



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SUPERMERCADO  
EN LA PARROQUIA MACHÁNGARA DEL  
CANTÓN CUENCA, ORIENTADO A LA  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE  
CULTIVO ORGÁNICO**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en Licenciada en  
Administración de Empresas

Autora:

**Maritza Johanna Macas Baculima**

Director:

**Ing. Lenin Erazo Garzón MBA.**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación con mucho cariño a mis padres quienes, con su amor, paciencia y sacrificio me han permitido cumplir un logro más en mi vida, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, y por sobre todo enseñarme el verdadero significado de la perseverancia porque nuestros sueños y anhelos están para cumplirse.

A mis dos hermanos por su apoyo incondicional, durante este tiempo de preparación, gracias por todos los consejos y palabras de aliento que me ayudaron a concretar este sueño que parecía inalcanzable.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi mayor fortaleza. También, agradezco a mis padres por ser los promotores de mis sueños, por confiar en mis proyectos y por los consejos durante todo este proceso.

Asimismo, deseo expresar infinita gratitud a mi tutor de trabajo, el Ing. Lenin Erazo, principal colaborador en este proceso, quien con su apoyo, dirección y conocimiento permitió el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad del Azuay por abrirme las puertas a un mundo lleno de aprendizaje, que, en conjunto de su excelente personal académico, supieron impartir conocimientos, experiencias y anécdotas, que serán de gran utilidad en mi vida laboral. Gracias Universidad del Azuay por esta oportunidad.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	<i>I</i>
AGRADECIMIENTO.....	<i>II</i>
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	<i>III</i>
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	<i>VII</i>
ÍNDICE DE TABLAS.....	<i>IX</i>
RESUMEN.....	<i>XI</i>
ABSTRACT.....	<i>XII</i>
INTRODUCCIÓN.....	<i>1</i>
CAPÍTULO I.....	<i>3</i>
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO.....	<i>3</i>
1.1. Análisis Macro entorno.....	<i>3</i>
1.1.1. Entorno político - legal.....	<i>3</i>
1.1.2. Entorno Económico.....	<i>5</i>
1.1.3. Entorno Social.....	<i>7</i>
1.1.4. Entorno Tecnológico.....	<i>9</i>
1.2. Análisis Micro entorno.....	<i>11</i>
1.2.1. Amenaza de nuevos competidores.....	<i>11</i>
1.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	<i>12</i>
1.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	<i>12</i>
1.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	<i>13</i>
1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	<i>13</i>
1.3. Diagnostico situacional del mercado.....	<i>14</i>
CAPÍTULO II.....	<i>16</i>
2. Estudio de mercado.....	<i>16</i>

2.1. Introducción .....	16
2.2. Definición del problema .....	16
2.3. Objetivos de la investigación .....	17
2.4. Definición de las fuentes de información .....	17
2.4.1. Fuentes de datos secundarias externas .....	17
2.4.2. Fuentes de datos primarias .....	18
2.5. Metodología empleada.....	18
2.5.1. Tipo de enfoque.....	18
2.5.2. Método .....	18
2.6. Población y diseño de la muestra.....	19
2.6.1. Población.....	19
2.6.2. Muestra.....	19
2.7. Cuestionario .....	20
2.8. Recopilación, procesamiento y sistematización de los resultados.....	21
2.9. Análisis de la demanda potencial.....	33
2.9.1. Segmentación de mercado.....	33
2.9.2. Comportamiento de los clientes potenciales .....	33
2.9.3. Demanda potencial .....	34
2.10. Análisis de la oferta .....	34
2.11. Análisis de la comercialización .....	36
2.12. Análisis de precios .....	36
Conclusiones y recomendaciones .....	41
Capítulo III .....	43
3. Estudio técnico, administrativo y legal.....	43
3.1. Estudio Técnico .....	43

3.1.1. Análisis de localización.....	43
3.1.2. Análisis de disponibilidad de materia prima e insumos.....	44
3.1.3 Tamaño óptimo del proyecto.....	46
3.1.4. Ingeniería del proyecto.....	49
3.1.5. Valoración económica.....	55
3.2. Estudio administrativo y legal .....	62
3.2.1. Estructura organizacional.....	62
3.2.2. Descripción de puestos.....	63
3.3. Aspectos jurídicos.....	69
Capítulo IV. ....	73
4. Estudio financiero.....	73
4.1. Inversiones en activos fijos, diferido y capital de trabajo.....	73
4.1.1. Activos fijos .....	73
4.1.2. Activos diferidos .....	75
4.1.3. Capital de trabajo .....	76
4.1.4. Plan de inversión .....	78
4.2. Financiamiento del proyecto.....	78
4.3. Previsiones de ingresos.....	79
4.4. Previsiones de costos y gastos .....	80
4.4.1. Costos de ventas .....	80
4.4.2. Gastos .....	80
4.5. Depreciaciones y amortizaciones.....	84
4.5.1. Depreciaciones .....	84
4.5.2. Amortizaciones.....	85
4.6. Elaboración del flujo de caja proyectado.....	87

4.7. Análisis de indicadores financieros del proyecto .....	88
4.7.1. TMAR .....	88
4.7.2. Valor Actual Neto (VAN) .....	89
4.7.3. Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	89
4.7.4. Resultados de ratios financieros .....	90
4.8. Análisis de sensibilidad .....	90
Capítulo V .....	92
5. Resumen Ejecutivo .....	92
CONCLUSIONES .....	95
RECOMENDACIONES .....	97
REFERENCIAS .....	98
ANEXOS .....	101

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Análisis FODA .....	15
<b>Ilustración 2</b> Resultados de la pregunta 1 .....	21
<b>Ilustración 3</b> Resultados de la pregunta 2 .....	22
<b>Ilustración 4</b> Resultados de la pregunta 3 .....	22
<b>Ilustración 5</b> Resultados de la pregunta 4 .....	23
<b>Ilustración 6</b> Resultados de la pregunta 5 .....	24
<b>Ilustración 7</b> Resultados de la pregunta 6 .....	24
<b>Ilustración 8</b> Resultados de la pregunta 7 .....	25
<b>Ilustración 9</b> Resultados de la pregunta 8 .....	25
<b>Ilustración 10</b> Resultados de la pregunta 9 .....	26
<b>Ilustración 11</b> Resultados de la pregunta 10 .....	26
<b>Ilustración 12</b> Resultados de la pregunta 11 .....	27
<b>Ilustración 13</b> Resultados de la pregunta 12 .....	28
<b>Ilustración 14</b> Resultados de la pregunta 13 .....	28
<b>Ilustración 15</b> Resultados de la pregunta 14 .....	29
<b>Ilustración 16</b> Resultados de la pregunta 15 .....	30
<b>Ilustración 17</b> Resultados de la pregunta 16 .....	30
<b>Ilustración 18</b> Resultados de la pregunta 17 .....	31
<b>Ilustración 19</b> Resultados de la pregunta 18 .....	32
<b>Ilustración 20</b> Resultados de la pregunta 19 .....	32
<b>Ilustración 21</b> Macro localización.....	43
<b>Ilustración 22</b> Micro localización .....	44
<b>Ilustración 23</b> Distribución de la Planta Baja .....	49
<b>Ilustración 24</b> Distribución de la Primera Planta .....	50
<b>Ilustración 25</b> Vista Frontal de la Primera Planta .....	50
<b>Ilustración 26</b> Distribución de la Segunda Planta .....	51
<b>Ilustración 27</b> Proceso de Adquisición de Mercadería.....	52
<b>Ilustración 28</b> Proceso de Reposición de Productos .....	53
<b>Ilustración 29</b> Proceso de Venta.....	54
<b>Ilustración 30</b> Tipo de canal de distribución.....	55

<b>Ilustración 31</b> Estructura Organizacional.....	62
<b>Ilustración 32</b> Ciclo operativo.....	76
<b>Ilustración 33</b> Canasta básica de frutas y hortalizas .....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Canasta Básica Familiar a nivel nacional en el mes de junio 2021.....	6
<b>Tabla 2.</b> Ranking empresarial de los principales supermercados e hipermercados en Ecuador, año 2019. ....	14
<b>Tabla 3.</b> Población económicamente activa de las parroquias: Machángara, Ricaurte y Sidcay. ....	19
<b>Tabla 4.</b> Número de Encuestas Aplicadas por Parroquia. ....	21
<b>Tabla 5.</b> Segmentación de mercado. ....	33
<b>Tabla 6.</b> Comportamiento del consumidor. ....	33
<b>Tabla 7.</b> Listado de productos de cultivo orgánico y precios del supermercado. ....	37
<b>Tabla 8.</b> Listado de productos de cultivo orgánico y precios de SUPERMAXI. ....	38
<b>Tabla 9.</b> Listado de productos de cultivo orgánico y precios de Coral Hipermercados. ....	39
<b>Tabla 10.</b> Listado de productos de cultivo orgánico y precios de La Huerta del Día.....	40
<b>Tabla 11.</b> Resumen de precios de cada empresa. ....	41
<b>Tabla 12.</b> Ventajas y Desventajas de un grupo de agricultores del Cantón Paute.....	45
<b>Tabla 13.</b> Ventajas y desventajas de Agricultores del cantón Sígsig. ....	46
<b>Tabla 14.</b> Demanda Anual Actual. ....	47
<b>Tabla 15.</b> Crecimiento Poblacional del Cantón Cuenca. ....	48
<b>Tabla 16.</b> Demanda potencial y tamaño óptimo del proyecto. ....	48
<b>Tabla 17.</b> Costos de productos al por mayor. ....	56
<b>Tabla 18.</b> Costo de una canasta básica de frutas y hortalizas. ....	57
<b>Tabla 19.</b> Costo total anual proyectado de canastas básicas.....	58
<b>Tabla 20.</b> Readequación del local. ....	58
<b>Tabla 21.</b> Equipos, Muebles y Enseres, para el punto de venta y área administrativa. ....	59
<b>Tabla 22.</b> Software Informático. ....	60
<b>Tabla 23.</b> Mantenimiento anual de software informático. ....	60
<b>Tabla 24.</b> Rol de pagos. ....	61
<b>Tabla 25.</b> Proyección de remuneraciones anuales. ....	61
<b>Tabla 26.</b> Aspectos jurídicos. ....	72
<b>Tabla 27.</b> Inversión requerida en activos fijos.....	74
<b>Tabla 28.</b> Inversión en readequaciones del local. ....	75

<b>Tabla 29.</b> Inversión en aspectos jurídicos.....	75
<b>Tabla 30.</b> Inversión en software.....	76
<b>Tabla 31.</b> Plan de inversiones.....	78
<b>Tabla 32.</b> Fuentes de financiamiento.....	79
<b>Tabla 33.</b> Amortización del préstamo.....	79
<b>Tabla 34.</b> Previsión de ingresos.....	80
<b>Tabla 35.</b> Gastos en sueldos y salarios.....	81
<b>Tabla 36.</b> Gastos en insumos de oficina.....	81
<b>Tabla 37.</b> Gastos en Servicios.....	82
<b>Tabla 38.</b> Gastos en permisos de funcionamiento.....	82
<b>Tabla 39.</b> Gastos en servicios externos (mantenimiento).....	82
<b>Tabla 40.</b> Gastos en implementos de limpieza.....	82
<b>Tabla 41.</b> Gastos en alquiler de vehículo.....	83
<b>Tabla 42.</b> Gastos de ventas.....	83
<b>Tabla 43.</b> Resumen de los gastos del proyecto.....	84
<b>Tabla 44.</b> Tabla de depreciaciones.....	85
<b>Tabla 45.</b> Tabla de amortizaciones.....	86
<b>Tabla 46.</b> Flujo de caja proyectado.....	87
<b>Tabla 47.</b> TMAR.....	89
<b>Tabla 48.</b> Resultados de indicadores financieros.....	90
<b>Tabla 49.</b> Análisis de sensibilidad.....	90

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar un estudio de factibilidad para la implementación de un supermercado en la parroquia Machángara del cantón Cuenca, orientado a la comercialización de productos de cultivo orgánico. En primer lugar, se realizó un análisis situacional para identificar los factores internos y externos del sector, seguido por una investigación de mercado para conocer los aspectos relevantes sobre la demanda, oferta, precios y comercialización de productos de cultivo orgánico en el mercado objetivo. Posteriormente, se elaboró un estudio técnico, administrativo y legal que incluye la definición de la localización y tamaño óptimo del proyecto, análisis de proveedores, ingeniería del proyecto, estructura organizacional, manual de funciones y aspectos jurídicos a considerar. Finalmente, se desarrolló el respectivo estudio financiero que contempla la proyección y construcción de flujos de caja para el umbral del proyecto (5 años), así como la evaluación de los indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto. Los resultados obtenidos en el estudio son favorables, concluyendo que es factible la puesta en marcha del emprendimiento.

**Palabras claves:** análisis situacional, estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio financiero, factibilidad, productos de cultivo orgánico, supermercado.

## ABSTRACT

The objective of this degree project was to conduct a feasibility study for the implementation of a supermarket oriented to the commercialization of organic products in the Machángara parish of the Cuenca canton. First, a situational analysis was carried out to identify the internal and external factors of the sector. It was followed by market research to know the relevant aspects of demand, supply, prices and marketing of organic products in the target market. Subsequently, a technical, administrative and legal study was prepared, including the definition of the location and optimal size of the project, analysis of suppliers, project engineering, organizational structure, functions manual and legal aspects to be considered. Finally, the respective financial study was developed, which includes the projection and construction of cash flows for the project threshold (5 years), as well as the evaluation of financial indicators to determine the viability of the project. The results obtained in the study were favorable, concluding that it was feasible to start the project.

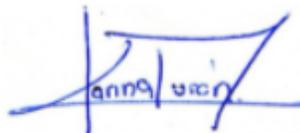
**Key words:** situational analysis, market study, technical study, administrative study, financial study, feasibility, organic cultivation products, supermarket.



-----  
Maritza Johanna Macas Baculima  
83419  
0984039376  
maritza@es.uazuay.edu.ec



-----  
Firma del Director del Trabajo  
Nombre del Director



-----  
Firma Unidad de Idiomas  
Karina Durán Andrade  
C.I. 010260367-7

# INTRODUCCIÓN

La inserción de los supermercados ha transformado no sólo el abasto alimentario, sino la forma de consumo, tal es el caso de elegir más cantidad de alimentos orgánicos que alimentos convencionales, debido a la tendencia de las personas hacia una alimentación más saludable. Desde hace al menos una década los reportes globales emitidos por la ONU aseveran que la combinación del crecimiento de las ciudades con el aumento de los ingresos ha contribuido a cambios en la preferencia de los consumidores respecto a los alimentos que componen sus dietas, en las que incluyen más productos orgánicos. Por otra parte, los consumidores finales parecen ser los más beneficiados, debido a que el creciente predominio de los supermercados ha ofrecido a los consumidores urbanos un mayor surtido y comodidad, así como precios módicos y mayor calidad de los alimentos (Vera *et al.*, 2011).

Basado en este contexto, el presente trabajo tiene como finalidad evaluar la factibilidad de implementar un supermercado en la parroquia Machángara del cantón Cuenca para comercializar productos de cultivo orgánico procedentes del cantón Paute. Los resultados de la investigación serán de gran validez para determinar si el proyecto es viable.

La parroquia Machángara, es una de las parroquias urbanas del cantón Cuenca, compuesta de seis barrios, entre ellos La Kennedy, sector donde se ha previsto el emplazamiento del supermercado. La característica más favorable de este sector se debe a la existencia de algunos establecimientos con buena aglomeración poblacional, tales como: Cuartel Militar “Abdón Calderón”, campus de la Universidad Católica de Cuenca, Unidad Educativa “Cazadores de los Ríos” y Unidad Educativa “Gabriel Cevallos García”.

En el capítulo I se presenta un análisis situacional de mercado en el que abordan aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Además, se proporciona información del micro entorno a través de un estudio de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. Posteriormente, se expone un diagnóstico situacional mediante la herramienta FODA.

En el capítulo II se realiza una investigación de mercado que incluye el análisis de la demanda, oferta, precios y comercialización. Los resultados desde el punto de vista mercadológico determinan un nivel de aceptación favorable de los potenciales consumidores hacia la implementación del supermercado.

El capítulo III contiene el análisis técnico en el que se definen aspectos como: localización del proyecto, tamaño óptimo, ingeniería del proyecto (distribución de planta, flujogramas de procesos) y valoración económica de todos los recursos necesarios para la ejecución del proyecto de inversión. En este mismo capítulo se elabora un análisis administrativo - legal que incluye la definición de la estructura orgánica del proyecto, el

manual de funciones de cada puesto y los aspectos jurídicos que se deben cumplir para la constitución y operación del supermercado.

Dentro del capítulo IV se desarrolla el análisis financiero del proyecto, en el cual se define la inversión inicial y las previsiones de ingresos, costos y gastos proyectados para los 5 años del proyecto. Posteriormente, se presenta un flujo de caja proyectado para evaluar la rentabilidad del proyecto mediante los indicadores financieros del VAN y la TIR. La interpretación de los indicadores determina que el proyecto será económicamente rentable. Asimismo, se realizó un análisis de sensibilidad para cuantificar el impacto que puede tener la rentabilidad del proyecto ante posibles cambios en las principales variables del proyecto.

Por último, en el capítulo V se diseña un resumen ejecutivo con la finalidad de sintetizar todos los aspectos más relevantes del proyecto.

# CAPÍTULO I

## 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO

Las empresas no pueden mantenerse al margen de las nuevas exigencias y transformaciones en el ámbito mundial. Estos cambios y transformaciones aceleradas del entorno sumado a la exigente competencia hacen que las empresas sean más flexibles ante la búsqueda de mayores índices de excelencia (Agila et al., 2018). En este contexto, es importante que una organización estudie el entorno en el que se encuentra para lograr adaptarse a las tendencias del mismo y con ello alcanzar los objetivos.

Generalmente, el entorno de una empresa se analiza y clasifica en dos grandes rubros:

- Entorno general o macro entorno.
- Entorno específico o micro entorno.

### 1.1. Análisis Macro entorno

El análisis del macro entorno de un proyecto permite obtener información de los factores externos que afectan de manera indirecta a la organización. Para ello, expertos recomiendan el uso de la matriz PESTEL para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que tienen incidencia dentro de un sector.

A continuación, se presenta el análisis PESTEL del presente proyecto.

#### 1.1.1. Entorno político - legal

En el 2021, Ecuador enfrentó un proceso electoral complicado a raíz de la inestabilidad política que ha tenido el país en los últimos 4 años. Asimismo, un año con un alto nivel de incertidumbre para todas las industrias del país, debido a las repercusiones que en la economía continúa dejando la pandemia y sobre todo por los efectos que ha generado el arribo del actual presidente electo Guillermo Lasso y su modelo político, esto ha ocasionado que luego de la declaración oficial del triunfo de Lasso, el país consiga credibilidad ante el cumplimiento de obligaciones financieras y grandes oportunidades para aumentar la

inversión extranjera, debido a la disminución del riesgo país de 1.169 puntos a 771 (dato publicado el 27 de abril del 2021 por el BCE).

Si bien es cierto que, la tarea de un emprendedor no es fácil en las etapas iniciales, debido a la falta de financiamiento para cubrir todos los costos que conlleva la apertura del negocio. Una de las propuestas que marca el plan de trabajo de Guillermo Lasso es impulsar todos los emprendimientos innovadores, a través de nuevas líneas de crédito con tasas de interés bajas, con el fin de apoyar proyectos para transformarlos en bienes y servicios que resuelvan problemas y necesidades sociales, fomentando el desarrollo productivo y el buen vivir de la sociedad. Sin embargo, una de las propuestas que no benefician a la pequeña y mediana empresa es el aumento del salario básico unificado, puesto que, pasará de \$400,00 a \$500,00; esto conlleva a que las nuevas pymes tengan que cubrir altos costos en sus primeras etapas de operación (Lasso, 2021).

Ante la aprobación de la Ley de Emprendimientos e Innovación, Andrés Zurita (2020), director de la Alianza para el Emprendimiento y la Innovación (AEI) rescata el tema de la reestructuración de los emprendimientos, ya que durante el proceso de cierre de los negocios se ofrece a la persona la posibilidad de generar otro que si pueda funcionar. Asimismo, hace contraste en el hecho de que no se hayan incluido incentivos tributarios; sin embargo, estos ya se han introducido en otras normativas como la Ley de Fomento y la Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria. Por ejemplo, en esta última se incluyó un régimen tributario especial para microempresas, entre los beneficios está el pago del 2% del impuesto a la renta sobre los ingresos brutos y no el 25% sobre la utilidad, así como también el hecho de que este tipo de negocios en el país ya no están obligados a llevar contabilidad. Por otra parte, Rafael Luque, Cofundador de Tipti, menciona otro aspecto importante que se debe tener en cuenta a la hora de emprender, es el factor laboral, esto debido a que en el país los requisitos legales para la contratación terminan afectando al emprendimiento. Por lo mismo algunos emprendimientos no contratan, sino que subcontratan o llegan a acuerdos para los pagos, lo que genera menor estabilidad y capacidad de planificación. De igual manera, Ernesto Kruger, CEO de Kruger Labs, indica que un emprendedor no tiene para pagar la seguridad social en su etapa inicial y al crear un contrato laboral debe ser cuidadoso a partir de un número determinado de empleados, de lo contrario no habrá emprendedores, porque el riesgo de

liquidar personal es muy alto. De modo que, es fundamental tener una asesoría previa sobre estos factores antes de contratar personal (Enriquez, 2020).

En la Resolución 14 de 2017 del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, se pone en manifiesto las normas regulatorias para las cadenas de supermercados y sus proveedores, en el Art. 5, indica que los supermercados otorgarán igual trato comercial, sin discriminación a ningún proveedor; además, estos establecimientos no podrán restringir el acceso al mercado a nuevos proveedores u otros productos de manera injustificada; los supermercados deben incorporar productos elaborados por actores de la economía popular y solidaria, artesanos, así como de la micro y pequeña empresa legalmente constituida, con el objetivo de propiciar el fortalecimiento y asociatividad. Por otro lado, la obligación de los proveedores también será notificar inmediatamente a las cadenas de supermercados acerca de cualquier circunstancia que ocasione desabastecimiento, a fin de que estas empresas implementen medidas necesarias para evitar el incumplimiento con los consumidores.

En el Art. 10 de la normativa indicada con anterioridad, manifiesta que los precios de los productos se fijarán de común acuerdo entre las partes. A su vez, el Art. 9, Numeral 4. de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, declara que la regulación para evitar el abuso de poder en la fijación de precios excesivos, se acordará con base en la dinámica del mercado y el cumplimiento de las normas legales aplicables a nivel nacional.

### **1.1.2. Entorno Económico**

Según el INEC (2020), el ingreso familiar mensual promedio (compuesto por las remuneraciones nominales y los sobresueldos mensualizados; no incluye los fondos de reserva) de un hogar (integrado por 4 miembros con 1,6 perceptores de una remuneración básica unificada) en enero de 2020 fue de 746,67 dólares. En contraposición con la Canasta Básica familiar que en enero de 2020 costó USD 716,14; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 100% del costo total de la canasta básica. Los productos que conforman la canasta básica son alrededor de 75 productos de los 359 que conforman la canasta de artículos (bienes y servicios), siendo considerados imprescindibles para satisfacer

las necesidades básicas del hogar, incluyendo: alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos (INEC, 2020).

De acuerdo, a los datos publicados por el INEC, la distribución del ingreso promedio indica que el grupo de alimentos y bebidas es el segundo grupo que más dinero se destina para el respectivo consumo con un total de \$229,04; detrás del primer grupo de misceláneos con un monto de \$239,11.

**Tabla 1. Canasta Básica Familiar a nivel nacional en el mes de junio 2021.**

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Variación Mensual (%)	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso del ingreso actual**	Restricción / Excedente en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-0,22</b>	<b>709,40</b>	<b>746,67</b>	<b>-37,28</b>	<b>-5,25</b>
<b>2</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>-0,37</b>	<b>229,04</b>	<b>237,97</b>	<b>-8,93</b>	<b>-1,26</b>
3	Cereales y derivados	0,12	47,90	48,05	-0,14	-0,02
4	Carne y preparaciones	0,38	39,10	39,48	-0,38	-0,05
5	Pescados y mariscos	-0,44	11,35	11,92	-0,57	-0,08
6	Grasas y aceites comestibles	2,72	10,95	11,17	-0,22	-0,03
7	Leche, productos lácteos y huevos	0,58	34,98	35,41	-0,43	-0,06
8	Verduras frescas	-3,52	14,26	16,95	-2,69	-0,38
9	Tubérculos y derivados	-5,69	15,67	15,78	-0,12	-0,02
10	Leguminosas y derivados	-0,35	4,97	6,79	-1,82	-0,26
11	Frutas frescas	-0,47	10,47	12,49	-2,02	-0,29
12	Azúcar, sal y condimentos	-0,53	10,73	10,76	-0,03	0,00
13	Café, té y bebidas gaseosas	-0,05	6,97	7,25	-0,29	-0,04
14	Otros productos alimenticios	-1,76	1,17	1,32	-0,16	-0,02
15	Alim. y beb. consumidas fuera del	0,54	20,54	20,61	-0,07	-0,01
<b>16</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>-0,15</b>	<b>192,26</b>	<b>194,56</b>	<b>-2,30</b>	<b>-0,32</b>
17	ALQUILER	-0,12	158,65	158,65	0,00	0,00
18	Alumbrado y combustible	-0,10	15,61	15,61	0,00	0,00
19	Lavado y mantenimiento	-0,38	16,51	16,87	-0,36	-0,05
20	Otros artefactos del hogar	-0,57	1,50	3,43	-1,94	-0,27
<b>21</b>	<b>INDUMENTARIA</b>	<b>-0,28</b>	<b>48,98</b>	<b>71,90</b>	<b>-22,92</b>	<b>-3,23</b>
22	Telas, hechuras y accesorios	-0,27	5,40	7,31	-1,91	-0,27
23	Ropa confeccionada hombre	-0,72	23,49	30,07	-6,58	-0,93
24	Ropa confeccionada mujer	0,26	17,37	30,23	-12,86	-1,81
25	Servicio de limpieza	0,12	2,72	4,29	-1,57	-0,22
<b>26</b>	<b>MISCELANEOS</b>	<b>-0,12</b>	<b>239,11</b>	<b>242,24</b>	<b>-3,13</b>	<b>-0,44</b>
27	Cuidado de la salud	-0,05	105,36	106,60	-1,24	-0,18
28	Cuidado y artículos personales	-1,38	16,54	17,55	-1,01	-0,14
29	Recreo, material de lectura	0,01	27,20	27,62	-0,42	-0,06
30	Tabaco	0,04	34,04	34,09	-0,05	-0,01
31	Educación	-0,03	21,82	22,23	-0,41	-0,06
32	Transporte	0,00	34,15	34,15	0,00	0,00

Fuente: (INEC, 2021)

A causa de la emergencia sanitaria se originó una crisis económica, que ha causado una alta y acelerada pérdida de empleos, disminución de ingresos en el sector formal e informal, aumento del número de personas en situación de pobreza y pobreza extrema, lo que repercute en la incapacidad de los hogares para adquirir al menos los alimentos y bebidas de la canasta familiar vital (Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2020). En el caso del Ecuador, el INEC informó que la tasa de desempleo para enero 2021 fue del 5,7%, si esta es comparada con diciembre de 2020 la tasa se incrementó en un 0,7%, esto se traduce en un bajo poder adquisitivo por parte de las familias ecuatorianas (INEC, 2021).

