

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA AMPLIACIÓN DE VÍVERES KATHERINE A UNA COMERCIALIZADORA, DISTRIBUIDORA Y ALMACENADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO PARA LA PROVINCIA DE IMBABURA Y EL CANTÓN CAYAMBE

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

ANA CRISTINA NATALY FLORES VACA

acnfv2_8@hotmail.es

SANDRA ELIZABETH UMATAMBO QUISHPE

sa_elyan2@yahoo.com

Director: Ing. JAIME CADENA, M.Sc.

jaime.cadena@epn.edu.ec

2011



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación (ó tesis de grado) presentado por ANA CRISTINA NATALY FLORES VACA Y SANDRA ELIZABETH UMATAMBO QUISHPE.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Jaime Cadena, M.Sc.	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio
DECANO

DECLARACIÓN

Nosotros, Ana Cristina Nataly Flores Vaca y Sandra Elizabeth Umatambo Quishpe, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

**ANA CRISTINA NATALY FLORES
VACA**

**SANDRA ELIZABETH
UMATAMBO QUISHPE**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ana Cristina Nataly Flores Vaca y Sandra Elizabeth Umatambo Quishpe, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena, M.Sc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por regalarme la oportunidad de vivir y brindarme la fortaleza necesaria para no desistir ante las adversidades.

A mi padre por demostrarme que con persistencia y esfuerzo no existe objetivo inalcanzable. A mi madre que desde el cielo ha sido mi compañera y guía, quien con su vida ejemplar inculcó en sus hijos los principios de amor, respeto, solidaridad, humildad y honestidad como la mejor carta de presentación ante la vida.

A mis hermanos y hermanas por ser mi mejor apoyo en los momentos de dificultad y ser la mejor compañía en los días de dicha. A mis cuñados/as y sobrinos/as, quienes con su cariño han hecho más gratos los momentos de mi vida.

A Sandrita, mi amiga y compañera de tesis con quien compartimos momentos difíciles que los supimos sobrellevar con inteligencia, perseverancia y trabajo en equipo, y momentos gratos que los disfrutamos al máximo. A su familia, especialmente a Henry, Andrea e Ivonne quienes con mucha paciencia y cariño compartieron su tiempo en esta ardua tarea.

A mis amigas y amigos, quienes han sido mi segunda familia en la vida universitaria, especialmente a Flor, Vivi, Pao, Jessy, Majo, Lili y Andy. A Juanpa, quien con su amor y comprensión ha estado junto a mi todo este tiempo.

Al Ing. Jaime Cadena, excelente profesor, quien con sus conocimientos y asesoría oportuna ha permitido el desarrollo y la culminación con éxito de este proyecto.

A todos aquellos maestros que supieron aportar con sus conocimientos y consejos a mi formación profesional y personal.

A todos millón gracias, Anita

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para cumplir mis metas, a mis padres por apoyarme en la consecución de mis objetivos estudiantiles y por enseñarme que la perseverancia y dedicación son la base para el cumplimiento de los sueños, a mi tía Ivonne y abuelitos quienes cuidaron de mi en los momentos que lo necesité y además por compartir mis alegrías y brindarme una mano en los tiempos difíciles, a mis queridos hermanos Marlon y Oscar que con sus ocurrencias llenan mis días de cariño y amor, a mis adorados primos casi hermanos con quienes compartí y seguiré compartiendo momentos de alegría y tristeza pero siempre juntos desde el corazón.

A mi Henry por todos los momentos de alegría y tristeza y sobre todo por llenar mi vida de amor y paciencia, a mi familia política por su ayuda incondicional y precisa, a mis muy querid@s amig@s quienes llenaron mi vida de alegrías en este camino por la universidad, especialmente a mi Anita y su linda y maravillosa familia, Vivi, Florcita, Vero, Zay y, bueno, flores y mas, gracias por existir y ser parte de mi vida. Al Ingeniero Jaime Cadena uno de los mejores profesores que he conocido y gracias a su eterna paciencia hemos logrado concluir el presente proyecto.

A tod@s un GRACIAS, aunque esta sola palabra no basta para explicar lo que siente mi corazón por ustedes.

“Para triunfar hace falta poder convertir las dificultades en retos”

Sandra

DEDICATORIA

A la maravillosa familia en la cual Dios me ha permitido nacer, quienes han sido apoyo incondicional y ayuda idónea en la elaboración de este proyecto.

Para ustedes con todo mi amor

Anita

DEDICATORIA

A mi padre, pilar fundamental a lo largo de mi vida.

A mis tres madres, quienes aportaron cada una a su manera las enseñanzas para hacer de mí quien soy.

A mis dos hermanitos, que a tan corta edad han demostrado ser responsables y perseverantes, los quiero mucho mis chiquis.

A mi linda familia, a ti mi amor que con tus locuras me has hecho ver el mundo de manera diferente y a mi hija Andrea que desde su llegada le ha dado sentido a mi existencia, a ti mi Andreita que siendo tan pequeña me has enseñado que existen sentimientos inimaginables.

A todos ustedes, prueba fehaciente de que el amor es el principio universal.

*“El hombre que más ha vivido no es aquél que más años ha cumplido, sino aquel
que más ha experimentado la vida”
Rousseau, Jean Jacques*

Sandra

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	vi
RESUMEN.....	vii
1	INTRODUCCIÓN..... 1
1.1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO VÍVERES KATHERINE 1
1.1.1	CARTERA DE PRODUCTOS..... 2
1.1.2	CARTERA DE CLIENTES..... 2
1.1.3	CARTERA DE PROVEEDORES 3
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 8
1.3.1	OBJETIVO GENERAL..... 8
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 8
1.4	ENTORNO DE MERCADO 9
1.4.1	MACROENTORNO 9
1.4.1.1	Ambiente demográfico..... 9
1.4.1.2	Ambiente económico 10
1.4.1.2.1	Inflación 10
1.4.1.2.2	Desempleo..... 11
1.4.1.3	Ambiente tecnológico 12
1.4.1.4	Comportamiento 13
1.4.1.5	Ambiente político 13
1.4.2	MICROENTORNO..... 14
1.4.2.1	La empresa 14
1.4.2.2	Proveedores 14
1.4.2.3	Intermediarios de mercadotecnia 15
1.4.2.4	Clientes..... 15
1.4.2.5	Competidores..... 16
2	MARCO TEÓRICO 18

2.1	EMPRENDEDOR Y APTITUD EMPRENDEDORA	18
2.1.1	EMPRENDEDOR	18
2.1.2	APTITUD EMPRENDEDORA	18
2.2	PLAN ESTRATÉGICO	19
2.2.1	ANÁLISIS AMBIENTAL	19
2.2.1.1	Análisis Ambiental Interno	19
2.2.1.2	Fortalezas y Debilidades	19
2.2.1.3	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	20
2.2.1.4	Análisis Ambiental Externo	21
2.2.1.5	Oportunidades y Amenazas	21
2.2.1.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	21
2.2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	22
2.2.2.1	Misión	22
2.2.2.2	Visión	23
2.2.2.3	Objetivos	23
2.2.2.4	Políticas	23
2.2.2.5	Valores corporativos	23
2.2.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	23
2.2.3.1	Matriz FODA	23
2.2.3.2	Estrategias	24
2.3	PLAN DE NEGOCIOS, DEFINICIONES Y COMPONENTES	25
2.3.1	PLAN DE NEGOCIOS	25
2.3.2	ESTUDIO DE MERCADO	25
2.3.2.1	Objetivo del estudio de mercado	26
2.3.2.2	Definición de mercado	26
2.3.2.3	Investigación de mercados	26
2.3.2.3.1	Proceso de Investigación de mercados	27
2.3.2.3.2	Definición del problema	27
2.3.2.3.3	Determinación de las necesidades de información	27
2.3.2.3.4	Establecimiento de los objetivos de investigación.....	27
2.3.2.3.5	Selección de un tipo de investigación	28
2.3.2.3.6	Preparación de la muestra	29
2.3.2.3.7	Recolección de datos.....	30

2.3.2.3.8	Procesamiento de datos	31
2.3.2.3.9	Análisis de resultados	31
2.3.2.3.10	Informe final	32
2.3.2.4	Marketing mix	32
2.3.2.5	Estrategias del Marketing mix	32
2.3.2.5.1	Producto	33
2.3.2.5.1.1	Estrategias del Marketing para compañías de servicios	34
2.3.2.5.2	Precio	35
2.3.2.5.2.1	Estrategias de fijación de precios	36
2.3.2.5.2.2	Márgenes de comercialización	37
2.3.2.5.3	Plaza	37
a)	Canales de distribución	38
b)	Estructura de los canales de distribución	38
2.3.2.5.4	Promoción	38
2.3.2.6	Análisis de la Demanda	38
2.3.2.6.1	Demanda Insatisfecha	39
2.3.2.6.2	Demanda Cautiva al proyecto	39
2.3.2.7	Análisis de la Oferta	39
2.3.3	ESTUDIO TÉCNICO	40
2.3.3.1	Objetivos del estudio técnico	40
2.3.3.2	Determinación del tamaño óptimo de la planta	41
2.3.3.3	Localización óptima de la nueva empresa	41
2.3.3.4	Microlocalización.....	41
2.3.3.5	Ingeniería del proyecto	42
2.3.3.6	Descripción técnica del producto o servicio	43
2.3.3.7	Identificación y selección del mapa de procesos y de los procesos.....	43
2.3.3.8	Mapa de procesos.....	43
2.3.3.9	Procesos	43
2.3.3.10	Listado de equipos	43
2.3.3.11	Descripción de los insumos	44
2.3.3.12	Distribución espacial.....	44
2.3.3.13	Distribución interna	45
2.3.3.14	Mano de obra	45

2.3.3.15	Adecuaciones	45
2.3.4	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	45
2.3.4.1	Objetivos del estudio organizacional.....	46
2.3.4.2	Aspecto legal	46
2.3.4.3	Estructura organizacional.....	48
2.3.4.4	Organigrama	49
2.3.4.5	Clasificación de los organigramas	49
2.3.4.6	Diseño, descripción y análisis de cargos.....	50
2.3.5	ESTUDIO FINANCIERO	51
2.3.5.1	Objetivos del estudio financiero	52
2.3.5.2	Estudio económico o financiero	52
2.3.5.3	Presupuesto de inversiones	53
2.3.5.4	Inversiones fijas	53
2.3.5.5	Inversiones diferidas	53
2.3.5.6	Capital de trabajo	53
2.3.5.7	Financiamiento.....	54
2.3.5.8	Determinación de los costos y gastos	54
2.3.5.9	Costos de producción.....	54
2.3.5.10	Gastos de administración	55
2.3.5.11	Gastos de ventas.....	55
2.3.5.12	Gastos financieros	56
2.3.5.13	Amortización de crédito.....	56
2.3.5.14	Ingresos	56
2.3.5.15	Estados financieros	56
2.3.5.15.1	Estado de resultados.....	56
2.3.5.15.2	Balance general	57
2.3.5.16	Flujo de fondos	57
2.3.5.17	Evaluación financiera	57
2.3.5.18	Indicadores financieros	58
2.3.5.18.1	Promedio ponderado del Costo de Capital.....	58
2.3.5.19	Valor Presente Neto	59
2.3.5.20	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	59
2.3.5.21	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....	59

2.3.5.22	Punto de Equilibrio	60
2.3.5.23	Análisis de sensibilidad.....	60
2.3.6	PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	60
2.3.7	PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	61
3	METODOLOGÍA.....	63
3.1	PLAN ESTRATÉGICO	63
3.1.1	ANÁLISIS AMBIENTAL.....	63
3.1.1.1	Análisis ambiental interno	63
3.1.1.1.1	Jerarquización de factores internos	63
3.1.1.1.1.1	Fortalezas.....	63
3.1.1.1.1.2	Debilidades	64
3.1.1.1.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	64
3.1.1.2	Análisis ambiental externo	65
3.1.1.2.1	Jerarquización de factores externos	65
3.1.1.2.1.1	Oportunidades.....	66
3.1.1.2.1.2	Amenazas.....	66
3.1.1.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	67
3.1.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	67
3.1.2.1	Misión.....	67
3.1.2.2	Visión.....	68
3.1.2.3	Objetivos	68
3.1.2.4	Políticas	68
3.1.2.5	Valores corporativos	69
3.1.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	70
3.1.3.1	Construcción de la Matriz FODA	70
3.1.3.2	Matriz FODA Estratégica	71
3.2	DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA DISTRIBUIDORA GÓMEZ FLORES CÍA. LTDA.....	72
3.2.1	ESTUDIO DE MERCADO	72
3.2.1.1	Objetivos del estudio de mercado	72
3.2.1.1.1	Objetivo general.....	72
3.2.1.1.2	Objetivos específicos	73
3.2.1.2	Definición de mercado	73

3.2.1.3	Investigación de mercados	73
3.2.1.3.1	Proceso de Investigación de mercados	74
3.2.1.3.1.1	Definición del problema	74
3.2.1.3.1.2	Determinación de las necesidades de información.....	74
3.2.1.3.1.3	Establecimiento de los objetivos de investigación	74
3.2.1.3.1.4	Selección de un tipo de investigación.....	75
3.2.1.3.1.5	Preparación de la muestra.....	75
3.2.1.3.1.6	Recolección de datos	77
3.2.1.3.1.7	Procesamiento de datos	77
3.2.1.3.1.8	Análisis de resultados	78
3.2.1.3.1.9	Informe final	101
3.2.1.4	Marketing Mix y Estrategias del Marketing Mix	103
3.2.1.4.1	Producto/servicio	103
3.2.1.4.2	Estrategias del Marketing para compañías de servicios	104
3.2.1.4.3	Precio	104
3.2.1.4.4	Estrategias de fijación de precios.....	105
3.2.1.4.5	Plaza.....	106
a)	Canales de distribución	106
b)	Estructura de los canales de distribución	107
3.2.1.4.6	Promoción	107
3.2.1.4.7	Estrategias de promoción	107
3.2.1.5	Análisis de la Oferta	108
3.2.1.6	Análisis de la Demanda	109
3.2.2	ESTUDIO TÉCNICO	113
3.2.2.1	Objetivos del estudio técnico	113
3.2.2.2	Determinación del tamaño óptimo de la empresa	113
3.2.2.2.1	Microlocalización de la nueva empresa	115
3.2.2.3	Ingeniería del proyecto	117
3.2.2.3.1	Descripción técnica del producto o servicio	117
3.2.2.3.2	Identificación y selección del mapa de procesos y de los procesos.....	117
3.2.2.3.3	Listado de equipos	118
3.2.2.3.4	Descripción de materiales e insumos.....	120
3.2.2.3.5	Distribución espacial.....	122

