y servicios similares.

### ***Marca***

Crear contenido que de vida y fuerza a la imagen de una marca. Publicando contenido publicitario al menos 3 veces por semana, con una meta a largo plazo de crecer el porcentaje de fidelización al cliente, que logre reconocer, distinguir y sobre todo elegir nuestra marca y nuestros productos.

Realizar convenios con ciertos proveedores, que por medio de negociaciones se logre obtener patrocinios, presencia de marca en sus productos, eventos públicos, etc.

### ***Embalaje***

Se contactará proveedores de empaques, logrando adquirir anualmente una cantidad significativa de diferentes tamaños, con materiales amigables con el medio ambiente, exhibiendo la imagen corporativa con los diseños visuales presentados por el equipo de diseño. Se calculará el costo para luego ser sumado al fijar el precio.

## **3.3.2 Precio**

### ***Tipos de precio***

#### **B2B**

**Se manejarán 2 tipos de precio:**

1) **Al por mayor:** precios calculados con mayor porcentaje de descuento para compras superiores en cantidades grandes y a la vez clientes registrados como mayoristas. Descuentos de hasta 5% del total de compra, el porcentaje dependerá del monto.

*Tabla 11 Tipos de precio*

<b>Montos de compra</b>	<b>% de Descuento</b>
25-50\$	1%
51-100\$	2%
101-150\$	3%
151-200\$	4%
Mayor a 200\$	5%

**FUENTE:** MSPE

**ELABORADO:** CRISTIAN CARRILLO

2) **Al por menor:** precios marcados en PVP de cada producto, ningún descuento adicional.

### **B2C**

**Al por menor:** precios marcados en PVP de cada producto, más un descuento adicional de hasta el 10% dependiendo el producto o el día.

### ***Medios de pago***

-Efectivo

-Tarjetas de crédito/ débito

### ***Condiciones***

Cero costos adicionales por uso de tarjetas (Crédito/Débito), el costo se calculará al momento de fijación de precios.

### **3.3.3 Promoción**

#### ***Publicidad***

Se diseñará publicidad de forma semanal, y será publicada cada tres días para ser difundidos en las instalaciones, redes sociales, afiches, pancartas, volantes, mensajería instantánea (WhatsApp), etc.

Se trabajará de la mano con cada proveedor en temas de imagen publicitaria, afiches, regalos, promociones, etc. En gran parte se apoyará la publicidad entregada, así se reducirá costos en publicidad de manera significativa.

#### ***Influencers***

Semestralmente se contratará de entre uno y dos influencers medianamente posicionados para generar contenido audiovisual, provocando publicidad, recomendaciones, distintivos y mayor influencia de marca en los diferentes segmentos a los que se necesitaría dinamizar.

#### ***Promociones***

Se planificarán promociones por cada mes, lo que incluyen descuentos en ciertas líneas de productos, 2x1 en compras, obsequios, sorteos, cupones de descuentos y similares.

#### ***Marketing Digital***

Se realizarán promociones por medios exclusivos de redes sociales, tales como: publicación de códigos de descuento, imágenes promocionales, premios instantáneos. Aprovechando el marketing digital y así reducir costos en publicidad y promociones.

### **3.3.4 Plaza – Logística**

#### ***Ubicación***

Actualmente se encuentra funcionando la distribuidora en un sector muy estratégico comercial, como lo es: Sector Mercado Santa Clara. Actualmente el propietario cuenta con disponibilidad de un local comercial de aproximadamente 60 m<sup>2</sup>, se buscará aprovechar esta oportunidad para inaugurar el punto de venta minorista.

#### **Alrededor de la zona se encuentran:**

- Universidad Central
- Mercado Santa Clara
- Paradas de buses, corredores, Metrobús.
- Viviendas
- Colegios (Cardenal Spellman, Montalvo)
- Metro de Quito (2020)

**Mayorista:** Versalles y Ramirez Davalos

**Minorista:** Versalles y Marchena

#### ***Logística interna***

##### **ERP**

Invertir en un sistema ERP que permita gestionar inventarios en tiempo real. Que notifique cuando disponga de un stock mínimo o próximo a terminarse y que realice reportes para optimizar el proceso de adquisición o compra.

##### **Abastecimiento**

El propietario cuenta con espacio libre de 100 m<sup>2</sup> aproximadamente, en el cual tiene la posibilidad de construir bodegas. Con una ubicación sumamente estratégica para los dos puntos de venta en los dos canales de distribución.

El administrador actual estará a cargo de las dos empresas.

Contratar 2 personas más en el departamento de ventas, realizando actividades de cajero y colocación de productos en exhibidores.

Contratar 2 personas más en el departamento de logística, que cumplan el rol de bodegueros para el traslado desde las bodegas hacia los dos locales, de igual manera desempeñará funciones de percha en los exhibidores.

El jefe de logística se encargará de monitorear los inventarios reales para posteriormente realizar los pedidos correspondientes, prudentes y oportunos a cada proveedor.

De existir un desabastecimiento sin un fundamento válido, se le multará al jefe de logística y de incurrir en más de 2 llamados de atención en un mismo mes será separado inmediatamente.

\*La recepción de pedidos lo liderará el jefe de logística con la ayuda de los 2 bodegueros, tomando muy en cuenta las políticas y estándares de calidad.

\*Las negociaciones con todos los proveedores estarán a cargo única y exclusivamente del administrador.

### **Recepción de pedidos**

Se recibirán pedidos por medio de:

- WhatsApp
- Llamadas telefónicas
- App de pedidos (Glovo, Uber o Rappi)

### ***Logística externa***

Se realizará una licitación donde participarán al menos 5 empresas que brinden el servicio de entrega a domicilio, así se hará outsourcing con 2 empresas que resulten del proceso que soportarán este servicio a un costo muy reducido.

-Se entregará el pedido en un máximo de 1 hora una vez recibido, verificado el stock y aceptado.

-El pago se efectivizará en el momento que se entrega, paga y se le entrega, no existen créditos.

\*Si el cliente no cancela, no se le entrega y no se volverá a ofertar el servicio de entrega a domicilio en la próxima compra.

### **B2B/B2C**

MSPE cubrirá un porcentaje del total de este servicio de entrega a domicilio express.

*Tabla 12 Porcentaje del total de este servicio de entrega a domicilio express.*

<b>Monto de compra</b>	<b>% del costo de envío</b>
30 – 60 \$	2%
61 – 90 \$	4%
91 – 120 \$	6%
121 – 150\$	8%
151 – 180 \$	10%
De 181\$ en adelante	15%

**FUENTE:** MSPE

**ELABORADO:** CRISTIAN CARRILLO

## **4. EVALUACIÓN FINANCIERA**

El presente capítulo tiene como finalidad evaluar financieramente el proyecto de inversión y apertura de un canal de distribución complementario al actual, logrando concluir la viabilidad y rentabilidad de éste en base a estimaciones y supuestos. Para el desarrollo completo del capítulo 4 se recibió total asesoramiento y validación del área de contabilidad y finanzas actual de MSPE. Todos los cálculos realizados en este capítulo se encuentran registrados en un libro de Excel como ANEXO.

### **4.1 Estados financieros 2019 - año 0**

Se presenta los estados financieros más relevantes de la organización, los cuales servirán para proyecciones de los siguientes 4 años en comparación del año 0 (2019) completado con pronósticos noviembre y diciembre. Todos los estados financieros están presentados en dólares americanos.

#### **4.1.1 Estado de resultados**

El Estado de Resultados (ER), sintetiza las operaciones de la empresa procedentes de las actividades económicas de comprar, producir, transformar y de vender o de suministrar servicios en un periodo de tiempo específico. Este estado contiene todos los ingresos generados por la empresa y a la vez los costos y gastos en que incidió en sus operaciones, para posteriormente exponerlos en el resultado, el cual puede resultar en ganancias o pérdidas (Lemus, El estado de resultados o de pérdidas y ganancias, 2012)

<b>EMPRESA MSPE</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>ENERO - DICIEMBRE 2019</b>		<b>ANALISIS TIPO VERTICAL</b>	<b>IDEAL</b>
	<b>AÑO</b>	<b>%</b>	
VENTAS	\$ 960.030	100%	100%
(-) COSTO DE VENTAS			
INV. INICIAL E MERCADERÍAS	\$ 52.000	5,4%	5,0%
(+) COMPRA DE MERCADERÍAS	\$ 660.000	68,7%	65,0%
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 712.000	74,2%	70,0%
(-) INV. FINAL DE MERCADERÍAS	\$ 60.000	6,2%	5,0%
COSTO DE VENTAS	\$ 652.000	67,9%	65,0%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 308.030	32,1%	35,0%
GASTOS DE VENTAS	\$ 86.000	9,0%	10,0%
<b>UTILIDAD NETA DE VENTAS</b>	\$ 222.030	23,1%	25,0%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 54.500	5,7%	5,0%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 167.530	17,5%	20,0%
OTROS INGRESOS	\$ 1.800	0,2%	
OTROS GASTOS	\$ 4.500	0,5%	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PT</b>	\$ 164.830	17,2%	
15% PART. TRABAJADORES	\$ 24.725	2,6%	
BASE PARA EL CALCULO DEL IR	\$ 140.106	14,6%	
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 35.026	3,6%	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 105.079	10,9%	
10% RESERVA LEGAL	\$ 10.508	1,1%	
<b>UTILIDAD A DISP. ACCIONISTAS</b>	\$ 94.571	9,9%	

*Ilustración 29 Estado de resultados 2019*

**Elaborado:** Cristian Carrillo

#### 4.1.2 Balance general

El Balance General (BG), manifiesta todos los recursos que la compañía dispone o controla (Activos); así como las deudas que conserva (Pasivos) y el interés de los propietarios (Patrimonio) (Lemus, El estado de resultados o de pérdidas y ganancias, 2012).

<b>EMPRESA MSPE</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
<b>ENERO - DICIEMBRE 2019</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
EFFECTIVO	\$ 401.416	
CLIENTES	\$ -	
INVENTARIOS	\$ 60.000	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 461.416	84,0%
COSTO HISTORICO	\$ 91.219	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 3.354	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	\$ 87.865	16,0%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 549.280	100%
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
PROVEEDORES	\$95.000,00	
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 5.810	
INTERESES POR PAGAR	\$ 687	
IMPUESTOS Y PARTIC. POR PAGA	\$ 59.751	
PROVISIONES	\$ 2.000	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	\$ 163.249	29,72%
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 45.000	8,19%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 208.249	37,9%
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 215.000	
RESERVAS	\$ 8.600	
UTILIDADES RETENIDAS	\$ 22.861	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 94.571	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 341.032	62,1%
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	\$ 549.280	100%
CONTROL	\$ -0,00	