Según la consultora Kantar División Insights, en su estudio de comparación entre los meses de marzo de 2019 y 2020 en Ecuador, revela que la canasta de consumo masivo sufrió un incremento en gasto y volumen del 7% y 9%, respectivamente. Además, la firma señala que los hogares de nivel socioeconómico alto y medio incrementaron su consumo en un 5%, porcentaje del cual el 46% es por compras en supermercados y 4% por e-commerce. Por otro lado, los hogares de nivel socioeconómico bajo incrementaron su consumo en un 9%, del cual el 43% fue en tiendas de barrio y un 2% fue por e-commerce. Como dato adicional de acuerdo a Kantar los canales de ventas más usados fueron el e-commerce, supermercados y farmacias (El Universo, 2020).

### **1.1.3. Entorno Social**

A partir de la crisis de 2020 por concepto de pandemia COVID-19, todos los centros comerciales vinculados con la comercialización de productos esenciales, y menos esenciales, han hecho un esfuerzo descomunal de adaptación, para poner a la disposición de los consumidores toda la gama de productos. Asimismo, han alineado sus políticas de atención al cliente para evitar aglomeraciones (MERCASA, 2020).

Por otra parte, las tiendas de barrio recobran un protagonismo enorme por su capacidad para tener un surtido amplio y ofrecer servicios de calidad. Los consumidores valoran más este tipo de lugares debido al temor de contagiarse al momento de salir a realizar sus compras en los mercados que frecuentaban. Por lo tanto, las perspectivas apuntan a que estos negocios tengan un alto crecimiento económico debido a la adaptación de tres pilares básicos que son:

la cercanía del producto, la personalización de las compras y la innovación tecnológica (MERCASA, 2020).

- Cercanía del producto: La proximidad de los establecimientos es un valor en alza en estos tiempos de pandemia, puesto que, los clientes buscan una compra rápida y segura con desplazamientos reducidos. Por lo tanto, la localización es la variable más determinante para el éxito de un comercio en estos tiempos, dicho en otras palabras, se puede decir que la necesidad de un mercado cercano será decisiva para un consumidor a la hora de realizar las compras (MERCASA, 2020).
- Personalización de compras: Las tiendas de la próxima normalidad tienen que redefinir su gestión y sus actividades, es decir, los minoristas tienen que dar buenas razones a los consumidores para que acudan a sus comercios, una estrategia puede ser ofrecer la “compra online” o “recoge en la tienda”. La importancia radica en que el cliente acceda a la tienda física para recibir una atención personalizada que fomente la recuperación de fidelidad (MERCASA, 2020).
- Innovación tecnológica: Las tiendas del futuro inmediato se perfilan como establecimientos de porcelana, es decir, todo debe estar cuidadosamente preparado para que el cliente se sienta a gusto. Especialmente, en cuestiones sanitarias en donde la utilización de impresoras 3D, la robotización, los sistemas de sensores para realizar los pagos, los carros inteligentes, los sistemas de desinfección de productos y locales serán muestras relevantes de una adaptación tecnológica imparable, conectada con las pautas sanitarias. Además, la relación de compras debe agilizarse y los especialistas en neuromarketing tienen que afinar sus propuestas para facilitar compras rápidas y seguras (MERCASA, 2020).

Otro aspecto interesante sobre los cambios de estilo de vida en las personas es el consumo de alimentos orgánicos que cada vez es mayor. Esto se evidencia en la tendencia a una vida saludable para lograr mejorar la apariencia física y la salud. Algunos negocios se han enfocado en aumentar tiendas especializadas que ofrecen estos alimentos, así como en los supermercados convencionales en donde hacen presencia en las perchas (El Universo, 2021).

Según la opinión de Onay Mercader, máster en Ciencia y Tecnología de los Alimentos, especializado en Bioquímica de Nutrición, señala que uno de los principales beneficios de consumir lo natural es mantener una buena salud. A su vez, varios estudios han demostrado que el uso de químicos sobre los alimentos genera lesiones al hígado y hasta cáncer, luego de su consumo prolongado. Estos productos orgánicos tienen un precio más elevado en comparación con cualquier otro producto convencional y esto se debe precisamente a las condiciones de cultivo y cuidado que se necesitan, esto es notorio en que cada sembrío es más personalizado y rústico (El Universo, 2021).

#### **1.1.4. Entorno Tecnológico**

Las organizaciones han conseguido ampliar el mercado donde ofrecen los productos y servicios, utilizando tecnología (venta electrónica), mejorando la comunicación con los clientes y realizando una oferta de productos y servicios más cerca del cliente (Rodríguez y Cabrera, 2019).

Como respuesta al significativo cambio social impulsado por las nuevas y llamativas formas de comunicación vía Internet, las empresas están constantemente adaptándose al comportamiento de los consumidores y tratan, cada vez más, de estar presentes donde ellos lo están y pasan su tiempo libre, es decir, en las redes sociales. Así pues, cada vez más compañías deciden no perderse la oportunidad de aprovechar ese tiempo, que va en aumento, y deciden implementar una plataforma tecnológica que soporte este canal virtual (Rodríguez & Cabrera, 2019).

En el último año ha sido evidente el uso masivo de las aplicaciones móviles para realizar compras, algunas de estas ya existentes y otras que fueron creadas a partir de la necesidad que surgió tras la pandemia de Covid-19. Muchas empresas tuvieron que gestionar de manera inmediata sus páginas web y aplicaciones para mantenerse conectados con sus clientes y sobrevivir en el mercado. Asimismo, fue importante aumentar la inversión y desarrollo en publicidad para lograr captar la atención de clientes potenciales a través de las redes sociales.

La pandemia de Covid-19 cambió la vida de millones de personas de todo el mundo incluyendo el área comercial y de consumo. En el caso de los ecuatorianos hubo un incremento exponencial en el consumo a través de medios digitales, al llegar a representar 2.300 millones de dólares, 700 millones más que en 2019 (El Universo, 2021).

De acuerdo a la data de Spoony, recopilada a partir de las transacciones registradas en sus medios digitales de pedidos en líneas, se identificó los siguientes cambios:

- Incremento de sistemas de venta online: el e-commerce era básicamente nulo para el año 2019. Solo pocas empresas de tipo retail lo tenían, inclusive ningún restaurante o cafetería contaban con canales especializados. Fue a partir de la necesidad generada por la pandemia que se empezó a implementar sistemas de venta online. Como resultado de ello se registraron los siguientes datos: las ventas en línea en comercios de retail y servicios de comidas representaron un 12.8% del total en la cartera de Spoonity (El Mercurio, 2021).
- El cliente se adaptó a la comodidad del delivery: los consumidores descubren y valoran aún más los beneficios del servicio a domicilio, sobre todo por los riesgos que supone la existencia del virus COVID-19. Estas ventajas van desde la comodidad de recibir todo en casa, así como la optimización del tiempo y seguridad (El Mercurio, 2021).
- El cliente obtuvo más confianza para pagar sus transacciones online con tarjeta de crédito: los pagos digitales crecieron exponencialmente y los datos de la banca lo demuestran. Esto promovió el uso de diferentes canales como: apps móviles, páginas web y el uso de plataformas especializadas de pago (El Mercurio, 2021).

Es conveniente mencionar que, los pagos electrónicos han generado desconfianza por parte de los usuarios, puesto que al introducir las claves de sus tarjetas sienten inseguridad a que se cometan delitos financieros, bajo la observación de algún tipo de hacker. Teniendo en cuenta este problema es importante educar a los usuarios sobre el uso y las ventajas que generan estos medios de pago, además de informar a la gente sobre la protección que deben tener sus dispositivos, por ejemplo, el uso de antivirus, buscar información en las páginas

oficiales de las empresas, etc. Esto conlleva a que, las personas eviten los medios de pago tradicionales.

Según el El Telégrafo (2019), BIMO (billetera móvil) es una plataforma de pagos digital desarrollada por bancos privados para reemplazar el proyecto de dinero electrónico creado y administrado por el Banco Central del Ecuador, por medio de este sistema los usuarios podrán ejecutar transferencias bancarias, compras y pagos en restaurantes, supermercados, boutiques, entre otros. Además, esta aplicación facilita el intercambio de dinero entre usuarios a través de un teléfono móvil, indistintamente del banco al que pertenezcan. A diferencia de una cuenta bancaria tradicional, las personas podrán abrir una cuenta básica de su celular inteligente solo con su número de cédula de identidad, por tanto, no es necesario ir al banco, ni depositar un monto mínimo de dinero. Las transferencias de dinero van desde micro pagos de \$1,00 hasta grandes cantidades de dinero. Uno de los objetivos de este tipo de sistemas es reducir el uso de dinero en efectivo entre los ciudadanos y expandir de una manera notoria el nivel de bancarización, a fin de que las personas tengan acceso a servicios financieros e incluso a créditos.

## **1.2. Análisis Micro entorno**

El análisis del micro entorno brinda información de los factores que afectan directamente a la organización como análisis de proveedores, clientes y competencia. Esta información permite que las organizaciones puedan tomar mejores decisiones estratégicas para llegar a ser competitivas en el mercado.

Para el análisis del micro entorno del presente proyecto se empleó el método de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

### **1.2.1. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores al sector del comercio minorista es de nivel medio. Esto debido a que, las barreras de entrada para nuevos supermercados son bajas, ya que las regulaciones y normativas para la apertura de estos son accesibles y de fácil manejo para el emprendedor; sin embargo, para la implementación de un supermercado se requiere

de una fuerte inversión inicial para adquirir: activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo. Así como señala Zambrano (2019), la inversión inicial para la creación de un supermercado se estima en un monto de \$386.512,80.

Conviene señalar que, un negocio de ventas de frutas y hortalizas es fácilmente imitable puesto que cualquier individuo podría crear una tienda o mini mercado en el cual ofrezca productos agrícolas. No obstante, es necesario tener en cuenta que las estrategias de diferenciación serán claves para hacer atractivo al emprendimiento. Teniendo en cuenta que la diferenciación radica en varios aspectos, tales como: la experiencia en atención al cliente, calidad del producto, publicidad, aptitud en liderazgo, habilidad en el manejo de sistemas financieros y tributarios, entre los más importantes.

### **1.2.2. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto. En Cuenca existen varios supermercados, tiendas de barrio, mini mercados, ferias agroecológicas y mercados municipales en los cuales se pueden realizar compras de frutas y hortalizas. Asimismo, dentro de estos lugares hay una gran cantidad de surtido, por tanto, el poder de negociación del cliente es elevado.

Concretamente, en relación a la cantidad de supermercados en la ciudad, los consumidores tienen a su favor la elección de cualquier oferente. Por este motivo, los supermercados toman la iniciativa de que crear estrategias de fidelización con el cliente con el fin de retenerlos y evitar que se vayan a la competencia. Por otro lado, se encuentran los supermercados con venta online, que presentan una mayor ventaja con respecto a los supermercados físicos, ya que estos disponen de un mayor surtido, por lo que están más orientados al consumidor. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes sigue siendo alto, dado que la compra está en función de variables, tales como: precio, calidad y variedad.

### **1.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores, es de nivel medio, debido a que las negociaciones que pretende realizar el supermercado son a una red de agricultores de la

parroquia Chicán del Cantón Paute, quienes serían los productores directos. Sin embargo, cabe la posibilidad de que el supermercado cultive productos orgánicos por cuenta propia, por medio de la contratación de agricultores de la zona, cumpliendo con todos los derechos del trabajador que la Ley respalda desde salarios y remuneraciones justas, afiliación al seguro social, entre otros.

#### **1.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es de nivel alto, esto se debe a que, a pesar del crecimiento de la tendencia hacia un estilo de vida más saludable y el aumento de consumo de productos orgánicos; todavía existen personas que no se encuentran informadas de los beneficios que tiene un producto orgánico, por lo que les resulta indiferente consumir un alimento orgánico como uno convencional, además, las personas solo diferencian los productos por el precio y cantidad. Al ser productos agrícolas o procesados artesanalmente su precio es mayor a los industrializados, por lo que la gama de los productos sustitutos es demasiado amplia, entre estos se encuentran: frutas y verduras convencionales, frutas deshidratadas, frutas y verduras enlatadas, entre otros.

#### **1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes es alta. Debido a que, en la ciudad de Cuenca se encuentran algunas empresas, tales como: Supermaxi, Coral Hipermercados, Tía S.A., entre otros; que ofrecen variedad de productos orgánicos. Las ventajas de estas empresas son: el posicionamiento que tienen dentro del mercado Cuencano, la correcta gestión en logística, precios competitivos, locales ordenados y la excelente calidad en el servicio.

Asimismo, se considera como competencia a las ferias agroecológicas, mercados municipales, tiendas de barrio y demás mini mercados que ofrecen frutas y hortalizas de cultivo convencional a precios módicos.

A continuación, se presenta los principales supermercados e hipermercados en el Ecuador de acuerdo a los ingresos percibidos durante el 2019.

**Tabla 2.** *Ranking empresarial de los principales supermercados e hipermercados en Ecuador, año 2019.*

Ranking	Empresas	Ingresos Totales	Utilidad Bruta
1.	Corporación Favorita C.A.	\$ 2.104.795.290	\$ 235.638.281
2.	Corporación El Rosado S.A.	\$ 1.188.569.011	\$ 45.640.563
3.	TIA S.A.	\$ 709.785.352	\$ 45.835.291
4.	Coral Hipermercados	\$ 347.638.000	\$ 21.303.000

Fuente: (Revista Ekos, 2019)

### **1.3. Diagnostico situacional del mercado.**

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico que permite recabar y sistematizar toda la información pertinente de una empresa y su entorno. A través, de un análisis de los factores internos: fortalezas y debilidades, y un estudio de los factores externos: oportunidades y amenazas.

### Ilustración 1. Análisis FODA.

<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad del local.</li><li>• Contacto directo con agricultores del cantón Paute.</li><li>• Calidad del producto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal capacitado en atención al cliente.</li></ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Financiamiento por parte del gobierno hacia los emprendedores.</li><li>• Tasas de interés bajas.</li><li>• Programas y capacitaciones del gobierno al emprendedor.</li><li>• Beneficios tributarios a las micro empresas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del mercado de comercio minorista en época de pandemia.</li><li>• Tendencia al consumo de productos orgánicos.</li><li>• Desarrollo tecnológico.</li><li>• Ser el único supermercado en la parroquia Machángara que ofrece productos de cultivo orgánico.</li></ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producción estacionaria de frutas y verduras.</li><li>• Precios altos al ser productos "orgánicos".</li><li>• Mayor cuidado, ya que, son productos perecederos</li></ul>	
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apertura de nuevos supermercados y fruterías (negocio fácil de imitar).</li><li>• Inestabilidad política.</li><li>• Proceso electoral incertidumbre de las industrias por cambio de políticas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crisis sanitarias.</li><li>• Falta de poder adquisitivo que genera menor consumo.</li><li>• Desconfianza de los usuarios al usar plataformas de pagos online.</li><li>• Productos sustituibles.</li></ul>

## **CAPÍTULO II**

### **2. Estudio de mercado**

#### **2.1. Introducción**

En este capítulo, se desarrolla un estudio de mercado con el propósito de identificar, recopilar y analizar la información necesaria para determinar la factibilidad mercadológica de la implementación de un supermercado en la parroquia Machángara orientado a la comercialización de productos de cultivo orgánico. Particularmente, la información analizada tiene relación con cuatro aspectos fundamentales: demanda, oferta, precio y comercialización. Consecuentemente, se utilizó un método cualitativo - cuantitativo en el desarrollo del estudio.

#### **2.2. Definición del problema**

En la parroquia Machángara, existe una problemática en cuanto al abastecimiento de frutas y hortalizas, debido a que, existen únicamente tiendas de barrio que no cubren en su totalidad la demanda de estos productos en el sector. Asimismo, hay una mala gestión en la atención al cliente por parte de estos negocios, que ofrecen productos agrícolas que no se encuentran en buen estado, es decir, no presentan un correcto registro sanitario. Es importante mencionar que los supermercados que operan en la ciudad de Cuenca, entre estos: Supermaxi, Coral Hipermercados, Tía S.A., entre otros, se encuentran ubicados en zonas bastante alejadas del sector, lo que provoca que los habitantes del sector tengan que realizar largos recorridos para abastecerse de productos de calidad.

En este contexto, el problema se enfoca en que no existe un centro de abastecimiento que ofrezca productos de calidad y buen servicio al cliente en la parroquia Machángara, por tanto, se ha propuesto desarrollar un estudio de mercado para determinar el nivel de aceptación por parte de los moradores de la parroquia Machángara y sus alrededores sobre la implementación de un supermercado, orientado a la comercialización de productos de cultivo orgánico, así como también para conocer sus gustos, preferencias y necesidades.

### **2.3. Objetivos de la investigación.**

- Determinar la demanda potencial del mercado objetivo de productos de cultivo orgánico.
- Identificar los principales competidores que comercializan productos de cultivo orgánico y determinar el nivel de satisfacción del cliente.
- Conocer los gustos, preferencias y exigencias del mercado objetivo con respecto a los productos de cultivo orgánico.
- Conocer los atributos más importantes que el consumidor valora cuando adquiere productos de cultivo orgánico.
- Determinar los principales medios de comunicación para dar a conocer el producto al mercado objetivo.
- Conocer el canal virtual de preferencia de los consumidores para la compra de los productos de cultivo orgánico.
- Analizar los precios del mercado con respecto a los productos de cultivo orgánico.

### **2.4. Definición de las fuentes de información**

#### **2.4.1. Fuentes de datos secundarias externas**

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- Banco Central del Ecuador.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Páginas web oficiales relacionados al comercio de productos orgánicos.

### **2.4.2. Fuentes de datos primarias**

- Encuestas: comprende un cuestionario de varias preguntas que fue aplicada a los jefes y jefas de hogares domiciliados en la parroquia Machángara y sus alrededores. Para ello, se aplican encuestas personales y online (Google Forms).
- Observación directa.

## **2.5. Metodología empleada**

### **2.5.1. Tipo de enfoque**

El estudio se desarrolló desde un enfoque mixto, que implica una investigación cuantitativa y cualitativa, de acuerdo a la investigación cualitativa se empleó el recurso metodológico de la encuesta por medio de un estudio de mercado, con el fin de conocer la aceptación de la implementación de un supermercado y el comportamiento del consumidor; por otra parte, se procedió a tabular los resultados de las encuestas a través de funciones y gráficos estadísticos en Excel, el cual definió un proceso cuantitativo en la investigación.

### **2.5.2. Método**

El presente estudio pretende conocer el nivel de aceptación de implementar un supermercado en la parroquia Machángara del cantón Cuenca, para este estudio que no ha sido abordado anteriormente se empleó una metodología exploratoria que busca obtener información relevante y de primera mano sobre la posibilidad de llevar a cabo el proyecto. Además, se realizó un estudio de campo y descriptivo para determinar las características del mercado, tales como: necesidades, gustos, preferencias, frecuencia de compra, poder adquisitivo, entre otras.

## 2.6. Población y diseño de la muestra

### 2.6.1. Población

La población de interés para el estudio de factibilidad se enfocó en la parroquia Machángara y en las parroquias aledañas Ricaurte y Sidcay, pertenecientes al cantón Cuenca, provincia del Azuay. El proyecto pretende atender a los hogares de dichas parroquias, por tanto, el estudio se orientó al jefe o jefa de hogar.

De acuerdo al total de la población de cada parroquia se analizó lo siguiente:

**Tabla 3.** *Población económicamente activa de las parroquias: Machángara, Ricaurte y Sidcay.*

Parroquia	Población
Machángara	2348 personas
Ricaurte	19706 personas
Sidcay	4035 personas
<b>Total</b>	<b>26089 personas</b>

Fuente: (INEC, 2010)

Según el INEC (2010), el promedio de personas por hogar en el cantón Cuenca es de 3,73 personas.

En concordancia con los datos anteriores se procedió a calcular el número de hogares en las parroquias Machángara, Ricaurte y Sidcay, el cual arrojó un resultado de 6995 hogares.

### 2.6.2. Muestra

Para calcular la muestra se utilizó un tipo de muestreo probabilístico, es decir, que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad u oportunidad de ser seleccionados. Para el cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- **n**= muestra
- **N**= población total
- **Z**= distribución normal
- **p**= probabilidad de aceptación
- **q**= probabilidad de rechazo
- **E**= porcentaje de error

Según Baca (2010), el nivel de confianza generalmente aceptado en la mayoría de las investigaciones es del 95%, es decir un valor de z de 1,96; y el margen de error (E) aceptable es de un 5%. Asimismo, se consideró un valor de 0,5 para las variables p y q, respectivamente.

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{6995 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (6995 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 364 \text{ hogares}$$

Finalmente, los resultados conllevaron a realizar 364 encuestas a jefes o jefas de hogar, de las parroquias Machángara, Ricaurte y Sidcay.

## **2.7. Cuestionario**

Con la finalidad de recopilar la información sobre el mercado objetivo, se procedió a desarrollar un cuestionario de 19 preguntas incluido en el Anexo 1, el cual responde a todos los objetivos de la presente investigación. Las encuestas se ejecutaron en lugares estratégicos, calles principales donde existe alta circulación de moradores, tales como, avenida Panamericana norte Km 4 ½ (ciudadela Kennedy y sector Capulispamba), calle Antonio Ricaurte (sector 4 esquinas), parque central de Ricaurte y parque lineal Kennedy. Asimismo, se realizaron encuestas por medio de Google Forms a moradores que residen en estas

parroquias. Cabe señalar que, las encuestas fueron totalmente anónimas y con una duración de 5 minutos.

Es importante recalcar que, previamente se llevó a cabo una prueba piloto a un grupo de 10 moradores de la parroquia Machángara con la finalidad de valorar la coherencia del instrumento de investigación y verificar que se cumplan todos los objetivos de la misma, dichos resultados arrojaron un nivel de aceptación relevante, es decir, que las personas tuvieron una apreciación clara acerca del cuestionario.

**Tabla 4.** *Número de Encuestas Aplicadas por Parroquia.*

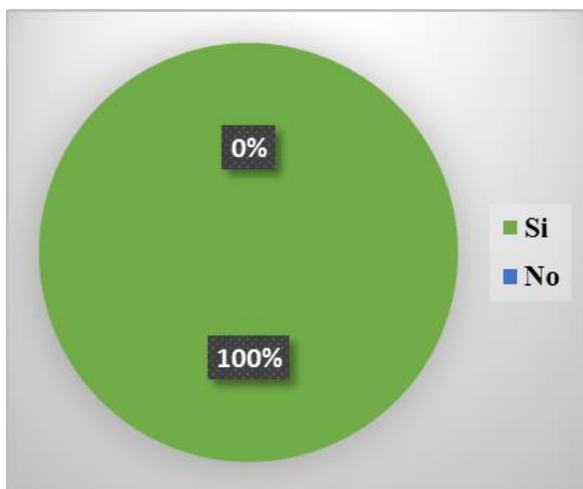
Parroquia	N° de encuestas
Machángara	163
Ricaurte	86
Sidcay	85
Online	30
<b>Total</b>	<b>364</b>

## 2.8. Recopilación, procesamiento y sistematización de los resultados

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas realizadas a los moradores de las parroquias Machángara, Ricaurte y Sidcay.