3.2.2.3.6	Distribución interna	122
3.2.2.3.7	Mano de obra	122
3.2.2.3.8	Adecuaciones	123
3.2.3	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	123
3.2.3.1	Objetivos del estudio organizacional.....	123
3.2.3.2	Aspecto legal	124
3.2.3.2.1	Nombre	124
3.2.3.2.2	Tipo de empresa.....	124
3.2.3.2.3	Requisitos y trámites legales.....	124
3.2.3.3	Estructura organizacional.....	127
3.2.3.3.1	Organigrama	127
3.2.3.4	Análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo.....	128
3.2.4	ESTUDIO FINANCIERO	131
3.2.4.1	Objetivos del estudio financiero	131
3.2.4.2	Estudio económico o financiero	131
3.2.4.2.1	Presupuesto de inversiones	131
3.2.4.2.1.1	Inversiones fijas de la ampliación.	131
3.2.4.2.1.2	Inversiones diferidas.....	132
3.2.4.2.1.3	Capital de trabajo de la ampliación	132
3.2.4.2.2	Financiamiento.....	133
3.2.4.2.3	Determinación de los costos y gastos	135
3.2.4.2.3.1	Costos de comercialización	136
3.2.4.2.3.2	Gastos de administración.....	136
3.2.4.2.3.3	Gastos de ventas	136
3.2.4.2.3.4	Gastos financieros de la ampliación.....	137
3.2.4.2.4	Ingresos	138
3.2.4.2.5	Estados financieros	138
3.2.4.2.5.1	Estado de resultados	138
3.2.4.2.5.2	Balance general.....	138
3.2.4.2.5.3	Flujo de fondos	140
3.2.4.3	Evaluación financiera	140
3.2.4.3.1	Indicadores financieros	140
3.2.4.3.1.1	Promedio ponderado del Costo de Capital.	141

3.2.4.3.1.2	Valor Presente Neto.....	142
3.2.4.3.1.3	Tasa Interna de Retorno (T.I.R.).....	142
3.2.4.3.1.4	Periodo de Recuperación de la Inversión (P.R.I.)	142
3.2.4.3.1.5	Punto de Equilibrio.....	143
3.2.4.3.2	Análisis de sensibilidad.....	144
3.2.5	PLAN DE PUESTA EN MARCHA	145
3.2.6	PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	146
3.2.6.1	Objetivos del plan de contingencia y salida	146
3.2.6.2	Análisis de riesgos y Alternativas de contingencia y salida.....	146
3.2.6.3	Áreas encargadas de coordinar las contingencias.....	148
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
4.1	CONCLUSIONES	149
4.2	RECOMENDACIONES	150
	REFERENCIAS	152
	ANEXOS	156

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Análisis esquemático de un problema.....	5
Figura 1.2 – Inflación mensual últimos dos años.....	11
Figura 1.3 – Desempleo y subempleo urbano (t/t-1%)	12
Figura 1.4 – Cadena de Valor de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda.	14
Figura 2.1 - Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	24
Figura 2.2 – Pasos del análisis de competidores	33
Figura 2.3 – Factores que afectan las decisiones de precios	36
Figura 2.4 – Descripción y análisis de cargos	51
Figura 3.1 – Matriz FODA del negocio Víveres Katherine	70
Figura 3.2 - Género	78
Figura 3.3 - Edad	79
Figura 3.4 – Nivel de educación.....	80
Figura 3.5 - Cantón.....	81
Figura 3.6 - ¿Le resulta beneficioso recibir las mercancías directamente en su local?.....	82
Figura 3.7 - ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio actual?.....	83
Figura 3.8 - ¿El número de clientes que acude a su negocio está entre?.....	84
Figura 3.9 - ¿En qué rango se encuentran sus ventas diarias?.....	85
Figura 3.10 - ¿En base a qué incentivo selecciona a su proveedor?.....	86
Figura 3.11 - ¿Cuántos proveedores en promedio tiene su negocio?.....	87
Figura 3.12 - ¿Sus proveedores le otorgan financiamiento?	87
Figura 3.13 – Plazo del crédito.....	88
Figura 3.14 - ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?	89
Figura 3.15 – Monto de compra	90
Figura 3.16 - ¿Los ingresos generados por las ventas logran cubrir los gastos del mes? ..	91
Figura 3.17 - Alternativas de financiamiento	92
Figura 3.18 - ¿Ha pensado en expandir su negocio?	93
Figura 3.19 - Motivos por los cuales aún no ha ampliado su negocio	94
Figura 3.20 - ¿Señale cuál de las siguientes empresas le proveen de productos?.....	95
Figura 3.21 - ¿Cómo se informa acerca de las promociones y ofertas?.....	96
Figura 3.22 - ¿Le informa su distribuidor cuando va a existir incremento de precios?	97

Figura 3.23 - ¿Dónde adquiere la mayor parte de los productos que ofrece?	98
Figura 3.24 - ¿Cuánto gasta en el transporte de la mercadería hacia su local?	99
Figura 3.25 - ¿Se ha quedado desabastecido de algún producto?	100
Figura 3.26 – Motivo de desabastecimiento.....	101
Figura 3.27 – Distribuidor detallista.....	107
Figura 3.28 – Distribuidor consumidor final.....	107
Figura 3.29 - Gráfico de la proyección de demanda	112
Figura 3.30 – Ubicación exacta de la empresa	116
Figura 3.31 – Mapa de procesos de la Distribuidora Gómez Flores	117
Figura 3.32 – Funcionamiento de la Ventanilla Única Empresarial (VUE).....	126
Figura 3.33 – Organigrama de la Distribuidora Gómez Flores	127
Figura 3.34 – Cronograma de actividades previas al evento de inauguración de la Distribuidora Gómez Flores	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1- Cartera de productos del negocio Víveres Katherine.....	2
Tabla 1.2- Cartera de clientes intermediarios del negocio Víveres Katherine	3
Tabla 1.3- Análisis esquemático de un problema.....	6
Tabla 1.4- Ecuador: proyección de población por áreas y años calendario, según provincias y cantones.....	10
Tabla 1.5- Empresas que comercializan productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura.....	16
Tabla 2.1- Tipos de muestras.....	29
Tabla 2.2- Estrategias de fijación de precios	36
Tabla 2.3- Tipo de compañías	47
Tabla 2.4 - Tipos de organigramas	49
Tabla 3.1- Fortalezas del negocio Víveres Katherine.....	64
Tabla 3.2- Debilidades del negocio Víveres Katherine	64
Tabla 3.3- Matriz EFI del negocio Víveres Katherine	65
Tabla 3.4- Oportunidades del negocio Víveres Katherine.....	66
Tabla 3.5- Amenazas del negocio Víveres Katherine	66
Tabla 3.6- Matriz EFE del negocio Víveres Katherine	67
Tabla 3.7- Matriz FODA Estratégica de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda.	71
Tabla 3.8- Cantidad de tiendas por cantón	75
Tabla 3.9- Tamaños de muestra bajo distintos porcentajes de errores (e).....	76
Tabla 3.10- Distribución de encuestas por cantón.....	77
Tabla 3.11- Género	78
Tabla 3.12- Edad.....	79
Tabla 3.13- Nivel de educación	80
Tabla 3.14- Cantón	80
Tabla 3.15- ¿Le resulta beneficioso recibir las mercancías directamente en su local?	81
Tabla 3.16- ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio actual?	82
Tabla 3.17- ¿El número de clientes que acude a su negocio está entre?	83
Tabla 3.18- ¿En qué rango se encuentran sus ventas diarias?	84
Tabla 3.19- ¿En base a qué incentivo selecciona a su proveedor?	85

Tabla 3.20- ¿Cuántos proveedores en promedio tiene su negocio?	86
Tabla 3.21- ¿Sus proveedores le otorgan financiamiento?.....	87
Tabla 3.22- Plazo del crédito	88
Tabla 3.23- ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?.....	89
Tabla 3.24- Monto de compra	89
Tabla 3.25- ¿Los ingresos generados por las ventas logran cubrir los gastos del mes?.....	90
Tabla 3.26- Alternativas de financiamiento.....	91
Tabla 3.27- ¿Ha pensado en expandir su negocio?.....	92
Tabla 3.28- Motivos por los cuales aún no ha ampliado su negocio.....	93
Tabla 3.29- ¿Señale cuál de las siguientes empresas le proveen de productos?.....	94
Tabla 3.30- ¿Cómo se informa acerca de las promociones y ofertas?.....	95
Tabla 3.31- ¿Le informa su distribuidor cuando va existir incremento de precios?.....	96
Tabla 3.32- ¿Dónde adquiere la mayor parte de los productos que ofrece?.....	97
Tabla 3.33- ¿Cuánto gasta en el transporte de la mercadería hacia su local?.....	98
Tabla 3.34- ¿Se ha quedado desabastecido de algún producto?.....	99
Tabla 3.35- Motivo de desabastecimiento	100
Tabla 3.36- Informe final.....	101
Tabla 3.37- Estrategia Cadena de servicio - utilidades	104
Tabla 3.38- Margen de comercialización por líneas de productos	105
Tabla 3.39- Costos de estrategias de promoción	108
Tabla 3.40- Oferta en dólares de productos de consumo masivo en Imbabura.....	108
Tabla 3.41- Empresas competidoras.....	109
Tabla 3.42- Demanda total.	110
Tabla 3.43- Demanda insatisfecha de productos de consumo masivo	110
Tabla 3.44- Demanda actual del negocio Víveres Katherine	111
Tabla 3.45- Demanda del proyecto.....	111
Tabla 3.46- Proyección de ventas	112
Tabla 3.47- Área total de las instalaciones	113
Tabla 3.48- Capacidad de las bodegas.....	114
Tabla 3.49- Capacidad de transporte	114
Tabla 3.50- Análisis para la microlocalización	115
Tabla 3.51- Listado de equipos existente	118

Tabla 3.52- Requerimientos de equipos y muebles	119
Tabla 3.53- Requerimientos de insumos	121
Tabla 3.54- Requerimientos de las instalaciones por construir	123
Tabla 3.55- Aporte de recursos propios por socio	124
Tabla 3.56- Gastos de constitución.....	127
Tabla 3.57- Descripción de cargos	128
Tabla 3.58- Habilidades y conocimientos del personal	128
Tabla 3.59- Requisitos de cada cargo	129
Tabla 3.60- Activos fijos	131
Tabla 3.61- Activos diferidos	132
Tabla 3.62- Capital de trabajo de la ampliación	132
Tabla 3.63- Fuentes y usos de los recursos.....	133
Tabla 3.64- Datos del crédito	134
Tabla 3.65- Resumen de los costos del crédito PYMES por año	134
Tabla 3.66- Costos y gastos de comercialización para el primer año.....	135
Tabla 3.67- Gastos administrativos	136
Tabla 3.68- Gasto en ventas	137
Tabla 3.69- Gasto financiero	137
Tabla 3.70- Ingresos proyectados	138
Tabla 3.71- Estado de situación inicial.....	139
Tabla 3.72- Cálculo de la T (impuestos)	141
Tabla 3.73- Datos para el cálculo de la WACC.....	141
Tabla 3.74- Valor actual neto	142
Tabla 3.75- Periodo de recuperación de la inversión	143
Tabla 3.76- Punto de equilibrio	143
Tabla 3.77- Análisis de sensibilidad.....	144

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Gastos corrientes anuales por sitio de compra, según productos alimenticios más importantes.....	157
ANEXO B – Fuente de información secundaria.....	160
ANEXO C – Fortalezas y debilidades del negocio víveres Katherin.....	161
ANEXO D –Jerarquización de las fortalezas del negocio víveres Katherin.....	162
ANEXO E –Oportunidades y amenazas del negocio víveres Katherin.....	163
ANEXO F - Jerarquización de las oportunidades del negocio víveres Katherin.....	164
ANEXO G - Jerarquización de las amenazas del negocio víveres Katherin.....	165
ANEXO H – Estrategias FO, FA, DO, DA.....	166
ANEXO I - Formulario de la encuesta.....	168
ANEXO J – Codificación de la encuesta.....	170
ANEXO K – Encuesta a personal.....	172
ANEXO L – Diagramas de flujo de los procesos y subprocesos operativos.....	173
ANEXO M – Distribución espacial de las instalaciones.....	178
ANEXO N – Distribución interna de las instalaciones.....	179
ANEXO O – Requerimientos de personal de la Distribuidora Gómez Flores.....	180
ANEXO P – Requisitos para constituir una compañía.....	181
ANEXO Q - Desglose de la inversión en Activos Fijos.....	185
ANEXO R - Desglose de la inversión en activos diferidos.....	187
ANEXO S - Proyección de los costos de comercialización para 5 años.....	188
ANEXO T - Desglose de los costos de comercialización.....	189
ANEXO U - Resumen de créditos por año.....	192
ANEXO V - Crecimiento promedio de la población de Imbabura y Cayambe.....	194
ANEXO W - Amortización del crédito PYMES.....	195
ANEXO X - Estado de Resultados Proyectado.....	197
ANEXO Y - Flujo de fondos con proyecto.....	198
ANEXO Z - Flujo de fondos sin proyecto e incremental.....	199
ANEXO A.A - Diagrama Gantt del Plan de puesta en marcha.....	200

RESUMEN

Iniciar un negocio, una microempresa o una empresa es decidirse a correr riesgos y aceptar retos. Bajo estos preceptos, mediante la elaboración del presente Plan de Negocios se determina la viabilidad de ampliación del Negocio Víveres Katherine a la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda., empresa dedicada a la comercialización, distribución y almacenamiento de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe; enmarcada en la entrega directa de los productos en los locales comerciales.

En el Estudio de mercado se determina que el 89,67% del mercado objetivo está dispuesto hacer uso del servicio de distribución, que el mejor medio de comunicación entre los clientes y la empresa son los vendedores, y que los precios competitivos son la principal carta de presentación frente a los clientes. En base a estos resultados las estrategias a ejecutarse por la empresa son: clientes internos satisfechos redundan en clientes externos fieles, precios competitivos y recompensas por pronto pago.

En el estudio técnico se establece que las instalaciones de la empresa tienen una extensión de 314,89 m^2 y consta de un local comercial, oficinas para el área administrativa, dos bodegas, los estacionamientos, y los sanitarios y vestidores. Éstas estarán ubicadas en la ciudad de Otavalo, específicamente en la Av. 31 de Octubre s/n y Panamericana, lugar que ofrece excelentes ventajas en cuanto a costos, acceso vehicular, afluencia de gente, disponibilidad de servicios básicos y de infraestructura. Los medios para el transporte de las mercancías son dos vehículos que suman una capacidad de carga de 320 quintales. La contribución de la empresa a la economía del país es la generación de 13 plazas de trabajo, que ofrecen cargos desde la gerencia hasta el nivel operativo.

En base al estudio organizacional, la empresa se constituirá bajo la denominación de Responsabilidad Limitada y trabajará mediante una estructura organizacional por funciones que permita coordinar de manera eficiente las responsabilidades y

relaciones de cada uno de los cargos, facilitando así el desempeño del capital humano.

El estudio financiero da como resultados que la implementación de la distribuidora requiere una inversión total de \$ 516.924,00, de la cual, el 79,51% corresponde al aporte de los dos socios y la diferencia son los recursos de terceros, mismos que están constituidos por un crédito de \$ 106.000, que se solicitará al banco Promerica para completar el valor de la inversión. De acuerdo a los diferentes indicadores y razones financieras calculados en base los valores proyectados a cinco años, se tiene los siguientes resultados: se espera un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 1.323.302,07; una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 83%; una Promedio Ponderado de Costo de Capital (WACC) de 21,44%.

Presentar un VAN positivo, una TIR superior a la WACC, un periodo de recuperación de la inversión menor a un año, son condiciones que hacen viable, operable y rentable la ampliación del Negocio Víveres Katherine a la empresa “Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda.”

En el plan de puesta en marcha se detalla el cronograma de actividades necesarias para la ejecución de la ampliación del negocio, éstas van desde la constitución de la compañía hasta el inicio de las actividades de la distribuidora, además se asigna un responsable y tiempo de realización.

