



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster en
Administración de Empresas**

AUTORAS:

Lcda. Elizabeth Karina Chulde Chamorro
Lcda. Fátima Valeria Ambuludi Gavilanes
Lcda. Michelle Cristina Vaca Delgado

AUTOR:

Ing. Wilmer Javier Briceño Pila

**Desarrollo de un Plan de Negocio encaminado a la creación de un Supermercado
saludable Healthy Buy**

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL

Desarrollo de un Plan de Negocio encaminado a la creación de un Supermercado saludable
Healthy Buy

AUTORAS:

Lcda. Elizabeth Karina Chulde Chamorro
Lcda. Fátima Valeria Ambuludi Gavilanes
Lcda. Michelle Cristina Vaca Delgado

AUTOR:

Ing. Wilmer Javier Briceño Pila

Aprobado:

29/04/2024,
Cristian J. Melo G.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos: Lcda. Elizabeth Karina Chulde Chamorro, Lcda. Fátima Valeria Ambuludi Gavilanes, Lcda. Michelle Cristina Vaca Delgado, y Ing. Wilmer Javier Briceño Pilason los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Javier Melo González
Coordinador del programa

Autoría del Trabajo de Titulación

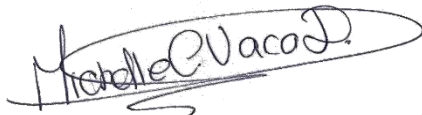
Yo, Elizabeth Karina Chulde Chamorro, Fátima Valeria Ambuludi Gavilanes, Michelle Cristina Vaca Delgado, Wilmer Javier Briceño Pila, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Desarrollo de un Plan de Negocio encaminado a la creación de un Supermercado saludable Healthy Buy** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Elizabeth Karina Chulde Chamorro
Correo electrónico: elchuldech@uide.edu.ec



Fátima Valeria Ambuludi Gavilanes
Correo electrónico: faambuludiga@uide.edu.ec



Michelle Cristina Vaca Delgado
Correo electrónico: mivacade@uide.edu.ec



Wilmer Javier Briceño Pila
Correo electrónico: wibricenopi@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Elizabeth Karina Chulde Chamorro, Fátima Valeria Ambuludi Gavilanes, Michelle Cristina Vaca Delgado, Wilmer Javier Briceño Pila, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Desarrollo de un Plan de Negocio encaminado a la creación de un Supermercado saludable Healthy Buy, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

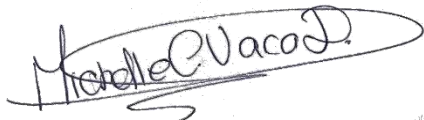
D. M. Quito, Mes de Año



Elizabeth Karina Chulde Chamorro
Correo electrónico: elchuldech@uide.edu.ec



Fátima Valeria Ambuludi Gavilanes
Correo electrónico: faambuludiga@uide.edu.ec



Michelle Cristina Vaca Delgado
Correo electrónico: mivacade@uide.edu.ec



Wilmer Javier Briceño Pila
Correo electrónico: wibricenopi@uide.edu.ec

Dedicatorias y Agradecimientos

“Le dedico este logro a DIOS quien ha sido mi fuente inagotable de sabiduría y guía, él ha iluminado mi camino durante esta travesía académica. Su gracia y misericordia han sido mi inspiración constante en la culminación de este proyecto. Agradezco a toda mi familia, especialmente a mi madre Germania que es la persona que todo el tiempo me inspira gracias a su ejemplo de nobleza, fortaleza y superación, a mi amada hija Arianna por permitirme ser su guía, un ejemplo en su vida y por encontrar en esto una razón más para ser mejor que yo. A mis excelentes jefes por ser ejemplo de liderazgo y contribuir a mi crecimiento personal, a mis profesores y mentores por la sabiduría y guía constante. Y, sobre todo, a mi propia perseverancia, esfuerzo y dedicación, que me llevaron a alcanzar este logro significativo, un logro más”.

Elizabeth Karina Chulde Chamorro

En este proyecto quiero agradecer a mis padres que me ayudaron y estuvieron siempre pendientes de mí, y quiero dedicarle con todo mi amor a mi hijo Mateo, este proyecto es un ejemplo de perseverancia y dedicación, no importa la edad para seguir aprendiendo.

Fatima Ambuludi

Principalmente quiero agradecer a Dios por darme salud y fortaleza para emprender nuevos retos, por guiarme a tomar las mejores decisiones buscando siempre mi felicidad y la de las personas que me rodean y por hacerme sentir orgullosa de la persona que soy en la actualidad.

Con mucho amor y orgullo quiero agradecer a mi familia por estar siempre conmigo en cada paso que doy, por enseñarme desde pequeña la importancia del trabajo duro para cumplir mis sueños y especialmente quiero agradecer a mis padres por ser incondicionales durante toda mi vida y siempre ser una fuente de inspiración para mí y mis hermanos.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Internacional por todas las enseñanzas impartidas, por la calidad de profesores que han hecho que cada una de las materias que revisemos sean de gran utilidad para aplicarlas en la vida real y podamos seguir alcanzando nuestras metas profesionales.

Michelle Cristina Vaca Delgado

En este nuevo reto quiero agradecer a mi madre y a mi hermana, a mi madre que me devolvió la vida por segunda vez, hermana gracias por enseñarme que nunca se deja de aprender. Y por último quiero darme las gracias a mi persona por jamás rendirme a ninguna adversidad

Wilmer Briceño

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto se desarrolla dentro de la ciudad de Quito, uno de los mercados de mayor índice comercial en el Ecuador junto con la ciudad de Guayaquil, siendo esto consecuencia de su masa poblacional que cuenta con un promedio mayor a los 2.000.000 de habitantes (CEPAL, 2023). Fueron estas cualidades la que llamaron la atención al momento de la constitución del plan de negocio y, por las cuales, se consideró un mercado apropiado para intervenir, aunque se reconoce como un sector competitivo.

No obstante, de la competitividad que resulta del mercado quiteño, se reconoce que la idea de negocio tiene un eje diferenciador y es la propuesta de su cartera de productos, los cuales, no se basarán en los expendios comunes de los supermercados del territorio que buscan en base a su marca de productos industriales ganar un lugar en el mercado. Al contrario, con fundamento en una cultura organizacional que predomina lo saludable, se desarrolla una oferta de bienes de consumo en esta índole para poder captar al público objetivo de la zona.

Para poder profundizar en la conveniencia de la intervención dentro de este mercado se tuvo que ejecutar varios tipos de análisis contenidos principalmente en el análisis del entorno y de competencia, dentro de estas acciones se identificaron varios competidores dentro del territorio que tienen presencia en canales digitales, por lo que, tendrán una ventaja competitiva por el conocimiento que ya han logrado en estos años, siendo ideal saber establecer medidas de mercadeo capaces de penetrar en el público objetivo.

Dentro de las estrategias, reconociendo la importancia y gran valor que tienen los canales digitales en el mundo actual, donde los ciudadanos ecuatorianos no son una excepción, se establecieron mecanismos de mercadotecnia que permitan explotar estos recursos y que se describirán a lo largo de los siguientes subcapítulos, donde la idea es poder ir incrementando en reconocimiento y ventas del negocio.

También se segmentó una sección de parte financiera donde se puede determinar la cantidad de recursos que se necesitan invertir para poner en marcha la actividad económica, ya sea por activos o por capital de trabajo, permitiendo que la directiva tenga con un presupuesto de inversión y de estimaciones de cuanto debe generar en ingresos para, primero no obtener ni pérdidas ni ganancias (Punto de equilibrio) y, después, alcanzar réditos en cada uno de los años proyectado.

Los resultados expuestos de los análisis permiten comprobar a idoneidad de implementar el negocio Healthy Buy al propiciar nivel de rendimientos financieros aceptables para el mercado. A continuación, dentro de cada parte, capítulos y subcapítulos se procede a presentar cada detalle de la organización, operación, estrategias, mercado y parte financiera.

Abstract

This project is developed within the city of Quito, one of the markets with the highest commercial index in Ecuador along with the city of Guayaquil, this being a consequence of its population mass that has an average of more than 2,000,000 inhabitants. (ECLAC, 2023). It was these qualities that attracted attention at the time of the constitution of the business plan and, for which, it was considered an appropriate market to intervene, although it is recognized as a competitive sector.

Despite the competitiveness that results from the Quito market, it is recognized that the business idea has a differentiating axis and is the proposal of its product portfolio, which will not be based on the common stores of the supermarkets in the territory that they seek in based on its brand of industrial products to gain a place in the market. On the contrary, based on an organizational culture that predominates in health, an offer of consumer goods of this nature is developed in order to attract the target audience in the area.

In order to delve deeper into the convenience of intervention within this market, several types of analysis had to be carried out, mainly contained in the analysis of the environment and competition. Within these actions, several competitors within the territory that have a presence in digital channels were identified. Therefore, they will have a competitive advantage due to the knowledge they have already achieved in these years, it being ideal to know how to establish marketing measures capable of penetrating the target audience.

Within the strategies, recognizing the importance and great value that digital channels have in today's world, where Ecuadorian citizens are no exception, marketing mechanisms were established that allow these resources to be exploited and that will be described throughout the following subchapters, where the idea is to be able to increase recognition and sales of the business.

A financial part section was also segmented where the amount of resources that need to be invested to start the economic activity can be determined, either by assets or by working capital, allowing the board of directors to have an investment budget and estimates of how much income should be generated to, first, obtain neither losses nor profits (breakeven point) and, then, achieve profits in each of the projected years.

The exposed results of the analyzes allow us to verify the suitability of implementing the Healthy Buy business by promoting a level of financial returns acceptable to the market. Next, within each part, chapters and subchapters, every detail of the organization, operation, strategies, market and financial part is presented.

INDICE GENERAL

1. PARTE INTRODUCTORIA	16
INTERÉS O DEFINICIÓN DEL PROYECTO	16
FINES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	16
2. PARTE GENERAL	19
IDEA DE NEGOCIO	19
OPORTUNIDAD	19
PLANIFICACIÓN	20
ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	21
3. PARTE ESPECÍFICA	22
CAPITULO 1	22
1.1. Descripción del negocio	22
1.2. Ventaja competitiva.....	22
1.3. Socios fundadores	23
1.4. Análisis del entorno.....	24
1.4.1. Análisis PESTEL.....	24
1.4.2. Análisis del sector	26
1.4.3. Rivalidad entre competidores.....	31
1.4.4. Análisis de la demanda.....	33
1.5. Análisis interno	35
1.6. BENCHMARKING.....	37
1.6.1. Interno	38
1.6.2. Externo	38
1.6.3. Funcional	39
1.7. Modelo de negocio CANVAS	40
1.7.1. Definición de los segmentos de clientes	42
1.7.2. Definición de la propuesta de valor	43
1.7.3. Selección de los canales.....	43
1.7.4. Establecimiento de las relaciones con el cliente	44
1.7.5. Determinación de las fuentes de ingreso	45
1.7.6. Averiguación de recursos claves.....	46
1.7.7. Descripción de las actividades claves.....	46
1.7.8. Elección de los socios claves.....	48
1.7.9. Desglose de la estructura de costes	49

1.8.	DAFO – CAME	50
1.9.	Establecimiento de los objetivos	51
1.10.	Estrategias	51
CAPITULO 2		59
2.1.	Objetivos SMART	59
2.2.	Público objetivo.....	61
2.3.	Análisis de la competencia.....	62
2.4.	Rango de precios.....	64
2.5.	Estrategias y tácticas	64
2.6.	Herramientas y Sistemas.....	65
2.7.	Métricas	68
2.7.1.	Cuota de mercado	68
2.7.2.	Penetración de mercado.....	69
2.7.3.	Fidelidad	69
2.7.4.	Valor del cliente	70
2.7.5.	Facturación de inventario promedio	70
2.7.6.	Tasa de perfección y error	70
2.7.7.	Cash to cash cycle.....	71
2.8.	KPI'S	71
2.8.1.	Tráfico.....	71
2.8.2.	Productividad del personal.....	71
2.8.3.	Numero de Ventas	72
2.8.4.	Volumen de ventas de inventario	72
2.8.5.	Porcentaje de contracción.....	72
2.8.6.	Tasa de Rotación de empleados.....	72
CAPITULO 3		73
3.1.	Objetivos del servicio al cliente	73
3.2.	Estrategias de CUSTOMER SERVICE	74
3.3.	Canales de comunicación	74
3.4.	KPI'S	75
3.5.	Flujograma.....	77
CAPITULO 4		78
4.1.	Matriz personal	78
4.2.	Organigrama consolidado de HEALTHY BUY.....	83
4.3.	Gastos de personal.....	85

CAPITULO 5.....	87
5.1. Ingresos.....	87
5.2. Costo de ventas.....	90
5.3. Costo de fabricación.....	90
5.4. OPEX.....	92
5.5. CAPEX.....	94
5.6. Fondo de maniobra.....	96
5.7. Necesidades de financiamiento.....	97
5.8. Punto de equilibrio de las operaciones.....	97
CAPITULO 6.....	99
6.1. Calendario de deuda.....	99
6.2. Cuenta de explotación.....	102
6.3. Balance de situación financiera.....	104
6.4. Flujo de caja.....	105
6.5. TIR del proyecto.....	106
6.6. TIR del Inversor.....	106
6.7. Indicadores financieros.....	107
6.8. Conclusiones de la parte financiera.....	108
4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....	109
CONCLUSIONES GENERALES.....	109
CONCLUSIONES ESPECÍFICAS.....	109
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
5. ANEXOS.....	113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	PESTEL del proyecto	25
Tabla 2	Capacidad de endeudamiento	36
Tabla 3	Ventas de competencia directa.....	39
Tabla 4	Perfil del segmento de cliente.....	42
Tabla 5	DAFO-CAME del proyecto.....	50
Tabla 6	Presupuestación.....	53
Tabla 7	Plan de contingencia de marketing - 1	56
Tabla 8	Plan de contingencia de marketing - 2.....	56
Tabla 9	Plan de contingencia de marketing - 3.....	57
Tabla 10	Plan de contingencia de marketing - 4.....	58
Tabla 11	Matriz Personal	78
Tabla 12	Punto de equilibrio.....	97
Tabla 13	Porcentaje de equilibrio anual.....	98
Tabla 14	Inversión inicial del proyecto.....	99
Tabla 15	Deuda con institución financiera	99
Tabla 16	Calendario de deuda con inversor	101
Tabla 17	Cuentas de explotación proyectado.....	103
Tabla 18	Flujo de caja operativo proyectado	105
Tabla 19	TIR del Proyecto.....	106
Tabla 20	TIR del Inversor	106
Tabla 21	Prueba acida	107
Tabla 22	ROI del proyecto.....	107
Tabla 23	ROE del proyecto	108

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura base del plan de negocios.....	20
Figura 2 Características de peso por edad.....	34
Figura 3 Modelo de Organigrama de Healthy Buy.....	37
Figura 4 Cuota de mercado.....	39
Figura 5 Modelo CANVAS del proyecto	41
Figura 6 Evolución de transacciones ecommerce	45
Figura 7 Cobertura de mercados.....	52
Figura 8 Objetivos SMART.....	59
Figura 9 Características del mercado de clientes.....	61
Figura 10 Evitan (Oportunidades)	62
Figura 11 Intereses del cliente	62
Figura 12 Ficha: Reunión de ventas.....	66
Figura 13 Marcas delivery a nivel nacional.....	66
Figura 14 Ejemplo de un sistema CRM	67
Figura 15 Mailchimp.....	67
Figura 16 Canales digitales.....	68
Figura 17 Fórmula: Cuota en unidades	68
Figura 18 Fórmula: Cuota en función de ingresos.....	68
Figura 19 Fórmula: Penetración de mercado	69
Figura 20 Fórmula: Fidelidad	69
Figura 21 Fórmula: Satisfacción del cliente	69
Figura 22 Fórmula: Retención.....	70
Figura 23 Fórmula: Facturación de inventario promedio.....	70
Figura 24 Fórmula: Tasa de perfección y error.....	71
Figura 25 Fórmula: Cash to cash	71
Figura 26 Fórmula: Tráfico	71
Figura 27 Fórmula: Volumen de ventas de inventario.....	72
Figura 28 Fórmula: Porcentaje de contracción	72
Figura 29 Meta: Satisfacción del cliente	75
Figura 30 Fórmula: Clientes satisfechos	76
Figura 31 Meta: Tasa de retención de clientes.....	76
Figura 32 Flujograma de HEALTHY BUY.....	77
Figura 33 Organigrama consolidado de HEALTHY BUY	83
Figura 34 Hoja de cálculo: Ingresos bebidas.....	87
Figura 35 Ventas de bebidas	87
Figura 36 Hoja de cálculo: Ingresos perecibles	88
Figura 37 Tendencia de ingresos perecibles.....	88
Figura 38 Hoja de cálculo: Ingresos Totales.....	89
Figura 39 Tendencia de ingresos	89
Figura 40 Hoja de cálculo: Costes de ventas	90
Figura 41 Hoja de cálculo: Costes de producción.....	91
Figura 42 Hoja de cálculo: Gastos personales	92
Figura 43 Hoja de cálculo: OPEX.....	92

Figura 44	Gastos HEALTHY BUY	93
Figura 45	Hoja de cálculo: Resumen CAPEX.....	94
Figura 46	Hoja de cálculo: Activo Construcciones.....	95
Figura 47	Hoja de cálculo: Activo Maquinaria.....	95
Figura 48	Hoja de cálculo: Activo Vehículo	95
Figura 49	Hoja de cálculo: Activo Mobiliario	95
Figura 50	Hoja de cálculo: Activo Hardware.....	96
Figura 51	Hoja de cálculo: Activo Software	96
Figura 52	Hoja de cálculo de FM.....	96
Figura 53	Hoja de cálculo de necesidades financieras.....	97
Figura 54	Hoja de cálculo de Balance de situación financiera proyectado.....	104

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como finalidad demostrar la rentabilidad que presenta la implementación de un modelo de supermercado basado en la comercialización de productos saludables, utilizando como marca HEALTHY BUY. La problemática principal dentro de esta actividad económica se sitúa en la competitividad que presenta el sector, dado que, la investigación centró su incursión dentro de la ciudad de Quito (mercado principal), nicho con variedad de comisariatos consolidados, pero bajo una estructura y enfoque tradicional, siendo la idea de productos orgánicos un valor agregado que permita la diferenciación del presente negocio. Reconociendo estas cualidades, y mediante una visión de las amenazas propias del entorno, se desarrollaron acciones estratégicas como up – Selling, comercio por canales digitales, entre otras que buscan dar un posicionamiento en los medios digitales por el gran alcance que exponen en la actualidad, concluyéndose que la implementación de la estructura operativa y estratégica es aceptable ante una evidente rentabilidad conseguida desde el primer periodo y que crece conforme el pasar de los años.

Palabras claves: Plan de negocios, Productos orgánicos, Productos saludables, Vida saludable, Supermercados.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to demonstrate the profitability of the implementation of a supermarket model based on the marketing of healthy products, using HEALTHY BUY as the brand. The main problem within this economic activity lies in the competitiveness that the sector presents, given that the research focused its incursion within the city of Quito (main market), a niche with a variety of consolidated commissariats, but under a structure and approach traditional, with the idea of organic products being an added value that allows the differentiation of the present business. Recognizing these qualities, and through a vision of the threats inherent to the environment, strategic actions were developed such as up-selling, commerce through digital channels, among others that seek to provide a positioning in digital media due to the great scope that they currently expose, concluding that the implementation of the operational and strategic structure is acceptable given the evident profitability achieved from the first period and that grows as the years go by.

Keywords: Business plan, Organic products, Healthy products, Healthy living, Supermarkets

1. PARTE INTRODUCTORIA

INTERÉS O DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto se enfoca en un modelo de negocio con un enfoque en la vida saludable, un interés que ha ganado fuerza en los ciudadanos, sobre todo en los últimos años y que es evidente a lo largo de la historia, por esto, desde el periodo de Hipócrates se sostenía la visión que el alimento debe ser la medicina de las personas, evidenciando la importancia de la buena alimentación para un óptimo estado de salud (Alzate, 2019).

Queriendo resaltar y mantener esta perspectiva dentro de la cultura organizacional del negocio a constituir, se establece la marca Healthy Buy, como una fuente de obtención de recursos de supermercados con hábitos saludables, que podrán ejercer como un medio de atracción en las personas para proponerles estilos de vida más adecuados y que tengan a su alcance productos de gran valor para su salud.

El querer predominar y posicionarse con base a productos saludables también se convierte en un reto para el negocio, sin embargo, la empresa asume estos retos buscando alcanzar al público objetivo con lo denominado como consumo sostenible adquiriendo bienes de consumo mediante una producción adecuada que no tiene impactos negativos en el medioambiente ni en la vida de los consumidores (Macas, Erreyes, & Bonisoli, 2022). Para esto, es de interés fomentar en el personal interno esta cultura porque serán quinees transmitan el mensaje al consumidor para generar una mejor comprensión de la visión del negocio.

Además de lo mencionado se puede reconocer que el mercado ecuatoriano es apropiado para ejecutar este tipo de negocios, considerando que hay datos que sustentan que son productos consumidos a nivel local, indicándose que este segmento de clientes generalmente adquieren aceites con un 53,92%, endulzantes con una representación del 53,40%, productos procesados con un resultado de 50,94% y lácteos y derivados en un 50% según el estudio de Ramírez (2020), lo que muestra una primera aproximación de las cualidades de los consumidores del territorio ecuatoriano.

Por esto, nació el interés de proponer el modelo de negocio Healthy Buy, como un supermercado que abastecerá a las personas y que identificará su identidad corporativa mediante sus valores e incondicional mantenimiento de estantes con productos que serán saludables para las personas, poniendo a la mano del consumidor vías físicas y digitales para solicitar sus productos.

FINES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

En el mercado de alimentación orgánica libre de pesticidas y químicos ha incrementado de manera exponencial a nivel nacional, por lo que existen varias microempresas de marcas ecuatorianas que se dedican al cultivo y elaboración de productos libres de todo preservante, químicos 100% natural, en vista de la necesidad del grupo de personas que quieren alimentarse con productos saludables, orgánicos. En las diferentes ciudades del Ecuador existe una demanda

de personas que desean comprar esta clase de productos, por esta razón es de vital importancia atender al mercado objetivo con la creación de una tienda que ofrezca todas estas soluciones de alimentación a sus consumidores Healthy Buy.

Dentro del segmento que requieren esta clase de alimentación, se encuentran personas con restricciones alimenticias a causa de diferentes enfermedades digestivas, personas que mantienen cierto concepto de la explotación animal, personas que apoyan a una alimentación libres de pesticidas y químicos que adoptan una alimentación orgánica. La realización del trabajo de emprendimiento se realiza en base a estudios que permiten determinar la factibilidad de la idea de negocio: el estudio de mercado que establece la demanda y oferta, el estudio técnico especifica el tamaño del proyecto, e ingeniería del proyecto, el estudio organizacional permite puntualizar los aspectos generales de la empresa y la estructura organizativa, el estudio financiero permite evaluar en términos monetarios el costo de ejecución del emprendimiento. De acuerdo con lo dicho y los argumentos dados anteriormente, se analiza la creación del emprendimiento de un Super mercado Orgánico, Healthy Buy que de soluciones de alimentación a todos los grupos de personas expuestas anteriormente.

Objetivos

Objetivos Cualitativos:

1. Mejorar la penetración geográfica de nuestros productos, mediante la cadena de distribución interna de la empresa.
2. Fidelizar la cartera de clientes, mediante la concientización del consumo de productos orgánicos.
3. Brindar al consumidor una mayor variedad de productos orgánicos, a través de nuestro gran stock de inventario.

Objetivos Cuantitativos

1. Aumentar la cartera de clientes en un 10% anual en los siguientes tres años.
2. Mejorar la cultura de nutrición saludable en nuestra cartera de clientes, incrementado en un 15% su conocimiento sobre nuestra gama de productos.

De producto/servicio

1. Dar a conocer nuestros productos y servicios al mercado objetivo, a través de campañas publicitarias.
2. Contratar personal calificado en nutrición, para lograr un asesoramiento adecuado a nuestro cliente.
3. Obtener un precio competitivo, a través de acuerdos de mercado justo con los proveedores del sector.

Comerciales

1. Establecer segmentaciones de mercado, de acuerdo con las necesidades del cliente (deportista, tercera edad, niños, etc.)
2. Optimizar el embudo de conversión de ventas, a través de la capacitación del personal de ventas.
3. Optimizar la rotación de los productos, a través de un correcto sistema de inventario.

2. PARTE GENERAL

IDEA DE NEGOCIO

Healthy Buy es una empresa creada en 2023 en la ciudad de Quito capital del Ecuador, que cuenta con el firme propósito de dedicarse a la venta masiva de productos cien por ciento saludables, a través de sus tiendas físicas y virtuales. Por esta razón, la elección de nuestros proveedores ha sido bastante exhaustiva ya que buscamos socios que cumplan con la calidad que se necesita y no utilicen en sus productos ningún tipo de preservante ni colorante.

Nuestros principales proveedores van a ser nuestros agricultores, ya que en el Ecuador esta actividad es bastante popular y sobre todo contamos con materia prima de calidad, para que los productos que se cultiven sean de los mejores. Por otro lado, se busca crear nuevas oportunidades a los agricultores para que puedan recibir un precio justo por la venta de sus productos y así también apoyar al comercio local.

Nuestro giro de negocio se dedicará a la venta retail de los productos de dichos proveedores, en donde nuestros principales clientes serán personas que busquen un estilo de vida saludable, agregando a su vida diaria alimentos completamente sanos y que aporten vitaminas y proteínas a su cuerpo.

OPORTUNIDAD

Hoy en día, la relación nutrición-salud, se consolida en una de las tendencias de mayor crecimiento debido al interés en llevar una vida sana donde la alimentación es la base principal para lograr este estilo de vida. Por tanto, los supermercados cada vez más ven la necesidad de responder a este segmento importante con varias alternativas que respondan y satisfagan esta necesidad del consumidor.

Es por tal motivo, que los supermercados considerandos saludables generan respuesta a estas premisas de cambio cultural y hábitos alimenticios, abarcando mucho más que las entidades centradas en la productividad y el beneficio económico que se pueda tener en cada localidad. Esto ha despertado el interés de grandes compañías a orientar sus líneas de productos a una alimentación saludable como es el caso de Nestlé, Unilever y Grupo Bimbo, que han alineado sus esfuerzos por favorecer la salud y bienestar de los consumidores visibles en su plataforma estratégica y sus portales web.

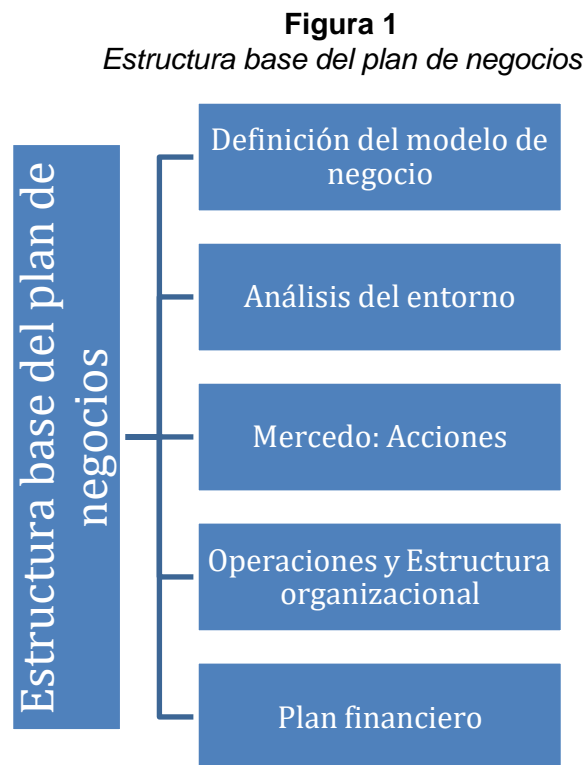
Por lo expuesto, es razonable la propuesta de HEALTHY BUY que más allá de un supermercado saludable, enfatiza en un cambio cultural de alimentación y ser la primera o una de las pocas empresas que satisfaga a la demanda y que su reconocimiento como marca llegue a los mercados muchos más amplios desde una filosofía de vida sana y hábitos saludables.

Es por esto que HEALTHY BUY busca satisfacer todos los momentos de consumo que el consumidor o shopper pueda tener, cubrir principalmente las 3 etapas de alimentación por medio de una diversidad de productos saludables que pueda encontrar sólo aquí, generando un impacto en su dieta diaria y generar conciencia en el consumo responsable de alimentos día a día.

Por medio de la integración de todos los proveedores de alimentos saludables ofrecerá al consumidor la propuesta de concentración de todos los alimentos que se pueda imaginar en un solo lugar, junto a esto la conciencia desde sus empaques hasta la educación sobre el valor nutricional de cada uno de los productos.