**Elaborado:** Cristian Carrillo

*Ilustración 30 Balance general 2019*

## 4.2 Gastos de implementación del plan y estrategias

<b>Costos y gastos de implementación</b>	<b>Estimación anual \$</b>	<b>¿Quién lo realizará?</b>	<b>¿Cómo lo hará?</b>
<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>	<b>18.660,00</b>		
1 Licitación Diseño de imagen, publicidad, marketing digital y contenido	\$ 4.800,00	Empresa seleccionada en Licitación	Licitación con al menos 3 proveedores, 5 meses antes de la inauguración
2 Rótuos, letreros	\$ 3.100,00	Proveedor ANDIPA SA	Compra en cheque 2 meses previo a inauguración
3 Imagen tecnológica (3 pantallas gigantes)	\$ 2.400,00	Proveedor TECNOMEGA	Compra en cheque 2 meses previo a inauguración
4 Empaques (materiales y diseños) 2 PUNTOS DE VENTA	\$ 1.200,00	Proveedor 360 Marketing Digital	Administrador realizará las compras anuales
5 Imprentas (volantes y publicidad)	\$ 960,00	Imprenta SANTA CLARA	Fijación de precios a mantener durante el año
6 Influencers (2 al año)	\$ 3.500,00	2 Influencers que se adapten al presupuesto	Administrador realizará la búsqueda y negociación
7 Promociones y obsequios (sorteos, cupones)	\$ 1.800,00	Varios proveedores	Se diseñará promociones por mes
8 Semana de inauguración (obsequios, publicidad, degustaciones)	\$ 900,00	Varios proveedores	Un gran evento de inauguración
<b>CAPACITACIONES</b>			
9 Capacitaciones	\$ 2.200,00	Liderazgo, ventas y coaching	Trimestralmente
<b>FLETES</b>			
10 Costo asumido por cobro con tarjeta de domicilio	\$ 8.000,00	MSPE MINORISTA Y MSPE MAYORISTA	Costo del servicio a domicilio
<b>DESCUENTOS EN VENTAS</b>			
11 Porcentajes de descuento al por mayor 1-3%	\$ 31.680,99	MSPE MAYORISTA	Del precio de venta
12 Porcentajes de descuento al por menor 8%	\$ 58.283,00	MSPE MINORISTA	Del PVP marcado en el producto
<b>SUELDOS</b>			
13 Contratación de 2 personas para el área de ventas	\$ 9.600,00	Administrador MSPE - Jefe de área	Proceso de reclutamiento y selección
14 Contratación de 2 personas al área de logística	\$ 9.600,00	Administrador MSPE - Jefe de área	Proceso de reclutamiento y selección
<b>COSTOS MEDIOS DE PAGO</b>			
15 Costo asumido por cobro con tarjeta de crédito y débito (DATAFAS)	\$ 1.784,57	MSPE MINORISTA Y MSPE MAYORISTA	Costo asumido por MSPE
<b>ARRIENDOS Y SERVICIOS GENERALES</b>			
16 Arriendo	\$ 10.800,00	Propietario	Contrato 2 años
17 Servicios generales	\$ 2.100,00	Empresa públicas y privadas	Servicios básicos
18 Insumos de limpieza y colores personalizados	\$ 600,00	Proveedor SANDIR	Compra anual por parte del administrador
<b>INVERSIÓN PROYECTO MINORISTA</b>			
19 Creación de políticas de calidad del productos y atención al cliente	\$ 260,00	2 Estudiantes de 9no semestre de FCAC PUCE	En base a los objetivos, misión, visión de MSPE + propuesta personal
20 Inversión y desarrollo en tecnología de la información (ERP, INTER)	\$ 1.300,00	Empresa seleccionada en Licitación	Licitación con al menos 3 proveedores, 4 meses antes de la inauguración
21 Equipos de cómputo, cámaras de vigilancia, similares	\$ 2.400,00	Proveedor TECNOMEGA	Compra en cheque 5 meses previo a inauguración
22 Asesoría en diseño de interiores (NUEVO PUNTO DE VENTA)	\$ 1.500,00	2 Estudiantes de 9no semestre de Arquitectura PUCE	Propuestas por parte de cada estudiante
23 Adecuación, pintura, iluminación PUNTO DE VENTA (mano de obra)	\$ 5.000,00	Constructora Costa&Moser	Prototipo final aprobado por propietario y diseñador, firmado el contrato de arriendo
24 Adecuación, pintura, iluminación BODEGA (mano de obra, material)	\$ 3.500,00	Constructora Costa&Moser	Prototipo final aprobado por propietario y diseñador, firmado el contrato de arriendo
25 Fabricación de muebles, exhibidores, perchas y estanterías.	\$ 8.000,00	Empresa seleccionada en Licitación	Prototipo final aprobado por propietario y diseñador, firmado el contrato de arriendo
26 Diseño de procesos (minorista)	\$ 200,00	1 Estudiante de 9no semestre de FCAC PUCE	En base a los procesos actuales de MSPE + propuesta personal
27 Rediseño de procesos (mayorista)	\$ 200,00	1 Estudiante de 9no semestre de FCAC PUCE	En base a los procesos actuales de MSPE + propuesta personal
28 Audio inalámbrico	\$ 350,00	Proveedor ACP TECNOPOLIS	Compra en cheque 2 meses previo a inauguración
29 Reconocimiento zonas calientes y frías	\$ 400,00	1 Estudiante de 9no semestre de FCAC PUCE	Trimestralmente
30 Inversión en nuevas líneas de productos )	\$ 40.000,00	Proveedores actuales y nuevos	El administrador realizará negociaciones una vez se apruebe el proyecto.
31 Compra de mercaderías	\$ 350.000,00		
<b>OTROS.</b>			
32 Compra de 2 celulares + plan (recepción de pedidos)	\$ 900,00	CLARO, MOVISTAR O CNT	Cotizaciones en operadores disponibles en el mercado
33 Otros (reservas, imprevistos)	\$ 1.080,00	Varios proveedores	Gastos varios

Ilustración 31 Costos y Gastos de implementación del plan y estrategias

### Elaborado: Cristian Carrillo

A continuación, se detalla cada costo y gasto correspondiente a la implementación del plan para la apertura de un canal minorista. Se describe el motivo, la estimación monetaria en base a cotizaciones, valores de mercado actual y precios de internet.

## 4.3 Proyecciones

### 4.3.1 Proyecciones de ingresos

Para las proyecciones de ingresos se decidió juntamente con la contadora, el pronosticar ventas mayoristas con un 10% de crecimiento anual a partir del año 0, según objetivos de ventas. También estimar las ventas minoristas en base a un promedio de 6.400 visitas (compras) mensuales (esperado), con un crecimiento del 10% anual y posteriormente trabajar únicamente con la suma de los dos canales, como total de ventas en proyecciones consolidado, resultando ser proyecciones conservadoras.

		CRECIMIENTO DEL 10% ANUAL				
PRESUPUESTO DE VENTAS 2020 - MSPE MAYORISTA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
MERCADERIAS		\$ 960.030	\$ 1.056.033,00	\$ 1.161.636,30	\$ 1.277.799,93	\$ 1.405.579,92
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			59%	59%	59%	59%
VENTAS DIARIAS			\$ 3.666,78	\$ 4.033,46	\$ 4.436,81	\$ 4.880,49
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 333,34	\$ 366,68	\$ 403,35	\$ 443,68
<b>MSPE MAYORISTA + MINORISTA</b>			<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
TOTAL VENTAS			\$ 1.784.571	\$ 1.963.028	\$ 2.159.330	\$ 2.375.263
PRESUPUESTO DE VENTAS 2020 - MSPE MINORISTA		CRECIMIENTO DEL 10% ANUAL				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
MERCADERIAS	6.400	VISITAS (compras) DE CLIENTES MENSUALES	\$ 728.537,55	\$ 801.391,30	\$ 881.530,43	\$ 969.683,48
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			41%	41%	41%	40,82%
VENTAS DIARIAS			\$ 2.024	\$ 2.226	\$ 2.449	\$ 2.694
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 202,37	\$ 222,61	\$ 244,87	

Ilustración 32 Proyecciones de ingresos

### Elaborado: Cristian Carrillo

Para temas de evaluación financiera específica del plan, se ha trabajado con ventas estimadas minoristas como “Presupuesto de ventas - MSPE minorista” con los costos y gastos correspondientes al proyecto (plan para la apertura del canal minorista).

### 4.3.2 Proyecciones de gastos

Se proyecta gastos de ventas que van directamente relacionados con el total de ventas y gastos administrativos poco variables, para ello se tomó en cuenta las afectaciones en el tiempo de las estrategias planteadas en la implementación del plan.

PROYECCIONES DE GASTOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>GASTO DE VENTAS</b>					
SUELDOS		\$ 38.400	\$ 39.360	\$ 40.320	\$ 41.280
BENEFICIOS SOCIALES		\$ 13.824	\$ 14.170	\$ 14.515	\$ 14.861
CAPACITACIÓN		\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	2%	\$ 35.691	\$ 39.261	\$ 43.187	\$ 47.505
FLETES	\$8.000 anuales	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
DESCUENTOS MINORISTAS	8%	\$ 58.283	\$ 64.111	\$ 70.522	\$ 77.575
DESCUENTOS MAYORISTAS	3%	\$ 31.681	\$ 34.849	\$ 38.334	\$ 42.167
MEDIOS DE PAGO DEBITO/CRÉDITO		\$ 1.785	\$ 1.963	\$ 2.159	\$ 2.375
OTROS (TELEFONIA)		\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS DESEMBOLSABLES</b>		\$ 189.764	\$ 203.814	\$ 219.138	\$ 235.863
DEPRECIACIÓN	\$ 60.765	\$ 6.077	\$ 5.469	\$ 5.530	\$ 5.524
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		\$ 195.840	\$ 209.282	\$ 224.667	\$ 241.387
<b>PROYECCIÓN DE GASTO ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>GASTO DE ADMINISTRACIÓN</b>					
SUELDOS (administrador/contador)		\$ 35.040	\$ 35.520	\$ 35.760	\$ 36.000
BENEFICIOS SOCIALES		\$ 12.702	\$ 12.876	\$ 12.963	\$ 13.050
ARRIENDOS (2 LOCALES)		\$ 16.800	\$ 16.800	\$ 18.480	\$ 18.480
CAPACITACIÓN		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
SERVICIOS GENERALES		\$ 22.800	\$ 22.800	\$ 22.800	\$ 22.800
OTROS		\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200	\$ 3.200
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS DESEMBOLSABLES</b>		\$ 91.542	\$ 92.196	\$ 94.203	\$ 94.530
DEPRECIACIÓN	\$ 30.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		\$ 94.542	\$ 95.196	\$ 97.203	\$ 97.530
<b>TOTAL GASTOS</b>		\$ 290.382	\$ 304.478	\$ 321.870	\$ 338.917

Ilustración 33 Proyecciones de gastos consolidados

**Elaborado:** Cristian Carrillo

PROYECCIONES DE GASTOS						
GASTO DE VENTAS			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
SUELDOS			\$ 14.400	\$ 14.760	\$ 15.120	\$ 15.480
BENEFICIOS SOCIALES			\$ 5.184	\$ 5.314	\$ 5.443	\$ 5.573
CAPACITACIÓN			\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	2%		\$ 14.571	\$ 16.028	\$ 17.631	\$ 19.394
FLETES	\$8.000 anuales		\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
DESCUENTOS MINORISTAS	10,0%		\$ 72.854	\$ 80.139	\$ 88.153	\$ 96.968
MEDIOS DE PAGO DÉBITO/CRÉDITO			\$ 729	\$ 801	\$ 882	\$ 970
OTROS (TELEFONIA)			\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS DESEMBOLSABLES</b>			\$ 117.237	\$ 126.542	\$ 136.728	\$ 147.885
DEPRECIACIÓN	\$ 60.765		\$ 6.077	\$ 5.469	\$ 5.530	\$ 5.524
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>			\$ 123.314	\$ 132.011	\$ 142.258	\$ 153.408
<b>PROYECCIÓN DE GASTO ADMINISTRACIÓN</b>						
<b>GASTO DE ADMINISTRACIÓN</b>						
SUELDOS (SUPERVISOR)			\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400
BENEFICIOS SOCIALES			\$ 3.045	\$ 3.045	\$ 3.045	\$ 3.045
ARRIENDO			\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800
CAPACITACIÓN			\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
SERVICIOS GENERALES			\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200
OTROS			\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS DESEMBOLSABLES</b>			\$ 30.945	\$ 30.945	\$ 30.945	\$ 30.945
DEPRECIACIÓN	\$ 30.000		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			\$ 33.945	\$ 33.945	\$ 33.945	\$ 33.945
<b>TOTAL GASTOS</b>			\$ 157.259	\$ 165.956	\$ 176.203	\$ 187.353
<b>INVERSIÓN INICIAL PROYECTO</b>	\$ 427.810,00					
		70%	\$ 299.467,00	PRESTAMO 4 años		
		30%	\$ 128.343,00	CAPITAL PROPIO		\$ 32.085,75

Ilustración 34 Proyecciones de gastos proyecto Plan Minorista

**Elaborado:** Cristian Carrillo

### 4.3.3 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja simplificado permitió evidenciar las entradas y salidas del efectivo pronosticado para los siguientes 4 años, fue indispensable para el cálculo de VAN, TIR.

EMPRESA MSPE						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>INGRESOS</b>						
<b>TOTAL COBROS MINORISTA</b>			\$ 728.538	\$ 801.391	\$ 881.530	\$ 969.683
<b>EGRESOS</b>						
COMPRAS DE MERCADERIAS			\$ 350.000	\$ 385.000	\$ 423.500	\$ 465.850
PAGO DE GASTOS VENTAS			\$ 123.314	\$ 132.011	\$ 142.258	\$ 153.408
PAGO DE GASTOS ADMINISTRACIÓN			\$ 33.945	\$ 33.945	\$ 33.945	\$ 33.945
PAGO DE PARTIC TRABAJADORES			\$ 20.325	\$ 23.287	\$ 26.429	\$ 30.013
PAGO DE IMPUESTO A LA RENTA			\$ 28.794	\$ 32.990	\$ 37.442	\$ 42.519
PAGO DE DIVIDENDOS						
PAGO DE PROVISIONES						
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS		\$ 2.400				
APORTE CAPITAL INVERSIÓN		\$ 128.343				
INTERESES			\$35.427	\$27.996	\$19.686	\$10.393
<b>TOTAL EGRESOS</b>			\$ 591.805	\$ 635.229	\$ 683.260	\$ 736.128
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>		\$ 130.743	\$ 136.732,33	\$ 166.162,56	\$ 198.270,73	\$ 233.555,24

Ilustración 35 Flujo de caja proyectado del PROYECTO

**Elaborado:** Cristian Carrillo

### 4.4 Supuestos MSPE

-Para los cálculos correspondientes a la evaluación financiera se partirá de supuestos que se obtuvieron por parte del área contable de MSPE, se presentan a continuación, en base a los datos entregados por la compañía hasta noviembre 2019. Los cuales apoyaron al procesamiento de información, reflejados en análisis WACC (tasa de descuento), CAPM (costo de capital), VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno), C/B (relación costo beneficio), PRI (periodo de recuperación de la inversión).

