



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO COMERCIAL DEL AUTOSERVICIO NELSON EN
LA VIA SAMBORONDÓN**

**PLAN DE NEGOCIOS QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR
EL GRADO DE INGIENIERIA EN GESTION EMPRESARIAL**

AUTOR

JORGE ALEJANDRO OÑATE MUÑOZ

TUTOR

CHRISTIAN MORAN MONTALVO

SAMBORONDON, ENERO, 2015

RECONOCIMIENTO

A mi padre Nelson Oñate por ser un ejemplo a seguir para todos mis hermanos, ya que nos inculco desde pequeños a ser trabajadores, honestos, sencillos y además que con arduo trabajo y con la ayuda de Dios ha logrado cumplir sus objetivos y metas.

A mi madre Margarita por ser una persona humilde, luchadora, trabajadora y la mano derecha de mi padre.

A mis Abuelitos Eusebia y Carlos que desde el cielo me cuidan y protegen.

A mis hermanos Nelson Xavier, Juan Carlos, Marcos Antonio por el cariño y aprecio que me tienen.

A mi Ornellita querida por ser parte importante en mi vida

ÍNDICE GENERAL

ESTRUCTURA:	PÁGINAS
1.- Índice General	iii-iv
2.- Justificación.....	1
3.- Problema a resolver.....	2
4.- Objetivo General.....	4
5.- Resumen Ejecutivo.....	4
6.- Misión y Visión.....	6
7.- Metas.....	7
8.- Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas).....	7
9.- Análisis de mercados.....	8
9.1.- Mercado Objetivo.	18
9.2.- Análisis PESTAL	18
9.3.- Análisis FODA	19
9.4.- Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción).....	20
9.5.- Análisis de la demanda y oferta	25
9.6.- Estrategia de diferenciación.....	36
9.7.- Acciones de promoción.....	37
9.8.- Canal de distribución.....	37
10.- Análisis Operativo.....	38
10.1.- Localización y descripción de las instalaciones.	39
10.2.- Método de producción	41

10.3.- Capacidad instalada	42
10.4.- Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, inspección, Demora, Almacenamiento).....	44
10.5.- Recursos humanos.....	45
11.- Análisis Financiero.....	46
11.1.- Estados de resultados proyectados a 5 años.....	46
11.2.- Flujo de caja proyectado a 5 años.....	48
11.3.- Análisis del punto de equilibrio.....	49
11.4.- Análisis de sensibilidad.....	50
11.5.- Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.....	51
12.- Conclusiones de Mercado, Operativo y Financiero.....	52
14.- Bibliografía.....	55

2.- Justificación

La vía Samborondón se convirtió en el polo de desarrollo urbanístico, económico de la provincia del Guayas, por lo que su población creció y así mismo sus necesidades, en este sector se encuentran ubicadas 3 Sucursales Autoservicio Nelson, la matriz tiene más de 30 años y 8 años brindando el servicio a domicilio.

Con estos antecedentes se necesita realizar un estudio sobre este autoservicio para solucionar los problemas que no se subsanaron durante su crecimiento y corregir todo lo que se vayan presentando durante la elaboración del mismo.

Un ejemplo fue el impacto que causó el servicio a domicilio, el mismo que rebasó todas las expectativas, atendiendo diariamente 500 pedidos aproximadamente, pudiendo el cliente elegir desde un artículo sin límites de compras.

En esta perspectiva, la empresa se ha visto en la necesidad de rediseñar aquellos procesos que les permitan aprovechar de mejor manera los recursos, especialmente aquellos que están ocasionando retrasos con los clientes, como son los procesos de venta, facturación y logística, que hoy en día son departamentos decisivos en la competitividad de las empresas que comercializan al por menor.

Por esta razón las empresas dedicadas a esta actividad están incorporando tecnologías de punta como son los procesos integrados, los mismos que van a permitir llevar un mejor control de cada uno de los aspectos que se encuentran involucrados directamente con la calidad general del servicio, en particular en un mercado que está en constante evolución y crecimiento como es el de los autoservicios.

Autoservicio Nelson está creando ventajas competitivas a través de la incorporación de una nueva sucursal e implantar estos procesos integrados en todos los locales, lo que le permitirá ofrecer un valor agregado no solo con respecto a la calidad del servicio sino también con las condiciones adecuadas que requieren los clientes.

3.- Problema a resolver

Para los pequeños negocios ya sean tiendas de abarrotes o súper despensas es muy difícil competir, el negocio de los comercios al detalle, como supermercados, autoservicios en el país, va cada día en aumento escalando posiciones que lo han hecho dar pasos agigantados.

Actualmente estos comercios crecen con la misma rapidez con la que son colocados tienen buena aceptación dependiendo del servicio brindado las grandes cadenas sin competidores individuales pelean por tener una representación mayor en el segmento del mercado.

Según el informe hecho en el 2009 por la firma Ipsa Group, el 27% de los consumidores locales sabiendo que dicho estudio fue realizado en el Ecuador, prefiere realizar las compras en supermercados o tiendas de autoservicios. El gusto de los consumidores locales en este canal de consumo explica la expansión de los mismos en las diferentes regiones del país. (Ipsa Group, 2008)

En el 2009 existían alrededor de 220 autoservicios en 47 ciudades del país, mientras que para enero de este año la cifra aumento a 305 locales, en 55 cantones del Ecuador. Estos comercios y supermercados pertenecen a las grandes cadenas, así como a los competidores individuales. (Ipsa Group, 2008)

Al analizar las tres ciudades y uno de los puertos más importantes del país tenemos que Guayaquil es la ciudad donde el auge de los autoservicios ha calado con mayor intensidad es así que cuenta con la mayor cantidad un total de 73, seguida por la Capital de la República Quito con un total de 66. En siguiente escenario la Atenas del Ecuador Cuenca, cuenta con 15 locales de supermercados y en uno de los puertos más representativos del país que es Manta ubicado en la provincia de Manabí existen 9. El resto de autoservicios se reparten las demás provincias del Ecuador. (Ipsa Group, 2008)

Esperar frente a un mostrador más de 10 minutos pone de mal humor a muchas personas al momento de cancelar las compras del día. En la actualidad el servicio a domicilio representa el 40% de la facturación total del negocio.

Autoservicio Nelson cuenta con una cartera de clientes bastante amplia, su marca ya es reconocida en todo el sector, tiene una gran demanda de pedidos a domicilio y existen muchas quejas por la demora de las órdenes, para prestar una mejor atención a nuestros clientes, es necesario crear nueva sucursal que permita abastecer a la siempre difícil clientela del sector Samborondón.

El plan de negocios proyecta abrir una nueva sucursal en el km 2.5 de la vía a Samborondón para así evitar las quejas que se tiene al momento por la demora de sus pedidos a domicilio y así atender el sector de nuestro cliente no satisfechos. Ya no habría problemas de quejas por la demora de las órdenes ya que se podría compartir el flujo de pedidos entre los locales de enterrios y la nueva sucursal que se plantea instalar, bajo la modalidad de atención de servicios a domicilios

4.- Objetivo general

Plan de negocios para la creación de una sucursal de autoservicio Nelson en la ciudadela el Tornero Km. 2.5 vía a Samborondón.

5.- Resumen Ejecutivo

Se denominara a la nueva sucursal del Autoservicio Nelson sucursal tornero la cual ofrecerá a los clientes las siguientes funcionalidades:

1.- Servicio a domicilio y ventas dentro del local

2.- Pagos con efectivo y tarjetas de crédito.

3.- Ofertas comerciales, promociones, descuentos, días de clientes a domicilio y beneficios para clientes frecuentes al visitar la nueva sucursal.

El Plan de Negocio esta direccionado a la apertura de la nueva sucursal con el fin de mejorar la logística en las entregas del servicio a domicilio y así descongestionar los pedidos entre las sucursales.

- En una primera fase se armara una campaña publicitaria para publicitar la nueva sucursal, y ubicarla debido al reconocimiento de la marca dentro de las preferencia del cliente, durante esta primera fase se establecerá la relación de la nueva sucursal con el cliente.

- Para el desarrollo y promoción de la nueva sucursal se va a requerir de una inversión inicial de \$ 650.000 los cuales cubrirán los siguientes costos:

- Compra del local .
- Infraestructura del local (perchas, equipos de frio, sistemas de computación).
- Gastos operativos.

- Se prevé aumentar en un 35% las ventas dentro del local y a domicilio, lo que generaría un aumento en los ingresos mensual, además recibir ingresos extras por la venta de publicidad dentro del local, lo cuales nos permitirán aumentar más líneas de productos.

6.- Misión y Visión

Misión

Mantener el hecho de ser el primer autoservicio en entrega a domicilio de Samborondón, rompiendo todos los esquemas y sin olvidar nuestra tradición, hemos logrado ganar un espacio representativo dentro de cada familia en Samborondón.

Lo que nos compromete aun mas en ser, rápidos, efectivos y a la hora indicada, tener personalidad y transmitirla a cada cliente que reciba nuestro servicio.

“SERVIR CON TRADICIÓN, EFICACIA Y PERSONALIDAD”

Visión

Ampliar nuestros horizontes creando nuevas sucursales donde nuestros clientes sientan el confort y la comodidad al realizar sus compras. Contando para ello con una amplia gama de productos, brindar un servicio de calidad, donde se refleje confianza, seguridad y apoyados en una perfecta combinación de tecnología y talento humano, comprometiéndonos así con nuestros clientes y con el desarrollo social e integral de Samborondón.

7.- Metas

- 1.- Establecer a la nueva sucursal, en los primeros 6 meses con una preferencia del 10% del conglomerado de clientes.
- 2.- Alcanzar en el primer año que alrededor de 5.000 usuarios sean clientes potenciales del servicio a domicilio de la nueva sucursal.
- 3.- Convertir a la nueva sucursal en la preferencia para comprar de los habitantes de las urbanizaciones donde se encuentra ubicada.
- 4.- Se espera consolidar la descongestión de los pedidos a domicilio entre sucursales en un 25% de los pedidos totales.

8.- Viabilidad Legal



LOGO DE LA EMPRESA

Registro de la Marca

Nelson Market, se encuentra registrada ante el IEPI - Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual con la protección de la marca, nombre y slogan del autoservicio.

Registro de la Propiedad Intelectual

Se registro la marca en el año 2008 ante el IEPI - Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, para estos se siguieron los trámites necesarios como contratos de cesión de derechos, memoria, solicitud de búsqueda fonética, y solicitud de inscripción.