PLANIFICACIÓN

Para el desarrollo de la propuesta se ejecutó una planificación considerando los elementos descritos dentro de los planes de negocio, lo que permitirá seguir una secuencia ordenada y descriptiva de cada elemento que es de importancia saber para los directivos al momento de la formulación de la estructura, estrategias y conformación financiera. De forma general, Zambrano (2020) expone que la estructura de estos planes se conforma de los siguientes puntos:



Nota. Adaptado de Zambrano (2020)

Teniendo como fundamento lo expuesto dentro de la figura anterior se fue construyendo la parte específica del proyecto, detallando los elementos vinculados a la descripción del negocio, a los análisis del mercado y demás factores, así como las estrategias y forma de estructurar las

operaciones de un supermercado de productos naturales, para culminar con la determinación de la parte financiera que rige en la viabilidad que tendrá el negocio, siendo todo esto expuesto dentro de la tercera parte del presente proyecto.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

En lo que respecta a la estrategia de competitividad se puede mencionar que el negocio tiene su enfoque en varias perspectivas que se consideran generadores de valor, estas son las siguientes:

- a) Segmentación por nicho de mercado: La marca será una de las pocas organizaciones que presenta una idea de negocio de venta a mayor escala de productos orgánicos o saludables bajo el modelo de un supermercado, considerando que dentro de la localidad predominan los supermercados tradicionales y tiendas de barrio que no tienen esta perspectiva.
- b) Cultura organizacional: Los empleados se regirán bajo unos valores organizacionales centrados en la vida saludable y la trasmisión de estos enfoques al público en general, siendo transmitidos desde los altos mandos hacia las cadenas jerárquicas más bajas para que toda la organización mantenga un direccionamiento fijo que los permita tener un mejor compromiso.
- c) Productos orgánicos: La cartera de productos permite la generación de una diferenciación basada en las cualidades de cada producto, permitiendo contar con una amplia cartera de bienes perecibles y bebidas para deleitar el paladar de los clientes.

Con base a estas cualidades de fomenta la estrategia de competitiva fundamentadas en el desarrollo de mercado que se capaz de resaltar estas características, utilizando los medios digitales como canales de difusión de gran alcance para un rápido reconocimiento de la marca y mejor conversión en ventas, de igual forma, las estrategias a implementar de forma específica se resaltan en la siguiente sección del proyecto.

3. PARTE ESPECÍFICA

CAPITULO 1

1.1. Descripción del negocio

Healthy Buy es una empresa creada en 2023 en la ciudad de Quito capital del Ecuador, que cuenta con el firme propósito de dedicarse a la venta masiva de productos cien por ciento saludables, a través de sus tiendas físicas y virtuales. Por esta razón, la elección de nuestros proveedores ha sido bastante exhaustiva ya que buscamos socios que cumplan con la calidad que se necesita y no utilicen en sus productos ningún tipo de preservante ni colorante.

Nuestros principales proveedores van a ser nuestros agricultores, ya que en el Ecuador esta actividad es bastante popular y sobre todo contamos con materia prima de calidad, para que los productos que se cultiven sean de los mejores. Por otro lado, se busca crear nuevas oportunidades a los agricultores para que puedan recibir un precio justo por la venta de sus productos y así también apoyar al comercio local.

Nuestro giro de negocio se dedicará a la venta retail de los productos de dichos proveedores, en donde nuestros principales clientes serán personas que busquen un estilo de vida saludable, agregando a su vida diaria alimentos completamente sanos y que aporten vitaminas y proteínas a su cuerpo.

Estos supermercados como ya se había mencionado anteriormente van a ser tanto físicos como virtuales y con respecto a las tiendas físicas, van a estar ubicadas en un punto estratégico del país como lo es Quito, una de las ciudades en donde más habitantes existen y en donde más rápido se va a dar a conocer nuestra marca.

Finalmente, también nos vamos a dedicar a la venta de forma online y para ello nuestra página Web será clave ya que nuestros clientes van a poder hacer sus compras dentro de la plataforma y van a poder hacer sus pagos por ese mismo medio.

1.2. Ventaja competitiva

Hoy en día, la relación nutrición-salud, se consolida en una de las tendencias de mayor crecimiento debido al interés en llevar una vida sana donde la alimentación es la base principal para lograr este estilo de vida. Por tanto, los supermercados cada vez más ven la necesidad de responder a este segmento importante con varias alternativas que respondan y satisfagan esta necesidad del consumidor.

Esto ha despertado el interés de grandes compañías a orientar sus líneas de productos a una alimentación saludable como es el caso de Nestlé, Unilever y Grupo Bimbo, que han alineado sus

esfuerzos por favorecer la salud y bienestar de los consumidores visibles en su plataforma estratégica y sus portales web. Con esto se da un reconocimiento y se muestra como las empresas pueden adaptarse a este ámbito, aunque sigue sin existir un amplio mercado de oferta sobre esta clase de negocios.

Resulta pertinente entonces, la propuesta de HEALTHY BUY que más allá de un supermercado saludable, enfatiza en un cambio cultural de alimentación y ser la primera o una de las pocas empresas que satisfaga a la demanda y que su reconocimiento de marca llegue a los mercados globales desde una filosofía de vida saludable.

Es por esto que HEALTHY BUY busca satisfacer todos los momentos de consumo que el consumidor o shopper pueda tener, cubrir principalmente las 3 etapas de alimentación por medio de una diversidad de productos saludables que pueda encontrar sólo aquí, generando un impacto en su dieta diaria y generar conciencia en el consumo responsable de alimentos día a día.

Por medio de la integración de todos los proveedores de alimentos saludables ofrecerá al consumidor la propuesta de concentración de todos los alimentos que se pueda imaginar en un solo lugar, junto a esto la conciencia desde sus empaques hasta la educación sobre el valor nutricional de cada uno de los productos.

1.3. Socios fundadores

Administrar una empresa se requiere liderazgo y determinación. Tratamos de entender cómo lograr una administración efectiva de un supermercado como Healthy Buy y a su vez apoyar al crecimiento del sector agrícola.

Somos 4 los socios fundadores, mismos que envueltos en el objetivo de emprender hemos, destacado nuestras mayores habilidades para poder dar lo mejor de sí mismos y empezar con nuestro negocio, Willmer, Karina, Michelle y Fatima, amigos y ahora socios del supermercado que cuidara de la salud de las personas de una forma versátil y rápida.

Willmer, destaca por su constancia y su dedicación mostrando su profesionalismo en varios proyectos en los que ha participado, experto en marketing y ventas con amplio conocimiento en el mercado.

Karina, líder por naturaleza, comprometida con su equipo, con sus metas y con el desarrollo de cada una de las personas que entran en contacto con ella. Profesional que con su compromiso y fuertes conocimientos permitirán fortalecer la directiva del negocio junto al resto de socios de la organización.

Michelle, minuciosa, presta atención al más mínimo detalle y atiende a las cuestiones más pequeñas, excelente profesional, experta en administración de empresas, con más de 10 años de experiencia.

Fatima, profesional vinculado con el sector industrial, cuenta con una amplia experiencia en administración gestión de proyectos.

Como socios tenemos una lista de responsabilidades, las cuales se encaminan a satisfacer la experiencia general del shopper mientras se mantiene el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Misión

Brindar a nuestros clientes alimentos y bebidas orgánicos que aporten a su nutrición y bienestar, creando una experiencia de vida saludable y generando un hábito de consumo consciente y sostenible con el medio ambiente, cuidando nuestro talento humano y la relación con los proveedores.

Visión

Ser la primera opción para nuestros clientes a nivel nacional, al buscar una alimentación sana bajo un modelo de negocio sostenible y rentable, supliendo las necesidades de un mercado creciente y consiente de la importancia de la preservación de la naturaleza y prácticas de mercado justas.

1.4. Análisis del entorno

Para analizar nuestra idea y desarrollar nuestro plan de negocio, debemos realizar un análisis del entorno, y esto supone definir:

- ¿Qué quieres?
- ¿Cómo lo vas a hacer?
- ¿Qué necesitas?
- ¿Dónde compites?
- ¿Qué oportunidades hay?
- ¿Qué necesidades del mercado?
- ¿Cómo consigo datos?
- Pestel
- Determinar el potencial de crecimiento del sector
- Competidores

1.4.1. Análisis PESTEL

Para comenzar el análisis se aplicó el método PESTEL, el cual, se centra en la examinación de seis elementos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, teniendo como misión generar una apreciación del macroentorno (Beltrán, Maldonado, & Gallegos, 2020). En base a estos factores se procede a ejercer la siguiente delimitación de las características del mercado ecuatoriano:

Tabla 1
PESTEL del proyecto

ANÁLISIS PESTEL "HEALTHY BUY"											
POLÍTICO	Sector alimenticio regulado y controlado por ARCSA, institución del Gobierno que vela por la inocuidad de alimentos y bebidas.	ECONÓMICO	Niveles de precios de acuerdo a la oferta y disponibilidad según la temporalidad de ciertos vegetales, hortalizas, legumbres.	SOCIAL	Cultura actual enfocada al consumo de productos saludables, orgánicos.	TECNOLÓGICO	Aprovechamiento de aplicaciones móviles	ECOLÓGICO	Conciencia ambiental y amigable con empaques biodegradables	LEGAL	Sector poco o nada regulado en nuestro país y a nivel internacional
	Inestabilidad económica actual e incertidumbre por activación "muerte cruzada" Gobierno de turno durará 6 meses.		incremento de precios en productos fuera de temporada (precios no fijos)		Mentalidad de apoyo al consumo local y a los agricultores		Innovación en la industria de alimentos orgánicos y saludables		Procesos de producción, comercialización y distribución que garantizan evitar la contaminación del medio ambiente		Afiliación obligatoria y apego a la legislación laboral vigente
	Política de semaforización de alimentos en grasa, azúcares y sal		Buena actitud hacia el precio frente a los productos saludables		No hay resistencia a la influencia de consumo productos orgánicos		Proveedores comprometidos con la conservación y cuidado del medio ambiente		Políticas ecológicas entre proveedores, agricultores, socios estratégicos y consumidor		Permisos de funcionamiento y autorizaciones para la distribución
	Fuerte política de cuidado medio ambiental		El mercado de productos "healthy" no es saturado, existe escasez de una propuesta integral.		Nivel de percepción frente a los agricultores locales "de un comercio justo"		Fácil acceso tecnológico del consumidor hacia la empresa y la procedencia de sus productos desde el cultivo hasta llegar a sus manos		Entorno adecuado para poner en marcha el negocio (suelo, clima, estacionalidad, diversidad)		Ley de protección a la vida animal y vegetal

Los datos proporcionados en la tabla 1 permiten observar que hay factores riesgosos como la inestabilidad política en el Ecuador que puede generar una mayor incertidumbre en la generación de acciones para el sector empresarial como nuevos requerimientos, cambios en impuestos, entre otros. Así mismo, al comercializar productos alimenticios existe la obligación de seguir los requerimientos del ARCSA y las obligaciones de ley que pide el Estado, haciendo que exista una mayor carga al momento de iniciar y ejecutar la actividad económica.

En temas de oportunidades se puede destacar que el sector ecuatoriano es atractivo por la mentalidad y cultura de consumismo saludable, lo que permite tener mayor seguridad al momento de querer posicionar este tipo de negocios, además, al no encontrarse saturado se convierte en el momento perfecto para intervenir con una buena planificación y lograr esa consolidación que haga perdurar el negocio a largo plazo.

Luego de realizar el análisis PESTEL, para el grupo de Healthy Buy es de gran relevancia continuar con el proyecto, ya que frente a cada factor analizado existe la viabilidad y estrategia para cada uno de los componentes del entorno general. Por otro lado, el impacto del análisis es positivo y consideramos que hay oportunidad a corto, mediano y largo plazo para el emprendimiento.

1.4.2. Análisis del sector

Para seguir profundizando en aspectos del entorno se hace referencia diferentes elementos que forman parte del sector, profundizando en las barreras de entrada y salida, poder de negociación y resto de componentes de un microentorno, estos aspectos son presentados y analizados a continuación.

1. ¿Hay barreras de entrada?

Para determinar si hay barreras de entradas fuertes que impedirían el inicio de la actividad se debe mencionar varios componentes que forman el entorno como la economía a escala, costes, diferenciación, canales de distribución y políticas internas, la noción que muestran cada uno de estos elementos serán claves para poder visualizar los obstáculos iniciales que tendrían los directivos en su intervención en el nicho. Siendo estos elementos los analizados en los siguientes puntos:

I) Economía de escala

Considerando que Ecuador se caracteriza por ser un país agricultor y generador de materia prima, es pertinente buscar una optimización de precios, donde la perspectiva de economía a escala cabe perfectamente, con este tipo de estrategias, se busca que al negociar con proveedores se pueda hacer que los precios finales sean más competitivos, por ende, dependerá mucho de la capacidad negociadora de los directivos de la entidad.

II) Desventajas en costes independientemente de la escala, o inversiones en capital

Este suceso se debe a comercialización y distribución que pueden encarecer la cadena de suministro de esta clase de bienes. Por esto, es esencial que la demanda de esta clase de productos orgánicos se sostenga e incremente para producir una reducción en sus costos y optimizar los valores que se pretenden ofrecer en el mercado.

III) Diferenciación del producto

Debe mencionarse que el precio no es lo único en lo que se fija el cliente, las características del producto juegan un rol fundamental, por ende, reconociendo al producto orgánico como no tan abundante en los mercados, sí presenta una diferenciación con respecto al resto, aunque son estas cualidades lo que lo hacen un poco más costoso, por ejemplo: El impulso y protección del ambiente que nos rodea (evitando la generación de gastos por mitigación de contaminación). En este sentido, Arce (2020) expresa que los cultivos de estas características exponen precios elevados que se deriva de los beneficios obtenidos como bienestar en la fertilidad de los suelos, menor riesgos para los agricultores en sus producciones, mejor progreso rural y estabilidad en empleos del ámbito agrícola.

Lo mencionado demuestra el aporte de la constitución de este tipo de productos y negocios, que, además de generar fuentes de empleos contribuye a que se mantenga de forma eficiente el entorno sin intervenir en procesos de fabricación que pueden ser perjudiciales y, a la larga, pueden dañar más el entorno ambiental.

IV) Acceso a los canales de distribución

Con la ubicación de nuestro local en la ciudad de Quito, pretendemos tener acceso directo a los canales de distribución de este ámbito, donde se busque llegar de forma directa al consumidor y es factible mediante el alquiler de un local físico.

V) Políticas gubernamentales

Los requisitos para abrir un negocio en el Ecuador son:

- Registro único de contribuyentes RUC
- Patente Municipal de cada ciudad
- Se deberá inscribir el negocio en el Registro de Actividades Económicas Tributarias RAET
- Licencia de actividades económicas (inspección del cuerpo de bomberos)

Con base a estas características, no se puede considerar que las exigencias para comercializar productos saludables y establecer un supermercado son estrictamente fuertes, siendo una amenaza media este atributo observado del entorno.

2. ¿Hay barreras de salida?

De igual forma que las barreras de entrada, es importante reconocer los obstáculos que impedirían que los negocios tengan obstáculo para salir del mercado, por esto, se contemplan los siguientes elementos:

I) Personales o emocionales

Las normas en las que se desenvuelven esta clase de productos son más estrictas al tratar de sustentar con veracidad los componentes de los que se reconoce como “orgánico”, esto hace que las empresas que los expenden salgan del mercado cuando no pueden sostener un cumplimiento de la calidad de sus producciones, lo que pone en la mira en pedir y abastecerse de bienes que estén con certificaciones pertinentes para que el local no se vea afectado en el mediano o largo plazo.

II) Económicas. ¿Hay obligaciones con los trabajadores? ¿Contratos o licencias?

Las obligaciones laborales para el personal que colabora en nuestra tienda estarán regidas por las leyes laborales actuales del Ecuador. El personal deberá estar afiliado al IESS, ganar un sueldo justo y gozar de todos los beneficios de ley actuales, bajo un contrato de trabajo suscrito en el IESS.

3. Estratégicas: ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?

Debido a que el sector de la producción de productos orgánicos en el Ecuador es un tanto limitado, es necesario establecer acuerdos de negociación con nuestros proveedores que sean competitivos y respalde el comercio justo para todas las partes.

I) El número de proveedores y su grado de concentración

De acuerdo a Agrocalidad (2023) existen más de 500 bienes de carácter orgánico que cuentan con su respectiva certificación, además, 45 mil hectáreas dentro del Ecuador se utilizan para esta clase de operaciones, donde 518 son operadores reconocidos en el registro de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario –Agrocalidad. Cifras que muestran que hay varios proveedores que permiten la posibilidad de negociación para alcanzar los mejores precios posibles para el presente proyecto. A continuación, se detallan los principales proveedores de productos orgánicos en el país:

- Organic Planet
- Biomarket
- Free Life Ecuador
- Finca La Tamia
- ACLI
- IBO S.A.

- HORTIXEP
- Global Organics Babahoyo
- Organic Life

II) Su grado de diferenciación

En el Ecuador se suele dividir el consumo interno y externo de la producción de estos productos, se reconoce 564 bienes certificados donde 190 son frescos y 374 pasan por fases de procesados, se debe destacar que la cartera de productos orgánicos es diversificada con la exportación de banano, quinua, entre otros bienes (Lema, 2019).

De acuerdo con Agrocalidad, estos productos se encasillan en estos parámetros cuando cumplen a cabalidad los requerimientos y son identificables con etiquetas “orgánico”, “ecológico” o “biológico”, además, esta institución suele incluir en los bienes ecuatorianos un Productor Orgánico Agropecuario –POA. Siendo cualidades para considerar al momento de revisar los productos orgánicos que se expende por la zona y contratar a un proveedor, para ratificar que es una persona o empresa certificada.

III) La existencia de productos sustitutos

Se pueden considerar los siguientes puntos:

Alimentos orgánicos no certificados: Se puede atribuir a la falta de certificación como un comercio informal donde los pobladores y personas en general pudieran adquirir productos que dicen ser saludables o de compuestos y producción orgánica, pero no lo son. Esto puede provocar daños en la salud de las personas que lo consumen, los cuales, pueden adquirirlos por su menor precio en comparación a las empresas y marcas que necesitan sacar certificados para expenderlos.

Alimentos no orgánicos: Es decir, el resto de los alimentos tradicionales e industrializados que no son parte del segmento de productos orgánicos. Son comúnmente consumidos por las personas y generan una mayor preferencia en la mente de los consumidores, por ende, cierto grado de resistencia en probar productos denominados saludables u orgánicos.

Bajo lo expuesto, los productos sustitutos si son una amenaza por la diferencia en precio que podrían tener alimentos no certificados o por la preferencia de consumir productos industrializados en comparación a los orgánicos, por esto, es indispensable saber posicionar la idea de negocio.

IV) La importancia que el sector industrial tenga para los proveedores

Se puede evidenciar, que mediante estos colaboradores se consigue:

- Garantiza la seguridad alimentaria.
- Mejora la calidad de los productos.

- Reduce los costos.
- Mejora la satisfacción del consumidor final.

V) La amenaza de integración vertical hacia adelante

Es importante tener en consideración que nuestros proveedores, en cualquier momento tomen la decisión de convertirse y distribuidores directos de sus productos y por lo tanto ser parte de nuestra competencia. Por lo que un tema a considerar serán las negociaciones y acuerdos justos que estableceremos con nuestros proveedores.

VI) La importancia del proveedor sobre el coste final del producto

La logística es un factor clave para el éxito de cualquier emprendimiento dedicada al sector de alimentos. Desde la producción hasta la entrega al consumidor final, cada etapa del proceso de suministro debe ser cuidadosamente planificada y ejecutada para garantizar la calidad y seguridad de los productos alimentarios. Los proveedores deben prestar especial atención a la logística, ya que cualquier retraso o fallo en la cadena de suministro puede tener graves consecuencias para la salud pública y reputación del nuestro emprendimiento.

4. ¿Cuál es el poder de negociación de los clientes?

I) El número de clientes y su grado de concentración

El análisis del comportamiento del consumidor está relacionado inicialmente con las preferencias y la manera en que estas se forman en la mente de las personas. Así, se han identificado nueve agentes que estimulan la compra de productos orgánicos: la preocupación por la salud y la nutrición, el sabor superior, el cuidado hacia el medio ambiente, la seguridad alimentaria, el interés en el bienestar animal, el soporte de la economía local, la salubridad, la nostalgia y la curiosidad o moda.

Sobre las actitudes de estos clientes, se debe indicar que son consumidores de alimentos que se basan mucho en las características del mismo antes de comprarlo, buscando siempre una seguridad alimentaria en sus consumos habituales. El negocio se centra en las dos ciudades de mayor población del Ecuador, siendo principalmente introducido en el nicho de Quito, lo que permite obtener un gran potencial de público objetivo.

II) La importancia que el producto tenga sobre los costes de los clientes

Los clientes “core” son los compradores estrellas dentro de estos segmentos, personas que valoran la estabilidad alimentaria y predominan en su énfasis por el buen comer basada en la salud. A medida que cambian las preferencias del consumidor, la industria orgánica ha tenido grandes oportunidades de incursionar con clientes que cuidan su salud y optan por productos libres de pesticidas, respondiendo a la demanda en crecimiento de nuevas tendencias consientes con el ambiente y seguridad alimentaria.

III) El grado de diferenciación de los productos del sector

La etiqueta (certificación). Elemento que exhibe el cumplimiento de las normas por parte de los diferentes productos orgánicos, contar con este recurso es esencial porque notifica al cliente de la composición que tiene el alimento que pretende consumir, así mismo, podrá avalar que hay una institución u organismo que da crédito de certificación sobre el producto, generando mayor seguridad en el cliente.

IV) Amenaza de integración vertical hacia atrás

Las posibilidades de que nuestros clientes en un futuro se conviertan en competencia directa, son elevadas, ya que la tendencia del consumo de alimentos orgánicos va creciendo en el mercado, debido a que los seres humanos se preocupan cada vez más por su salud y bienestar.

1.4.3. Rivalidad entre competidores

A nivel de Ecuador es importante destacar que por el momento son contadas las ideas de negocio bien posicionadas en la mente de los clientes como la que se está planteando en este proyecto, sin embargo, las potenciales competencias son las siguientes:

- **PROALMEX CIA. LTDA.:** Es una empresa creada en 2013 en Cuenca, pero actualmente su planta central está en Conocoto y tiene como objetivo ofrecer productos saludables mediante la distribución de 14 marcas tanto nacionales como internacionales, además cuenta también con su propia fabrica para diversificar en las categorías de salsas, sal, especias, siropes, jugos en polvo, frutas a granel entre otros.

Actualmente cuenta con 18 puntos de venta que no son tiendas físicas propias de PROALMEX, pero es un canal bastante fuerte por donde distribuyen sus productos. Por otra parte, tienen su propia página web en donde los clientes directamente hacen sus pedidos y tienen acceso a todos sus productos de forma fácil y rápida, ya que pueden pagar en la página web con el método que mejor les convenga y manejan un sistema de envío a nivel nacional.

Según la revista Forbes (2022) la empresa a finales del año anterior cerró sus ventas con aproximadamente 3 millones de dólares y actualmente cuenta con 50 empleados. Por otra parte, el número de clientes que manejan son más de 20 000 y esta cifra es de clientes que compran directamente en línea, pero también hay que tomar en cuenta que tienen como aliado estratégico a SUPERMAXI, MEGAMAXI Y EL CORAL quienes son los supermercados más grandes del Ecuador y los más conocidos.

- **CORPORACION FAVORITA:** Se habla directamente de MEGAMAXI Y SUPERMAXI que son empresas que tienen más de 70 años en el mercado ecuatoriano y se dedica a la distribución e importación de productos alimenticios en general con proveedores nacionales, internacionales y también cuenta con su propia planta de producción que se encuentra ubicada en Quito.

Una de mayores fortalezas es la imagen que ha proyectado en nuestro país ya que al contar con una trayectoria impecable en donde ha primado la calidad y el buen servicio, han hecho que cada vez sus clientes sean más fieles a su marca y confíen en ella.

Con respecto al tema de productos saludables se puede indicar que es el supermercado más completo ya que cuentan con aproximadamente 15.644 proveedores en todo el mundo que han permitido que sus clientes puedan adquirir diversos productos.

Al ser una empresa amplia, el número de empleados también es elevado, cuenta con 23.971 colaboradores distribuidos en 19 ciudades del país en donde la empresa cuenta con sus locales propios y, por otro lado, también genera empleo de forma indirectas ya que trabaja con pequeñas empresas.

Finalmente, en el 2022 facturo aproximadamente 2.178 millones de dólares lo que le permitió que lidere por 4 años seguidos el ranking de empresas con mayores ingresos según la Superintendencia de compañías

Al haber analizado a nuestros competidores directos podemos observar que existen muchas estrategias de éxito que podemos replicarla en nuestro modelo de negocio, por ejemplo, al tener nuestra propia planta de distribución y operaciones se va a permitir que podamos sacar los productos mucho más rápido al mercado y que se cumpla con la calidad que se busca.

Esto también va a dar como resultado que podemos controlar de mejor manera quienes van a ser nuestros proveedores y podremos ayudar a la producción local ya que nos pondremos en contacto con ellos directamente y al ser una producción de gran escala se necesitara de un mayor número de agricultores y personal que nos ayuden a cubrir los pedidos.

Otro aspecto es que las dos empresas tienen presencia física y cubre la mayoría de las ciudades importantes del Ecuador y lo que buscan conseguir con ello, es adaptarse al cliente, ya que culturalmente los ecuatorianos tenemos aún la costumbre de ir al supermercado o a la tienda de confianza y queremos ver la calidad del producto y escoger a nuestra elección. Otro tema es que tampoco descuidan las compras en línea para vender en muchos más sitios y para ello, se asocian con empresas de envíos de alimentos que les permiten transportar en las mejores condiciones sus alimentos y en menor tiempo.

En conclusión, la ventaja competitiva que tenemos frente a la competencia es que con PROALMEX aún es una empresa en crecimiento y no está posicionada en la mente de los ecuatorianos y una de las razones es porque no cuentan con una tienda física propia y con su tienda online solo han llegado a 0,1% de la población mientras que con CORPORACION FAVORITA podemos decir que al ser el supermercado más grande cuenta con mucha más variedad de marcas saludables, pero realmente esa no es su prioridad por lo que hace que pierda su valor para los clientes que buscan alimentarse bien.

1.4.4. Análisis de la demanda

Otro de los ejes esenciales del plan de negocio es la demanda, reconocer las características de los clientes a los que se llegará permitirá saber el potencial que tiene el mercado donde se desea incursionar, por esto, se procede a ejecutar las siguientes determinaciones:

Segmentación de clientes

Para poder ejecutar una visualización de la demanda se debe partir de la segmentación del perfil del cliente, para estos se aplicaron criterios mencionados a continuación:

I) Criterios de segmentación:

El giro de negocio en donde se encuentra Healthy Buy es el de la alimentación saludable y podemos segmentar a nuestros clientes de la siguiente manera:

a) Segmentación Geográfica:

- Ciudades:
 - Quito

Healthy Buy contará con tienda física en una de las principales ciudades del Ecuador como: Quito; la misma, que estará ubicada en zonas rurales comerciales y de fácil accesibilidad para el cliente.

Otra de las razones por las que se pretende estar localizado en una de las ciudades más grandes es por nuestros proveedores, ya que ayudará a que el abastecimiento de productos sea inmediato, distribuyéndose de la siguiente manera: Quito para proveedores de la región sierra.

b) Segmentación Demográfica:

- **Edad:** entre 25 a 65 años
- **Género:** hombres y mujeres
- **Nacionalidad:** Ecuatoriana
- **Ciclo de vida familiar:** Adultos

Nuestro nicho de mercado se enfoca directamente en adultos ecuatorianos de cualquier género entre las edades de 25 a 65 años debido a que se encuentran en etapas de la vida en donde cuentan con el poder adquisitivo y son mucho más responsables con los alimentos que ingieren para cuidar su salud.

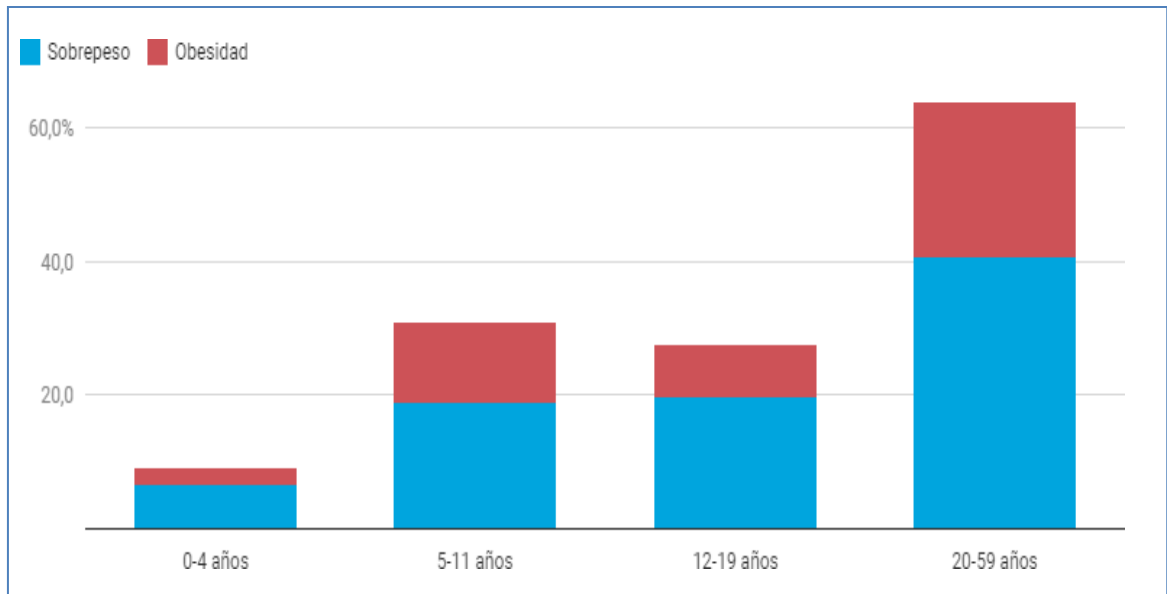
c) Segmentación psicográfica

- **Personalidad:** Dirigido para personas que son minuciosas con los alimentos que consumen y cuando van a realizar una compra en el supermercado analizan la tabla nutricional y consideran fundamental que los productos provengan de origen natural.
- **Estilo de vida:** Consumidores que se enfocan en el consumo de alimentos saludables porque desean cuidar su salud ya sea por enfermedad, son deportista o simplemente quieren mejor la calidad de alimentos que ingresan a su cuerpo.

d) Segmentación por comportamiento:

- **Búsqueda de un beneficio:** Las personas que consumen productos saludables efectivamente están buscando múltiples beneficios como es mantenerse saludables y reducir el riesgo de posibles enfermedades como hipertensión, obesidad, sobre peso, diabetes tipo 2, posibles canceres, entre otros.