### Pregunta 1: ¿Usted realiza las compras de las frutas y hortalizas para su hogar?

**Ilustración 2.** *Resultados de la pregunta 1.*

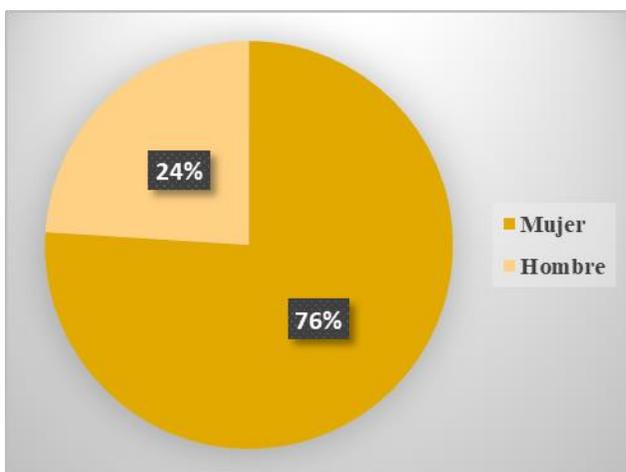


Fuente: Investigación de mercado

El total de los encuestados indicaron ser los responsables de realizar las compras de frutas y hortalizas en su hogar.

## Pregunta 2: Sexo

**Ilustración 3.** Resultados de la pregunta 2.

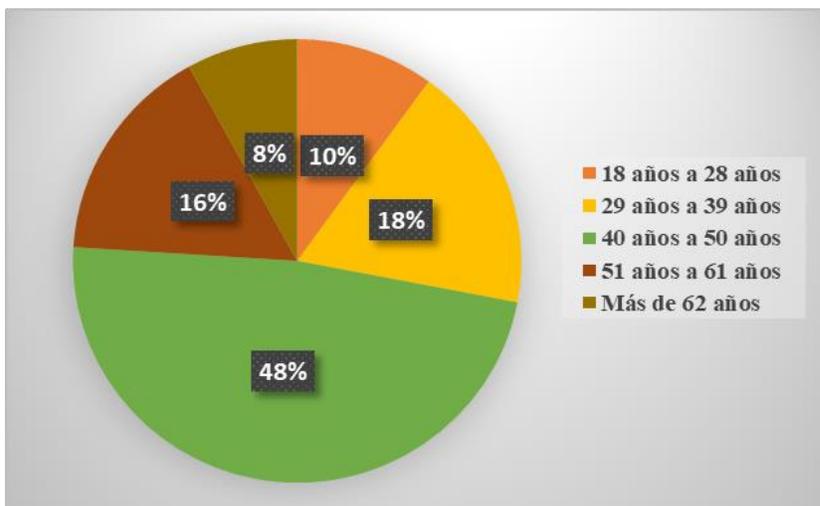


Fuente: Investigación de mercado

Como se puede observar en el gráfico anterior, el porcentaje de las mujeres, fue ampliamente superior al de los hombres.

## Pregunta 3: Edad

**Ilustración 4.** Resultados de la pregunta 3.

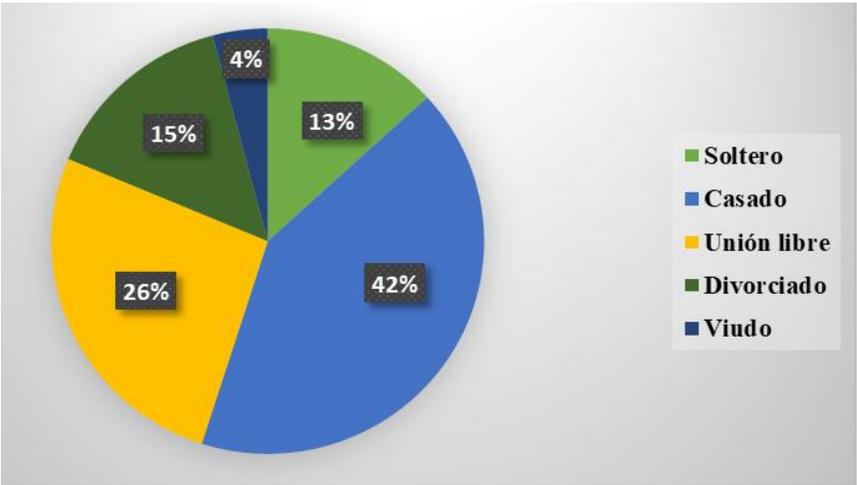


Fuente: Investigación de mercado

En la siguiente gráfica, se puede notar que el porcentaje más representativo es de las personas que tienen una edad entre 40 y 50 años, seguido por los que tienen una edad entre 29 y 39 años, el tercer lugar corresponde a personas entre 51 y 61 años de edad, el cuarto lugar a las personas con una edad entre 18 y 28 años, y finalmente con más de 62 años.

**Pregunta 4: Estado civil**

**Ilustración 5.** Resultados de la pregunta 4.

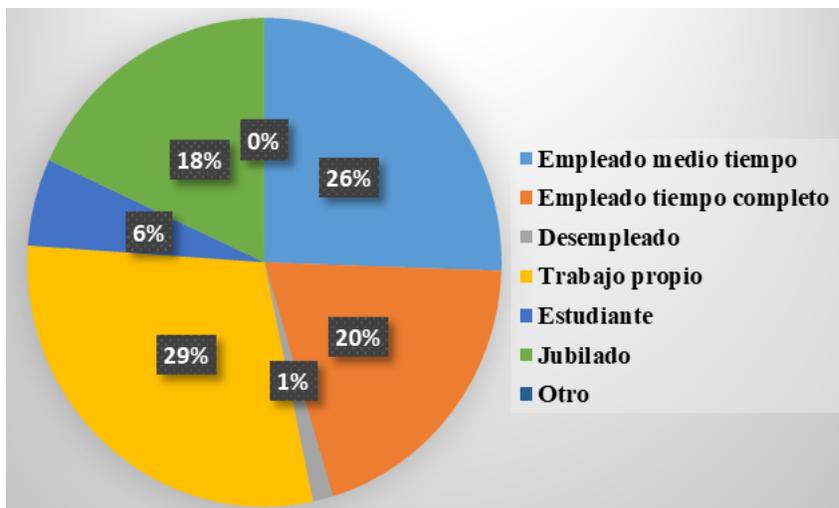


Fuente: Investigación de mercado

Del total de los encuestados, el porcentaje de personas casadas, es superior al de personas que mantienen una relación en unión libre, de igual forma, al de personas divorciadas.

## Pregunta 5: Ocupación

Ilustración 6. Resultados de la pregunta 5.

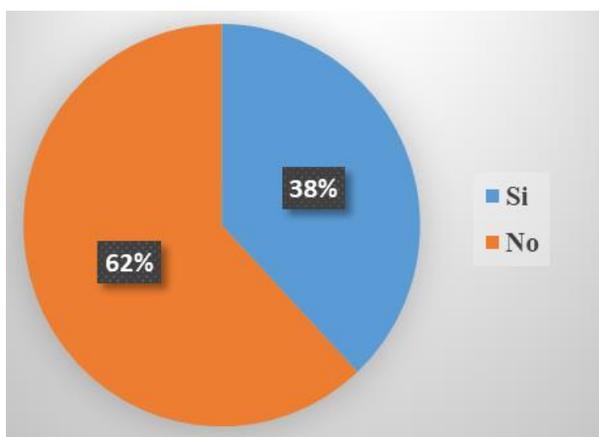


Fuente: Investigación de mercado

El porcentaje de las personas que trabajan en su propio negocio, es ligeramente superior que los que cuentan con un trabajo a medio tiempo, seguido de las personas que tienen un trabajo a tiempo completo, y de las personas jubiladas.

## Pregunta 6: ¿Conoce lo qué es un producto de cultivo orgánico?

Ilustración 7. Resultados de la pregunta 6.

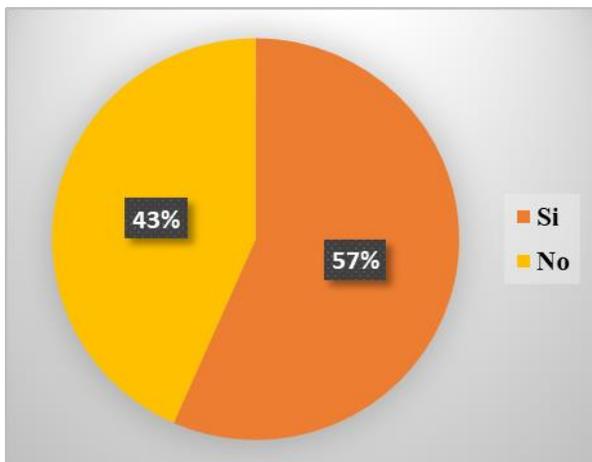


Fuente: Investigación de mercado

Del total de los encuestados, el porcentaje de personas que conocen lo que es un producto de cultivo orgánico (62%), es superior al de las que no conocen (38%).

### Pregunta 7: ¿Consumes productos de cultivo orgánico?

Ilustración 8. Resultados de la pregunta 7.

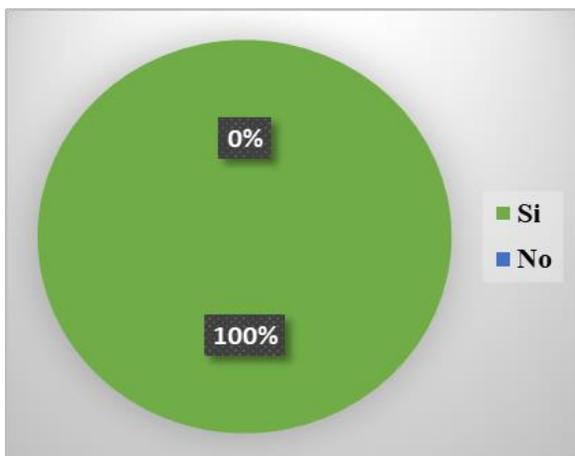


Fuente: Investigación de mercado

La siguiente gráfica indica que el porcentaje de los encuestados que consumen productos de cultivo orgánico (57%), es mayor que el de los que no consumen (43%).

### Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a consumir productos de cultivo orgánico?

Ilustración 9. Resultados de la pregunta 8.

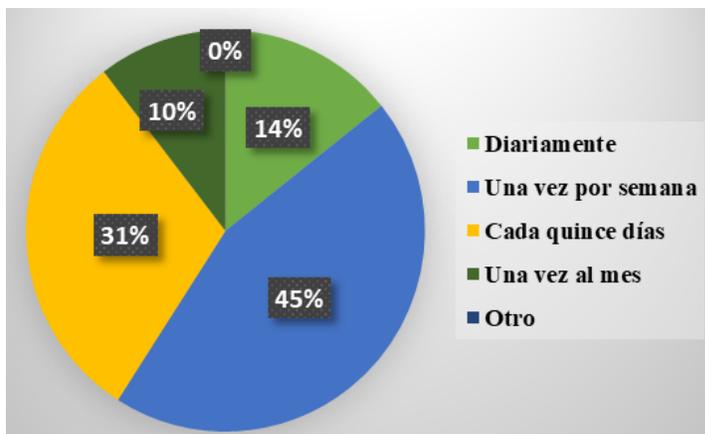


Fuente: Investigación de mercado

De acuerdo a la pregunta 7, el 100% de las personas encuestadas que no consumen productos orgánicos, estarían dispuestas en algún momento a consumir productos de cultivo orgánico.

### Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia compra para su hogar las frutas y hortalizas?

Ilustración 10. Resultados de la pregunta 9.

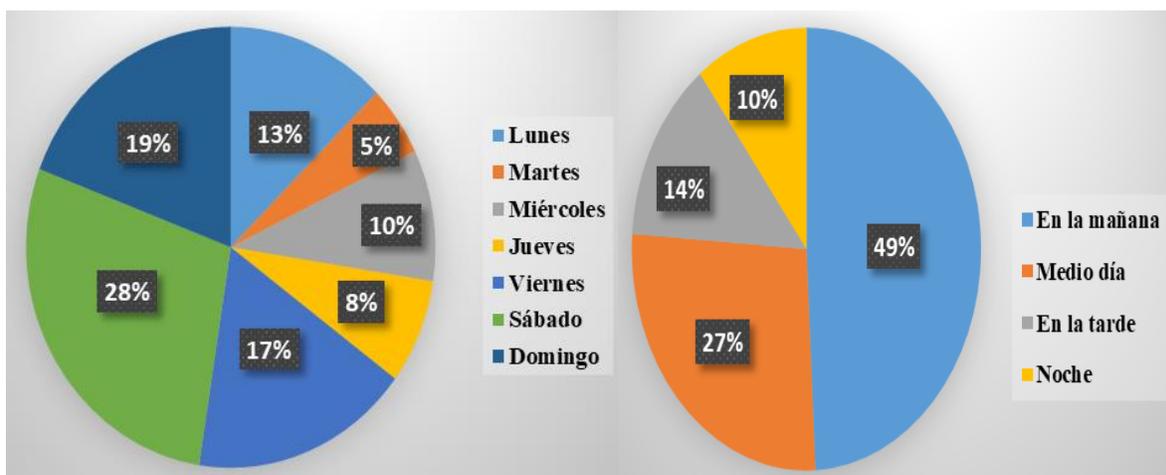


Fuente: Investigación de mercado

Del total de los encuestados, el porcentaje más representativo es de las personas que realizan las compras de frutas y hortalizas una vez por semana (45%), seguido por los que compran cada quince días (31%), los que adquieren diariamente (14%), y finalmente los que compran una vez al mes (10%).

### Pregunta 10: ¿Cuál es el día de la semana y horario en el que prefiere realizar las compras de las frutas y hortalizas?

Ilustración 11. Resultados de la pregunta 10.

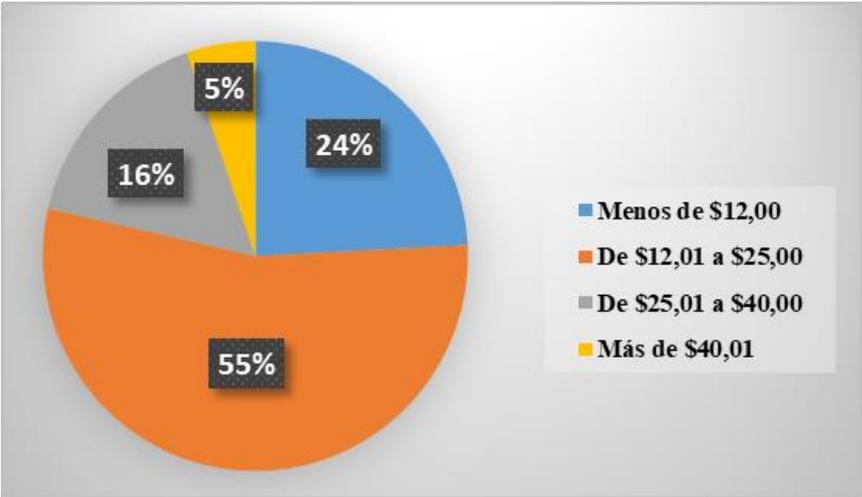


Fuente: Investigación de mercado

En la siguiente gráfica, se puede notar que el porcentaje más alto de personas que realizan las compras de frutas y hortalizas son los fines de semana tanto sábados (28%) como domingos (17%). Estos datos son importantes para determinar el stock de productos disponibles según el día y horario, a fin de mantener los productos frescos.

**Pregunta 11: ¿Cuánto gasta en la compra de frutas y hortalizas a la semana?**

**Ilustración 12.** Resultados de la pregunta 11.

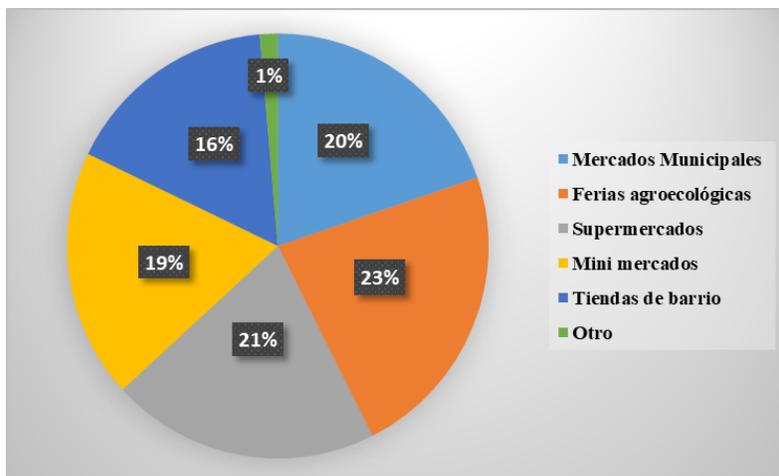


Fuente: Investigación de mercado

Como se puede observar en el gráfico anterior, el porcentaje más representativo es el de personas que gastan en promedio a la semana un valor entre \$12,01 a \$25,00 en la adquisición de frutas y hortalizas para su hogar, seguido por las que gastan menos de \$12,00. Estos resultados son relevantes para la fijación de precios de los productos del supermercado.

**Pregunta 12: ¿En qué lugar prefiere comprar las frutas y hortalizas?**

**Ilustración 13.** Resultados de la pregunta 12.

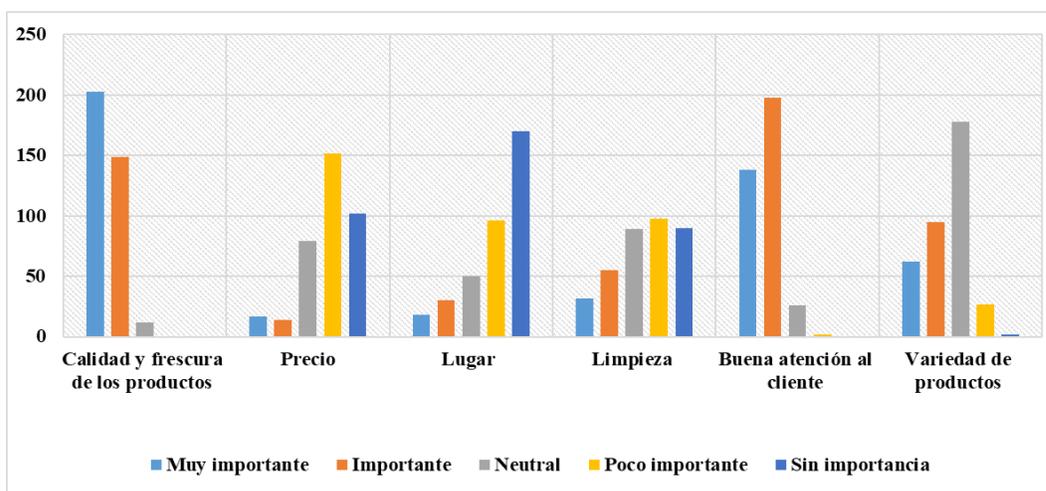


Fuente: Investigación de mercado

El porcentaje de las personas que compran frutas y hortalizas en ferias agroecológicas (25%), es ligeramente superior al de personas que compran sus productos en supermercados (21%), y los que adquieren en mercados municipales (20%).

**Pregunta 13: ¿Qué valora al momento de comprar las frutas y hortalizas? Enumere del 1 - 5 de acuerdo al orden de su preferencia, siendo 1 el factor más importante y 5 el factor menos importante.**

**Ilustración 14.** Resultados de la pregunta 1.

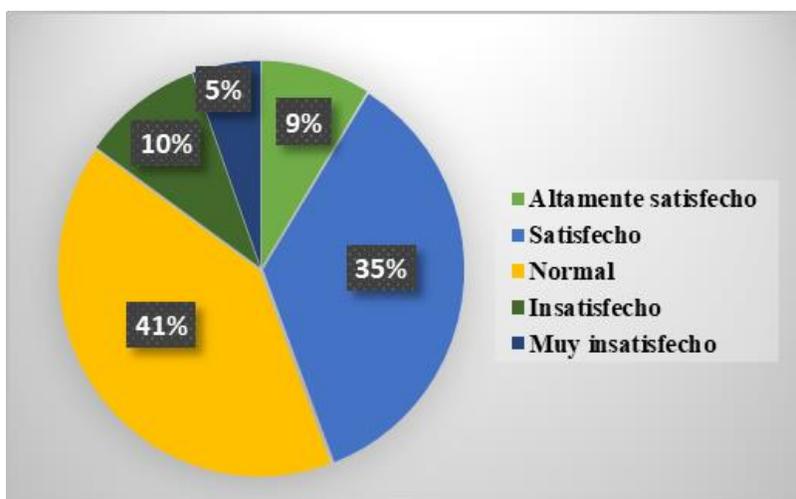


Fuente: Investigación de mercado

De acuerdo a la gráfica anterior se puede observar que los encuestados señalan que el factor más importante que valoran cuando compran frutas y hortalizas es la calidad y frescura de los productos; seguido por una buena atención al cliente; asimismo, asumen un nivel neutral ante la variedad de productos; por otro lado, la mayoría de los encuestados señalan que el precio de los productos es un factor poco importante. Finalmente, indican que el lugar es una variable sin importancia a la hora de ir a comprar frutas y verduras para su hogar.

**Pregunta 14: ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene en la compra de frutas y hortalizas?**

**Ilustración 15.** Resultados de la pregunta 14.

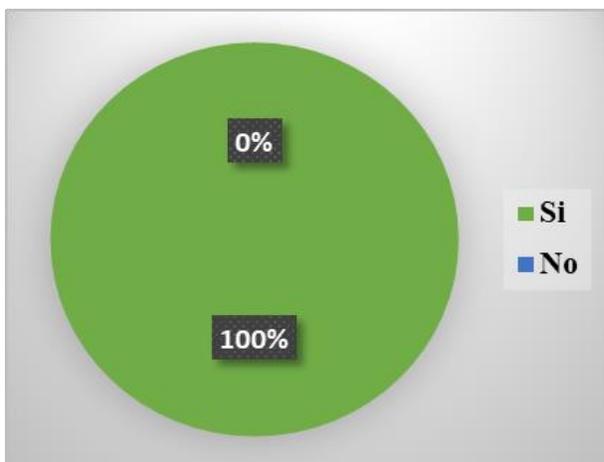


Fuente: Investigación de mercado

El porcentaje más significativo es de los encuestados que indican que el nivel de satisfacción que tienen cuando compran las frutas y hortalizas es normal (41%), independientemente del lugar donde lo compran, seguido por las personas que se sienten satisfechas (35%) e insatisfechas (10%) con los productos que adquieren.

**Pregunta 15: ¿Considera necesario la apertura de un supermercado que venda productos de cultivo orgánico en la parroquia Machángara?**

**Ilustración 16.** Resultados de la pregunta 15.

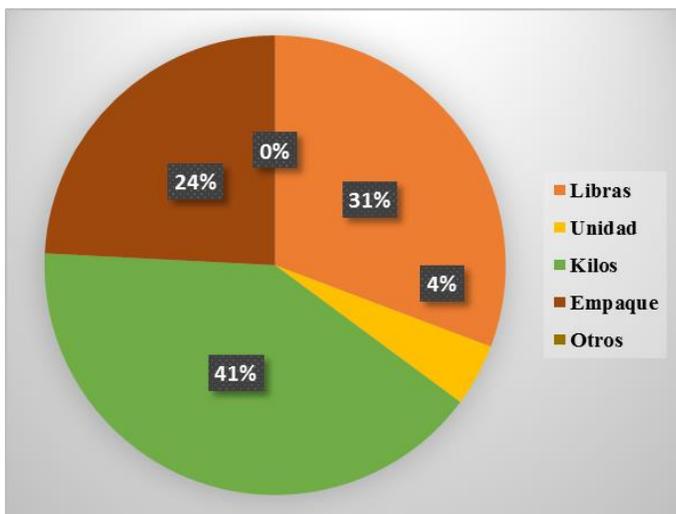


Fuente: Investigación de mercado

El total de los encuestados señalaron que les agrada la idea de implementar un supermercado que comercialice productos de cultivo orgánico; asimismo, consideran una propuesta de negocio innovadora dentro de la parroquia Machángara.

**Pregunta 16: ¿Cuál es la presentación en la que desearía adquirir los productos de cultivo orgánico?**

**Ilustración 17.** Resultados de la pregunta 16.

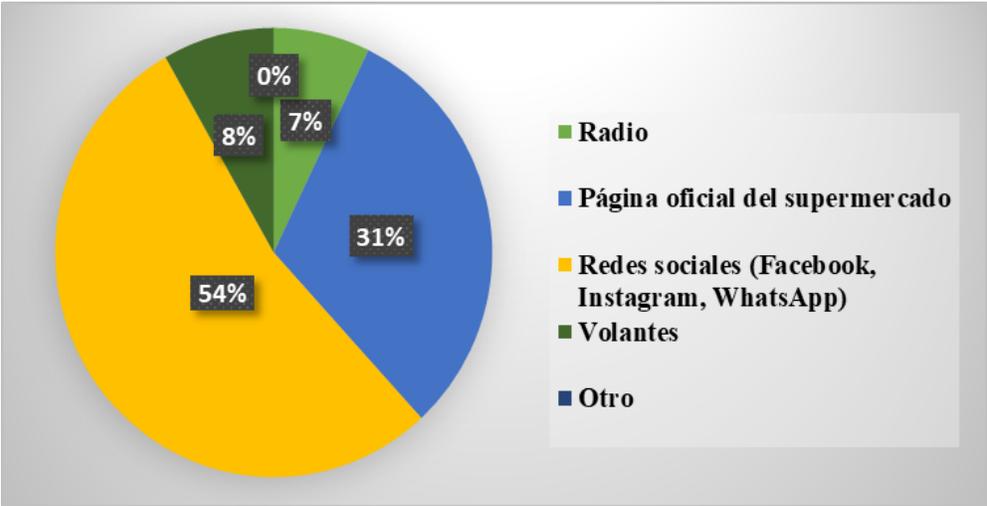


Fuente: Investigación de mercado

Del total de los encuestados, el porcentaje de las personas que les gustaría comprar los productos de cultivo orgánico en kilos (41%), es superior a los que prefieren comprar por libras (31%), seguido por quienes prefieren comprar productos empaquetados (24%).