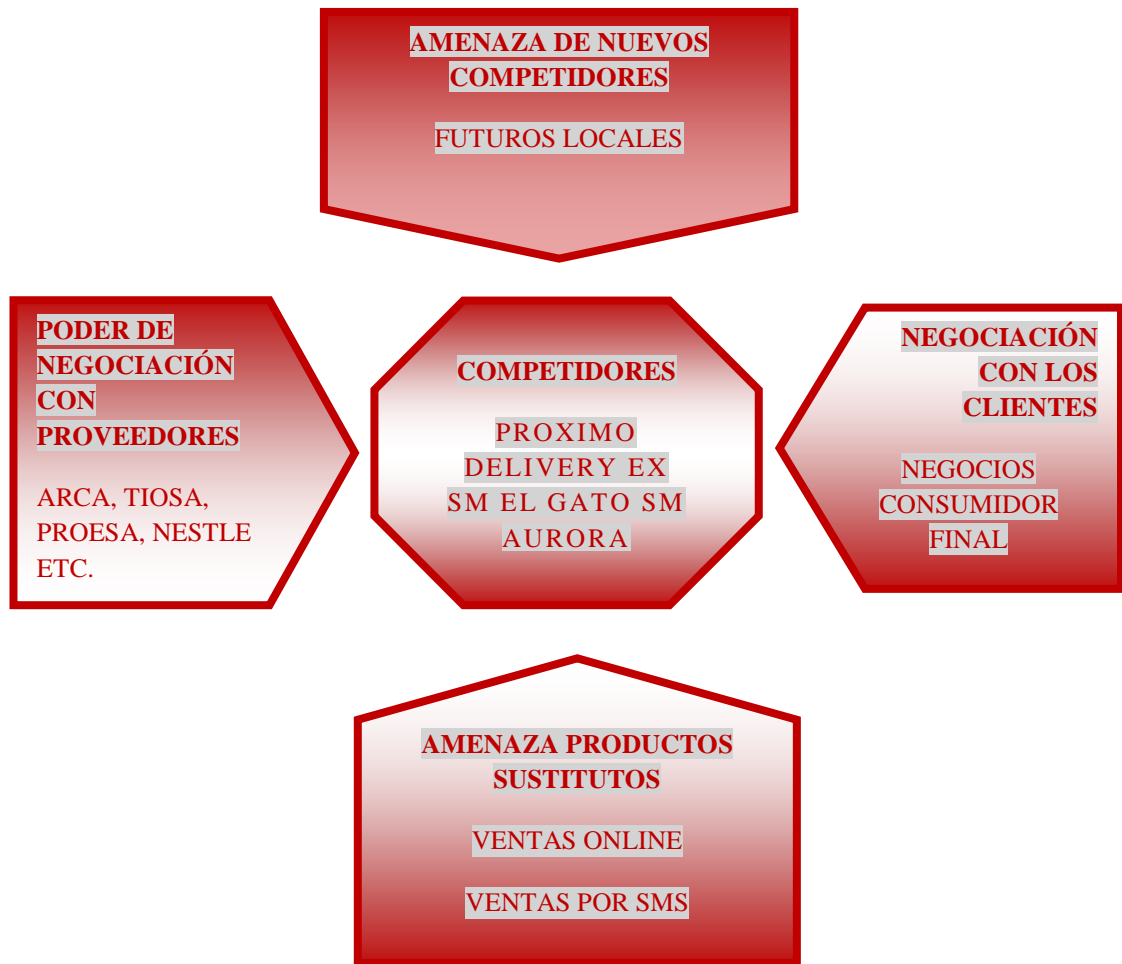
Normativa

La nueva sucursal será administrada mediante una sociedad anónima denominada Nel & Marg S.A. N & M, la cual se rige mediante la ley de sociedades, la ley de régimen tributario interno y demás organismos de control.

9.- Análisis de mercados

Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Cuadro # 1



Fuente: Las 5 fuerzas de competitividad de PORTER.

Elaborado: El Autor.

Nelson Market, es un autoservicio reconocido en el sector de la vía a Samborondón, a lo largo de más de 30 años en el mercado de ventas de víveres en general ha sido muy fructífera la manera en la que determina la evolución de su mercado.

Se logró crear una conciencia colectiva a los habitantes del sector, al realizar un sondeo preguntando a los transeúntes se llegó a la conclusión de cada 10 personas consultas en la vía a

Samborondón 6 conocen o han escuchado hablar de Nelson Market, es por esto está en la mente de los consumidores cuando se trata de elegir o existe la necesidad de obtener un servicio a domicilio.

Hay que resaltar una ventaja bastante significativa con la que cuenta Nelson Market es la gran variedad de productos, locales acogedores, personal identificado con la misión y visión del autoservicio, cordialidad y atención personalizada, precios justos, los que hacen un conjunto para la preferencia al momento de elegir dónde comprar.

La calidad en el servicio además de haber sido el primero en ofrecer esta clase de beneficios para los consumidores, gracias a lo cual ha podido abarcar un amplio segmento del mercado de servicio a domicilio, se hizo conocer a más de la publicidad realizada, lo fundamental y más importante fue el boca a boca publicitario ya que se encontró una necesidad no satisfecha, un nicho de mercado no explotado, y limitado en la medida en que no se restringía el monto de compras.

Es así que Nelson Market envía desde un guineo o una libra de papas hasta una amplia variedad de productos sin que esto merme la calidad del servicio ya que el compromiso primordial es servir las necesidades de los clientes

Con clientes de todos los gustos y con necesidades no satisfechas. Nelson Market es consciente de que en el sector del servicio a domicilio en la vía a Samborondón, también existen negocios competidores como Próximo, Delivery Express, SM El Gato, SM Aurora, que

representan una amenaza, por la cual Nelson Market desea aplicar estrategia de crecimiento comercial.

La estrategia de crecimiento comercial va a permitir expandir los horizontes y lograra que las demoras en las entregas a los domicilios sean en el menor tiempo posible y con distancias a recorrer cada vez menores y así poder abarcar un sector del mercado más amplio.

Preparar un escenario para contrarrestar la expansión de la competencia siempre pensando en el bienestar del servicio y de los clientes, comprometer recursos a futuro para las diversas eventualidades que se presenten; y de esta forma lograr que los clientes sean fieles consumidores de los servicios ofertados y de esta manera poder aumentar los niveles de ventas.

Sin embargo es recomendable no descuidar, la calidad del servicio fomentando la cultura con el cliente interno, capacitando al personal con los lineamientos esperados por el autoservicio para que sean puestos en consideración con los clientes en el proceso de ventas dentro del local y hacia el exterior en los domicilios.

Posicionamiento en el mercado del Servicio a Domicilio

El Autoservicio Nelson, luego del sexto año de haber iniciado el servicio a domicilio, en el año 2014 realizo un estudio con el objetivo de saber cuál era la posición y la cantidad de clientes en el mercado del servicio a domicilio del cantón.

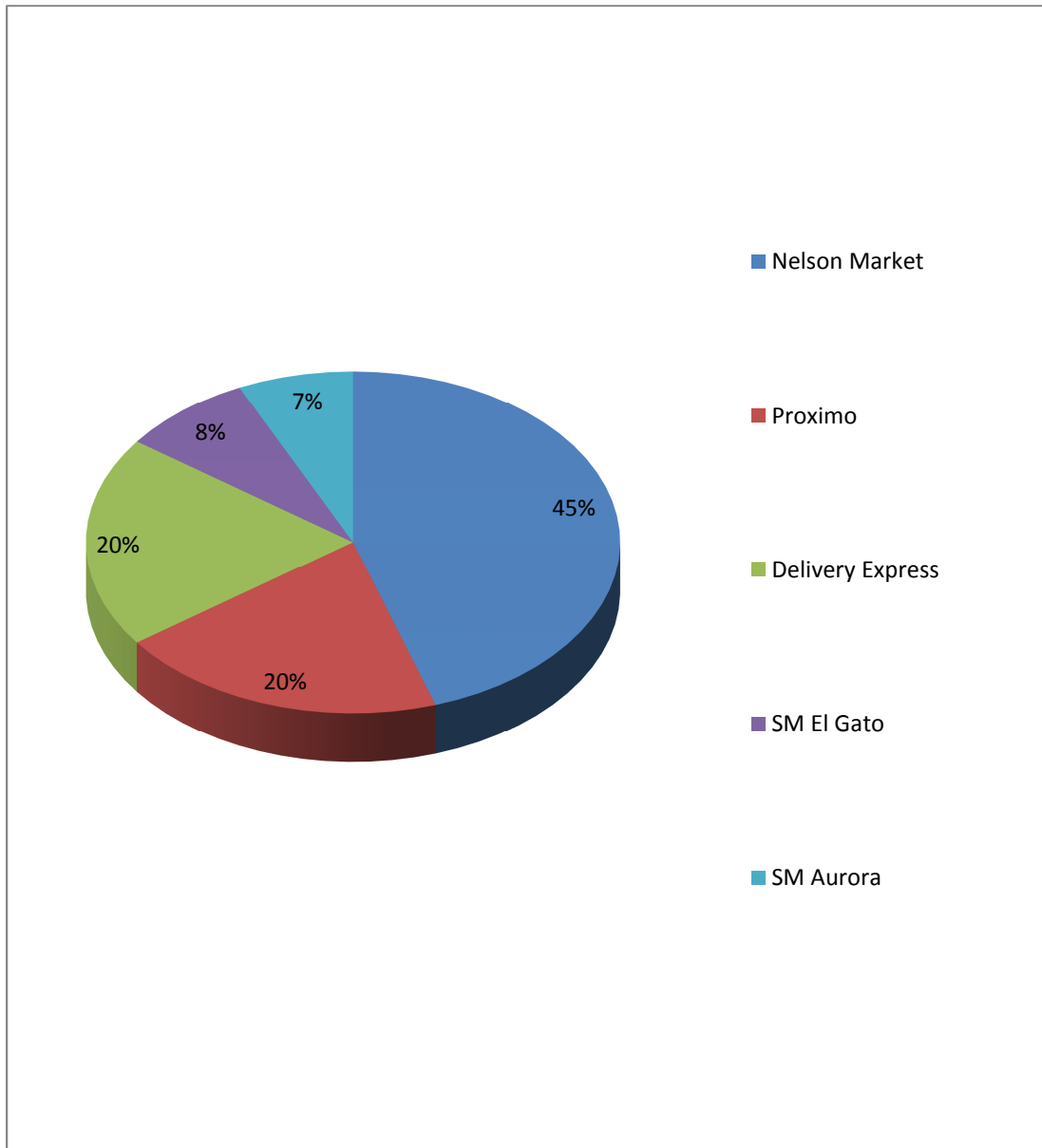
Se toma la decisión de realizar una investigación por encuestas, la misma que le permiten establecer reglas de lo que las personas opina sobre el servicio recibido, además de tener una amplia aceptación como una forma de obtener datos estadísticos en un amplio rango de temas y de ser un medio no muy costoso y con muchos beneficios.

La Encuesta es realizada fuera de los locales con personal que se encargaba de entrevistar a la población que circulaba por las zonas adyacentes.

Para esto se elaboro un cuestionario sencillo para el entrevistado, tomando en cuenta que el total de la población del cantón Samborondón es de 67.590 habitantes (fuente tomada de la página web del Ilustre Municipio del Cantón Samborondón), se tomo un 10% del total del universo es decir 6.759 personas.

Los parámetros específicos a tomarse en cuenta en el estudio fueron un margen de error del 5% un nivel de confianza del 95% y un 50% de diversidad del universo se entrevistaron a 364 persona que es el tamaño muestral del estudio el mismo que arrojó el resultado apreciado en los siguiente grafico:

Grafico # 1

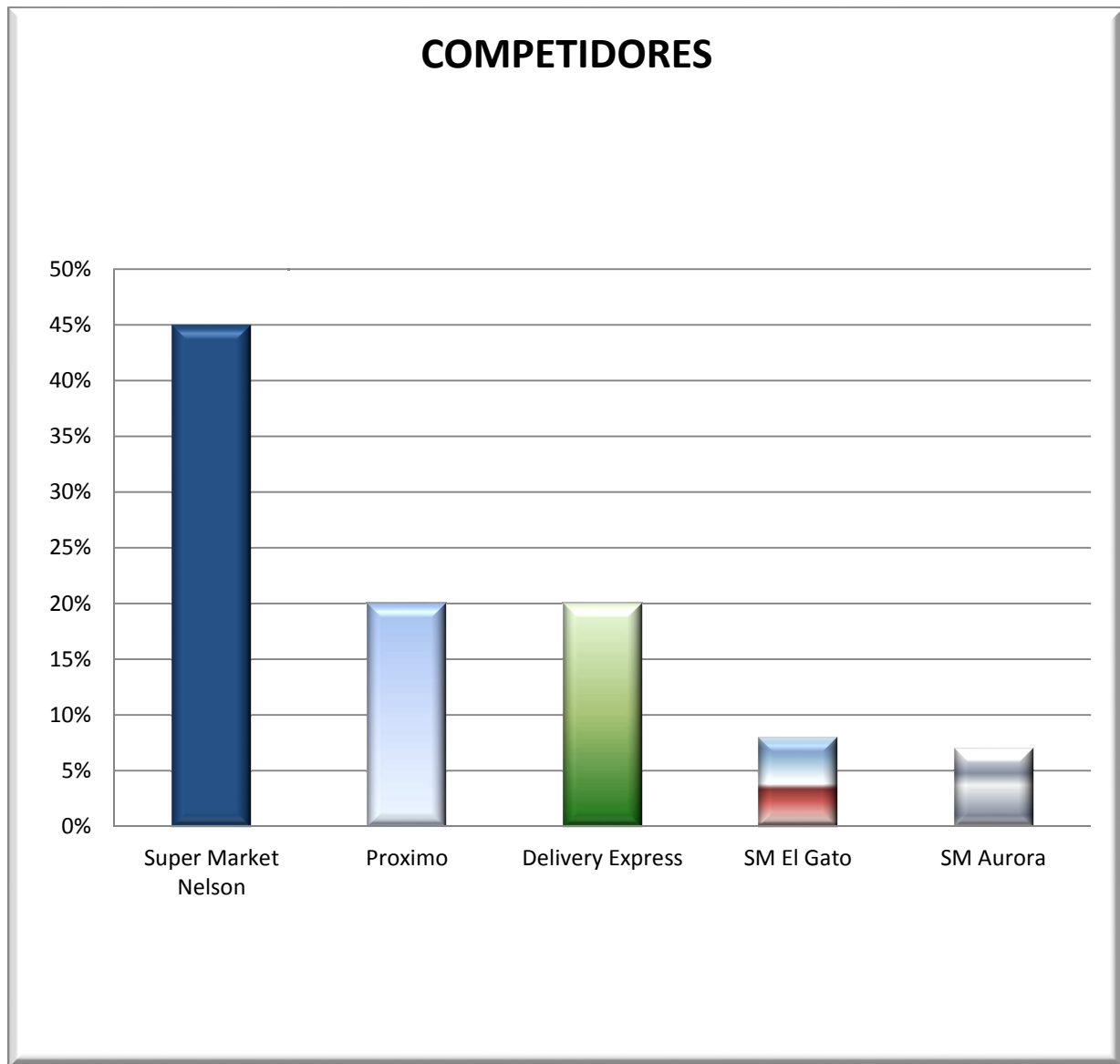


Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

En el gráfico se muestra los porcentajes dentro del segmento del mercado del Servicio a Domicilio en la vía a Samborondón y la cantidad de clientes que tiene cada competidor de Nelson Market.

Gráfico # 2



Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

Características de los competidores

Supermercado Próximo.- Se encuentra ubicado en el centro comercial la Piazza de Villa Club, este negocio cuenta con un solo local tiene una infraestructura pequeña (de un piso). Posee un sistema de facturación, el número del personal a cargo es de 6 empleados en las diferentes áreas del local, se determina por encontrarse en un nicho del mercado donde no existe un local fuerte que compita en las entregas a domicilio.

Delivery Express.- Su ubicación en la ciudadela Entrerios del cantón Samborondón, tiene dos locales de un piso, cuentan con un sistema de facturación, dispone de 7 empleados distribuidos en los distintos cargos que cuenta este negocio.

Super Market Entre Ríos.- Se encuentra localizado en la Urbanización Tornero cuenta con un local, laboran 5 empleados para todas las áreas no cuenta con sistema de facturación la misma es manual no cuenta con diversidad de productos.

Super Market El Gato.- Este negocio se encuentra ubicado en la Parroquia la Aurora del Cantón Daule, cuenta con 6 empleados cuenta con un sistema de facturación y ofrece un servicio adicional que es la venta de gas.

Super Market Aurora.- Este negocio se encuentra ubicado en la Parroquia la Aurora del Cantón Daule, cuenta con 5 empleados no cuenta con un sistema de facturación la misma es manual ofrece servicio a domicilio pero no cuenta con diversidad de productos.

Nuestros competidores son negocios establecidos a lo largo de la vía a Samborondón y son: Supermercado Próximo, Delivery Express, Super Market Entre Ríos, Super Market El Gato, Super Market La Aurora. Están dirigidos al mismo nicho de mercado al que nos estamos dirigiendo, representan una competencia agresiva por lo nos van a ejercer un igual o mayor tipo de presión con respecto a los precios o a la calidad del servicio ofrecido.

En el posicionamiento que se encuentran nuestros potenciales competidores los hemos distribuidos de la siguiente manera:

1. Supermercado Próximo
2. Delivery Express
3. Super Market El Gato
4. Super Market La Aurora

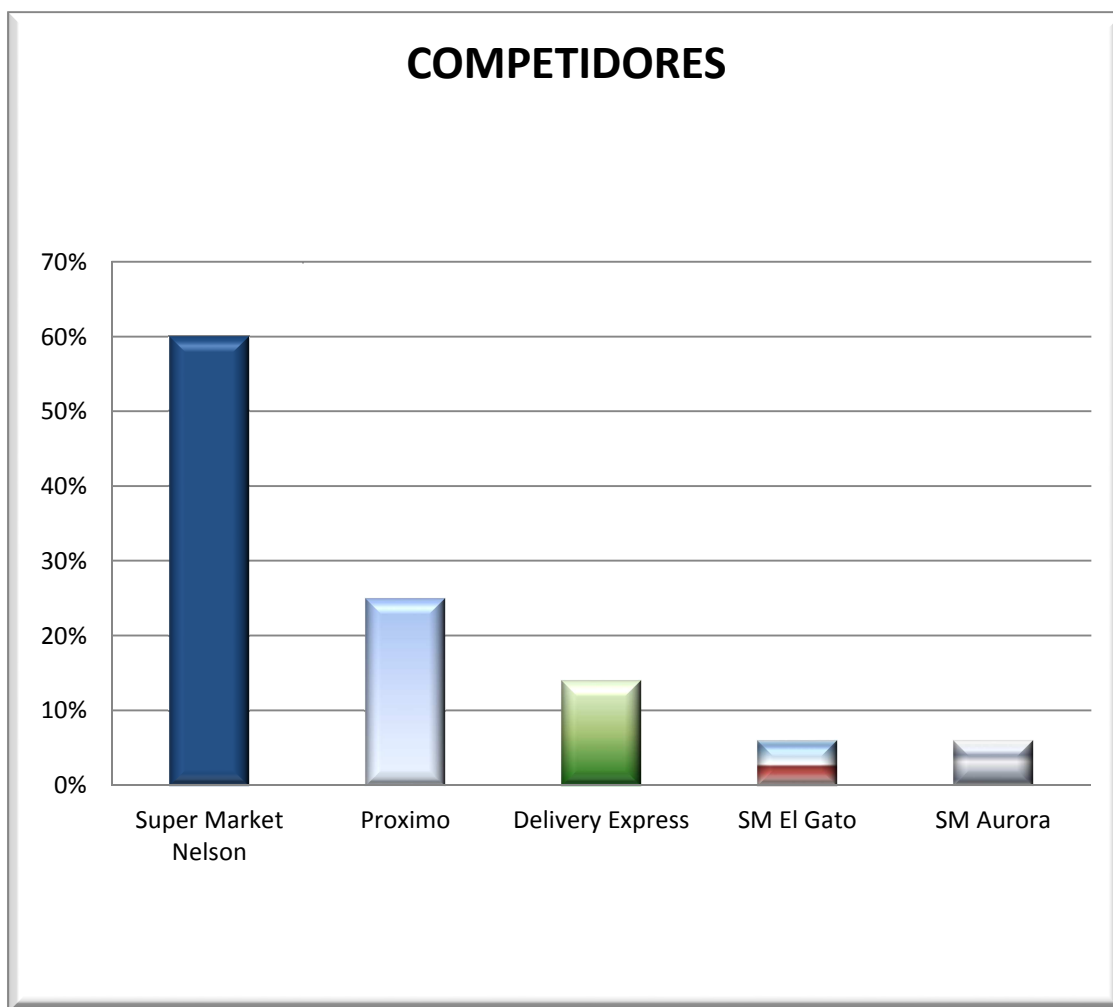
Nelson Market desea obtener un mejor y mayor posicionamiento, sus mayores competidores son Supermercado Próximo y Delivery Express, Super Market El Gato y Super Market La Aurora, aunque se encuentra el primero lejos de nuestro sector se ha apoderado de urbanizaciones con mucho crecimiento.

El segundo se encuentra muy cerca y es un competidor potencial y el tercero que se encuentra muy cerca de nuestra nueva sucursal por lo que esta sería nuestra competencia directa, pero se genera el problema del tiempo en la entrega ellos pueden llegar en el menor tiempo posible es por esto se pensó en la estrategia de crecimiento comercial.

Actualmente Próximo se encuentra situado en el primer puesto entre sus competidores como se muestra en la gráfica.

Ubicación de los competidores luego de la Estrategia de crecimiento comercial

Gráfico # 3



Fuente: Estudio Realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

Nelson Market, efectuando la estrategia de crecimiento comercial espera ubicarse en un abrumador primer lugar entre los competidores con las estrategias a implementar.

9.1.- Mercado Objetivo.-

Nuestro mercado objetivo va estar dirigido al Cantón Samborondón, Daule, Salitre donde se encuentran ubicados los diferentes locales de Nelson Market, la nueva sucursal, estará disponible para las entregas a domicilio dentro de los cantones mencionados, donde el posicionamiento y reconocimiento de la marca Nelson Market tiene un 25% del total de preferencia entre los locales existentes ocupando un tercer lugar ante competidores grandes como Corporación el Rosado (Mi Comisariato) y Corporación La Favorita (Supermaxi).

9.2.- Análisis PESTAL.-

CUADRO # 2

POLITICOS	ECONOMICOS
<ul style="list-style-type: none"> -Ley de sociedades. -Ley de régimen tributario interno. -Políticas gubernamentales. -Políticas seccionales. -Organismos de control. 	<ul style="list-style-type: none"> -Situación económica local. -Tendencias en la economía local. -Impuestos específicos de bienes y servicios. -Factores climáticos y estacionabilidad. -Ciclos del mercado. -Intereses y tasas de Cambio.

SOCIAL	TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> -Tendencia estilo de vida. -Ubicación demográfica. -Opiniones y actitudes del consumidor. -Punto de vistas medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo tecnológicos competidores -Pagina web. -Sistema contable. -Red intranet WIFI. - Tecnologías asociadas dependientes. - Tecnologías soluciones sustitutivas.

9.3.- Análisis FODA.-

CUADRO # 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Posicionamiento de mercado. -Recursos financieros. -Marca y reputación. -Productos diferenciados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de distribución. -Distancias a recorrer.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Innovación tecnológica. -Demanda nueva. -Oportunidades de diversificación. -Crecimiento de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos participantes en el mercado. -Amenazas de sustitutos. -Cambio demográfico. -Regulaciones y legislación.

Fuente: Análisis del mercado y la empresa.

Elaborado: El Autor

Por medio del FODA hemos analizamos muchos factores tanto los internos como externos de Nelson Market.

9.4.- Análisis de la 4 Ps.-

De acuerdo a la estrategia del marketing mix dentro del crecimiento con el objetivo de producir la respuesta deseada en el nicho de mercado, Nelson Market ha decidido combinar de la siguiente manera las herramientas actualizadas del marketing controlables conocidas como los 4p: Producto, Precio, Plaza, Promoción

Grafico # 4



Fuente: Grafica de las 4 p

Elaborado: El Autor.

Producto - Servicio

Nelson Market, se dedica a la venta de víveres en general al por menor, además presta el servicio de entrega a domicilio de mercadería existente en local.

Los productos que se ofrecen son de calidad reconocida tanto nacional como extranjera, estas cumplen con las exigencias y demandas de nuestros clientes con el fin de asegurar su satisfacción y fidelidad. Nelson Market ofrece variedad en sus productos y servicio con diferentes marcas lo cual le permite al cliente satisfacer sus necesidades de consumo.

Cuadro # 4

Producto	Presentación
VIVERES EN GENERAL	
SERVICIO A DOMICILIO	

Fuente: Imágenes de los productos del negocio.

Elaborado: El Autor

Precio

Los precios en el servicio a domicilio varían de acuerdo a la distancia a recorrer, aun sabiendo que los precios son variables es de vital importancia llegar de una manera rápida y eficiente al lugar indicado para cubrir las necesidades requeridas por el cliente.