Figura 2
Características de peso por edad



- **Utilización del producto:** Como los productos que se van a ofrecer son de consumo diario nuestros clientes serán quienes visiten como mínimo una vez a la semana nuestros locales o realicen sus compras en línea para abastecerse de lo que necesitan para su alimentación.

e) Segmentación Socioeconómica:

- **Estrato:** Nos dirigimos a un público objetivo medio y alto quienes cuenta con un ingreso mensual de mínimo \$800 dólares y con el poder adquisitivo para cubrir esta forma de alimentación de manera semanal para mantenerse saludables.

II) Elección del segmento objetivo:

Un factor importante a destacar es que luego de la pandemia la concientización por alimentarnos de forma adecuada ha hecho que se incremente la preferencia por productos saludables y según la encuestadora de consumo Kantar menciona que 42% de los hogares ecuatorianos están más interesados en alimentarse de mejor manera y se espera que esto siga en aumento ya que la mayoría de las personas que se enfrentaron al COVID 19 tuvieron complicaciones y una de las principales razones fue el sobrepeso, obesidad y problemas de diabetes.

Otro factor importante es que comer sano se ha vuelto una tendencia en nuestro país a partir de estos últimos años ha crecido este rubro en un 40% ya que se usa como una medicina preventiva de cualquier enfermedad y, por otra parte, Ecuador tiene una ventaja para explotar este giro de negocio, ya que cuenta con una tierra rica en la producción de frutas y vegetales que son la principal materia prima para la producción de los alimentos sanos.

Este giro de negocio como se había mencionado anteriormente tiene otra ventaja es que la frecuencia de compra es mínima una vez a la semana ya que son productos que tiene fechas de caducidad tempranas y hay que consumirlos en el menor tiempo posible porque no cuentan con preservantes ni colorantes.

Al dirigirnos a un target medio y alto, se espera que el tema precio no sea ningún impedimento ya que cuentan con el dinero necesario para mantener este estilo de vida a largo plazo y también se puede rescatar que la personalidad de los consumidores hace que, si les ofrecemos un producto saludable, natural y de calidad podamos llegar a que se fidelicen con nuestro proyecto.

Según el punto de vista financiero, el segmento que puede hacer que nuestra empresa logre el éxito deseado es el de personas que cuenta con ingresos mensuales igual o mayores a 800 dólares ya que manejan un estilo de vida en donde pueden elegir la alimentación que mejor les convenga sin privarse. Un diferenciador clave es el fomentar nuestra producción local ya que permite generar ingresos a los más de 9 mil productores orgánicos ecuatorianos dando valor a nuestros productos y creando concientización en nuestro consumidos ayudando a la economía local.

1.5. Análisis interno

Posterior al análisis de elementos como el macro y micro entorno se prosigue con una evaluación de elementos internos, características que tendrá el plan de negocio para ver qué tan fuertes son las operaciones y disposiciones para ejercer la actividad económica, así como las cualidades a reforzar, por esto, se presenta:

a) Recursos Tangibles

- **Recursos financieros.** Los recursos que nos servirán para la financiación de actividades e inversiones serán los siguientes:

-Activos disponibles: Healthy buy cuenta con tienda física en Quito.

-Capacidad de endeudamiento: La capacidad de endeudamiento es la cantidad o monto máximo por el cual una persona, una empresa o un país puede endeudarse sin poner en riesgo su solvencia económica, se calcula de la siguiente manera:

Tabla 2
Capacidad de endeudamiento

Ingresos Totales-Gastos totales = Ingresos Netos
--

Ingresos Netos x 0.40 = Capacidad de endeudamiento
--

$$20000-8000 = 12000$$

$$12000 \times 0.40 = 4800$$

Es decir, puede asumir una deuda cuya cuota mensual no supere ese monto de \$4800.

-Capacidad de generar beneficios: La rentabilidad de una empresa es la capacidad que tiene una organización para obtener ganancias. Este índice mide la relación de la utilidad o ganancia obtenida y la inversión realizada para conseguirla. Por lo general los supermercados pueden generar ganancias entre 25% y 40% por lo que confirmamos que vamos por buen camino con Healthy Buy.

- **Recursos tecnológicos** Abarcan los elementos digitales como plataformas, redes u similares, además, de tecnologías para las operaciones administrativas, comerciales o de producción. En este sentido Healthy Buy cuenta con los siguientes recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento de un supermercado retail: ordenadores, impresoras, y teléfonos, página web.
- **Recursos organizacionales** Puede mencionarse que consiste en la forma de dirigir estructuralmente el negocio, en base a lo que los socios o directivos consideren más pertinente, sosteniéndose en la idea que hizo plantear dicho negocio en un principio. Uno de los principales objetivos de Healthy Buy es concientizar a las personas del consumo de productos saludables y con alto porcentaje nutricional, así que dentro de las estrategias por medio de nuestra página web haremos el seguimiento de compra de las personas que han adquirido nuestros productos y les recordaremos de promociones y de productos recurrentes que compran, para así poder tener un acercamiento con el cliente.
- **Recursos físicos** Tenemos tres locales físicos en las tres principales ciudades del país como lo son Quito, computadoras, perchas donde se exhibe el producto, Exhibidores, equipo de refrigeración y congeladores, Caja registradora, canastas de supermercado, u otros elementos que serán parte de las áreas administrativas, comerciales u operativas, sin los cuales no se pueden hacer comunicaciones y resto de actividades.

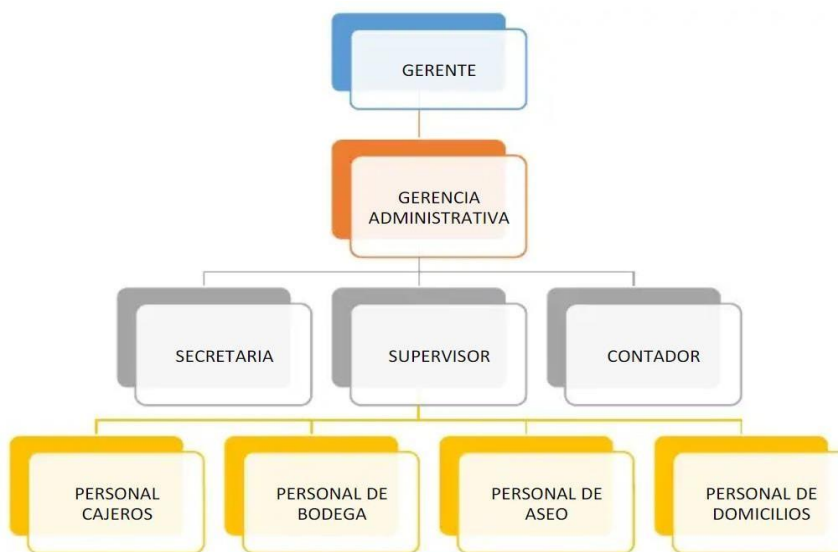
b) Recursos Intangibles

- **Recursos humanos:**

Nuestro proyecto Healthy Buy estará constituido por personal con una visión clara de lo que deseamos ofrecer, productos orgánicos compatibles con el desarrollo sostenible, la justicia ecológica y social y la salud. El personal es uno de los recursos más importantes, por lo que se busca integrar a nuestro equipo, empleados con actitud positiva, enfocados en el desarrollo de una vida saludable y que sean capaces de brindar toda la información necesaria a los clientes sobre nuestros productos. A continuación, se detalla un organigrama base/general de la empresa, que más adelante se profundizará y se estructurará el definitivo:

Figura 3

Modelo de Organigrama de Healthy Buy



- **Recursos de imagen:**

Se relaciona a la generación de valor, en cómo se desea ser percibido y como se busca lograra esta percepción anteriormente se había menciona al negocio como una fuente para transmitir una vida saludable, no solo en el producto, también en los empleados que atienden, en los directivos que administran y demás colaboradores. Por lo que se busca que la imagen corporativa de Healthy Buy sea fresca, actual y llamativa, con un enfoque a lo natural.

Ambos tipos de recursos son de valor para el proyecto, al omitir estos aspectos no se podrá reconocer todas las actividades y elementos que necesitan estos procesos, provocan que al momento de ser ejecutados existe algún inconveniente que retrase o paralice el nivel de productividad de la empresa, haciendo importante su mención.

1.6. BENCHMARKING

Este recurso es importante en el planteamiento a ejecutar, es una herramienta capaz de ejercer comparaciones sobre el mercado competitivo para mejorar el funcionamiento de la organización (Moncada, Muelas, Sánchez, & Vélez, 2019). Con este recurso se pretende profundizar sobre los competidores, anteriormente se presentó un preámbulo que se complementa con la visión de esta técnica.

1.6.1. Interno

Healthy buy fue sometido a un análisis de las mejores prácticas de la industria y consumo “healthy” se identificó las propuestas donde puede brillar más a diferencia de los pocos actores en el país; implementando metodologías de gestión en sus procesos internos y automatizando con el apoyo de TICS la comunicación hacia el cliente y shopper.

1.6.2. Externo

La competencia directa de Healthy buy es: Proalmex Cia Ltda y Corporación Favorita, competencia indirecta; Go green, Freshii. Con la ayuda de encuestas y revisión de ventas en los sistemas financieros, la cuota de mercado tiene oportunidad para un actor adicional dentro del modelo de negocio, hay un 26% de consumidores que optan por comprar a marcas convencionales que no son saludables pero que cuentan con menú light, aquí Healthy buy atenderá a este % de mercado enfocándose en realizar actividades mejores que la competencia:

- Cobertura superior en un 10% a nivel nacional
- Assortment completo e integral en todos los momentos de consumo que pueda tener un consumidor
- Educación constante sobre la alimentación saludable, preparación de alimentos y procedencia de todo el portafolio “HB”.

Para tener una mejor visión de la competencia se pretende mostrar las ventas que han presentado a continuación.

Ventas competencia directa

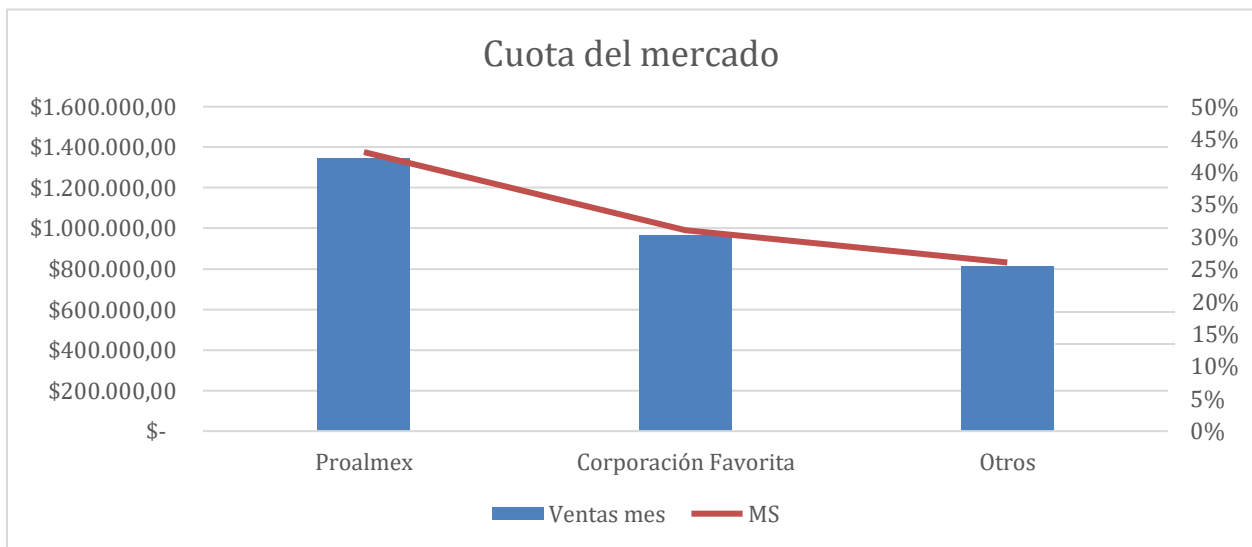
Dentro de los negocios locales se pueden destacar a competidores fuertes, los cuales expusieron las siguientes ventas:

Tabla 3
Ventas de competencia directa

Empresa	Ventas mes	MS
Proalmex	\$ 1.343.227,64	43%
Corporación Favorita	\$ 968.373,41	31%
Otros	\$ 812.184,15	26%
	\$3.123.785,20	100%

Con base a los datos de la tabla 3 se puede considerar a Proalmex como un competidor importante, por su gran volumen de ventas, obteniendo casi un 50% de las ventas que se genera en este nicho. De forma general se debe indicar que son marcas consolidadas que aumentan la competición de este nicho. Con base a estos datos se puede generar un gráfico de tendencias de la cuota de mercado actual:

Figura 4
Cuota de mercado



La oportunidad que se tiene frente a la competencia directa es que hay casi un 26% del segmento diversificado, por ende, debería enfocarse primero en poder conseguir posicionamiento en este menor volumen para proseguir creciendo y con el tiempo poder alcanzar a los dos competidores que están en la cima de las ventas, debe buscarse un desarrollo progresivo ante el escenario visualizado.

1.6.3. Funcional

Nos enfocamos en analizar las buenas prácticas que realiza el líder de la competencia indirecta "Go green" y es el apoyo de auspicios con bebidas y agua natural de las principales marcas

comercializadoras del país, así como también la ubicación estratégica en 3 principales universidades del país y 2 centros comerciales a nivel nacional. Por lo que para Healthy buy es relevante contrastar dentro de su análisis de cobertura ubicación en instituciones de educación superior, centros comerciales de alto tráfico y como mejora cerca de gimnasios, centros nutricionistas, eventos de comida y espectáculos.

Finalmente el manejo de proveedores de freshii es centralizado, por lo que permite mantener un buen manejo de DOI, control y relación con los proveedores, para Healthy Buy es primordial el manejo de su inventario, relación con proveedores y el control de entrada y salida de productos por lo que realizará entrenamiento a su personal en caso de tenerlo, contará con una empresa de almacenaje y despacho y hará que el proceso entre proveedores – puntos de venta sea dinámico y eficiente con el uso de la tecnología y acuerdos amigables.

1.7. Modelo de negocio CANVAS

Este recurso permite y faculta que los directivos procedan con la creación de valor con base a la resolución de problemas con los clientes potenciales, dado que, permite la creación y captura de elementos que pueden ser de valor en la actividad, esto se fundamenta de nuevos bloques que darán lógica a la dinámica operativa organizacional, con base a esto se cubren cuatro factores que son: Clientes, Oferta, Infraestructura y viabilidad financiera (Mejía, 2019).

Con la implementación de esta estructura se dará un mejor complemento de cómo funciona la empresa en todos los sentidos, desde la parte procesos claves que son indispensables para ejercer la actividad económica, hasta la parte financiera derivada de los costos que se van a contraer y los ingresos que se esperan obtener, delimitando cuáles serán las cargas y fuentes de ventas esperadas.

Además, la implementación de un modelo de negocio CANVAS es esencial porque permite definir aspectos claves en diferentes perspectivas como socios, actividades, recursos, entre otros puntos, para en base a esto visualizar que fortalezas se tienen y se deben mantener o formular mejores formas de tratarlas para conseguir un adecuado rendimiento dentro del proyecto. La estructura del CANVAS se presenta en la figura 5:

Figura 5
Modelo CANVAS del proyecto



Los resultados o información que se presenta en la figura 5 permite generar varias perspectivas con respecto al modelo de negocio, por ejemplo, que son esenciales las relaciones con los delivery para poder gestionar envíos con mejor prontitud y calidad, de lo contrario, encarecerá la imagen que transmita la empresa. Para profundizar sobre las características de estos nueve elementos se presentan las siguientes secciones:

1.7.1. Definición de los segmentos de clientes

Anteriormente se referenció como se constituyen los criterios sobre el perfil del cliente, en este caso, se resumirá sus características en la tabla 4:

Tabla 4
Perfil del segmento de cliente

Ubicación:	Principal: Quito
Edad:	25 – 65 años
Género:	Indistinto
Ciclo de vida familiar:	Adultos
Características de personalidad:	Personas que valoran la comida de calidad y sus nutrientes saludables para su vida.
Estilo de vida:	Personas con consumo saludables por diversos hábitos como el deporte, mantener imagen física / corporal, su estado de salud o aspectos similares.
Hábitos:	Personas que se caracterizan por la compra en línea y mediante la visita física de locales de productos naturales u orgánicos. Considerando que se comercializará por ambos canales.
Estrato social:	Medio y alto

Las cualidades detalladas en la tabla 4 permiten determinar de mejor manera al perfil de consumidor que se necesita atraer en el negocio, este resumen sirve para que los empleados encargados de las operaciones y atención de los clientes puedan tener una mejor predisposición en el trato que necesitan implementar al tratar a cada consumidor, considerando que serán personas adultas que buscan un fin específico, este consiste en conseguir productos que nutran adecuadamente su alimentación. Son todas estas cualidades la que delimitan el perfil del cliente deseado del proyecto.

1.7.2. Definición de la propuesta de valor

Nuestra idea de negocio reúne algunas características que lo hace diferente frente a las diversas propuestas que existen en Ecuador, ya que su objetivo es la creación de supermercados saludables en donde podamos asociarnos con proveedores para vender sus productos. Está dirigido a clientes potenciales que buscan alimentarse con productos naturales y de buena calidad que aporten beneficios a su cuerpo y ayuden a prevenir posibles enfermedades.

Por otra parte, seremos uno de los pocos supermercados consolidados que se dedique solamente a la venta de productos saludables a gran escala y en donde sus clientes podrán encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar a través de nuestros diferentes canales de distribución en tiendas locales y páginas web cumpliendo con todas las necesidades que requiere nuestro público.

Finalmente busca incentivar la compra local de productos orgánicos, ya que contamos con un país rico en cosecha de frutas y verduras, las cuales son la materia prima para promover este estilo de vida saludable, destacando que en nuestro país la agricultura es uno de los pilares fundamentales para la economía, y representa el 8% del producto interno bruto del mismo, por esta razón, buscamos que nuestros principales proveedores sean los agricultores con el fin de promover más empleos y apoyar al comercio justo.

1.7.3. Selección de los canales

Considerando que el negocio se basa en un supermercado, se puede indicar que el proyecto se sustenta como un tipo de distribución directa, es decir, que los productos son promovidos hacia el cliente por parte de la empresa, sin la intervención de un intermediario para su venta, aunque se utiliza transportistas como los generados por temas de delivery, de forma más descriptiva se presentan los canales a continuación:

Puntos de venta físicos

El contacto físico con el cliente es valioso, poder brindarle una experiencia de compra en un ambiente seguro, cómodo, amigable es parte del diferenciador que se quiere dar al shopper y consumidor. Estos puntos de venta serán llamados formato “auto servicio” en donde todo el portafolio estará visible y al alcance de los ojos del consumidor. Bajo esta modalidad se fomenta el resto de canales.

Página web

Además de ser un canal de venta on line en la página web principal de la empresa, HB aprovechará para informar, educar y compartir contenido de valor para el consumidor y posibles consumidores, así como también la disponibilidad de todos los productos, su procedencia y precios para garantizar un comercio libre y justo, generando lazos de confianza entre productos, proveedores y clientes.

E-commerce

Aprovecharemos este canal para vender y generar atractivas iniciativas de consumo enfocándonos al target más joven, actualizando constantemente el assortment de productos y sus precios. Mediante esta estrategia se trata de llegar a clientes que están con mayor lejanía al local físicos, que, sin embargo, trata de obtener esta clase de productos para degustar porque no hay locales cerca de su ubicación, o que simplemente lo hacen por comodidad.

Delivery

Este canal es el segundo más importante, porque con este garantizamos cobertura y alcance a nuestro nicho de mercado, cubriendo las zonas de mayor potencial, pero sin dejar de lado las zonas rurales con potencial y poder adquisitivo, además usar estratégicamente estos partners para generar comunicación masiva por medio de sus cajas, uniformes y/o bolsas de entrega nos generará posicionamiento de marca y visibilidad como empresa nueva.

1.7.4. Establecimiento de las relaciones con el cliente

Hemos determinado las siguientes actividades para desarrollar la relación con nuestros clientes en Healthy Buy:

a) Asistencia personal:

Puede ser física, cuando se hace en el mismo espacio, o a distancia, al producirse por canales de comunicación que requieren de otros recursos y no de una conversación personal/presencial. Es decir, los asesores de ventas desarrollarán, tanto en nuestros locales, como dentro del servicio post venta una asistencia personal a nuestros clientes, en la que absolverán todas las dudas y/o requerimientos sobre nuestros productos.

b) Asistencia personal exclusiva

Se produce cuando ingresa a nuestro local un posible cliente, esperando obtener asesoría sobre un tema específico y nuestro asesor de ventas le brinda toda la asesoría que necesita hasta finalizar la venta. La idea de este tipo de acciones es la personalización al momento de brindar la atención, hacerle sentir al usuario que el colaborador esta generando un interés en específico a las necesidades y requerimientos que tiene en ese momento.

c) Autoservicio:

Son acciones generadas de forma autónoma, sin la necesidad de la generación de procesos por un empleado de forma directa. Healthy Buy mantendrá en su página web toda la información de sus productos, la misma que deberá ser clara y precisa, para que el cliente puede encontrar lo que necesita de manera rápida y realice su compra sin problema, así mismo, para que gestione la forma de pago.

d) Creación colectiva

De forma base, consiste en pedir asistencia y colaboración a los clientes, siendo una idea que permite mejorar la interacción y vínculos con el nicho para que su fidelización hacia la marca sea más oportuna. En este caso, en nuestro sitio web, incluiremos un espacio en el que el cliente puede indicarnos sus sugerencias y/o inquietudes sobre nuestro servicio. Esto permite reforzar la

calidad del servicio que se brinda, facultado reforzar el vínculo que genera la marca con respecto a su cartera de clientes.

1.7.5. Determinación de las fuentes de ingreso

- *Venta de productos saludables y jugos cold press* Healthy buy se encargará de comercializar desde aceites, té, bebidas, dulces, snacks, alimentos sin gluten y veganos, pastas, nueces, semillas, harinas, especias, condimentos y mucho más para de esta forma llegar a nuestro público objetivo ofreciéndoles un producto de calidad y con un aporte nutricional alto.
- En el territorio se puede indicar los supermercados dentro del ecommerce están 15 de 24 categorías, progresando un 67% (CECE, 2021). Esto tiene que ver con categorías de primer orden y que reflejan como esta clase de negocios son pertinentes en los canales digitales. Para Healthy Buy este dato tiene mucha importancia ya que estamos direccionando a nuestro negocio por buen camino, y facilitando la compra de nuestros clientes por medio de nuestra plataforma para así llegar de una forma más fácil a más personas que quieran cambiar su forma de alimentarse. La evolución de estas transacciones fue la siguiente:

Figura 6

Evolución de transacciones ecommerce



Nota. Tomado de (CECE, 2020)

En el siguiente gráfico podemos observar que el porcentaje de transacciones Ecommerce desde el año 2016 hasta el 2019 está en constante crecimiento y estas son las operaciones que se efectúan de forma no presencial y son las que más contribuyen al aumento de las operaciones por medios electrónicos.

- *Proyección de crecimiento del 5% anual* Las tendencias por consumir una comida más saludable siguen creciendo. En estudios también se refleja que las personas desean más información nutricional en los menús para ayudarles a tomar una decisión informada y saludable cuando se come fuera.

Además, la dieta es tan vital que se considera el segundo factor de riesgo solo superado por el tabaco (Machado, 2019). Por lo tanto, Healthy Buy está enfocado además de comercializar

productos de crear una cultura de conciencia de la salud y de valor nutricional aportable al cuerpo humano.

1.7.6. Averiguación de recursos claves

Como recursos claves para que nuestro modelo de negocio funcione tendremos los siguientes:

- **Físicos:** En recursos físicos se resalta:
 - ✓ Puntos de venta ubicados en sitios estratégicos de la ciudad Quito. Healthy Buy tendrá el espacio adecuado para poder exhibir nuestros diferentes productos, todo está medido, pensando y jerarquizado dentro de un súper mercado. La idea es colocar productos que puedan incidir en la decisión de compra del consumidor, así mismo, delimitarlas según la influencia o demanda que se espera para que obtengan buena exposición.
- **Intelectuales:** En recursos intelectuales se puede considerar:
 - ✓ Marca "Healthy Buy". Una marca reconocida puede ser un recurso clave para una empresa. Los clientes pueden elegir una empresa en función de su marca y reputación.
 - ✓ Patente Municipal

- **Humanos:**

En este espacio se debe generar un ambiente de intercambio de experiencias y mejoras para llevar a cabo la estrategia de gestión del talento humano basado en competencias laborales, como una contribución a la productividad y competitividad del país. Entre las cualidades se debe mencionar lo siguiente:

- ✓ Personal competente, profesional, motivado y comprometido siendo una compañía socialmente responsable.
- ✓ Asesores comerciales, atención a clientes.
- ✓ Seguridad en los puntos de venta.
- **Económicos:** Se puede considerar lo siguiente:
 - ✓ Capital con financiamiento externo equivalente al 70% y 30% aporte de los socios para de esta forma cubrir los costos de marketing y publicidad, y costos de envío y logística.

1.7.7. Descripción de las actividades claves

Al determinar recursos claves, se debe mencionar que no basta con cotar con estos elementos, también se debe delimitar acciones internas que serán esenciales para mejorar la calidad y tener satisfecho al cliente, presentando la siguiente descripción:

a) Producción:

- **ELECCIÓN DE PROVEEDORES:** Todos los productos que se van a vender dentro de las tiendas físicas y página web van a estar elaborados por nuestros proveedores, estos en su mayoría van a ser nacionales, pero si va a haber porcentaje de proveedores

internacionales, ya que el objetivo es que los clientes puedan encontrar todo en solo lugar y se debe elegir a los mejores porque deben cumplir con los estándares de calidad necesarios para que no se sancione al local y deben estar certificados en su totalidad para que podamos confiar en ellos.

- **CERTIFICADOS DE ESTANDARES DE CALIDAD:** Para que la empresa cumpla con parámetros necesitamos cumplir con los mismos estándares de calidad que solicitamos a nuestros proveedores.
- **CAPACITACION DEL PERSONAL:** Todos los miembros de la empresa deben conocer cuál es la intensión de empresa e identificarse con la misma, por esta razón una parte fundamental es la capacitación previa al iniciar sus actividades en el negocio y así puedan conocer del producto y socializarlo de la mejor forma con los clientes.
- **TRANSPORTE:** Es fundamental en el giro del negocio que podamos asociarnos con empresas líderes en transporte de alimentos ya que al no producirlos nosotros mismos debemos vamos a necesitar que diariamente los alimentos sean movilizados desde el proveedor hasta nuestros locales. También lo vamos a necesitar para las ventas a través de la página web, ya que es necesario hacer envíos directos a nuestros clientes del ecommerce.

La combinación de estos procesos se logra una sinergia en la calidad operativa brindada, esto se debe porque se está haciendo una consideración en reforzar las aptitudes del personal al capacitarlo, lo que se complementa con una buena selección de proveedores para que no existan retrasos, dando paso a mejorar la fase de transporte de estos productos de forma interna y hacia el cliente, por ende, se hace un conglomerado de elementos que servirán a ser competitivos.

b) Resolución de problemas

- **ATENCIÓN AL CLIENTE:** Es importante tener personal capacitado en atención al cliente, ya que, al ser un producto sensible, al momento de que se presente algún inconveniente nuestro clientes o proveedores se lo pueda manejar de una forma adecuada y sobre todo se pueda evitar malas experiencias.
- **BUZON DE SUGERENCIAS:** Se debe realizar una encuesta de satisfacción al cliente para que podamos conocer en qué situación estamos fallando y estrategias debemos tomar en cuenta para mejorar.

La resolución de problemas es una medida adicional añadida dentro de la estructura interna para asegurar que los clientes siempre son escuchados y transmitir la sensación de preocupación de los directivos por los intereses y necesidades que presentan con respecto a los productos, este proceso es de utilidad para reforzar la relación empresa-cliente que se fomenta como marca.

c) Plataformas o Red

- **MANEJO DE PÁGINA:** El manejo adecuado de la página web va a permitir que en las ciudades en donde no contamos con una tienda física puedan llegar nuestros productos con la calidad de siempre y se pueda cubrir nuestro servicio en todo el país.
- **E-commerce:** Nuestra página web debe ser lo suficientemente robusta para que se pude colocar un catálogo completo de nuestros productos y que nuestros clientes puedan contar

con un usuario para y perfil para que puedan comprar y se admita todas las formas de pago posibles, como tarjetas de crédito de todos los bancos, transferencias, etc.

- **PRESENCIA EN REDES SOCIALES:** Estar activos en redes sociales que en la actualidad son tendencia como: Instagram y TikTok hará que nuestra marca tenga más alcance y lo pueda conocer más gente y lo más interesante es que se va a poder interactuar con la gente y es un medio para dar a conocer nuestra propuesta de valor.