**Pregunta 17: ¿Cuál es el medio de comunicación por el que le gustaría recibir información sobre productos de cultivo orgánico?**

**Ilustración 18.** Resultados de la pregunta 17.

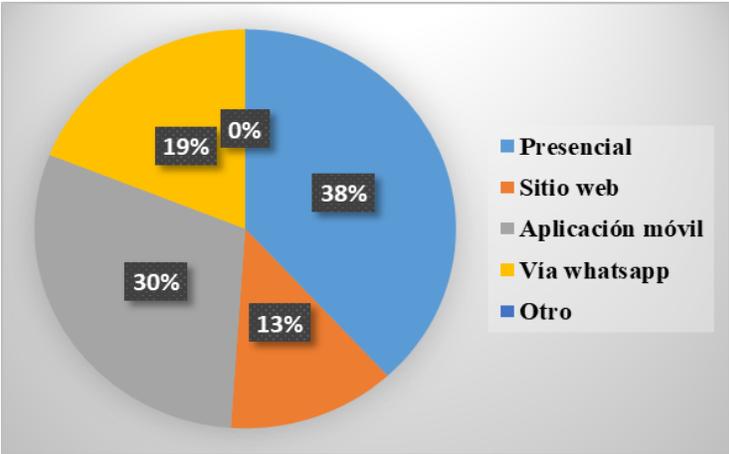


Fuente: Investigación de mercado

De acuerdo al gráfico anterior, el porcentaje de encuestados que les gustaría recibir información sobre los productos de cultivo de orgánico por medio de las redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp) (54%), es superior a los que prefieren ingresar a la página oficial del supermercado para informarse sobre estos productos (31%).

**Pregunta 18: ¿Cuál es el canal de preferencia para la compra de productos de cultivo orgánico?**

**Ilustración 19.** Resultados de la pregunta 18.

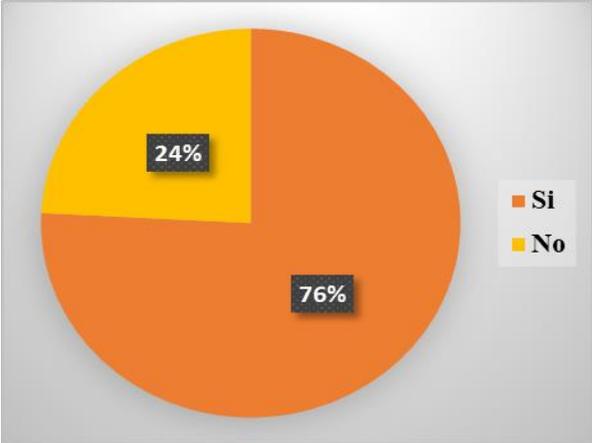


Fuente: Investigación de mercado

Del total de los encuestados, el porcentaje más representativo es de las personas que prefieren visitar el supermercado de manera presencial para comprar los productos de cultivo orgánico (38%), seguido por los que eligen usar una aplicación móvil para realizar sus respectivos pedidos (30%).

**Pregunta 19: ¿Utilizaría el servicio de entrega a domicilio para recibir los productos de cultivo orgánico?**

**Ilustración 20.** Resultados de la pregunta 19.



Fuente: Investigación de mercado

El porcentaje de los encuestados que utilizaría el servicio de entrega a domicilio para recibir los productos de cultivo orgánico (76%) es ampliamente superior a las personas que no utilizarían (24%).

## 2.9. Análisis de la demanda potencial

### 2.9.1. Segmentación de mercado

**Tabla 5.** *Segmentación de mercado.*

<b>Segmentación demográfica</b>	Jefes de hogar Género: Masculino y femenino
<b>Segmentación psicográfica:</b>	Personas que prefieren consumir productos agrícolas más sanos y libres de químicos.
<b>Segmentación geográfica</b>	Personas que residen en las parroquias: Machángara, Ricaurte y Sidcay, del cantón Cuenca.
<b>Segmentación socioeconómica</b>	Hogares que se encuentran en estratos socioeconómicos C + (medio), B (medio alto) y A (alta).

### 2.9.2. Comportamiento de los clientes potenciales

**Tabla 6.** *Comportamiento del consumidor.*

<b>¿Quién compra?</b>	Los jefes del hogar encargados de realizar las compras de productos de primera necesidad (alimentos).
<b>¿Qué compra?</b>	Las personas compran frutas y hortalizas frescas.
<b>¿Quién consume?</b>	Todos los miembros del hogar.
<b>¿Con qué frecuencia compra?</b>	De acuerdo a los resultados de las encuestas el 45% realiza las compras de frutas y hortalizas una vez por semana y un 31% adquiere sus productos cada quince días, debido a que, son productos perecederos y de uso diario. Asimismo, gastan un valor promedio semanal entre \$12,01 a \$25,00 en la compra de frutas y hortalizas.

### 2.9.3. Demanda potencial

Según los resultados obtenidos en la pregunta #8 (¿Estaría dispuesto a consumir productos de cultivo orgánico?), el proyecto de inversión de implementación de un supermercado en la parroquia Machángara es viable, puesto que el 100% de los encuestados indicaron que si estarían dispuestos a consumir productos de cultivo orgánico. Por tanto, la demanda potencial está compuesta por los 6995 hogares que residen en las parroquias Machángara, Ricaurte y Sidcay.

### 2.10. Análisis de la oferta

Según los resultados de la pregunta 14 (¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene en la compra de frutas y hortalizas?), señalan que, el 41% de las personas indican tener actualmente un nivel de satisfacción normal cuando compran frutas y hortalizas, y únicamente el 9% de los encuestados se encuentran altamente satisfechos; independientemente del lugar donde adquieren los productos. Conforme a estos resultados se puede decir que el enfoque del proyecto deberá estar orientado en la atención al cliente y la calidad de los productos.

De acuerdo a los resultados de la pregunta 12 (¿En qué lugar prefiere comprar las frutas y hortalizas?), se identifica que los principales competidores del proyecto son: las ferias agroecológicas (23%), los supermercados (21%), los mercados municipales (20%) y los mini mercados (19%).

- **Ferias agroecológicas:** Las ferias agroecológicas han sido proyectos impulsados por Agroazuay una empresa de la prefectura del Azuay, en donde participan asociaciones de agricultores del Austro que comercializan carnes, chocolates artesanales, productos semielaborados, frutas y hortalizas de manera directa. Estas ferias se encuentran ubicadas en la Av. Max Uhle (sector empresa eléctrica) y ciudadela Kennedy (sector Machángara).
- **Supermercados:** Durante el trabajo de campo y recopilación de datos se cuestionó a un cierto número de encuestados sobre los supermercados que más frecuentan para

adquirir los productos agrícolas, por tanto, se identificó las siguientes empresas: Supermaxi y Coral hipermercados.

- ✓ Supermaxi: Es una empresa de comercio minorista que dentro de su gama de productos ofrece productos de cultivo orgánico a un precio elevado; asimismo, la variedad de los productos, las ofertas y promociones han hecho de esta empresa un referente en estrategias empresariales.
  - ✓ Coral Hipermercados: Es una cadena de hipermercados que opera con 12 locales a nivel nacional, brinda la más amplia variedad de productos de ferretería, juguetería, plásticos, muebles, productos de cultivo orgánicos, entre otros. (Coral Hipermercados, 2021)
  - ✓ Ciertamente, el principal proveedor de los productos de cultivo orgánico es “La Huerta”, una empresa que suministra hortalizas con altos estándares de calidad y responsabilidad ambiental. Ofrece productos como: lechuga, apio, coliflor, brócoli, rábano, zucchini, entre otros. Distribuye los productos en las marcas La Huerta Ecuador y Nuestro Huerto Farms, a las cadenas de supermercados más grandes del país, tales como: Supermaxi y Coral Hipermercados (La Huerta, 2021).
- **Mercados municipales:** El mercado El Arenal de Cuenca es el mercado más grande de la ciudad en el que converge el comercio mayorista y minorista; además, es el destino de toda la mercancía transportada directamente de las distintas zonas productoras del país. Este lugar es reconocido por ofrecer productos agrícolas a precios relativamente módicos para la ciudadanía. Sin embargo, uno de los inconvenientes en este mercado ha sido el tema sanitario, debido a las inconsistencias de higiene en las instalaciones, para ello la Alcaldía de Cuenca en cumplimiento a sus obligaciones, realiza procesos de limpieza y desinfección rigurosa con el fin de precautelar la salud de la ciudadanía. De igual forma, operan otros mercados en la ciudad, tales como: mercado 10 de agosto, mercado 12 de abril, mercado 3 de noviembre, entre otros.

- **Mini mercados:** Son negocios minoristas que funcionan como intermediarios para comercializar frutas y hortalizas provenientes de los distintos mercados. Uno de los problemas que se presenta en estos negocios es la manipulación constante de los productos hasta llegar al consumidor final.

## 2.11. Análisis de la comercialización

Con los resultados obtenidos en las encuestas se identificó que los medios de comunicación que las personas prefieren usar para recibir información del supermercado son las redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram (54%), así como también por medio de la página oficial del supermercado (31%). Por tanto, es importante gestionar constantemente estos canales para llegar a los clientes potenciales de una manera más dinámica.

Por otro lado, el 38% de las personas encuestadas indicaron que prefieren asistir de manera presencial al supermercado para elegir los productos a su gusto y el 30% optan por usar alguna aplicación móvil para efectuar sus pedidos, ya que buscan una compra rápida y segura con desplazamientos reducidos. Para esta razón, sería provechoso realizar alianzas estratégicas con Apps reconocidas en el medio.

De manera similar, resultaría importante gestionar adecuadamente el sistema de entrega a domicilio, ya que el 76% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar este servicio.

## 2.12. Análisis de precios

Los precios de los productos de cultivo orgánico que se comercializarán en el supermercado, están estrechamente relacionados con los costos y precios de la competencia, para ello, ha sido pertinente realizar conversatorios con los agricultores del cantón Paute sobre los precios de los productos agrícolas que más comercializan, como resultado se acordó el precio de una canasta básica de frutas y verduras para un hogar promedio en Cuenca de 3,73 personas (4 personas). Asimismo, para realizar una comparativa de precios con la competencia ha sido importante determinar la competencia directa a la que enfrentará el

supermercado dentro de la ciudad de Cuenca, entre estos se encuentran: Supermaxi, Coral Hipermercados y La Huerta del Día.

Para dicho análisis, se realizó un listado de productos, cantidades estimadas y el precio de una canasta básica de frutas y hortalizas; tanto para el supermercado (proyecto) como para las tres empresas: Supermaxi, Coral Hipermercados y La Huerta del Día. Cabe recalcar que, la canasta básica se determinó con respecto al consumo de un hogar promedio de 4 personas durante una semana.

**Tabla 7.** *Listado de productos de cultivo orgánico y precios del supermercado.*

<b>Supermercado (proyecto)</b>	
<b>Producto</b>	<b>Precio (estimado)</b>
<b>Hortalizas</b>	
1 Lechuga	\$ 0,75
1 kg de tomate riñón	\$ 1,25
1 Kg de cebolla paiteña	\$ 1,55
½ Kg de zanahoria	\$ 0,40
½ Kg de pimiento verde	\$ 0,85
1 Kg de pepinillo	\$ 1,00
1 Col blanca	\$ 1,00
1 Col morada	\$ 1,00
1 Brócoli	\$ 0,80
1 Coliflor	\$ 0,80
½ Kg de arveja	\$ 2,25
3 Kg de papa super chola	\$ 2,55
Atado de cilantro	\$ 0,60
Atado de cebollín	\$ 0,60
Atado de apio	\$ 0,75
Atado de perejil	\$ 0,60
<b>Frutas</b>	
6 Manzanas flor de mayo	\$ 2,00
1 Kg de fresas	\$ 2,15
1 Mano de banana	\$ 2,00
½ Kg de mora	\$ 2,00
<b>Total</b>	<b>\$ 24,90</b>

Nota: Los productos que se encuentran descritos son cultivados en el cantón Paute.  
Elaborado por: Autora

Es importante señalar que, el precio de los productos de cultivo orgánico varía de acuerdo a los tiempos de producción, es decir, que los precios bajan ante una sobreproducción mientras que suben en épocas de escases.

**Tabla 8.** Listado de productos de cultivo orgánico y precios de SUPERMAXI.

<b>SUPERMAXI</b>	
	
Producto	Precio (actual)
<b>Hortalizas</b>	
1 Lechuga criolla	\$ 0,77
1 Kg de tomate riñón	\$ 1,44
1 Kg de cebolla paitaña	\$ 1,76
800 gr de zanahoria	\$ 0,69
Pimiento verde (empaque x6)	\$ 1,29
1 Kg de pepinillo	\$ 1,01
1 Col blanca	\$ 1,90
1 Col morada	\$ 1,67
1 Brócoli	\$ 0,51
1 Coliflor	\$ 1,02
1/2 Kg de arveja	\$ 2,54
2 Aguacate	\$ 1,30
Atado de cilantro	\$ 0,69
Atado de cebollín	\$ 1,66
Atado de apio	\$ 0,80
Atado de perejil	\$ 0,69
<b>Frutas</b>	
6 Manzana roja	\$ 2,13
1 Kg de fresas	\$ 2,25
1 ½ Kg de banana	\$ 1,80
½ Kg de mora	\$ 2,50
<b>Total</b>	<b>\$ 28,42</b>

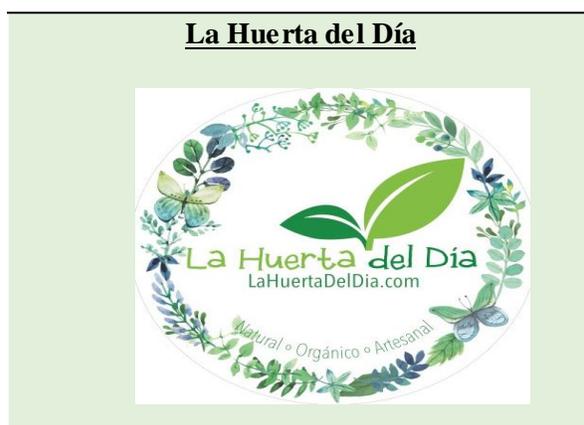
Fuente: (SUPERMAXI, 2021)

**Tabla 9.** Listado de productos de cultivo orgánico y precios de Coral Hipermercados.

<b>Coral Hipermercados</b>	
	
<b>Producto</b>	<b>Precio (actual)</b>
<b>Hortalizas</b>	
1 Lechuga criolla	\$ 0,63
750 gr de tomate riñón	\$ 1,99
1 Kg de cebolla paiteña	\$ 1,16
½ Kg de zanahoria	\$ 0,45
½ Kg de pimiento verde	\$ 0,85
1 Kg de pepinillo	\$ 1,23
1 Col blanca	\$ 1,66
1 Col morada	\$ 1,54
1 Brócoli	\$ 0,50
1 Coliflor	\$ 0,69
½ Kg de arveja	\$ 2,65
3 Kg de papa super chola	\$ 2,49
100 gr de ciantra	\$ 0,83
25 gr Hierba cebollín orgánico	\$ 1,13
550 gr de apio	\$ 1,66
Atado de perejil	\$ 0,36
<b>Frutas</b>	
6 Mix-manzanas (gala, roja y verde)	\$ 2,37
1 Kg de fresas	\$ 2,32
1 Kg de banana	\$ 0,86
½ Kg de mora	\$ 1,80
<b>Total</b>	<b>\$ 27,17</b>

Fuente: (Coral Hipermercados, 2021)

**Tabla 10.** Listado de productos de cultivo orgánico y precios de La Huerta del Día.



<b>Producto</b>	<b>Precio (actual)</b>
<b>Hortalizas</b>	
1 Lechuga criolla	\$ 0,75
1 Kg de tomate riñón	\$ 1,70
1 Kg de cebolla paiteña	\$ 1,40
Atado de zanahoria	\$ 1,00
6 Pimientos	\$ 2,40
3 Pepinillos	\$ 1,80
1 Col blanca	\$ 1,15
1 Col morada	\$ 1,15
1 Brócoli	\$ 1,10
1 Coliflor	\$ 1,10
3 Kg de papa super chola	\$ 3,90
Atado de cilantro	\$ 0,60
Atado de cebollín	\$ 0,55
Atado de apio	\$ 0,60
Atado de perejil	\$ 0,55
<b>Frutas</b>	
1 Kg de Manzana Ana	\$ 2,15
1 Kg de fresas	\$ 2,50
10 Bananas	\$ 1,50
½ Kg de mora	\$ 2,50
<b>Total</b>	<b>\$ 28,40</b>

Fuente: (La Huerta del Día, 2021)

En la siguiente tabla se resume los precios de cada canasta básica por empresa.

**Tabla 11.** *Resumen de precios de cada empresa.*

Empresa	Supermercado (proyecto)	Supermaxi	Coral Hipermercados	La Huerta del Día
	Precio estimado	Precio actual	Precio actual	Precio actual
Canasta básica de frutas y hortalizas	\$ 24,90	\$ 28,42	\$ 27,17	\$ 28,40

Para el proyecto de inversión se ha estimado un precio de \$24,90 para una canasta básica de frutas y hortalizas; y conforme a los resultados de la investigación de mercado - pregunta 11 (¿Cuánto gasta en la compra de frutas y hortalizas a la semana?), el precio estimado se encuentra dentro del rango de \$12,00 a \$25,00, el cual el 55% de los encuestados estaría dispuesto a pagar. También, se pondera que el precio estimado es sumamente inferior al de la competencia, siendo este un factor clave para el proyecto.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En relación al estudio expuesto, se determinó que el 100% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de un supermercado que comercialice productos de cultivo orgánico. Asimismo, consideran que es un proyecto innovador y atractivo para la parroquia Machángara. De forma similar, el 100% de los encuestados, señalan que si estarían dispuestos a consumir productos orgánicos, puesto que hoy en día el estilo de vida de las personas está orientado hacia una alimentación más saludable, en la que incluye productos alimenticios con altos niveles de proteína y vitamina.

De acuerdo a los resultados, se evidencia que la frecuencia de compra de frutas y hortalizas predominante entre los encuestados es una vez a la semana (45%) y cada quince días (31%). Además, indican que realizan las compras los fines de semana tanto sábados como domingos y de manera preferente en horas de la mañana, debido a la frescura de los productos. El presupuesto para la compra de frutas y hortalizas está entre \$12,00 a \$25,00 dólares. Finalmente, se considera que los lugares más frecuentes son las ferias agroecológicas con un 23%, los supermercados con un 21% y los mercados municipales con el 20%.

En las parroquias Machángara, Ricaurte y Sidcay, el 41% de los encuestados señalan que su nivel de satisfacción en los lugares donde ofrecen frutas y hortalizas es normal, es decir, el encuestado no está ni satisfecho, ni insatisfecho con el lugar donde frecuenta; mientras que el 35% consideran tener una experiencia satisfactoria, y únicamente el 9% están completamente satisfechos con la experiencia recibida en el lugar de compra.

Los factores que más valoran los encuestados a la hora de comprar frutas y verduras se determina en el siguiente orden: calidad y frescura de los productos, atención al cliente, variedad de productos, seguido por el precio, la limpieza y finalmente el lugar donde lo compran.

El canal de distribución que se recomienda según los resultados del estudio, es mediante la venta directa a través de un establecimiento físico, debido a que, el 38% de los encuestados prefieren recibir atención de manera presencial en el supermercado para elegir los productos a su gusto; mientras que el 30% prefieren realizar los pedidos a través de una aplicación móvil para ahorrar tiempo. Sin embargo, es importante gestionar un servicio de entrega a domicilio, puesto que el 76% de los encuestados estarían dispuestos a utilizar este servicio para realizar sus pedidos. Esto le permitirá al supermercado aumentar el nivel de satisfacción del cliente y por consiguiente el aumento en las ventas.

Conviene señalar que al 54% de los encuestados les gustaría recibir información a través de las redes sociales de Facebook, Instagram y WhatsApp, mientras que el 31% prefieren revisar la página web del supermercado para mantenerse informados. Por tanto, sería conveniente para el supermercado planificar una buena estrategia de marketing digital para llegar exclusivamente al segmento de mercado que le interesa.

## Capítulo III

### 3. Estudio técnico, administrativo y legal

#### 3.1. Estudio Técnico

El estudio técnico contempla la definición de todos los recursos necesarios para la producción y comercialización de un producto. Específicamente, se analiza la localización, disponibilidad de las materias primas, el tamaño óptimo del proyecto, la ingeniería del proyecto y la organización legal y administrativa. El objetivo de este estudio es cuantificar el monto de los recursos indispensables para llevar a cabo el proyecto, asimismo proporciona información útil para el estudio financiero.

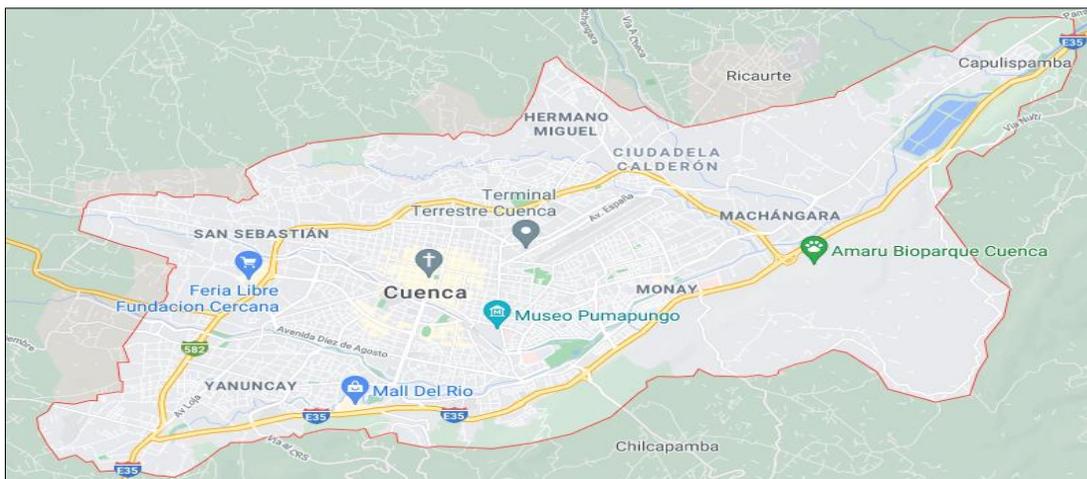
##### 3.1.1. Análisis de localización

El estudio de localización tiene por objeto analizar el lugar más favorable para la implementación de un proyecto, para ello es importante considerar dos entornos importantes, la macro y micro localización.

##### 3.1.1.1. Macro localización

El supermercado se ubicará en el cantón Cuenca de la provincia del Azuay.

#### Ilustración 21. Macro localización

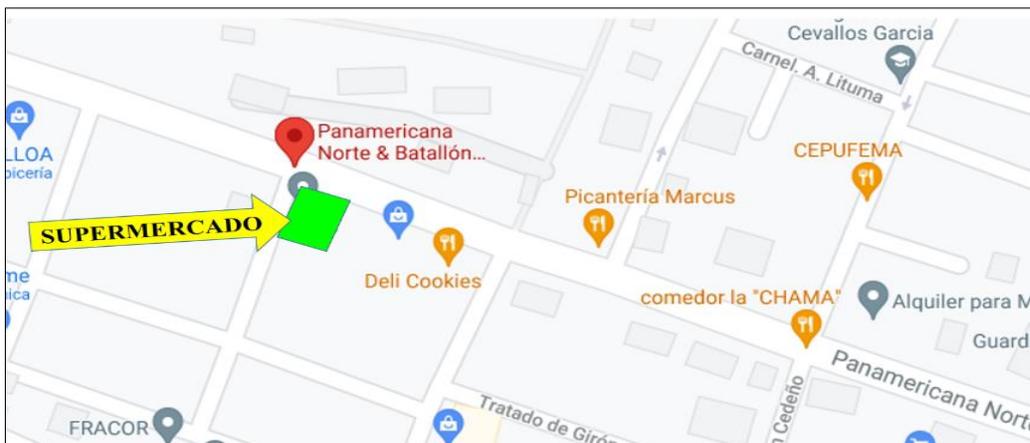


Fuente: (Google Maps, 2021)  
Nota: Mapa del cantón Cuenca

### 3.1.1.2. Micro localización

El supermercado se ubicará en la parroquia Machángara, específicamente en la “Ciudadela Kennedy”, lugar en el que se dispone de un bien inmueble. Además, este bien inmueble se ubica en una de las principales vías de la zona, Av. Panamericana Norte Km 4½, siendo un factor clave debido a la afluencia de los potenciales clientes y a la existencia de establecimientos importantes, tales como: Fuerte Militar Abdón Calderón, Campus de la Universidad Católica de Cuenca, vía a Ricaurte, Unidad Educativa “Cazadores de los Ríos” y Unidad Educativa “Gabriel Cevallos García”. Asimismo, esta edificación cuenta con todos los servicios básicos debidamente instalados.

#### Ilustración 22. Micro localización.



Fuente: (Google Maps, 2021)  
Nota: Mapa Ciudadela Kennedy

Conviene señalar que, el inmueble que se analiza pertenece a la autora de este proyecto, por tal motivo, no se ha utilizado ningún método de evaluación de alternativas de localización. Además, se considera que la disponibilidad de este recurso es importante para optimizar los costos e inversiones del proyecto.