-Se obtuvo un valor de inversión inicial total de \$427.810, la cual se ha decidido cubrir únicamente el 30% de recursos propios y el 70% de préstamo a 4 años plazo, con una tasa de interés del 11.83%. Se fijaron estos porcentajes debido a que el costo de deuda (11.83%) es mucho más bajo que el costo de los recursos propios (17.25%). Como se puede apreciar en el gráfico #36.

-Por decisiones del propietario y administrador se decidió planificar este proyecto a 4 años ya que para el 5to año poseen de un proyecto propio de la empresa y confidencial según comentaron.

-El área de contabilidad y finanzas entregó los porcentajes ideales o esperados y en base a ello se realizaron todos los cálculos de la evaluación financiera.

-En la parte final de la siguiente tabla se observa la tabla de amortización del préstamo a largo plazo, donde se incluye préstamo de inversión y existentes de año 0.

<b>PRESTAMO INVERSIÓN + PRESTAMO AÑO 0</b>	
<b>MONTO</b>	\$ 344.467,00
<b>PLAZO</b>	4 años
<b>TASA</b>	11,83% anual

PERIODO	0	1	2	3	4
<b>MONTO</b>	\$344.467	\$272.213	\$191.411	\$101.050	\$0
<b>CAPITAL</b>		\$72.254	\$80.802	\$90.361	\$101.050
<b>INTERÉS</b>		\$40.750	\$32.203	\$22.644	\$11.954
<b>CUOTA</b>		\$113.005	\$113.004,60	\$113.004,60	\$113.004,60

<b>PRESTAMO SOLO DE PROYECTO</b>				
PERIODO	MONTO	CAPITAL	INTERÉS	CUOTA
0	\$ 344.467			
1	\$ 272.213	\$ 72.254	\$ 40.750	\$ 113.005
2	\$ 191.411	\$ 80.802	\$ 32.203	\$ 113.005
3	\$ 101.050	\$ 90.361	\$ 22.644	\$ 113.005
4	\$ -	\$ 101.050	\$ 11.954	\$ 113.005

**IN** Ilustración 36 Tabla de amortización Inversión

70% PRESTAMO 4 años	\$	299.467,00
30% CAPITAL PROPIO	\$	128.343,00

	\$6.732,33
<b>AÑO 2</b>	\$ 166.162,56
<b>AÑO 3</b>	\$ 198.270,73
<b>AÑO 4</b>	\$ 233.555,24

<b>SUPUESTOS MSPE</b>	
Inflación anual	0,33%
Tasa libre de riesgo (Rf)	3,55%
Beta	1,1
Rendimiento del mercado (Rm)	16%
Riesgo país	7,67%
Crecimiento de ventas anual	20%
Crecimiento salarial	2,5%
Ventas mensuales	\$135.434
Margen de contribución	20%
Impuestos TC	36,25%
Atención al cliente Mayorista	24 días al mes
Atención al cliente Minorista	30 días al mes
Visitas minoristas diarias	213

<b>COSTO RECURSOS PROPIOS</b>	17,25%
<b>COSTO DEUDA</b>	11,83%
<b>P/A</b>	30%
<b>D/A</b>	70%

<b>INDICADORES</b>	
<b>WACC</b>	10,45%
<b>VAN</b>	\$136.246,31
<b>TIR</b>	23,21%
<b>C/B</b>	1,20
<b>PRI</b>	3,13

3 años 7 meses

Ilustración 37 Supuestos MSPE

**Elaborado:** Cristian Carrillo

## 4.5 Estados financieros proyectados (4 años)

### 4.1.1 Estado de resultados

Se presenta la proyección a 4 años del estado de resultados, el cual permite demostrar el crecimiento anual tomando como referencia al año 0, sin dejar de lado los porcentajes ideales o esperados por la empresa.

EMPRESA MSPE											
ESTADO DE RESULTADOS											
ENERO - DICIEMBRE											
	2 MINORISTA / MAYORISTA										
	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		IDEAL
<b>VENTAS</b>	\$ 960.030	100%	\$ 1.784.571	100%	\$ 1.963.028	100%	\$ 2.159.330	100%	\$ 2.375.263	100%	100%
(-) COSTO DE VENTAS	\$ -										
INV. INICIAL E MERCADERÍAS	\$ 52.000	5%	\$ 89.229	5%	\$ 98.151	5%	\$ 107.967	5%	\$ 118.763	5%	5%
(+) COMPRA DE MERCADERÍAS	\$ 660.000	69%	\$ 1.159.971	65%	\$ 1.275.968	65%	\$ 1.403.565	65%	\$ 1.543.921	65%	65%
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 712.000	74%	\$ 1.249.199	70%	\$ 1.374.119	70%	\$ 1.511.531	70%	\$ 1.662.684	70%	70%
(-) INV. FINAL DE MERCADERÍAS	\$ 60.000	6%	\$ 89.229	5%	\$ 98.151	5%	\$ 107.967	5%	\$ 118.763	5%	5%
COSTO DE VENTAS	\$ 652.000	68%	\$ 1.159.971	65%	\$ 1.275.968	65%	\$ 1.403.565	65%	\$ 1.543.921	65%	65%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 308.030	32%	\$ 624.600	35%	\$ 687.060	35%	\$ 755.766	35%	\$ 831.342	35%	35%
GASTOS DE VENTAS	\$ 86.000	9%	\$ 195.840	11%	\$ 209.282	11%	\$ 224.667	10%	\$ 241.387	10%	10%
UTILIDAD NETA DE VENTAS	\$ 222.030	23%	\$ 428.759	24%	\$ 477.777	24%	\$ 531.098	25%	\$ 589.955	25%	25%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 54.500	6%	\$ 94.542	5%	\$ 95.196	5%	\$ 97.203	5%	\$ 97.530	4%	5%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 167.530	17%	\$ 334.217	19%	\$ 382.581	19%	\$ 433.895	20%	\$ 492.425	21%	20%
OTROS INGRESOS	\$ 1.800		\$ 1.800		\$ 1.800		\$ 1.800		\$ 1.800		
OTROS GASTOS	\$ 4.500		\$ 4.100		\$ 4.100		\$ 4.100		\$ 4.100		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PT	\$ 164.830		\$ 331.917		\$ 380.281		\$ 431.595		\$ 490.125		
15% PART. TRABAJADORES	\$ 24.725		\$ 49.788		\$ 57.042		\$ 64.739		\$ 73.519		
BASE PARA EL CALCULO DEL IR	\$ 140.106		\$ 282.130		\$ 323.239		\$ 366.856		\$ 416.606		
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 35.026		\$ 70.532		\$ 80.810		\$ 91.714		\$ 104.152		
UTILIDAD NETA	\$ 105.079		\$ 211.597		\$ 242.429		\$ 275.142		\$ 312.455		
10% RESERVA LEGAL	\$ 10.508		\$ 21.160		\$ 24.243		\$ 27.514		\$ 31.245		
<b>UTILIDAD A DISP. ACCIONISTAS</b>	\$ 94.571		\$ 190.438		\$ 218.186		\$ 247.628		\$ 281.209		
<b>RECUPERACION DE CARTERA</b>											
CONTADO			1625202,96		\$ 1.787.723		\$ 1.966.496		\$ 2.163.145		
CRÉDITO	2 MESES		\$ -		\$ 270.867		\$ 297.954		\$ 327.749		\$ 360.524
<b>TOTAL</b>			\$ 1.787.723		\$ 2.237.363		\$ 2.461.099		\$ 327.749		\$ 6.813.934

*Ilustración 38 Estado de resultados proyectado consolidado*

**Elaborado:** Cristian Carrillo

## 4.1.2 Balance general

El balance general proyecta un crecimiento sostenible, con un capital de trabajo sólido y un uso adecuado del capital social.

EMPRESA MSPE					
BALANCE GENERAL					
ENERO - DICIEMBRE 2019					
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
EFFECTIVO	\$ 401.415,99	\$ 893.017,82	\$ 1.036.309,99	\$ 1.204.536,61	\$ 1.400.206,64
CLIENTES	\$ -	\$ 270.867,16	\$ 297.953,88	\$ 327.749,26	\$ 360.524,19
INVENTARIOS	\$ 60.000,00	\$ 89.228,53	\$ 98.151,38	\$ 107.966,52	\$ 118.763,17
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 461.415,99</b>	<b>\$ 1.253.113,51</b>	<b>\$ 1.432.415,25</b>	<b>\$ 1.640.252,39</b>	<b>\$ 1.879.494,00</b>
	\$ -				
COSTO HISTORICO	\$ 91.218,78	\$ 93.618,78	\$ 89.784,50	\$ 85.950,22	\$ 82.115,95
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 3.354,28	\$ 3.834	\$ 3.834	\$ 3.834	\$ 3.834
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 87.864,50</b>	<b>\$ 89.784,50</b>	<b>\$ 85.950,22</b>	<b>\$ 82.115,95</b>	<b>\$ 78.281,67</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 549.280,49</b>	<b>\$ 1.342.898,01</b>	<b>\$ 1.518.365,47</b>	<b>\$ 1.722.368,34</b>	<b>\$ 1.957.775,67</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
PROVEEDORES	\$ 95.000,00	\$ 443.515,76	\$ 499.676,76	\$ 561.501,06	\$ 629.222,36
PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 5.810,31	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INTERESES POR PAGAR	\$ 687,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS Y PARTIC. POR PAGAR	\$ 59.750,88	\$ 120.319,99	\$ 137.851,95	\$ 156.453,35	\$ 177.670,40
PROVISIONES	\$ 2.000,00	\$ 6.920,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	<b>\$ 163.248,54</b>	<b>\$ 570.755,75</b>	<b>\$ 642.528,71</b>	<b>\$ 722.954,41</b>	<b>\$ 811.892,76</b>
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 45.000,00	\$ 272.212,84	\$ 191.411,02	\$ 101.050,35	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 208.248,54</b>	<b>\$ 842.968,60</b>	<b>\$ 833.939,73</b>	<b>\$ 824.004,75</b>	<b>\$ 811.892,76</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	\$ 215.000,00	\$ 182.914,25	\$ 150.828,50	\$ 118.742,75	\$ 86.657,00
RESERVAS	\$ 8.600,00	\$ 9.145,71	\$ 7.541,43	\$ 5.937,14	\$ 4.332,85
UTILIDADES RETENIDAS	\$ 22.860,74	\$ 117.431,95	\$ 307.869,46	\$ 526.055,82	\$ 773.683,70
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 94.571,21	\$ 190.437,50	\$ 218.186,36	\$ 247.627,89	\$ 281.209,36
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 341.031,95</b>	<b>\$ 499.929,42</b>	<b>\$ 684.425,74</b>	<b>\$ 898.363,59</b>	<b>\$ 1.145.882,91</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 549.280,50</b>	<b>\$ 1.342.898,01</b>	<b>\$ 1.518.365,47</b>	<b>\$ 1.722.368,34</b>	<b>\$ 1.957.775,67</b>
<b>CONTROL</b>	<b>\$ -0,0</b>	<b>\$ -0,00</b>	<b>\$ -0,00</b>	<b>\$ -0,00</b>	<b>\$ -0,00</b>

*Ilustración 39 Balance general proyectado consolidado*

**Elaborado:** Cristian Carrillo

## 4.6 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se plantearon 2 escenarios (optimista y pesimista) alternativos al realista, donde únicamente variará significativamente el valor de ventas y los gastos administrativos se mantendrán, pero los gastos de ventas tendrán relación directa a las ventas.

- **OPTIMISTA** (crecimiento en ventas del 15% anual en los dos canales de distribución).

		CRECIMIENTO DEL 15% ANUAL				
PRESUPUESTO DE VENTAS - MSPE MAYORISTA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
MERCADERIAS		\$ 960.030	\$ 1.104.034,50	\$ 1.269.639,68	\$ 1.460.085,63	\$ 1.679.098,47
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			60%	60%	60%	60%
VENTAS DIARIAS			\$ 3.833,45	\$ 4.408,47	\$ 5.069,74	\$ 5.830,20
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 500,02	\$ 575,02	\$ 661,27	\$ 760,46
<b>MSPE MAYORISTA + MINORISTA</b>			<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
TOTAL VENTAS			\$ 1.832.572	\$ 2.107.458	\$ 2.423.577	\$ 2.787.113
		CRECIMIENTO DEL 15% ANUAL				
PRESUPUESTO DE VENTAS - MSPE MINORISTA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
MERCADERIAS	6.400	VISITAS (compras) DE CLIENTES MENSUALES	\$ 728.537,55	\$ 837.818,18	\$ 963.490,91	\$ 1.108.014,55
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			40%	40%	40%	39,75%
VENTAS DIARIAS			\$ 2.024	\$ 2.327	\$ 2.676	\$ 3.078
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 303,56	\$ 349,09	\$ 401,45	\$ 401,45

FLUJO NETO DE CAJA	
<b>AÑO 1</b>	\$ 138.018,94
<b>AÑO 2</b>	\$ 199.655,88
<b>AÑO 3</b>	\$ 271.986,99
<b>AÑO 4</b>	\$ 357.048,13

<b>COSTO RECURSOS PROPIOS</b>	17,25%
<b>COSTO DEUDA</b>	11,83%
<b>P/A</b>	30%
<b>D/A</b>	70%

INDICADORES	
<b>WACC</b>	10,45%
<b>VAN</b>	\$302.544,36
<b>TIR</b>	35,25%
<b>C/B</b>	1,27
<b>PRI</b>	2,74

*Ilustración 40 Análisis de sensibilidad OPTIMISTA del proyecto*

**Elaborado:** Cristian Carrillo

En el escenario optimista, se puede observar que el VAN resulta positivo, lo que significaría que la inversión será rentable. Con una TIR, mucho mayor a los demás escenarios.