Por último, en el plan de contingencia y salida se expone los posibles lineamientos a seguirse en caso de producirse alguna situación que haga inviable la continuación de la empresa.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO VÍVERES KATHERINE

Viveres Katherine es un negocio dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo, en mayo del 2005 el señor Eugenio Gómez conjuntamente con su esposa inician esta actividad con un capital de \$ 8.000. El local está ubicado en la provincia de Imbabura en el cantón Otavalo en la parroquia el Jordán. Aprovechando la experiencia adquirida en el año que prestó sus servicios para la Distribuidora Cela Cía. Ltda., como supervisor comercial, el señor Gómez vio una excelente oportunidad para iniciar su negocio propio en el ámbito de la comercialización de comestibles y decidió adquirir la mínibodega Viveres Jonatán.

Inicialmente este negocio comercializaba sus productos solo a consumidores finales de la ciudad y sus alrededores, pero conociendo de que los comerciantes de la Zona de Intag tenían que salir a adquirir los productos para sus locales en los establecimientos más representativos, como: Comercial Rueda en Otavalo; Comercial Pasquel en Ibarra y Comercial Servifas en Cotacachi, decidió ampliarse y negociar con estas personas. Las primeras parroquias a las que distribuyó las mercancías fueron 6 de Julio de Cuellaje y Apuela pertenecientes al cantón Cotacachi; en la actualidad el negocio tiene clientes también en las parroquias Peñaherrera, Plaza Gutiérrez, García Moreno, Vacas Galindo (cantón Cotacachi) y Selva Alegre (cantón Otavalo), alcanzando un número de 40 clientes.

El número de empleados con los que se inician las actividades fue dos, actualmente el negocio cuenta con tres colaboradores a parte de los propietarios.

Viveres Katherine cuenta con dos vehículos equipados adecuadamente para el transporte de las mercancías, las cuales son entregadas en las tiendas de la mayoría de los clientes, realizando de uno a tres viajes por semana. Algunos de los clientes realizan los pedidos al momento de recibir los productos, otros los

realizan mediante llamadas telefónicas y unos pocos visitan el local para realizar su lista requerimientos.

1.1.1 CARTERA DE PRODUCTOS

En la Tabla 1.1, se muestra la cartera de productos clasificada por grupos, que actualmente se comercializa en Viveres Katherine.

Tabla 1.1- Cartera de productos del negocio Viveres Katherine

PRODUCTOS
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS
ALIMENTOS
CEREALES
ENLATADOS DE PESCADO
ACEITES Y GRASAS
LECHE, QUESO Y HUEVOS
HARINAS Y LEUDANTES
CONSERVAS DE FRUTAS
GRANOS
AZÚCAR Y OTROS ENDULZANTES
CONFITES
CONDIMENTOS Y ADITAMENTOS
PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA
PRODUCTOS DESECHABLES
PASTAS
SOPAS Y CREMAS
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS
CAFÉ, TÉ, CHOCOLATE
AGUAS MINERALES, REFRESCOS, JUGOS DE FRUTAS
ENERGETIZANTES
BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES
BEBIDAS ALCOHÓLICAS
BEBIDAS DESTILADAS
CERVEZA
TABACO

1.1.2 CARTERA DE CLIENTES

En la Tabla 1.2, se presenta una lista de los clientes intermediarios con los que cuenta el negocio actualmente.

Tabla 1.2- Cartera de clientes intermediarios del negocio Víveres Katherine

CARTERA DE CLIENTES DE VÍVERES KATHERIN	
Almeida Edwin	León Marcela
Almeida Gloria	Murrillo Rosa
Bastidas Ximena	Navarrete Luz
Benalcazar Anita	Pérez Polivio
Betancurt Blanca	Perugachi Galo
Burneos Martha	Pullas Flora
Carrión Ramiro	Puma Fabiola
Chicaiza Cristina	Puma Tereza
Chimarro Germán	Quelal Ney
Chimarro Héctor	Ramírez Marcia
Cotacachi Rosa Elena	Ruíz Fabiola
Flores Andrea	Ruíz Galo
Flores Martha	Santander Aida
Gómez Edwin	Sierra Freddy
Gómez Elisa	Torres Esperanza
Gómez Inés	Torres Rodrigo
Guevara Hilda	Torres Sandra
Guevara Oswaldo	Túquerez Alfonso
Haro Mayra	Villalva Luis
Hidalgo Luis	Yanes Gladis

1.1.3 CARTERA DE PROVEEDORES

Actualmente Víveres Katherine cuenta con las siguientes personas naturales y jurídicas para el aprovisionamiento de los productos que comercializa:

- Juan de la Cruz Multiservicios S.A.
- Distribuidora Carlos Arias Cía. Ltda. “DISTARIAS”
- Castro Villacres Ronald Ignacio
- Acosta Santamaría Edgar Patricio
- Distribuidora Dayana Isabel Vera Cía. Ltda.
- Distribuidora Familiar S. A.
- Distribuidora Quito Sur Cía. Ltda. “QUISUR”
- Proveedora y distribuidora de productos Cía. Ltda. “PRODISPRO”
- Levapan del Ecuador S.A.

- Dipronor Erazo Estevez Antonio
- Divalle Cía. Ltda.
- Distribuidora Ditoni Quito S.A.
- Industrias Catedral S.A.
- Disama Cía. Ltda.
- Proveedora Ecuatoriana S.A. "PROESA"
- S y L Trading Co. S.A.
- La Fabril S.A.
- Confiteca C.A.
- J.C.C. Distribuidora Espinosa Noboa Flor de María
- E.B.C. Ecuador Bottling Company Corp.
- Colombina Distribuidora Colombina del Ecuador S.A.
- Oriental Industria Alimenticia Cía. Ltda.
- Comercial Pasquel Manosalvas Enríquez Jeanet Patricia
- Megaplas El Paraíso del Plástico
- Comercial Rueda
- Distribuidora Bonilla
- PROVISIÓN

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para realizar el planteamiento del problema se empleará el "análisis esquemático de un problema", presentado por Van Dalen Deobol (1990 págs. 149-150), que consta de las siguientes tareas y cuyo esquema se presenta en la Figura 1.1:

1. Reunir hechos que pueden relacionarse con el problema.
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.

5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, de si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

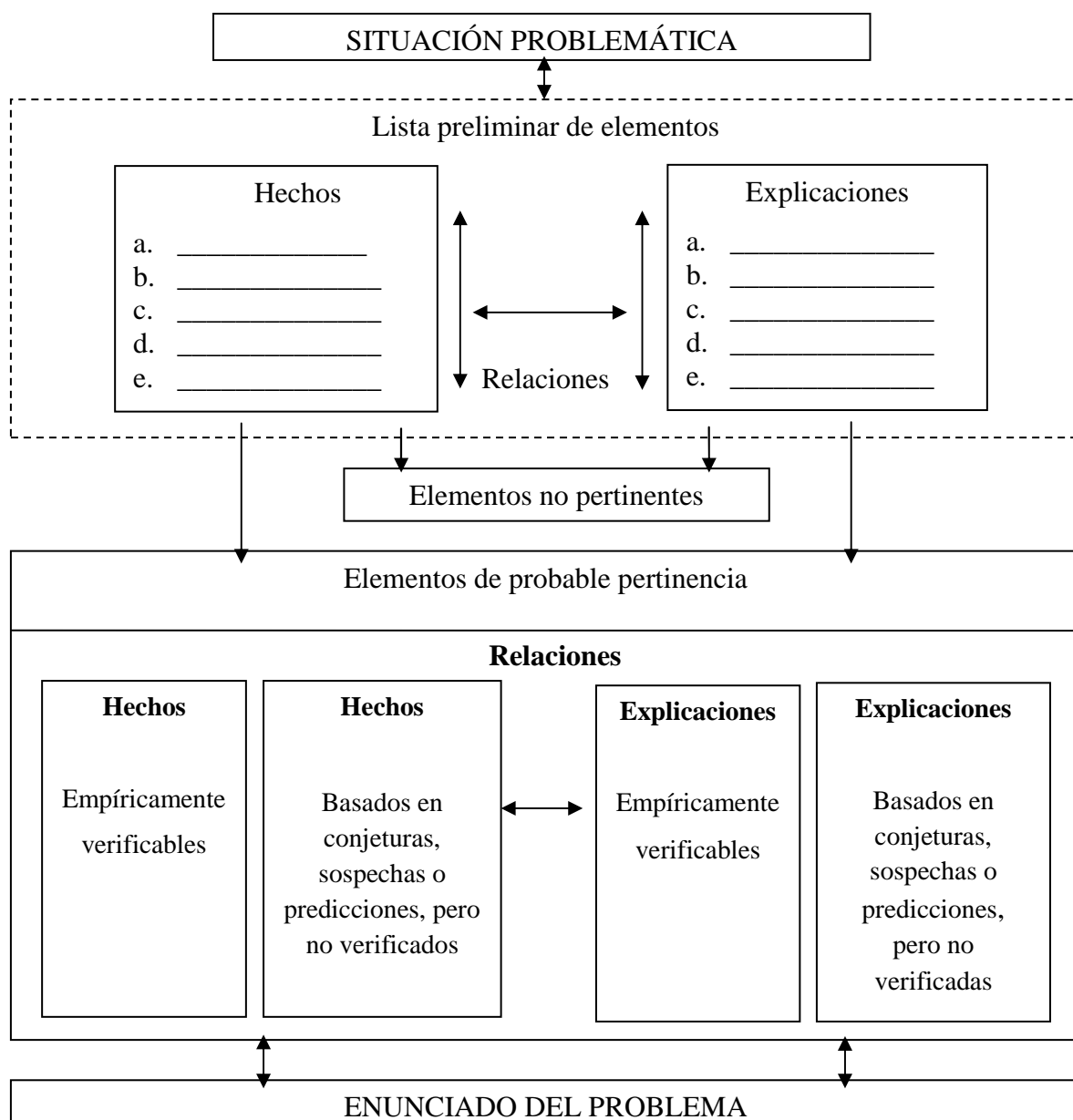



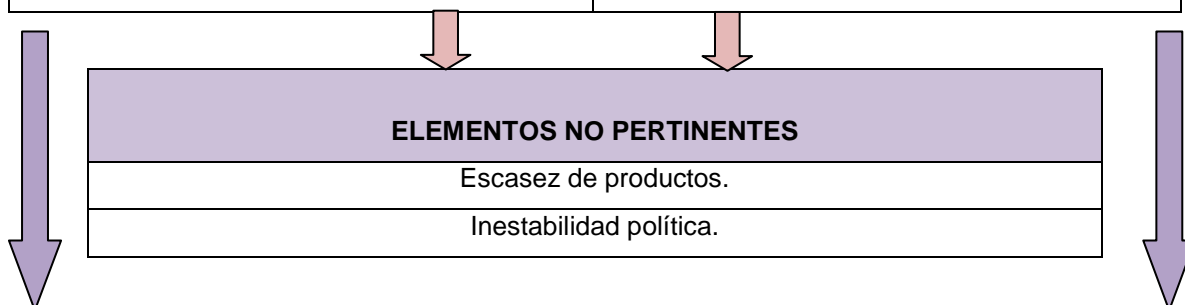
Figura 1.1 – Análisis esquemático de un problema.

(VAN, 1990 pág. 150)

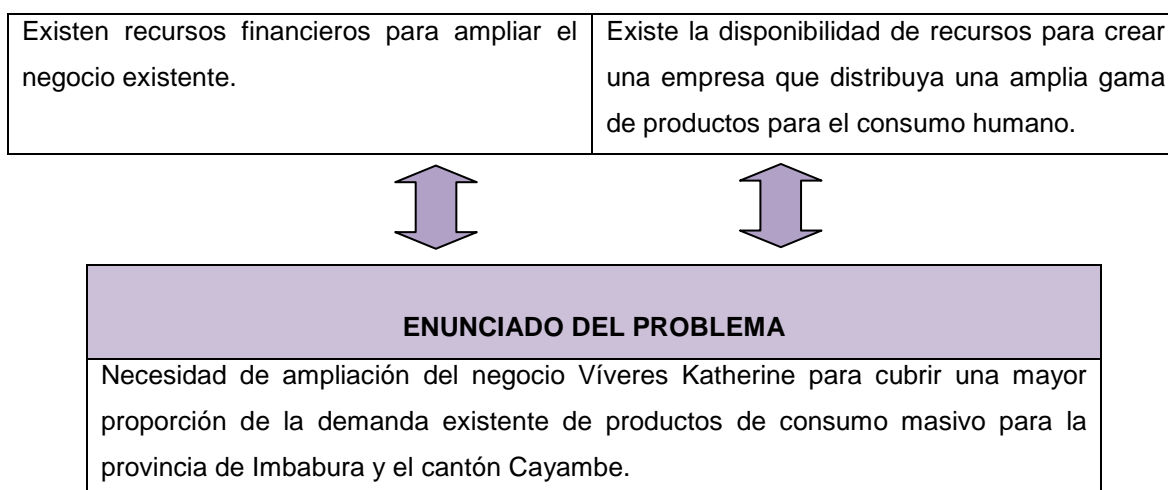
Tabla 1.3- Análisis esquemático de un problema

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	
	
LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Existen empresas distribuidoras pero con una reducida cartera de productos.	Las distribuidoras no están en capacidad de cumplir con las condiciones de las empresas productoras o no cuentan con capital financiero.
Incremento de la demanda.	La tasa de natalidad del país es positiva, lo que significa que la población sigue aumentando y con esto el consumo de productos también se incrementa.
Existe un mercado rural sin acceso oportuno a los productos de consumo masivo.	Los dueños de tiendas de las parroquias rurales tienen que trasladarse a las ciudades principales para adquirir los productos.
El rubro de gastos en alimentos es uno de los más altos en el país.	La alimentación es una necesidad básica del hombre por lo que es uno de los gastos con rubros más altos.
No existe una distribuidora de productos de consumo masivo en el cantón Otavalo.	Los habitantes del cantón se dedican a realizar otras actividades económicas o no cuentan con los recursos suficientes para iniciar este tipo de empresa.
Existe disponibilidad de medios de transporte propios.	La empresa cuenta con medios de transporte propios lo que le permite mejorar sus costos y llegar con los productos a clientes de sectores rurales.
Existen recursos financieros para ampliar el negocio existente.	Existe la disponibilidad de recursos para crear una empresa que distribuya una amplia gama de productos para el consumo humano.
Escasez de productos.	El cultivo de muchos productos está limitado

	por las condiciones del ambiente y los cambios climatológicos.
Inestabilidad política.	Las modificaciones en las leyes son continuas en el país, lo que implica cambios de estrategias e incluso estructurales en las empresas.



LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Existen empresas distribuidoras pero con una reducida cartera de productos.	Las distribuidoras no están en capacidad de cumplir con las condiciones de las empresas productoras o no cuentan con capital financiero.
Incremento de demanda.	La tasa de natalidad del país es positiva, lo que significa que la población sigue aumentando y con esto el consumo de productos también se incrementa.
Existe un mercado rural sin acceso oportuno a los productos de consumo masivo.	Los dueños de tiendas de las parroquias rurales tienen que trasladarse a las ciudades principales para adquirir los productos.
El rubro de gastos en alimentos es uno de los más altos en el país.	La alimentación es una necesidad básica del hombre por lo que es uno de los gastos con rubros más altos.
No existe una distribuidora de productos de consumo masivo en el cantón Otavalo.	Los habitantes del cantón se dedican a realizar otras actividades económicas o no cuentan con los recursos suficientes para iniciar este tipo de empresa.
Existe disponibilidad de medios de transporte propios.	La empresa cuenta con medios de transporte propios lo que le permite mejorar sus costos y llegar con los productos a clientes de sectores rurales.