### 3.1.2. Análisis de disponibilidad de materia prima e insumos

El aprovisionamiento de los productos de cultivo orgánico será de suma importancia para el continuo funcionamiento del supermercado. Por tanto, es necesario señalar que la autora del presente proyecto tiene contacto directo con los proveedores potenciales, quienes

son agricultores que residen en el cantón Paute. Un cantón que a nivel de flora posee un alto nivel de biodiversidad de especies endémicas, de modo que, es otro factor importante para el proyecto en cuanto a la adquisición de una variedad de productos agrícolas.

A continuación, se analiza a los proveedores potenciales para el supermercado a través de una comparación entre dos grupos de agricultores pertenecientes a Cantones con excelente producción agrícola.

- Cantón Paute
- Cantón Sígsig

**Tabla 12.** *Ventajas y Desventajas de un grupo de agricultores del Cantón Paute.*

Proveedores	Ventajas	Desventajas
<b>Celia Paucar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los agricultores cuentan con tierras propias aptas para el cultivo de frutas y hortalizas (optimizar costos).</li> <li>▪ Cultivos libres de compuestos químicos.</li> </ul>	
<b>Flora Suco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los agricultores restituirán los productos del supermercado en caso de que se encuentren en mal estado, posteriormente, estos productos servirían como abono orgánico.</li> <li>▪ Disposición para negociar los productos a precios justos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos perecederos.</li> </ul>
<b>Victoria Loja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitaciones sobre sistemas de riego y cultivo, por parte del GAD Municipal de Paute.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zona productiva lejana al supermercado, distancia aproximada de 30 Km. de Cuenca a Paute.</li> </ul>
<b>María Taza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Asociación Red de Mujeres de Paute es la organización que apoya con capacitación y formación a las agricultoras y sus familias en sus actividades de agricultura y ganadería.</li> <li>▪ La Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), promueve constantemente el proyecto de gestión sostenible en la Asociación Red de Mujeres cuyo propósito es ayudar a mejorar la calidad del suelo y evitar el uso de agroquímicos, mediante capacitaciones sobre buenas prácticas ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cuentan con certificación orgánica, avalada por la SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriano).</li> </ul>

**Tabla 13. Ventajas y desventajas de Agricultores del cantón Sígsig.**

Proveedores	Ventajas	Desventajas
<b>Victoria Caivinagua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los agricultores cuentan con tierras propias aptas para el cultivo de frutas y hortalizas.</li> <li>▪ Los agricultores restituirán los productos del supermercado en caso de que se encuentren en mal estado, posteriormente, estos productos servirían como abono orgánico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productos perecederos.</li> <li>▪ Uso de pesticidas para eliminar plagas en ciertas épocas del año.</li> </ul>
<b>Fidel Corte</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zona productiva lejana al supermercado, distancia aproximada de 57 Km de Cuenca a Sígsig.</li> </ul>
<b>Luis Sánchez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición para negociar los productos a precios justos.</li> </ul>	
<b>Enrique Sarmiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitaciones sobre sistemas de riego y cultivo, por parte del GAD Municipal del Sígsig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cuentan con certificación orgánica, avalada por la SAE (Servicio de Acreditación Ecuatoriano).</li> </ul>

Como se puede observar en las tablas anteriores, tanto los agricultores pauteños como sigseños, presentan ventajas y desventajas casi similares; sin embargo, un factor determinante para la selección de proveedores será la distancia que existe desde Cuenca a estos dos cantones, siendo el cantón Sígsig el más distante. Esto implicaría altos costos de transporte. Además, los agricultores sigseños indican el uso de productos químicos para contrarrestar plagas en sus cultivos en ciertas épocas del año, por lo tanto, este es un aspecto negativo en relación a la idea del proyecto. En consecuencia, se considera contar con proveedores del cantón Paute puesto que garantizarán productos libres de químicos y costos moderados en transporte.

### 3.1.3 Tamaño óptimo del proyecto

El tamaño óptimo de un proyecto parte de cuantificar la capacidad productiva de un producto y se expresa en unidades de producción por año. Para dicho análisis es importante conocer la demanda potencial actual del producto, es decir, el volumen de bienes o servicios que los consumidores potenciales estarían dispuestos a adquirir. Asimismo, conocer sobre la demanda proyectada, es posible gracias a los resultados de las encuestas. Cabe señalar que,

la determinación del tamaño óptimo es sumamente importante para los investigadores, ya que les permite determinar la proporción necesaria para satisfacer a cierta demanda.

Para el presente estudio se utilizó la información recopilada de la investigación de mercados con el propósito de calcular la demanda actual y proyectada. En consecuencia, se asume que el 100% de la población económicamente activa, si estaría dispuesta a consumir productos de cultivo orgánico. Por lo tanto, se tiene como resultado que el mercado potencial de consumo está conformado por los 6995 hogares que radican en las parroquias de Machángara, Ricaurte y Sidcay. De la misma forma, se utilizó la información sobre la frecuencia de compra de frutas y hortalizas, en donde el porcentaje más significativo es el 45% de los encuestados que consumen una vez a la semana productos agrícolas. En este sentido, para determinar el tamaño óptimo de producción se plantea ofrecer una canasta básica de productos de cultivo orgánico para el consumo durante una semana por parte de un hogar promedio en la ciudad de Cuenca, conformado por 4 integrantes, como se presenta en la Tabla 7. En primera instancia se determinó la demanda anual actual en canastas, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 14.** *Demanda Anual Actual.*

Hogares que consumen frutas y verduras	Canasta básica de frutas y hortalizas por hogar	Frecuencia de consumo			Canastas consumidas por año (unidades)
		Semanal	Mensual	Anual	
6995	1	1	4	48	151092
<b>Total demanda actual</b>					<b>151092</b>

Luego, para determinar la demanda proyectada para los 5 años del proyecto, se empleó la tasa promedio de crecimiento poblacional del cantón Cuenca a través de los datos poblacionales expuestos en la página del INEC. A continuación, se detalla el crecimiento poblacional:

**Tabla 15.** *Crecimiento Poblacional del Cantón Cuenca.*

Código	101	Tasa de crecimiento poblacional
Cantón	Cuenca	
2010	524.563	-
2011	535.624	2,11%
2012	546.864	2,10%
2013	558.127	2,06%
2014	569.416	2,02%
2015	580.706	1,98%
2016	591.996	1,94%
2017	603.269	1,90%
2018	614.539	1,87%
2019	625.775	1,83%
2020	636.996	1,79%
<b>Promedio</b>		<b>1,96%</b>

Fuente: (INEC, 2021)

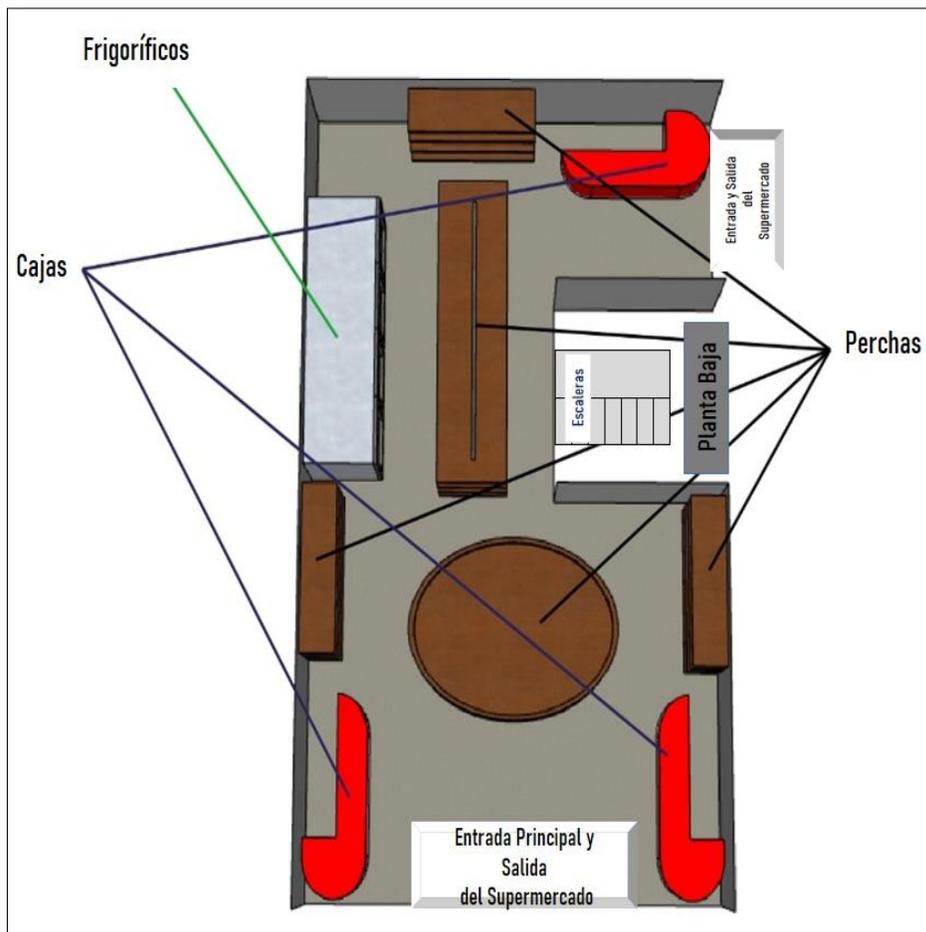
De conformidad con la cantidad de recursos económicos que se dispondrá para poner en marcha el proyecto se ha decidido captar el 10% del mercado potencial. En consecuencia, en la siguiente tabla se detalla el tamaño óptimo del proyecto por año.

**Tabla 16.** *Demanda potencial y tamaño óptimo del proyecto.*

Años	Demanda potencial (canastas básicas)	Tamaño óptimo del proyecto (10% de la demanda potencial)
Año 1	151092	15109
Año 2	154055	15405
Año 3	157076	15708
Año 4	160156	16016
Año 5	163297	16330



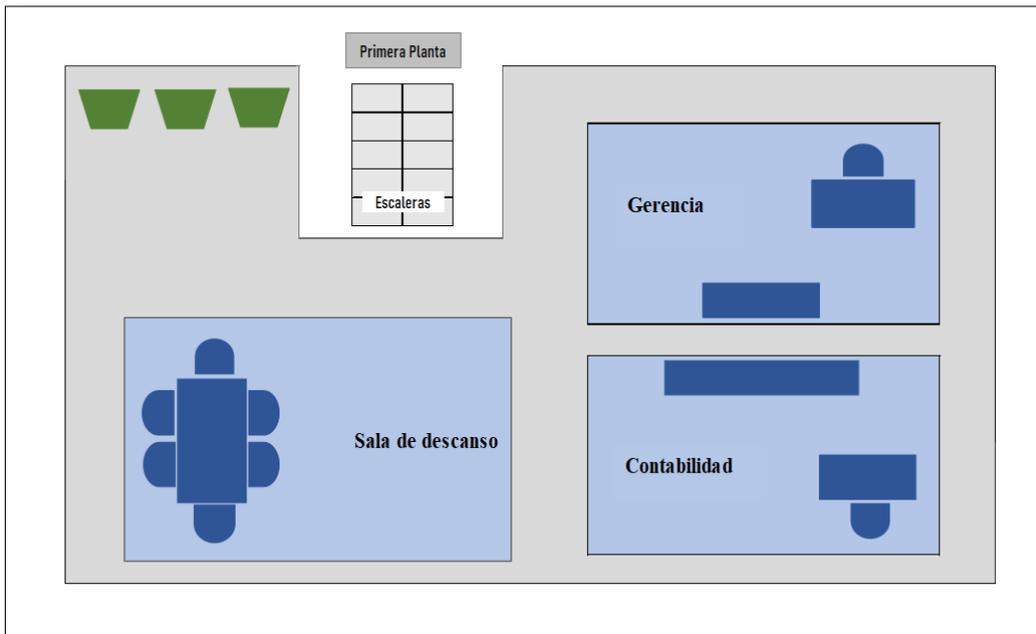
**Ilustración 24.** *Distribución de la Primera Planta.*



**Ilustración 25.** *Vista Frontal de la Primera Planta.*



**Ilustración 26.** *Distribución de la Segunda Planta.*

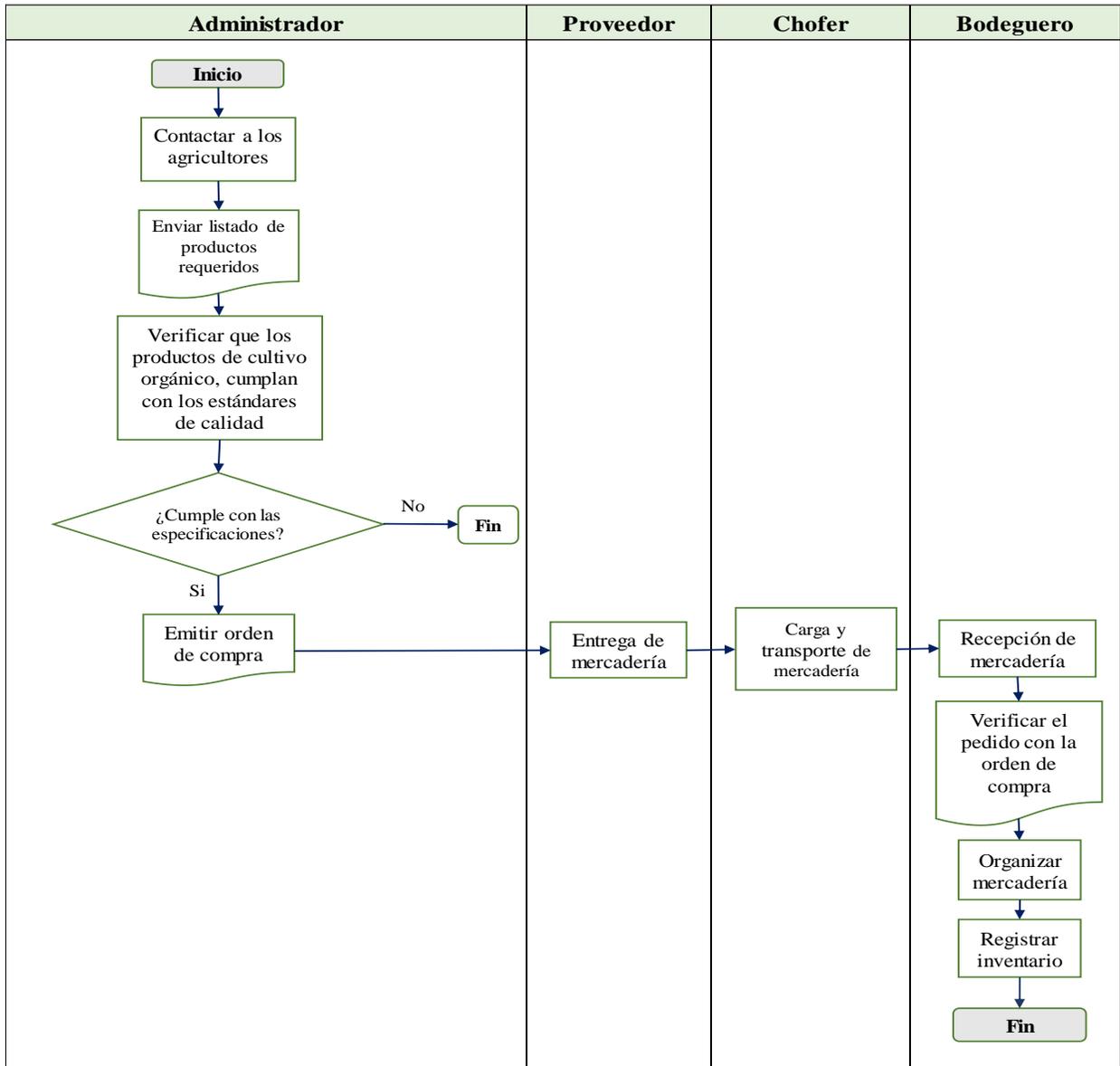


### 3.1.4.2. Procesos

#### 3.1.4.2.1. Proceso de adquisición de mercadería

De acuerdo a la naturaleza del proyecto, el proceso de adquisición de productos de cultivo orgánico es fundamental para el éxito del proyecto. En este sentido, manejar un proceso sistemático faculta el adecuado abastecimiento de productos frescos y de calidad, en el tiempo oportuno. Es por eso que el proceso comprenderá desde el contacto con los agricultores hasta la recepción de mercadería en bodega.

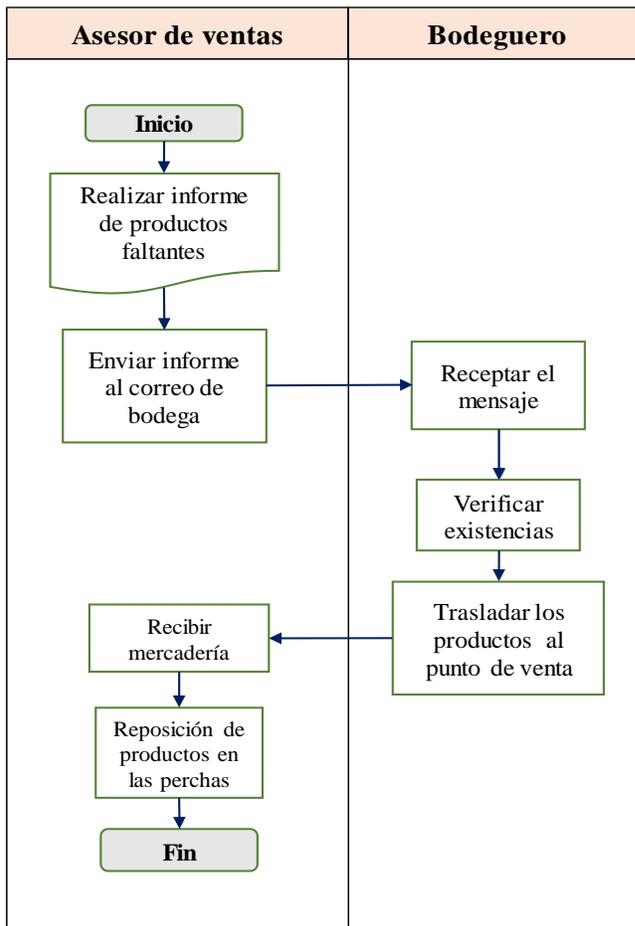
**Ilustración 27. Proceso de Adquisición de Mercadería.**



### 3.1.4.2.2. Proceso de Reposición de Productos

El proceso de reposición de productos o también conocido como perchaje es una fase importante para cualquier empresa comercializadora, ya que evita la falta de productos en las perchas y por supuesto facilita la compra al cliente mediante una correcta presentación de los productos. Evidentemente, resultará importante emplear en el presente proyecto un proceso de reposición de manera eficaz desde el informe emitido por el asesor de ventas hacia el bodeguero hasta la organización de productos en perchas.

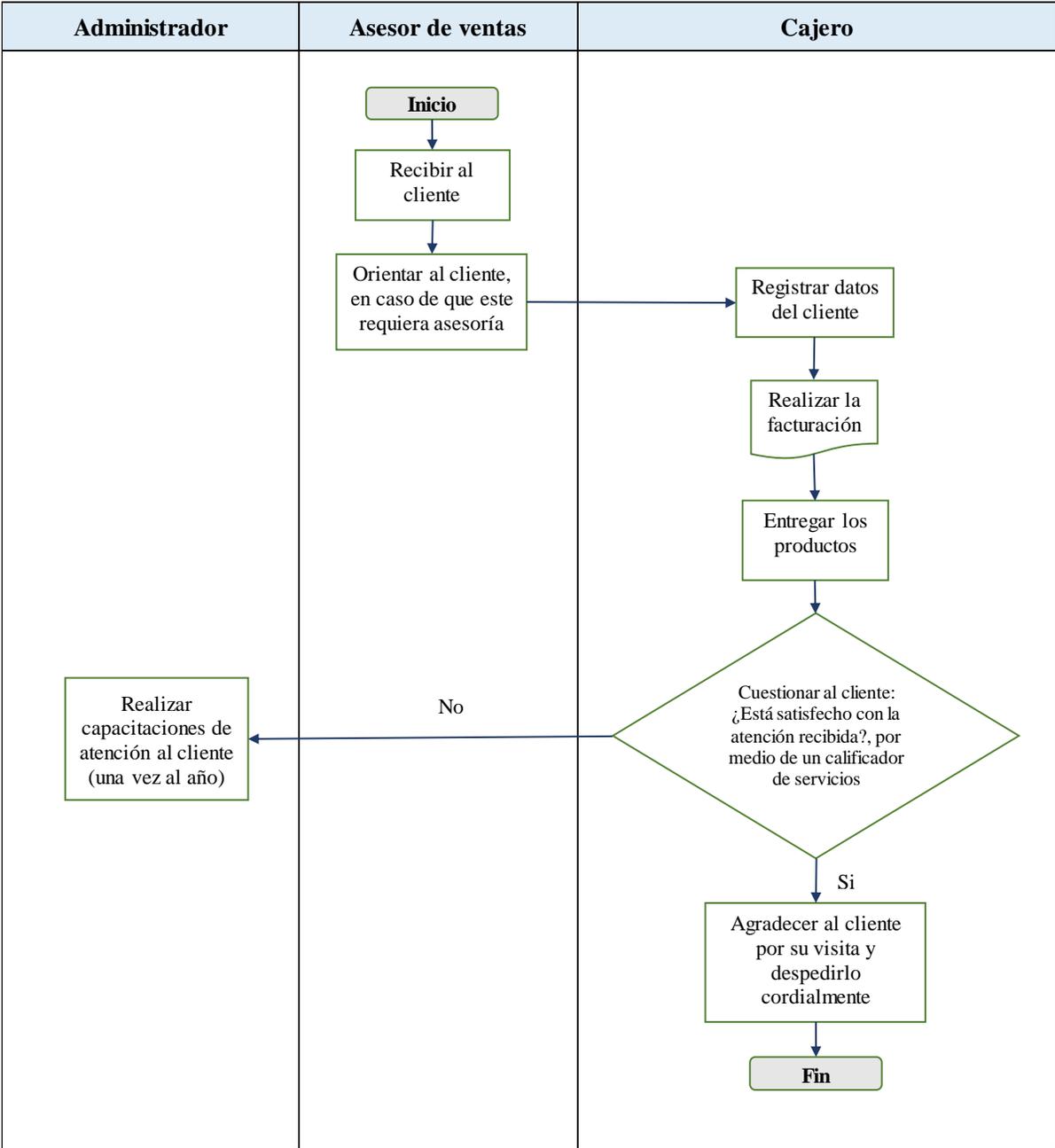
**Ilustración 28.** *Proceso de Reposición de Productos.*



### 3.1.4.2.3. Proceso de venta

Dentro de este proceso se encuentran las actividades que comprenden desde el primer acercamiento con el cliente hasta la venta del producto. Por tal motivo, resulta importante considerar que el factor clave en cualquier empresa es que los vendedores y cajeros cuenten con esa habilidad de empatizar con el cliente y por consiguiente consolidar una venta.

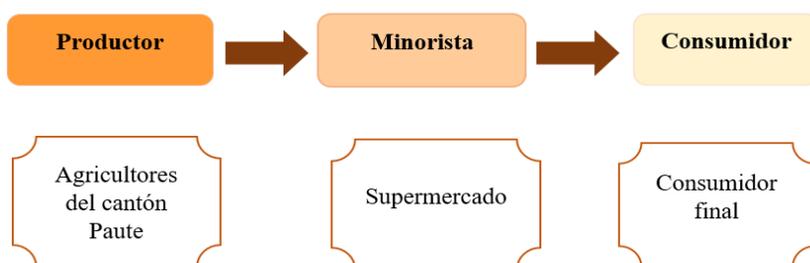
**Ilustración 29. Proceso de Venta.**



**3.1.4.3. Tipo de canal de distribución**

El supermercado será una empresa de comercio minorista que funcionará como intermediario de venta de frutas y hortalizas (proveídas por agricultores del cantón Paute) de manera directa al consumidor final, es decir, que efectuará un tipo de canal de distribución corto, tal y como se detalla a continuación:

**Ilustración 30.** *Tipo de canal de distribución.*



### **3.1.5. Valoración económica**

Para la puesta en marcha del proyecto se requiere de un conjunto de recursos necesarios para el equipamiento y funcionamiento del local comercial. Para ello, se ha considerado pertinente describir los recursos más importantes para el supermercado:

#### **3.1.5.1. Costeo de materia prima e insumos:**

La adquisición de los productos de cultivo orgánico será importante para el proceso de comercialización del supermercado, por tal motivo se requiere conocer previamente el costo de los productos para tomar buenas decisiones, ofrecer precios acordes con la competencia y obtener una buena rentabilidad.