- **PESIMISTA** (crecimiento en ventas del 5% anual en los dos canales de distribución).

		CRECIMIENTO DEL 5% ANUAL				
PRESUPUESTO DE VENTAS 2020 - MSPE MAYORISTA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
MERCADERIAS		\$ 960.030	\$ 1.008.031,50	\$ 1.058.433,08	\$ 1.111.354,73	\$ 1.166.922,47
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			58%	58%	58%	58%
VENTAS DIARIAS			\$ 3.500,11	\$ 3.675,11	\$ 3.858,87	\$ 4.051,81
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 166,67	\$ 175,01	\$ 183,76	\$ 192,94
MSPE MAYORISTA + MINORISTA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
TOTAL VENTAS		\$ 1.736.569	\$ 1.823.398	\$ 1.914.567	\$ 2.010.296	
PRESUPUESTO DE VENTAS 2020 - MSPE MINORISTA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
MERCADERIAS	6.400	VISITAS (compras) DE CLIENTES MENSUALES	\$ 728.537,55	\$ 764.964,43	\$ 803.212,65	\$ 843.373,28
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			42%	42%	42%	41,95%
VENTAS DIARIAS			\$ 2.024	\$ 2.125	\$ 2.231	\$ 2.343
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 101,19	\$ 106,25	\$ 111,56	

FLUJO NETO DE CAJA	
AÑO 1	\$ 135.374,58
AÑO 2	\$ 132.587,75
AÑO 3	\$ 127.663,91
AÑO 4	\$ 120.523,66

COSTO RECURSOS PROPIOS	17,25%
COSTO DEUDA	11,83%
P/A	30%
D/A	70%

INDICADORES	
WACC	10,45%
VAN	\$-20.846,56
TIR	8,12%
C/B	1,13
PRI	4,26

Ilustración 41 Análisis de sensibilidad PESIMISTA del proyecto

**Elaborado:** Cristian Carrillo

En el escenario pesimista, se puede observar que el VAN resulta negativo, lo que significaría una mala inversión. Aunque en el escenario realista aparenta ser una inversión muy beneficiosa.

- **REALISTA** (crecimiento en ventas del 10% anual en los dos canales de distribución).

		CRECIMIENTO DEL 10% ANUAL				
PRESUPUESTO DE VENTAS 2020 - MSPE MAYORISTA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
MERCADERIAS		\$ 960.030	\$ 1.056.033,00	\$ 1.161.636,30	\$ 1.277.799,93	\$ 1.405.579,92
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			59%	59%	59%	59%
VENTAS DIARIAS			\$ 3.666,78	\$ 4.033,46	\$ 4.436,81	\$ 4.880,49
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 333,34	\$ 366,68	\$ 403,35	\$ 443,68
<b>MSPE MAYORISTA + MINORISTA</b>			<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
TOTAL VENTAS			\$ 1.784.571	\$ 1.963.028	\$ 2.159.330	\$ 2.375.263
PRESUPUESTO DE VENTAS 2020 - MSPE MINORISTA		CRECIMIENTO DEL 10% ANUAL				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
MERCADERIAS	6.400	VISITAS (compras) DE CLIENTES MENSUALES	\$ 728.537,55	\$ 801.391,30	\$ 881.530,43	\$ 969.683,48
PARTICIPACIÓN CON RESPECTO A TOTAL VENTAS			41%	41%	41%	40,82%
VENTAS DIARIAS			\$ 2.024	\$ 2.226	\$ 2.449	\$ 2.694
CRECIMIENTO DIARIO			\$ 202,37	\$ 222,61	\$ 244,87	

<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	
<b>AÑO 1</b>	\$ 136.732,33
<b>AÑO 2</b>	\$ 166.162,56
<b>AÑO 3</b>	\$ 198.270,73
<b>AÑO 4</b>	\$ 233.555,24

<b>COSTO RECURSOS PROPIOS</b>	17,25%
<b>COSTO DEUDA</b>	11,83%
<b>P/A</b>	30%
<b>D/A</b>	70%

<b>INDICADORES</b>	
<b>WACC</b>	10,45%
<b>VAN</b>	\$136.246,31
<b>TIR</b>	23,21%
<b>C/B</b>	1,20
<b>PRI</b>	3,13

3 años 7 meses

Ilustración 42 Análisis de sensibilidad REALISTA del proyecto

**Elaborado:** Cristian Carrillo

En cuanto al escenario realista, se puede observar que el VAN resulta positivo, lo que significaría una excelente inversión e inclinada a objetivos institucionales, con proyecciones totalmente realistas al mercado.

#### 4.7 Índices financieros

Como soporte a los cálculos realizados previamente, se evaluaron algunos índices fundamentales (liquidez, rentabilidad) y a la vez la explicación del cálculo de VAN, TIR Y C/B del proyecto.

**VAN:** es un indicador financiero que permite o se utiliza para comprobar la viabilidad de un proyecto o empresa, tras emplear este indicador calculando los flujos de efectivo futuros se disminuye la inversión inicial, el resultado expondrá si el negocio o proyecto es viable o no, si aún resultan beneficios significará a primera impresión que es conveniente invertir en dicho proyecto (Vilcara Andrade, 2018).

El VAN de este proyecto resulta ser positivo \$136.241,31 luego de haber aplicado la fórmula de cálculo y traer a valor presente.

**TIR:** es una tasa con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es equivalente a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras a valor presente. La TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para comparar la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida (Cruz Suárez, 2009).

La TIR del proyecto actual es de 23.21%, donde claramente se evidencia y comprueba que al aplicarla el VAN es igual a cero.

**C/B:** el análisis de costo beneficio dio como resultado 1.20, de la división de ingresos actualizados como numerador y costos totales actualizados como denominador. Lo que significa que por cada dólar invertido se tiene como utilidad 1.20\$

**PRI:** período de tiempo en que la inversión del proyecto va a ser recuperada.

El PRI del presente proyecto de inversión acerca de la apertura de una canal minorista, es de 3,13, siendo menor a 4 años. Alineados a los objetivos de la empresa de realizar un proyecto no mayor a 4 años plazo, ya que posteriormente tienen proyectos propios.

TASA DE DESCUENTO/ WACC =		10,45%	
VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (427.810,00)	1.0000	\$ (427.810,00)
1	\$ 136.732,33	0,9054	\$ 123.792,72
2	\$ 166.162,56	0,8197	\$ 136.201,22
3	\$ 198.270,73	0,7421	\$ 147.139,86
4	\$ 233.555,24	0,6719	\$ 156.922,51
VAN =			\$ 136.246,31

TIR			
TIR	23,21%		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL
0	\$ (427.810,00)	1.0000	\$ (427.810,00)
1	\$ 136.732,33	0,8116	\$ 110.978,09
2	\$ 166.162,56	0,6588	\$ 109.462,48
3	\$ 198.270,73	0,5347	\$ 106.012,42
4	\$ 233.555,24	0,4340	\$ 101.357,01
VAN			0,000000

COSTO/BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 130.743,00	\$ 130.743,00
1	\$ 728.537,55	\$ 659.592,71	\$ 591.805,22	\$ 535.799,99
2	\$ 801.391,30	\$ 656.889,69	\$ 635.228,74	\$ 520.688,47
3	\$ 881.530,43	\$ 654.197,74	\$ 683.259,70	\$ 507.057,88
4	\$ 969.683,48	\$ 651.516,82	\$ 736.128,24	\$ 494.594,31
SUMA =		\$ 2.622.196,96		\$ 2.188.883,65
RELACIÓN B / C =			\$ 1,20	

PRI - PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ (427.810,00)	
1	\$ 123.792,72	\$ 123.792,72
2	\$ 136.201,22	\$ 259.993,94
3	\$ 147.139,86	\$ 407.133,80
4	\$ 156.922,51	\$ 564.056,31
PRI = $a + (b - c) / d$		3,13
DATOS		
a =	3	Año en el cual el flujo acumulado no sobrepasa la inversión inicial o flujo inicial del año 0
b =	\$ 427.810,00	Flujo inicial o inversión inicial
c =	\$ 407.133,80	Flujo acumulado que no sobrepasa la inversión inicial
d =	\$ 156.922,51	Flujo no acumulado que hace que el flujo acumulado sobrepase la inversión inicial

Ilustración 43 VAN, TIR, C/B, PRI proyecto

**Elaborado:** Cristian Carrillo

## Índice de liquidez

Es la medida de liquidez que mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, se calcula al dividir los activos corrientes (circulantes) de la empresa entre sus pasivos corrientes (circulantes), el mínimo que generalmente es considerado como aceptable es de 2 a 1, no obstante puede variar dependiendo de la industria o sector económico de la firma (Experto GestioPolis.com, 2017).

En los resultados arrojados se observa que se encuentra en 2,20 como mínimo y 2,83 como máximo, lo que significa que MSPE cuenta y contara con la capacidad para cubrir obligaciones a corto plazo, contando con mayor cantidad de activo corriente comparado al pasivo corriente, siendo un resultado muy adecuado para la empresa.

## **Índices de rentabilidad**

Los índices financieros de rentabilidad son aquellos que posibilitan valorar las utilidades de la compañía con respecto a las ventas, los activos o la inversión de los propietarios (Experto GestioPolis.com, 2002).

**Margen de utilidad bruta** posee un incremento de 3% en la aplicación del proyecto, lo que significa que se cuenta con un 35% de fondos disponibles para reinvertir, ahorrar o cubrir demás costos y obligaciones.

**Margen de utilidad operacional** crece con el pasar de los años, llegando al cuarto año con un 21%, esto refleja la cantidad que gana MSPE por cada dólar de ventas, antes de intereses e impuestos.

**Margen de utilidad neta** ascenderá a 13%, es el porcentaje de utilidad que MSPE genera luego del pago de diferentes costos, intereses e impuestos. Beneficio que recibe por cada dólar de venta.

**ROE** mide el rendimiento sobre el capital invertido, el año 0 parte con un 31%, crece en el primer año a 42% pero va decreciendo al siguiente año, todo ello gracias al financiamiento recibido por la deuda, suponiendo un aumento de la rentabilidad financiera. La mayor parte de la inversión fue financiada con deuda y tan solo el 30% por recursos propios. En el año 4 se entiende que se obtiene 27 dólares por cada 100\$ invertidos.

**ROA** se entiende como el retorno sobre los activos de MSPE, se mantiene igual a 16% en los siguientes 4 años, resultando la capacidad de los activos en generar rentabilidad. En este caso se reduce en un 3 % ya que se requiere mayor cantidad de activos para generar ese rendimiento, el cambio se produce principalmente por las cuentas por cobrar antes no existentes.

ÍNDICES	FÓRMULA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>LIQUIDEZ</b>							
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	=	2,83	2,20	2,23	2,27	2,31
<b>RENTABILIDAD</b>							
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	32%	35%	35%	35%	35%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	17%	19%	19%	20%	21%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	11%	12%	12%	13%	13%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	31%	42%	35%	31%	27%
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	19%	16%	16%	16%	16%

Ilustración 44 Índices financieros

**Elaborado:** Cristian Carrillo

Con la finalidad de argumentar en base a un análisis financiero comparativo, se logra percibir la diferencia en las proyecciones de la empresa sin inversión y con inversión y así evidenciar los beneficios de invertir en el presente plan para la apertura de un canal minorista.

Se demuestra un crecimiento en ventas totalmente significativo, por cada dólar invertido anualmente en marketing se retorna 2,51\$ en el primer año hasta llegar a un crecimiento sostenible en el cuarto año con 2,86\$ de retorno. La presente evaluación permitió validar positivamente el proyecto, como se presenta en el gráfico 44.