Para obtener un mayor número de consumidores nos enfocaremos en brindar un mejor servicio a domicilio, desde el momento mismo donde se realiza la orden que es la recepción del pedido con un trato amable y haciendo sentir la tradición de que el cliente piense como si estuviera dentro del local cubriendo sus necesidades.

A continuación la descripción de las distancias recorridas y los precios ofrecidos al mercado:

Cuadro # 4

No	Artículos	Códigos	PVP
1	Servicio a Domicilio Nelson		
	Envió desde N. Sucursal hasta el Km. 1 de la vía	12347	1,00
	Envió desde N. Sucursal hasta el Km. 3 de la vía	12347	1,20
	Envió desde N. Sucursal hasta el Km. 5 de la vía	12347	1,50
	Envió desde N. Sucursal hasta el Km. 7 de la vía	12347	1,75
	Envió desde N. Sucursal hasta el Km. 10 de la vía	12347	2,25
	Envió desde N. Sucursal hasta el Km. 15 de la vía	12347	3,50

Fuente: Lista de precios Nelson Market.

Elaborado: El Autor

Plaza

Ubicación: Se encuentra ubicado en la Provincia del Guayas Cantón Samborondón, estará ubicado en la Urbanización el Tornero.

Horario: Los horarios de atención son de lunes a viernes de 7:00 AM a 22:30PM, sábados y domingos de 7:00AM a 24:00 PM para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes y futuros compradores.

Promoción

Para Nelson Market es necesario aumentar el universo de clientes y así poder aumentar sus ventas por lo cual ha creado una forma de estimular a sus consumidores al convertir sus compras en puntos y por medio de la promoción, al completar sus puntos puedan reclamar obsequios.

El propósito general de la promoción de ventas es llegar a aumentar sus niveles mediante incentivos de descuentos y obsequios de productos.

Estrategia No. 1

Se aplica todos los jueves de promoción 20% de descuento en frutas y legumbre y 10 % en carnes

Estrategia No. 2

En navidad se hace un sistema de compras por puntos en el cual por cada 20 dólares de compras recibe un punto para acumular y al final cambiarlos por obsequios

Estrategia No. 3

- **Publicidad:** se realizarán estrategias publicitarias con el propósito de comunicar mensajes de ventas.

- ✓ **Volantes:** Se utilizara para mostrar y ofrecer descuentos en productos de temporada.

- ✓ **Catálogos:** Se distribuirá de manera trimestral donde se ofrecerá los productos, también una página web para dar a conocer los productos nuevos.

- ✓ **Imagen del personal:** El personal de la empresa estará provista de uniformes tanto cajeros, percheros, recepcionistas y motorizados con el logotipo de Nelson Market para una debida identificación.

9.5.- Análisis de la demanda y oferta.-

La oferta y la demanda interactúan entre sí fijando los precios y las cantidades de bienes y servicios que se van a producir. Esto se realiza de modo automático sin que sea necesaria una intervención de un agente externo.

Manipular la oferta y la demanda es algo que los gobiernos suelen hacer interviniendo los precios. En ocasiones se desea que se consuma menos de un bien en concreto, como puede ser el tabaco o la gasolina, esto explica los altos impuestos que suelen soportar uno y otro. En otras ocasiones lo que se busca es aumentar la demanda de un bien, para lo que se subvenciona. Es el caso del transporte público o de la educación universitaria (Black J. ,1997)

Se realizó la encuesta en la cual consta de 5 preguntas para mayor comodidad del encuestado con la finalidad de conocer las necesidades e inquietudes de nuestros clientes con respecto al servicio, producto y calidad que brinda el Nelson Market y de esta forma darnos cuenta de las falencias en las que ha incurrido la misma.

Mediante este método podemos proceder a efectuar los cambios que se deberán implementar con la estrategia de crecimiento comercial.

CUADRO # 5

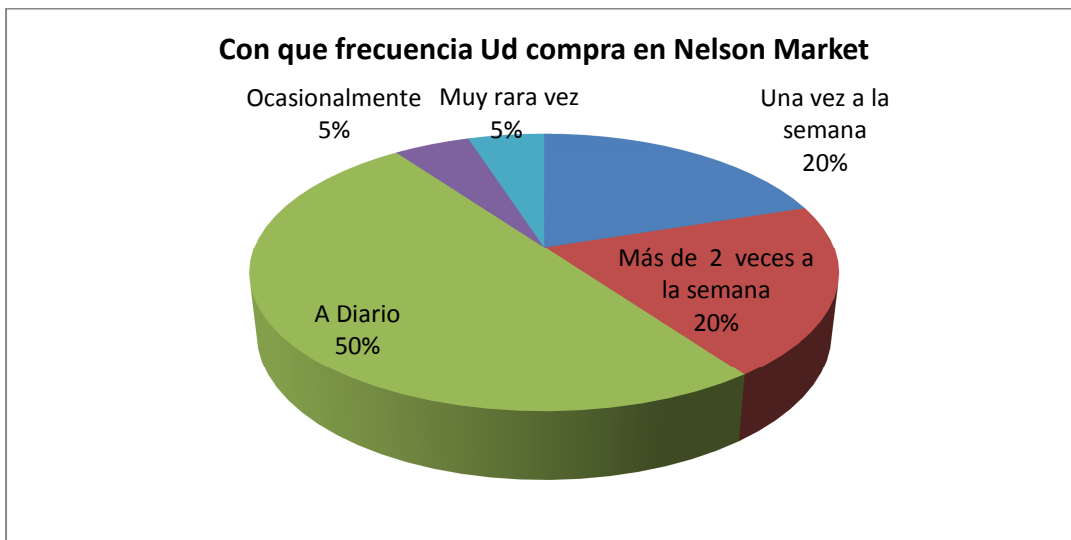
1.- ¿Con qué frecuencia usted compra en Nelson Market?

Una vez a la semana		20%
Más de 2 veces a la semana		20%
A Diario		50%
Ocasionalmente		5%
Muy rara vez		5%
Total		100%

Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

Grafico # 5



Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

El 50% de los encuestados compra a diario en Nelson Market, el 20% más de dos veces a la semana, el 20% una vez a la semana, el 5% ocasionalmente y el 5% muy rara vez.

CUADRO # 6

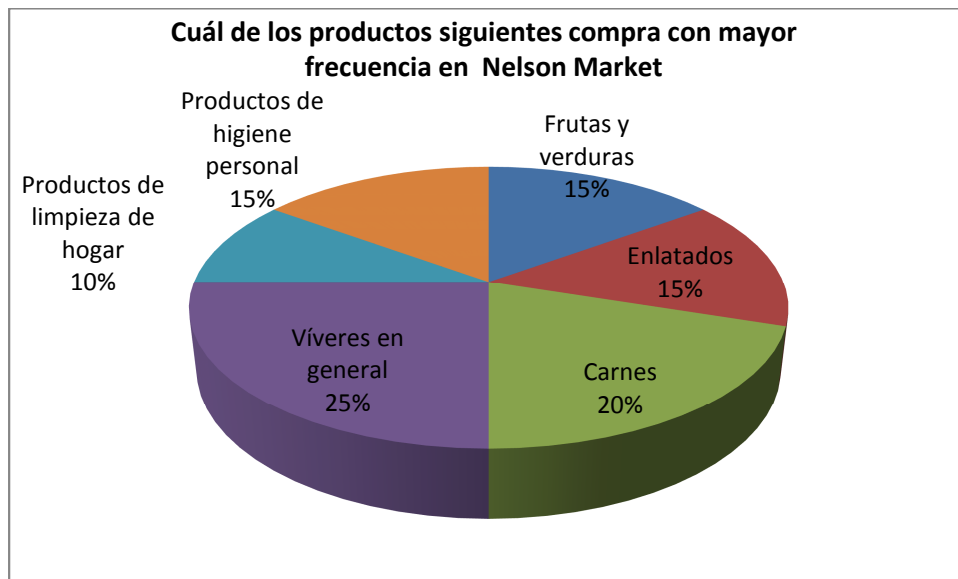
2.- ¿Cuál de los productos siguientes compra con mayor frecuencia en Super Market?

Frutas y verduras	15
Enlatados	15
Carnes	20
Viveres en general	25
Productos de limpieza de hogar	10
Productos de higiene personal	15
	100

Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

Grafico # 6



Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

El 25% de las personas encuestadas dicen que compran víveres en general, el 20% carnes, el 15% enlatados, el 15% frutas y verduras, el 15% productos de higiene personal, el 10% productos de limpieza de hogar.

CUADRO # 7

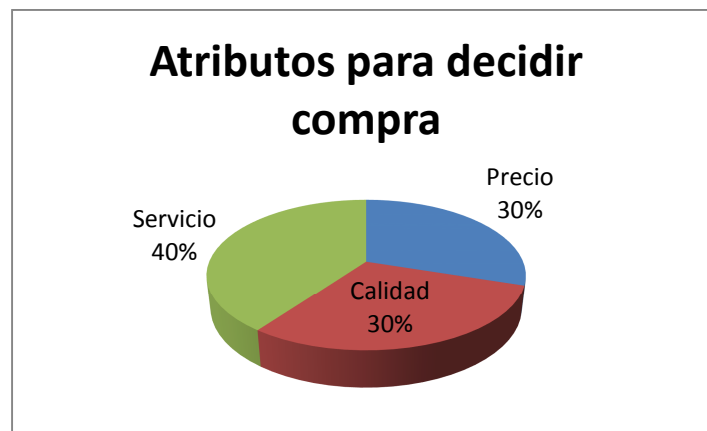
3.- De los siguientes atributos ¿Cuál es el más importante para su decisión de compra?

Precio	30
Calidad	30
Servicio	40
	100

Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

Grafico # 7



Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

En esta pregunta, el 40% de los entrevistados consideran como atributo importante el servicio al cliente, el 30% la calidad de los productos y el 30% piensan que el precio es el más importante factor para comprar.

CUADRO # 8

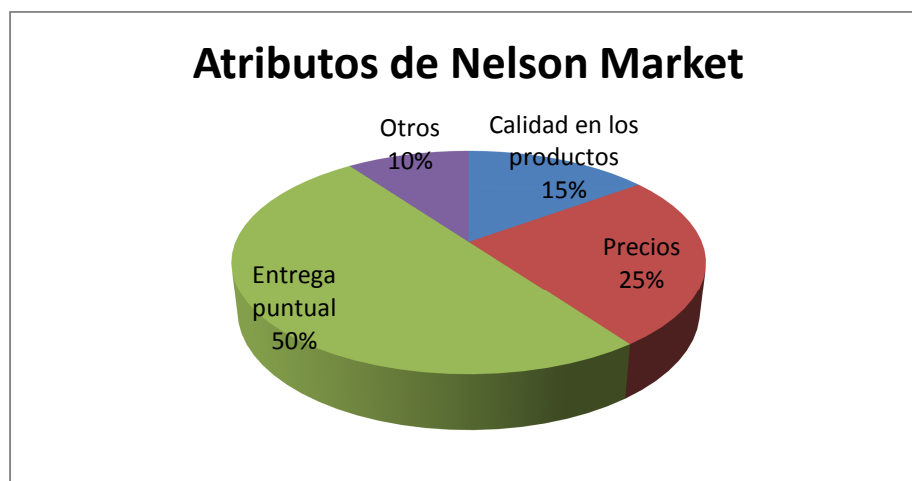
4.- ¿Cuáles de los atributos considera de Nelson Market?

Calidad en los productos	15
Precios	25
Entrega puntual	50
No contesta	10
	100

Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

Grafico # 8



Fuente: Estudio realizado 2014.