Estas actividades son claves porque permiten ganar el reconocimiento esperado como plataforma de ecommerce dentro del territorio, debe formularse un mecanismo que haga predominar a la marca en los canales digitales, así como una eficiencia en la generación de trámites de cada pedido de estos canales para que no se generen quejas por los clientes.

1.7.8. Elección de los socios claves

Uber eats / Rappi / Pedidos Ya

Con el uso de este canal de distribución nuestros clientes acceden a un menú digital, beneficios como descuentos, seguimiento en línea, captamos nuevos clientes, generamos fidelización, conectamos con el cliente y medimos el resultado, por tal razón estas empresas son uno de los canales más importantes para Healthy Buy. El uso de la tecnología siempre será un diferenciador para el servicio, el uso de este canal genera beneficios que representa para HB y plantea estrategias que permiten incorporar estas herramientas sin afectar nuestro presupuesto.

Agricultores y productores (materia prima)

Las alianzas estratégicas son una excelente opción para hacer negocios y agilizar la cadena agroindustrial además representa una valiosa herramienta para unir esfuerzos en la solución de problemas que presentan las diferentes cadenas de producción y comercialización del sector agrícola, fomentar el comercio justo y dar la oportunidad a más actores del sector es un aspecto de doble interés para HB y sus productores locales.

Agrocalidad

Es la agencia encargada del control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria, por tal razón debemos contar con sus certificaciones y replicar las buenas prácticas de sus actuales productos certificados en nuestros proveedores agrícolas.

ARCOSA

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcosa), es el organismo vigilante de la condición higiénica y sanitaria en el campo de las empresas, buscando que los productos que se ofertan en el territorio no sean peligros para la salud de los ciudadanos, lo que genera en el consumidor la credibilidad y confianza en los productos nuevos, existentes y sus procesos de comercialización y distribución.

Proveedores empaques ecológicos

Los empaques ecológicos son la aportación de las empresas responsables a la reducción de residuos que contaminan el medio ambiente, pero también son cada vez más una exigencia de

los consumidores, Healthy Buy se compromete además de cuidar la salud alimenticia del consumidor también el medio ambiente, por lo que es importante contar con alianza de proveedores que tengan este valor y comportamiento genuino.

Se han considerados todos estos participantes como socios esenciales por el fin que supone mantener relaciones eficientes con cada uno, por ejemplo, ARCSA regula los productos que se expenden, por lo que, hay que asegurarse que la carretera de bienes se mantea en base a lo que dispone este organismo, a su vez, permite fomentar mayor seguridad en la calidad de los productos vendidos. También están los delivery que complementan el ecommerce que se desea implementar en el negocio, por lo que, hay que tener una aproximación con repartidores y perfiles que se muestren seguros para que el productos llegue sin fallos ni retrasos a los clientes finales, así mismo, son los proveedores quienes deben fomentar la calidad de los producto mediante una producción adecuada, siendo indispensable verificar la calidad que proporcionan.

1.7.9. Desglose de la estructura de costes

Con respecto a los costos fijos de nuestro proyecto se va a tomar en cuenta todo lo que no dependa de las ventas como:

- Alquiler de nuestros locales físicos
- Mantenimiento de la tienda online
- El sueldo fijo de los empleados
- Gastos de servicios básicos
- Pago de préstamos bancarios
- Pago a proveedores
- Publicidad y Marketing

Los Items anteriores se pueden considerar como los gastos bases que se espera que se incurran por la actividad económica, donde se debe mencionar que debido a la no capacidad para comprar un edificio o terreno debido a los altos gastos que demandaría dicha deuda, se estipula el alquiler de locales, de igual forma, se espera necesitar de un apoyo financiero propiciado por préstamos, por lo que también se consideran en este punto. El resto de los gastos son más tradicionales y propios de los negocios como los servicios básicos, la publicidad, la nómina y otros, de igual forma, estos gastos son detallados en la sección financiera del presente plan de negocios. Por otra parte, los costes variables serán los siguientes:

- Transporte y envío de productos
- Contratación de sistemas de facturación
- Fabricación del producto
- Empaquetado
- Impuestos

Los elementos de costos mencionados dentro de esta sección son cualidades bases que se suelen considerar al momento de estipular cuánto cuesta una unidad de producto, se estipula

temas de transporte porque la empresa se abastece de proveedores de estos bienes saludables de consumo, además, del empaquetado que permitirá su conservación.

1.8. DAFO – CAME

Concluida la profundización de elementos organizativos del modelo de negocio y efectuado la parte de análisis externa, se puede construir un listado de elementos que pueden ser amenazas u oportunidades, así como fortalezas y debilidades para Healthy Buy, permitiendo el diseño de estrategias mediante el enfoque CAME descrito a continuación:

Tabla 5

DAFO-CAME del proyecto

D	DEBILIDADES	C	CORREGIR
	Precio poco competitivo frente a los productos tradicionales.		Negociar precio justo con proveedores.
	Falta de información sobre las bondades de los productos orgánicos en la salud y medio ambiente.		Realizar campañas de información sobre las bondades de los productos orgánicos en la salud y el medio ambiente.
	Limitado número de proveedores con certificación orgánica.		Actualizar la lista de proveedores periódicamente.
	Vida útil limitada de los productos, debido a la falta de conservantes químicos.		Realizar estudios de rotación de inventario de nuestros productos de manera periódica, para determinar los items con lento movimiento.
	Desconocimiento de las bondades de los productos orgánicos.		Capacitar al personal sobre las características del producto orgánico.
	Costos elevados en creación de nueva tecnología para la producción del producto.		
	Almacenaje del producto costoso (refrigeración, temperatura).		Establecer un plan de logística con un sistema de refrigeración óptimo, que garantice el buen estado de los alimentos.
A	AMENAZAS	A	AFRONTAR
	Una recesion economica, aumento de impuestos o cambio en la ley del trabajo		Planificar un presupuesto de ahorro para mejorar la salud financiera y tener un manejo responsable del dinero.
	Aparecimiento de nuevos competidores		Obtener informacion con respecto a nuestros competidores y conocer que seervicios ofrecen ellos para tomar medidas al respecto.
	Riesgo de explotacion por una fuente externa como malaware, correos electronicos de phishing, credenciales robadas.		Implementar cyberseguridad para detectar comportamientos anomalos que puedan indicar una explotacion o intento de explotacion del motor de analisis de seguridad en tiempo real
	Modificaciones demograficas adversas		Asegurarnos de contar con las ventas mediante Ecommerce para continuar cumpliendo con la mision de la empresa
	Cambio en el medio ambiente		Crear una cultura empresarial donde se pueda: Reducir el consumo de energia, hacer uso consciente del agua, reducir el desperdicio, combatir la obsolescencia, optimizar el transporte, utilizar proveedores cercanos y dar una nueva oportunidad a los residuos.
F	FORTALEZAS	M	MANTENER
	Assortment completo en un solo lugar		Tener exclusividad con los proveedores de mis productos más vendidos para garantizar mi diferenciación en la oferta.
	Educación al productor agrícola		Crear con el equipo de ventas y marketing cronogramas que faciliten la actualización de normas, parámetros, procesos que mejoren su nivel de negociación y relaciones comerciales, especialmente con healthy Buy así como en la capacitación del producto que producen
	Información al consumidor sobre el producto		Mantener informado al consumidor sobre las propiedades nutricionales de cada uno de los productos, su procedencia, ventajas, tolerancia, momentos de uso, mix y disponibilidad, mantener al cliente siempre informado
	Certificaciones y acreditaciones de calidad e inocuidad		Contar con las certificaciones de todas las entidades de regulación y control ARCSA, MSP, AGROCALIDAD, PROEQUADOR, para garantizar la seriedad ante el gobierno, productos, proveedores y consumidor generando relación de confianza y responsabilidad
	% Alcance		Exposición y buena respuesta ante la demanda, usando todos los canales existentes y con objetivo de incrementar la cobertura al 10% anual
	Agresiva y constante comunicación en pdV físicos y digitales		Inversión del 10% de las ventas para contrarrestar campañas de la competencia directa e indirecta, así como también garantizar y velar por la reputación del portafolio y refrescar el awareness anualmente
O	OPORTUNIDADES	E	EXPLORAR
	La alimentación saludable es un mercado en crecimiento en Ecuador.		Promover el estilo de vida saludable mediante actividades de marca que nos permitan acercarnos a posibles clientes potenciales y fidelizar a los clientes que ya tenemos.
	No contamos con un alto número de competidores dentro del sector de comida saludable.		Invertir en publicidad y en redes sociales para obtener un mayor alcance y posicionarnos en la mente del consumidor.
	La agricultura es una de las fuentes principales de trabajo de nuestro país.		Generar alianzas estratégicas con pequeños productores para la compra de sus productos y así apoyar al comercio local.
	Existe una alta demanda de frutas y verduras en todo el año debido a que la tierra ecuatoriana es muy productiva.		Abastecer nuestras tiendas de productos 100% frescos y con una calidad inigualable a un precio accesible.

Con base al análisis FODA ejecutado se puede indicar que la marca Healthy Buy debe corregir debilidades centradas en los costos producidos por esta clase de bienes, lo que hará que los competidores puedan aprovecharse de esta dificultad para sacar ventajas. No obstante, existen

fortalezas que reforzaran la imagen de la empresa centrados en la calidad de los productos y la correcta difusión de sus beneficios tanto por canales físicos como digitales que garanticen la diferenciación.

En temas externos se puede visualizar como amenazas a la recesión económica, donde se debe indicar que la economía ecuatoriana ha sido fuertemente afectada en los últimos años, además, de los cambios climáticos que pueden vulnerar la producción de productos saludables. Por lo que, sostienen cierto grado de incertidumbre que se deben afrontar. En temas de oportunidades se catalogó a la poca existencia de competidores directos como una ventaja que se debe aprovechar en la actualidad para pensionarse como marca saludable.

Con base a estos elementos se fueron estructurando estrategias, como la correcta difusión de los nutrientes y beneficios de esta clase de productos o la eficiente negociación con proveedores que mejore los lazos para obtener precios más competitivos y cierto grado de exclusividad en los bienes que se pretenden ofertar.

1.9. Establecimiento de los objetivos

Con base a los planteamientos y fines del modelo de negocio se considera pertinente establecer como objetivos los siguientes:

- a) Cambiar la preferencia de consumo de alimentos con semaforización a productos saludables (sin semáforo).
- b) Abrir un punto de venta anual en las principales ciudades del país.
- c) Captar el 2% de Market Share anual durante los tres primeros años de ventas.
- d) Alcanzar una rentabilidad mayor al 15% al final del periodo de evaluación propuesto.

1.10. Estrategias

Para poder tener efectividad en las operaciones y alcance de objetivos se plantean estrategias, estas se basan en las siguientes acciones:

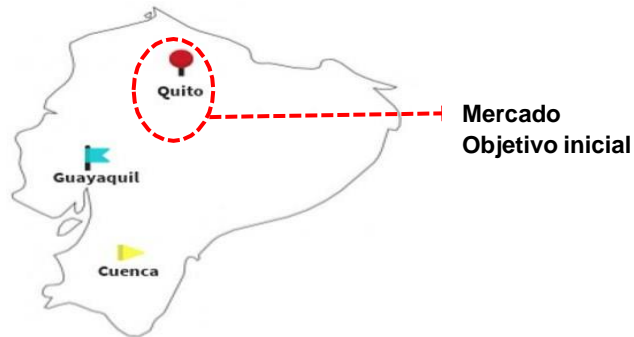
1. Cambiar la preferencia de consumo de alimentos con semaforización a productos saludables (sin semáforo).

Durante el primer año en el mercado realizaremos 3 campañas que promuevan la nutrición y alimentación saludable: “Expertos en la alimentación saludable”; “Healthy life style”; “Del cultivo a la mesa”.

Mediante estas ideas y fundamentos se pretende difundir una imagen corporativa alineada a la vida saludable, a la preocupación por el físico y estado de salud de las personas y transmitidos mediante la organización, trabajadores y productos que se brinda al sector. Entre los puntos de estas acciones están:

- Público objetivo: hombres, mujeres de entre 25 a 50 años de edad
- Alcance: Ciudad de Quito
- Frecuencia: Cuatrimestral

Figura 7
Cobertura de mercados



La figura anterior muestra los tres mercados más importantes del Ecuador, siendo Quito el nicho al que se enfoca el presente proyecto, el cual, como se observa, se ubica en la región sierra del territorio. No se pretende intervenir en los otros dos segmentos por la alta inversión que puede significar dicha operación.

2. Abrir un punto de venta anual en las principales ciudades del país.

De acuerdo con el análisis de las claves del éxito del primer punto de venta, estudio de mercado y comportamiento del consumidor realizaremos la apertura de un punto de venta nuevo considerando:

- Presupuesto
- Geomarketing
- Vías de comunicación y acceso disponibles
- Expansión
- Logística de pedidos de reposición
- Recepción de mercadería
- Financiamiento
- Personal idóneo

El nuevo punto de venta nos traerá mayor visibilidad y alcance local al consumidor que hemos estado captando y sembrando en el periodo existente, con esto aumentaremos la base de datos de clientes, aumentar las oportunidades de venta y crecimiento empresarial. Por otro lado, la estrategia es tener más cercanía y disponibilidad hacia el cliente, así satisfacemos sus necesidades de manera más efectiva y responderemos rápidamente.

3. Captar el 2% de Market Share anual durante los tres primeros años de ventas.

Crear alianzas estratégicas con nutricionistas, logrando recomendaciones para la compra de nuestros productos. Se estipula lo siguiente:

- a) Generar activaciones con los socios estratégicos en todos los puntos de venta cada semana, ofreciendo recomendaciones de hábitos alimenticios, sorteando citas gratuitas a clientes.
- b) Desarrollar nuevos canales de ventas, por ejemplo, aplicaciones como UberEats, Rappi, PedidosYa, como también e-commerce en la página web.
- c) Crear alianza estratégica con empresas de Catering para empresas.
- d) Definir un plan de medios para publicidad de la marca.
- e) Establecer un plan de capacitación de producto y estrategias de ventas a todos los vendedores, para que se conviertan en asesores nutricionales.

4. Alcanzar una rentabilidad mayor al 15% al final del periodo de evaluación propuesto.

- a) Crear una estrategia de precios competitivos en el mercado, realizando un estudio de mercado profundo mensual.
- b) Implementar una estrategia Just in Time en el manejo de logística e inventarios de todos los productos.
- c) Desarrollar una negociación ganar-ganar con proveedores, logrando crédito de pago de 30 a 60 días.

6. Presupuestos y cuenta de resultados

Para la elaboración del presupuesto se tomó en cuenta las estrategias planteadas y se fue detallando en términos generales cual sería la inversión monetaria que se debe tomar en cuenta para ejecutar el plan de Marketing. Además, se puede visualizar en el porcentaje de incidencia que hace referencia a cuál va a ser el impacto en nuestra empresa y marca que va a tener cada una de las actividades a realizarse.

Tabla 6
Presupuestación

ITEM	CONCEPTO	Detalle	VALOR	% DE INCIDENCIA
1	Cambiar la preferencia de consumo de alimentos con semaforización a productos saludables (sin semáforo).	Campaña "Expertos en la alimentación saludable"	\$ 20.000,00	8%
		Campaña "Healthy life style"	\$ 10.000,00	5%
		Campaña "Del cultivo a la mesa"	\$ 15.000,00	6%
2	Abrir un punto de venta anual en las principales ciudades del país	Quito	\$ 50.000,00	13%
		Guayaquil	\$ 80.000,00	14%
		Cuenca	\$ 85.000,00	18%
3	Captar el 2% de Market Share anual durante los tres primeros años de ventas.	Nutricionistas	\$ 3.000,00	4%
		Uber Eats	\$ 4.358,00	8%
		Rappi	\$ 2.365,00	5%
		PedidosYa	\$ 3.765,00	7%
		Catering	\$ 1.500,00	3%
4	Alcanzar una rentabilidad mínima del 25% en el primer año y alcanzar el 35% al tercer año.	Estudios de mercado	\$ 5.000,00	3%
		Logística	\$ 14.560,00	5%
		Inventario	\$ 13.590,00	1%
TOTAL			\$ 308.138,00	100%

Estos datos son el fundamento para conseguir que tanto se puede y debe invertir en las acciones estratégicas para posteriormente delimitarlo en la planificación del análisis financiero y ver si los réditos generados son suficientes para sostener estas estrategias. puesto que, esto es solo un preámbulo que se desea alcanzar, pero es la fase de análisis financieros la que nos dirá si es factible o rentable.

7. Sistema de información y control (KPI's)

Key Performance Indicators, son los indicadores clave de rendimiento que se deben tener en cuenta a la hora de analizar la gestión del establecimiento

Estos indicadores muestran si el esfuerzo, tiempo y dinero que inviertes está siendo destinado correctamente de cara a alcanzar los objetivos fijados.

Teniendo claro el giro de negocio de Healthy Buy, establecemos los siguientes KPI'S.

✓ **Flujo de caja**

El flujo de caja o *Cash Flow* es uno de los KPIs que se trata de la medición de las entradas y salidas de dinero, por lo que determina la rentabilidad del Healthy Buy. Los ingresos deben superar a los costes a los que debe hacer frente el local:

Ingresos totales – gastos totales = flujo de caja

✓ **Número de clientes – ventas**

Healthy Buy debe controlar sus ventas, por esto, esta estimación permite reconocer la variabilidad de consumidores por periodos. Además, sirve para reconocer y dar vigilancia a otros valores como cuando se puede alcanzar la cantidad del equilibrio según las tendencias que se tienen en esta verificación.

Ticket Medio

Se refiere al ingreso promedio por cliente. Es decir, la media en dinero de lo que gasta un cliente cuando está en los locales de Healthy Buy.

Ingresos por ventas / número total de clientes = valor del ticket medio.

Incrementar el valor del ticket medio depende directamente de la atención a la cliente ofrecida por los empleados ya que son ellos los que tratan directamente con los clientes y pueden, por tanto, recomendar las bebidas o los productos.

✓ **Satisfacción del cliente**

Este indicador es uno de los más importantes con el cual se puede saber cuál ha sido la experiencia de los clientes, su opinión sobre los productos, sobre el servicio, si volverían o no, o si recomendarían el local. Es uno de los KPIs más complicados de conocer. Realmente sólo las reseñas en páginas web como Google o TripAdvisor en las que se pone una nota a los establecimientos y se pueden dejar opiniones pueden ofrecer algo de luz sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

✓ **CPC (Costo por Clic)**

Cuando hacemos publicidad en Instagram o Facebook debemos saber cuánto le cuesta a la compañía cuando un cliente da Clic en los anuncios ya que las campañas que se realizan mediante redes sociales las podemos ver a partir del Costo por clic. Se trata de un formato útil para saber los resultados precisos de tu anuncio. Es adecuado para quienes desean obtener más tráfico para el sitio web.

$$CPC = \text{Costo total} / \text{número de clics}$$

✓ **CTR**

Nos muestra que tanto interés tienen las personas en el contenido publicado en Redes sociales.

$$CTR = \text{Total de clics} / \text{total de visualizaciones}$$

✓ **ROI**

Retorno de inversión, cuanto recibimos por cada dólar invertido.

$$ROI = \text{Ganancia} - \text{inversión} / \text{inversión}$$

Todos las medidas y KPI que se han exhibido a lo largo de esta sección sirven para que la empresa y los directivos tengan un planteamiento de mejora continua, reconocer que no solo basta con plantear las acciones y las metas, deben verificarse los cumplimientos, así como darles seguimiento a los procesos en general para garantizar un funcionamiento óptimo en diferentes puntos del negocio.

8) Plan de Contingencia

El plan de contingencia de Healthy Buy consiste en 3 pilares fundamentales.

- Estratégico.
- Operativo.
- Flexible.

Es decir, que se pretende tener sinergia en las operaciones y aspectos estratégicos, sin ignorar u omitir alguno de estos por el impacto que pueden provocar. Con base a estas premisas se planifica lo siguiente:

1) Cambiar la preferencia de consumo de alimentos con semaforización a productos saludables (sin semáforo)

En la siguiente tabla se exponen los objetivos perseguidos y las acciones que conforman esta finalidad:

Tabla 7*Plan de contingencia de marketing - 1*

PLAN DE CONTINGENCIA DE MARKETING	Objetivo de preferencia -10%	Objetivo de preferencia 20% -	Objetivo de preferencia 30% -
AUMENTO DE CLIENTES EN PUNTO DE VENTA	Incrementar la venta por Afiliación	Descuento del 20% en clientes más antiguos, para conseguir una mayor fidelización	Oferta de descuentos a nuevos clientes, descuentos a clientes antiguos por nuevos clientes referidos 10%
ACCIONES DE BRANDING	Incrementar la periodicidad de los post en Facebook e Instagram	Publicidad en Google ADS, y Facebook ADS	Colaboraciones pagadas a influencers del sector.
LEADS	Realización de webinars semanales	Degustación gratuita de nuestros productos a potenciales clientes	Certificaciones gratuitas de alimentación saludable, y estilo de vida saludable

Se pueden verificar un total de tres acciones que tendrán la visión de incrementar las ventas, donde se engloban aspectos como descuentos y ADS para tratar de atraer al público objetivo. De igual forma, considerando la posible resistencia a los productos, el emplear muestras para los consumidores será una forma de conseguir un primer acercamiento.

2) Abrir un punto de venta anual en las principales ciudades del país

Como planteamiento se expone:

Tabla 8*Plan de contingencia de marketing - 2*

PLAN DE CONTINGENCIA DE MARKETING	Objetivo de apertura de punto de Venta
VERIFICAR LA NECESIDAD GEOGRAFICA DE NUEVOS PUNTOS DE VENTA	Realizar investigación de las necesidades del mercado de manera geográfica, para la apertura de nuevos puntos de venta

Con base a este plan se considera la pertinencia del estudio de otros nichos que puedan servir para ganar presencia y diversificar las ventas de la empresa Healthy Buy, siempre que estos mercados tengan una tendencia de consumo de estos bienes y la competencia de estos no sea fuerte, lo que hace requerir una investigación de mercado.

3) Captar el 2% de Market Share anual durante los tres primeros años de ventas.

Para esta finalidad se estipula:

Tabla 9

Plan de contingencia de marketing - 3

PLAN DE CONTINGENCIA DE MARKETING	Objetivo de Market Share -0.5%	Objetivo de Market Share -1%	Objetivo de Market Share -2%
CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS	Capacitación de nuevas estrategias de captación de clientes	Push money por captación de clientes nuevos de 2% de la facturación	Push money por captación de clientes nuevos de 5% de la facturación
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	Encuesta de preferencias de clientes para nuevos productos	Degustación gratuita de nuestros productos a potenciales clientes	Descuento del 10% en los productos nuevos en clientes seleccionados
NUEVOS NICHOS DE MERCADO	Investigación de nuevos nichos de mercado mediante segmentación geográfica	Colaboraciones pagadas a influencers en la nueva segmentación geográfica	Descuentos especiales del 5% en la nueva segmentación geográfica del mercado

Comprende acciones encaminadas a tratar de mejorar el nivel de servicio y procesos internos mediante la capacitación de personal, así como de productos mediante el desarrollo e investigación, buscando siempre estar preparados en cada periodo para brindarle la mejor calidad posible a los clientes.

4) Alcanzar una rentabilidad mayor al 15% al final del periodo de evaluación propuesto.

Comprende un total de tres acciones mencionadas a continuación:

Tabla 10*Plan de contingencia de marketing - 4*

PLAN DE CONTINGENCIA DE MARKETING	Objetivo de Rentabilidad - 5%	Objetivo de Rentabilidad - 10%	Objetivo de Rentabilidad - 15%
AUMENTO DE SKU'S DE MAYOR RETABILIDAD	Incrementar la participación en las perchas de los SKU'S de mayor rentabilidad.	Verificar la lista de precios según el mercado para poder aumentar el margen de acuerdo al mercado.	Revisar la lista de precios de los proveedores de los diferentes productos, para negociar un descuento
PLAN DE REDUCCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	Incentivar la reducción de gastos administrativos en las diferentes áreas.	Revisar cada mes la reducción de los diferentes gastos administrativos	Reducción de las áreas administrativas menos rentables de la empresa.
REVISIÓN DE COSTOS DE INVENTARIOS Y PROVEEDORES	Revisar las diferentes facturas de los diferentes proveedores	Revisar los inventarios existentes, para optimizar los costos de los mismos	Disminuir el número de proveedores a los más rentables.

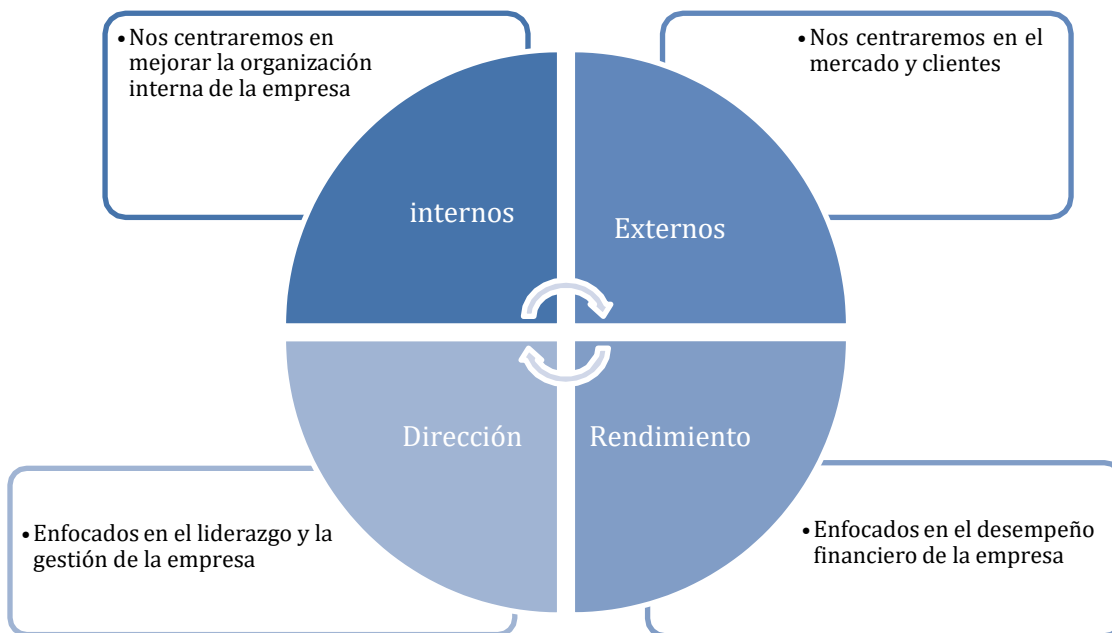
Con base a estas estrategias se concibe estudiar la estructura de obligaciones del negocio para verificar como se puede mejorar la rentabilidad que se tiene en Healthy Buy, buscando siempre optimizar las ventas y ser eficientes en los costos y gastos provenientes de la actividad para hacer crecer los réditos obtenidos en el periodo.

CAPITULO 2

2.1. Objetivos SMART

Para Healthy buy es muy importante la fijación de objetivos smart en el plan comercial porque le ayudará a enfocarse en lo que realmente quiere lograr, así como medir el progreso de manera efectiva. También estos objetivos permitirán establecer prioridades, tomar decisiones informadas y trabajar de manera eficiente y efectiva. A continuación, nos enfocaremos en cuatro aristas principales:

Figura 8
Objetivos SMART



a) INTERNOS

- Implementar en el segundo semestre del primer año un sistema de gestión de la calidad de recepción de productos, bebidas y alimentos para mejorar la eficiencia y manejo de inventario, disminuyendo un 10% las devoluciones.
- Establecer un programa de capacitación y desarrollo para los empleados, enfocado en mejorar sus habilidades y conocimientos y así aumentar su productividad y satisfacción laboral al menos un 5% con 2 capacitaciones por semestre.
- Establecer un sistema de gestión de riesgos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados al entorno laboral y la operación del negocio.
- Reducir el tiempo de capacitación de nuevos empleados en un 20% para fines del segundo semestre.

- Fomentar la colaboración y comunicación entre los departamentos de la empresa mediante la creación de dos equipos interdepartamentales para resolver problemas y mejorar los procesos.

b) EXTERNOS

- Mejorar la satisfacción del cliente en un 3% mediante la implementación de un sistema de retroalimentación y mejora continua comparado al primer semestre del año.
- Establecer relaciones a largo plazo con los proveedores clave para asegurar la calidad y el suministro oportuno de los insumos necesarios.
- Incrementar la participación en el mercado en un 2% mediante la identificación y explotación de oportunidades de nicho en el mercado.
- Expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados mediante la apertura de al menos dos nuevos puntos de venta en el próximo año.
- Incrementar el retorno sobre la inversión de los accionistas en un 15% mediante la implementación de medidas de reducción de costos y mejora de la eficiencia a partir del segundo año de inversión.
- Mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los colaboradores mediante la implementación de programas de capacitación y desarrollo, y la creación de un plan de carrera para los empleados que cumplan el primer año de estabilidad laboral.

c) DIRECCIÓN

- Identificar y penetrar en un nuevo mercado geográfico en el próximo año, con el objetivo de aumentar el alcance de la empresa y diversificar los ingresos.
- Identificar y atraer a una nueva tipología de clientes en el próximo año, con el objetivo de ampliar la base de clientes y aumentar la rentabilidad.
- Implementar medidas de reducción de costos en los próximos seis meses, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa.

d) RENDIMIENTO

- Implementar nuevas tecnologías en los procesos de la empresa y de manera mensual medir su impacto en la productividad y eficiencia de la empresa en el próximo año.
- Mejorar la calidad del servicio en los puntos de venta en un 10% en el próximo año, con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente y la fidelización.
- Aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 15% en los próximos dos años, con el objetivo de satisfacer la demanda creciente de los productos o servicios de la empresa.

e) COMERCIAL

- Aumentar la facturación en un 12% en el próximo año, con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa y financiar la expansión.