1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Negocios para la ampliación de Víveres Katherine a una empresa dedicada a la comercialización, distribución y almacenamiento de productos de consumo masivo, mediante la realización del estudio de los diferentes factores para determinar la viabilidad comercial, operacional y financiera de la empresa, y de esta manera contribuir al progreso del país.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado que permita analizar y cuantificar la oferta y demanda de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe.
- Realizar un estudio técnico para determinar los requerimientos de infraestructura, talento humano y de equipamiento tecnológico para la operatividad de la empresa.
- Definir una estructura organizacional conforme a las necesidades de la nueva entidad económica.
- Realizar un estudio financiero que mida el monto de inversión, determinando los costos, ingresos y gastos, que permitan la elaboración

de un flujo de fondos para calcular la rentabilidad mediante índices e indicadores.

- Diseñar un plan de puesta en marcha para el inicio del funcionamiento de la empresa.
- Establecer un plan de contingencia y salida que prevea estrategias en caso de producirse alguna situación que haga inviable la continuación de la empresa.

1.4 ENTORNO DE MERCADO

El análisis del entorno del mercado permite visualizar de manera general las oportunidades y amenazas que puede aprovechar y a las cuales estará expuesta la nueva empresa.

1.4.1 MACROENTORNO

1.4.1.1 Ambiente demográfico

En cuanto a la zona geográfica la empresa realizará sus actividades en la provincia de Imbabura y en el cantón Cayambe, perteneciente a la provincia de Pichincha. Conforme a la información estadística sobre las proyecciones poblacionales por cantones para el año 2010 presentadas por el INEC (Instituto de Estadísticas y Censos), se puede observar que la tasa de natalidad es positiva, esto se refleja en el incremento aproximado de 7000 habitantes que presenta la provincia de Imbabura en comparación con el año 2009. Similar comportamiento se observa en el cantón Cayambe, donde se puede hablar de un crecimiento aproximado de 1000 habitantes para el año 2010. Estos datos son presentados en la Tabla 1.4.

Tabla 1.4- Ecuador: proyección de población por áreas y años calendario, según provincias y cantones

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
IMBABURA	414.451	239.826	174.625	421.930	247.689	174.241
IBARRA	184.378	151.146	33.232	187.706	156.102	31.604
ANTONIO ANTE	43.374	24.754	18.620	44.157	25.565	18.592
COTACACHI	44.772	10.429	34.343	45.580	10.771	34.809
OTAVALO	108.504	43.122	65.382	110.461	44.536	65.925
PIMAMPIRO	16.122	6.481	9.641	16.412	6.694	9.718
SAN MIGUEL DE URCUQUI	17.301	3.894	13.407	17.614	4.021	13.593
PICHINCHA	2.758.629	1.960.931	797.698	2.796.838	1.985.981	810.857
CAYAMBE	83.235	36.453	46.782	84.388	36.919	47.469

Modificado de INEC (2003)

El incremento poblacional es un factor positivo para realizar la ampliación del negocio, ya que esto significa hablar de un incremento en la demanda de productos alimenticios (Oportunidad).

1.4.1.2 Ambiente económico

1.4.1.2.1 Inflación

La inflación mensual a enero de 2011 fue de 0,68% (Banco Central del Ecuador 1, 2011), continuando con la tendencia creciente que se presenta desde julio del año anterior, este comportamiento se puede atribuir al incremento en los precios de la canasta de bienes y servicios que se considera para el cálculo de este indicador económico.

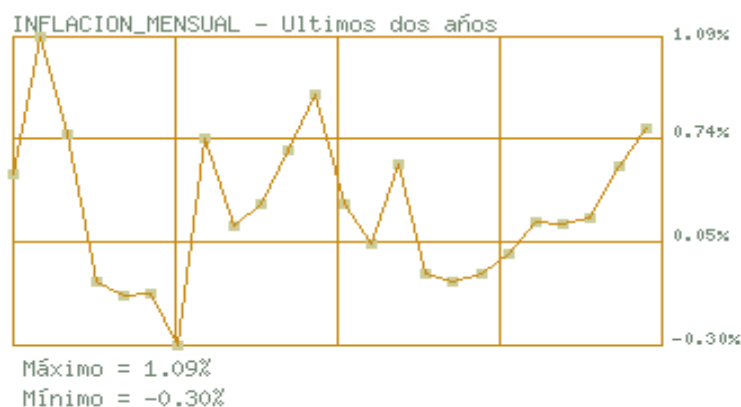


Figura 1.2 – Inflación mensual últimos dos años
(Banco Central del Ecuador 1, 2011)

Para la economía de un país, así como para cualquier entidad económica el factor inflación se convierte en una amenaza, debido a que representa la inestabilidad en los precios de los bienes y servicios que se ofertan y demandan en un determinado sector. Un incremento en este indicador, por lo general tiene como efecto una disminución temporal en la demanda de los productos o servicios que hayan experimentado una subida en sus valores; el incremento de los precios hace que la capacidad adquisitiva de los consumidores disminuya y por ende, se da un decremento de la demanda afectando a las empresas que realizan sus actividades en ese sector. En cuanto a la inflación sobre los bienes de consumo y en particular en lo referente a los alimentos, ésta presenta gran variabilidad.

1.4.1.2.2 Desempleo

En cuanto al mercado laboral, para diciembre del 2010 se tiene un índice de desocupación total de 6,1% inferior a la del mismo periodo del año anterior (7.9% en 2009), se puede decir que estos resultados se dan como consecuencia, en parte, a efectos derivados del fomento al emprendimiento por parte del gobierno.

Similar comportamiento presenta la tasa de desocupación tanto de los hombres como de las mujeres, esto se puede observar en la Figura 1.3.

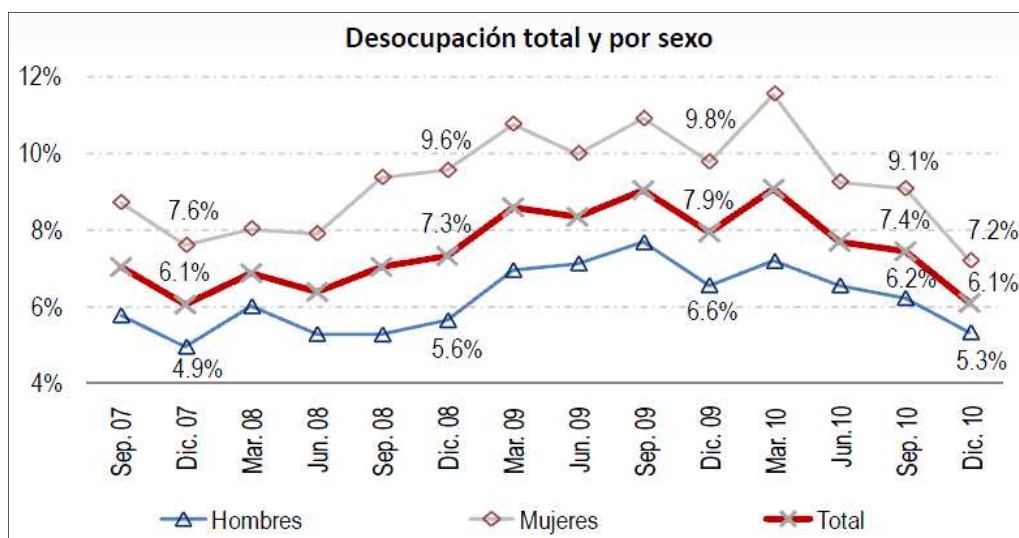


Figura 1.3 – Desempleo y subempleo urbano (t/t-1%)
(Banco Central del Ecuador 2, 2011)

Conocer el comportamiento de la tasa de desempleo total, se convierte en un factor importante al momento de decidir realizar la ampliación del negocio Víveres Katherine, ya que estas tasas indican que la problemática de la falta de fuentes de empleo aún continúa agravando la situación económica del país (oportunidad).

1.4.1.3 Ambiente tecnológico

La empresa no requiere de tecnología de alta complejidad, sin embargo, con el afán de brindar un excelente servicio y entregar los productos en las mejores condiciones la empresa cuenta con medios de transporte adecuados para la entrega de los bienes, y con equipos de software y hardware que faciliten y agilicen los procesos de comercialización.

Es importante señalar que la mayoría de vehículos y en especial los de carga pesada, así como, la mayoría de lubricantes y combustibles y los repuestos son importados, lo que implica que los costos de adquirirlos y de realizar los mantenimientos serán elevados; y en muchos casos se requiere de tiempo para que los repuestos estén a disposición del cliente. Estas condiciones pueden afectar el correcto funcionamiento de la empresa (amenaza).

1.4.1.4 Comportamiento

Al ser el Ecuador un país multicultural, las empresas que deciden desarrollar actividades económicas en éste deben realizar un análisis adecuado de las tendencias y características de consumo que presenta el mercado ecuatoriano.

En cuanto al comportamiento de compra de acuerdo al Anexo A, se puede decir que la mayoría de personas en el país prefieren realizar la adquisición de los productos alimenticios en tiendas y bodegas; en segundo lugar se encuentran los mercados o ferias.

Al ser las tiendas y bodegas el lugar más importante para la adquisición de este tipo de bienes, Víveres Katherine debe aprovechar esta oportunidad y realizar las ampliaciones de sus instalaciones para adaptarse a las necesidades de la demanda actual.

1.4.1.5 Ambiente político

En el ámbito político el Ecuador es un país que tiende a la inestabilidad, este sector ha sido afectado por un sinnúmero de acontecimientos que han marcado la vida nacional, entre ellos están la aprobación e instalación de la Asamblea Constituyente en el año 2008, así como la promulgación y aprobación, y la modificación de Leyes de interés nacional y la creación de instituciones y organismos de gobierno.

La inestabilidad política se convierte en una amenaza, tanto para las grandes, como para las pequeñas y medianas empresas, debido a que el adaptarse a los nuevos procedimientos que implica cumplir con las nuevas leyes para las empresas es incurrir en nuevos costos.

1.4.2 MICROENTORNO

1.4.2.1 La empresa

Una herramienta útil para establecer las ventajas competitivas que posee una empresa es la Cadena de Valor, mediante la elaboración de ésta se detallan las actividades tanto primarias como de apoyo que se ejecutan en la empresa. Las actividades primarias son aquellas que permiten a la empresa cumplir con su razón de ser, es decir, empiezan con el abastecimiento de los insumos y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente; mientras que las actividades de apoyo son aquellas necesarias para desarrollar un proceso productivo exitoso. En la Figura 1.4 se detallan las actividades primarias y de apoyo que se llevan a cabo en la empresa para entregar productos de calidad a los clientes.



Figura 1.4 – Cadena de Valor de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda.

1.4.2.2 Proveedores

La empresa posee una amplia cartera de clientes y mantiene como política el tener como mínimo dos proveedores en la mayoría de productos, esta política no

se cumple para la totalidad de artículos debido a que existen ciertas restricciones en cuanto a la distribución de ciertos productos, donde algunos proveedores tienen exclusividad.

El tener como mínimo dos proveedores por producto o por grupos de productos permite a la empresa tener mayor poder de negociación. Es importante mencionar que en el área de la comercialización de productos de consumo masivo la gama de productores e intermediarios es extensa, lo que facilita la elección de los bienes a adquirirse (fortaleza).

1.4.2.3 Intermediarios de mercadotecnia

Se define como intermediarios de mercadotecnia a las “compañías que colaboran con la empresa en la promoción, venta, y distribución de bienes al consumidor final; incluyen intermediarios, compañías de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieros” (Glosario de términos de Marketing, 2010).

Entre las compañías que colaboran con la empresa están las instituciones financieras, medios por los que se facilita y agiliza el pago a proveedores y el cobro a clientes. Se tiene también, a los intermediarios, que son aquellos clientes que poseen locales propios para vender los productos al consumidor final.

1.4.2.4 Clientes

La empresa posee principalmente dos tipos de clientes, aquellos que compra los productos para consumo propio y aquellos que adquieren los productos para volverlos a comercializar.

En cuanto a los clientes finales que se ubican dentro de la ciudad, se puede decir que su poder de negociación es fuerte debido a que tienen a su disposición una amplia gama de tiendas, bodegas y supermercados que les pueden proveer de

los bienes que requieren (amenaza). En lo que se refiere a los intermediarios del sector rural, su poder de negociación es muy limitado debido a que no cuentan con más de dos proveedores para toda la cartera de productos que manejan sus locales (oportunidad).

1.4.2.5 Competidores

La competencia directa con la que se enfrenta la empresa está constituida por las bodegas que se encuentran ubicadas en las principales ciudades de la provincia, así como por algunos de los proveedores de ésta. Además, se debe considerar a las pequeñas tiendas que se distribuyen a lo largo de la provincia y que abastecen con sus productos especialmente a los consumidores finales. En cuanto al cantón Cayambe, los principales competidores son los comisariatos Santa María y AKÍ. En la Tabla 1.5, se muestra algunas de las empresas que realizan sus actividades en el sector de la comercialización de productos de consumo masivo.

Tabla 1.5- Empresas que comercializan productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura

COMPETENCIA DIRECTA	
TIPO	PRODUCTOS
COMISARIATOS	
AKI	Productos de primera necesidad en general
Municipal	Productos de primera necesidad en general
TÍA	Productos de primera necesidad en general
DISTRIBUIDORAS	
Comercial Rueda	Productos de primera necesidad en general
Carlos Arias Cía. Ltda. "DISTARIAS"	Jabones, licores, papeles, pañales y productos Nestlé
Juan de la Cruz Multiservicios S.A.	Grasas y papeles
Ditoni Quito S.A.	Confites, lácteos y sal
Ili	Condimentos
Provemas	Mantecas
Castro Villacres Ronald Ignacio	Arroz
Dayana Isabel Vera Cía. Ltda.	Atún
PRODISPRO Cía. Ltda.	Productos Familia, confites y galletas
Levapan del Ecuador S.A.	Levaduras, productos para postres
Dipronor Erazo Estevez Antonio	Mantecas, licores, papeles y Nestlé
Comercial Pasquel	Arroz
Divalle Cía. Ltda.	Papel, café y confites
Proveedora Ecuatoriana S.A.	Cigarrillos

"PROESA"	
J.C.C. Distribuidora Espinosa Noboa Flor de María	Licores y energizantes
DISTRIBUIDORAS	
Quito Sur Cía. Ltda.	Productos de aseo
Bonilla	Grasas, aderezos y aliños
PROVISIÓN	Confites
BODEGAS	
Abastos Maldonado	Productos de primera necesidad en general
Viveres Tía Milena	Productos de primera necesidad en general
Comercial Inti	Productos de primera necesidad en general
Comercial Álvarez	Productos de primera necesidad en general
BODEGRANOS	Granos
DISGRANS	Granos
Abastos Ángel Rueda	Productos de primera necesidad en general
Bodega Elizabeth	Productos de primera necesidad en general
DISENG	Productos de primera necesidad en general
SURTIBODEGA	Productos de primera necesidad en general

En conclusión la existencia de las empresas antes mencionadas se puede considerar una amenaza para la distribuidora, debido a que son empresas que han desarrollado actividades en el sector de comercialización de abastos por periodos considerables de tiempo, mismo que les han permitido cierto posicionamiento.