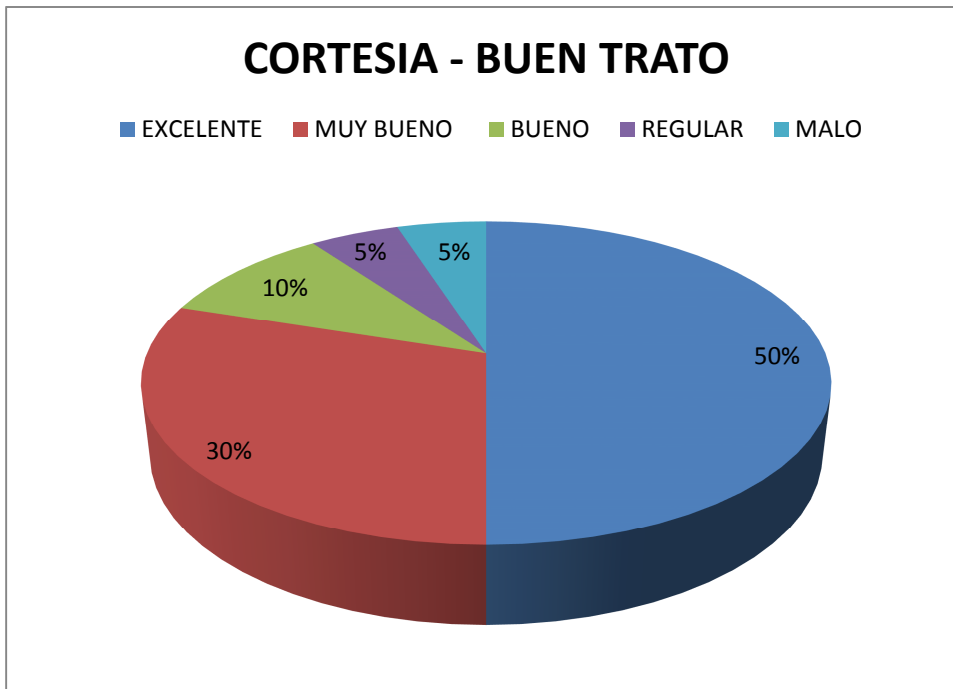
Elaborado: Nelson Market

El 50% de los encuestados aseguran que la debilidad de Nelson Market en la entrega puntual de los pedidos, el 25% consideran que son los precios, el 15% la calidad de los productos y el 10% no quiso contestar a esta pregunta.

CUADRO # 9

5. ¿Cuál es el nivel de cortesía y buen trato en el servicio que se le presta?

Grafico # 9

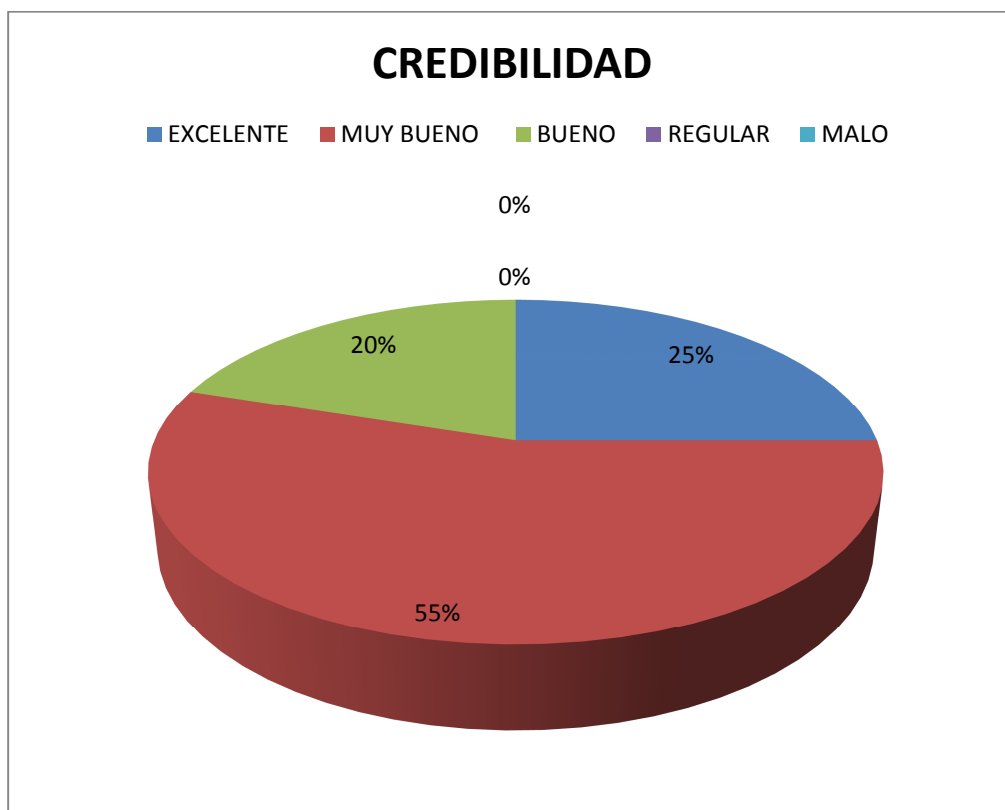


Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

El 50% de los encuestados respondieron que la cortesía es excelente y un 30% que es muy buena el trato en este establecimiento, con el objetivo de fortalecer su vínculo emocional con el cliente, la cortesía y buen trato es la clave para retroalimentar la recordación y el reconocimiento de la marca.

Grafico # 10



Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

El 55% de los encuestados consideran que la empresa goza de muy buena credibilidad y el 25% de excelente credibilidad lo que agrega valor y muchas veces, refuerza la decisión del consumidor de elegir comprar en Nelson Market.

Grafico # 11



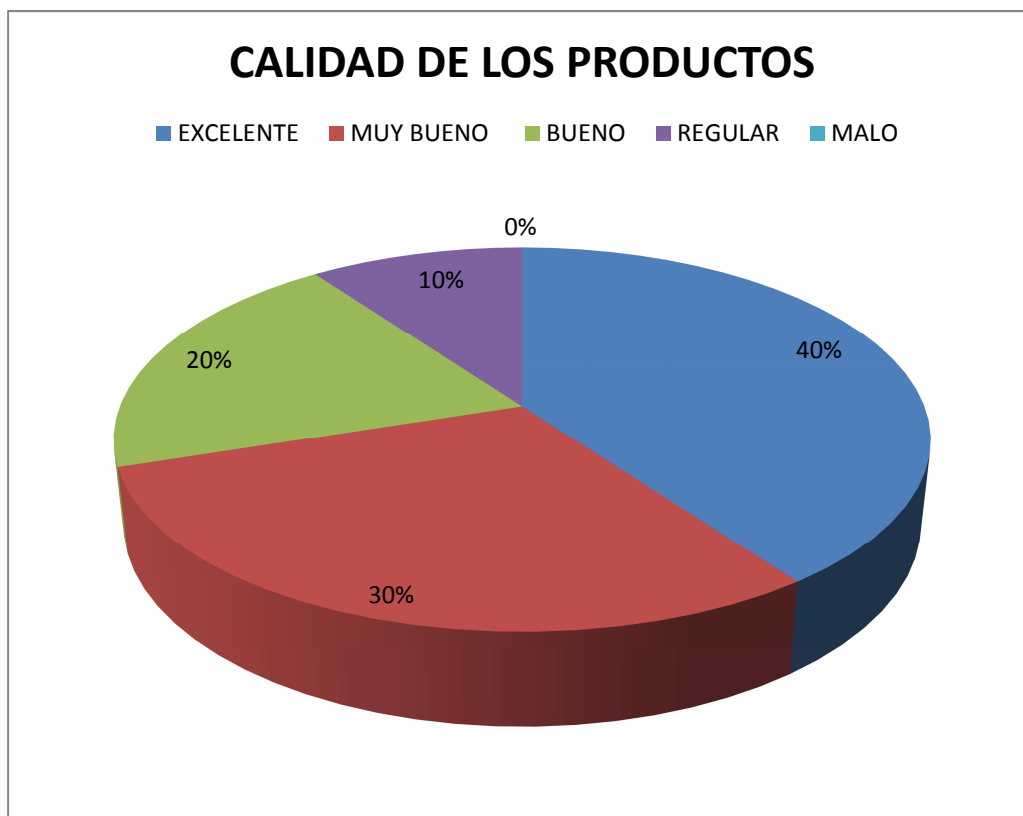
Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

En cuanto al precio, el 40% de los encuestados solo consideran bueno, el 30% muy bueno, el 20% excelente y el 10% regular. El compromiso con el consumidor: la mejor calidad al mejor precio.

Con el fin de garantizar la mejor calidad de su oferta y mantener un precio justo, Nelson Market se autoabastece de sus principales productos estratégicos.

Grafico # 12

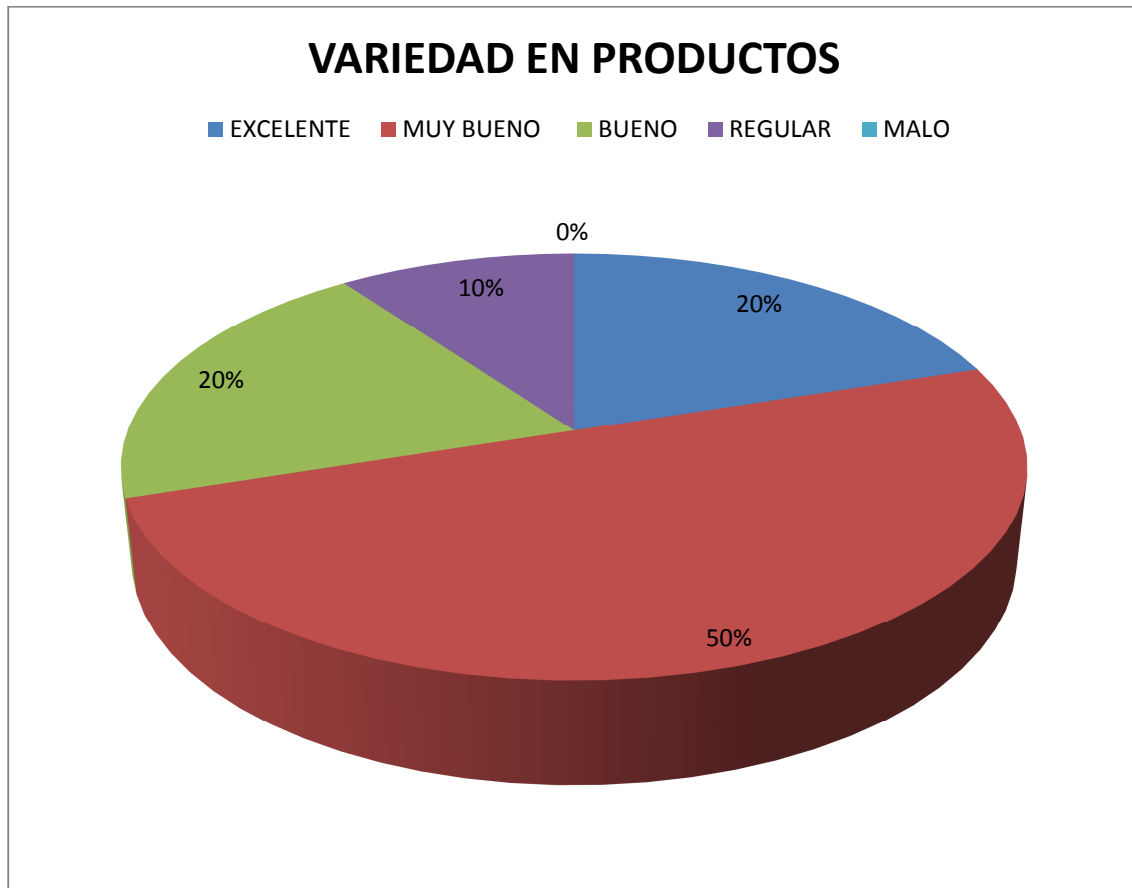


Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

En lo que respecta a calidad, el 40% piensan que los productos que vende Nelson Market son de excelente calidad, el 30% creen que son de muy buena calidad, el 20%, buena y el 10% regular calidad.