**Tabla 17.** *Costos de productos al por mayor.*

<b>Costos de los productos al por mayor</b>	
<b>Producto</b>	<b>Costo</b>
<b>Hortalizas</b>	
Lechuga (unidad)	\$ 0,35
Gaveta de tomate riñón (40 lbs)	\$ 16,00
Saco cebolla paitaña (80 lbs)	\$ 38,00
Gaveta de zanahorias (32 lbs)	\$ 6,00
Gaveta de pimiento verde (18 lbs)	\$ 7,00
Gaveta de pepinillo (40 lbs)	\$ 9,50
Col blanca (unidad)	\$ 0,55
Col morada (unidad)	\$ 0,55
Brócoli (unidad)	\$ 0,40
Coliflor (unidad)	\$ 0,40
Arveja (galón de 5 lbs)	\$ 7,75
Saco de papa super chola (95 lbs)	\$ 28,00
Atado grande de cilantro (10 atados pequeños)	\$ 2,75
Atado grande de cebollín (8 atados pequeños)	\$ 2,25
Atado grande de apio (8 atados pequeños)	\$ 2,80
Atado grande de perejil (10 atados pequeños)	\$ 3,00
<b>Frutas</b>	
Caja de manzanas flor de mayo (150 unidades)	\$ 28,75
Caja de fresas (4 lbs)	\$ 3,00
Caja de bananas ( 100 bananas)	\$ 10,00
Caja de mora (5 lbs)	\$ 5,25
<b>Total</b>	<b>\$ 172,30</b>

**Tabla 18.** *Costo de una canasta básica de frutas y hortalizas.*

<b>Costo de una canasta básica de frutas y verduras</b>	
<b>Producto</b>	<b>Costo</b>
<b>Hortalizas</b>	
1 Lechuga	\$ 0,35
1 kg de tomate riñón	\$ 0,88
1 Kg de cebolla paiteña	\$ 1,05
½ Kg de zanahoria	\$ 0,21
½ Kg de pimiento verde	\$ 0,43
1 Kg de pepinillo	\$ 0,52
1 Col blanca	\$ 0,55
1 Col morada	\$ 0,55
1 Brócoli	\$ 0,40
1 Coliflor	\$ 0,40
½ Kg de arveja	\$ 1,71
3 Kg de papa super chola	\$ 1,95
Atado de cilantro	\$ 0,28
Atado de cebollín	\$ 0,28
Atado de apio	\$ 0,36
Atado de perejil	\$ 0,30
<b>Frutas</b>	
6 Manzanas flor de mayo	\$ 1,15
1 Kg de fresas	\$ 1,65
1 Mano de banana (9 unidades)	\$ 0,90
½ Kg de mora	\$ 1,16
<b>Total</b>	<b>\$ 15,07</b>

En la siguiente tabla se detalla la proyección del costo de una canasta básica de frutas y hortalizas, para los 5 años de proyecto considerando una tasa de inflación anual de 1,78%.

**Tabla 19.** *Costo total anual proyectado de canastas básicas.*

Costo total anual proyectado de canastas básicas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo por canasta básica	\$ 15,07	\$ 15,34	\$ 15,61	\$ 15,89	\$ 16,17
Cantidad de canastas básicas	15109	15405	15708	16016	16330
<b>Costo total anual de canastas básicas</b>	<b>\$ 227.685,34</b>	<b>\$ 236.274,82</b>	<b>\$ 245.188,33</b>	<b>\$ 254.438,11</b>	<b>\$ 264.036,84</b>

### 3.1.5.2. Readecuación del local

La readecuación del local comercial será importante para crear un espacio atractivo, para ello, se requiere organizar de manera inteligente los elementos y aspectos claves, tales como: iluminación, decoración, diseño y colores. Todos los elementos contribuirán a brindar un ambiente armónico y lograr un efecto positivo hacia el cliente.

**Tabla 20.** *Readecuación del local.*

Costos de Readecuación	
Descripción	Costo
Pintura	\$ 240,00
Instalaciones de cámaras de seguridad	\$ 150,00
Instalaciones de iluminación	\$ 180,00
Diseño y decoración	\$ 500,00
Mano de obra	\$ 540,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.610,00</b>

### 3.1.5.3. Equipo, muebles y enseres.

**Tabla 21.** *Equipos, Muebles y Enseres, para el punto de venta y área administrativa.*

Equipos, muebles y enseres			
Ítem	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>Equipos, muebles y enseres para el punto de venta</b>			
Estantes pequeños metálicos	12	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Estantes grandes metálicos	9	\$ 360,00	\$ 3.240,00
Exhibidores	8	\$ 120,00	\$ 960,00
Frigoríficos	5	\$ 1.200,00	\$ 6.000,00
Cajas de cobro	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Carritos de compra metálicos	10	\$ 60,00	\$ 600,00
Cámaras de seguridad	10	\$ 65,00	\$ 650,00
Caja registradora (incluye pantalla táctil, impresora y pistola escáner)	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00
Sistemas antihurto	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Parlantes	5	\$ 140,00	\$ 700,00
Sillas	3	\$ 25,00	\$ 75,00
<b>Equipos, muebles y enseres para el área administrativa</b>			
Escritorios	4	\$ 220,00	\$ 880,00
Sillas giratorias	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Dispensador de agua	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Cafetera	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Teléfonos	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Cámaras de seguridad	2	\$ 65,00	\$ 130,00
Computadoras	4	\$ 480,00	\$ 1.920,00
Impresoras	2	\$ 350,00	\$ 700,00
<b>Total</b>			<b>\$ 24.090,00</b>

### 3.1.5.4. Software informático

La adquisición de un software de facturación permitirá un mejor control de inventario en el supermercado.

**Tabla 22.** *Software Informático.*

Software informático					
Ítem	Cantidad	Costo inicial por derechos del sistema	Costo de mantenimiento (mensual)	Costo de mantenimiento (anual)	
Software de facturación	1	\$ 1.000,00	\$ 35,00	\$ 420,00	

**Tabla 23.** *Mantenimiento anual de software informático.*

Costo de Mantenimiento Anual						
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Software de facturación	\$ 420,00	\$ 427,48	\$ 435,09	\$ 442,83	\$ 450,71	

Nota: Las proyecciones están en función de una tasa de inflación anual de 1,78%, dato obtenido del INEC.

### 3.1.5.5. Mano de obra

El capital humano es quien ejecuta la parte operativa de una empresa y cuyo desempeño es visible en la rentabilidad de la misma, por esta razón, es importante considerar el personal apto para los distintos cargos del proyecto.

**Tabla 24. Rol de pagos.**

Rol de pagos													
Cargo	Salario Nominal	Días trabajados	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondos de reserva	Vacaciones	Aporte patronal	Total ingresos por cargo	Aporte Personal	Costo mensual por cargo	Cantidad de empleados por cargo	Costo total mensual	Costo total anual
Gerente General	\$ 1.350,00	30	\$ 112,50	\$ 33,33	\$ 112,46	\$ 56,25	\$ 164,03	\$ 1.828,56	\$ 127,58	\$ 1.700,99	1	\$ 1.700,99	\$ 20.411,86
Contador	\$ 1.100,00	30	\$ 91,67	\$ 33,33	\$ 91,63	\$ 45,83	\$ 133,65	\$ 1.496,11	\$ 103,95	\$ 1.392,16	1	\$ 1.392,16	\$ 16.705,96
Cajero	\$ 500,00	30	\$ 41,67	\$ 33,33	\$ 41,65	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 698,23	\$ 47,25	\$ 650,98	3	\$ 1.952,95	\$ 23.435,40
Vendedor	\$ 500,00	30	\$ 41,67	\$ 33,33	\$ 41,65	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 698,23	\$ 47,25	\$ 650,98	2	\$ 1.301,97	\$ 15.623,60
Bodeguero	\$ 500,00	30	\$ 41,67	\$ 33,33	\$ 41,65	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 698,23	\$ 47,25	\$ 650,98	1	\$ 650,98	\$ 7.811,80
Chofer	\$ 450,00	30	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 37,49	\$ 18,75	\$ 54,68	\$ 631,74	\$ 42,53	\$ 589,22	1	\$ 589,22	\$ 7.070,62
Personal de limpieza	\$ 400,00	30	\$ 33,33	\$ 33,33	\$ 33,32	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 565,25	\$ 37,80	\$ 527,45	2	\$ 1.054,91	\$ 12.658,88
<b>Total</b>										<b>\$ 6.162,77</b>		<b>\$ 8.643,18</b>	<b>\$ 103.718,12</b>

**Tabla 25. Proyección de remuneraciones anuales.**

Remuneraciones Anuales					
Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 20.411,86	\$ 20.774,51	\$ 21.143,60	\$ 21.519,26	\$ 21.901,58
Contador	\$ 16.705,96	\$ 17.002,77	\$ 17.304,85	\$ 17.612,30	\$ 17.925,21
Cajero	\$ 23.435,40	\$ 23.851,77	\$ 24.275,54	\$ 24.706,83	\$ 25.145,79
Vendedor	\$ 15.623,60	\$ 15.901,18	\$ 16.183,69	\$ 16.471,22	\$ 16.763,86
Bodeguero	\$ 7.811,80	\$ 7.950,59	\$ 8.091,85	\$ 8.235,61	\$ 8.381,93
Chofer	\$ 7.070,62	\$ 7.196,24	\$ 7.324,09	\$ 7.454,22	\$ 7.586,66
Personal de limpieza	\$ 12.658,88	\$ 12.883,79	\$ 13.112,69	\$ 13.345,66	\$ 13.582,76
<b>Total</b>	<b>\$ 103.718,12</b>	<b>\$ 105.560,85</b>	<b>\$ 107.436,31</b>	<b>\$ 109.345,09</b>	<b>\$ 111.287,79</b>

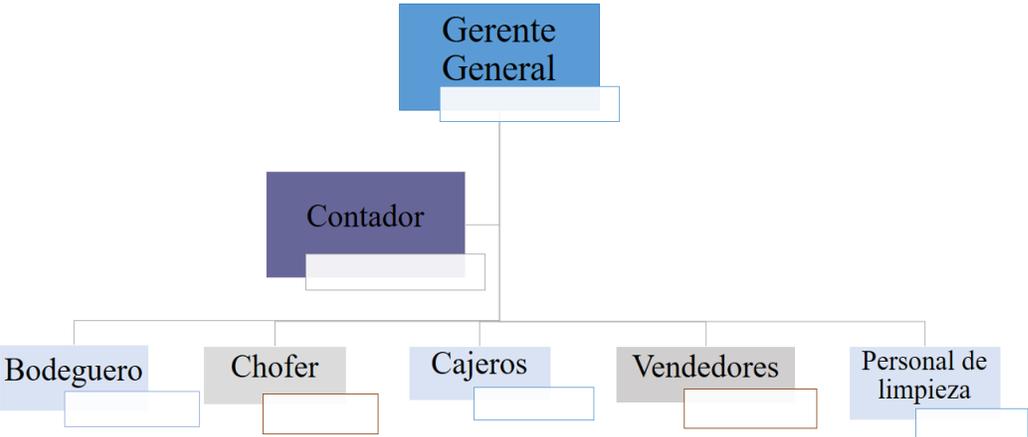
Nota: Las proyecciones se realizaron con los datos publicados por el BCE, el cual indica una tasa de inflación anual de 1,78%.

### 3.2. Estudio administrativo y legal

El estudio administrativo de un proyecto ayuda en la descripción de la estructura organizacional del mismo, y a su vez permite identificar las necesidades de recursos humanos en términos de habilidades y capacidades para lograr los objetivos organizacionales. Por esta razón, es conveniente contar con un manual de funciones que indique claramente cuáles son las actividades que desempeñará cada cargo.

#### 3.2.1. Estructura organizacional

Ilustración 31. Estructura Organizacional.



## 3.2.2. Descripción de puestos

### 3.2.2.1. Manual de funciones de Gerente General

<b>Cargo: Gerente General</b>	
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Superior inmediato:</b>	No aplica
<b>Supervisa a:</b>	Cajeros, vendedores, bodeguero y personal de limpieza
<b>Formación:</b>	Ingeniero en Administración de empresas
<b>Experiencia:</b>	2 años, en cargos similares
<b>Descripción del puesto:</b>	Planificar, organizar, direccionar, aprobar, proponer y controlar todas las actividades administrativas, financiera, logísticas y comerciales de la empresa.
<b>Competencias / Habilidades:</b>	Habilidades de comunicación, intuición, iniciativa, autocontrol, liderazgo, creatividad, trabajo en equipo, aprendizaje, reconocer y recompensar esfuerzos, manejo de relaciones públicas y fomentar una cultura de cambio entre los trabajadores cuando la situación así lo requiera.
<b><u>Funciones del puesto</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un plan estratégico para la empresa, de igual forma dar seguimiento en su ejecución.</li><li>• Ejercer como representante legal de la empresa.</li><li>• Delegar funciones al personal.</li><li>• Evaluar el desempeño de sus subordinados.</li><li>• Realizar reuniones permanentes con todo el personal.</li><li>• Diseñar planes de capacitación para el equipo de trabajo.</li><li>• Mantener contacto directo con los proveedores.</li><li>• Diseñar y coordinar programas de marketing.</li><li>• Crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las personas en la empresa.</li></ul>	

### 3.2.2.2. Manual de funciones de Contador

<b>Cargo: Contador</b>	
<b>Área:</b>	Contabilidad
<b>Superior inmediato:</b>	Gerente General
<b>Formación:</b>	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría
<b>Experiencia:</b>	1 año, en cargos similares
<b>Descripción del puesto:</b>	Analizar, registrar e interpretar todas las transacciones contables que realice la empresa, asimismo, preparar informes y los respectivos estados financieros cumpliendo con la normativa vigente, esto con el propósito de brindar apoyo en la toma de decisiones de la administración.
<b>Competencias / Habilidades:</b>	Capacidad de síntesis, capacidad de aprender y actualizarse constantemente, capacidad de razonamiento lógico, trabajo en equipo, capacidad de organización, habilidad para manejar operaciones matemáticas, habilidad creativa para asesorar, conocimientos en computación (Paquete de Office) y tecnología.
<b><u>Funciones del puesto</u></b>	

- \* Preparar, analizar y presentar los estados financieros de la empresa, con información oportuna y verídica.
- \* Registrar y archivar documentos que respaldan las operaciones de los ingresos y egresos de la empresa.
- \* Proveer toda la información solicitada por gerencia.
- \* Elaborar declaraciones de impuestos de manera mensual y anual de acuerdo a lo que dicta el régimen tributario.
- \* Analizar y registrar los roles de pago del personal de la empresa.

### 3.2.2.3. Manual de funciones de cajero

<b>Cargo: Cajero</b>	
<b>Área:</b>	Ninguna
<b>Superior inmediato:</b>	Gerente General
<b>Formación:</b>	Bachiller, cursos de contabilidad general
<b>Experiencia:</b>	1 año, en cargos similares
<b>Descripción del puesto:</b>	Gestionar todas las transacciones con los clientes y proveedores, es decir, recibir, entregar y custodiar el dinero en efectivo y cualquier otro documento de valor, con el fin de recaudar todos los ingresos de la empresa y la cancelación de pagos u obligaciones a través de caja.
<b>Competencias / Habilidades:</b>	Trabajar bajo presión, ágil ejecutando el proceso de cobro, habilidades matemáticas básicas, trabajo en equipo, conocimientos en computación, organización y buena disposición para atender al público.
<b><u>Funciones del puesto</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detallar y totalizar las compras de los clientes en caja.</li><li>• Registrar los precios y ventas en el sistema de facturación.</li><li>• Ejecutar arqueos de caja diariamente.</li><li>• Realizar los respectivos pagos a proveedores (depósitos bancarios).</li><li>• Custodiar los fondos de caja.</li><li>• Vigilar que se cumpla el orden en las filas para el pago de los productos.</li><li>• Gestionar devoluciones y cambios de productos.</li><li>• Procesar las distintas tarjetas de pago (tarjetas de crédito, tarjetas de débito).</li><li>• Suministrar al gerente informes sobre las transacciones de caja diarias.</li><li>• Reportar a gerencia sobre cualquier irregularidad de caja, de manera oportuna e inmediata.</li></ul>	

### 3.2.2.4. Manual de funciones de bodeguero

<b>Cargo: Bodeguero</b>	
<b>Área:</b>	Bodega
<b>Superior inmediato:</b>	Gerente General
<b>Formación:</b>	Bachiller, cursos de control de inventarios
<b>Experiencia:</b>	1 año, en cargos similares
<b>Descripción del puesto:</b>	Receptar, controlar, verificar y gestionar la mercancía que llega a bodega, a fin de mantener óptimos niveles de stock y, por lo tanto, evitar inexistencias de la empresa.
<b>Competencias / Habilidades:</b>	Capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo, organización, proactividad, empatía y conocimientos informáticos.

#### **Funciones del puesto**

- Receptar la mercancía en bodega.
- Responsabilizarse y acreditar la recepción de mercancía, con su respectiva firma.
- Registrar todos los productos que entran a bodega en el sistema informático.
- Garantizar y mantener el orden de la bodega.
- Almacenar y organizar los productos por tipo, características y condiciones, en las perchas y estantes de bodega.
- Preparar y coordinar los despachos oportunos hacia el punto de venta de la empresa.
- Controlar el inventario total de bodega.
- Informar a la gerencia de manera inmediata sobre productos en mal estado y la poca disponibilidad de los mismos, para evitar inexistencias.
- Verificar la concordancia entre las facturas y órdenes de compra.
- Archivar y mantener al día los documentos que acreditan la existencia de productos en bodega, facturas y órdenes de compra.
- Prevenir y controlar con medidas adecuadas la propagación de cualquier tipo de plaga en bodega. (Productos perecederos)

### 3.2.2.5. Manual de funciones de vendedor

<b>Cargo: Vendedor</b>	
<b>Área:</b>	Ninguna
<b>Superior inmediato:</b>	Gerente General
<b>Formación:</b>	Bachiller, cursos en atención al cliente, cursos de programación neurolingüística
<b>Experiencia:</b>	1 año, en negocios de comercio minorista
<b>Descripción del puesto:</b>	Orientar, asesorar e informar al cliente con toda la información necesaria sobre los productos que ofrece la empresa, con el fin de que el cliente se convenza de su compra. Además, de ser uno de los partícipes en las ventas exitosas.
<b>Competencias / Habilidades:</b>	Capacidad de persuasión, disciplina, buena comunicación y escucha efectiva, trabajo en equipo, empatía, paciencia y perseverancia en situaciones difíciles, proactividad, capacidad de relacionarse y observador.
<b><u>Funciones del puesto</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientar y asesorar de manera veraz y objetiva a los clientes y sus necesidades.</li><li>• Recibir la mercancía que el bodeguero lleva hacia el punto de venta.</li><li>• Ejecutar la reposición de productos en las perchas correspondientes.</li><li>• Organizar y ubicar los productos por categoría.</li><li>• Verificar el cumplimiento de la política de aprovisionamiento dentro del punto de venta.</li><li>• Comunicar a gerencia sobre alguna inquietud o cualquier tipo de información importante y oportuna que contribuya a mejorar las ventas de la empresa.</li><li>• Conocer los beneficios y características de los productos que ofrece la empresa.</li><li>• Prevenir y controlar con medidas adecuadas la propagación de cualquier tipo de plaga en el punto de venta. (Productos perecederos)</li></ul>	

### 3.2.2.6. Manual de funciones de chofer

<b>Cargo: Chofer</b>	
<b>Área:</b>	Ninguna
<b>Superior inmediato:</b>	Gerente General
<b>Formación:</b>	Bachiller, cursos de conducción (mínimo contar con licencia tipo B)
<b>Experiencia:</b>	1 año, en cargos similares
<b>Descripción del puesto:</b>	Ser el responsable de transportar toda la mercancía requerida para el correcto abastecimiento y funcionamiento de la empresa.
<b>Competencias:</b>	Habilidad para conducir, conocimientos de leyes y reglamentos de conducción vehicular, destrezas manuales para llevar a cabo reparaciones menores del vehículo, habilidades comunicativas y sociales, trabajo en equipo.
<b><u>Funciones del puesto</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transportar la mercancía desde los proveedores (Paute) hasta el supermercado (Cuenca).</li><li>• Llevar al mecánico el vehículo para el respectivo mantenimiento.</li><li>• Recibir facturas emitidas por los proveedores.</li><li>• Entregar facturas a responsable de bodega.</li><li>• Ejecutar de manera inmediata cualquier pedido solicitado por el gerente.</li><li>• Mantener en vigencia sus documentos personales (licencia de conducir).</li><li>• Conducir cumpliendo con las leyes de tránsito vigentes.</li><li>• Responsabilizarse de las infracciones de tránsito que se le impute al trabajador, ya sea por, no portar su licencia de conducir, exceso de velocidad, irrespetar señales de tránsito, no utilizar el cinturón de seguridad, etc.</li><li>• Mantener permanentemente la limpieza del vehículo.</li></ul>	

### 3.2.2.7. Manual de funciones de personal de limpieza

<b>Cargo:</b> Personal de limpieza	
<b>Área:</b>	Ninguna
<b>Superior inmediato:</b>	Gerente General
<b>Formación:</b>	Básica
<b>Experiencia:</b>	Ninguna
<b>Descripción del puesto:</b>	Encargado de llevar a cabo las tareas de limpieza y mantenimiento, con el fin de mantener un ambiente confortable en las instalaciones de la empresa.
<b>Competencias / Habilidades:</b>	Facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías de limpieza, organización, actitud cauta y sensata ante archivos importantes de la empresa y receptividad ante instrucciones dictadas.
<b><u>Funciones del puesto</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Limpiar pisos, muebles, cajas, sillas, mesas, cafeteras, dispensadores de agua, etc. de las oficinas y puntos de cobro, diariamente.</li><li>• Utilizar los respectivos equipos y materiales de limpieza proveídos por la empresa (desinfectantes, escobas, aspiradoras, escobas, paños, etc.).</li><li>• Desechar los desperdicios de papeleras y basureros.</li><li>• Reponer materiales en baños, tales como: papel higiénico, toallas desechables de manos, jabones, etc.</li></ul>	

### 3.3. Aspectos jurídicos

El funcionamiento del supermercado dependerá de una serie de aspectos jurídicos que deberán cumplirse conforme lo dicta la normativa legal vigente (trámites de patentes y permisos). Entre estos se encuentran:

**Constitución de la empresa:** En primer lugar, se tendrá en cuenta que el proyecto de estudio será una empresa con responsabilidad limitada, por tanto, se deberá efectuar distintos requisitos, para el cumplimiento de los mismos ha sido pertinente considerar realizar los trámites de manera electrónica, debido a la agilidad en el proceso dentro de la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que posibilita crear compañías a través del Internet; además, de acortar el tiempo requerido para realizar trámites y reducir

costos, es una de las facilidades incorporadas en el sistema para beneficiar a los emprendedores. Los pasos para la constitución electrónica de compañías son los siguientes:

- Ingresar a la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y crear usuario y contraseña, posteriormente elegir la opción constituir una compañía.
- Llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías (datos de la compañía, socios, pagos de capital, etc.) y adjuntar documentos requeridos por el sistema.
- Seleccionar la notaría de preferencia.
- Aceptar las condiciones del proceso electrónico, posteriormente se iniciará el trámite.
- El sistema enviará un correo electrónico con la información del trámite y los valores que se deberá cancelar.
- Luego de realizar el pago, el notario revisará la solicitud de constitución y otorgará una cita para que los tramitadores acudan a la firma de la escritura y los nombramientos.
- El notario se encargará de enviar los documentos al registro mercantil para su inscripción.
- Finalmente, se recibirá una notificación electrónica confirmando la constitución electrónica exitosa de la compañía (SUPERCIAS, 2020).

Una vez concluido el trámite de constitución se obtendrá inmediatamente el número de Registro Único de Contribuyente (RUC), escritura de constitución inscrita en el registro mercantil, razones de inscripción y los nombramientos de representantes legales (SUPERCIAS, 2020).

**Registro de marca:** La marca será el activo intangible de mayor valor para la empresa, por tanto, será importante salvaguardar este signo distintivo para evitar que un tercero comercialice productos bajo la misma marca. Este trámite se obtiene en la página web de

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), cuyo valor inicial es de \$16,00 para la búsqueda fonética que servirá para verificar que en el Ecuador no existen marcas similares a la que se pretende registrar. Posteriormente, se solicita el registro de inscripción que consta en obtener un documento de derecho exclusivo de marca. El valor de este registro es de \$208,00.

### **Permisos de funcionamiento:**

**Permisos del cuerpo de bomberos:** El permiso anual que el cuerpo de bomberos emite a los nuevos locales comerciales en el cantón Cuenca, sirve para su funcionamiento y tiene vigencia de un año calendario. Para obtener el permiso de funcionamiento se requiere solicitud de inspección del local, copia del RUC, factura de la compra de un extinguidor o el extintor físico, copia del predio municipal, solicitud de inspección y el informe de visto bueno del local emitido por el personal del Departamento de Prevención Contra Incendios (Bomberos Cuenca, 2020).

**Permisos Sanitarios:** Los permisos sanitarios en Cuenca son otorgados por la Autoridad Sanitaria Nacional, este permiso es importante para garantizar la calidad de servicio y seguridad del consumidor, para ello se requiere hacer una solicitud para el respectivo registro sanitario. El pago se efectúa en el municipio de Cuenca

**Patente municipal:** Las personas jurídicas con establecimiento en el cantón Cuenca que inician con actividades económicas de forma permanente, están obligadas a inscribirse una sola vez dentro de los treinta días siguientes al final del mes en el que se inician las actividades. La inscripción se realiza en la Unidad de Rentas y Tributación (GAD Municipal de Cuenca, 2020).

**Permisos de seguridad:** Se requiere crear una cuenta y registrar la información del establecimiento comercial en el sistema electrónico del SITMINT del Ministerio del Gobierno, el cual permite gestionar los trámites de emisión de permisos de funcionamiento, a través de la Intendencia General de la Policía en el cantón Cuenca.

**Tabla 26.** Aspectos jurídicos.

<b>Aspectos Jurídicos</b>		
Constitución de la empresa	\$	1.300,00
Registro de marca	\$	224,00
Permisos de funcionamiento	\$	209,17
Cuerpo de bomberos	\$	45,00
Patente municipal	\$	74,17
Ministerio de Gobierno (seguridad)	\$	50,00
Ministerio de Salud (sanitarios)	\$	40,00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>1.733,17</b>

## **Capítulo IV.**

### **4. Estudio financiero**

En este capítulo se desarrolla el estudio financiero, cuyo objetivo es sistematizar la información de carácter económico de todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En el estudio se estiman las inversiones, costos, gastos e ingresos del proyecto, a partir de estos se construye el correspondiente flujo de caja. Por otra parte, con el empleo de indicadores de evaluación, como el VAN y la TIR, se analiza si el proyecto será económicamente rentable, es decir, en que magnitud los beneficios superan a los costos y gastos.