Un preciso análisis del entorno de la empresa permite determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para realizar un plan estratégico que ayude aprovechar las oportunidades, minimizar las amenazas, controlar las debilidades y explotar las fortalezas, permitiéndole a la empresa tener ventajas competitivas a largo plazo.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 EMPRENDEDOR Y APTITUD EMPRENDEDORA

2.1.1 EMPRENDEDOR

La palabra emprendedor puede definirse de muchas maneras, pero en esencia al hablar de una persona emprendedora se hace referencia aquella que ha decidido iniciar una actividad que le brindará beneficios asimismo y en la mayoría de los casos también a la sociedad en la que ésta interactúa. Un emprendedor es una persona que está inconforme con la situación en la que se encuentra, que siente la necesidad de ser diferente, de innovar, es quien ha encontrado una oportunidad factible de aprovechar y encamina sus acciones en base a objetivos planificados y controlables.

“Emprender significa iniciar algo, pasar de una idea a una acción, es transformar un sueño en realidad, es hacer que las cosas sucedan, es comprometerse a cumplir un objetivo, es identificarse con un propósito, es lograr metas.” (GARCÍA, 1999 pág. 15). Pero esto sólo es logrado por personas que cada día quieren ser mejores, que desean aportar al desarrollo integral del sector en el que se desenvuelven y así también contribuir al crecimiento económico del país.

2.1.2 APTITUD EMPRENDEDORA

“Aptitud: capacidad y buena disposición para ejercer una determinada tarea, función, empleo, etc.” (WordReferencie.com)

Según Sérvulo Anzola, 1995, apud (GARCÍA, 1999 pág. 25), “La verdadera actitud emprendedora es una constante búsqueda por la excelencia con miras a lograr la más grande de las satisfacciones del hombre y de la mujer: la felicidad.”

“La actitud emprendedora es una fiel aliada de la motivación al cambio, del crecimiento y desarrollo de las personas, de aquellos seres positivos que disfrutan de la vida y se proyectan al futuro en base de sus propias realidades y necesidades.” (GARCÍA, 1999 pág. 25). El espíritu emprendedor es innato en todas las personas, este se refleja en el mismo hecho de buscar los medios para proteger y conservar su propia vida. Las exigencias de este mundo hacen que cada día las personas exacerben más sus habilidades y destrezas, plasmándose el éxito del emprendimiento conforme a la intensidad de sus acciones.

2.2 PLAN ESTRATÉGICO

Según (GOODSTEIN, y otros, 1998 pág. 5), la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo.

2.2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

2.2.1.1 Análisis Ambiental Interno

El análisis ambiental interno busca identificar aquellas cualidades de la empresa que pueden ser controladas mediante la toma de decisiones gerenciales oportunas y adecuadas.

2.2.1.2 Fortalezas y Debilidades

“Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.” (FRED, 2008 pág. 12)

2.2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (FRED, 2008 pág. 184)

Para Fred (2008 pág. 184), la matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

2.2.1.4 Análisis Ambiental Externo

2.2.1.5 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. (FRED, 2008 pág. 12)

2.2.1.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.” (FRED, 2008 pág. 144)

Según Fred (2008 pág. 144), la elaboración de la Matriz EFE consta de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

2.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2.2.1 Misión

Se considera que la misión es un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía los propósitos y necesidades que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Según (GOODSTEIN, y otros, 1998), al formular la misión una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

2.2.2.2 Visión

¿En qué nos queremos convertir?

Es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar. Debe proyectar la empresa hacia el futuro. Condición posible y deseable de la empresa en el futuro. Debe ser desarrollada y conocida por todos. (Scribd)

2.2.2.3 Objetivos

“Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica”. (FRED, 2008 pág. 13)

2.2.2.4 Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos, éstas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los mismos. (FRED, 2008 pág. 13)

2.2.2.5 Valores corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios. (Planning S.A., 2004)

2.2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.2.3.1 Matriz FODA

“La matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático, que facilita las coincidencias entre las amenazas y las oportunidades y las debilidades y fortalezas de la organización”. (KOONTZ, 2002 pág. 104)

2.2.3.2 Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos, son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años. (FRED, 2008 pág. 13)

En la Figura 2.1 se muestra la matriz FODA para la formulación de estrategias.

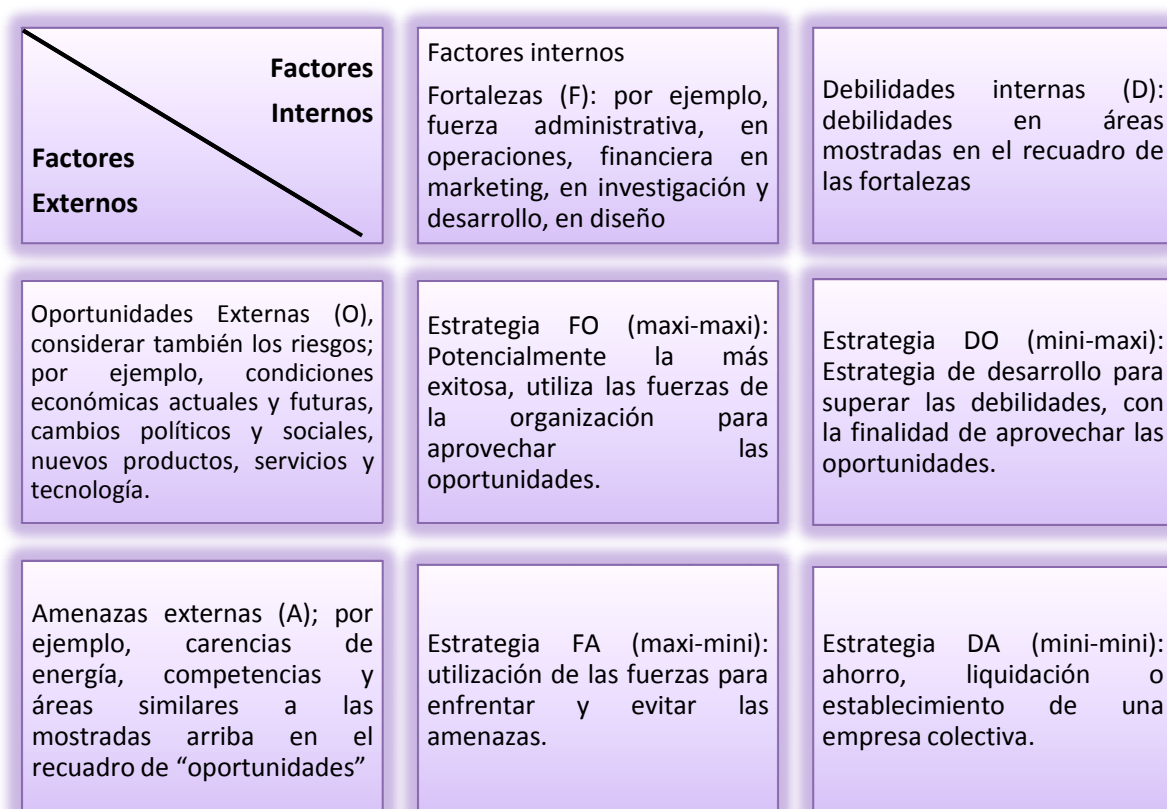


Figura 2.1- Matriz FODA para la formulación de estrategias
(KOONTZ, 2002 pág. 105)

2.3 PLAN DE NEGOCIOS, DEFINICIONES Y COMPONENTES

2.3.1 PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente donde queremos ir, donde nos encontramos y cuanto nos falta para llegar a la meta fijada. (El Plan de Negocios - Business Plan, 2007)

Al ser el plan de negocios una empresa plasmada en papel, se convierte en la carta de presentación ante los posibles inversionistas, es por esto que es recomendable cumpla con las siguientes características:

Eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer. *Estructurado*: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente. *Comprensible*: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión. *Breve y Cómodo* (SÁNCHEZ, 2007).

2.3.2 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercados es un elemento de vital importancia en el plan de negocios, ya que mediante éste se logra un análisis profundo del sector en el cual se desea operar, convirtiéndose además en fuente de información para la realización de los otros estudios del plan.

Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueden obtenerse de fuentes de información secundarias en algunos productos; siempre es recomendable la investigación de fuentes primarias, pues proporciona información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos. El investigador de mercado, al final de un estudio metódico y bien realizado, podrá “palpar” o “sentir” el riesgo que se corre, la posibilidad de éxito que habrá con la venta

de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado. (BACA, 2000 pág. 7)

Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? (BACA, 2000 pág. 7)

Tomando como referencia los textos Evaluación de proyectos de Baca (2000), Formulación y evaluación de proyectos de inversión de Hernández (2001) y Gestión de proyectos de Miranda (2005) el estudio de mercados consta de los puntos que a continuación se desarrollan.

2.3.2.1 Objetivo del estudio de mercado

El estudio de mercados tiene por objetivo, suministrar información valiosa para la decisión final de invertir o no, en un proyecto determinado. (HERNÁNDEZ, 2001 pág. 47)

2.3.2.2 Definición de mercado

Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados. (BACA, 2000 pág. 14)

2.3.2.3 Investigación de mercados

La investigación de mercados se define como “la recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia. Comienza con la definición del problema y termina con un informe y recomendaciones de acción”. (LEHMANN, 1993 pág. 3)

2.3.2.3.1 Proceso de Investigación de mercados

Según Lehmann (1993) y Orozco (1999), se puede considerar los siguientes pasos en el proceso de investigación de mercados:

2.3.2.3.2 Definición del problema

“Consiste en analizar la situación que permita establecer los propósitos específicos y exponer los términos de la investigación en forma clara y precisa”. (OROZCO, 1999 pág. 24)

En esta fase se considera los antecedentes que llevaron a realizar dicha investigación y los resultados que se pretende obtener. Es muy importante definir claramente el problema que se desea resolver, ya que de esta manera se facilitará la recolección, análisis, y procesamiento de datos para poder emitir el informe final conforme a los propósitos de la investigación.

2.3.2.3.3 Determinación de las necesidades de información

Una vez definido el problema de manera satisfactoria, el siguiente paso es determinar qué tipos de información son más apropiados o útiles para resolver el problema.

2.3.2.3.4 Establecimiento de los objetivos de investigación

“Los objetivos deberán ser tan específicos como limitados” (LEHMANN, 1993 pág. 66), es decir, debe existir un número adecuado, deben cumplir con las características de ser asignables, medibles, alcanzables, deben tener tiempo para su consecución y su redacción debe empezar con un verbo en infinitivo.

2.3.2.3.5 Selección de un tipo de investigación

La selección del tipo de estudio depende primordialmente de los objetivos de investigación. También depende de los datos disponibles, de presupuestos, presiones de tiempo y de la experiencia de los usuarios potenciales. (LEHMANN, 1993 pág. 69)

Para recabar los datos primarios asegurándose, en la medida de lo posible, que sean lo más pertinentes, exactos, actuales y objetivos; Kotler y Armstrong (2001 págs. 111-112), señalan que existen tres enfoques de investigación que pueden ser aplicados:

- **Investigación por observación**, consiste en la obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones pertinentes.
- **Investigación por encuesta**, consiste en la obtención de datos primarios por medio de preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.
- **Investigación experimental**, consiste en la obtención de datos primarios seleccionando grupos equivalentes de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y observando las diferencias en las respuestas.

Considerando las características de la información que se requiere para la elaboración de este plan de negocios el enfoque bajo el cual se trabajará será la Investigación por encuesta.

Según Baca (2000 págs. 30-31), la elaboración y aplicación de un cuestionario en cuanto a la evaluación de proyectos presenta las siguientes reglas:

- a) Sólo háganse las preguntas necesarias.

- b) Si la persona que aplica y analiza el cuestionario no es un experto en el área, deberá hacer preguntas sencillas y directas. Evítense preguntas abiertas.
- c) Nunca se hagan preguntas personales que pueda molestar al entrevistado.
- d) Úsese un lenguaje que cualquier persona entienda y nunca se predisponga al entrevistado para que dé la respuesta que el encuestador quiere, sino que debe permitírsele que responda en forma espontánea.

2.3.2.3.6 Preparación de la muestra

Los procedimientos que utiliza el muestreo estadístico se apoyan en un marco muestral que incluye todos los elementos de la población a consultar. El marco es la base para extraer la muestra y su obtención constituye una tarea fundamental de esta fase. En estudios concluyentes, donde se hace inferencia estadística, el marco muestral garantiza la representatividad de la muestra. (OROZCO, 1999 págs. 27-29)

Muestra se define como el “segmento de la población que se selecciona para que represente a toda la población en una investigación de mercado”.

Para determinar adecuadamente el tamaño de la población con la cual se va a trabajar, es importante conocer los tipos de muestreo que existen y establecer cuál de ellos se va a emplear para el cálculo de este valor.

Según la bibliografía investigada, Evaluación de proyectos de Baca (2000), y Marketing de (KOTLER, 2001), existen dos tipos de muestra:

Tabla 2.1- Tipos de muestras

MUESTRA PROBABILÍSTICA	
Muestra aleatoria simple	Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser escogido. La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como grupos por edad) y se extraen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra aleatoria	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como

estratificada	bloques) y el investigador extrae una muestra de cada grupo para entrevistarle.
MUESTRA NO PROBABILÍSTICA	
Muestra de conveniencia	El investigador selecciona los miembros de la población de los que es más fácil obtener información. El investigador usa su criterio para seleccionar miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información exacta.
Muestra de juicio	El investigador localiza y entrevista a un número prescrito de personas en cada una de varias categorías.

(KOTLER, 2001 pág. 118)

Una vez analizados los tipos de muestra que se puede obtener, se determina que para este caso aplicará la Muestra aleatoria simple, para el cálculo de la misma se empleará la siguiente fórmula:

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

(Universidad Autónoma de Queretaro México, 1999)

Donde:

N: tamaño de la población

n: tamaño de la muestra

Z: valor de la distribución normal de acuerdo al nivel de confianza

E: es la precisión o el error.

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

2.3.2.3.7 Recolección de datos

Se la puede considerar como la “etapa más larga y costosa del proceso de investigación, consta de actividades para seleccionar e identificar la fuente de

información, el acceso a la misma y el registro de los datos solicitados” (OROZCO, 1999 pág. 25)

Los datos empleados para realizar la investigación de mercados pueden provenir de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

Cuando se trata de *datos primarios*, esto es los obtenidos directamente de la fuente, mediante comunicación con las personas o la observación de hechos, eventos y objetos, el proceso se conoce también como trabajo de campo. Si se trata de *datos secundarios*, se consultan los sistemas de información existentes de oficinas especializadas que se dedican a proporcionar información y de otros organismos como gremios, universidades e instituciones públicas y privadas. (HERNÁNDEZ, 2001 pág. 29)

2.3.2.3.8 Procesamiento de datos

Los resultados que se obtengan en una investigación de mercados dependen en gran medida del procesamiento que se dé a los datos, considerados también como los insumos de la investigación. De esta manera se dice que el procesamiento de datos “trata entonces de trasladar los registros directamente del instrumento de recolección a un medio seguro y apto que permita depurar, clasificar, analizar y presentar la información”. (OROZCO, 1999 pág. 30)

2.3.2.3.9 Análisis de resultados

En esta fase se hace uso de herramientas de análisis especiales que proporcionan una base objetiva y potente para interpretar los resultados. Según OROZCO (1999 pág. 30), las siguientes son algunas formas de enfocar el análisis:

- El **análisis empírico** se desprende de la observación de los resultados, ordenaciones, frecuencias e histogramas, entre otros, realizados en el procesamiento de los datos.

- El **análisis estadístico básico** utiliza software especializado para evaluar la calidad de la medida, con base en la inferencia y el análisis de hipótesis.
- El **análisis estadístico avanzado** proporciona herramientas estadísticas para manejar grandes cantidades de variables que arrojan resultados muy difíciles de observar bajo otras condiciones.