	PROYECCIONES DE LA EMPRESA SIN INVERSIÓN										
	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	IDEAL
<b>VENTAS</b>	\$ 960.030	100%	\$ 1.056.033,00	100%	\$ 1.161.636,30	100%	\$ 1.277.799,93	100,00%	\$ 1.405.579,92	100,00%	100%
(-) COSTO DE VENTAS	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		
INV. INICIAL E MERCADERÍAS	\$ 52.000	5,4%	\$ 56.500,00	5,35%	\$ 60.100,00	5,17%	\$ 64.750,00	5,07%	\$ 70.470,00	5,01%	5%
(+) COMPRA DE MERCADERÍAS	\$ 660.000	68,7%	\$ 710.000,00	67,23%	\$ 779.000,00	67,06%	\$ 852.000,00	66,68%	\$ 918.000,00	65,31%	65%
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 712.000	74,2%	\$ 766.500,00	72,58%	\$ 839.100,00	72,23%	\$ 916.750,00	71,74%	\$ 988.470,00	70,32%	70%
(-) INV. FINAL DE MERCADERÍAS	\$ 60.000	6,2%	\$ 65.000,00	6,16%	\$ 71.000,00	6,11%	\$ 76.500,00	5,99%	\$ 70.950,00	5,05%	5%
COSTO DE VENTAS	\$ 652.000	67,9%	\$ 701.500,00	66,43%	\$ 768.100,00	66,12%	\$ 840.250,00	65,76%	\$ 917.520,00	65,28%	65%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 308.030	32,1%	\$ 338.833,00	32,09%	\$ 393.536,30	33,88%	\$ 437.549,93	34,24%	\$ 488.059,92	34,72%	35%
GASTOS DE VENTAS	\$ 86.000	9,0%	\$ 97.900,00	9,27%	\$ 109.600,00	9,43%	\$ 121.000,00	9,47%	\$ 139.780,00	9,94%	10%
<b>UTILIDAD NETA DE VENTAS</b>	\$ 222.030	23,1%	\$ 244.233,00	23,13%	\$ 283.936,30	24,44%	\$ 316.549,93	24,77%	\$ 348.279,92	24,78%	25%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 54.500	5,7%	\$ 58.900,00	5,58%	\$ 64.100,00	5,52%	\$ 68.750,00	5,38%	\$ 71.750,00	5,10%	5%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 167.530	17,5%	\$ 184.283,00	17,45%	\$ 219.836,30	18,92%	\$ 247.799,93	19,39%	\$ 276.529,92	19,67%	20%
OTROS INGRESOS	\$ 1.800		\$ 1.980,00		\$ 2.178,00		\$ 2.395,80		\$ 2.635,38		
OTROS GASTOS	\$ 4.500		\$ 4.950,00		\$ 5.445,00		\$ 5.989,50		\$ 6.588,45		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PT</b>	\$ 164.830		\$ 181.313,00		\$ 216.569,30		\$ 244.206,23		\$ 272.576,85		
15% PART. TRABAJADORES	\$ 24.725		\$ 27.196,95		\$ 32.485,40		\$ 36.630,93		\$ 40.886,53		
BASE PARA EL CALCULO DEL IR	\$ 140.106		\$ 154.116,05		\$ 184.083,91		\$ 207.575,30		\$ 231.690,33		
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 35.026		\$ 38.529,01		\$ 46.020,98		\$ 51.893,82		\$ 57.922,58		
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 105.079		\$ 115.587,04		\$ 138.062,93		\$ 155.681,47		\$ 173.767,74		
10% RESERVA LEGAL	\$ 10.508		\$ 11.558,70		\$ 13.806,29		\$ 15.568,15		\$ 17.376,77		
<b>UTILIDAD A DISP. ACCIONISTAS</b>	\$ 94.571		\$ 104.028,33		\$ 124.256,64		\$ 140.113,32		\$ 156.390,97		
PROYECCIONES DE LA EMPRESA CON INVERSIÓN											
	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	IDEAL
<b>VENTAS</b>	\$ 960.030	100%	\$ 1.784.570,55	100%	\$ 1.963.027,60	100%	\$ 2.159.330,36	100,00%	\$ 2.375.263,40	100,00%	100%
(-) COSTO DE VENTAS	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		
INV. INICIAL E MERCADERÍAS	\$ 52.000	5,4%	\$ 89.228,53	5,00%	\$ 98.151,38	5,00%	\$ 107.966,52	5,00%	\$ 118.763,17	5,00%	5%
(+) COMPRA DE MERCADERÍAS	\$ 660.000	68,7%	\$ 1.159.970,86	65,00%	\$ 1.275.967,94	65,00%	\$ 1.403.564,74	65,00%	\$ 1.543.921,21	65,00%	65%
(=) DISPONIBLE PARA LA VENTA	\$ 712.000	74,2%	\$ 1.249.199,38	70,00%	\$ 1.374.119,32	70,00%	\$ 1.511.531,26	70,00%	\$ 1.662.684,38	70,00%	70%
(-) INV. FINAL DE MERCADERÍAS	\$ 60.000	6,2%	\$ 89.228,53	5,00%	\$ 98.151,38	5,00%	\$ 107.966,52	5,00%	\$ 118.763,17	5,00%	5%
COSTO DE VENTAS	\$ 652.000	67,9%	\$ 1.159.970,86	65,00%	\$ 1.275.967,94	65,00%	\$ 1.403.564,74	65,00%	\$ 1.543.921,21	65,00%	65%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	\$ 308.030	32,1%	\$ 624.599,69	35,00%	\$ 687.059,66	35,00%	\$ 755.765,63	35,00%	\$ 831.342,19	35,00%	35%
GASTOS DE VENTAS	\$ 86.000	9,0%	\$ 195.840,48	10,97%	\$ 209.282,42	10,66%	\$ 224.667,19	10,40%	\$ 241.386,95	10,16%	10%
<b>UTILIDAD NETA DE VENTAS</b>	\$ 222.030	23,1%	\$ 428.759,22	24,03%	\$ 477.777,24	24,34%	\$ 531.098,44	24,60%	\$ 589.955,24	24,84%	25%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 54.500	5,7%	\$ 94.542,00	5,30%	\$ 95.196,00	4,85%	\$ 97.203,00	4,50%	\$ 97.530,00	4,11%	5%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 167.530	17,5%	\$ 334.217,22	18,73%	\$ 382.581,24	19,49%	\$ 433.895,44	20,09%	\$ 492.425,24	20,73%	20%
OTROS INGRESOS	\$ 1.800		\$ 1.800,00		\$ 1.800,00		\$ 1.800,00		\$ 1.800,00		
OTROS GASTOS	\$ 4.500		\$ 4.100,00		\$ 4.100,00		\$ 4.100,00		\$ 4.100,00		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PT</b>	\$ 164.830		\$ 331.917,22		\$ 380.281,24		\$ 431.595,44		\$ 490.125,24		
15% PART. TRABAJADORES	\$ 24.725		\$ 49.787,58		\$ 57.042,19		\$ 64.739,32		\$ 73.518,79		
BASE PARA EL CALCULO DEL IR	\$ 140.106		\$ 282.129,63		\$ 323.239,05		\$ 366.856,13		\$ 416.606,46		
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 35.026		\$ 70.532,41		\$ 80.809,76		\$ 91.714,03		\$ 104.151,61		
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 105.079		\$ 211.597,23		\$ 242.429,29		\$ 275.142,09		\$ 312.454,84		
10% RESERVA LEGAL	\$ 10.508		\$ 21.159,72		\$ 24.242,93		\$ 27.514,21		\$ 31.245,48		
<b>UTILIDAD A DISP. ACCIONISTAS</b>	\$ 94.571		\$ 190.437,50		\$ 218.186,36		\$ 247.627,89		\$ 281.209,36		
<b>DIFERENCIA EN VENTAS</b>			\$ 728.537,55		\$ 801.391,30		\$ 881.530,43		\$ 969.683,48		
<b>INVERSIÓN ANUAL EN MARKETING</b>			\$ 290.382,48		\$ 304.478,42		\$ 321.870,19		\$ 338.916,95		
<b>C/B</b>			\$ 2,51		\$ 2,63		\$ 2,74		\$ 2,86		
<b>DIFERENCIA EN UTILIDAD A DISP. ACCI</b>			\$ 86.409,17		\$ 93.929,72		\$ 107.514,56		\$ 124.818,39		

Ilustración 45 Comparativo escenario con y sin inversión

## Elaborado: Cristian Carrillo

A la vez el gráfico #44, refleja una diferencia considerable en cuanto a la utilidad a disposición de accionistas, ya que aumenta en 86.409\$ en el primer año hasta llegar al año 4 con 128.818 \$ anual de residuo, todo ello gracias a la inversión del presente proyecto. Como complemento se estima un cumplimiento de los porcentajes “Ideales” propuestos por la gerencia, como objetivo a 4 años.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

-En base al estudio realizado, se logra concluir que MSPE se ha mantenido estable en el tiempo, pero tiene tanto la experiencia como los recursos necesarios para buscar un crecimiento sostenible.

-El mercado de productos de consumo se ha mantenido en crecimiento, sin embargo, hay que tomar en cuenta que las nuevas tendencias se inclinan hacia productos fitness o saludables, por ello se deberá incluir este tipo de productos en el nuevo portafolio.

-Se debe aprovechar las fortalezas y oportunidades que son lo suficientemente llamativas para explotarlas y sobrellevar las debilidades y amenazas. MSPE se encuentra ubicado geográficamente en un lugar estratégico en cuanto a comercio.

-La investigación de mercados permitió identificar, definir una muestra representativa, recolectar datos y en base a ello analizar información relevante que fundamenta la implementación de nuevos servicios y productos que complementen a los ofertados en el presente. También se concluyó que los consumidores actuales y potenciales buscan una combinación entre calidad en productos, atención al cliente y un precio competitivo.

-Existen pocos competidores en el canal mayorista y gran demanda, lo cual, gracias a la implementación del plan, se logrará aumentar la participación de mercado y aumentar notablemente la competitividad. En el canal minorista existe mayor competencia, pero a la vez mucha insatisfacción por los productos y servicios que recibe el cliente actualmente.

-La demanda es mucho mayor que la oferta en los dos canales (mayorista y minorista), por esta razón se decidió optimizar y potencializar los dos canales, pero con énfasis en la nueva propuesta.

-Los objetivos de las áreas funcionales están claramente establecidos y en base a ellos se planteó estrategias que permitan cumplir con cada uno de ellos a corto y mediano plazo.

-Una vez se ha finalizado la evaluación financiera se concluye la viabilidad y rentabilidad del plan, puesto que los principales indicadores financieros así lo exponen, como se puede analizar. VAN positivo y TIR (23.21%) mayor a la tasa de descuento y porcentaje exigido por inversionistas

## **5.2 Recomendaciones**

-Se recomienda aplicar el presente plan para el año que viene 2020, ya que todos los cálculos y proyecciones fueron en base a datos reales de la empresa de la mano del administrador y contadora. Resultará rentable y con una gran visión para un crecimiento sostenible y competitivo en la industria.

-Es importante adaptarse a los cambios y nuevas tendencias del mercado, con una constante innovación sin dejar a un lado la creación de valor agregado.

-Será indispensable optimizar las oportunidades que se presenten en el transcurso del tiempo, causadas por la ubicación estratégica en la cual se sitúa.

-Se deberá innovar en procesos de cadena de valor y así ofertar a través de mercados virtuales, promocionar por medios digitales, nuevas tendencias de compraventa.

-Se recomienda ampliar el portafolio de productos y realizar negociaciones con el fin de tener exclusividad en la distribución de ciertas marcas de productos.

-Se sugiere mantener la estrategia estratégica planteada en este plan, la cual permita a los MSPE minoristas, proveerse de MSPE mayorista.

-En el largo plazo se recomienda la apertura un nuevo punto de venta minorista con autoservicio, donde el cliente ahorre la mayor cantidad de tiempo en este tipo de compras.