#### **4.1. Inversiones en activos fijos, diferido y capital de trabajo**

El plan de inversiones es un análisis detallado de todos los elementos indispensables para la fase inicial del proyecto. Para ello, es importante elaborar un inventario en el que conste todos los activos fijos y diferidos con su respectivo valor monetario, con el fin de determinar cuánto capital se necesita adquirir. Conviene señalar que, el análisis de los costos asociados con la inversión es el requisito previo para la valoración económica.

Las inversiones de un proyecto se clasifican en tres importantes rubros que son:

- Activos fijos
- Activos diferidos
- Capital de trabajo

##### **4.1.1. Activos fijos**

Los activos fijos también conocidos como tangibles se refieren a todos aquellos que son adquiridos para ser utilizados en la operación de la empresa, ya sea en la fabricación o comercialización de un bien o servicio. A continuación, se detallan los activos considerados para el presente proyecto:

**Tabla 27. Inversión requerida en activos fijos.**

Activos fijos				
Equipos, muebles y enseres				
Detalle	Medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total
<i>Equipos, muebles y enseres para el punto de venta</i>				
Estantes pequeños metálicos	Unidad	12	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Estantes grandes metálicos	Unidad	9	\$ 360,00	\$ 3.240,00
Exhibidores	Unidad	8	\$ 120,00	\$ 960,00
Frigoríficos	Unidad	5	\$ 1.200,00	\$ 6.000,00
Cajas de cobro	Unidad	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Carritos de compra metálicos	Unidad	10	\$ 60,00	\$ 600,00
Cámaras de seguridad	Unidad	10	\$ 65,00	\$ 650,00
Caja registradora (incluye pantalla táctil, impresora y pistola escáner)	Unidad	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00
Sistemas anti hurto	Unidad	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Parlantes	Unidad	5	\$ 140,00	\$ 700,00
Sillas	Unidad	3	\$ 25,00	\$ 75,00
<i>Equipos, muebles y enseres para el área administrativa</i>				
Escritorios	Unidad	4	\$ 220,00	\$ 880,00
Sillas giratorias	Unidad	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Dispensador de agua	Unidad	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Cafetera	Unidad	1	\$ 45,00	\$ 45,00
Teléfonos	Unidad	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Cámaras de seguridad	Unidad	2	\$ 65,00	\$ 130,00
Computadoras	Unidad	4	\$ 480,00	\$ 1.920,00
Impresoras	Unidad	2	\$ 350,00	\$ 700,00
<b>Total inversión requerida en activo fijos</b>				<b>\$ 24.090,00</b>

#### 4.1.2. Activos diferidos

Los activos diferidos comprenden tanto intangibles como servicios o derechos necesarios para poner en marcha un proyecto, estos se encuentran condicionados por el transcurso del tiempo, ya que, las inversiones realizadas en estos activos dentro de un tiempo se convertirán en gastos. A continuación, se detallan los activos considerados para el proyecto:

**Tabla 28.** *Inversión en readecuaciones del local.*

Readecuaciones del local	
Detalle	Valor total
Pintura	\$ 240,00
Instalaciones de cámaras de seguridad	\$ 150,00
Instalaciones de iluminación	\$ 180,00
Diseño y decoración	\$ 500,00
Mano de obra	\$ 540,00
<b>Inversión en readecuaciones del local</b>	<b>\$ 1.610,00</b>

**Tabla 29.** *Inversión en aspectos jurídicos.*

Aspectos Jurídicos	
Detalle	Valor total
Constitución de la empresa	\$ 1.300,00
Registro de marca	\$ 224,00
<b>Inversión en aspectos jurídicos</b>	<b>\$ 1.524,00</b>

**Tabla 30.** *Inversión en software.*

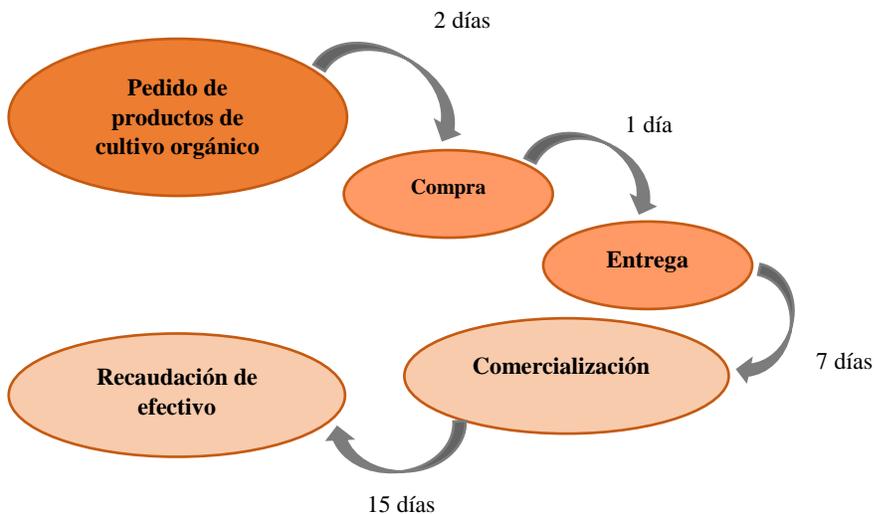
Software					
Detalle	Cantidad	Costo inicial por derechos del sistema		Valor total	
Software	1	\$	1.000,00	\$	1.000,00
<b>Total de inversión requerida en softwares</b>				<b>\$</b>	<b>1.000,00</b>

### 4.1.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de recursos financieros que una empresa necesita para garantizar su funcionamiento, lo que implica tener el efectivo necesario para cubrir necesidades, tales como: mano de obra, mercadería, insumos, entre otros, hasta el momento en que el capital invertido pueda convertirse en un ingreso.

Para el presente proyecto se calculó el capital de trabajo mediante el método del periodo de desfase, para ello se requiere determinar el ciclo operativo, como se presenta en el siguiente gráfico:

**Ilustración 32.** *Ciclo operativo.*



Una vez determinado el ciclo operativo y el total de costos y gastos anuales que es de \$338.636,84, se procede con el cálculo del capital de trabajo para el proyecto, con la siguiente fórmula:

$$CT = \frac{CG}{365} * n$$

**Donde:**

**CT:** Inversión en capital de trabajo

**CG:** Total de costos y gastos anuales

**n:** N° de días del ciclo operativo

Los datos obtenidos se reemplazan en la fórmula antes descrita:

$$CT = \frac{\$ 338.636,84}{365} * 25$$

$$CT = \$ 23.194,30$$

El monto total de capital de trabajo requerido para el proyecto es de \$ 23.194,30.

#### 4.1.4. Plan de inversión

**Tabla 31.** *Plan de inversiones.*

<b>Plan de Inversiones</b>	
<b>Activos Fijos</b>	<b>Valor total</b>
Equipos, muebles y enseres para el punto de venta	\$ 19.525,00
Equipos, muebles y enseres para el área administrativa	\$ 4.565,00
<b>Activos diferidos</b>	<b>Valor total</b>
Readecuaciones del local	\$ 1.610,00
Constitución de la empresa	\$ 1.300,00
Registro de marca	\$ 224,00
Software	\$ 1.000,00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>Valor total</b>
Capital de trabajo	\$ 23.194,30
<b>Total de inversiones</b>	<b>\$ 51.418,30</b>

#### 4.2. Financiamiento del proyecto

La inversión del proyecto se integra de recursos propios que corresponde a un aporte de 3 socios que conforma el 70,8% de la inversión total y de recursos ajenos obtenidos mediante un préstamo bancario a la institución financiera “CFN” (Corporación Financiera Nacional), por un valor de \$15.000, por un plazo de 3 años y con una tasa de interés del 8,95%. Una tasa relativamente baja comparada con aquellas que ofrecen las distintas instituciones financieras de la ciudad de Cuenca, gracias al programa de apoyo de la CFN hacia a los emprendedores ecuatorianos, cuyo objetivo es fomentar nuevas fuentes de empleo.

**Tabla 32. Fuentes de financiamiento.**

Fuentes de Financiamiento				
	Detalle	Aportación de capital		Porcentaje de aportación
Recursos propios (socios)	Juan Pablo Macas	\$	13.000,00	25,3%
	Maritza Macas	\$	11.709,15	22,8%
	Mercedes Baculima	\$	11.709,15	22,8%
Recursos ajenos	CFN	\$	15.000,00	29,2%
<b>Total de capital</b>		<b>\$</b>	<b>51.418,30</b>	<b>100%</b>

A continuación, se presenta la tabla de amortización del préstamo:

**Tabla 33. Amortización del préstamo.**

Préstamo inicial	\$ 15.000,00
Tasa interés	8,95%
Plazo	3

Nro. Cuota	Saldo deuda	Cuota	Intereses	Amortización
1	\$ 15.000,00	(\$ 5.920,54)	(\$ 1.342,50)	(\$ 4.578,04)
2	\$ 10.421,96	(\$ 5.920,54)	(\$ 932,77)	(\$ 4.987,78)
3	\$ 5.434,18	(\$ 5.920,54)	(\$ 486,36)	(\$ 5.434,18)

### 4.3. Previsiones de ingresos

Con los datos analizados en el estudio técnico, se determinó la previsión de ingresos del proyecto considerando como base la cantidad demandada que corresponde al 10% del mercado meta (Ver Tabla 16) y un precio estimado que fue fijado de acuerdo a la competencia (Ver Tabla 7). A continuación, se detalla la previsión de ingresos mensuales y anuales estimados para los 5 años del proyecto, con una inflación promedio anual del 1,78% (promedio de tasa inflacionaria entre los años 2013 – 2020).

**Tabla 34. Previsión de ingresos.**

Previsión de Ingresos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cantidad de canastas proyectadas</b>					
Cantidad de canastas básicas de frutas y hortalizas	15109	15405	15708	16016	16330
<b>Precio estimado de venta proyectado</b>					
Precio unitario estimado	\$ 24,90	\$ 25,34	\$ 25,79	\$ 26,25	\$ 26,72
<b>Total de ingresos mensuales</b>	<b>\$ 31.351,59</b>	<b>\$ 32.534,34</b>	<b>\$ 33.761,70</b>	<b>\$ 35.035,37</b>	<b>\$ 36.357,08</b>
<b>Total de ingresos anuales</b>	<b>\$ 376.219,08</b>	<b>\$ 390.412,02</b>	<b>\$ 405.140,39</b>	<b>\$ 420.424,39</b>	<b>\$ 436.284,99</b>

## 4.4. Previsiones de costos y gastos

### 4.4.1. Costos de ventas

Los costos de ventas del proyecto conforman los egresos por concepto de adquisición de mercancía para su posterior comercialización. Esta información se encuentra descrita en el apartado de costeo de materia prima e insumos (Ver Tabla 18).

### 4.4.2. Gastos

#### 4.4.2.1. Gastos administrativos y operativos

Los gastos administrativos del proyecto incluyen todos los desembolsos de dinero en sueldos y salarios, insumos de oficina, servicios básicos, mantenimiento de vehículo, mantenimiento del sistema de facturación e implementos de limpieza. Para la proyección de los gastos se consideró una tasa de inflación anual del 1,78%.

**Tabla 35. Gastos en sueldos y salarios.**

Sueldos y Salarios								
Cargo	Cantidad de empleados por cargo	Remuneración total mensual por cargo	Remuneración total anual					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Gerente General	1	\$ 1.700,99	\$ 20.411,86	\$ 20.774,51	\$ 21.143,60	\$ 21.519,26	\$ 21.901,58	
Contador	1	\$ 1.392,16	\$ 16.705,96	\$ 17.002,77	\$ 17.304,85	\$ 17.612,30	\$ 17.925,21	
Cajero	3	\$ 650,98	\$ 23.435,40	\$ 23.851,77	\$ 24.275,54	\$ 24.706,83	\$ 25.145,79	
Vendedor	2	\$ 650,98	\$ 15.623,60	\$ 15.901,18	\$ 16.183,69	\$ 16.471,22	\$ 16.763,86	
Bodeguero	1	\$ 650,98	\$ 7.811,80	\$ 7.950,59	\$ 8.091,85	\$ 8.235,61	\$ 8.381,93	
Chofer	1	\$ 589,22	\$ 7.070,62	\$ 7.196,24	\$ 7.324,09	\$ 7.454,22	\$ 7.586,66	
Personal de limpieza	2	\$ 527,45	\$ 12.658,88	\$ 12.883,79	\$ 13.112,69	\$ 13.345,66	\$ 13.582,76	
<b>Total de gastos en sueldos y salarios</b>			<b>\$ 103.718,12</b>	<b>\$ 105.560,85</b>	<b>\$ 107.436,31</b>	<b>\$ 109.345,09</b>	<b>\$ 111.287,79</b>	

**Tabla 36. Gastos en insumos de oficina.**

Insumos de oficina								
Detalle	Medida	Cantidad	Valor unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resmas de papel	Caja (10 unid)	1	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 27,48	\$ 27,97	\$ 28,46	\$ 28,97
Esferos	Docena	1	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 3,66	\$ 3,73	\$ 3,80	\$ 3,86
Grapadora	Unidad	4	\$ 6,00	\$ 24,00	\$ 24,43	\$ 24,86	\$ 25,30	\$ 25,75
Perforadora	Unidad	4	\$ 7,50	\$ 30,00	\$ 30,53	\$ 31,08	\$ 31,63	\$ 32,19
Archivadores	Unidad	8	\$ 3,50	\$ 28,00	\$ 28,50	\$ 29,00	\$ 29,52	\$ 30,04
Papel térmico para caja registradora	Unidad	10	\$ 2,30	\$ 23,00	\$ 23,41	\$ 23,82	\$ 24,25	\$ 24,68
Carpetas	Docena	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 6,11	\$ 6,22	\$ 6,33	\$ 6,44
<b>Total de gastos en insumos de papelería</b>				<b>\$ 141,60</b>	<b>\$ 144,12</b>	<b>\$ 146,68</b>	<b>\$ 149,28</b>	<b>\$ 151,93</b>

**Tabla 37. Gastos en Servicios.**

Servicios									
Detalle	Medida	Cantidad	Valor unitario	Valor total mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua potable	m3	27	\$ 0,83	\$ 22,41	\$ 268,92	\$ 273,70	\$ 278,56	\$ 283,51	\$ 288,55
Energía	Kw	1550	\$ 0,17	\$ 264,90	\$ 3.178,74	\$ 3.235,22	\$ 3.292,69	\$ 3.351,19	\$ 3.410,73
Internet	Megas	6,7	-	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 488,53	\$ 497,21	\$ 506,04	\$ 515,03
Teléfono	min-mes	205,57	\$ 0,04	\$ 8,59	\$ 103,11	\$ 104,95	\$ 106,81	\$ 108,71	\$ 110,64
Gasolina (vehículo)	gal	95	\$ 2,09	\$ 198,55	\$ 2.382,60	\$ 2.424,93	\$ 2.468,01	\$ 2.511,86	\$ 2.556,49
<b>Total de gastos en servicios básicos</b>				<b>\$ 335,90</b>	<b>\$ 6.413,37</b>	<b>\$ 6.527,32</b>	<b>\$ 6.643,29</b>	<b>\$ 6.761,32</b>	<b>\$ 6.881,44</b>

**Tabla 38. Gastos en permisos de funcionamiento.**

Permisos de funcionamiento						
Detalle	Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuerpo de bomberos	Anual	\$ 45,00	\$ 45,80	\$ 46,61	\$ 47,44	\$ 48,28
Patente municipal	Anual	\$ 74,17	\$ 75,49	\$ 76,83	\$ 78,19	\$ 79,58
Ministerio de Gobierno (seguridad)	Anual	\$ 50,00	\$ 50,89	\$ 51,79	\$ 52,71	\$ 53,65
Ministerio de Salud (sanitarios)	Anual	\$ 40,00	\$ 40,71	\$ 41,43	\$ 42,17	\$ 42,92
<b>Total de gastos en aspectos jurídicos</b>		<b>\$ 209,17</b>	<b>\$ 212,89</b>	<b>\$ 216,67</b>	<b>\$ 220,52</b>	<b>\$ 224,44</b>

**Tabla 39. Gastos en servicios externos (mantenimiento).**

Gastos de servicios externos						
Mantenimiento	Valor mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de software de facturación	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 427,46	\$ 435,06	\$ 442,79	\$ 450,65
Mantenimiento de vehículo	-	\$ 400,00	\$ 407,11	\$ 414,34	\$ 421,70	\$ 429,19
<b>Total gastos en mantenimiento</b>		<b>\$ 820,00</b>	<b>\$ 834,57</b>	<b>\$ 849,40</b>	<b>\$ 864,49</b>	<b>\$ 879,85</b>

**Tabla 40. Gastos en implementos de limpieza.**

Implementos de limpieza								
Detalle	Cantidad	Periodo	Valor unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementos de limpieza	4	Trimestral	\$ 195,00	\$ 780,00	\$ 793,86	\$ 807,96	\$ 822,32	\$ 836,93
<b>Total de gastos en implementos de limpieza</b>				<b>\$ 780,00</b>	<b>\$ 793,86</b>	<b>\$ 807,96</b>	<b>\$ 822,32</b>	<b>\$ 836,93</b>

**Tabla 41. Gastos en alquiler de vehículo.**

Alquiler de vehículo									
Detalle	Cantidad	Recorridos por semana	Valor unitario	Costo semanal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de una camioneta	1	3	\$ 26,00	\$ 78,00	\$ 4.056,00	\$ 4.128,06	\$ 4.201,40	\$ 4.276,05	\$ 4.352,02
Total de gastos en alquiler vehicular				\$ 78,00	\$ 4.056,00	\$ 4.128,06	\$ 4.201,40	\$ 4.276,05	\$ 4.352,02

**4.4.2.2. Gastos de ventas**

Lo gastos de ventas son los que se incurren para promocionar y comercializar un bien o servicio, estos incluyen gastos en publicidad y mercadeo de productos, salarios, viajes y comisiones del personal de ventas. A continuación, se detallan los gastos de ventas requeridos para el proyecto:

**Tabla 42. Gastos de ventas.**

Gastos de ventas								
Detalle	Cantidad	Periodo	Valor unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)	4	Trimestral	\$ 650,00	\$ 2.600,00	\$ 2.646,19	\$ 2.693,21	\$ 2.741,06	\$ 2.789,76
Página web de la empresa	2	Semestral	\$ 275,00	\$ 550,00	\$ 559,77	\$ 569,72	\$ 579,84	\$ 590,14
Total gastos de ventas				\$ 3.150,00	\$ 3.205,97	\$ 3.262,92	\$ 3.320,90	\$ 3.379,90

**4.4.2.3. Gastos financieros**

Los gastos financieros se refieren a los pagos de intereses por el préstamo realizado a la institución financiera “CFN”, esta información se encuentra en la sección de fuentes de financiamiento (Ver Tabla 8).

A continuación, se presenta un resumen de todos los gastos en los que incurrirá el proyecto para los próximos 5 años:

**Tabla 43.** *Resumen de los gastos del proyecto.*

Total de gastos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de gastos administrativos y operativos	\$ 116.918,26	\$ 118.995,51	\$ 121.109,67	\$ 123.261,38	\$ 125.451,32
Total de gastos de ventas	\$ 3.150,00	\$ 3.205,97	\$ 3.262,92	\$ 3.320,90	\$ 3.379,90
Total de gastos financieros	\$ 1.342,50	\$ 932,77	\$ 486,36	-	-

## **4.5. Depreciaciones y amortizaciones**

### **4.5.1. Depreciaciones**

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se valora contable y financieramente la pérdida de valor que sufre un bien como consecuencia de su uso con el paso del tiempo. Para el cálculo de las depreciaciones se utilizó el método lineal.

**Tabla 44. Tabla de depreciaciones.**

Tabla de depreciaciones								
Descripción	Cantidad	Vida útil	Valor total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Muebles y enseres</b>								
Estantes pequeños metálicos	12	10	\$ 1.800,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Estantes grandes metálicos	9	10	\$ 3.240,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00	\$ 324,00
Exhibidores	8	10	\$ 960,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 96,00
Frigoríficos	5	12	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Cajas de cobro	3	10	\$ 1.350,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00
Carritos de compra metálicos	10	10	\$ 600,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Sillas	3	10	\$ 75,00	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 7,50
Escritorios	4	10	\$ 880,00	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 88,00	\$ 88,00
Sillas giratorias	4	10	\$ 600,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Dispensador de agua	1	3	\$ 140,00	\$ 46,67	\$ 46,67	\$ 46,67	-	-
Dispensador de agua (reemplazo)	1	3	\$ 150,00	-	-	-	\$ 50,00	\$ 50,00
Cafetera	1	3	\$ 45,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	-	-
Cafetera (reemplazo)	1	3	\$ 52,00	-	-	-	\$ 17,33	\$ 17,33
Teléfonos	3	3	\$ 150,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	-	-
Teléfonos (reemplazo)	3	3	\$ 174,00	-	-	-	\$ 58,00	\$ 58,00
<b>Equipos de oficina</b>								
Cámaras de seguridad	12	3	\$ 780,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	-	-
Cámaras de seguridad (reemplazo)	8	3	\$ 560,00	-	-	-	\$ 186,67	\$ 186,67
Caja registradora	3	5	\$ 2.550,00	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ 510,00	\$ 510,00
Sistemas anti hurto	2	10	\$ 1.600,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Parlantes	5	5	\$ 700,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
Computadoras	4	5	\$ 1.920,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00
Impresoras	2	5	\$ 700,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
<b>Total de depreciaciones</b>			<b>\$ 25.026,00</b>	<b>\$ 3.156,17</b>	<b>\$ 3.156,17</b>	<b>\$ 3.156,17</b>	<b>\$ 3.096,50</b>	<b>\$ 3.096,50</b>

#### 4.5.2. Amortizaciones

Las amortizaciones corresponden a la pérdida de valor de los activos intangibles de una empresa, además, estos son considerados como un gasto durante su vida útil. A continuación, se presenta las amortizaciones intangibles del proyecto:

**Tabla 45.** *Tabla de amortizaciones.*

Tabla de amortizaciones							
Descripción	Vida útil	Valor total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Readecuaciones del local	3	\$ 1.610,00	\$ 536,67	\$ 536,67	\$ 536,67		
Readecuación del local (reemplazo)	3	\$ 1.638,60				\$ 546,20	\$ 546,20
Registro de marca	10	\$ 224,00	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 22,40
Software	5	\$ 1.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Total de amortizaciones</b>			<b>\$ 759,07</b>	<b>\$ 759,07</b>	<b>\$ 759,07</b>	<b>\$ 768,60</b>	<b>\$ 768,60</b>

Nota: La vida útil del software informático se definió conforme a un estudio realizado por Erazo, 2012.

Por otro lado, las amortizaciones por concepto del préstamo adquirido se definen en el apartado de fuentes de financiamiento (Ver Tabla 8).

## 4.6. Elaboración del flujo de caja proyectado

Tabla 46. Flujo de caja proyectado.

Flujo de Caja						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 376.219,08	\$ 390.412,02	\$ 405.140,39	\$ 420.424,39	\$ 436.284,99
(-) Costo de ventas		\$ 227.685,34	\$ 236.274,82	\$ 245.188,33	\$ 254.438,11	\$ 264.036,84
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 148.533,74</b>	<b>\$ 154.137,20</b>	<b>\$ 159.952,06</b>	<b>\$ 165.986,28</b>	<b>\$ 172.248,15</b>
Gastos administrativos		\$ 116.918,26	\$ 118.995,51	\$ 121.109,67	\$ 123.261,38	\$ 125.451,32
Gastos de ventas		\$ 3.150,00	\$ 3.205,97	\$ 3.262,92	\$ 3.320,90	\$ 3.379,90
Gastos financieros		\$ 1.342,50	\$ 932,77	\$ 486,36	-	-
Gastos totales		\$ 121.410,76	\$ 123.134,24	\$ 124.858,95	\$ 126.582,28	\$ 128.831,22
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 27.122,97</b>	<b>\$ 31.002,96</b>	<b>\$ 35.093,11</b>	<b>\$ 39.404,01</b>	<b>\$ 43.416,93</b>
Depreciaciones		\$ 3.156,17	\$ 3.156,17	\$ 3.156,17	\$ 3.096,50	\$ 3.096,50
Amortizaciones de intangibles		\$ 759,07	\$ 759,07	\$ 759,07	\$ 768,60	\$ 768,60
<b>Utilidad antes de impuestos y participaciones</b>		<b>\$ 23.207,74</b>	<b>\$ 27.087,73</b>	<b>\$ 31.177,88</b>	<b>\$ 35.538,91</b>	<b>\$ 39.551,83</b>
15% Participación de trabajadores		\$ 3.481,16	\$ 4.063,16	\$ 4.676,68	\$ 5.330,84	\$ 5.932,77
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 19.726,58</b>	<b>\$ 23.024,57</b>	<b>\$ 26.501,20</b>	<b>\$ 30.208,07</b>	<b>\$ 33.619,05</b>
25% Impuesto a la renta		\$ 4.931,64	\$ 5.756,14	\$ 6.625,30	\$ 7.552,02	\$ 8.404,76
<b>Utilidad después de impuestos, amortizaciones y depreciaciones</b>		<b>\$ 14.794,93</b>	<b>\$ 17.268,43</b>	<b>\$ 19.875,90</b>	<b>\$ 22.656,05</b>	<b>\$ 25.214,29</b>
Depreciaciones		\$ 3.156,17	\$ 3.156,17	\$ 3.156,17	\$ 3.096,50	\$ 3.096,50
Amortizaciones de intangibles		\$ 759,07	\$ 759,07	\$ 759,07	\$ 768,60	\$ 768,60
<b>Resultado operacional neto</b>		<b>\$ 18.710,17</b>	<b>\$ 21.183,66</b>	<b>\$ 23.791,13</b>	<b>\$ 26.521,15</b>	<b>\$ 29.079,39</b>
Inversión inicial	\$ -28.224,00					
Inversión de reemplazo					\$ -936,00	
Inversión en capital de trabajo	\$ -23.194,30	\$ -412,09	\$ -419,41	\$ -426,86	\$ -434,44	\$ 24.887,10
Préstamo	\$ 15.000,00					
Amortizaciones de la deuda		\$ -4.578,04	\$ -4.987,78	\$ -5.434,18		
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ -36.418,30</b>	<b>\$ 18.298,08</b>	<b>\$ 15.776,48</b>	<b>\$ 17.930,09</b>	<b>\$ 25.150,71</b>	<b>\$ 53.966,49</b>

## 4.7. Análisis de indicadores financieros del proyecto

### 4.7.1. TMAR

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), es un porcentaje referencial que determina el inversionista para medir la rentabilidad mínima que espera obtener de una inversión.