2.3.2.3.10 Informe final

Los resultados pueden presentarse de tres formas:

Utilizando un informe escrito, haciendo una presentación audiovisual o mediante una conferencia verbal. El informe escrito contiene los siguiente apartes: la introducción donde se expone el problema y los objetivos del estudio; el resumen de conclusiones; la descripción de la metodología utilizada; las limitaciones de la investigación; los resultados que constituyen el cuerpo central del documento; y las conclusiones y recomendaciones. (OROZCO, 1999 pág. 31)

El lenguaje empleado en el informe debe estar acorde a los conocimientos y necesidades de las personas que vayan a utilizar dicho documento.

2.3.2.4 Marketing mix

“Conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables –producto, precio, plaza y promoción- que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”. (KOTLER, 2001 pág. 49)

2.3.2.5 Estrategias del Marketing mix

Para que una empresa sea exitosa en sus funciones, ésta debe ofrecer mayor satisfacción que sus competidores a sus consumidores meta. Para ello, debe plantearse estrategias de marketing que se adapten a las necesidades de los consumidores y también a las estrategias de la competencia.

Cuando una empresa ha decidido diseñar estrategias de marketing competitivas, ésta debe iniciar con un análisis exhaustivo de la competencia. La empresa debe hacer una comparación constante del valor y la satisfacción de clientes que sus productos, precios, canales y promoción entregan, con los de sus competidores más cercanos. Un análisis de este tipo permite a la empresa distinguir áreas potenciales de ventaja y desventaja, para esto la empresa puede realizar las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Qué objetivos y estrategias tienen? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles? (KOTLER, 2001)

El análisis de competidores es un proceso que consiste en identificar los competidores clave; evaluar sus objetivos, estrategias, puntos fuertes y débiles, y patrones de reacción; y seleccionar los competidores que se atacarán o se evitarán (KOTLER, 2001 pág. 604). Los pasos de este proceso se identifican en la Figura 2.2.

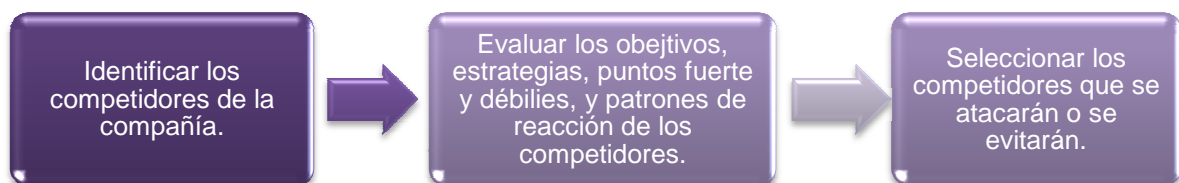


Figura 2.2 – Pasos del análisis de competidores
(KOTLER, 2001 pág. 604)

Luego de un eficaz análisis de la competencia, la empresa está en condiciones de establecer estrategias competitivas, las mismas que deben adaptarse a su posición en la industria, a sus oportunidades, a sus objetivos y a sus recursos.

2.3.2.5.1 Producto

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (KOTLER, 2001 págs. 49, 244)

“En esta parte debe hacerse una descripción exacta del producto o los productos que se pretende elaborar”, (BACA, 2000 pág. 16). Así como de aquellos que se pretenda entregar al cliente sin proceso alguno de transformación.

Según Miranda, (2005 pág. 87), las especificaciones y características que se presente dependen del bien o servicio que se desea fabricar y/o comercializar. En consecuencia, un bien o servicio lo podemos identificar respondiendo a interrogantes en torno a:

- Usos
- Usuarios
- Presentación
- Composición
- Características físicas
- Sustitutos
- Complementarios
- Sistemas de distribución
- Precios y costes

2.3.2.5.1.1 Estrategias del Marketing para compañías de servicios

Al igual que los fabricantes, las buenas compañías de servicios usan el marketing para alcanzar una posición sólida en los mercados meta que escogen, una interacción eficaz que permita crear un valor superior durante los encuentros de servicio depende de la habilidad de los empleados de contacto y de los procesos de producción y apoyo del servicio que respaldan dichos empleados. (KOTLER, 2001)

Según Kotler (2001 págs. 269-271), entre las estrategias de marketing para compañías de servicios están:

a) **La cadena servicio-utilidades:** Vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes. Esta cadena tiene cinco eslabones:

- *Calidad de servicio interno:* selección y capacitación superiores de empleados, ambiente de trabajo de calidad, y firme apoyo para quienes tratan con los clientes; lo que redundará en...
- *Empleados de servicio productivos y satisfechos:* empleados más satisfechos, leales y trabajadores, lo que redundará en...
- *Mayor valor del servicio:* creación de valor para el cliente y entrega de servicio más eficaces y eficientes, lo que redundará en...
- *Clientes satisfechos y leales:* clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras y recomiendan el servicio a otros clientes; lo que redundará en...
- *Utilidades y crecimiento saludables:* un desempeño superior de la compañía de servicios.

b) **Manejo de la diferenciación:** Una forma de enfrentar la intensa competencia de precios que existe actualmente es crear una oferta, una entrega y una imagen diferenciadas.

2.3.2.5.2 Precio

Es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. (BACA, 2000 pág. 41)

Según Miranda (2005 pág. 103), dependiendo de la clase de producto o servicio y teniendo en cuenta la estructura de mercado, se pueden identificar algunas modalidades empleadas para la fijación de los precios:

- Los precios determinados por la estructura de costos de la empresa
- Los precios fijados por el mercado
- Fijación de precios con base en la competencia

Kotler señala que las decisiones de fijación de precios de las empresas son afectadas tanto por factores internos como externos, en la Figura 2.3 se detalla cada uno de estos:

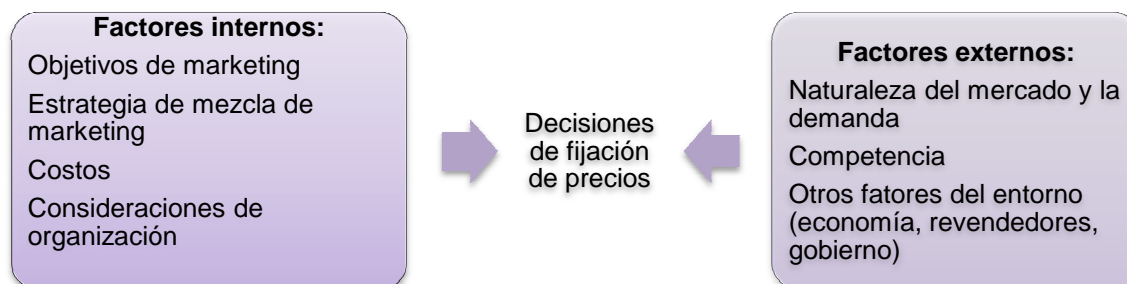


Figura 2.3 – Factores que afectan las decisiones de precios
(KOTLER, 2001 pág. 317)

2.3.2.5.2.1 Estrategias de fijación de precios

En la Tabla 2.2 se muestra algunas de las estrategias para la fijación de precios de mezclas de productos. (KOTLER, 2001 págs. 350,351,354)

Tabla 2.2- Estrategias de fijación de precios

ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS DE MEZCLA DE PRODUCTOS	
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Precios de líneas de productos	Fijar los incrementos de precio entre los diversos productos de una línea de productos, con base en las diferencias de costo entre los productos, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.
Precios de producto opcional	Fijar precios de productos opcionales o accesorios que se venden con el producto principal.
Precios de producto cautivo	Fijar precios de productos que se deben usar con el producto principal.
Precios de producto colectivo	Fijar precios de grupos de productos que se venden juntos.
ESTRATEGIAS DE AJUSTE DE PRECIOS	
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Precios de	Reducir los precios para recompensar respuestas de los clientes, como

descuento y complementos	pagar anticipadamente o promover el producto.
Precios segmentada	Ajustar precios contemplando las diferencias entre clientes, productos o lugares.
Precios promocional	Reducir temporalmente los precios para aumentar las ventas a corto plazo.
Precios geográfica	Ajustar los precios tomando en cuenta la ubicación geográfica de los clientes.

Modificado de KOTLER et al (2001 págs. 350, 351 y 354)

2.3.2.5.2.2 Márgenes de comercialización

Según Miranda (2005 pág. 106), el margen de comercialización es una medida del costo de comercialización en cada etapa del proceso, se la puede definir como la diferencia entre el precio que paga el consumidor y el valor que recibe el productor o la empresa que presta el servicio.

Su expresión matemática se presenta en la siguiente forma:

$$MC = Pc - Pp$$

Donde:

MC = margen de comercialización

Pc = precio al consumidor

Pp = precio al productor

2.3.2.5.3 Plaza

“La plaza comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta” (KOTLER, 2001 pág. 51).

a) Canales de distribución

Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada intermediario o punto en el que se detenga esa trayectoria existe un pago a transacción, además de un intercambio de información. (BACA, 2000 pág. 45)

b) Estructura de los canales de distribución

Para conocer mejor los procesos que se dan en la comercialización de un bien o servicio, se precisa de un conjunto de relaciones organizacionales entre los productores, los intermediarios y, desde luego, los usuarios finales. Estas relaciones corresponden a las llamadas estructuras de los canales, y toma variadas formas dependiendo de las condiciones específicas como se presenta la organización del mercado: (MIRANDA, 2005 pág. 105)

- Relación directa entre el productor y el consumidor.
- Del productor al detallista y este al consumidor.
- Del productor al mayorista, y luego al consumidor.
- Del productor al agente intermediario, de esta al mayorista, de este al minorista y finalmente al consumidor.

2.3.2.5.4 Promoción

“La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo” (KOTLER, 2001 pág. 51).

2.3.2.6 Análisis de la Demanda

La demanda para un determinado producto, representa las diferentes cantidades que se pueden comprar a distintos precios en un tiempo determinado. (HERNÁNDEZ, 2001 pág. 48)

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es función de una serie de factores como son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información provenientes de fuentes primarias y secundarias, de indicadores econométricos, etcétera. (BACA, 2000 pág. 17)

2.3.2.6.1 Demanda Insatisfecha

Se llama Demanda Insatisfecha a aquella Demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el Proyecto; dicho de otro modo, existe Demanda insatisfecha cuando la Demanda es mayor que la Oferta. (Universidad Mayor de San Simón, 2011)

2.3.2.6.2 Demanda Cautiva al proyecto

Está compuesto por la cantidad de clientes o el porcentaje de participación que la nueva empresa está en capacidad de cubrir en base a sus recursos.

2.3.2.7 Análisis de la Oferta

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado. (BACA, 2000 pág. 36)

La oferta es también una variable que depende de otras, tales como: los costos y disponibilidad de los insumos, las restricciones determinadas por el gobierno, los desarrollos tecnológicos, las alteraciones del clima (especialmente en la oferta agrícola y agroindustrial), los precios de los bienes sustitutos y complementarios, la capacidad instalada de la competencia, etc. (MIRANDA, 2005 pág. 87)

El análisis de la oferta tiene por objeto determinar o medir las cantidades y las condiciones en que uno o un determinado grupo de oferentes puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

Según Miranda (2005 pág. 101), el estudio de la oferta se lo puede hacer en base a:

- Listado de proveedores
- Régimen de mercado
- Régimen de mercado de insumos,
- Otros.

2.3.3 ESTUDIO TÉCNICO

El análisis técnico tiene como objetivo central definir la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y el costo requerido. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y servicios, distribución de planta y equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera. En resumen, debe definir la posibilidad producir lo que se ha planteado en el análisis de mercado. (VARELA, 2001 pág. 165)

Según la bibliografía consultada Evaluación de proyectos de Baca (2000) y Gestión de proyectos de Miranda (2005), el estudio técnico consta de los elementos que se describen a continuación.

2.3.3.1 Objetivos del estudio técnico

Según Baca (2000 pág. 86), los objetivos del estudio técnico pretenden resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

2.3.3.2 Determinación del tamaño óptimo de la planta

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. (BACA, 2000 pág. 86)

Según Baca (2000 pág. 87), determinar el tamaño de una nueva planta es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que se dan entre el tamaño y la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento.

2.3.3.3 Localización óptima de la nueva empresa

La localización óptima de una empresa es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo (criterio social). (BACA, 2000 pág. 90)

El estudio de localización comprende niveles progresivos de aproximación, que van desde una integración al medio nacional o regional (macrolocalización), hasta identificar una zona urbana o rural (microlocalización), para finalmente determinar un sitio preciso. (MIRANDA, 2005 pág. 123)

2.3.3.4 Microlocalización

Una vez determinada la ciudad o región que presenta condiciones más adecuadas para ubicar la empresa se procede a determinar el sitio exacto donde estarán las instalaciones. Queda claro que la empresa debe ubicarse donde aproveche al máximo las ventajas económicas, técnicas, geográficas, de seguridad y de infraestructura de la ciudad o región. (MIRANDA, 2005 pág. 128)

Uno de los métodos que permite determinar el sitio idóneo para instalar la nueva unidad de producción es el “Método cualitativo por puntos”, mismo que se explica a continuación:

Cosiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. (BACA, 2000 pág. 91)

Según Baca (2000 pág. 91), para jerarquizar los factores cualitativos se puede aplicar el siguiente procedimiento:

1. Desarrollar una lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben suma 1.00), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor (por ejemplo, de 0 a 10) y elegir cualquier mínimo.
4. Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.

Así también Baca (2000 pág. 91), señala que entre los factores que se pueden considerar para realizar la evaluación, se encuentran los siguientes:

1. Factores geográficos
2. Factores institucionales.
3. Factores sociales
4. Factores económicos

2.3.3.5 Ingeniería del proyecto

El estudio de ingeniería está orientado a buscar una función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio. La tecnología ofrece diferentes alternativas de utilización y combinación de factores productivos, que suponen también efectos sobre las inversiones, los costos e ingresos determinando efectos significativos en el proyecto. (MIRANDA, 2005 pág. 132)

2.3.3.6 Descripción técnica del producto o servicio

Se trata de describir en forma inequívoca el producto o productos o servicios objeto del proyecto, indicando entre otras: su nombre técnico, su nombre comercial, su composición, la forma de presentación (botella, caja, etc.), la unidad de medida (metro cuadrado, kg, galón, etc.), forma de almacenamiento y transporte, su vida útil estimada, y todas las características que permita reconocerlo y diferenciarlo. (MIRANDA, 2005 pág. 134)

2.3.3.7 Identificación y selección del mapa de procesos y de los procesos

2.3.3.8 Mapa de procesos

El mapa de procesos es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor. (EUMED.NET)

2.3.3.9 Procesos

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”. (HARRINGTON, 1993 pág. 9)

2.3.3.10 Listado de equipos

“Conociendo plenamente el proceso se puede hacer un listado detallado de todos y cada una de las máquinas y muebles necesarios para la operación”. (MIRANDA, 2005 pág. 135)

A continuación se menciona toda la información que se debe recabar sobre la maquinaria y equipo que será necesario para la operación de la empresa, según Baca (2000 pág. 97):

- a) Proveedor
- b) Precio
- c) Capacidad
- d) Flexibilidad
- e) Mano de obra
- f) Costo de mantenimiento
- g) Consumo de energía eléctrica
- h) Infraestructura necesaria
- i) Equipos auxiliares
- j) Costos de los fletes y seguros
- k) Costos de instalaciones
- l) Existencia de refacciones en el país

2.3.3.11 Descripción de los insumos

“Se debe hacer una descripción detallada de los insumos principales y secundarios, indicando: nombre, unidad de medida, cantidad necesaria, calidad mínima exigida, precio, forma de transporte y almacenamiento, lugar de origen, etc”. (MIRANDA, 2005 pág. 135). Además es muy importante detallar el personal que se empleará con sus respectivos requisitos.