- Incrementar la retención de clientes en un 10% en el próximo año, con el objetivo de aumentar la fidelización y la satisfacción del cliente.

f) **MARKETING**

- Aumentar el reconocimiento de la marca en un 20% en el próximo año, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa y aumentar la fidelización del cliente.
- Mejorar la percepción de calidad de los productos y el servicio en un 10% en el próximo año.
- Mejorar la imagen de marca en un 5% desde el último bimestre del primer año, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Realizar un estudio de mercado al año que permita comprender el comportamiento del consumidor; joven, adulto y mayor para enfocar la propuesta de productos y servicio.
- Mejorar la experiencia del cliente en un 15% en el próximo año, con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente.

2.2. **Público objetivo**

Se presentan las siguientes cualidades:

Mercado:

Figura 9

Características del mercado de clientes



Dispuestos a **pagar más** por alimentos y bebidas que **no contengan** ciertos ingredientes.



Los ecuatorianos siguen una **dieta especial** que los **limita o restringe** de ingredientes específicos.



En el 42% de los hogares ecuatorianos, alguien sufre de una **alergia** o **intolerancia** a algún alimento.

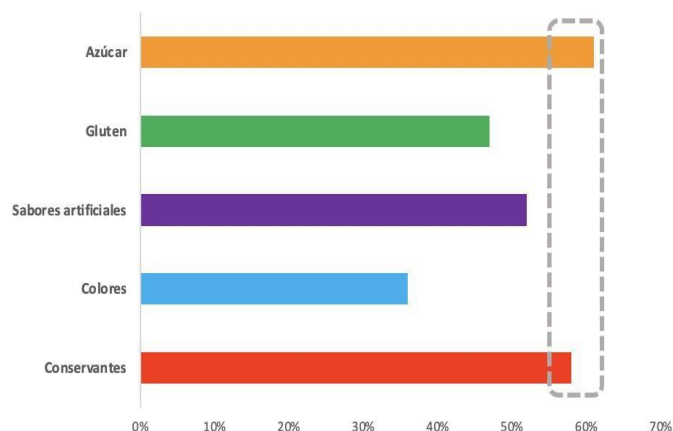


Intolerancia a la lactosa, la más común.

Como se puede apreciar, son personas que valoran el producto que están consumiendo por esto no les importa tratar de pagar algo más por el bien que adquieren siempre que signifiquen un aporte para su salud, además, que existen características del estado de salud de la persona que las obliga a buscar esta clase de productos que son de mayor beneficio para su desarrollo. En temas de oportunidades se establece lo siguiente:

Evitan (oportunidad):

Figura 10
Evitan (Oportunidades)



El consumidor ecuatoriano evita principalmente azúcar, alimentos con gluten, conservantes y preservantes. A partir del 2014 entró en vigencia la semaforización nutricional en el país. Esto ha hecho que el consumidor / shopper sea más cuidadoso a la hora de elegir e incluir alimentos para su alimentación o dieta. El 51% en promedio evita al menos 3 de estos 5 ingredientes.

Estas cualidades ya demuestran que el cliente o consumidor ecuatoriano tiene una tendencia por buscar aquellos alimentos y complementos que le hacen bien a su salud. Siendo este aspecto positivo porque demuestra una cultura direccionada a la clase de bienes que se desea transmitir y ofertar. En temas de intereses se observa:

Intereses:

Figura 11
Intereses del cliente



El 38%
hombres entre
25 años a 55



El 62%
mujeres entre
22 años a 60



NSE: medio alto,
alto, profesional.
Nivel de ingresos
oscila desde los
\$800+



Busca cercanía a
casa, trabajo. Buen
servicio,
experiencia y
asesoría en la
compra de
productos
especializados.



Dentro de su
estilo de vida
están las
actividades
relacionadas al
ejercicio físico.



Dentro de sus hábitos
alimenticios están los
productos libres de
azúcar, grasa y sal.
Optan por alimentos
que sean 100%
naturales

Estos intereses ratifican lo positivo que resultara la intervención de este negocio dentro del territorio ecuatoriano, cumpliendo con una perspectiva de mejorar el estilo de alimentación de las familias ecuatorianas.

2.3. Análisis de la competencia

Para complementar el análisis previo se presenta lo siguiente:

- **COMPETIDORES DIRECTOS**

ORIGENES HEALTHY MARKET

Uno de nuestros principales competidores que afectan de forma directa a nuestra idea de negocio es ORIGENES HEALTHY MARKET ya que es un supermercado premium ubicado en la ciudad de Guayaquil y se encuentra liderado por dos expertos en nutrición. María José Viteri, quién es Medica de la Universidad Santiago de Guayaquil y cuenta con una maestría en Nutrición en la Universidad de Barcelona, su conocimiento es clave para su giro de negocio ya que realiza un análisis a profundidad de la calidad de productos que venden y también ayuda con asesorías nutricionales para sus clientes que se puede considerar como un valor agregado.

Por otro lado, David Pareja es el encargado de toda la Administración del negocio ya que cuenta con un máster en Dirección de Restaurantes y certificaciones en “Suplementación Nutricional deportiva”, estos conocimientos los aplica para la elaboración de recetas saludables que comparten con sus clientes, siendo también una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Esta empresa inicio en 2021 con una inversión de \$150.000 dólares y con aproximadamente más de 500 productos de los cuales el 70% son de micros, pequeñas y medianas empresas nacionales. Esa es una de las estrategias para generar más oportunidades de trabajo dentro del Ecuador y como resultado final ayuda a la reducción considerable en costos de importaciones y exportación, lo que hace que sus productos no tengan costos tan elevados y sean accesibles para la mayoría de las personas.

Además, una de las estrategias más importantes es que tienen presencia virtual a través de una plataforma de e-commerce en donde pueden hacer sus compras y luego utilizar un servicio de Delivery para todo Guayaquil, vía Samborondón y Aurora.

- **COMPETIDORES INDIRECTOS**

CORPORACIÓN LA FAVORITA

Se habla directamente de MEGAMAXI Y SUPERMAXI que son empresas que tienen más de 70 años en el mercado ecuatoriano y se dedica a la distribución e importación de productos alimenticios en general con proveedores nacionales, internacionales y también cuenta con su propia planta de producción que se encuentra ubicada en Quito.

Una de mayores fortalezas es la imagen que ha proyectado en nuestro país ya que al contar con una trayectoria impecable en donde ha primado la calidad y el buen servicio, han hecho que cada vez sus clientes sean más fieles a su marca y confíen en ella. Con respecta al tema de productos saludables se puede indicar que es el supermercado más completo ya que cuentan con aproximadamente 15.644 proveedores en todo el mundo que han permitido que sus clientes puedan adquirir diversos productos.

Al ser una empresa amplia, el número de empleados también es elevado, cuenta con 23.971 colaboradores distribuidos en 19 ciudades del país en donde la empresa cuenta con sus locales

propios y, por otro lado, también genera empleo de forma indirectas ya que trabaja con pequeñas empresas.

Finalmente, en el 2022 facturo aproximadamente 2.178 millones de dólares lo que le permitió que lidere por 4 años seguidos el ranking de empresas con mayores ingresos según la Superintendencia de compañías. Al haber analizado a nuestros competidores directos podemos observar que existen muchas estrategias de éxito que podemos replicarla en nuestro modelo de negocio, por ejemplo, al tener nuestra propia planta de distribución y operaciones se va a permitir que podamos sacar los productos mucho más rápido al mercado y que se cumpla con la calidad que se busca.

Esto también va a dar como resultado que podemos controlar de mejor manera quienes van a ser nuestros proveedores y podremos ayudar a la producción local ya que nos pondremos en contacto con ellos directamente y al ser una producción de gran escala se necesitara de un mayor número de agricultores y personal que nos ayuden a cubrir los pedidos.

Otro aspecto es que las dos empresas tienen presencia física y cubre la mayoría de las ciudades importantes del Ecuador y lo que buscan conseguir con ello, es adaptarse al cliente, ya que culturalmente los ecuatorianos tenemos aún la costumbre de ir al supermercado o a la tienda de confianza y queremos ver la calidad del producto y escoger a nuestra elección. Otro tema es que tampoco descuidan las compras en línea para vender en muchos más sitios y para ello, se asocian con empresas de envíos de alimentos que les permiten transportar en las mejores condiciones sus alimentos y en menor tiempo.

2.4. Rango de precios

El método más adecuado para el modelo de negocio que vamos a manejar es el método basado en costes, ya que se basa en calcular cuál es el coste de producir un producto y añadirle un margen de beneficio.

$$PV = \text{COSTE DE FABRICACIÓN} + \% \text{ MARGEN} \times \text{COSTE}$$

2.5. Estrategias y tácticas

Tácitamente se plantea lo siguiente:

a. Online

1.1 Crear un canal de comunicación vía telefónica, email y en redes sociales para atender reclamos y recomendaciones y acciones de mejora en el servicio y cerca de nuestros productos.

1.2 Crear una tienda online en nuestra página web, que incluya diferentes medios de pago virtuales.

1.3 Utilizar un técnicas up – selling para promoción de nuestro producto indicando el valor agregado que este tiene,

- 1.4 Desarrollar páginas oficiales en redes sociales para captación de leads y canales de comunicación con los usuarios, con esto podemos aumentar nuestra participación de mercado y alcance a nuevos clientes
- 1.5 Crear un sitio web para promoción del producto, marca y servicio al cliente.
- 1.6 Suscribirnos a plataformas de delivery Uber Eats, Pedidos Ya, Glovo, con esto podremos llegar al mayor número de clientes.
- 1.3 Utilizar técnicas cross selling para incrementar el número de SKÚS vendidos por cliente.

b. Offline

- 2.1 Ejecutar ventas por vías telefónicas.
- 2.2 Participar en ferias relacionadas a nuestro producto en el país destino.
- 2.3 Ofrecer muestras de nuestro producto a los clientes estratégicos

c. Comercial

- 3.1 Brindar servicios adicionales gratuitos, como guías de cuidado de la salud esto para aumentar el sell Out de nuestros productos.
- 3.2 Realizar demostraciones sobre nuestros productos enfocándonos principalmente en nuestro 80-20
- 3.3 Mejorar el producto según las necesidades de los potenciales clientes, nuevas características, nuevos productos, nuevo diseño exterior.

Como se puede observar, los directivos plantean no solo intervenir desde una forma de canal digital, también tienen en visión del resto de elementos que pueden complementar esta acción como la participación en ferias que pueden ser un aporte en el reconocimiento de los productos, así como demostraciones que permitirán quitar dudas al público objetivo sobre la calidad, sabor y características de los productos saludables.

2.6. Herramientas y Sistemas

- **Reunión de ventas**

En Healthy Buy, es importante para negocio la realización de reuniones semanales y mensuales con el departamento de venta, para poder analizar negocios anteriores, negocios nuevos, tareas por cumplir y revisión del CRM, leads y nuestro embudo de ventas del negocio.

Para de esta manera poder determinar los negocios que están cercanos a darse, los que se deben programar más reuniones y visitas con los clientes, y también será importante revisar negocios anteriores para poder mantener fidelidad con los clientes ya atendidos y revisar nuevas opciones de mejora continua. A continuación, se expone una ficha de seguimiento de la reunión:

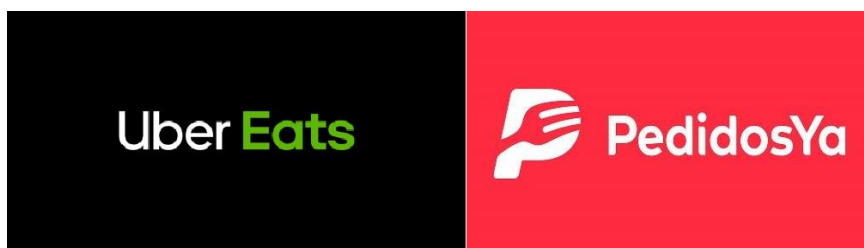
Figura 12
Ficha: Reunión de ventas

	
REUNIÓN DE VENTAS	
Highlights actividades mensuales:	
Nombre de la reunión:	Asistentes:
Fecha:	
Hora:	
Tareas Por cumplir	CRM- LEADS POTENCIALES
Nuevas negocios	Negocios Anteriores
FIRMA DE LOS ASISTENTES:	

- **Plataformas Delivery**

Para nosotros es importante las herramientas para el mejor manejo del alcance de la entrega de nuestros productos, por ello es importante estar presente en las principales plataformas de Delivery. En las siguientes figuras se muestran marcas de este canal:

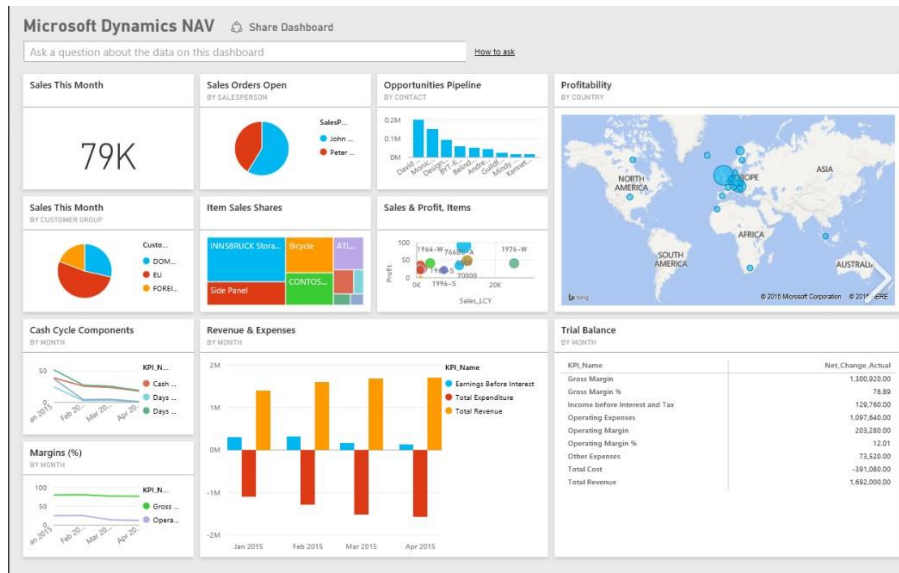
Figura 13
Marcas delivery a nivel nacional



- **CRM**

Para Healthy Buy será importante la implementación de un sistema CRM para que a través de esta plataforma centralizada la parte de ventas gestione las interacciones con el cliente y prioricen las actividades de modo que ningún cliente sea ignorado, mejorando así la experiencia del cliente. El CRM expone datos de la siguiente forma:

Figura 14
Ejemplo de un sistema CRM



- **Mailchip**

Para nuestro giro de negocio es que los clientes siempre se encuentren informados de nuestros nuevos productos, promociones por eso es importante utilizar Mailchimp para realizar comunicados masivos a nuestra base de clientes junto con nuestro CRM.

Figura 15
Mailchimp

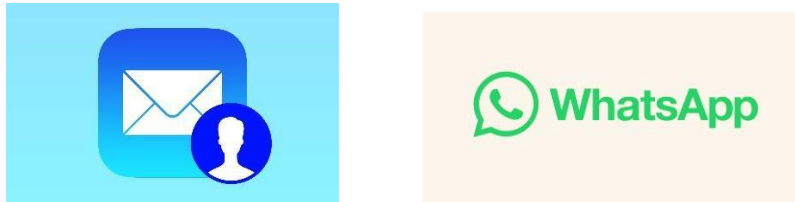


- **Herramientas De Comunicación**

Conjuntamente con la implementación de reuniones semanales, mensuales de venta, y la adecuación de todas las herramientas tecnológicas De nuestra base de datos CRM y nuevos prospectos, será importante la comunicación interna para de esta manera también queden bien

atendido el cliente interno por lo cual tendremos correos internos para poder direccionar de mejor manera las necesidades de clientes internos y externos, así como extensiones de cada área y por su puesto se permitirá la creación de grupos de whatsapp para una mejora continua,

Figura 16
Canales digitales



2.7. Métricas

El proceso de decisión de compra del consumidor resulta de suma importancia para nuestro plan de ventas ya que va desde reconocer una necesidad o problema, buscar información, evaluar distintas alternativas, decisión de compra, hasta evaluar o calificar el producto y servicio. En la captación de leads de Healthy buy tenemos claro que es un arte poder llegar a las personas y lo haremos por medio de herramientas útiles que nos brinden el resultado esperado.

2.7.1. Cuota de mercado

Corresponde al porcentaje que le pertenece a una marca, es decir, su participación con respecto al resto de competidores y el tamaño del mercado, sirve para determinar la posición real del negocio, en otras palabras, con este cálculo se podrá conocer si estamos robando mercado a la competencia o si la competencia nos lo está robando a nosotros.

Figura 17
Fórmula: Cuota en unidades

Cuota en unidades = Unidades vendidas / Total de unidades vendidas en el mercado

Figura 18
Fórmula: Cuota en función de ingresos

Cuota en función de los ingresos = Ventas / Ventas del mercado vendidas en el mercado

La métrica de cuota de mercado en unidades complementada por la métrica de cuota en función de los ingresos permite evaluar el crecimiento del mercado. Ambos parámetros son esenciales para tener mejor comprensión de cómo se desarrolla la empresa.

2.7.2. Penetración de mercado

Para Healthy Buy, incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales, es parte de los objetivos que tenemos como negocio

La penetración de mercado se refiere a lo que podemos hacer para incrementar las ventas con los clientes que tenemos actualmente a través de los productos que tenemos actualmente.

Figura 19

Fórmula: Penetración de mercado

Penetración de mercado = Clientes que han comprado el producto en la categoría / Mercado de ese producto (en número de personas)

2.7.3. Fidelidad

Este índice formado por las métricas de satisfacción y retención ayudan a conocer qué porcentaje de clientes lo es por hábito y qué porcentaje lo es por satisfacción o por preferencia.

Figura 20

Fórmula: Fidelidad

Fidelidad = Satisfacción vs retención

2.7.3.1. Satisfacción del cliente

Existen gran cantidad de formas de gestionar la satisfacción del cliente, pero para que tenga significado, vamos a definir y determinar dónde va a dar valor añadido al cliente y si este valor añadido va a ser un elemento diferenciador clave, lo que es una decisión estratégica del marketing.

Figura 21

Fórmula: Satisfacción del cliente

Grado de satisfacción = (Clientes que han consumido en el periodo - Clientes que se han mostrado insatisfechos) / Clientes totales en el periodo

2.7.3.2. Retención

Churn Rate es una métrica de fidelidad que complementa la de retención. Mide la atracción, y con esto analizar:

- El porcentaje de clientes que nos han dejado.
- La calidad y rentabilidad de estos clientes.

Figura 22

Fórmula: Retención

Churn Rate = Clientes que han sido baja en el periodo / Clientes al final del

2.7.4. Valor del cliente

El objetivo básico de implementar una filosofía y una estrategia CRM (Customer Relationship Management), es conseguir una mayor fidelización de los clientes. Para conseguirlo se realizará un programa y se utilizará la tecnología para conseguir que nuestros clientes permanezcan con nosotros. Los clientes son esenciales para la recuperación de la inversión y el mantenimiento de la empresa. Utilizando la información que se tiene y se puede procesar, construiremos una base de conocimiento para diseñar y adaptar servicios/productos a las necesidades de nuestros clientes.

2.7.5. Facturación de inventario promedio

Esta métrica mide el número de veces que el inventario promedio se vende o se usa durante cierto periodo de tiempo, por medio de esta métrica podemos ver cuan eficiente es una empresa en la gestión de su inventario y de esta forma obtener información para: identificar áreas de mejora, monitorear la efectividad del sistema de gestión de inventario y calcular el inventario óptimo para el negocio.

Figura 23

Fórmula: Facturación de inventario promedio

Promedio de inventario= Costo de bienes vendidos/inventario promedio.

2.7.6. Tasa de perfección y error

De gran importancia para analizar cómo la empresa está desarrollando su servicio y procesos de forma general, determinando errores sea de cantidad, fecha de entrega, desperdicio, etc. La métrica se basará en pedidos y se mide de la siguiente manera:

Figura 24

Fórmula: Tasa de perfección y error

$$\text{Tasa de perfección y error} = (\text{total de pedidos} - \text{errores en las solicitudes}) / \text{total de pedidos} * 100$$

2.7.7. Cash to cash cycle

Se centra en el volumen de ventas, busca reconocer el periodo existente entre la compra o abastecimiento y la generación de la venta, sustentado en base a la siguiente fórmula:

Figura 25

Fórmula: Cash to cash

$$\text{Cash to cash: fecha de pago de los materiales} - \text{fecha de pago de la solicitud}$$

2.8. KPI'S

2.8.1. Tráfico

Este KPI se refiere a la cantidad de personas que entran a la tienda o pasan cerca. Su objetivo es comparar la afluencia con las estrategias marketing o alguna otra variante que pueda influir en la percepción de la tienda. También, permite medir el avance de las personas en el embudo de ventas: de visitantes a leads o leads que se transforman en clientes.

Figura 26

Fórmula: Tráfico

$$(\text{Conversiones en el período} / \text{total de contactos}) * 100 = \text{tasa de conversión (\%)}$$

2.8.2. Productividad del personal

Saber el desempeño que tiene cada empleado es esencial a la hora de detectar talento y permite apostar por empleados capaces de conseguir los objetivos del restaurante. Se busca con esto estar pendiente del personal en nómina.

2.8.3. Numero de Ventas

Al ver la tendencia de cuándo se producen las ventas, podemos deducir el grado de ocupación del supermercado en cada franja horaria del día. Esto ayuda a tomar mejores decisiones sobre el número de personal y el nivel de antigüedad del personal que tenemos.

2.8.4. Volumen de ventas de inventario

Es la relación entre el costo de inventario para las ventas

Figura 27

Fórmula: Volumen de ventas de inventario

(Costo anual de bienes vendidos / inventario promedio)

2.8.5. Porcentaje de contracción

KPI para productos robados o perdidos en las tiendas, o a su vez puede referirse a errores o daños cometidos por colaboradores.

Figura 28

Fórmula: Porcentaje de contracción

(Cantidad real vendida – Cantidad real recibida) / Cantidad real vendida x 100

2.8.6. Tasa de Rotación de empleados

Permite evaluar cómo es la gestión del talento en la organización y detectar problemas.

CAPITULO 3

3.1. Objetivos del servicio al cliente

1. Brindar asesoramiento nutricional: Un objetivo importante para una empresa de comida saludable es ofrecer un servicio de atención al cliente que incluya asesoramiento nutricional. Esto implica proporcionar información sobre los ingredientes utilizados en los productos, sus beneficios para la salud y cómo se pueden incorporar en una dieta equilibrada.
2. Garantizar la calidad de los productos: es fundamental asegurarse de que los productos sean de alta calidad y cumplan con los estándares de salud y seguridad. El objetivo es brindar a los clientes alimentos frescos, naturales y libres de aditivos dañinos, que sientan confianza en el consumo.
3. Personalizar las recomendaciones: cada cliente tiene necesidades y preferencias individuales. El objetivo es brindar un servicio al cliente personalizado, adaptando las recomendaciones de alimentos y productos a las necesidades específicas de cada cliente. Esto puede incluir opciones vegetarianas, sin gluten u otras restricciones dietéticas.
4. Promover un estilo de vida saludable: además de ofrecer alimentos saludables, el objetivo es fomentar un estilo de vida saludable en general. Esto puede incluir proporcionar información sobre la importancia del ejercicio, la hidratación adecuada y otros hábitos saludables que complementen la alimentación saludable.
5. Facilitar la accesibilidad de los productos: un objetivo importante es asegurarse de que los productos saludables sean accesibles para todos los clientes. Esto incluye la disponibilidad de opciones de entrega a domicilio, la apertura de tiendas en ubicaciones convenientes y la participación en eventos comunitarios para llegar a un público más amplio.
6. Ofrecer un servicio al cliente excepcional: como en cualquier empresa, el objetivo es brindar un servicio al cliente excepcional. Esto implica responder de manera rápida y efectiva a las consultas y quejas de los clientes, resolver problemas de manera satisfactoria y garantizar una experiencia positiva en general.
7. Obtener retroalimentación de los clientes: es importante obtener la retroalimentación de los clientes para evaluar y mejorar constantemente el servicio al cliente y los productos ofrecidos. Esto se puede lograr a través de encuestas, comentarios en línea o incluso mediante la interacción directa con los clientes.

3.2. Estrategias de CUSTOMER SERVICE

Estrategia Omnicanal o Multicanal

- 1.1 Desarrollar un E-Commerce con todo nuestro portafolio de productos y servicios.
- 1.2 Crear un sitio web para promoción del producto, marca y servicio al cliente.
- 1.3 Establecer una base de datos de los clientes mediante el uso de un CRM para mantener el negocio sincronizado
- 1.4 Desarrollar mediante nuestro software una interacción entre nuestras tiendas físicas y nuestras tiendas virtuales.
- 1.5 Crear una política de protección de datos de nuestros clientes.
- 1.6 Desarrollar un plan de capacitación de nuestros equipos para que comprendan beneficios, conocimientos, oportunidades y consejos.

Estrategia de satisfacción de los agentes.

- 2.1 Desarrollar un software de medición de metas y desempeño de nuestro personal.
- 2.2 Desarrollar una política de vacaciones y tiempos de descanso de nuestro personal
- 2.3 Generar políticas de buenas prácticas de trabajo, y un buen ambiente laboral.
- 2.4 Establecer una escuela de capacitación para nuestro personal.

Estrategia de calidad en el soporte.

- 3.1 Crear una política de respuesta a la cliente efectiva en sus tiempos de respuesta hacia el cliente
- 3.2 Desarrollar un software para que nuestro cliente pueda dejar sugerencias de mejora hacia la calidad de los productos y la calidad del servicio.
- 3.3 Desarrollar un software de Chat Bot para mejorar el tiempo de respuesta a nuestros clientes.

3.3. Canales de comunicación

Un factor clave dentro de la empresa es que buscamos tener una relación muy cercana con nuestros clientes, saber que piensan de nosotros, conocer si tienen confianza en nuestros productos y finalmente escuchar desde su lado, cuáles son los puntos de mejora para satisfacer sus necesidades.

- Whatsapp

Esta aplicación es clave hoy en día ya que en el Ecuador se estima que 13,5 millones de personas usan esta aplicación de forma diaria. A través de ella podemos enviar mensajes masivos informando a nuestros clientes las novedades de nuestra empresa y, además, en caso de que los mismo quieran comunicarse con nosotros de manera urgente se va a contar con una asesora de contact center habilitada por 24 horas para que le ayude a resolver los posibles inconvenientes que se presenten.

- Asesor virtual

Es un asesor que va a dar soporte a nuestros clientes mientras están realizando sus compras en la página Web, estará activo desde la 8am hasta las 10pm y el comprador va a poder realizarle

preguntas específicas para que la compra sea mucho más personalizada y el cliente pueda solventar dudas sobre los productos que están dentro de su canasta de compras.

- Reseñas de productos

En la página Web oficial de Healthy buy, específicamente en la parte inferior de cada uno de los productos que vamos a vender se colocará una caja en donde los clientes van a poder colocar comentarios acerca de dicho producto y lo van a calificar.

Esta acción ayudará a que los nuevos clientes puedan tener una idea del producto que van a consumir y ver si se ajusta a sus necesidades, Por otro lado, esto nos ayuda como empresa a que siempre mantengamos la excelencia en nuestros productos y lograr que esos comentarios en su mayoría sean positivos.

- Redes sociales

La aplicación más fuerte sin duda será INSTAGRAM porque va muy alineado a las preferencias de Healthy buy, ya que se enfoca en edades muy similares a la del público al que se dirige la empresa y dentro de ella se puede colocar historias, videos, imágenes, consejos e incluso una pequeña tienda virtual para que los clientes puedan comprar nuestros best Sellers.

- Mailing

A través de este medio se enviará a nuestros clientes frecuentes contenido de promocional exclusivo como cupones de descuento, lanzamiento de nuevos productos, invitación a actividades para fidelización de clientes.

El envío se procurará que sea semanal para no saturar a nuestros clientes y, por el contrario, generar una expectativa en ellos del contenido que se emitirá.

3.4. KPI'S

Mediante los indicadores nos permitiremos llevar un monitoreo real de la satisfacción de los clientes de Healthy buy, entre los indicadores que aplicaremos están los siguientes:

Figura 29

Meta: Satisfacción del cliente



- **Customer Satisfaction Score**, con la ayuda de una encuesta se utiliza múltiples preguntas para centrarse en partes específicas de la experiencia del cliente, por ejemplo, la satisfacción con el servicio telefónico, la amabilidad del agente o el

nivel de satisfacción con la experiencia de entrega. El cliente registrará su respuesta a partir de una escala de 1 a 5. La fórmula que se utilizará será la siguiente:

Figura 30

Fórmula: Clientes satisfechos

clientes satisfechos (los que respondieron con 4 y 5) / Número de respuestas a la encuesta x 100.