Grafico # 13

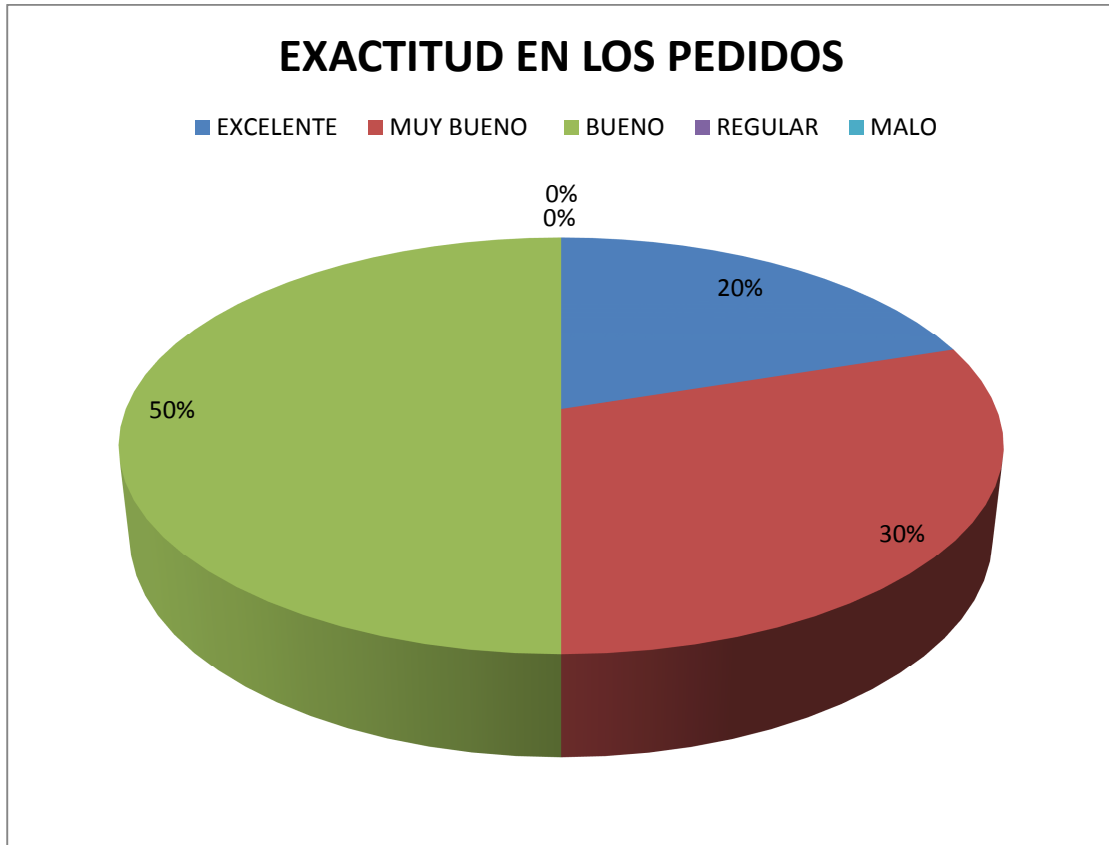


Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

El 50% de las personas entrevistadas consideran que Nelson Market tiene una muy buena variedad de productos, el 20% consideran que es excelente, el 20% buena y el 10%, regular variedad.

Grafico # 14



Fuente: Estudio realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

El 50% de los entrevistados consideran que la exactitud en los pedidos es buena, ya que por lo regular existen errores, el 20% lo consideran excelente y el 30% muy buena. Este problema es

producido por las fallas internas existentes en la comunicación interdepartamental, y por el exceso de demanda.

Por tal razón es necesario implementar la reingeniería de procesos para evitar estos errores y abrir una nueva sucursal para lograr abastecer toda la demanda.

9.6.- Estrategia de diferenciación

Nelson Market, busca mayor penetración en el mercado. Esto significa que se propone adoptar estrategias que le permita crecer mediante el incremento de las ventas en el servicio a domicilio. Nelson Market, ofrece a sus clientes productos importados y nacionales, además del servicio a domicilio, que es el punto central de nuestra estrategia de diferenciación, aunque la competencia ofrece el servicio a domicilio lo que nos hace diferente, es el servicio personalizado durante el proceso de ventas, Nuestro personal es capacitado continuamente y se constituye en una fuerza de ventas, que hace a nuestro servicio diferente al de la competencia.

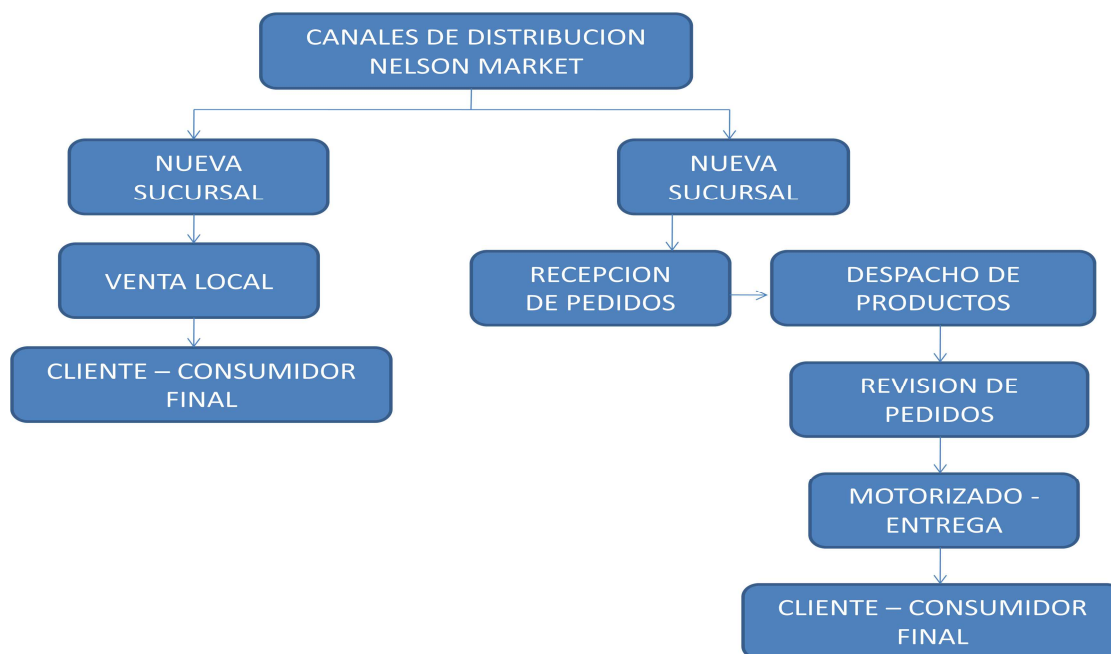
Al comprar en Nelson Market, donde existe un stock amplio de productos el cliente va a sentir satisfacción al no tener que fraccionar sus compras a diferentes locales, en el servicio a domicilio, no se limitan los montos de compras, los clientes al adquirir sus artículos tienen diferentes prioridades y necesidades, nuestro enfoque va direccionado en cubrir las expectativas y necesidades del cliente.

9.7.- Acciones de promoción

Esto será factible mediante la implementación de una estrategia de crecimiento comercial, que consiste en realizar diversos cambios en el negocio, se enfocará en trabajar en el entrenamiento y capacitación continua al personal del servicio a domicilio, apertura de la nueva sucursal, ofrecer promociones a domicilio, realizar publicidad masiva a las nuevas urbanizaciones colindantes, adquisición de equipos y sistemas, servicio excepcional y calidad en la atención al cliente.

9.8.-Canales de Distribución

Grafico # 16



Fuente: Estudio Realizado 2014.

Elaborado: Nelson Market

10.- Análisis Operativo

CUADRO # 9

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
EQUIPOS DE FRIO	1	120000,00	120000,00
PERCHAS	1	63000	63000,00
CAJAS	4	2800	11200,00
ESCRITORIOS	12	150	1800,00
ARCHIVADORES	10	120	1200,00
SILLAS	30	30	900,00
TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES			198100
EQUIPOS DE COMPUTACION			
COMPUTADORAS	12	668,00	8016,00
SOFTWARE CONTABLE	1	12000,00	12000,00
IMPRESORAS PUNTO VENTA	5	220	1100,00
FOTOCOPIADORA MULTIF. A COLOR	1	10000	10000,00
IMPRESORA MATRICIAL	1	206	206,00
LECTORES DE BARRA	5	180	900,00
TOTAL EQ. DE COMPUTACION			32222
EDIFICIO			
EDIFICIO NUEVO LOCAL	1	417000	417000,00
TOTAL DE EDIFICIOS			417000
EQUIPOS DE OFICINA			
CENTRAL TELEFONICA	1	1200	1200,00
GRAPADORAS	6	3,5	21,00
PERFORADORAS	6	3,5	21,00
PAPELERAS	12	25	300,00
CAJONES DE DINERO	8	142	1136,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			2678,00
TOTALES			650000,00

Fuente: Presupuesto Nueva Sucursal.

Elaborado: El Autor

10.1.- Localización y descripción

NELSON MARKET
SUCURSAL TORNERO

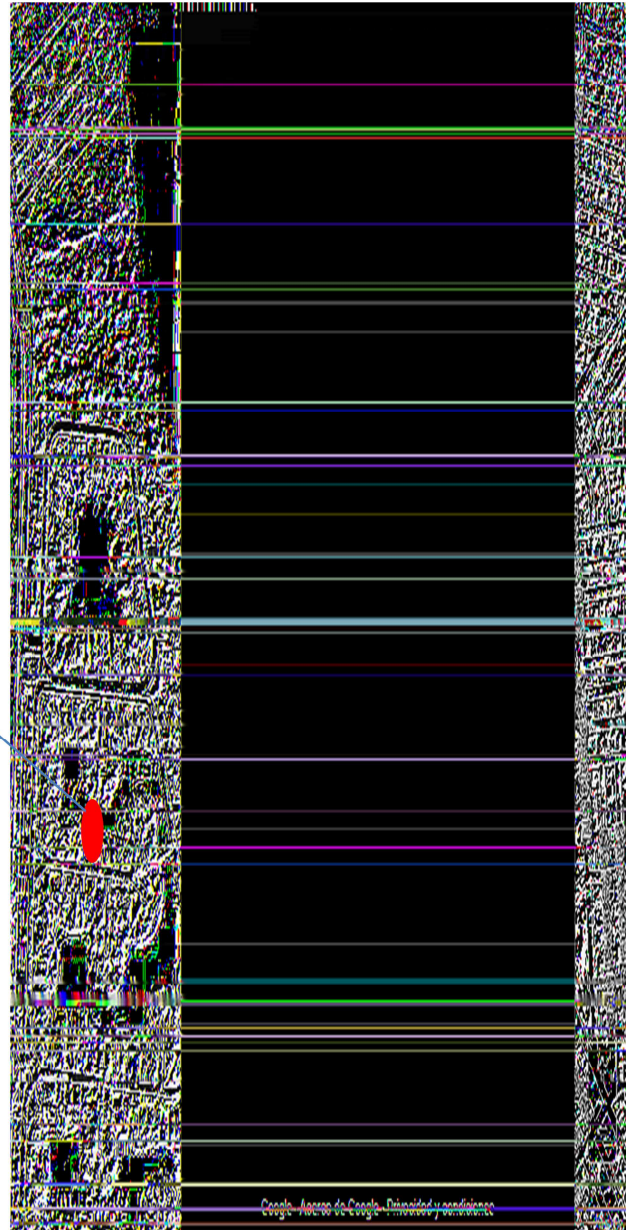
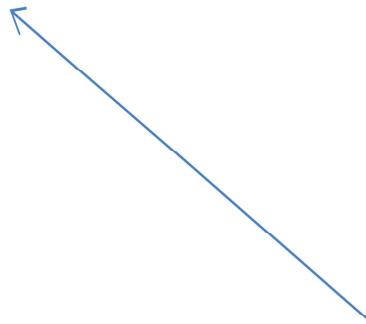


Figura 1. Localización nueva sucursal Nelson Market el Tornero, Vista satelital, Fuente Google Maps (2015)

El predio representa un área de 200 m², la construcción consta de sótano, planta baja, primera planta alta y segunda planta alta; donde se encontrarán servicios de supermercado, los ambientes de la edificación del NELSON MARKET SUCURSAL TORNERO se describen a continuación:

-Planta baja, atención público. Tienda de víveres y papelería. Así mismo se instalaran los parqueaderos, área de almacenamiento de basura, área de carga y descarga.