2.3.3.12 Distribución espacial

La distribución en el terreno de las distintas unidades de operación, movilización y administración, debe corresponder a criterios técnicos, económicos, y de bienestar que al mismo tiempo que contribuyan a la eficiencia en la producción, determinan condiciones favorables a la convivencia en la comunidad. (MIRANDA, 2005 pág. 135)

2.3.3.13 Distribución interna

Cada uno de los muebles, maquinarias y equipos que participa en el proceso de transformación o de prestación del servicio debe estar dispuesto en forma tal que garantice mejores condiciones de trabajo y seguridad, una adecuada utilización del espacio disponible, una mejor movilización de los insumos, además de una mayor eficacia en la operación que redundará, obviamente, en menores costos de producción. (MIRANDA, 2005 pág. 135)

2.3.3.14 Mano de obra

En cuanto a la mano de obra al momento de crear o a su vez ampliar una empresa, éste es un aspecto muy importante a considerar. En efecto, una vez seleccionada una región para la localización de la empresa esta debe ser estudiada en torno a la disponibilidad de mano de obra, los niveles salariales y beneficios de ley, el grado de su cualificación, y los mecanismos de entrenamiento y capacitación. Es muy importante garantizar una mano de obra estable y calificada para todos los niveles operativos de la empresa, especialmente si se trata de la manipulación de sustancias peligrosas.

2.3.3.15 Adecuaciones

La infraestructura requerida por la empresa para ampliar sus operaciones son el local comercial y las oficinas, ya que actualmente se cuenta únicamente con las bodegas.

2.3.4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Es importante detallar las aptitudes y capacidades de cada uno de los promotores del proyecto, ya que en base a esto se puede describir los puestos de trabajo, así como demostrar que el talento humano involucrado está en la capacidad de cumplir con los objetivos para sacar adelante el proyecto. Dentro de este plan organizacional se describe básicamente la estructura legal de la empresa, a sus

involucrados y las relaciones que existirán entre las diferentes partes funcionales de la nueva empresa.

Toda empresa debe seleccionar la forma de organización que requiere, con base en sus necesidades funcionales y presupuestales, cualquiera que sea el caso, es necesario que la organización o el empresario individual, especifique claramente cómo va a funcionar la autoridad, especificando sus funciones y seleccionando en forma adecuada a la persona idónea para ocupar el puesto, o bien, en el caso de contar con ellas, los cursos de capacitación que permita cumplir con las funciones que marca el puesto. (HERNÁNDEZ, 2001 pág. 86)

2.3.4.1 Objetivos del estudio organizacional

En los objetivos del estudio organizacional es necesario especificar los deseos de la organización acerca del manejo estructural de la empresa, así como las tácticas a utilizarse en cuanto al tratamiento del personal.

2.3.4.2 Aspecto legal

En cuanto al aspecto legal es primordial tener conocimiento de la legislación del lugar en el que se va a desarrollar la empresa por lo que a continuación se describe lo que indica la ley de compañías.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber: (Ley de compañías, 2010 pág. 1)

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

“Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación”. (Ley de compañías, 2010)

Los cinco tipos de compañías que pueden ser constituidas en el país presentan las siguientes características de acuerdo a la Ley de Compañías:

Tabla 2.3- Tipo de compañías

TIPO DE COMPAÑÍA	DEFICNICIÓN	CAPITAL INICIAL	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	NÚMERO DE SOCIOS
COMPAÑÍA EN NOMBRE COLECTIVO	Se contrae entre 2 o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social.	Puede ser en obligaciones valores o bienes.	Se forma por los nombres de todos los socios o de algunos de ellos acompañado de la palabra y compañía.	2 o más socios
COMPAÑÍA EN COMANDITA SIMPLE Y DIVIDIDA POR ACCIONES	Se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros simples suministradores de fondos llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al mosto de sus aportes	Los socios comanditarios no pueden aportar su capacidad, crédito o industria.	Se forma del nombre de uno o varios socios solidariamente responsables y se agrega la palabra en comandita o sus abreviaturas.	1 o varios socios.
COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Se contrae entre dos o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el mosto de sus aportaciones individuales. No puede realizar operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.	Aporte mínimo de socios será 400 dólares.	Puedes ser una razón social o denominación objetiva a la que se añadirá responsabilidad limitada o sus abreviaturas.	2 a 15 socios.

COMPAÑÍA ANÓNIMA	Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. No puede tener por objeto la actividad de consultoría.	Capital mínimo suscrito es de 800 dólares.	Puedes ser una denominación objetiva a la que se añadirá sociedad anónima o sus abreviaturas.	2 o más socios.
COMPAÑÍA DE ECONOMÍA MIXTA	Puede constituirse con el aporte público y privado. Las empresas públicas que pueden aportar son las que se dedican al desarrollo y fomento de la agricultura y de las industrias convenientes a la economía nacional y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo.			

(Ley de compañías, 2010)

2.3.4.3 Estructura organizacional

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. (BENJAMÍN, 2009 pág. 124)

La representación de las estructuras organizacionales en las empresas es mediante los organigramas, mismos que son realizados bajo diferentes criterios y

enfoques. Las organizaciones crean estructuras para facilitar la coordinación de las actividades y para controlar los actos de sus miembros.

2.3.4.4 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (BENJAMÍN, 2009 pág. 124)

2.3.4.5 Clasificación de los organigramas

Según Benjamín (2009 págs. 125-129), existen cuatro grandes criterios para clasificar a los organigramas:

Tabla 2.4 - Tipos de organigramas

1. Por su naturaleza	Microadministrativos	Corresponden a una sola organización, y puede referirse a ella en forma general o especificar algún área.
	Macroadministrativos	Contiene información de más de una organización.
	Mesoadministrativos	Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.
2. Por su ámbito	Generales	Contienen información hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
	Específicos	Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.
3. Por su contenido	Integrales	Representa todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de dependencia.
	Funcionales	Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.
	De puestos, plazas y unidades	Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

4. Por su presentación	Verticales	Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos.
	Horizontales	Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columna, y las unidades por líneas dispuestas horizontalmente.
	Mixtos	Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
	De bloque	Son una variante de los verticales, pero integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

(BENJAMÍN, 2009 págs. 125-129)

La nueva era empresarial busca mejorar sus técnicas administrativas a fin de ser competitivos, este es el motivo para implementar un sistema organizacional que no solo maneje al talento humano como un organismo simple, sino un sistema en el que cada unidad funcional de la empresa se interrelaciona mediante procesos con un fin común, que es la satisfacción del cliente.

2.3.4.6 Diseño, descripción y análisis de cargos

“El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”. (CHIAVENATO, 2000 pág. 294)

Los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. En la actualidad se observa una revolución completa en el concepto del cargo, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía. (CHIAVENATO, 2000 pág. 294)

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad del ocupante (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). (CHIAVENATO, 2000 pág. 331)

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. (CHIAVENATO, 2000 pág. 333)

En la Figura 2.4 se señala los requerimientos para la descripción y análisis del cargo.

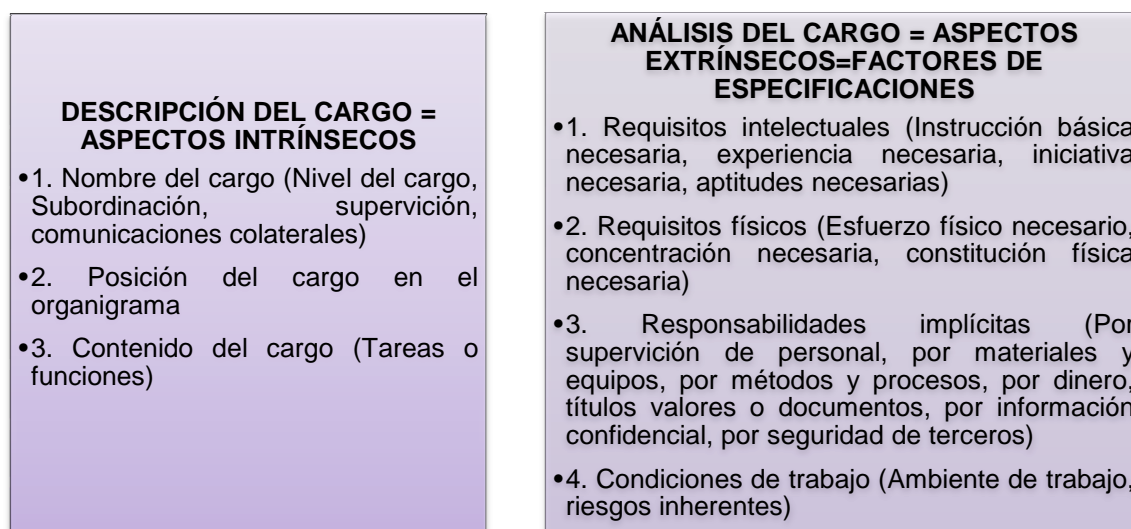


Figura 2.4 – Descripción y análisis de cargos
(CHIAVENATO, 2000 pág. 333)

2.3.5 ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero es el que mide el monto de inversión, determinando los costos, ingresos y gastos, que permiten la elaboración de un flujo de fondos para calcular la rentabilidad mediante índices e indicadores.

En el caso de tratar con empresas ya existentes es preciso estudiar todos sus antecedentes contables, de tal manera que se pueda clasificarlos y ordenarlos para su posterior estudio.

El estudio financiero comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería, ya que tanto los costos como la inversión inicial dependen de la tecnología seleccionada. Sigue con la determinación de la depreciación y amortización de la inversión inicial. Es importante considerar que el capital de trabajo no es depreciable ni amortizable. En cuanto a la evaluación económica se realiza el cálculo de la tasa mínima de rendimiento y el cálculo de los flujos netos de efectivo. (BACA, 2000 pág. 8)

Realizando un análisis de los esquemas utilizados por Baca (2000) y Miranda (2005), en los libros Evaluación de proyectos y Gestión de proyectos respectivamente, el Estudio Financiero se divide en dos grandes fases y se estructura de la siguiente manera:

- Estudio Económico o financiero
- Evaluación Económica

2.3.5.1 Objetivos del estudio financiero

Según Baca (2000 pág. 134), el estudio financiero pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, y una serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, la evaluación financiera.

2.3.5.2 Estudio económico o financiero

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarca las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la

parte final y definitiva del proyecto que es la evaluación económica. (BACA, 2000 pág. 134)

2.3.5.3 Presupuesto de inversiones

“La inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social”. (PEUMANS, 1967 pág. 21)

Según Miranda (2005 pág. 177), las inversiones que se hacen principalmente en el período de instalación se pueden clasificar en tres grupos:

2.3.5.4 Inversiones fijas

Son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa y se adquieren para utilizarse durante su vida útil, entre estos están los terrenos, las obras civiles, la maquinaria y equipos, los vehículos, los muebles, entre otros. (MIRANDA, 2005 pág. 177)

2.3.5.5 Inversiones diferidas

Las inversiones diferidas son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios, derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto; tales como: estudios técnicos, económicos y jurídicos; los gastos de organización; los gastos de montaje, ensamblaje y puesta en marcha; el pago por el uso de marcas y patentes; los gastos por capacitación y entrenamiento de personal. (MIRANDA, 2005 pág. 179)

2.3.5.6 Capital de trabajo

Conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal de la empresa durante un ciclo productivo, esto es, el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación

y finaliza cuando los insumos transformados en productos terminados son vendidos y el monto de venta recaudado y disponible para cancelar la compra de nuevos insumos, es decir, el capital de trabajo es la parte de la inversión orientada a financiarlos desfases entre el momento en que se producen los egresos correspondientes a la adquisición de insumos y los ingresos generados por la ventas de bienes o servicios, que constituyen la razón de ser de la empresa. (MIRANDA, 2005 pág. 181)

2.3.5.7 Financiamiento

Medios por los que la empresa financia sus actividades económicas, estos pueden provenir de diferentes fuentes como: recursos propios o de familiares o amigos, préstamos de alguna institución financiera, aportes de socios, etc.

2.3.5.8 Determinación de los costos y gastos

Implica la determinación de los gastos y costos en los que se incurre para el funcionamiento diario de la empresa, estos pueden incluir: costos de insumos, sueldos administrativos, papelería, arrendamientos, comisiones, ventas, entre otros.

Según Baca (2000) y Miranda (2005) una empresa puede presentar los siguientes costos y gastos:

2.3.5.9 Costos de producción

Formados por los costos de materias primas, mano de obra directa, mano de obra indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costos de mantenimiento y cargos por depreciación y amortización.

2.3.5.10 Gastos de administración

Son los provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa.

Según Miranda (2005 pág. 190), los gastos de administración están constituidos por:

- a) **Sueldos:** sueldos del personal ejecutivo, auxiliares de contabilidad, de auditoría, archivo, secretaría, servicios generales, etc.
- b) **Prestaciones:** gastos por prestaciones del personal administrativo.
- c) **Depreciaciones administrativas:** depreciación de activos fijos que tienen su origen en el área administrativa.
- d) **Amortización de diferidos:** amortización de diferidos que tienen origen en el área administrativa, como los gastos de organización.
- e) **Seguros:** costo de las pólizas de seguros de incendio, robo, hurto, etc., que cubren las instalaciones administrativas, muebles y equipos.
- f) **Impuestos:** Rubro destinado a cubrir las obligaciones con el fisco.
- g) **Otros:** Se pueden incluir entre otros: papelería y útiles de oficina, comunicaciones, movilidad, relaciones públicas, investigación y desarrollo.

2.3.5.11 Gastos de ventas

Para Miranda (2005 págs. 190-191), los gastos de ventas se pueden clasificar en dos grandes ramas:

- a) **Gastos de comercialización:** sueldos, salarios, prestaciones, comisiones y transporte del personal de ventas; la publicidad, la asistencia técnica a clientes; papelería y útiles de oficina; comunicaciones; etc.
- b) **Gastos de distribución:** sueldos y salarios de supervisores, secretarias, impulsadoras, conductores de vehículos de reparto, fletes, empaques y envases además de la operación de los puntos de venta y almacenes.

2.3.5.12 Gastos financieros

“Son los intereses que se deben pagar en relación con los capitales obtenidos en préstamos”. (BACA, 2000 pág. 137)

2.3.5.13 Amortización de crédito

La amortización de un crédito es la disminución gradual o extinción gradual de una deuda mediante pagos sucesivos.

2.3.5.14 Ingresos

Es el dinero recibido por concepto de las ventas del producto, prestación del servicio o por liquidación de los activos que han superado su vida útil dentro de la empresa, o también por los rendimientos financieros producidos por la colocación de excesos de liquidez. La estructura del flujo de ingresos dependerá del tipo de empresa y de los mecanismos de ventas que ésta emplee. En cuanto a las empresas comerciales se debe dar consideración importante a las políticas de crédito que se manejen. (MIRANDA, 2005)

2.3.5.15 Estados financieros

2.3.5.15.1 Estado de resultados

El Estado de Resultados es un informe contable que presenta en forma ordenada las cuentas de Ingresos, Costos y Gastos, para determinar el resultado económico de una empresa durante un período de tiempo. Este documento resume los ingresos generados, los costos y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el periodo contable en cuestión. (GARCÍA, 1999 pág. 113)

2.3.5.15.2 Balance general

El balance General es un informe contable que ordena sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determina la posición financiera de la empresa en un momento dado. (GARCÍA, 1999 pág. 115)

2.3.5.16 Flujo de fondos

El flujo de fondos y flujo de caja (también llamado flujo de efectivo) consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año. (Todo sobre proyectos)

Debido a la naturaleza del proyecto de ampliación es preciso realizar un flujo de fondos incremental.