Prosiguiendo con la siguiente tasa se muestra:

Figura 31

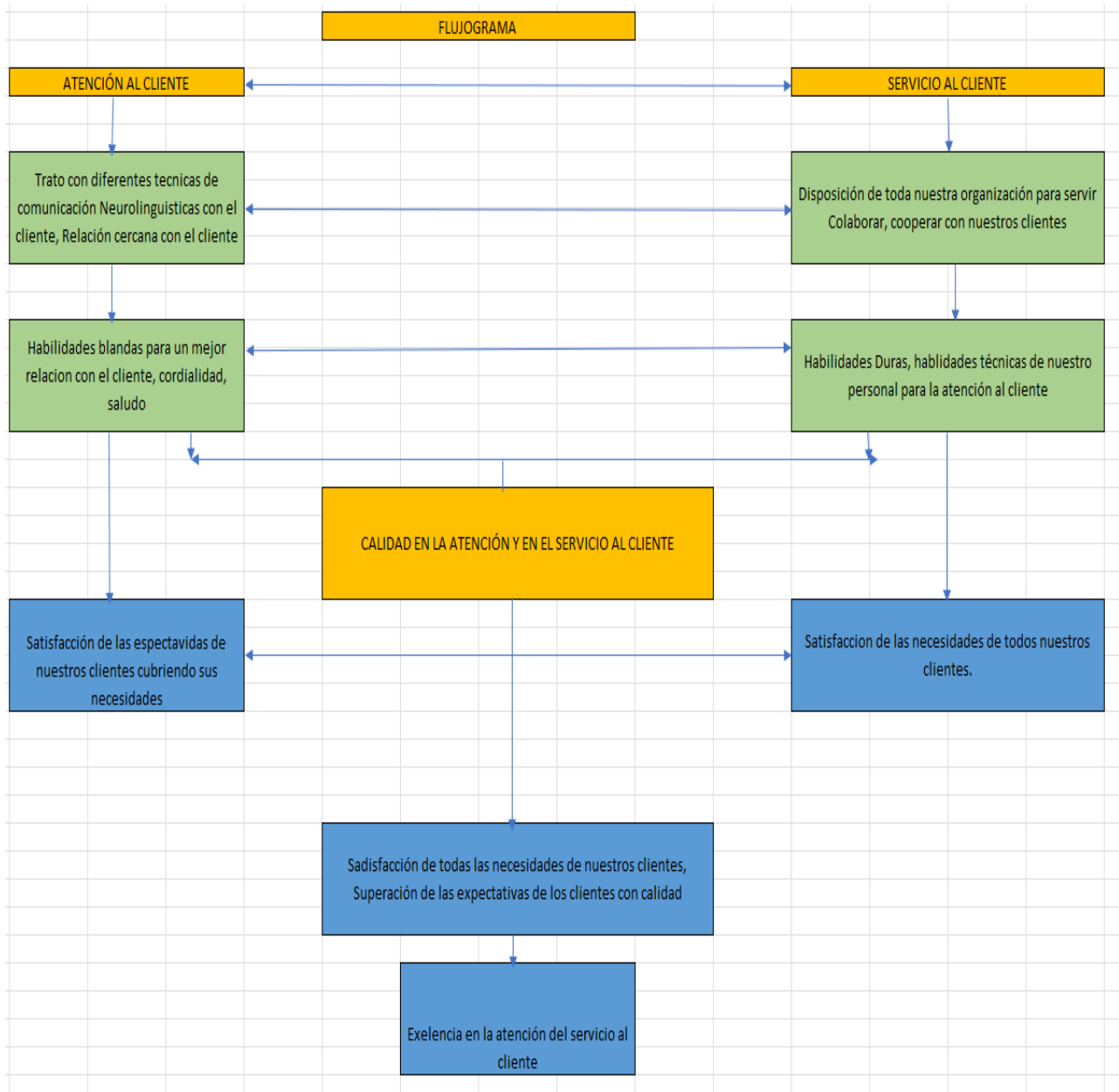
Meta: Tasa de retención de clientes



- **Tasa de retención de clientes:** Mientras más contentos estén los clientes con el servicio que se ofrece, lo más seguro es que permanezcan fieles a nuestra marca. Si actualmente tenemos a una gran cantidad de consumidores, lo más seguro es que se esté brindando un buen servicio.
- **Tasa de abandono o fuga de clientes:** esta es la métrica opuesta a la tasa de retención mencionada anteriormente. La tasa de abandono de clientes mide la frecuencia con la que nuestros clientes dejan de hacer negocios con la empresa. En este caso también es el equipo quien determinará el período de tiempo a analizar, dependiendo de la empresa y del sector.
- **Comentarios de clientes:** este no es una medida cuantitativa, pero los comentarios de los clientes pueden ser extremadamente valiosos para una empresa y pueden usarse para crear testimonios y estrategias de marketing. Los equipos son los que interactúan y entregan una experiencia a cada cliente y cuanto mejor sea esa experiencia, más tiempo seguirán siendo nuestros clientes.
- **Vida media del cliente:** esta es la duración media de fidelidad de un cliente. Esta métrica se usa para calcular el valor del ciclo de vida del cliente.
- **Valor de vida del cliente (CLV o LTV):** mide la ganancia que una empresa espera obtener de un cliente específico a lo largo de su ciclo de vida.

3.5. Flujograma

Figura 32
Flujograma de HEALTHY BUY



CAPITULO 4

4.1. Matriz personal

Conforme a la nómina que se espera constituir, se establece la siguiente matriz personal:

Tabla 11

Matriz Personal

CARGO	DESCRIPCIÓN	INSTRUCCIÓN	EXPERIENCIA	SOFT SKILLS	HARD SKILLS
GERENTE GENERAL	Responsable planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades, de acuerdo con las funciones y responsabilidades asignadas, a los documentos de gestión aprobados; y a las políticas y planes de la empresa, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.	Título universitario en administración de empresas, economía u otro campo relacionado es comúnmente requerido. Algunas empresas también pueden valorar la obtención de un título de posgrado, como un MBA.	Mínimo 5 años en posiciones similares, de preferencia en la industria de consumo masivo.	Influenciación, liderazgo, capacidad de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones, gestión del tiempo.	Gestión financiera, planificación estratégica, gestión de recursos humanos, marketing y ventas.
JEFE FINANCIERO	Responsable de planificar y dirigir la estrategia financiera de la empresa, así como el control y supervisión del presupuesto de la empresa y la eficiencia de todas las actividades	Título universitario en áreas como contabilidad, finanzas, administración de empresas o economía.	4 años en roles relacionados, como analista financiero, contador o jefe de finanzas.	Habilidades de liderazgo, gestión y motivación de equipos. Debe poder dirigir al equipo financiero,	Análisis de datos, establecimiento de objetivos, definición de estrategias, resolución de problemas,

	financieras de la empresa.			establecer objetivos y trabajar con otros líderes de la empresa para lograr los objetivos estratégicos.	planificación y control.
JEFE MARKETING	Responsable de dirigir a los profesionales que a través del diseño y ejecución de distintas estrategias puede alcanzar un número considerable de ventas. Su labor es muy respetada en la actualidad y para ejecutarla emplea muchos de los principios básicos de la publicidad.	Título universitario en marketing, administración de empresas o negocios internacionales.	Mínimo 5 años de experiencia previa en roles relacionados, como especialista en marketing, coordinador de marketing o jefe de productos	Liderazgo, capacidad de comunicación, creatividad, trabajo en equipo, resolución de problemas y capacidad de adaptación al cambio.	Estrategias de marketing, análisis de mercado, comprensión de las métricas de marketing, experiencia en marketing digital, dominio de herramientas de análisis y automatización de marketing, manejo de ppto.
JEFE COMERCIAL	Conservar y mejorar la cartera de clientes, establecer los planes estratégicos que conduzcan a lograr los más altos índices de penetración de mercado y fidelización de clientes.	Título universitario, ingeniería comercial, administración de empresas, negocios internacionales, MBA.	Mínimo 4 años en posiciones similares, líder de ventas, jefe comercial.	Habilidades de comunicación, negociación, liderazgo, orientación al cliente, empatía.	Conocimiento en ventas, manejo de cliente, negociación, análisis de datos, bases de marketing, office avanzado.

<p>JEFE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Asegurar que la organización cuente con el talento humano adecuado y que se implementen políticas y prácticas que promuevan un ambiente laboral saludable y productivo.</p>	<p>5 a 10 años previa en roles relacionados con la gestión de personal, reclutamiento, formación, desarrollo, y compensación y beneficios</p>	<p>Mínimo 5 años en cargos similares, jefe talento humano, especialista en recursos humanos</p>	<p>Liderazgo, orientación al servicio, comunicación efectiva, motivación, influencia, solución de conflictos.</p>	<p>Conocimiento legislación laboral, gestión de talento humano, capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, gestión del desempeño, análisis.</p>
<p>COORDINADOR OPERACIONES Y PDV</p>	<p>Responsable de supervisar y coordinar las actividades operativas de los puntos de venta. Su función principal es garantizar que los procesos operativos se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos organizacionales.</p>	<p>Estudios superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Industrial, Logística, Negocios Internacionales, MBA o máster en operaciones.</p>	<p>Experiencia deseable de 3 años en roles similares, preferiblemente en empresas de distribución y consumo masivo.</p>	<p>Organización, trabajo en equipo, influenciación, resolución de problemas, comunicación.</p>	<p>Conocimiento en gestión de inventarios, supervisión equipos de trabajo, habilidades analíticas, procesos, control de calidad</p>
<p>ASISTENTE MARKETING</p>	<p>Responsable de apoyar en todas las actividades de marketing tales como apoyo en las actividades marcas, apoyo en eventos, seguimiento de las publicaciones en RRSS.</p>	<p>Estudios de tercer nivel en carreras de Ing. Comercial, Ventas, Marketing, Administración de Empresas, Publicidad (mínimo egresado).</p>	<p>Experiencia en empresas de consumo masivo en las áreas de Marketing.</p>	<p>Creatividad, organización orientación al detalle, trabajo en equipo y comunicación.</p>	<p>Conocimiento en mkt, análisis de datos, RRSS, BTL, ilustrador, manejo de agencias, plan de medios.</p>

<p>DISEÑADOR GRÁFICO Y MEDIOS</p>	<p>Responsable de idear, crear, administrar y publicar contenido grafico digital para RRSS con el fin de crecer como marca, de captar nuevos seguidores y clientes.</p>	<p>Técnico o tecnólogo en diseño gráfico, publicidad, producción multimedia, diseño multimedia, producción audiovisual, fotografía, marketing y redes sociales.</p>	<p>Experiencia 2 años en marketing digital, publicidad, agencias o empresas de consumo masivo e imagen corporativa.</p>	<p>Creatividad, orientación al cliente, empatía, iniciativa y trabajo en equipo y organización.</p>	<p>Adobe (Illustrator, Photoshop, Premier, After effects), RRSS, Google ADS.</p>
<p>CAJERO</p>	<p>Atender, asesorar y orientar a los clientes, realizar funciones de cobro y cuadre de caja, gestionar el control de pedidos y stocks, y elaborar el inventario de los productos disponibles y controlar las existencias</p>	<p>Técnico en finanzas o contabilidad, administración de empresas y/o cursos de cajero supermercados</p>	<p>Mínimo 2 años de experiencia en el mismo cargo, atención al cliente o customer experience</p>	<p>Atender a quienes visiten la tienda, la capacidad de comunicación efectiva, la empatía, la resolución de problemas y la capacidad de trabajar en equipo.</p>	<p>Conocimientos básicos de matemáticas y ser capacidad de realizar transacciones financieras con precisión y facilidad.</p>
<p>ASESOR ATENCIÓN AL CLIENTE</p>	<p>Responsable de atención al cliente, proporcionar a los usuarios información y soporte con relación a los productos. Además, canaliza las quejas, reclamos y sugerencias.</p>	<p>Educación secundaria obligatoria, formación específica en atención al cliente.</p>	<p>Mínimo 3 años en atención al cliente, de preferencia en retail, supermercados y consumo masivo.</p>	<p>Empatía, comunicación efectiva, resolución de conflictos y trabajo en equipo.</p>	<p>Manejo de sistemas de atención al cliente, uso de herramientas de comunicación, capacidad de aprender rápidamente</p>

					sobre los productos y servicios de la empresa.
BODEGUERO	Responsable de recibir, almacenar y acomodar adecuadamente los productos, asegurándose de cumplir con las normas de almacenaje, seguridad e higiene. Manejo y control del inventario y generar alertas de stock.	Educación secundaria obligatoria, preferencia estudios universitarios, egresado, cursos de manejo de bodega e inventario.	Mínimo 5 años en posiciones similares, preferencia en consumo masivo y supermercados. Área de bodega, jefe de bodega.	Minuciosidad, rapidez, capacidad de escucha y negociación, organización y precisión.	Manejo de office básico, lógica numérica, análisis, liderazgo.

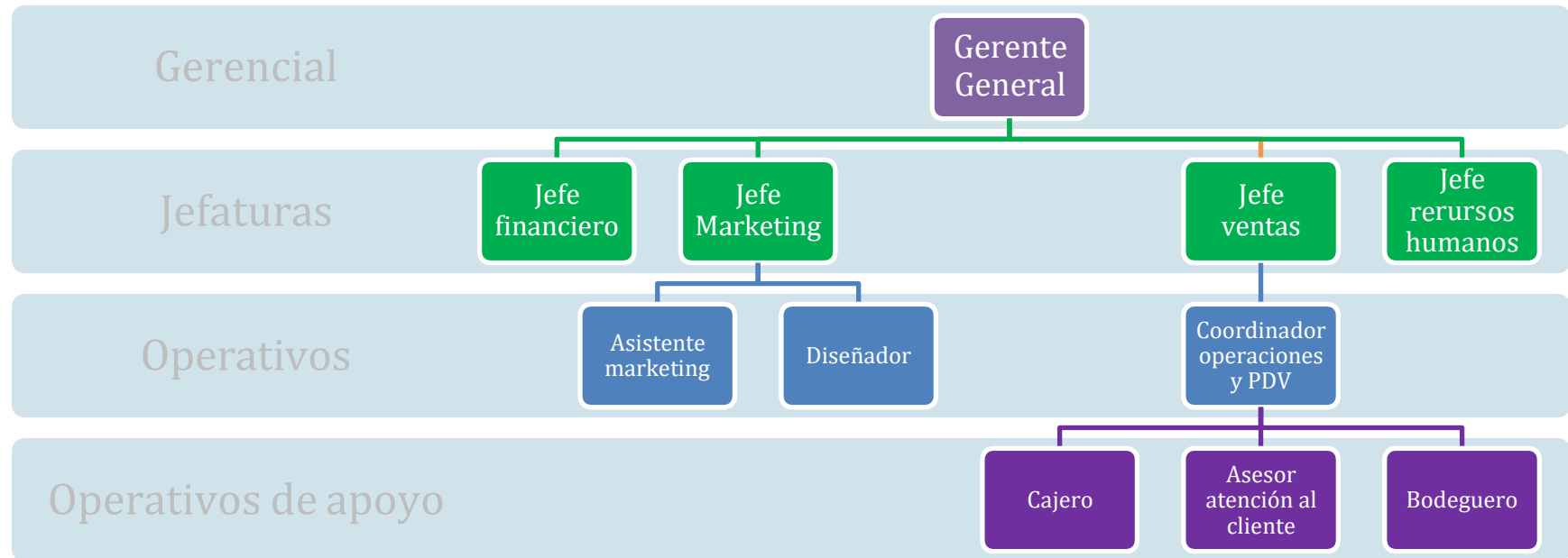
La tabla 11 expone una descripción de los perfiles que deben cumplir o perfiles deseados de los empleados y responsables de cada uno de los cargos expuestos, exponiendo no solo sus características profesionales, se delimitan las competencias en base a aspectos técnicos como personales que se consideran primordiales para obtener un capital humano que brinde una función operativa y administrativa de alta calidad.

4.2. Organigrama consolidado de HEALTHY BUY

Considerando el organigrama base presentado anteriormente y los cargos ya delimitados, se plantea como organigrama consolidado el siguiente:

Figura 33

Organigrama consolidado de HEALTHY BUY



Healthy Buy es un supermercado que se especializa en la venta de productos de consumo diario, como alimentos, bebidas, frutas, hortalizas y snacks 100% saludables. El organigrama de Healthy Buy inicialmente es pequeño, consta de cuatro niveles jerárquicos: gerencial, jefaturas, personal de ventas y operación y personal de apoyo. Todos estos aspectos se detallan a continuación:

Gerencia: La gerencia es responsable de la toma de decisiones estratégicas y del funcionamiento general. En un supermercado pequeño, es común que el propietario también ocupe el cargo de gerente. Algunas de las responsabilidades de la gerencia incluyen:

- Establecer los objetivos y metas del negocio.
- Administración, aprobación del inventario y los pedidos de productos a realizar.
- Supervisar al personal y asegurarse de que se cumplan los estándares de atención al cliente.
- Gestionar el presupuesto y las finanzas del supermercado.
- Mantener relaciones con proveedores y negociar acuerdos comerciales.

Jefaturas: El principal rol de las jefaturas es llevar adelante la estrategia y visión de la compañía, son cargos de confianza y se esforzarán por cumplir los objetivos y tareas como:

Jefatura Financiera: Se encarga de la gestión de los aspectos financieros del supermercado. Esto incluye la elaboración y seguimiento de presupuestos, la gestión de la contabilidad y los registros financieros, examinación de balances financieros para valorar la rentabilidad y la salud financiera del negocio, la gestión de la liquidez y el control de costos, de igual forma, la planificación financiera en un largo plazo.

Jefatura de Marketing: Responsable de desarrollar y ejecutar estrategias de marketing para promocionar el supermercado y sus productos. Esto implica la planificación y ejecución de campañas publicitarias, la gestión de estos canales y otras plataformas de carácter digital, el estudio de mercado para identificar las necesidades y preferencias del público objetivo de Quito, y la colaboración con proveedores y socios comerciales para promociones conjuntas.

Jefatura de Ventas: Área que tiene la responsabilidad de supervisar y gestionar las actividades relacionadas con las ventas en el supermercado. Esto incluye la determinación de metas de ventas, la implementación de estrategias para aumentar las ventas, la supervisión del desempeño de los vendedores y la atención al cliente, así como el análisis de rendimientos de ventas para identificar como se puede mejorar.

Jefatura de Recursos Humanos: Esta sección se ocupa de la gestión del personal. Esto incluye la contratación de la nómina de empleados, la capacitación y desarrollo del personal, administración de relaciones laborales, salarios y beneficios, y la resolución de conflictos o problemas a la interna del grupo de empleados.

Personal de operación: Este equipo es el encargado de la atención y realización de las ventas. Estos empleados son la cara del supermercado y desempeñan un papel influyente en la experiencia que se genere para el visitante (Cliente). Algunas de las responsabilidades de este personal incluyen:

- Saludar y atender de manera amable y cortés.
- Ayudar a encontrar los productos que necesitan los clientes.
- Realizar el cobro y manejar el efectivo de todas las transacciones originadas.
- Mantener su sección limpia y ordenada.
- Sugerir productos adicionales y promociones especiales.

Personal de apoyo: Desempeñan funciones que son esenciales para el funcionamiento eficiente de Healthy Buy, pero que no están directamente relacionadas con las ventas. Algunas de las actividades que desempeñan son:

- Encargado de inventario: Responsable de recibir y organizar los productos del local, así como de mantener un registro actualizado del inventario.
- Caja: Encargado de registrar las ventas, manejar el sistema de punto de venta y realizar el cierre de caja al final del día.
- Bodega: Responsable de mantener limpias y ordenadas las áreas de almacenaje del producto, llevar su control, anticiparse al stock out de inventarios.

Cada uno de estos roles es esencial para el funcionamiento exitoso del negocio y para brindar una experiencia de compra satisfactoria en nuestros clientes.

4.3. Gastos de personal

En las contrataciones de Healthy Buy, se tendrá que incurrir en gastos que serán de valor para la estimación de proyecciones, a continuación, se brinda un detalle de estos rubros:

a) Producción

1 Bodeguero, que su sueldo será el básico según la constitución del Ecuador que es de \$460 USD y 5.520 anuales

Cantidad de personas en producción: 1 persona

b) Diseño

1 asistente de Marketing que su sueldo será de \$700 USD mensual y \$8.400 USD Anuales

1 diseñador gráfico cuyo sueldo será de \$600 USD mensuales y \$ 7.200 USD al anuales

Cantidad de personal: 2 personas

c) Marketing y Ventas

1 coordinador de Operaciones y Puntos de Venta con un sueldo mensual de \$800 USD mensuales y 9.600 anuales

1 cajero con un sueldo de \$500 USD mensuales y \$ 6.000 USD Anuales

1 asesores Atención al Cliente con un sueldo de \$650 USD mensuales y \$7.800 anuales.
Cantidad de personal: 3 personas

d) Administración

1 Gerente General con un sueldo mensual de \$1.200 y anual de 14.400 USD

1 Jefe Financiero con un sueldo de \$900 y anual de \$10.800 USD

1 Jefe Recursos Humanos \$800 y un anual de \$9.600 USD

1 Jefe de Marketing \$900 y un sueldo anual de 10.800 USD

1 Jefe de Ventas \$900 y un sueldo mensual de 10.800 USD

Cantidad de personal: 5 personas.

Esta información es el fundamento que permita el desarrollo de la parte financiera, concretamente, los gastos contraídos por temas de nómina, cuyos valores son presentados con mayor descripción dentro del capítulo 5 expuesto a continuación.

CAPITULO 5

5.1. Ingresos

Healthy Buy obtendrá ingresos de productos que se han agrupado en dos categorías específicas; bebidas y perecibles.

BEBIDAS: las bebidas saludables, naturales, sin calorías, sin edulcorantes y sin preservantes se agrupan en una sola categoría debido a sus características y beneficios para la salud.

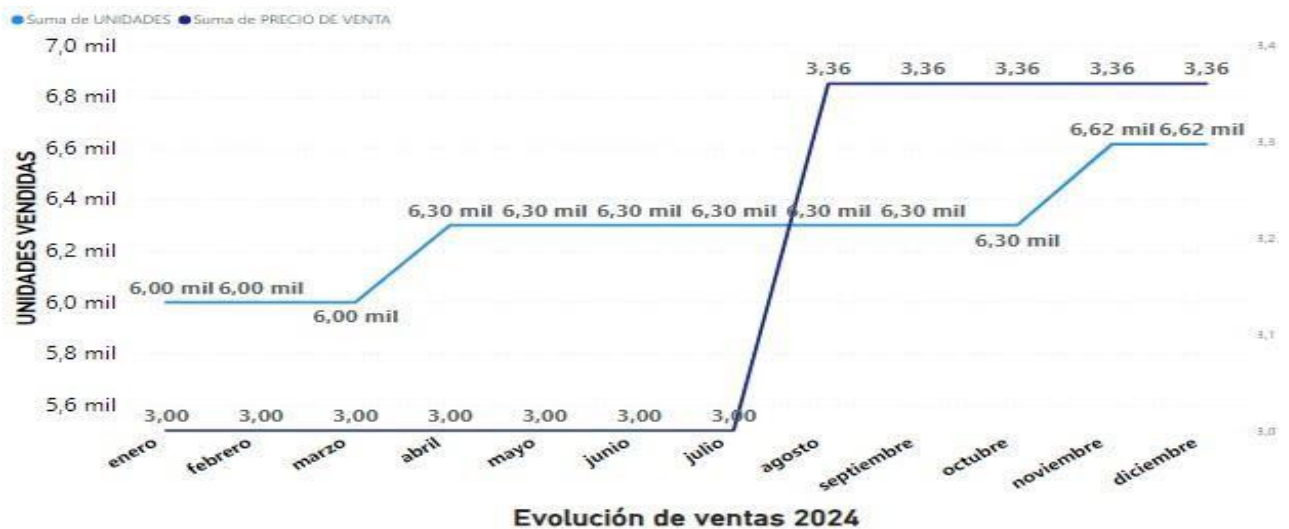
Figura 34

Hoja de cálculo: Ingresos bebidas

	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
Ingresos netos del producto/servicio: Bebidas						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades	75.330	82.863	87.006	91.356	95.924	100.720
Precio de venta	3,36	3,63	3,92	4,23	4,57	4,94
Total ingresos del producto/servicio	237.557	278.420	340.986	386.678	438.493	497.251
Devoluciones	2.376	2.784	3.410	3.867	4.385	4.973
	1,0% de las ventas					
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	235.181	275.635	337.576	382.812	434.108	492.279
% s/Ventas Totales del Proyecto	65,2%	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%	66,7%

Figura 35

Ventas de bebidas



Los datos revelados demuestran ingresos de \$235.557 en el año 1, los cuales, llegan a \$492.279, donde se produce un incremento del precio promedio unitario derivado de posibles afectaciones por temas de inflación y encarecimiento de costos. Durante estos períodos se considera el 1% de devolución por productos en malas condiciones de empaque / presentación y/o con fechas de vencimiento cortas.

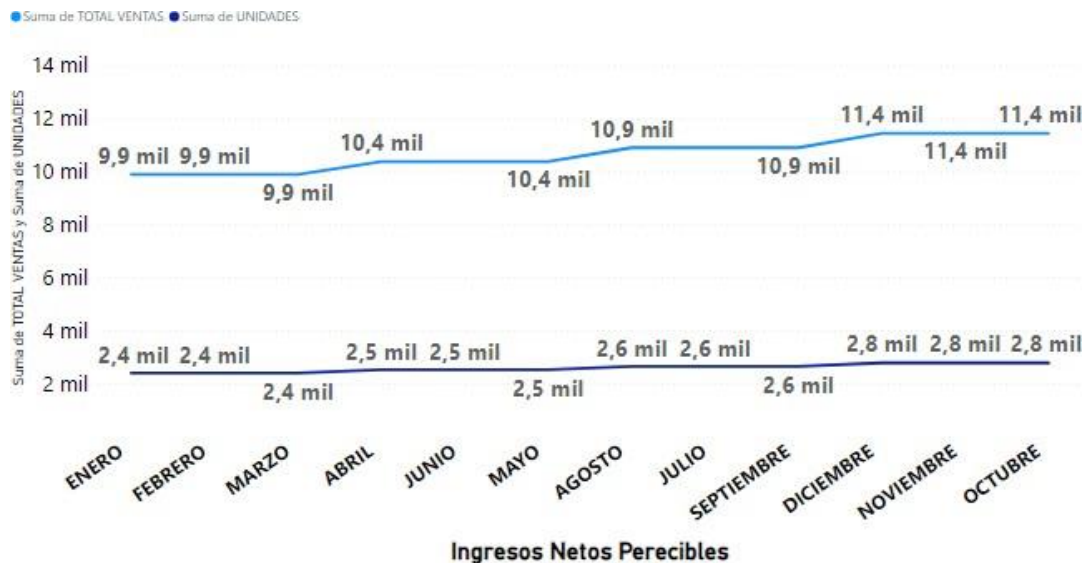
PERECIBLES: las verduras, vegetales, hortalizas y frutas se agrupan en una sola categoría debido a su naturaleza perecedera, su composición nutricional y su clasificación botánica. Su consumo regular es fundamental para una alimentación saludable.

Figura 36

Hoja de cálculo: Ingresos perecibles

Ingresos netos del producto/servicio: Perecibles							
Ingresos por Producto/Servicio							
Número de Unidades		31.033	34.136	35.843	37.635	39.517	41.493
Precio de venta		4,12	4,45	4,81	5,19	5,61	6,05
Total ingresos del producto/servicio		127.856	140.641	172.246	195.327	221.501	251.182
Devoluciones	2,0% de las ventas	2.557	2.813	3.445	3.907	4.430	5.024
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		125.298	137.828	168.801	191.420	217.071	246.158

Figura 37
Tendencia de ingresos perecibles



El segundo segmento demuestra similar tendencia en la variación del precio del 0,08, mientras que las unidades varían un 5% anual, permitiendo que las ventas pasen de \$125.298 a 249.258

del primer al sexto año. En esta categoría las devoluciones alcanzaron un promedio de 2.557 debido a su alto grado de perecebilidad.