- A muy largo plazo se sugiere incursionar en el negocio de importación de líneas de productos más vendidos o demandados en ese periodo de tiempo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

- Coreas Flores, E. O. (1 de Mayo de 2006). *5 fuerzas competitivas de Porter y estrategia de negocios*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/5-fuerzas-competitivas-de-porter-y-estrategia-de-negocios/>
- Cruz Suárez, Y. (28 de Mayo de 2009). *Valor del cliente, valor actual neto y tasa interna de retorno*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/valor-del-cliente-valor-actual-neto-y-tasa-interna-de-retorno/#autores>
- EL COMERCIO. (19 de Julio de 2015). *El 82% de pymes de Ecuador accede a Internet, pero su uso se limita a enviar correos y tareas administrativas Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: https://www.elcomercio.com/actualidad/pymes-int*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/pymes-internet-ecuador-tecnologia-empresas.html>
- EL COMERCIO. (11 de Julio de 2018). *Comercio es la principal actividad de grandes y medianas empresas en Ecuador*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-actividad-consumo-empresas-grandes.html>
- EL TIEMPO. (20 de Agosto de 2017). *La tecnología, una inversión que podría fortalecer a las PYMES*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/1/la-tecnologia-una-inversion-que-podria-fortalecer-a-las-pymes>
- EL UNIVERSO. (29 de Octubre de 2018). *Ventas en Ecuador se acercan al PIB*, pág. 2.
- EL UNIVERSO. (14 de Agosto de 2018). *¿Cómo crear una empresa en Ecuador?* Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/13/nota/6904184/como-crear-empresa-ecuador>
- EL UNIVERSO. (26 de Abril de 2019). *Las compras por internet cada vez son más atractivas en Ecuador*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/26/nota/7302506/compras-internet-cada-vez-son-mas-atractivas>

- EL UNIVERSO. (23 de Mayo de 2019). *Empresarios y trabajadores enfrentados por reformas laborales anunciadas*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/23/nota/7343531/empresarios-trabajadores-enfrentados-reformas-laborales-anunciadas>
- EL UNIVERSO. (21 de Mayo de 2019). *Los descuentos ahora son permanentes en perchas de supermercados en Ecuador*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/21/nota/7339694/descuentos-ahora-son-permanentes-perchas>
- EL UNIVERSO. (02 de Junio de 2019). *Más productividad y menores costos se esperan con reformas laborales en Ecuador*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/06/02/nota/7356921/mas-productividad-menores-costos-se-esperan-reformas>
- EL UNIVERSO. (24 de Mayo de 2019). *Ministro de Trabajo: Proyecto con reformas laborales busca mejorar la empleabilidad en Ecuador*. Obtenido de El Universo:  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/24/nota/7345085/ministro-trabajo-asegura-que-proyecto-reformas-laborales-busca>
- eluniverso. (30 de Mayo de 2019). *www.eluniverso.com*. Obtenido de  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/29/nota/7352520/hay-420-iniciativas-leyes-tramite-parlamento>
- Experto GestioPolis.com. (27 de Junio de 2002). *¿Cuáles son las razones financieras de rentabilidad?* Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-razones-financieras-de-rentabilidad/>
- Experto GestioPolis.com. (10 de Febrero de 2017). *¿Cuáles son las razones financieras de liquidez?* Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-razones-financieras-de-liquidez/>
- expreso. (25 de Mayo de 2019). *Supermercados oferta competencia marcas*. Obtenido de expreso: <https://www.expreso.ec/economia/supermercados-oferta-competencia-marcas-BJ2856407>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). Marketing, 11th. Edición. En *Marketing, 11th. Edición* (pág. 337). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). Marketing, 11th. Edición. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.

- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (s.f.). Marketing, 11th. Edición. *Clasificación de productos de consumo*. Mexico.
- Lemus, W. J. (16 de 04 de 2012). *El estado de resultados o de pérdidas y ganancias*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-estado-de-resultados-o-de-perdidas-y-ganancias/>
- Lemus, W. J. (16 de 04 de 2012). *El estado de resultados o de pérdidas y ganancias*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-estado-de-resultados-o-de-perdidas-y-ganancias/>
- Metro Ecuador. (09 de Mayo de 2019). *Gobierno de Ecuador logró recaudación histórica de impuestos*. Obtenido de Metro Ecuador: <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2019/05/09/gobierno-ecuador-logro-recaudacion-historica-impuestos.html>
- Metro Ecuador. (07 de Febrero de 2019). *SRI: RUC en línea para personas naturales*. Obtenido de Metro Ecuador: <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2019/02/07/sri-ruc-linea-personas-naturales.html>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2018). *El 82,3% de Mipymes en el Ecuador utilizan Internet*. Quito.
- Ortega, J. (s.f.). El Plan Estratégico de una Empresa, la herramienta que te conduce al éxito. *La CADENA DE VALOR en el plan estratégico de empresa. (Modelo de negocio)*. osmarketingonline, España.
- Robles, E. (06 de Junio de 2015). *Desarrollo del análisis FODA*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-del-analisis-foda/>
- ROMÁN ROMERO, D. F. (2017). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/T-ESPE-053771-D>
- TRABAJO DE TITULACIÓN, P. A. (2017 de 2017). *Repositorio ESPE*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12908/2/T-ESPE-053771-D.pptx>.
- Vilcara Andrade, P. M. (26 de Febrero de 2018). *El Costo de Oportunidad de Capital (COK) y El valor Actual Neto (VAN)*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/costo-oportunidad-capital-cok-valor-actual-neto-van/#autores>

## **ANEXO A – Diseño encuestas a clientes actuales y potenciales**

### **Encuesta a clientes Actuales**

**1. ¿Qué variables influyen en la elección del distribuidor de confites y bebidas al que compra? Escoja 1 o más**

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Poca variedad de productos
- d) Atención al cliente
- e) Infraestructura
- f) Ubicación geográfica
- g) Fechas de caducidad
- h) Suficiente stock
- i) Otro(s).....

**2. Mencione las distribuidoras de confites y bebidas a las que compra en la actualidad:**

- a) Distribuidora Edison Ramírez
- b) Multi Confite
- c) Distribuidora Yolanda Montenegro
- d) Distribuidora Dayana Cristina
- e) Mi comisariato
- f) Supermercado Santa Maria
- g) Dulky – La Marín
- h) Otro(s).....

**3. ¿Hace cuánto tiempo acude a realizar compras en la distribuidora MSPE?**

- a) Menos de 1 año.
- b) De 1 a 2 años.
- c) De 3 a 4 años.
- d) Más de 4 años.

**4. ¿Cuál es el motivo por el cual compra los diversos productos ofertados en MSPE?**

**Escoja 1 o más**

- a) Negocio (Reventa).
- b) Consumo propio.
- c) Ocasiones especiales.
- d) Otro(s).....

**5. ¿Cuántas veces a la semana realiza compras en la distribuidora MSPE?**

..... veces x semana

**6. ¿Cuánto \$ compra en promedio semanalmente en la distribuidora MSPE?**

.....\$

**7. ¿Qué líneas de productos compra con mayor frecuencia en la distribuidora?**

**Escoja 1 o más**

- a) Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)
- b) Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)
- c) Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)
- d) Snacks (papas, doritos, chifles)
- e) Bebidas no alcohólicas (aguas, gaseosas, refrescos)
- f) Cigarrillos
- g) Otro(s).....

**8. En comparación con otras alternativas en cuanto a la competencia, el precio es:**

**Escoja máximo (1)**

- a) Mucho mayor
- b) Más o menos igual.
- c) Algo menor.
- d) Mucho menor.

**9. ¿Cuán satisfecho/a se siente con el servicio ofertado por MSPE? Escoja máximo**

**(1)**

- a) Totalmente satisfecho.
- b) Medianamente satisfecho.
- c) Insatisfecho.
- d) Totalmente insatisfecho.

**10. ¿Ha recomendado o recomendaría usted este negocio a otras personas?**

- a) Si
- b) No
- c) ¿Por qué? .....

**11. ¿Qué opina usted acerca de las instalaciones o infraestructura? Escoja máximo**

**(1)**

- a) Amplia
- b) Suficiente
- c) Reducida

**12. ¿Considera usted que el sistema implementado por MSPE para la facturación electrónica es? Escoja máximo (1)**

- a) Útil (rápido, seguro, exacto y claro)
- b) Innecesario.
- c) Pérdida de tiempo.
- d) Debería mejorar.

**13. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de las promociones o descuentos?**

**Escoja máximo (1)**

- a) Por redes sociales (Facebook, WhatsApp)
- b) Por mensajes de texto.
- c) Vía email.
- d) Hojas volantes en el negocio.
- e) Otro(s).....

**14. ¿Qué producto o servicio le gustaría que MSPE implemente? Escoja máximo (3)**

- a) Entregas a domicilio (costo adicional mínimo).
- b) Ordenar pedidos por teléfono.
- c) Ordenar pedidos vía WhatsApp.
- d) Productos para obsequios, piñatas (ocasiones especiales).
- e) Productos al granel o al peso.
- f) Otro(s).....

**15. ¿Qué diferencias encuentra entre la distribuidora MSPE y la competencia?**

.....  
.....  
.....

**16. ¿Qué recomendaciones o sugerencias podría sugerir a la empresa? (Con la finalidad de implementar mejoras)**

.....  
.....  
.....

## **Encuesta a clientes Potenciales**

**1. Ha comprado o compra actualmente productos tales como: (confites, chocolates, bebidas, snacks, cigarrillos o similares)**

- a) SI
- b) NO

**2. Realiza compras en cantidades:**

- a) Al por mayor (cajas, display)
- b) Al por menor (unidades)

**3. ¿Qué proveedores elige para realizar compras de los productos antes mencionados? Escriba sus nombres**

- a) Mayoristas
- b) Supermaxi
- c) Santa maría
- d) Multi confites
- e) Dulky
- f) Minoristas
- g) Oki Doki
- h) Listo
- i) Mini frigo
- j) Otro(s).....

**4. ¿Cuál es el motivo de su compra? Escoja 1 o más**

- a) Consumo personal.
- b) Negocio (reventa).
- c) Regalo (ocasiones especiales).
- d) Otro(s).....

**5. ¿Qué líneas de productos compra con mayor frecuencia? Escoja 1 o más**

- a) Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)

- b) Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)
- c) Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)
- d) Snacks (papas, doritos, chifles)
- e) Bebidas no alcohólicas (aguas, gaseosas, refrescos)
- f) Cigarrillos
- g) Otro(s).....

**6. ¿Cuántas veces a la semana realiza compras de los productos anteriores?**

.....x semana

**7. Defina el monto de compra semanal \$:**

.....\$

**8. ¿Cuán satisfecho se siente con el servicio que recibe en la actualidad? Escoja máximo (1)**

- a) Totalmente satisfecho.
- b) Medianamente satisfecho.
- c) Medianamente insatisfecho.
- d) Totalmente insatisfecho.

**9. ¿Qué le disgusta del servicio que recibe actualmente? Escoja 1 o más**

- a) Precio (excesivo)
- b) Calidad (baja)
- c) Poca variedad de productos
- d) Atención al cliente (deficiente)
- e) Infraestructura (reducida)
- f) Ubicación geográfica (lejos, insegura)
- g) Fechas de caducidad (próximo a caducarse)
- h) Insuficiente stock
- i) Otro(s).....

**10. ¿Estaría dispuesto/a a comprar a un proveedor distinto al que compra actualmente? Escoja máximo (1)**

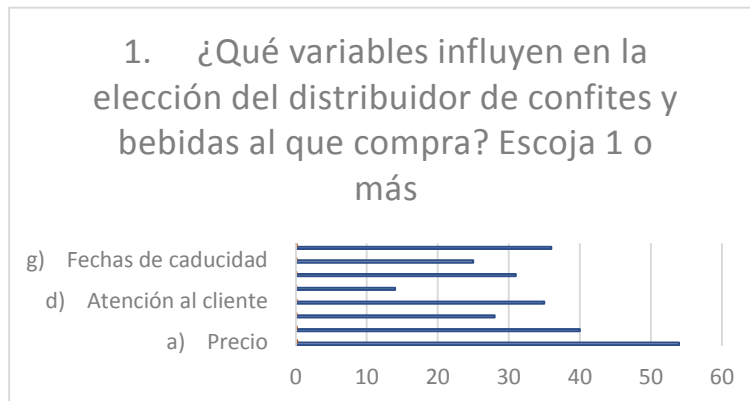
- a) SI
- b) NO
- c) Tal vez

**11. ¿Qué otro producto o servicio le gustaría encontrar? Escoja 1 o más**

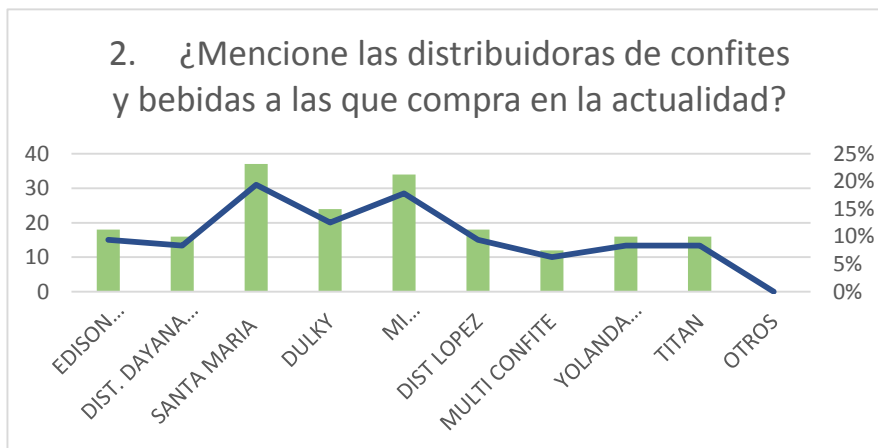
- a) Entregas a domicilio (costo mínimo adicional)
- b) Ordenar pedidos por teléfono
- c) Ordenar pedidos vía WhatsApp
- d) Publicidad por redes sociales, correo electrónico.
- e) Publicidad (volantes, personalmente)
- f) Otro(s).....