El 5% del total del proyecto será destinado para las áreas verdes, las cuales cumplirán la función de ornamentación. En la tabla se muestran la distribución de áreas que conforman el Super Market.

Distribución de las áreas que conforman el Super Market Sucursal El Tornero

PLANTA BAJA

Comisariato – Atención al público	150.00
Bodega (Casilleros)	45.00
Mantenimiento	2.00
Basura y Desechos	3.00

10.2.- Método de producción

Los métodos de producción del servicio a domicilio, se dividirá en tres procesos fundamentales:

- 1.- Abastecimiento del local.
- 2.- Proceso de recepción, despacho y revisión.
- 3.- Entrega a cliente domicilio.

Abastecimiento del local.-

El Abastecimiento del local se realiza, mediante la negociación con empresas proveedoras de productos varios, se les realiza las compras y se coordina la entrega oportuna de los productos que formaran parte del inventario del local, luego se recibe la mercadería la que es almacenada en las bodegas, con lo que finaliza este proceso.

Proceso de recepción, despacho y revisión.-

Este proceso comienza con la recepción telefónica del pedido el cual es digitado en el sistema de facturación el que genera la factura, luego pasa al despacho, luego viene la revisión de

los productos los cuales deben de coincidir con lo facturas y se procede al respectivo empaque de los mismos y luego se procede a la logística de los pedidos con lo cual culmina este proceso.

Entrega a domicilio.-

Este proceso comienza luego del empaque de la mercadería y el ordenamiento de la logística a recorrer por el motorizado que se encarga de la entrega de los productos al cliente en la dirección estipulada en la factura con lo que finaliza el proceso de producción.

10.2.- Capacidad instalada

Para que el proceso del servicio a domicilio y venta dentro del local se lleve a cabo se necesitara de invertir en computadoras, sistemas operativos y de facturación e impresoras las cuales se detallan a continuación:

- Servidor de red
- Equipos de computación con procesador pentium I3
- Router dlink
- Impresoras epon TMU-220
- Sistema operativo WINDOWS 7
- Sistema operativo Windows Server
- Sistema de facturación DOBRA EMPRESARIAL 7.0
- Central telefónica
- Equipos de fríos

- Perchas
- Cajones de dinero
- Cámara de frío
- Carros y cestas de compras

El personal que estará a cargo de las operaciones será el siguiente:

- Administrador
- Recepcionistas
- Cajeros (a)
- Percheros - Despachadores
- Bodeguero
- Motorizados

La operación tendrá dos rotativo de una jornada laboral diaria de 8 horas cada una con 2 días de descanso semanal.

10.4.- Cadena de abastecimiento diagrama de flujo de procesos, OTIDA

(Operación, transporte, inspección, demora, almacenamiento)

Responsable	Diagrama	Documento	Tiempo Real	(min) Mejora
	Entradas			
1 Ventas	Ingresar requerimiento del cliente (pedido)		15	5
2 Ventas	Emisión de orden de pedido		2	1
3	autoriza pedido		1	1
4	autoriza despacho			
5 Crédito Y Cobranzas	Se informa al cliente de su vencimiento en otras cuentas	cliente justifica		
6 Facturación	Procede a facturar		2	1
7 Facturación	Factura esta acorde con pedido		3	2
8 Facturación	Se corrige la factura		2	1
	1			
		Total min	25	11
Responsable	Diagrama	Documento	Tiempo Real	(min) Mejora
	1			
9 Facturación	Emite factura		3	2
10 Logística	factura ingresa a logística para respectivo despacho		10	5
11 Logística	prepara despacho		5	3
12 Logística	Envía producto al cliente		30	20
13	salida			
		Tiempo total	48	30
		tiempo total proceso	73	41

Fuente: Procesos Nelson Market

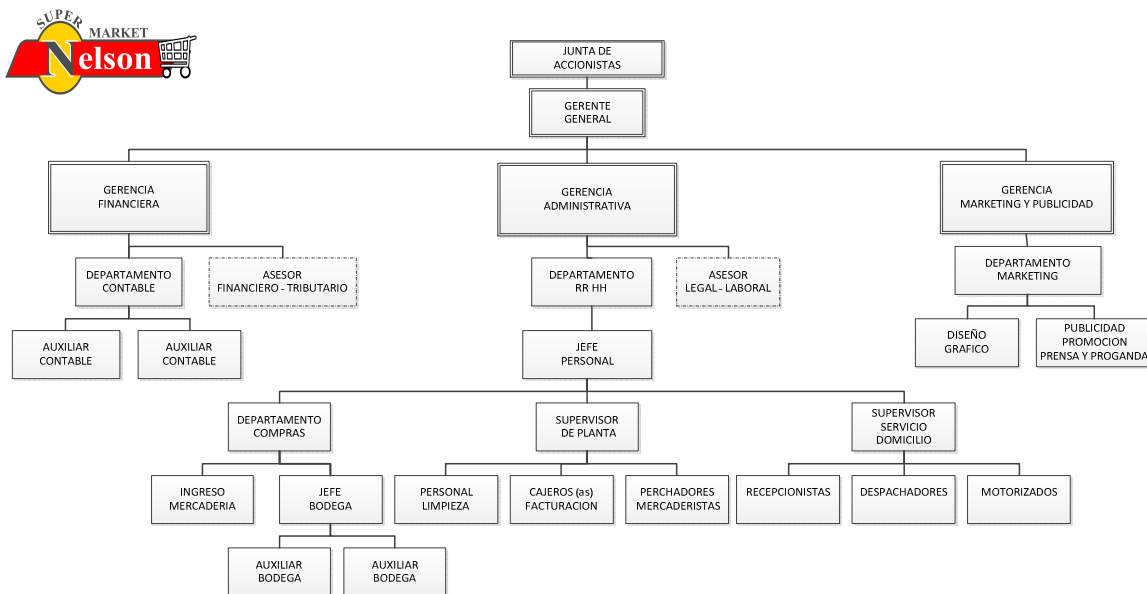
Elaborado: El Autor

10.5.- Recursos humanos

"El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia reciproca entre las personas y las organizaciones"....."Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones". (Chiavenato, 2009)

Debido al giro comercial del negocio se propone la siguiente estructura organizacional de Nelson Market es de estructura por departamentalización funcional, la estructura funcional separa el trabajo sobre la base de procesos y actividades que llevan a obtener un resultado final, el mismo que se ajusta a los requerimientos y lineamientos empresariales de Nelson Market.

Grafico # 16



Fuente: Organigrama de Nelson Market – Nel & Marg S.A. N&M

Elaborado: El Autor.

11.- Análisis Financiero

Estado de resultados proyectado.

Cuadro # 10

ESTADOS DE RESULTADOS					
NELSON MARKET - NEL & MARG S.A.					
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ingresos					
Ventas	7.116.853,92	7.615.033,69	8.604.988,07	9.723.636,52	11.279.418,37
Costo de Ventas	5.937.435,05	6.471.804,20	7.118.984,62	7.830.883,09	8.613.971,40
Utilidad bruta	1.179.418,87	1.143.229,49	1.486.003,45	1.892.753,44	2.665.446,97
GASTOS					
Beneficios sociales aporte patronal	12.449,37	13.694,30	15.063,73	16.570,11	18.227,12
Gastos administrativos más aportes	102.463,92	112.710,31	123.981,35	136.379,48	150.017,43
Servicios básicos	63.000,00	115.416,00	219.189,60	425.572,56	837.057,82
Servicios contables	14.400,00	20.160,00	28.224,00	56.448,00	112.896,00
Pago de permisos	2.700,00	3.780,00	5.292,00	7.408,80	10.372,32
Mantenimiento de Equipos	30.000,00	42.000,00	58.800,00	82.320,00	115.248,00
Mantenimiento de Vehiculos	9.360,00	13.104,00	18.345,60	25.683,84	35.957,38
Suministro de Oficina	4.200,00	5.880,00	8.232,00	11.524,80	16.134,72
Suministro de Limpieza	10.200,00	14.280,00	19.992,00	27.988,80	39.184,32
Internet	3.000,00	4.200,00	5.880,00	8.232,00	11.524,80
Publicidad	9.600,00	33.600,00	117.600,00	199.920,00	299.880,00
Promocion y ventas	4.800,00	6.720,00	9.408,00	13.171,20	18.439,68
Seguros Locales	14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Intereses		90.491,06	70.097,26	46.467,98	19.089,90
Depreciación	28.344,02	74.748,97	74.748,97	74.748,97	65.179,04
Total de Gastos	308.917,30	566.624,64	792.278,51	1.151.602,94	1.770.291,56
Utilidad Operacional					
Utilidad Antes participación	870.501,57	576.604,85	693.724,94	741.150,50	895.155,42
-15% Participacion Trabajadores	130.575,24	86.490,73	104.058,74	111.172,58	134.273,31
Utilidad Antes del Impuesto	739.926,33	490.114,12	589.666,20	629.977,93	760.882,10
-22% Impuesto a la Renta	162.783,79	107.825,11	129.726,56	138.595,14	167.394,06
Utilidad del Ejercicio	577.142,54	382.289,01	459.939,64	491.382,78	593.488,04
-10% Reserva legal	57.714,25	38.228,90	45.993,96	49.138,28	59.348,80
Utilidad Neta del Ejercicio	519.428,28	344.060,11	413.945,67	442.244,50	534.139,24

Balance general proyectado.

Cuadro # 11

BALANCE GENERAL					
NELSON MARKET - NEL & MARG S.A. N&M					
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja/Banco	605.486,55	933.979,04	1.319.728,36	1.713.291,54	2.172.011,97
Total de Activo Corriente	605.486,55	933.979,04	1.319.728,36	1.713.291,54	2.172.011,97
ACTIVO FIJO					
Edificio	405.000,00	822.000,00	822.000,00	822.000,00	822.000,00
Mueble y Enseres	89.280,00	287.380,00	287.380,00	287.380,00	287.380,00
Equipo de Oficina	730,00	3.408,00	3.408,00	3.408,00	3.408,00
Equipo de Computo	6.795,00	39.017,00	39.017,00	39.017,00	39.017,00
(-)depreciación Acum.	28.344,02	103.092,98	177.841,95	252.590,92	317.769,96
Total de Activo Fijo	473.460,99	1.048.712,02	973.963,05	899.214,08	834.035,04
Total de Activo	1.078.947,54	1.982.691,06	2.293.691,41	2.612.505,62	3.006.047,01
PASIVO					
PASIVO CORRIENTES					
Cuentas x pagar proveedores	195.196,61	350.709,12	348.099,12	376.604,29	372.185,90
Impuesto por pagar	162.783,79	107.825,11	129.726,56	138.595,14	167.394,06
Beneficios sociales aporte patronal	12.449,37	13.694,30	15.063,73	16.570,11	18.227,12
15% trabajadores por pagar	130.575,24	86.490,73	104.058,74	111.172,58	134.273,31
Total de Pasivo Corriente	501.005,00	558.719,26	596.948,16	642.942,12	692.080,39
PASIVO NO CORRIENTES					
Prestamo Bancario L/P		521.454,51	372.515,22	199.946,65	0,00
Total de Pasivo no Corriente	-	521.454,51	372.515,22	199.946,65	0,00
Total de Pasivo	501.005,00	1.080.173,76	969.463,37	842.888,76	692.080,39
PATRIMONIO					
Capital Social	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Utilidad del Ejercicio	519.428,28	344.060,11	413.945,67	442.244,50	534.139,24
Utilidad Retenida		519.428,28	863.488,40	1.277.434,07	1.719.678,57
Reserva Legal	57.714,25	38.228,90	45.993,96	49.138,28	59.348,80
Total de Patrimonio	577.942,54	902.517,30	1.324.228,03	1.769.616,85	2.313.966,62
Total de Pasivo y Patrimonio	1.078.947,54	1.982.691,06	2.293.691,41	2.612.505,61	3.006.047,01

11.2.- Flujo de caja proyectado a 5 años

Flujo de caja proyectado.