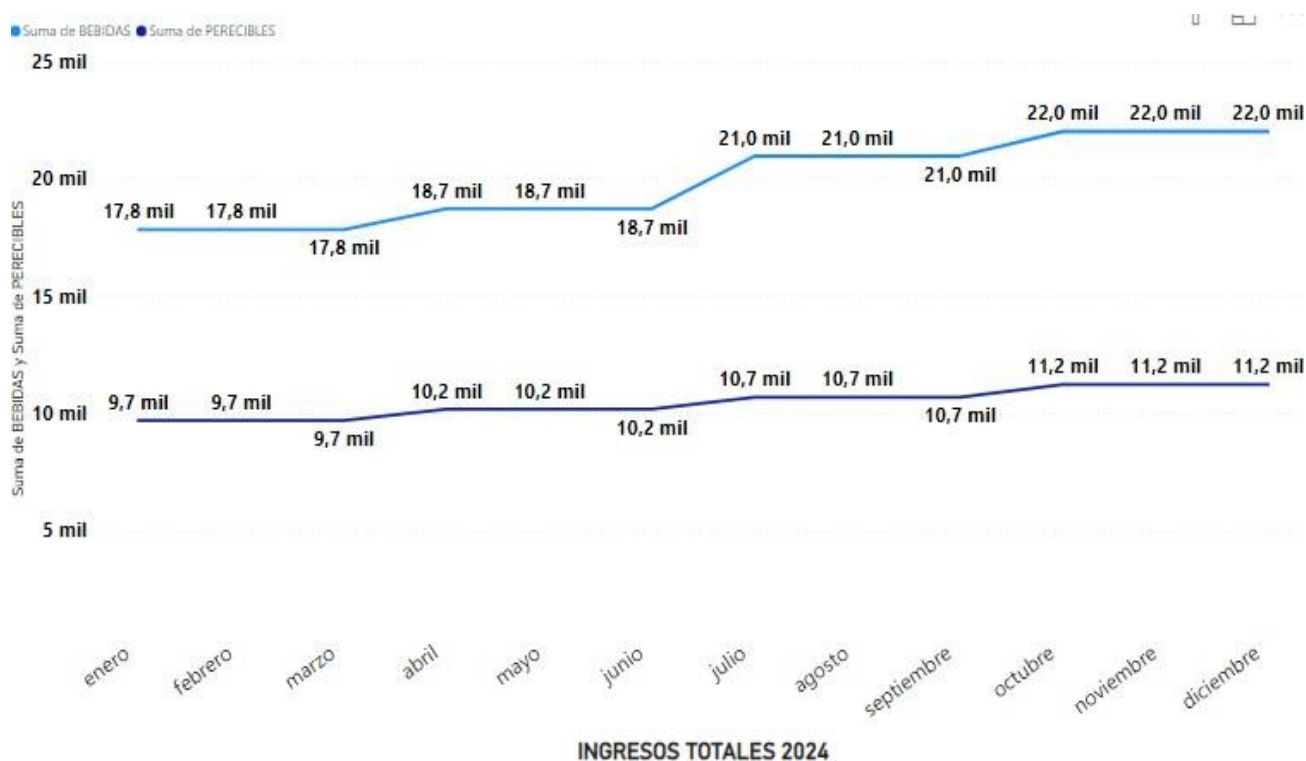
INGRESOS TOTALES

Figura 38

Hoja de cálculo: Ingresos Totales

Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio						
Ingresos netos por producto/servicio	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029
Bebidas	235.181	275.635	337.576	382.812	434.108	492.279
Percibles	125.298	137.828	168.801	191.420	217.071	246.158
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	360.480	413.464	506.377	574.232	651.179	738.437

Figura 39
Tendencia de ingresos



Con base a los dos segmentos de productos se espera alcanzar ventas anuales de \$360.480 en el año 1 y de \$738.437 para el sexto periodo. Para comparar su pertinencia en el proyecto se debe reconocer el costo que representa estas ventas, este punto se menciona a continuación.

5.2. Costo de ventas

Figura 40

Hoja de cálculo: Costes de ventas

Costes de ventas del producto/servicio: Bebidas						
Coste materiales utilizados	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028	2.029
Número de Unidades	75.330	82.863	87.006	91.356	95.924	100.720
Coste materiales por unidad	1,08	1,08	1,19	1,30	1,41	1,52
Total ingresos del producto/servicio	81.356	89.492	103.537	118.763	135.253	153.377
Mano de obra directa	4.003	4.090	12.271	12.271	12.271	12.271
Gastos generales de fabricación	18.805	19.408	19.667	19.864	20.062	20.263
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	104.164	112.990	135.475	150.898	167.586	185.911
Costes de ventas del producto/servicio: Percibles						
Coste materiales utilizados						
Número de Unidades	31.033	34.136	35.843	37.635	39.517	41.493
Coste materiales por unidad	1,08	1,08	1,19	1,30	1,41	1,55
Total ingresos del producto/servicio	33.516	36.867	42.653	48.926	55.719	64.355
Mano de obra directa	2.133	2.045	6.136	6.136	6.136	6.136
Gastos generales de fabricación	10.019	9.705	9.834	9.933	10.032	10.132
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	45.667	48.617	58.623	64.994	71.887	80.623

Como se aprecia en la hoja de cálculo, en cada segmento se presenta un costo unitario de \$1,08 que varía anualmente similar al precio, entre un 8% y 9%. Se puede apreciar que el segmento de bebidas tiene mayor representación con un valor de \$104.164 en el año 1 a comparación de los \$45.667 del segmento de percibles, tendencia que se mantiene a lo largo de la proyección.

5.3. Costo de fabricación

Es importante indicar que Healthy Buy no va a contar con un proceso operativo de producción propio, la idea es comprar a terceros los productos que necesitamos en la cartera que se desea ofertar en Quito. Bajo este escenario, principalmente los agricultores para fomentar el comercio justo en el Ecuador.

Sin embargo, sí vamos a contar con un pequeño sitio en alado del supermercado que cuente con lo necesario y en donde se va a colocar todos los productos que recibamos de los proveedores. En este lugar, se encontrará un bodeguero, el cual recibirá mensualmente un sueldo de \$460 más seguro social y su función será recolectar, clasificar, empaquetar y etiquetar los productos para sacarlos a percha. Con esto se busca optimizar la delimitación de ubicación de los recursos para gestionar eficientemente la recepción y distribución del inventario.

Dentro de este sitio el bodeguero también va a ser uso de materiales de oficina, viajes y elementos de retroalimentación con proveedores para que se optimice el proceso se realice correctamente y se pueda adquirir la materia prima en el mejor estado. Además, se utilizará agua para lavar los

productos en el caso de ser necesario y también electricidad como refrigeradoras y congeladoras para mantener los alimentos lo más frescos posible.

Se estima que el gasto mensual del uso del agua y electricidad será de \$800 mensuales. Por otro lado, siempre se va a tener en cuenta un valor mensual para temas como reparaciones o mantenimiento del lugar y es de \$400, ya que esto va a ayudar a que el lugar este en optimas y que el lugar funcione correctamente.

Finalmente, este lugar no se va a comprar sino se arrendará, por esa razón, hay que tomar en cuenta dentro de los gastos, el pago mensual que va a ser de \$1.200 mensuales ya que cuenta con 200 metros cuadrados y está ubicado alado del supermercado.

Figura 41

Hoja de cálculo: Costes de producción

Proyecto HEALTHY BUY

Proyección Costes de Producción

Cantidades expresadas en dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
Ingresos Netos del Proyecto	360.480	413.464	506.377	574.232	651.179	738.437
Inflación	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	101,00%	102,01%	103,03%	104,06%	105,10%

Costes de Producción

Mano de obra directa									
		6.135	6.135	18.406	18.406	18.406	18.406	18.406	18.406
Gastos generales de fabricación									
Número de empleados en producción			1	1	5	5	5	5	5
Material de Oficina	1 /Empleado		12	12	61	62	62	63	63
Viajes	0 /Empleado		0	0	0	0	0	0	0
Comunicación	1 /Empleado		12	12	61	62	62	63	63
Alquiler área de producción		14.400	14.544	14.689	14.836	14.985	15.135	15.135	15.135
Agua, electricidad	4,0 /m2	9.600	9.696	9.793	9.891	9.990	10.090	10.090	10.090
Mantenimiento, reparaciones puntuales	2,0 /m2	4.800	4.848	4.896	4.945	4.995	5.045	5.045	5.045
Total costes indirectos		28.824	29.112	29.501	29.796	30.094	30.395	30.395	30.395
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN		34.959	35.248	47.908	48.203	48.501	48.802	48.802	48.802

Gastos de Alquiler

Espacio total de área de producción (m2)		200	200	200	200	200	200	200	200
Coste total alquiler de espacio de producción	6,00 /m2	14.400	14.544	14.689	14.836	14.985	15.135	15.135	15.135

GASTOS DE PERSONAL

Los costes de personal de Healthy Buy también incluyen los impuestos y las cotizaciones a la seguridad social de los empleados retenidos por la unidad, contamos con:

Figura 42

Hoja de cálculo: Gastos personales

Cálculo de los Sueldos y Salarios			2024	2025	2026	2027	2028	2029
Producción								
Bodegueros			5.520	5.520	16.560	16.560	16.560	16.560
Bonus pagados en área de producción	0,0%		0	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%		0	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15%		615	615	1.846	1.846	1.846	1.846
Total Sueldos y Salarios en Producción			6.135	6.135	18.406	18.406	18.406	18.406
Diseño								
Asistente de Marketing	700		8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Diseñador	600		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
			0	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15%		145	1.740	1.739	1.739	1.739	1.739
Total Sueldos y Salarios en Diseño			15.745	17.340	17.339	17.339	17.339	17.339
Marketing y Ventas								
Coordinador de Operaciones y puntos de venta	800		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Cajeros	1.500		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Asesores atención al cliente	1.950		7.800	7.800	7.800	7.800	7.800	7.800
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15%		0	0	2.609	2.609	2.609	2.609
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas			23.400	23.400	26.009	26.009	26.009	26.009
Administración								
Gerente General	1.200		14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Jefe Financiero	900		10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Jefe Recursos Humanos	800		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Jefe de Marketing	900		10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
Jefe de ventas	900		10.800	10.800	10.800	10.800	10.800	10.800
0%			0	0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario		0	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0% del salario		0	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal	11,15%		0	0	4.683	4.683	4.683	4.683
Total Sueldos y Salarios en Administración	8.892	0	56.400	56.400	61.083	61.083	61.083	61.083
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	8.892	0	101.680	103.275	122.838	122.838	122.838	122.838

Como se puede observar en la figura de hoja de cálculo, los sueldos del proyecto serán altamente representativos para la actividad económica, considerando que tienen una representación anual superior a los \$100.000 y que llegan hasta \$122.838 en el sexto año.

5.4. OPEX

El resumen de las operaciones muestran los siguientes valores bajo el modelo OPEX

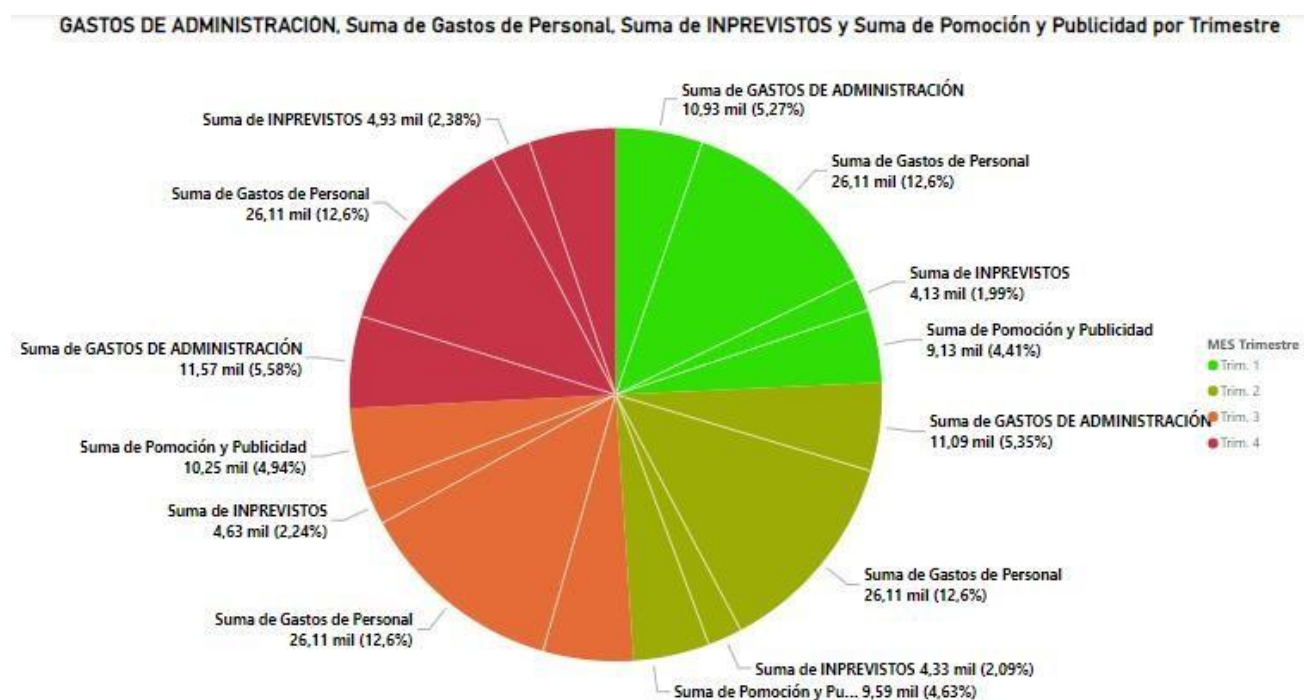
Figura 43

Hoja de cálculo: OPEX

Costes de explotación							
Gastos de Personal		95.545	97.140	104.432	104.432	104.432	104.432
Gastos de Promoción y Publicidad		39.869	45.699	55.922	63.388	71.854	81.455
Gastos de Administración		44.923	47.288	51.252	53.739	57.064	54.804
Imprevistos		18.024	20.673	25.319	28.712	32.559	36.922
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO		198.361	210.800	236.924	250.270	265.909	277.612

Costo de explotación del Proyecto.

Figura 44
Gastos HEALTHY BUY



En referencia a estos gastos se puede indicar:

- EMPLEADOS:** Los costes de personal en Healthy Buy están compuestos por: i) sueldos y salarios; II) costes patronales de la seguridad social.
- GASTOS DE PRODUCCIÓN Y PUBLICIDAD:** Muchos elementos conforman los costos totales de operación de un negocio. Algunos pueden ser deducidos a efectos de determinar la base imponible del impuesto a la renta y otros simplemente afectan la rentabilidad. Conforme a las normas tributarias ecuatorianas, Healthy Buy los costos de promoción y publicidad pueden incluirse en cualquiera de las dos categorías.

La publicidad es un mecanismo para impulsar la fuerza de ventas y generar ingresos. Emplear publicidad y promoción con el fin de generar rentas solo está limitado a la creatividad y al respeto al orden público. Todas las formas de publicidad y promoción cumplen en primera instancia con el presupuesto tributario para la deducibilidad de costos: haberse incurrido para mantener, mejorar y obtener renta gravada. De manera general, las normas tributarias ecuatorianas permiten la deducibilidad de los gastos por promoción y publicidad, incurrida por Healthy Buy siempre que se relacionen a la operación del negocio, se encuentren debidamente sustentados en comprobantes válidos y no sean prohibidos por leyes especiales

- c) **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN:** Los gastos de administración de Healthy Buy, también conocidos como gastos operacionales o de operación, son aquellos que se originan para el funcionamiento a nivel administrativo de la empresa como material de oficina, viajes y comunicación. Debe tenerse en cuenta, que este tipo de gastos no están sujetos a la actividad comercial de Healthy Buy. Solo incorpora los balances económicos relacionados con el pago de impuestos, salarios, remodelaciones de los espacios, materiales de oficina, entre otros.
- d) **IMPREVISTOS:** Los gastos imprevistos para Healthy Buy son aquellos que no teníamos planificados y aparecen totalmente por sorpresa.

Estos son los gastos esporádicos, por ejemplo, el pago de matrículas, el seguro del coche, etc. Tener un presupuesto que los considere nos ayudara a Healthy Buy, a prevenir los imprevistos

5.5. CAPEX

Healthy Buy necesita de recursos en su etapa inicial, como físicos, maquinarias, equipos, y disponibilidad de efectivo, estos se denominan inversiones a los recursos utilizados con el ánimo de obtener beneficios futuros y de esta manera podemos medir el crecimiento ya que supone un indicador del ciclo de vida de la compañía.

Hemos considerado lo siguiente dentro de las amortizaciones de los activos:

- *Construcciones e instalaciones* son necesarias para adecuar a nuestro supermercado retail el mismo que estará ubicado en la ciudad de Quito.
- *Maquinaria* requerida para conservar los productos en óptimas condiciones
- Vehículos requeridos para realizar el desplazamiento o transporte de las materias primas, de los productos terminados, de los demás insumos, así como del personal ejecutivo u operativo.
- Equipo de oficina: escritorios, máquinas de escribir y/o procesadores de textos, impresoras, cafeteras, vajillas y algunos elementos decorativos
- Equipo de cómputo requerido como una red de soporte general a la organización, o bien como equipos independientes requeridos por el proceso o por actividades administrativas y de comercialización
- El pago de patentes, licencias, necesarias y obligatorias por la ley

Total, de inversión en Activos:

Figura 45

Hoja de cálculo: Resumen CAPEX

Resumen de CAPEX Material e Inmaterial	
Inversiones (CAPEX) del período	20.080
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo	20.080

Las tablas de amortización por activo son:

Figura 46

Hoja de cálculo: Activo Construcciones

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Cálculo de las Amortizaciones						
Construcciones e instalaciones	Plazos Amortización					
Alquiler de oficina	20 años	50	50	50	50	50
Adecuaciones	20 años	40	40	40	40	40
Total amortizaciones		90	90	90	90	90

Figura 47

Hoja de cálculo: Activo Maquinaria

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Maquinaria	Plazos Amortización					
Congeladoras	10 años	250	250	250	250	250
Total amortizaciones		250	250	250	250	250

Figura 48

Hoja de cálculo: Activo Vehículo

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Vehículos	Plazos Amortización					
Moto	5 años	300	300	300	300	300
Total amortizaciones		300	300	300	300	300

Figura 49

Hoja de cálculo: Activo Mobiliario

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Mobiliario	Plazos Amortización					
Mejoras y adecuaciones iniciales	10 años	300	300	300	300	300
Counter	10 años	90	90	90	90	90
Percheros	10 años	100	100	100	100	100
Mostradores	10 años	50	50	50	50	50
Total amortizaciones		540	540	540	540	540

Figura 50

Hoja de cálculo: Activo Hardware

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Hardware	Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	5 años	400	400	400	400	400
Impresora	5 años	20	20	20	20	20
Caja Registradora	5 años	50	50	50	50	50
Impresora termica codigo de barras	5 años	56	56	56	56	56
Total amortizaciones		526	526	526	526	526

Figura 51

Hoja de cálculo: Activo Software

Cantidades expresadas en Dolares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Software	Plazos Amortización					
Licencias de software y registros sanitario	5 años	600	600	600	600	600
Sheyla Software	5 años	300	300	300	300	300
CRM	5 años	300	300	300	300	300
Total amortizaciones		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
TOTAL AMORTIZACIONES		2.906	2.906	2.906	2.906	2.906

El gasto de capital de Healthy Buy está conformado por capital propio y financiado por una institución financiera, de este modo, el Capex se convierte en un aspecto fundamental para analizar dentro de las proyecciones financieras. Provee de información útil para construir escenarios, determinar la necesidad de financiamiento adicional y los requisitos para el capital de trabajo. En base a estas proyecciones, los directivos de Healthy Buy podrán tomar decisiones financieras relevantes para el futuro de la empresa.

5.6. Fondo de maniobra

Figura 52

Hoja de cálculo de FM

Periodos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Capital	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01
Deuda	\$36.972,02	\$31.066,97	\$24.496,72	\$17.186,14	\$9.051,60	\$0,00
Activo no corriente	\$20.280,00	\$17.364,00	\$14.448,00	\$11.532,00	\$8.616,00	\$5.700,00
FM	\$29.016,03	\$26.026,98	\$22.372,73	\$17.978,15	\$12.759,61	\$6.624,01
Periodos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activos corrientes	\$41.501,98	\$39.494,22	\$38.547,58	\$35.969,13	\$32.715,67	\$28.835,18
Pasivo Corrientes	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
FM	\$29.016,03	\$26.026,98	\$22.372,73	\$17.978,15	\$12.759,61	\$6.624,01
COMPROBACION	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Para comprobar el fondo de maniobra de las operaciones se aplicó los dos métodos, en base al capital y en base al activo corriente, los resultados obtenidos en ambos casos deben dar similar para comprobar que estos se ejecutaron de forma correcta, como se puede apreciar en los resultados, esto se comprueba y se puede indicar que la empresa tiene un FM de \$29.016,03 en el primer año y de \$6.624,01 en el sexto.

5.7. Necesidades de financiamiento

Para sacar las necesidades de financiamiento se procede a utilizar la fórmula : $NF = FM - NOF$. Como ya se pudo observar, el Fondo de Maniobra (FM) se sacó anteriormente, a este se descuenta las Necesidades Operativas de Fondos (NOF), estos resultados se muestran a continuación:

Figura 53

Hoja de cálculo de necesidades financieras

NOF						
Efectivo	\$29.016,03	\$26.026,98	\$22.372,73	\$17.978,15	\$12.759,61	\$6.624,01
Inventario	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
Proveedores	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
NOF	\$29.016,03	\$26.026,98	\$22.372,73	\$17.978,15	\$12.759,61	\$6.624,01
Necesidades de financiacion						
FM	\$29.016,03	\$26.026,98	\$22.372,73	\$17.978,15	\$12.759,61	\$6.624,01
NOF	\$29.016,03	\$26.026,98	\$22.372,73	\$17.978,15	\$12.759,61	\$6.624,01
NF	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Con base a la conformación presentada en los movimientos y estados financieros se observa que la empresa se encuentra nivelada en sus necesidades operativas y fondos de dinero, provocando que el resultado sea 0, por ende, no se presenta las necesidades de obtener nuevos fondos financieros.

5.8. Punto de equilibrio de las operaciones

Para estimar el punto de equilibrio se determinó lo siguiente:

Tabla 12

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
GASTOS	\$ 180.336,95	\$ 190.126,76	\$ 211.604,97	\$ 221.558,26	\$ 233.349,82	\$ 240.690,30
VENTAS - COSTO VARIABLE	\$ 210.648,26	\$ 251.856,92	\$ 312.279,12	\$ 358.340,07	\$ 411.706,20	\$ 471.902,88
% Equilibrio	86%	75%	68%	62%	57%	51%
VENTAS	\$ 360.479,67	\$ 413.463,76	\$ 506.377,34	\$ 574.231,90	\$ 651.178,98	\$ 738.436,96
COSTOS VARIABLES	\$ 149.831,41	\$ 161.606,85	\$ 194.098,22	\$ 215.891,83	\$ 239.472,78	\$ 266.534,08
GASTOS	\$ 180.336,95	\$ 190.126,76	\$ 211.604,97	\$ 221.558,26	\$ 233.349,82	\$ 240.690,30
UTILIDAD	\$ 30.311,31	\$ 61.730,15	\$ 100.674,15	\$ 136.781,81	\$ 178.356,37	\$ 231.212,58
VERIFICACIÓN						

VENTAS	\$ 308.608,32	\$ 312.123,76	\$ 343.128,81	\$ 355.042,14	\$ 369.079,94	\$ 376.633,89
COSTOS VARIABLES	\$ 128.271,37	\$ 121.996,99	\$ 131.523,84	\$ 133.483,87	\$ 135.730,12	\$ 135.943,58
COSTOS FIJOS	\$ 180.336,95	\$ 190.126,76	\$ 211.604,97	\$ 221.558,26	\$ 233.349,82	\$ 240.690,30
UTILIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Para estimar el punto de equilibrio se utilizó la fórmula de porcentaje de equilibrio que indica que, mediante la división de los gastos con respecto a los costos, la empresa debe obtener una representación de 86% de sus ventas y costos de ventas en el año 1, cifras que bajan en el transcurso de los años, lo que hace denotar que al sexto año esta cifra es de 51%, es decir, que necesitaría producir menos para poder alcanzar el equilibrio y no obtener ni pérdidas ni ganancias.

En resumen, el punto de equilibrio tuvo los resultados por año:

Tabla 13
Porcentaje de equilibrio anual

Años	% equilibrio
Año 1	86%
Año 2	75%
Año 3	68%
Año 4	62%
Año 5	57%
Año 6	51%

Se observa una mejora en la eficiencia operativa, ya que el porcentaje de equilibrio disminuye a lo largo de los años. Así mismo la utilidad neta es positiva en todos los años, indicando que el negocio genera ganancias después de cubrir todos los costos y gastos. Además, se verificó la precisión de los cálculos con la fórmula de punto de equilibrio ($\text{Ventas} = \text{Costos Variables} + \text{Costos Fijos}$) y se confirma que la utilidad es positiva en todos los años.

Vemos que el negocio mejora en términos de eficiencia y rentabilidad a lo largo de los seis años. Con utilidades netas en aumento, Healthy Buy parece tener un potencial de crecimiento y una capacidad para generar mayores beneficios a medida que se reducen los costos relativos a las ventas.

Finalmente, la tendencia decreciente en los puntos de equilibrio y la generación constante de utilidades sugieren que el negocio está en una posición financiera sólida y bien gestionada. Y año tras año los accionistas realizarán el respectivo análisis detallado y considerarán todas las variables externas para obtener una visión completa de la salud y sostenibilidad a largo plazo del negocio.

CAPITULO 6

6.1. Calendario de deuda

Antes de profundizar en la deuda del negocio se debe mencionar cual es la inversión inicial del proyecto, esto se conforma de los siguientes elementos:

Tabla 14

Inversión inicial del proyecto

Capital de trabajo: Costos	\$12.485,95
Capital de trabajo: Gastos	\$16.530,08
Activos fijos	\$20.280
inversión inicial	\$49.296

La tabla anterior resume la conformación de la inversión inicial, en este caso, se estima en base al costo del capital de trabajo que se compone de gastos y costos del proyecto, a lo que se añade el impacto en temas de activos fijos, esto provoca un valor de \$49.296 en el presente proyecto, los cuales, se financian en un 50% por una institución bancaria, y el restante 50% se divide en capital propio y un inversor, 25% respectivamente, el calendario de estas deudas contraídas es el siguiente:

Tabla 15

Deuda con institución financiera

CAPITAL REQUERIDO	\$ 24.648,01			
TASA DE INTERÉS	11,09%			
NÚMERO DE PAGOS	60			
Pago	Capital	Amortización	Interés	Pago
0	\$ 24.648,01	-	-	-
1	\$ 24.338,79	\$ 309,23	\$ 227,79	\$ 537,01
2	\$ 24.026,71	\$ 312,08	\$ 224,93	\$ 537,01
3	\$ 23.711,74	\$ 314,97	\$ 222,05	\$ 537,01
4	\$ 23.393,86	\$ 317,88	\$ 219,14	\$ 537,01
5	\$ 23.073,04	\$ 320,82	\$ 216,20	\$ 537,01
6	\$ 22.749,26	\$ 323,78	\$ 213,23	\$ 537,01
7	\$ 22.422,49	\$ 326,77	\$ 210,24	\$ 537,01
8	\$ 22.092,69	\$ 329,79	\$ 207,22	\$ 537,01
9	\$ 21.759,85	\$ 332,84	\$ 204,17	\$ 537,01
10	\$ 21.423,94	\$ 335,92	\$ 201,10	\$ 537,01
11	\$ 21.084,91	\$ 339,02	\$ 197,99	\$ 537,01
12	\$ 20.742,76	\$ 342,15	\$ 194,86	\$ 537,01
13	\$ 20.397,44	\$ 345,32	\$ 191,70	\$ 537,01
14	\$ 20.048,93	\$ 348,51	\$ 188,51	\$ 537,01
15	\$ 19.697,21	\$ 351,73	\$ 185,29	\$ 537,01
16	\$ 19.342,23	\$ 354,98	\$ 182,04	\$ 537,01
17	\$ 18.983,97	\$ 358,26	\$ 178,75	\$ 537,01
18	\$ 18.622,40	\$ 361,57	\$ 175,44	\$ 537,01

19	\$ 18.257,48	\$ 364,91	\$ 172,10	\$ 537,01
20	\$ 17.889,20	\$ 368,28	\$ 168,73	\$ 537,01
21	\$ 17.517,51	\$ 371,69	\$ 165,33	\$ 537,01
22	\$ 17.142,39	\$ 375,12	\$ 161,89	\$ 537,01
23	\$ 16.763,80	\$ 378,59	\$ 158,42	\$ 537,01
24	\$ 16.381,71	\$ 382,09	\$ 154,93	\$ 537,01
25	\$ 15.996,09	\$ 385,62	\$ 151,39	\$ 537,01
26	\$ 15.606,90	\$ 389,18	\$ 147,83	\$ 537,01
27	\$ 15.214,12	\$ 392,78	\$ 144,23	\$ 537,01
28	\$ 14.817,71	\$ 396,41	\$ 140,60	\$ 537,01
29	\$ 14.417,64	\$ 400,07	\$ 136,94	\$ 537,01
30	\$ 14.013,86	\$ 403,77	\$ 133,24	\$ 537,01
31	\$ 13.606,36	\$ 407,50	\$ 129,51	\$ 537,01
32	\$ 13.195,09	\$ 411,27	\$ 125,75	\$ 537,01
33	\$ 12.780,02	\$ 415,07	\$ 121,94	\$ 537,01
34	\$ 12.361,12	\$ 418,91	\$ 118,11	\$ 537,01
35	\$ 11.938,34	\$ 422,78	\$ 114,24	\$ 537,01
36	\$ 11.511,66	\$ 426,68	\$ 110,33	\$ 537,01
37	\$ 11.081,03	\$ 430,63	\$ 106,39	\$ 537,01
38	\$ 10.646,42	\$ 434,61	\$ 102,41	\$ 537,01
39	\$ 10.207,80	\$ 438,62	\$ 98,39	\$ 537,01
40	\$ 9.765,12	\$ 442,68	\$ 94,34	\$ 537,01
41	\$ 9.318,35	\$ 446,77	\$ 90,25	\$ 537,01
42	\$ 8.867,45	\$ 450,90	\$ 86,12	\$ 537,01
43	\$ 8.412,39	\$ 455,06	\$ 81,95	\$ 537,01
44	\$ 7.953,12	\$ 459,27	\$ 77,74	\$ 537,01
45	\$ 7.489,60	\$ 463,51	\$ 73,50	\$ 537,01
46	\$ 7.021,81	\$ 467,80	\$ 69,22	\$ 537,01
47	\$ 6.549,68	\$ 472,12	\$ 64,89	\$ 537,01
48	\$ 6.073,20	\$ 476,48	\$ 60,53	\$ 537,01
49	\$ 5.592,31	\$ 480,89	\$ 56,13	\$ 537,01
50	\$ 5.106,98	\$ 485,33	\$ 51,68	\$ 537,01
51	\$ 4.617,16	\$ 489,82	\$ 47,20	\$ 537,01
52	\$ 4.122,82	\$ 494,34	\$ 42,67	\$ 537,01
53	\$ 3.623,91	\$ 498,91	\$ 38,10	\$ 537,01
54	\$ 3.120,38	\$ 503,52	\$ 33,49	\$ 537,01
55	\$ 2.612,21	\$ 508,18	\$ 28,84	\$ 537,01
56	\$ 2.099,33	\$ 512,87	\$ 24,14	\$ 537,01
57	\$ 1.581,72	\$ 517,61	\$ 19,40	\$ 537,01
58	\$ 1.059,32	\$ 522,40	\$ 14,62	\$ 537,01
59	\$ 532,10	\$ 527,22	\$ 9,79	\$ 537,01
60	\$ 0,00	\$ 532,10	\$ 4,92	\$ 537,01