## ANEXO B – Presentación de resultados

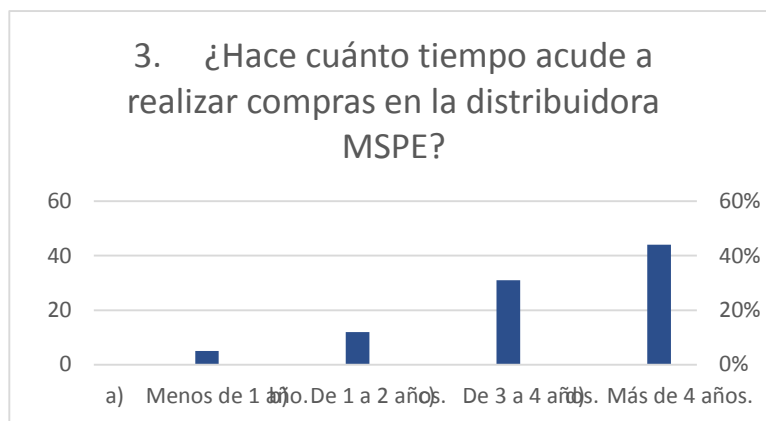
### Encuestas a Clientes Actuales



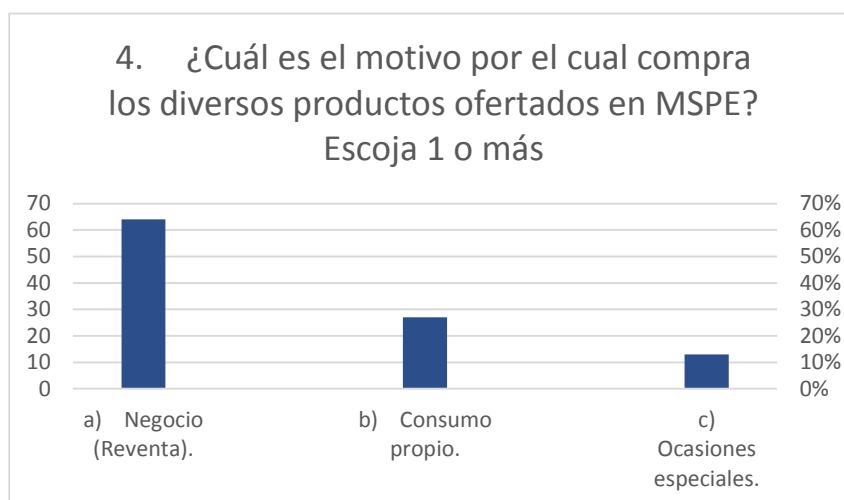
a) Precio	54	21%
b) Calidad	40	15%
c) Poca variedad de productos	28	11%
d) Atención al cliente	35	13%
e) Infraestructura	14	5%
f) Ubicación geográfica	31	12%
g) Fechas de caducidad	25	10%
h) Suficiente stock	36	14%
i) Otro(s).....	263	



EDISON RAMIREZ	18	9%
DIST. DAYANA CRISTINA	16	8%
SANTA MARIA	37	19%
DULKY	24	13%
MI COMISARIATO	34	18%
DIST LOPEZ	18	9%
MULTI CONFITE	12	6%
YOLANDA MONTENEGRO	16	8%
TITAN	16	8%
OTROS	191	100%



a) Menos de 1 año.	5	<b>5%</b>
b) De 1 a 2 años.	12	<b>13%</b>
c) De 3 a 4 años.	31	<b>34%</b>
d) Más de 4 años.	44	<b>48%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	



a) Negocio (Reventa).	64	<b>62%</b>
b) Consumo propio.	27	<b>26%</b>
c) Ocasiones especiales.	13	<b>13%</b>
d) Otro(s).....	104	

**3. Se realizan cuatro veces por semana compras en la distribuidora MSPE.**

**(Pregunta número 5)**

5	1	6	2	5	2	
6	3	5	5	5	5	
6	6	3	3	6	6	
5	4	2	3	5	1	
6	2	3	4	2	3	
4	6	5	3	2	4	
2	5	4	3	3	2	
2	3	2	5	6	5	
1	3	5	4	5	6	
5	4	2	3	5	1	
2	6					

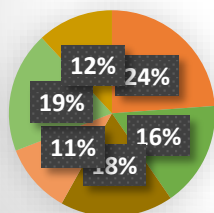
**4**  
**veces por semana**

**4. Se obtiene un promedio semanal de 145 USD. (Pregunta número 6)**

\$	800	\$	120	\$	62	\$	20	\$	150	\$	60	
\$	250	\$	50	\$	120	\$	150	\$	150	\$	60	
\$	28	\$	57	\$	56	\$	28	\$	32	\$	100	
\$	50	\$	29	\$	54	\$	45	\$	40	\$	95	
\$	600	\$	29	\$	220	\$	160	\$	48	\$	81	
\$	236	\$	412	\$	236	\$	146	\$	254	\$	98	
\$	154	\$	236	\$	123	\$	263	\$	36	\$	354	
\$	25	\$	198	\$	425	\$	321	\$	436	\$	368	
\$	57	\$	56	\$	28	\$	32	\$	100	\$	300	
\$	29	\$	54	\$	20	\$	40	\$	95	\$	50	
\$	450	\$	220									

**\$ 145**  
**en promedio semanal**

## 7. ¿Qué líneas de productos compra con mayor frecuencia en la distribuidora? Escoja 1 o...

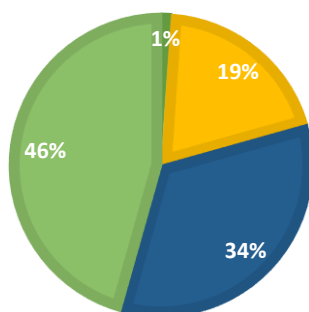


- a) Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, etc.)
- b) Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)

a) Confites (chicles, chupetes, gomas, caramelos, e	78	<b>24%</b>
b) Chocolates (Galak, Nestle, Manicho etc.)	54	<b>17%</b>
c) Galletas (Konitos, Ritz, Oreo, etc.)	58	<b>18%</b>
d) Snacks (papas, doritos, chifles)	36	<b>11%</b>
e) Bebidas no alcohólicas (aguas, gaseosas, refres	62	<b>19%</b>
f) Cigarrillos	39	<b>12%</b>
	327	

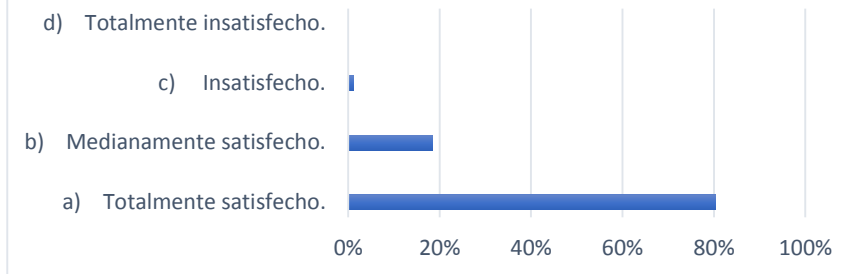
8. EN COMPARACIÓN CON OTRAS ALTERNATIVAS EN CUANTO A LA COMPETENCIA, EL PRECIO ES: ESCOJA MÁXIMO (1)

- a) Mucho mayor
- b) Más o menos igual.
- c) Algo menor.
- d) Mucho menor.



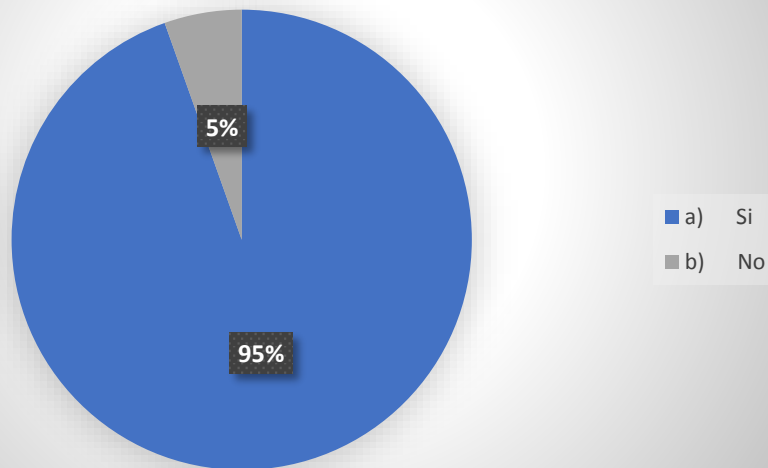
a) Mucho mayor	1	<b>1%</b>
b) Más o menos igual.	18	<b>20%</b>
c) Algo menor.	31	<b>34%</b>
d) Mucho menor.	42	<b>46%</b>
TOTAL	92	

9. ¿Cuan satisfecho/a se siente con el servicio ofertado por MSPE? Escoja máximo (1)



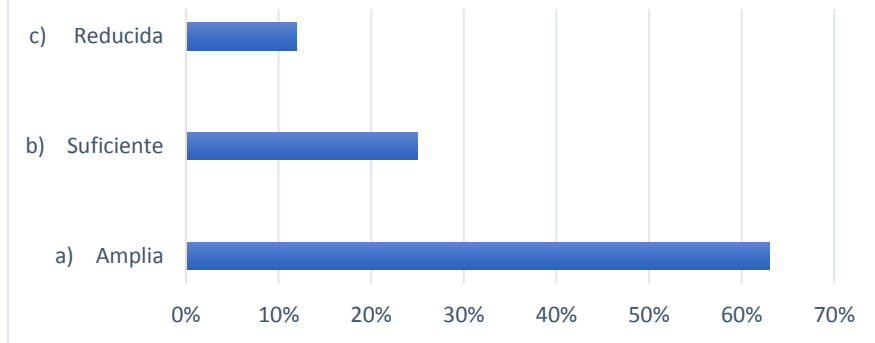
a) Totalmente satisfecho.	74	<b>80%</b>
b) Medianamente satisfecho.	17	<b>18%</b>
c) Insatisfecho.	1	<b>1%</b>
d) Totalmente insatisfecho.	0	<b>0%</b>
TOTAL	92	

10. Ha recomendado o recomendaría usted este negocio a otras personas?



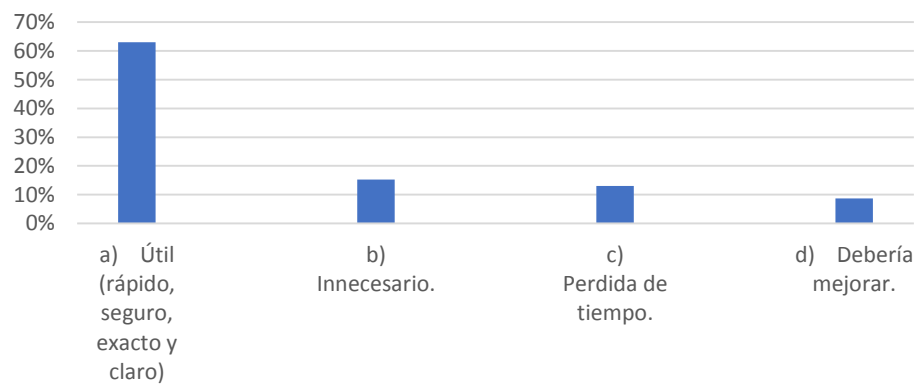
TOTAL 92

11. ¿Qué opina usted acerca de las instalaciones o infraestructura? Escoja máximo (1)

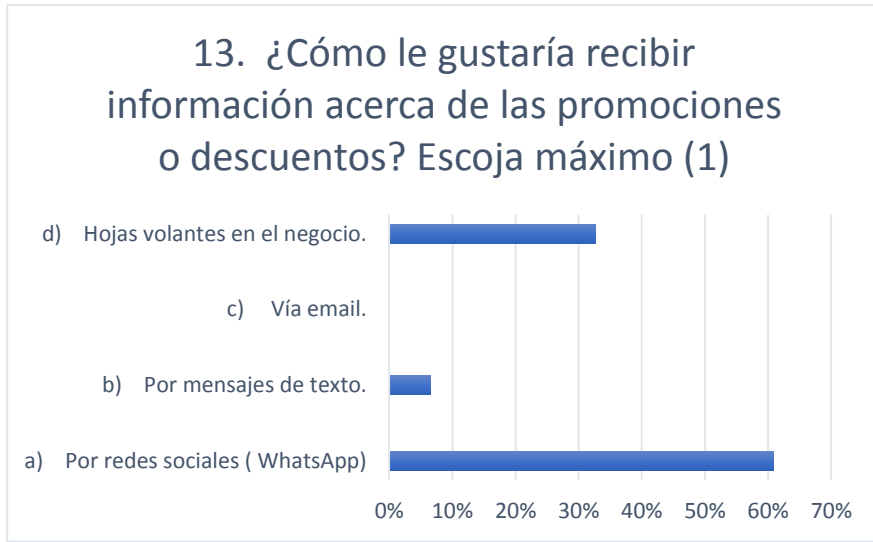


a) Amplia	58	<b>63%</b>
b) Suficiente	23	<b>25%</b>
c) Reducida	11	<b>12%</b>
TOTAL		92