Cuadro # 12

FLUJO DE CAJA						
NELSON MARKET - NEL & MARG S.A. N&M						
	Año 0	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
INGRESOS	-	7.116.853,92	7.615.033,69	8.604.988,07	9.723.636,52	11.279.418,37
VENTAS						
Ventas en efectivo		7.116.853,92	7.615.033,69	8.604.988,07	9.723.636,52	11.279.418,37
Desembolso	650.000,00	6.511.367,37	7.157.995,71	8.070.299,47	9.157.504,77	10.620.751,29
Gastos						
Beneficios sociales aporte patronal		12.449,37	13.694,30	15.063,73	16.570,11	18.227,12
Gastos administrativos más aportes		102.463,92	112.710,31	123.981,35	136.379,48	150.017,43
Servicios básicos		63.000,00	115.416,00	219.189,60	425.572,56	837.057,82
Servicios contables		14.400,00	20.160,00	28.224,00	56.448,00	112.896,00
Pago de permisos		2.700,00	3.780,00	5.292,00	7.408,80	10.372,32
Mantenimiento de Equipos		30.000,00	42.000,00	58.800,00	82.320,00	115.248,00
Mantenimiento de Vehiculos		9.360,00	13.104,00	18.345,60	25.683,84	35.957,38
Suministro de Oficina		4.200,00	5.880,00	8.232,00	11.524,80	16.134,72
Suministro de Limpieza		10.200,00	14.280,00	19.992,00	27.988,80	39.184,32
Internet		3.000,00	4.200,00	5.880,00	8.232,00	11.524,80
Publicidad		9.600,00	33.600,00	117.600,00	199.920,00	299.880,00
Promocion y ventas		4.800,00	6.720,00	9.408,00	13.171,20	18.439,68
Proveedores pagados		5.937.435,05	6.471.804,20	7.118.984,62	7.830.883,09	8.613.971,40
Seguros Locales		14.400,00	15.840,00	17.424,00	19.166,40	21.083,04
Impuesto a la renta pagado		162.783,79	107.825,11	129.726,56	138.595,14	167.394,06
Part. Trabajadores pagado		130.575,24	86.490,73	104.058,74	111.172,58	134.273,31
Pago de intereses	650.000,00		90.491,06	70.097,26	46.467,98	19.089,90
Flujo operativo	- 650.000,00	605.486,55	457.037,98	534.688,61	566.131,75	658.667,08
Prestamo Bancario	650.000,00					
Egresos	-	-	128.545,49	148.939,29	172.568,57	199.946,65
Pago de capital			128.545,49	148.939,29	172.568,57	199.946,65
Flujo Neto	- 650.000,00	605.486,55	328.492,49	385.749,32	393.563,18	458.720,43
Flujo Acumulado	- 650.000,00	605.486,55	933.979,04	1.319.728,36	1.713.291,54	2.172.011,97

11.3.- Análisis del punto de equilibrio

Punto de equilibrio

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{161.923,92}{1 - \frac{91.800,00}{7.116.853,92}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{161.923,92}{1 - 0,012898958}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{161.923,92}{0,99}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 164039,87$$

Margen de contribución

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de contribución} = \frac{91.800,00}{7.116.853,92}$$

$$\text{Margen de contribución} = 1,29\%$$

11.4 Análisis de sensibilidad

Razones Financieras

Razones	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Liquidez	1,21	1,67	2,21	2,66	3,14
Prueba ácida	1,21	1,67	2,21	2,66	3,14
ROA	0,53	0,19	0,20	0,19	0,20
ROE	1,00	0,42	0,35	0,28	0,26
Rentabilidad de las ventas	0,08	0,05	0,05	0,05	0,05

Año 2014

Liquidez	Activo Corriente	=	605.486,55	=	1,21
	Pasivo Corriente		501.005,00		
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventario	=	605.486,55 - 0,00	=	1,21
	Pasivo Corriente		501.005,00		
ROA	Utilidad Neta	=	577.142,54	=	0,53
	Total de Activo		1.078.947,54		
ROE	Utilidad Neta	=	577.142,54	=	1,00
	Patrimonio Total		577.942,54		
Rentabilidad de las ventas	Utilidad Neta	=	577.142,54	=	0,08
	Ventas		7.116.853,92		

Año 2015

Liquidez	Activo Corriente	=	933.979,04	=	1,67
	Pasivo Corriente		558.719,26		
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventario	=	933.979,04 - -	=	1,67
	Pasivo Corriente		558.719,26		
ROA	Utilidad Neta	=	382.289,01	=	0,19
	Total de Activo		1.982.691,06		
ROE	Utilidad Neta	=	382.289,01	=	0,42
	Patrimonio Total		902.517,30		
Rentabilidad de las ventas	Utilidad Neta	=	382.289,01	=	0,05
	Ventas		7.615.033,69		

Año 2016

Liquidez	Activo Corriente	=	1.319.728,36	=	2,21
	Pasivo Corriente		596.948,16		
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventario	=	1.319.728,36 - -	=	2,21
	Pasivo Corriente		596.948,16		
ROA	Utilidad Neta	=	459.939,64	=	0,20
	Total de Activo		2.293.691,41		
ROE	Utilidad Neta	=	459.939,64	=	0,35
	Patrimonio Total		1.324.228,03		
Rentabilidad de las ventas	Utilidad Neta	=	459.939,64	=	0,05
	Ventas		8.604.988,07		

Año 2017

Liquidez	Activo Corriente	=	1.713.291,54	=	2,66
	Pasivo Corriente		642.942,12		
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventario	=	1.713.291,54 - -	=	2,66
	Pasivo Corriente		642.942,12		
ROA	Utilidad Neta	=	491.382,78	=	0,19
	Total de Activo		2.612.505,62		
ROE	Utilidad Neta	=	491.382,78	=	0,28
	Patrimonio Total		1.769.616,85		
Rentabilidad de las ventas	Utilidad Neta	=	491.382,78	=	0,05
	Ventas		9.723.636,52		

Año 2018

Liquidez	Activo Corriente	=	2.172.011,97	=	3,14
	Pasivo Corriente		692.080,39		
Prueba Acida	Activo Corriente - Inventario	=	2.172.011,97 - -	=	3,14
	Pasivo Corriente		692.080,39		
ROA	Utilidad Neta	=	593.488,04	=	0,20
	Total de Activo		3.006.047,01		
ROE	Utilidad Neta	=	593.488,04	=	0,26
	Patrimonio Total		2.313.966,62		
Rentabilidad de las ventas	Utilidad Neta	=	593.488,04	=	0,05
	Ventas		11.279.418,37		

11.5.- Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

Cuadro # 13

VAN	1.481.620,15
TIR	67%
TASA DE DESCUENTO	15%

Análisis financiero

En el análisis financiero se confirman una serie de perspectivas que se presentaron a lo largo del proyecto, una vez reunida toda la información construida en los capítulos anteriores, se indica, que con la obtención de un préstamo a una institución bancaria, nos permitirá la adquisición de nuevos activos y la construcción del nuevo edificio que nos enfocará en la estrategia de crecimiento comercial para así obtener un beneficio que ayudará a la satisfacción de los clientes, también contaremos con mayores ingresos por el aumento de las ventas que serán superiores a las que se estaban obteniendo.

Se tomó en cuenta en el estudio que se efectuó, la incorporación de una Estrategia de Crecimiento Comercial, que permitirá mejorar el posicionamiento como empresa y siempre pensar tanto en nuestra clientela y en el personal que poseemos, porque con una buena atención, precios cómodos, y un servicio excepcional, se llenaran las expectativas nuestros clientes.

Se demuestra en los diferentes estados financieros lo que se desea alcanzar en este negocio, por esto se proyectaron a 4 años, con la finalidad de conocer como se desarrollarán.

Mediante los cálculos financieros de los flujos de efectivo se determina la tasa interna de retorno (TIR) de Nelson Market, la cual es 67%. Para la evaluación del proyecto se estableció una tasa de descuento del 15%. El Valor actual neto (VAN) obtenido fue de \$ 1.481.620,15 por lo tanto es mayor a 0, como resultado podemos decir que es aceptable el proyecto.

12.- Conclusiones de Mercado, Operativo y Financiero

- Los estudios preliminares determinan que la situación actual del mercado es ideal para la expansión de Nelson Market., lo cual asegura una alta rentabilidad.
- La demanda en este tipo de mercado puede experimentar un continuo crecimiento, con lo cual la principal estrategia de posicionamiento será: excelente servicio.
- El estudio también demuestra que la operación del prototipo implementado es rentable y que los rubros de las ventas y utilidad son atractivos.
- La propuesta demuestra en su funcionamiento que es un negocio viable y atractivo con una utilidad acertada, con un manejo mercadológico y administrativo eficiente.
- Las diferentes actividades de la empresa crearán fuentes directas de trabajo.

Según el análisis y con los criterios de evaluación observados se determina que un VAN de \$ 1.481.620,15 hace atractiva la inversión a valor presente; la tasa interna de retorno de TIR de 67% determina la tasa mínima exigida al proyecto, se demuestra que el proyecto es viable.

13.- Recomendaciones

En caso del plan de negocio, luego de la evaluación y conclusión del estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones sobre la Plaza.-

- El plan de negocio deberá contemplar que los clientes potenciales van a hacer los habitantes de las ciudadelas adyacentes a la ubicación del local, y los mismos estudiantes de la universidad que está muy cerca del local, el servicio a domicilio será una herramienta potencial dentro de las necesidades de los habitantes del sector. Los proyectos de este tipo deberán contar con la debida asistencia técnica especializada en el sector para un adecuado rendimiento del negocio sin dejar de tomar en cuenta el manejo sustentable de los recursos.

Recomendaciones sobre el cliente potencial y el precio.-

- El precio es de una parte fundamental a la hora de decidir dónde y cuanto comprar es así que se recomienda mantener los precios de venta al público que por tradición se han venido cobrando. además se recomienda hacer un estudio que nos permita establecer cuantos clientes por mes van a aumentar luego de aplicado el plan de negocio.

Recomendaciones sobre los productos sustitutos.-

- Se recomienda no perder de vista a los productos sustitutos que son las ventas online y las ventas por mensajes de texto, que son medios muy accesibles y no muy costosas para los clientes potenciales por lo que se recomienda realizar métodos que permitan crear herramientas para estos productos sustitutos.

Recomendaciones sobre la promoción.-

- Realizar investigaciones de mercado para satisfacer adecuadamente los requerimientos de los clientes.

- Organizar eficientemente las actividades promocionales.

- Establecer controles y realizar ajustes periódicos en el plan de mercadeo de la empresa, realizar una publicidad agresiva con la entrega de trípticos ofreciendo los productos y servicios del local, además anuncios publicitarios en revistas y periódicos de mayor difusión local, cuñas de radio, espacios publicitarios en televisión.

BIBLIOGRAFIA

BLACK, J. (1997), A Dictionary of Economics, Oxford, Oxford University Press

GARCIA F. Dora, Metodología de trabajo de investigación, Guía Práctica, Editorial Trillas, México – 2001

KOTLER Philip., Estrategias de participación de Mercado, 2002, Deusto, EE.UU

SAPAG CHAIN, Nassir, “PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS” Cuarta Edición; Mc Graw Hill / Interamericana, 2003

SEYBOLD P., Marshal R., Clientes.com, 2001. Mc. Graw Hill – EE.UU - 2004

TAYLOR, Kinear, Investigación de Mercados, MC. Graw Hill – México, 2000

VELASCO, Miguel, Planificación Estratégica, Segunda Edición, Edit. Deusto, 2000

CHIAVENATO, 2009, Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc Grawhill-2da-Edicion

IPSA GROUP, 2008, Informe de los consumidores ecuatorianos prefiere realizar sus compras en los supermercados o tiendas de autoservicios.

NELSON MARKET, 2010, Estudio de Mercado posición y cantidad de clientes en el mercado del servicio a domicilio del cantón Samborondón