La deuda contraída con la institución bancaria es a un total de 60 cuotas, es decir, interviene en 5 de los 6 años proyectados, esta deuda representa un capital de \$24.648,01 a una tasa de interés 11,09% anual, esta operación provoca que el negocio pague \$ 537,01 mensuales y un valor por intereses de \$ 7.572,86. Para el inversor se presenta las siguientes características:

Tabla 16
Calendario de deuda con inversor

CAPITAL REQUERIDO		\$ 12.324,01		
TASA DE INTERÉS		10,00%		
NÚMERO DE PAGOS		60		
Pago	Capital	Amortización	Interés	Pago
0	\$ 12.324,01	-	-	-
1	\$ 12.164,86	\$ 159,15	\$ 102,70	\$ 261,85
2	\$ 12.004,38	\$ 160,47	\$ 101,37	\$ 261,85
3	\$ 11.842,57	\$ 161,81	\$ 100,04	\$ 261,85
4	\$ 11.679,41	\$ 163,16	\$ 98,69	\$ 261,85
5	\$ 11.514,89	\$ 164,52	\$ 97,33	\$ 261,85
6	\$ 11.349,00	\$ 165,89	\$ 95,96	\$ 261,85
7	\$ 11.181,73	\$ 167,27	\$ 94,57	\$ 261,85
8	\$ 11.013,06	\$ 168,67	\$ 93,18	\$ 261,85
9	\$ 10.842,98	\$ 170,07	\$ 91,78	\$ 261,85
10	\$ 10.671,49	\$ 171,49	\$ 90,36	\$ 261,85
11	\$ 10.498,57	\$ 172,92	\$ 88,93	\$ 261,85
12	\$ 10.324,21	\$ 174,36	\$ 87,49	\$ 261,85
13	\$ 10.148,40	\$ 175,81	\$ 86,04	\$ 261,85
14	\$ 9.971,12	\$ 177,28	\$ 84,57	\$ 261,85
15	\$ 9.792,37	\$ 178,76	\$ 83,09	\$ 261,85
16	\$ 9.612,12	\$ 180,25	\$ 81,60	\$ 261,85
17	\$ 9.430,37	\$ 181,75	\$ 80,10	\$ 261,85
18	\$ 9.247,11	\$ 183,26	\$ 78,59	\$ 261,85
19	\$ 9.062,32	\$ 184,79	\$ 77,06	\$ 261,85
20	\$ 8.875,99	\$ 186,33	\$ 75,52	\$ 261,85
21	\$ 8.688,11	\$ 187,88	\$ 73,97	\$ 261,85
22	\$ 8.498,66	\$ 189,45	\$ 72,40	\$ 261,85
23	\$ 8.307,63	\$ 191,03	\$ 70,82	\$ 261,85
24	\$ 8.115,02	\$ 192,62	\$ 69,23	\$ 261,85
25	\$ 7.920,79	\$ 194,22	\$ 67,63	\$ 261,85
26	\$ 7.724,95	\$ 195,84	\$ 66,01	\$ 261,85
27	\$ 7.527,48	\$ 197,47	\$ 64,37	\$ 261,85
28	\$ 7.328,36	\$ 199,12	\$ 62,73	\$ 261,85
29	\$ 7.127,58	\$ 200,78	\$ 61,07	\$ 261,85
30	\$ 6.925,12	\$ 202,45	\$ 59,40	\$ 261,85
31	\$ 6.720,99	\$ 204,14	\$ 57,71	\$ 261,85
32	\$ 6.515,14	\$ 205,84	\$ 56,01	\$ 261,85
33	\$ 6.307,59	\$ 207,56	\$ 54,29	\$ 261,85
34	\$ 6.098,30	\$ 209,29	\$ 52,56	\$ 261,85

35	\$ 5.887,27	\$ 211,03	\$ 50,82	\$ 261,85
36	\$ 5.674,49	\$ 212,79	\$ 49,06	\$ 261,85
37	\$ 5.459,92	\$ 214,56	\$ 47,29	\$ 261,85
38	\$ 5.243,58	\$ 216,35	\$ 45,50	\$ 261,85
39	\$ 5.025,42	\$ 218,15	\$ 43,70	\$ 261,85
40	\$ 4.805,45	\$ 219,97	\$ 41,88	\$ 261,85
41	\$ 4.583,65	\$ 221,80	\$ 40,05	\$ 261,85
42	\$ 4.360,00	\$ 223,65	\$ 38,20	\$ 261,85
43	\$ 4.134,48	\$ 225,52	\$ 36,33	\$ 261,85
44	\$ 3.907,09	\$ 227,39	\$ 34,45	\$ 261,85
45	\$ 3.677,80	\$ 229,29	\$ 32,56	\$ 261,85
46	\$ 3.446,60	\$ 231,20	\$ 30,65	\$ 261,85
47	\$ 3.213,47	\$ 233,13	\$ 28,72	\$ 261,85
48	\$ 2.978,40	\$ 235,07	\$ 26,78	\$ 261,85
49	\$ 2.741,37	\$ 237,03	\$ 24,82	\$ 261,85
50	\$ 2.502,37	\$ 239,00	\$ 22,84	\$ 261,85
51	\$ 2.261,37	\$ 241,00	\$ 20,85	\$ 261,85
52	\$ 2.018,37	\$ 243,00	\$ 18,84	\$ 261,85
53	\$ 1.773,34	\$ 245,03	\$ 16,82	\$ 261,85
54	\$ 1.526,27	\$ 247,07	\$ 14,78	\$ 261,85
55	\$ 1.277,14	\$ 249,13	\$ 12,72	\$ 261,85
56	\$ 1.025,93	\$ 251,21	\$ 10,64	\$ 261,85
57	\$ 772,63	\$ 253,30	\$ 8,55	\$ 261,85
58	\$ 517,22	\$ 255,41	\$ 6,44	\$ 261,85
59	\$ 259,68	\$ 257,54	\$ 4,31	\$ 261,85
60	\$ (0,00)	\$ 259,68	\$ 2,16	\$ 261,85

Con el inversor las condiciones del préstamo son diferentes, en este caso, el capital requerido es de \$12.324,01 con una tasa de interés del 10,00% que impactan financieramente con un interés a cancelar de \$ 3.386,92, que provoca cuotas mensuales de \$ 261,85 que se cancelan por un total de 60 meses. Siendo esta deuda de menor impacto por su requerimiento de capital y menor tasa.

6.2. Cuenta de explotación

Iniciando la presentación de estados financieros se procede con visualizar la rentabilidad y explotación generada de las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias, esto se expone en la tabla 17:

Tabla 17*Cuentas de explotación proyectado*

Periodos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingreso de Actividades Ordinarias	\$360.479,67	\$413.463,76	\$506.377,34	\$574.231,90	\$651.178,98	\$738.436,96
Otros ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costo de Venta	\$149.831,41	\$161.606,85	\$194.098,22	\$215.891,83	\$239.472,78	\$266.534,08
Explotación Bruta	\$210.648,26	\$251.856,92	\$312.279,12	\$358.340,07	\$411.706,20	\$471.902,88
Gastos de Personal	\$95.545,00	\$97.140,00	\$104.431,50	\$104.431,50	\$104.431,50	\$104.431,50
Gastos de Promoción y Publicidad	\$39.868,76	\$45.699,17	\$55.921,85	\$63.388,05	\$71.854,46	\$81.455,08
Gastos de Administración	\$44.923,19	\$47.287,59	\$51.251,62	\$53.738,71	\$57.063,87	\$54.803,72
Imprevistos	\$18.023,98	\$20.673,19	\$25.318,87	\$28.711,60	\$32.558,95	\$36.921,85
EBITDA	\$12.287,32	\$41.056,97	\$75.355,28	\$108.070,21	\$145.797,43	\$194.290,73
Depreciación	\$2.916,00	\$2.916,00	\$2.916,00	\$2.916,00	\$2.916,00	\$890,00
EBIT	\$9.371,32	\$38.140,97	\$72.439,28	\$105.154,21	\$142.881,43	\$193.400,73
Gastos financieros	\$2.538,92	\$2.083,12	\$1.574,12	\$1.005,72	\$370,97	\$0,00
Beneficios antes de impuestos	\$6.832,40	\$36.057,85	\$70.865,16	\$104.148,49	\$142.510,45	\$193.400,73
Impuesto a la Renta	\$1.708,10	\$9.014,46	\$17.716,29	\$26.037,12	\$35.627,61	\$48.350,18
Beneficio o pérdida del ejercicio	\$5.124,30	\$27.043,38	\$53.148,87	\$78.111,37	\$106.882,84	\$145.050,55

Los resultados explotación observados permite comprobar que las operaciones son eficientes por facultar el cubrimiento de deudas futuras dentro de la empresa, donde los ingresos obtenidos son capaces de solventar las operaciones y gastos de seguridad como la cuenta de imprevistos, esto permite obtener un valor de explotación de \$6.832,40 en el primer periodo proyectado.

Por otra parte, profundizando sobre la referencia de rendimiento por tipo de rentabilidad se observa una rentabilidad bruta de \$210.648,26 que menciona que los ingresos permiten cubrir los costos incurridos por las ventas, a su vez, al compararlos con los costos de explotación o gastos incurridos en las operaciones se concibe un valor de EBITDA \$12.287,32, por ende, las ganancias son suficientes para solventar las obligaciones totales de la actividad económica.

Prosiguiendo, se calcula el EBIT mediante los gastos de depreciación generados que demuestran valores de \$9.371,32 en el primer año, con este resultado base se puede valorar los resultados

con los intereses e impuestos contraídos, dando un valor de \$5.124,30, el cual, se va incrementando en cada periodo y que demuestra que es atractivo el pan de negocio generado y pertinente ejecutar la inversión.

6.3. Balance de situación financiera

Para reconocer como se estructura de forma general el modelo de negocio, el Balance de Situación Financiera es el estado de mayor utilidad, presentado lo siguiente:

Figura 54

Hoja de cálculo de Balance de situación financiera proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO						
Efectivo y equivalentes	\$29.016,03	\$26.026,98	\$22.372,73	\$17.978,15	\$12.759,61	\$6.624,01
Existencias	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
Activos corrientes	\$41.501,98	\$39.494,22	\$38.547,58	\$35.969,13	\$32.715,67	\$28.835,18
Propiedad, planta y equipos	\$20.280,00	\$20.280,00	\$20.280,00	\$20.280,00	\$20.280,00	\$20.280,00
(-) Depreciación acumulada	\$0,00	\$2.916,00	\$5.832,00	\$8.748,00	\$11.664,00	\$14.580,00
Activos no corrientes	\$20.280,00	\$17.364,00	\$14.448,00	\$11.532,00	\$8.616,00	\$5.700,00
TOTAL DE ACTIVOS	\$61.781,98	\$56.858,22	\$52.995,58	\$47.501,13	\$41.331,67	\$34.535,18
PASIVO	\$49.457,97	\$44.534,21	\$40.671,57	\$35.177,13	\$29.007,67	\$22.211,17
Proveedores	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
Pasivos corrientes	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
Deuda a largo plazo	\$36.972,02	\$31.066,97	\$24.496,72	\$17.186,14	\$9.051,60	\$0,00
Pasivos no corrientes	\$36.972,02	\$31.066,97	\$24.496,72	\$17.186,14	\$9.051,60	\$0,00
Capital ordinario	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01
Beneficio Neto Año Anterior	\$0,00	\$5.124,30	\$27.043,38	\$53.148,87	\$78.111,37	\$106.882,84
Dividendos	\$0,00	-\$5.124,30	-\$27.043,38	-\$53.148,87	-\$78.111,37	-\$106.882,84
Patrimonio Neto	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$61.781,98	\$56.858,22	\$52.995,58	\$47.501,13	\$41.331,67	\$34.535,18
	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

El balance general permite observar que el negocio se financia tanto de recursos propios como de terceros, siendo de mayor impacto este último que representa casi más del triple que el capital de los dueños, además, se observa que la liquidez de la empresa proviene principalmente de su efectivo y sus equivalentes, y que el riesgo crediticio no aplica por no proponer estas operaciones en su actividad económica.

De igual forma, se puede apreciar que el negocio tiene principal peso en sus activos circulantes por sobre los fijos, debido a la gran representación que tienen estas cuentas, esto es positivo porque significa que el negocio depende mayormente de los activos de mayor liquidez que son

los de corto plazo, lo que permite cumplir con sus deudas con mayor rapidez. En este sentido, el punto débil es la dependencia en la financiación por fuentes externas.

6.4. Flujo de caja

Otro balance para presentar es el flujo de caja operacional, el cual, permite reconocer como los movimientos operativos de ingresos han contribuido en los diferentes periodos, exponiendo lo siguiente:

Tabla 18

Flujo de caja operativo proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Bebidas	\$235.181,23	\$275.635,48	\$337.576,29	\$382.811,51	\$434.108,25	\$492.278,76
Percibles	\$125.298,44	\$137.828,28	\$168.801,05	\$191.420,39	\$217.070,73	\$246.158,20
TOTAL DE INGRESOS	\$360.479,67	\$413.463,76	\$506.377,34	\$574.231,90	\$651.178,98	\$738.436,96
COSTOS						
Bebidas	\$104.164,38	\$112.989,92	\$135.474,99	\$150.897,74	\$167.586,22	\$185.910,77
Percibles	\$45.667,03	\$48.616,92	\$58.623,23	\$64.994,10	\$71.886,57	\$80.623,30
GASTOS						
Gastos de Personal	\$95.545,00	\$97.140,00	\$104.431,50	\$104.431,50	\$104.431,50	\$104.431,50
Gastos de Promoción y Publicidad	\$39.868,76	\$45.699,17	\$55.921,85	\$63.388,05	\$71.854,46	\$81.455,08
Gastos de Administración	\$44.923,19	\$47.287,59	\$51.251,62	\$53.738,71	\$57.063,87	\$54.803,72
Flujo neto del periodo	\$30.311,31	\$61.730,15	\$100.674,15	\$136.781,81	\$178.356,37	\$231.212,58

Con base a este estado financiero se puede apreciar el movimiento operativo generado por la actividad económica, reflejando que existen flujos netos desde el primer año que comprueban que los ingresos operacionales están permitiendo cubrir los costos y gastos contraídos en el periodo, situación que se mantiene a lo largo del resto de años.

Considerando los resultados operativos, se puede considerar que la incursión en el negocio es pertinente, dado que, expuso rentabilidad anteriormente y demuestran flujos positivos dentro de los periodos, lo que faculta dar mayor sostenibilidad financiera a la actividad económica que se pretende ejecutar y mayor confianza en el pago de las obligaciones con terceros como las propiciadas con el inversionista.

6.5. TIR del proyecto

Tabla 19

TIR del Proyecto

Periodos en meses	0	1	2	3	4	5	6
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo neto	-\$49.296,03	\$30.311,31	\$61.730,15	\$100.674,15	\$136.781,81	\$178.356,37	\$231.212,58
Tasa de descuento	23,47%						
TIR	117%						

Con base a los flujos netos se aplicó la Tasa Interna de Retorno (TIR) que se evalúa a una tasa de descuento de 23,47% compuesta de la perspectiva de la TREMA (Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable) que se estimó mediante la suma del promedio de inflación de los últimos cinco años, más la suma del promedio de Riesgo País y la tasa activa bancaria, cálculo que se podrá apreciar en el anexo 1 del presente estudio. Bajo estas premisas se considera pertinente la inversión en el proyecto por tener un rendimiento superior con una TIR del 117%.

6.6. TIR del Inversor

La Tasa Interna de Retorno (TIR) como proyecto genera un valor de 117%, que es el rubro que rinde el negocio como tal, para sacar el valor del inversor se estima la inversión (Capital prestado) por el valor cancelado como servicio de deuda, lo que provoca los siguientes resultados:

Tabla 20

TIR del Inversor

Periodos en años	0	1	2	3	4	5	6
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Flujo de servicio de deuda	-						
- Anual	\$12.324,01	\$3.142,18	\$3.142,18	\$3.142,18	\$3.142,18	\$3.142,18	\$0,00
TIR	9%						

Se puede visualizar que con una inversión de \$12.324,01 y cobros por pagos de servicio de deuda de \$3.142,18 para cinco años, se consigue un total de TIR de 9%, que es el valor real que rinde la operación que genera el inversionista. Esto indica que, ante la tasa de interés negociada, se genera un rendimiento del 9%.

6.7. Indicadores financieros

En esta sección se presenta información sobre el endeudamiento del proyecto aplicando la fórmula de prueba acida, así como el complemento del ROI y ROE. Los rubros se presentan a continuación:

Tabla 21
Prueba acida

Prueba acida	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activo corriente	\$41.501,98	\$39.494,22	\$38.547,58	\$35.969,13	\$32.715,67	\$28.835,18
Inventario	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
Pasivos corriente	\$12.485,95	\$13.467,24	\$16.174,85	\$17.990,99	\$19.956,07	\$22.211,17
Resultado	2,32	1,93	1,38	1,00	0,64	0,30

Los resultados exponen que la empresa tiene los suficientes activos para hacerle frente a sus obligaciones contraídas, sin embargo, con el pasar del periodo esta situación disminuye y el impacto del inventario cobra mayor incidencia para poder afrontar las obligaciones. En lo que respecta al ROI se expresa:

Tabla 22
ROI del proyecto

ROI	2024	2025	2026	2027	2028	2029
BAIT	\$9.371,32	\$38.140,97	\$72.439,28	\$105.154,21	\$142.881,43	\$193.400,73
Activo total	\$61.781,98	\$56.858,22	\$52.995,58	\$47.501,13	\$41.331,67	\$34.535,18
Resultado	0,15	0,67	1,37	2,21	3,46	5,60

La rentabilidad económica refleja que por cada dólar en activo invertido en el negocio está generando 0,15 en el año 1. No obstante, de este bajo rendimiento inicial, se logra mejorar estos valores al pasar a 5,60 en el sexto año. Los resultados de los primeros años son pertinentes con base al esfuerzo inicial en temas de inversión en activos que necesita la empresa, lo resaltable es que esta situación se logra mejorar hasta alcanzar rendimientos eficientes en los últimos años. Para el ROE el resultado es el siguiente:

Tabla 23*ROE del proyecto*

ROE	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Beneficio Neto	\$5.124,30	\$27.043,38	\$53.148,87	\$78.111,37	\$106.882,84	\$145.050,55
Recursos propios	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01	\$12.324,01
Resultado	0,42	2,19	4,31	6,34	8,67	11,77

La rentabilidad financiera refleja que por cada dólar invertido en el capital el proyecto genera 0,42 en el año 1 y se incrementa hasta 11,77 en el sexto año de proyección. Lo que indica que la empresa contara con buena solvencia. Otra forma de analizar este resultado, desde la perspectiva de apalancamiento, se puede indicar que este es positivo porque la rentabilidad de los dueños aumenta.

6.8. Conclusiones de la parte financiera

Healthy Buy, es un proyecto que va a ir creciendo de forma paulatina, pero con pasos bastante seguros, ya que buscamos que se vaya consolidando en el Ecuador como uno de los mejores supermercados del país por la calidad de sus productos y un comercio justo.

Al realizar un análisis profundo en temas numéricos sobre Healthy Buy, se puede llegar a la conclusión de que el proyecto es viable y se va a comenzar a ver retorno de la inversión mucho más fuerte a partir de los 6 años, ya que, dentro de ese tiempo se va a realizar pagos mensuales a un préstamo bancario que se solicitó para iniciar este proyecto.

Sin embargo, durante ese tiempo la empresa va a tener la capacidad de ser solvente y la idea es que se incrementen sus ventas desde el primer año. Pero hay que tomar en cuenta que, según el ROI, la empresa cuenta con activos suficientes para continuar con el rendimiento de la empresa y eso es un indicativo que ayuda a los directivos a saber que Healthy Buy está yendo en la dirección correcta y que las decisiones que se están tomando son las adecuadas.

La rentabilidad financiera refleja que por cada dólar invertido el proyecto genera 0,42 en el año 1 y se incrementa hasta 11,77 en el sexto año de proyección, lo que indica que la empresa contará con buena solvencia, sobre todo, con el pasar de los años donde se expone un mejor desarrollo de ventas y correcta gestión de costos y gastos para no encarecer las operaciones.

4. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

CONCLUSIONES GENERALES

Con base a los resultados expuestos se pueden hacer varias apreciaciones, primero se debe resaltar la utilidad de plasmar una estructuración de plan de negocio, donde el elemento de análisis del entorno y características propias han sido esenciales para ejecutar con mayor pertinencia las ideas estratégicas a fomentar y reconocer los riesgos propios que se están derivando del mercado donde se pretende intervenir para que, antes de fomentar acciones e inversiones, determinar si es adecuado la constitución del negocio.

Otro aporte que genera el plan de negocios es la delimitación de los recursos y estructura orgánica de las empresas, esto genera un mejor plano de cómo se conforma toda la unidad operativa y administrativa para poder dar un norte en aspectos que son esenciales en la actividad y dar prioridad a aquellos elementos claves, siendo esto posible al esquematizar y seguir estas estructuras de planificación.

Se concluye también que estas planificaciones son propicias por servir para generar de mejor forma las acciones estratégicas más pertinentes para intervenir en el mercado, con base a los análisis preliminares que exige, por ende, serán estrategias más efectivas para poder captar a los posibles clientes y mantener una competitividad alta dentro del mercado o lograra una diferenciación con respecto a la competencia.

Otra contribución que se genera de la profundización de los planes de negocios es la parte financiera, no solo medita los recursos y estrategias, también brinda una visión de como los ingresos que se están programando bajo precios y cantidades específicas pueden ser pertinente al compararlos con los gastos, brindando un enfoque completo para decidir la pertinencia de la inversión y, tener sustento ante el inversionista que el proyecto tiene una rentabilidad oportuna en cada ciclo, siendo este último punto comprobado en el presente proyecto al visualizar réditos desde el primer periodo proyectado.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

De forma específica, se puede concluir que la propuesta permitió tener una visión sobre el mercado de supermercados, denotándose que dentro del territorio existen y sobresalen modelos de negocios tradicionales con marcas fuertes como SUPERMAXI y MEGAMAXI bajo la Corporación Favorita, existiendo pocos comisariatos o tiendas centradas a productos más saludables u orgánicos, entre los que se hallaron esta HEALTHY MARKET, sin embargo, al existir tan poca competencia directa, puede considerarse que existe una oportunidad de posicionarse bajo esta perspectiva de productos, sin dejar de reconocer que los supermercado tradicionales serán competidores fuertes y de preferencia actualmente, dado que, son marcas ya reconocidas.

Con respecto a la ventaja competitiva y valor agregado que genera el proyecto, se debe resaltar que la marca tendrá una diferenciación basada en su cartera de productos y cultura

organizacional, tratando de transmitir la ideas de un negocio de productos saludables que le hará bien al consumo diario de las personas, para lo cual, se segmento a clientes con cualidades de vida fitness o similares, considerando que será el perfil que mejor se adapte y que más se sienta atraído por este tipo de productos.

Se concluye que la mejor forma de intervenir dentro del mercado es mediante los canales digitales y no solo dependiendo del local físico, aprovechando que los ciudadanos han acogido estos medios como fuentes para realizar pedidos a domicilio, por ende, se desarrolla una plataforma para gestionar los productos bajo esta modalidad, permitiendo tener un mayor alcance en temas de clientes y brindarle una mejor comodidad.

Dentro de la parte financiera se puede observar una rentabilidad desde el primer año equivalente a \$5.124,30, al cual, se mantiene constante en crecimiento dentro de los siguientes años que se evalúan y proyectan, permitiendo demostrar una pertinencia en la inversión al conseguir optimizar los ingresos y una buena administración de las obligaciones operativas que permiten cumplir con los impuestos de ley sin afectar los réditos que puedan obtener los dueños e inversionista.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agricalidad. (2023). *Agrocalidad. Noticias. En Ecuador Más De 500 Productos Orgánicos Están Certificados*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/en-ecuador-mas-de-500-productos-organicos-estan-certificados/>
- Alvarado, J., Echaccaya, R., & Romero, Y. (2022). *Plan de negocio para la creación de un restobar Temático & Stand Up Comedy, Lima 2021*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b4804f23-2458-44ed-b8e6-1e4f6be066e5/content>
- Alzate, T. (2019). Dieta saludable. *Perspectivas en Nutrición Humana*, 9-14. doi:10.17533/udea.penh.v21n1a01
- Arce, S. (2020). Análisis comparativo de precios y costos de producción de hortalizas cultivadas de manera orgánica y convencional. *Agronomía Costarricense*, 44(2), 81-108. doi:<https://dx.doi.org/10.15517/rac.v44i2.43091>
- Avilés, D. (2016). *Análisis de un Plan de negocios para la implementación de una Hostería Ecológica como alternativa de oferta de alojamiento en la Parroquia Santa Marianita del Cantón Salitre en la Provincia del Guayas*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14113/1/Tesis-Plan%20de%20negocios-Dario%20Rafael%20Aviles%20Espinoza.pdf>
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, vol. 12 no. 4, 120-125.
- Beltrán, J., Maldonado, J., & Gallegos, S. (2020). Análisis del principio de concurrencia en la subasta inversa electrónica en el cantón Santo Domingo utilizando análisis Pestel combinado con AHP de Satty. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 366-372.
- Campos, J. (2020). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de chips nutricionales en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Tecnológica Indoamérica: <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1697/1/CAMPOS%20CHIFLA%20JEIMMY%20JESSENIA.pdf>
- CECE. (2020). *Comportamiento De Las Transacciones No Presenciales En Ecuador, III Medición*. Obtenido de Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico: <https://cece.ec/wp-content/uploads/2021/04/PresentacionMedicionEcommerce2020-UEES-04MAYO2020.pdf>
- CECE. (2021). *¡Ecuador vive un gran crecimiento en eCommerce!* Obtenido de Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico: <https://cece.ec/ecuador-vive-un-gran-crecimiento-en-ecommerce/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20la%20categor%C3%ADa%20supermercado,con%20categor%C3%ADas%20de%20primer%20orden>.
- CEPAL. (2023). *Quito. Ecuador, Datos demográficos*. Obtenido de Plataforma Urbana y de ciudades de América Latina y el Caribe: <https://plataformaurbana.cepal.org/es/node/127>
- Cristancho, G., Ninco, F., Cancino, Y., & Ochoa, P. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Revsita Suma de Negocios*, 41-51. doi:<https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.v12.n26.a5>

- Gaytán, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Revista Mercados y negocios*, 1-14.
doi:<https://doi.org/10.32870/myn.v1i42>
- Lema, M. (2019). *Plan de negocios para la producción y comercialización de pepino dulce orgánico en San Antonio de Pichincha*. Obtenido de UDLA:
<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11067/1/UDLA-EC-TMAEF-2019-11.pdf>
- Macas, M., Erreyes, K., & Bonisoli, L. (2022). Consumo orgánico y sostenible: análisis del consumidor ecuatoriano. *593 Digital Publisher*, 22-40.
doi:doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.964
- Machado, J. (2019). *Solo el 50% de las familias ecuatorianas come una dieta nutritiva*. Obtenido de Diario Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/ninos-desnutricion-dieta-alimentos-hambre/>
- Mejía, J. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar*, 29(72), 31-40.
doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77891>
- Moncada, D., Muelas, Y., Sánchez, D., & Vélez, S. (2019). Benchmarking para la gestión de pérdidas de agua en sistemas de acueductos. *Retos de la información de ingenieros en la era digital. 2do Congreso Latinoamericano de ingenieros*, 1-9.
- Morales, E. (2020). *Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Industrial Productora Y Comercializadora De Aceite De Cannabis (Cbd) Para Uso Medicinal*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/18789/TRABAJO%20DE%20TITULACION%20ESTEBAN%20MORALES%20TORRES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid: Editorial CEP.
- Ramírez, J. (2020). *Consumo responsable: Factores que influyen en los hábitos de compra de alimentos orgánicos en los hombres y mujeres de 35 a 44 años de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad Casa Grande:
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2571/1/Tesis2763RAMc.pdf>
- Zambrano, A. (2020). *Guía para la elaboración del plan de negocios*. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Gavarito.

5. ANEXOS

Anexo 1. Tasa de descuentos

Para la utilización y definición de la tasa de descuento se hizo el siguiente cálculo:

Estimacion de TREMA - Tasa de descuento								
Calculo de la TREMA								
Inflacion	1,206%							
Prima de riesgo	12,124%			Inflacion	Porcentaje		Riesgo Pais ultimos 5 años	Porcentaje
Tasa activa bancaria	10,140%			2019	-0,07%		2.019	8,26%
Total	23,47%			2020	-0,93%		2.020	10,62%
				2021	1,94%		2.021	8,69%
				2022	3,74%		2.022	12,50%
				2023	1,35%		2.023	20,55%
				Promedio	1,21%		Promedio	12,12%