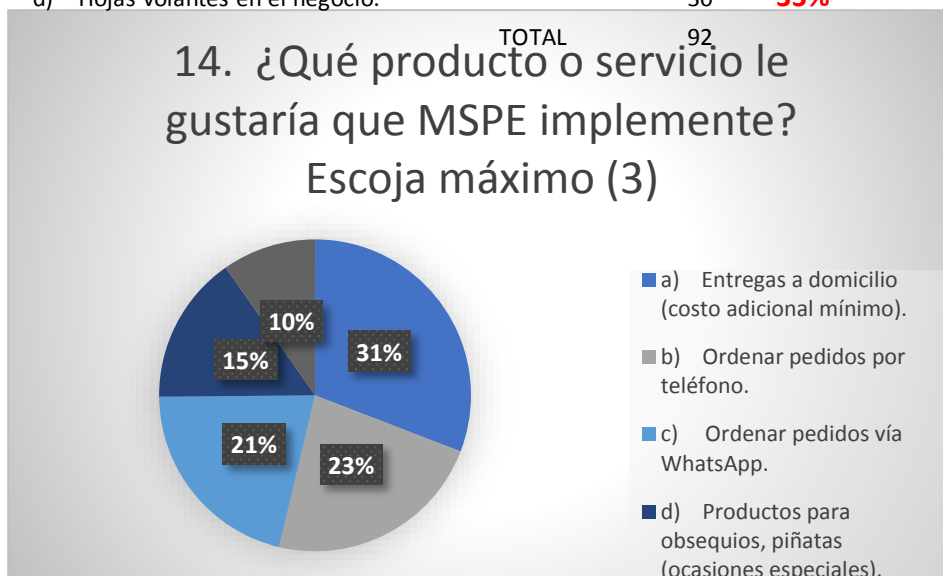
12. ¿Considera usted que el sistema implementado por MSPE para la facturación electrónica es? Escoja máximo (1)



a) Útil (rápido, seguro, exacto y claro)	58	<b>63%</b>
b) Innecesario.	14	<b>15%</b>
c) Perdida de tiempo.	12	<b>13%</b>
d) Debería mejorar.	8	<b>9%</b>
TOTAL		92

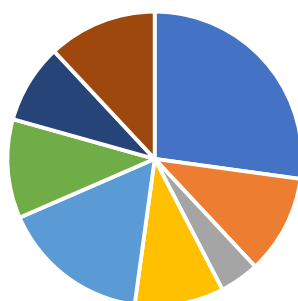


a) Por redes sociales ( WhatsApp)	56	<b>61%</b>
b) Por mensajes de texto.	6	<b>7%</b>
c) Vía email.	0	<b>0%</b>
d) Hojas volantes en el negocio.	30	<b>33%</b>
TOTAL		92



a) Entregas a domicilio (costo adicional mínimo).	54	<b>31%</b>
b) Ordenar pedidos por teléfono.	40	<b>23%</b>
c) Ordenar pedidos vía WhatsApp.	37	<b>21%</b>
d) Productos para obsequios, piñatas (ocasiones es	27	<b>15%</b>
e) Productos al granel o al peso.	17	<b>10%</b>
	175	

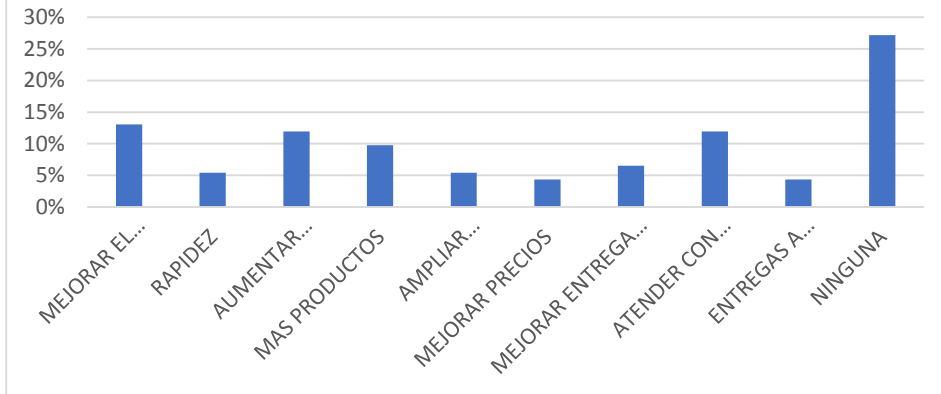
15. ¿Qué diferencias encuentra entre la distribuidora MSPE y la competencia?



■ PRECIO      ■ ATENCION      ■ VARIEDAD      ■ PACIENCIA  
 ■ UBICACIÓN      ■ CALIDAD      ■ HORARIO      ■ SUFICIENTE STOCK

PRECIO	25	<b>27%</b>
ATENCION	10	<b>11%</b>
VARIEDAD	4	<b>4%</b>
PACIENCIA	9	<b>10%</b>
UBICACIÓN	15	<b>16%</b>
CALIDAD	10	<b>11%</b>
HORARIO	8	<b>9%</b>
SUFICIENTE STOCK	11	<b>12%</b>
TOTAL	92	

16. ¿Qué recomendaciones o sugerencias podría sugerir a la empresa? (Con la finalidad de implementar mejoras)

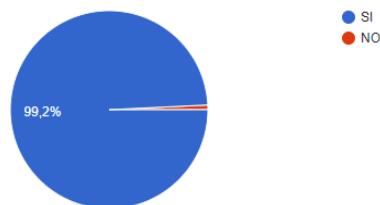


MEJORAR EL PERSONAL	12	<b>13%</b>
RAPIDEZ	5	<b>5%</b>
AUMENTAR PROMOCIONES	11	<b>12%</b>
MAS PRODUCTOS	9	<b>10%</b>
AMPLIAR INSTALACIONES	5	<b>5%</b>
MEJORAR PRECIOS	4	<b>4%</b>
MEJORAR ENTREGA DEL LISTADO	6	<b>7%</b>
ATENDER CON TURNOS IMPRESOS	11	<b>12%</b>
ENTREGAS A DOMICILIO	4	<b>4%</b>
NINGUNA	25	<b>27%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	

### Encuestas a Clientes Potenciales

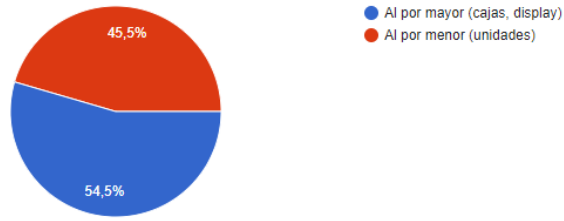
Ha comprado o compra actualmente productos tales como: (confites, chocolates, bebidas, snacks, cigarrillos o similares)

390 respuestas



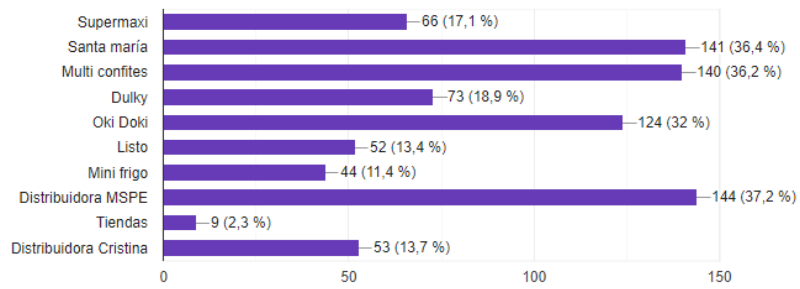
### Realiza compras en cantidades:

387 respuestas



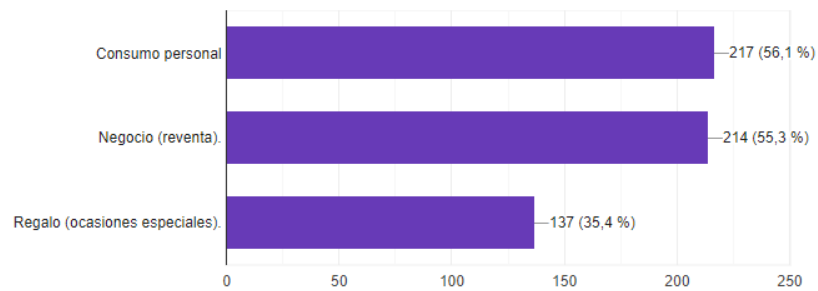
### ¿Qué proveedores elige para realizar compras de los productos antes mencionados? Escoja 1 o más

387 respuestas



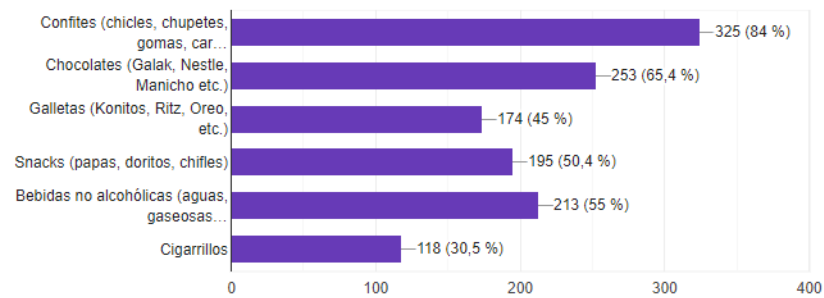
### ¿Cuál es el motivo de su compra? Escoja 1 o más

387 respuestas



¿Qué líneas de productos compra con mayor frecuencia? Escoja 1 o más

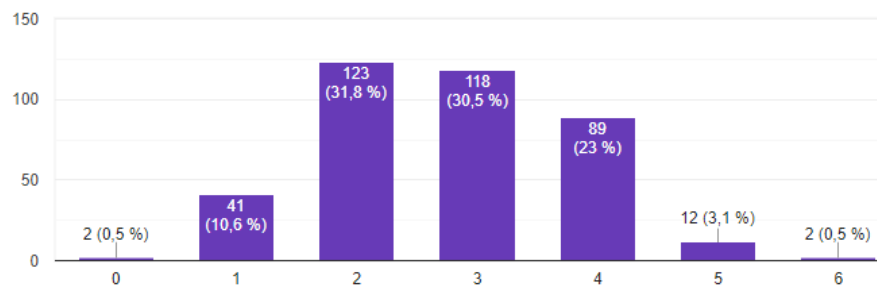
387 respuestas



¿Cuántas veces a la semana realiza compras de los productos anteriores?

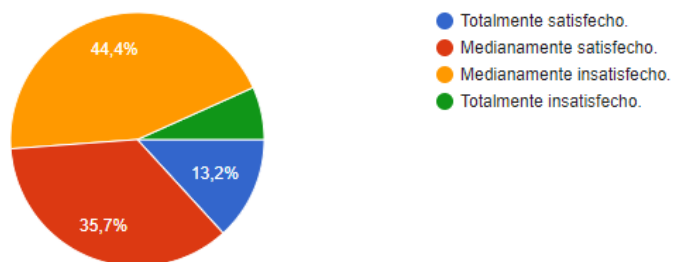


387 respuestas



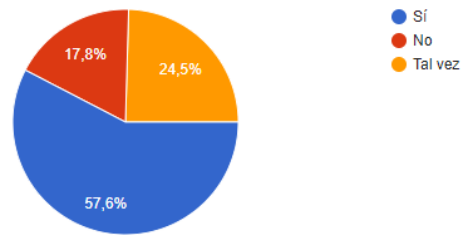
¿Cuán satisfecho se siente con el servicio que recibe en la actualidad? Escoja máximo (1)

387 respuestas



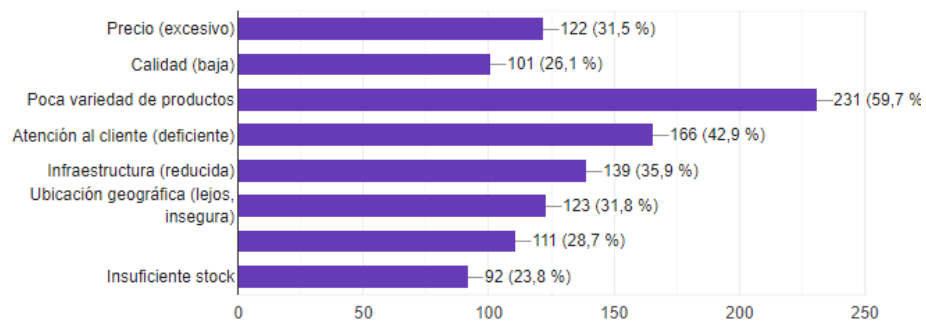
¿Estaría dispuesto/a a comprar directamente a un proveedor distinto al que compra actualmente? Escoja máximo (1)

387 respuestas



¿Qué le disgusta del servicio que recibe actualmente? Escoja 1 o más

387 respuestas



¿Qué otro producto o servicio le gustaría encontrar? Escoja 1 o más

387 respuestas