La fórmula para calcular la TMAR es la siguiente:

$$\text{TMAR} = i + f + i * f$$

Dónde:

**i:** Premio al riesgo

**f:** Índice inflacionario (Fuente Banco Central del Ecuador).

El premio al riesgo se determina de acuerdo al nivel de riesgo:

- Riesgo bajo: 1% - 10%
- Riesgo medio: 11% - 20%
- Riesgo alto: > 20%

Para este proyecto se determinó un premio al riesgo de nivel medio de 18%, y la tasa inflacionaria de 1,78%, dato publicado en la página del Banco Central del Ecuador.

Reemplazando los datos en la fórmula de la TMAR, se obtiene lo siguiente:

**Tabla 47. TMAR.**

TMAR		
<b>Inversión</b>		\$ 51.418,30
Recursos propios	71%	\$ 36.418,30
Recursos ajenos	29%	\$ 15.000,00
i	Premio al riesgo	18%
F	Índice inflacionario	1,78%
Interés		8,95%
<b>TMAR Inversionista</b>		<b>20,10%</b>
<b>TMAR Banco</b>		<b>8,95%</b>
<b>TMAR GLOBAL MIXTA</b>		<b>16,84%</b>

#### **4.7.2. Valor Actual Neto (VAN)**

El valor actual neto es un criterio de evaluación que sirve para determinar en qué medida un proyecto genera valor o desvalor para un inversionista. El valor actual neto del proyecto es de \$ 40.308,94, lo que se traduce a que es un proyecto económicamente rentable, puesto que, los flujos de ingresos cubrirían todas las inversiones, gastos y costos, además, de generar ganancias para los socios de la empresa.

#### **4.7.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno es un criterio de evaluación que representa el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá un proyecto. En el presente proyecto se obtuvo una tasa interna de retorno del 50%, es decir, mayor que la tasa exigida por los inversionistas. Por tanto, la implementación del supermercado es factible.

#### 4.7.4. Resultados de ratios financieros

**Tabla 48.** *Resultados de indicadores financieros.*

Tasa de descuento (TMAR GLOBAL)		16,84%
VAN	\$	40.308,94
TIR		50%

#### 4.8. Análisis de sensibilidad

Una vez analizado los indicadores de evaluación, ha sido conveniente determinar el comportamiento de los mismos ante posibles cambios en las variables más relevantes del estudio. Por este motivo se han considerado las variables de ventas, costos de ventas y la inversión.

Para el análisis, se plantea dos escenarios que afectarán a las variables seleccionadas, el primer escenario es el optimista con una variación de +10% en cada variable y el pesimista con una variación del -10%. Dichos cambios modificarán el resultado del valor actual neto y la tasa interna de retorno.

**Tabla 49.** *Análisis de sensibilidad.*

Ventas			
Indicadores	Normal	Escenario optimista (+10%)	Escenario pesimista (-10%)
VAN	\$ 40.308,94	\$ 122.405,10	\$ -41.787,22
TIR	50%	117%	-19%

Costo de ventas			
Indicadores	Normal	Escenario optimista (-10%)	Escenario pesimista (+10%)
VAN	\$ 40.308,94	\$ 89.993,00	\$ -9.375,12
TIR	50%	91%	9%

Inversión			
Indicadores	Normal	Escenario optimista (-10%)	Escenario pesimista (+10%)
VAN	\$ 40.308,94	\$ 44.474,35	\$ 36.143,53
TIR	50%	59%	44%

Con los resultados presentados se concluye que el proyecto es bastante sensible con el aumento o disminución de las ventas y los costos de ventas, debido a que, los indicadores de rentabilidad varían significativamente, esto significa que el proyecto es altamente rentable, pero tiene un nivel de riesgo alto. De acuerdo con la sensibilidad que presenta el proyecto con respecto a las variables de ventas y costos, se deberá tener en cuenta la elaboración de un plan estratégico y un adecuado plan de marketing, cuyo objetivo será cumplir con los objetivos de ventas; y, sobre todo atraer y retener clientes potenciales (fidelización). Asimismo, será importante optimizar los costos a través de convenios con los proveedores a precios justos, de igual forma crear programas con los agricultores para incorporarlos a las capacitaciones y de esta manera llevar a cabo una negociación “win to win”.

Por otra parte, el proyecto sigue siendo viable ante posibles cambios en la variable de inversión, es decir, que la TIR supera la tasa de rentabilidad exigida por los inversionistas del 16,84% en los dos escenarios presentados.

## Capítulo V

### 5. Resumen Ejecutivo

Este proyecto de inversión se enmarca en aprovechar una oportunidad de mercado en la ciudad de Cuenca, cuyo propósito es implementar un supermercado en la parroquia Machángara, orientado a la comercialización de productos de cultivo orgánico.

Desde el supermercado se comercializará canastas básicas de productos de cultivo orgánico (Ver Anexo 2) proveídos directamente de un clúster de agricultores del cantón Paute, quienes cuentan con más de 10 años de experiencia en actividades de agricultura ecológicas. Lo que hace posible asegurar la comercialización de productos frescos y de calidad.

El gerente general de este proyecto ha trabajado en los últimos 4 años en el sector de comercio minorista, especializándose últimamente en Marketing digital & E-Commerce en la Universidad de Valparaíso. Esta experiencia le ha permitido conocer a fondo el auge del comercio electrónico que en las últimas décadas ha sido una prioridad para el consumidor final. En efecto, esta experticia permite que el proyecto sea escalable a lo largo del tiempo.

Los clientes potenciales del supermercado son:

- Hogares que pertenecen a estratos socioeconómicos C + (medio), B (medio alto) y A (alta).
- El mercado potencial es de 6995 hogares que residen en las parroquias Machángara, Ricaurte y Sidcay.

El elemento diferenciador respecto a la competencia reside en que los productos agrícolas son proveídos por agricultores que perciben ingresos únicamente de la agricultura, un sector bastante controversial en cuanto a la fijación de precios en el mercado, ya que desde hace años hasta la fecha los precios que cobra un agricultor son bajos, lo que originan la insostenibilidad de la producción. Por esta razón, el proyecto prioriza la responsabilidad social empresarial al reconocer el esfuerzo de estos productores a precios más justos, siendo

en promedio un valor monetario mayor al 35% comparado con el precio que estos agricultores pauteños venden en los mercados municipales. Por otro lado, para mantener relaciones sólidas con los clientes se considera importante implementar pantallas digitales en el punto de venta, las cuales servirán para proyectar videos que contienen todo el proceso de cultivo que desempeña el clúster de agricultores pauteños.

Los factores de éxito en los que se basará el proyecto son los siguientes:

- Disponibilidad de local comercial (propio).
- Buena ubicación del local comercial (Avenida principal – Panamericana Norte Km 4 ½).
- Productos de cultivo orgánico de calidad.
- Canal virtual y servicio de delivery.
- Atención personalizada.

El precio de cada canasta básica de frutas y hortalizas se ha fijado en relación al precio de la competencia; sin embargo, ha sido conveniente determinar el costo de la misma que es de \$ 15,07.

Empresa	Proyecto	Supermaxi	Coral Hipermercados	La Huerta del Día
	Precio estimado	Precio actual	Precio actual	Precio actual
Canasta básica de frutas y hortalizas	\$ 24,90	\$ 28,42	\$ 27,17	\$ 28,40

El presupuesto requerido para el proyecto se obtiene a través del aporte de 3 socios y de un préstamo bancario realizado a la CFN (Corporación Financiera Nacional), la inversión se desglosa de la siguiente manera:

Detalle	Valor actual
Recursos propios	\$ 36.418,30
Recursos ajenos	\$ 15.000,00
<b>Inversión total</b>	<b>\$ 51.418,30</b>

Los inversionistas están dispuestos a considerar una tasa de rentabilidad mínima del 16,84%. Según, los resultados de los indicadores financieros, el proyecto es atractivo y económicamente rentable, debido a que, la tasa interna de retorno es del 50%, es decir, que supera la tasa de descuento. Asimismo, el resultado del valor actual neto es de \$ 40.308,94, lo que supone que los ingresos cubrirán las inversiones, costos y gastos, además, de obtener utilidades para los socios.

Finalmente, conviene señalar que el proyecto es sensible ante posibles cambios en las variables de ventas y costos, ya que, los indicadores financieros tienen un impacto significativo, es por ello que se desarrollará un plan estratégico y un plan de marketing con el que se fortalecerá la consecución de los objetivos de ventas y el aumento de la fidelización de los clientes.

## CONCLUSIONES

El estudio inició con un análisis situacional de mercado. Dentro de la investigación del macro entorno se concluye que el sector de comercio de alimentos (verduras, frutas frescas, leguminosas y derivados, cereales, carne, pescado, leche, tubérculos, café, etc.) en el Ecuador es el segundo grupo de consumo al cual los hogares ecuatorianos destinan más dinero para su adquisición, con un monto promedio de \$ 229,044, detrás del primer grupo de misceláneos con un monto de \$239,11.

Con relación al factor tecnológico, en el 2020 por consecuencia de la crisis sanitaria del COVID-19, el empleo de aplicaciones móviles para realizar compras de alimentos y productos básicos se volvió tendencia a nivel mundial, debido a las restricciones de movilización. Por lo mismo, varias empresas se vieron en la necesidad de gestionar de manera inmediata sus páginas web y aplicaciones móviles para mantenerse conectados con sus clientes y por consiguiente sobrevivir en el mercado. En el caso de Ecuador hubo un incremento exponencial en el consumo a través de medios digitales, al llegar a representar 2.300 millones de dólares, 700 millones más que en el 2019.

Otro aspecto importante por considerar es la tendencia del estilo de vida de las personas hacia el consumo de productos orgánicos libres de químicos para mejorar su apariencia física y salud. Además, de esta forma las personas incentivan el uso y consumo de productos más amigables con el medio ambiente.

Las oportunidades de negocio dentro del sector de alimentos son favorables, debido a que, no existen altas barreras de entrada, ya que las regulaciones y normativas para la apertura de estos negocios son accesibles y de fácil manejo para el emprendedor; sin embargo, para la implementación de un supermercado se requiere de una fuerte inversión inicial para adquirir todos los recursos necesarios.

Los resultados de la investigación de mercados indican la aceptación favorable del segmento objetivo sobre la implementación de un supermercado orientado a la comercialización de productos de cultivo orgánico en la parroquia Machángara, ya que el 100% de los encuestados indicaron que si estarían dispuestos a consumir estos

productos en el supermercado. Por lo tanto, se concluye que es posible la creación del proyecto.

Desde el estudio técnico, se determinó los recursos necesarios relacionados con equipos, materiales, insumos y talento humano para el funcionamiento del proyecto. Asimismo, en este estudio se realizó la cuantificación de todos los recursos, la cual fue la base para desarrollar la evaluación financiera del proyecto.

Según el análisis del estudio financiero, se comprobó que el proyecto es económicamente rentable de acuerdo a los resultados del VAN de \$ 40.308,94 y de la TIR del 50%. Con respecto al último esta supera la tasa mínima exigida por los inversionistas. Sin embargo, el análisis de sensibilidad indica que el proyecto tiene un riesgo económico alto con respecto a posibles cambios que se pueden presentar en las variables de ventas y costo de ventas. Para ello, se requiere diseñar un plan estratégico y un plan de marketing, cuyo propósito será cumplir con los objetivos de ventas; y, sobre todo atraer y retener clientes potenciales (fidelización).

## RECOMENDACIONES

Con todo lo expuesto a lo largo del estudio, se establece las siguientes recomendaciones para fortalecer el proyecto de inversión:

Resultaría importante empezar elaborando un plan estratégico que permita detallar la misión y visión de la empresa, así como los objetivos organizacionales y las estrategias más importantes para conseguir un mejor posicionamiento.

Se plantea gestionar convenios con organizaciones estatales que brinden soporte en la otorgación de la certificación orgánica para los agricultores, y de esta manera asegurar productos frescos y de calidad.

Se recomienda ampliar la gama de productos de cultivo orgánico con aquellos productos que más comercializan los agricultores pauteños, esto permitirá mejorar la relación con los clientes, ya que se pondrían a su disposición una variedad de frutas y hortalizas.

Al ser una comercializadora, se recomienda elaborar una red de distribución que permita gestionar toda la parte de logística de la empresa, con el objetivo de reducir costes en retrasos y evitar inexistencias de inventario.

Sería importante desarrollar un plan de marketing para fortalecer el canal de comunicación con los clientes, cuyo objetivo será aumentar las ventas y retener a los clientes. Además, es necesario implementar una página web de la empresa para exponer el catálogo de productos, mediante el cual se pueda ofrecer pedidos online, de manera similar, resultaría conveniente la inversión en publicidad en redes sociales para mejorar el posicionamiento de la marca y captar nuevos clientes.

Se plantea contar con lineamientos de selección y contratación del talento humano, para reclutar personal capacitado y con ello evitar pérdidas por rotación o ineficiencia en el cargo. Asimismo, se recomienda determinar una política de evaluación de desempeño que se ejecute una vez al año, de manera que permita medir el rendimiento de cada colaborador.

## REFERENCIAS

- Morales, N., Alarcón, F., y Orbe, A. (21 de enero de 2019). *El Telégrafo*.  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-reemplazo-del-dinero-electronico-se-activa-en-febrero>
- Agila, M., Vizueta, S., y Tello, G. (2018). La Elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *ESPACIOS*, 39(50), 1.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p01.pdf>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. McGraw-Hill.  
<https://pabloreyesoviol.files.wordpress.com/2018/05/1-gabriel-baca-urbina-evaluacion-de-proyectos-6ta-edicion-2010.pdf>
- Banco de Ideas Senescyt. (2019). <https://emprendimiento.ec/apoyo/banco-de-ideas-senescyt/>
- BCE. (2021).  
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2011010922/OpenDocument/opedoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Bomberos Cuenca. (2020).  
<https://bomberos.gob.ec/site/index.php/2015/06/05/funcionamientolocales/>
- Coral Hipermercados. (2021). <https://www.coralhipermercados.com/quienes-somos/>
- Coral Hipermercados. (2021).  
[https://www.coralhipermercados.com/buscar?q=\\*&fq=\(or+\(term+field%3Dpro\\_subcategorias\\_sort+%27ENSALADAS%27\)\(term+field%3Dpro\\_subcategorias\\_sort+%27FRUTAS%20FRESCAS%27\)\(term+field%3Dpro\\_subcategorias\\_sort+%27HERBAS%20AROMATICAS%20FRESCAS%27\)\(term+field%3Dp](https://www.coralhipermercados.com/buscar?q=*&fq=(or+(term+field%3Dpro_subcategorias_sort+%27ENSALADAS%27)(term+field%3Dpro_subcategorias_sort+%27FRUTAS%20FRESCAS%27)(term+field%3Dpro_subcategorias_sort+%27HERBAS%20AROMATICAS%20FRESCAS%27)(term+field%3Dp)
- El Mercurio. (20 de enero de 2021). Cambios y tendencias en los hábitos de consumo por la pandemia. <https://elmercurio.com.ec/2021/01/20/cambios-y-tendencias-en-los-habitos-de-consumo-por-la-pandemia/>
- El Universo. (13 de mayo de 2020). Supermercados, e-commerce y farmacias son los grandes ganadores en la era COVID-19 en Ecuador, según Kantar.  
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/12/nota/7839774/supermercados-ecommerce-farmacias-son-grandes-ganadores-era-covid/>
- El Universo. (9 de marzo de 2017). Aumenta el consumo de alimentos orgánicos.  
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumenta-consumo-alimentos-organicos/>

El Universo. (26 de febrero del 2021). Cómo la pandemia cambió los hábitos de compras en línea en Ecuador y provocó que nazcan proyectos de "e-commerce" colaborativos. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/como-la-pandemia-cambio-los-habitos-de-compras-en-linea-ecuador-y-provoco-que-nazcan-proyectos-de-e-commerce-colaborativos-nota/>

Enriquez, C. (en prensa). Con trámites más simples se busca impulsar al emprendedor. *Revista Líderes*.

Erazo, L. (2012). *PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO "SOLUCIÓN INFORMÁTICA DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIÓN CON EL CLIENTE - CRM, PARA EL MERCADEO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN", APLICADO A LA EMPRESA DATACENTER CIA. LTDA.* (Publicación No. 08826) [Defensa Doctoral, Universidad del Azuay]. Dspace.

GAD Municipal de Cuenca. (2020). <http://www.cuenca.gov.ec/?q=node/10510>

Google Maps. (2021). <https://www.google.com/maps/place/Cuenca/@-2.8930402,-79.0243997,13z/data=!4m5!3m4!1s0x91cd18095fc7e881:0xafd08fd090de6ff7!8m2!3d-2.9001285!4d-79.0058965>

Google Maps. (2021). <https://www.google.com/maps/place/Panamericana+Norte+%26+Batall%C3%B3n+Pichincha,+Cuenca/@-2.8811369,-78.9639332,18z/data=!4m5!3m4!1s0x91cd177d2715a8f7:0x873478a5646dd5fe!8m2!3d-2.8809601!4d-78.9637508>

INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/Boletin\\_tecnico\\_01-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/Boletin_tecnico_01-2020-IPC.pdf)

INEC. (2021). Proyecciones Poblacionales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2021/>

INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Febrero-2021/Boletin%20tecnico%20de%20empleo\\_feb21.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Febrero-2021/Boletin%20tecnico%20de%20empleo_feb21.pdf)

La Huerta. (2021). <http://www.lahuerta.com.ec/huerta-ecuador/>

La Huerta del Día. (2021). <https://www.lahuertadeldia.com/shop-mercado/>

Lasso, G. (2021). <https://guillermolasso.ec/plan-para-la-economia-y-el-empleo/>

- Méndez, D. (2019). Acta Constitutiva Requisitos. <https://easylex.com/acta-constitutiva-requisitos/>
- MERCASA. (2020). [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/DYC162\\_100px.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/DYC162_100px.pdf)
- Ministerio Coordinador de producción, empleo y competitividad. (22 de febrero de 2017). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Registro Oficial 950. 14. Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública. (13 de marzo de 2014). Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario. Registro Oficial Suplemento 202. Ecuador.
- Revista Ekos. (en prensa). Ranking empresarial. <https://www.ekosnegocios.com/ranking-empresarial>
- Revista Líderes. (2 de julio de 2020). El ecuatoriano se divide entre la compra digital y la física. <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuatoriano-compra-digital-fisica-informe.html>
- Rodriguez, V., y Cabrera, E. (2019). IMPORTANCIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES, EL INTERNET Y LAS REDES SOCIALES EN EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS. Contribuciones a la Economía. 16968360. <https://www.eumed.net/rev/ce/2019/1/tecnologias-informacion-empresas.html>
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. (2020). <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/12/Eval-Soc-Econ-10-Dic-ok.pdf>
- SUPERCIAS. (2020). Constitución electrónica de compañías. <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-electronica-companias>
- Vera, G., Vera, M., y Torres, C. (2011). México. La participación de los pequeños productores agrícolas en las cadenas de supermercados ¿Única alternativa para su sobrevivencia?. Universidad Veracruzana. 236634674\_La\_participacion\_de\_los\_pequenos\_productores\_agricolas\_en\_las\_cadenas\_de\_supermercados\_Unica\_alternativa\_para\_su\_sobrevivencia
- Zambrano, K. (2019). *Estudio de factibilidad para la implementación de un supermercado online en la ciudad de Guayaquil*. (Publicación No. 12314) [Defensa doctoral, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Dspace.
- Zumba, L. (1 de enero de 2021). La incertidumbre llama a la cautela este año. *EL EXPRESO*. de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/incertidumbre-llama-cautela-ano-96246.html>

# ANEXOS

## Anexo 1. Modelo de cuestionario

### CUESTIONARIO

En el contexto del desarrollo de un trabajo de investigación académico, se ha creído conveniente realizar una investigación de mercado que permita conocer las expectativas de implementar un supermercado en la parroquia Machángara, orientado a la comercialización de productos de cultivo orgánico. Bajo esta consideración solicitamos de la manera más encarecida se sirva dar contestación a las siguientes interrogantes:

**1. ¿Usted realiza las compras de las frutas y hortalizas para su hogar?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**Nota:** En caso de que su respuesta sea positiva continua la encuesta, caso contrario termina.

**2. Sexo**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Mujer \_\_\_\_

Hombre \_\_\_\_

**3. Edad**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

18 años a 28 años \_\_\_\_

29 años a 39 años \_\_\_\_

40 años a 50 años \_\_\_\_

51 años a 61 años \_\_\_\_

Más de 62 años \_\_\_\_

**4. Estado civil**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Soltero \_\_\_\_

Casado \_\_\_\_

Unión libre \_\_\_\_

Divorciado \_\_\_\_

Viudo \_\_\_\_

**5. Ocupación**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Empleado medio tiempo \_\_\_\_

Empleado tiempo completo \_\_\_\_

Desempleado \_\_\_\_

Trabajo propio \_\_\_\_

Estudiante \_\_\_\_

Jubilado \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_

**6. ¿Conoce lo qué es un producto de cultivo orgánico?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

Los productos de cultivo orgánico (p. ej., frutas, hortalizas, legumbres) se obtienen sin el uso de ningún tipo de fertilizantes, herbicidas o pesticidas durante todo su proceso de producción, desde la siembra hasta su cosecha, esto con el fin de contribuir con el medio ambiente y mantener suelos fértiles libres de químicos.

**7. ¿Consumo productos de cultivo orgánico?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**Nota:** En caso de que su respuesta sea negativa continuar con la siguiente pregunta, caso contrario continuar en la pregunta 9.

**8. ¿Estaría dispuesto a consumir productos de cultivo orgánico?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_ Justifique su respuesta \_\_\_\_\_

**9. ¿Con qué frecuencia compra para su hogar las frutas y hortalizas?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Diariamente \_\_\_\_

Una vez por semana \_\_\_\_

Cada quince días \_\_\_\_

Una vez al mes \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

**10. ¿Cuál es el día de la semana y horario en el que prefiere realizar las compras de las frutas y hortalizas?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Día	
Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	

Horario	
En la mañana	
Medio día	
En la tarde	
Noche	

**11. ¿Cuánto gasta en la compra de frutas y hortalizas a la semana?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Menos de \$12,00 \_\_\_\_

De \$12,01 a \$25,00 \_\_\_\_

De \$25,01 a \$40,00 \_\_\_\_

Más de \$40,01 \_\_\_\_

**12. ¿En qué lugar prefiere comprar las frutas y hortalizas?**

(Marque con una "X" la casilla que corresponda)

Mercados Municipales \_\_\_\_

Ferias agroecológicas \_\_\_\_

Supermercados \_\_\_\_

Mini mercados \_\_\_\_

Tiendas de barrio \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

**13. ¿Qué valora al momento de comprar las frutas y hortalizas? Enumere del 1 - 5 de acuerdo al orden de su preferencia, siendo 1 el factor más importante y 5 el factor menos importante.**

Calidad y frescura de los productos \_\_\_\_

Precio \_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_

Limpieza \_\_\_\_

Buena atención al cliente \_\_\_\_

Variedad de productos \_\_\_\_

**14. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene en la compra de frutas y hortalizas?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Altamente satisfecho \_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Normal \_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_

Muy insatisfecho \_\_\_\_

**15. ¿Considera necesario la apertura de un supermercado que venda productos de cultivo orgánico en la parroquia Machángara?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

**16. ¿Cuál es la presentación en la que desearía adquirir los productos de cultivo orgánico?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Libras \_\_\_\_

Unidad \_\_\_\_

Kilos \_\_\_\_

Empaque \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_

**17. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que le gustaría recibir información sobre productos de cultivo orgánico?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Radio \_\_\_\_

Página oficial del supermercado \_\_\_\_

Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) \_\_\_\_

Volantes \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_

**18. ¿Cuál es el canal de preferencia para la compra de productos de cultivo orgánico?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Presencial \_\_\_\_

Sitio web \_\_\_\_

Aplicación móvil \_\_\_\_

Vía WhatsApp \_\_\_\_

Otro \_\_\_\_

**19. ¿Utilizaría el servicio de entrega a domicilio para recibir los productos de cultivo orgánico?**

**(Marque con una "X" la casilla que corresponda)**

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

## Anexo 2. Canasta básica de frutas y hortalizas

**Ilustración 33.** *Canasta básica de frutas y hortalizas.*



Nota: Prototipo de una canasta básica que comercializara el supermercado.