El flujo de caja o flujo de fondos incremental es aquel en el que se registran tan solo los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado. Así, es el cuadro relevante para el análisis de la bondad del proyecto.

Los ingresos que se registran en el flujo de fondos incremental deben ser claramente atribuibles a la realización del proyecto que se está evaluando. Los ingresos incrementales son los que resultan de una comparación de los ingresos en el escenario con proyecto y sin proyecto. La diferencia sólo se puede atribuir a la ejecución del proyecto. (Evaluación de proyectos)

2.3.5.17 Evaluación financiera

“La tarea de evaluar consiste en medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes de la formulación del proyecto y convertirlas en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para medir su bondad” (MIRANDA, 2005 pág. 216).

Dado que la inversión supone un sacrificio o una privación en el presente, es muy importante determinar en la medida de lo posible si la inversión generará o no los

recursos suficientes que permitan justificar dicha privación. En consecuencia se dice que el proceso de evaluación consiste en determinar hasta qué punto se justifica el sacrificio de la inversión por efecto de los resultados que se esperan obtener al comparar las erogaciones con los ingresos, es decir, la evaluación está orientada a determinar la rentabilidad de la inversión. (MIRANDA, 2005 pág. 217)

2.3.5.18 Indicadores financieros

2.3.5.18.1 Promedio ponderado del Costo de Capital

Para la evaluación financiera es primordial el cálculo del Promedio Ponderado del Costo de Capital o Weighted Average Cost of Capital (WACC) en inglés, que “es la tasa de descuento que debe utilizarse para descontar los flujos de fondos operativos para valuar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondos”. (Enciclopedia Financiera)

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d (1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Dónde:

WACC: Weighted Average Cost of Capital o Promedio Ponderado del Costo de Capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

CAA: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto a las ganancias

La necesidad de utilización de este método se justifica en que los flujos de fondos operativos obtenidos, se financian tanto con capital propio como con capital de terceros.

2.3.5.19 Valor Presente Neto

“El valor presente neto corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos” (MIRANDA, 2005 pág. 230)

Los resultados de la aplicación de este criterio pueden ser (GARCÍA, 1999 pág. 89):

$VAN > 0$ Flujo actualizado positivo. Se recupera el capital invertido más un beneficio.

$VAN = 0$ El flujo actualizado se iguala al desembolso y se recupera la inversión.

$VAN < 0$ El flujo actualizado es negativo, entonces no se recupera el capital invertido. Hay pérdida real a la tasa de interés deseada.

2.3.5.20 Tasa Interna de Retorno (TIR)

“La tasa de retorno o tipo de rendimiento interno de una inversión es aquel tipo de actualización o descuento “r”, que hace igual a cero el valor capital o VAN, es decir, la tasa de retorno será aquel valor de “r” que verifique la ecuación”: (GARCÍA, 1999 pág. 90)

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_1}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_1}{(1+r)^n} = 0$$

2.3.5.21 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

El periodo de recuperación es el número esperado de años que se requieren para recuperar la inversión original, a partir de los flujos de efectivo esperados. (BESLEY, 2004)

Fórmula:

$$PRI = \left(\frac{\text{No. de años antes de la recuperación total}}{\text{de la inversión original}} \right) + \left(\frac{\text{Costo no recuperado al inicio de la recuperación total de año}}{\text{Flujos totales de efectivo durante la recuperación total del año}} \right)$$

2.3.5.22 Punto de Equilibrio

“El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y los variables”. (BACA, 2000 pág. 142)

Fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen total de ventas}}}$$

2.3.5.23 Análisis de sensibilidad

“Es el procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta la Tasa Interna de Retorno TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto”. (BACA, 2000 pág. 194)

Según Miranda (2005 pág. 250), el punto de partida de abordar el problema es mediante la simulación de escenarios:

- Esperado.- Supuestos del proyecto
- Optimista.- Supera condiciones del proyecto
- Pesimista.- Supuestos en contra del proyecto

2.3.6 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

El plan de puesta en marcha de la empresa son todas las actividades a realizarse hasta la inauguración e inicio del funcionamiento de las instalaciones de la empresa. Estas actividades se presentan de forma ordenada.

Puede ser conveniente antes de poner en marcha la empresa realizar algún tipo de investigación o realizar algún desarrollo técnico previo, prototipos, pruebas piloto y de producto. (Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia)

2.3.7 PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

Este plan es de carácter predictivo y reactivo frente a diferentes circunstancias de emergencia, que amenacen la continuidad de las actividades de la empresa, este contiene la estructura estratégica y operativa de las acciones a tomarse.

Todos los planes de negocios deben considerar un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia y sostenibilidad. (Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia)

Según la Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia-Colombia, algunos casos que pueden presentarse son:

- Alguno de los socios desea vender su participación social porque considera haber alcanzado los objetivos de rentabilidad esperada.
- Se requiera la consecución de nuevos inversionistas con el objetivo de apalancar un nuevo desarrollo o la apertura de un nuevo mercado.
- Siempre existirá un cierto nivel de probabilidad de que la empresa no tenga éxito. Será muy práctico decidir con anterioridad bajo qué condiciones y con qué reglas de juego se va a liquidar una empresa. Además, si las inversiones iniciales han sido significativas, hay que tener previstos los mecanismos de liquidación para recuperar el dinero invertido.

Según la Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia-Colombia, las salidas a estas situaciones pueden ser a través de:

- Oferta pública inicial: Lanzamiento de la empresa a los mercados de valores.
- Venta a otros inversionistas: ruedas de negocios y presentación de la empresa a entidades financieras o fondos de capital de riesgo.
- Fusión de la empresa con otra.
- Adquisición de otra compañía.

3 METODOLOGÍA

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

Con el objeto de determinar la situación actual del Negocio Víveres Katherine y mediante ésta establecer objetivos y estrategias a continuación se desarrolla el análisis ambiental, el direccionamiento estratégico y el análisis estratégico.

3.1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

3.1.1.1 Análisis ambiental interno

En el Anexo C se detalla la lista de fortalezas y debilidades que posee el Negocio Víveres Katherine, con su respectiva codificación. Formular tanto las características positivas como negativas de la empresa, permite a sus administradores tener una visión amplia de aquellos aspectos que se deben corregir y también de aquellos que se deben potenciar para continuar con un apropiado desempeño en el mercado.

3.1.1.1.1 Jerarquización de factores internos

Como factores internos y controlables por el negocio están las fortalezas y debilidades, mismas que bajo una adecuada jerarquización permiten priorizar parámetros y de esta manera aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

3.1.1.1.1.1 Fortalezas

En la Tabla 3.1, se detalla la lista de fortalezas una vez realizada la jerarquización. Las fortalezas resultantes son la base sobre la cual se formularán

estrategias de crecimiento y posicionamiento para la empresa. En el Anexo D se puede observar la priorización de este parámetro.

Tabla 3.1- Fortalezas del negocio Víveres Katherine

CÓDIGO	FORTALEZAS
F1	Amplia cartera de productos
F4	Amplio conocimiento del mercado
F5	Buen clima organizacional
F6	Entrega a tiempo de los productos
F8	Facilidad de financiamiento
F9	Excelente ubicación
F11	Transporte propio
F12	Personal confiable

3.1.1.1.2 Debilidades

En la Tabla 3.2, se detallan las debilidades del negocio Víveres Katherine, mismas que no han sido jerarquizadas debido a que no es adecuado ni recomendable realizar este proceso cuando existe un número muy reducido.

Tabla 3.2- Debilidades del negocio Víveres Katherine

CÓDIGO	DEBILIDADES
D1	Políticas de crédito inadecuadas
D2	Falta de capacitación tecnológica
D3	No existe alternativas de transporte en caso de siniestro del vehículo
D4	Falta de conocimientos administrativos de la gerencia
D5	Mercancía no asegurada

3.1.1.1.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base al listado de fortalezas y debilidades que ejercen mayor influencia en el negocio a continuación se presenta el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 3.3- Matriz EFI del negocio Víveres Katherine

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
Amplia cartera de productos	0,09	4	0,36
Amplio conocimiento del mercado	0,09	4	0,36
Buen clima organizacional	0,07	3	0,21
Entrega a tiempo de los productos	0,11	4	0,44
Facilidad de financiamiento	0,06	4	0,24
Excelente ubicación	0,10	4	0,40
Transporte propio	0,05	3	0,15
Personal confiable	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
Políticas de crédito inadecuadas	0,11	2	0,22
Falta de capacitación tecnológica	0,04	1	0,04
No existe alternativas de transporte en caso de siniestro de transporte	0,06	1	0,06
Falta de conocimientos administrativos de la gerencia	0,09	2	0,18
Mercancía no asegurada	0,06	2	0,12
SUMATORIA	1,00		3,06

Conforme al resultado obtenido en la Matriz EFI (ponderación total mayor a 2,5), que se muestra en la Tabla 3.3, se puede decir que la empresa tiene una posición interna medianamente fuerte, es decir, está potencializando sus fortalezas de manera relativa para lograr resultados positivos en el desempeño de sus actividades.

3.1.1.2 Análisis ambiental externo

El listado de oportunidades y amenazas identificadas en cuanto al Negocio Víveres Katherine se detalla en el Anexo E.

3.1.1.2.1 Jerarquización de factores externos

Aquellos factores que no están bajo el control del negocio también requieren ser analizados, identificar las oportunidades de mayor asequibilidad permite a los

administradores obtener mayores ventajas en el mercado y conocer las amenazas más fuertes es una herramienta para establecer planes de contingencia.

3.1.1.2.1.1 Oportunidades

En la Tabla 3.4, se detallan las oportunidades del negocio Víveres Katherine, las mismas que son el resultado de una jerarquización ubicada en el Anexo F.

Tabla 3.4- Oportunidades del negocio Víveres Katherine

CÓDIGO	OPORTUNIDADES
O3	Incremento en la tasa de consumo de los hogares
O4	Alta rentabilidad del sector
O5	Buenas promociones de los fabricantes
O7	Facilidad de crédito de los proveedores
O8	Vida ilimitada del negocio

3.1.1.2.1.2 Amenazas

Las amenazas del negocio Víveres Katherine se detallan en la Tabla 3.5, las mismas que son el resultado de una jerarquización ubicada en el Anexo G.

Tabla 3.5- Amenazas del negocio Víveres Katherine

CÓDIGO	AMENAZAS
A2	Incremento a nivel mundial de los precios de los productos de consumo masivo
A3	Gran cantidad de empresas competidoras con amplia cartera de productos
A5	Competencia desleal
A7	Inestabilidad política
A8	Políticas de precios de los proveedores inadecuadas
A11	Impuntualidad en la entrega de pedidos (proveedores)

Con la jerarquización de factores internos y externos se establecerán estrategias que permitan alcanzar objetivos de crecimiento y posicionamiento.

3.1.1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 3.6- Matriz EFE del negocio Víveres Katherine

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
OPRTUNIDADES			
Incremento en la tasa de consumo de los hogares	0,15	3	0,45
Alta rentabilidad del sector	0,10	4	0,4
Buenas promociones de los fabricantes	0,08	4	0,32
Facilidad de crédito de los proveedores	0,15	4	0,6
Vida ilimitada del negocio	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
Incremento a nivel mundial de los precios de los productos de consumo masivo	0,15	1	0,15
Gran cantidad de empresas competidoras con amplia cartera de productos	0,15	3	0,45
Competencia desleal	0,04	1	0,04
Inestabilidad política	0,04	1	0,04
Políticas de precios de los proveedores inadecuadas	0,03	3	0,09
Impuntualidad en la entrega de pedidos (proveedores)	0,03	3	0,09
SUMATORIA	1,00		2,95

En la Tabla 3.6 se detalla el análisis de las oportunidades y amenazas del negocio Víveres Katherine, el resultado obtenido (2,95 puntos) indica que las estrategias que actualmente se está manejando permiten capitalizar de manera adecuada las oportunidades y reducir los efectos de las amenazas.

3.1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.2.1 Misión

La Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda. es una microempresa dedicada a la comercialización, distribución y almacenamiento de productos de consumo masivo, con precios competitivos, servicio oportuno y productos de calidad,

dirigidos a la población de la ciudad de Otavalo y la zona de Intag en la provincia de Imbabura.

3.1.2.2 Visión

En el 2016 seremos una empresa referente en cuanto a la comercialización, distribución y almacenamiento de producto de consumo masivo, para la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe.

3.1.2.3 Objetivos

1. Incrementar semanalmente un 1,5% de las ventas durante el primer año (clientes nuevos).
2. Mantener un crecimiento de ventas del 2% anual a partir del segundo año (clientes nuevos y actuales).
3. Desarrollar programas de marketing y publicidad que permitan fidelizar el 30% de la cartera de clientes, hasta el 2016.

3.1.2.4 Políticas

a) Políticas Administrativas

- Desarrollar programas de capacitación de personal una vez por año.
- Mantener tiempos de calidad entre personal administrativo y de ventas.
- Cumplir con el pago de obligaciones al fisco hasta dos días antes de la fecha de vencimiento.
- Socializar la misión, visión, valores y objetivos institucionales en todos los niveles de la empresa.
- Presentar informes sobre el avance o cumplimiento de los objetivos al finalizar cada año (responsable del área).
- Las acciones correctivas sobre los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes se toman en un plazo no mayor a dos meses subsiguientes al informe presentado.

- Determinar el monto mínimo de ventas y el porcentaje de retribución sobre el cual se genera la comisión para el vendedor.
 - Adquirir tecnología conforme a los requerimientos de la empresa.
 - Realizar comprobación de existencia de inventario dos veces al año.
 - El 50% de las utilidades netas serán reinvertidas para el crecimiento de la empresa.
- b) Políticas de Marketing y Ventas
- Desarrollar encuestas de satisfacción de los clientes una vez por año.
 - Establecer ofertas y paquetes promocionales especialmente en los meses en que el nivel de ventas disminuye.
 - Realizar planes publicitarios constantes para el posicionamiento de la empresa.
- c) Política de Distribución
- Optimizar las rutas del transporte de las mercancías.
 - Mantener instalaciones propias para el almacenamiento de las mercancías y transporte propio para la distribución de la misma.
 - Mantener alianzas estratégicas con dos empresas de transporte pesado, con el fin de tener alternativa de transporte en caso de siniestros.

3.1.2.5 Valores corporativos

A continuación se enlistan los valores que primarán en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, con los que se busca el posicionamiento de las características del servicio.

- Responsabilidad: Cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos por la empresa con todos los involucrados.
- Respeto: El respeto mutuo es la clave para mantener un clima organizacional armónico.

- Puntualidad: La puntualidad en la entrega de los productos a los clientes es la carta de presentación de la empresa.
- Honestidad: Trabajar enmarcados en el cumplimiento de la legislación del país y de las políticas de la empresa.
- Trabajo en equipo: La cooperación entre el personal de las distintas áreas de la empresa permite alcanzar los objetivos con mayor rapidez y optimizando los recursos.
- Comunicación: Mantener relaciones de comunicación tanto con clientes internos como externos es la herramienta para la prevención de problemas y para un eficaz aprovechamiento de las oportunidades.

3.1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1.3.1 Construcción de la Matriz FODA

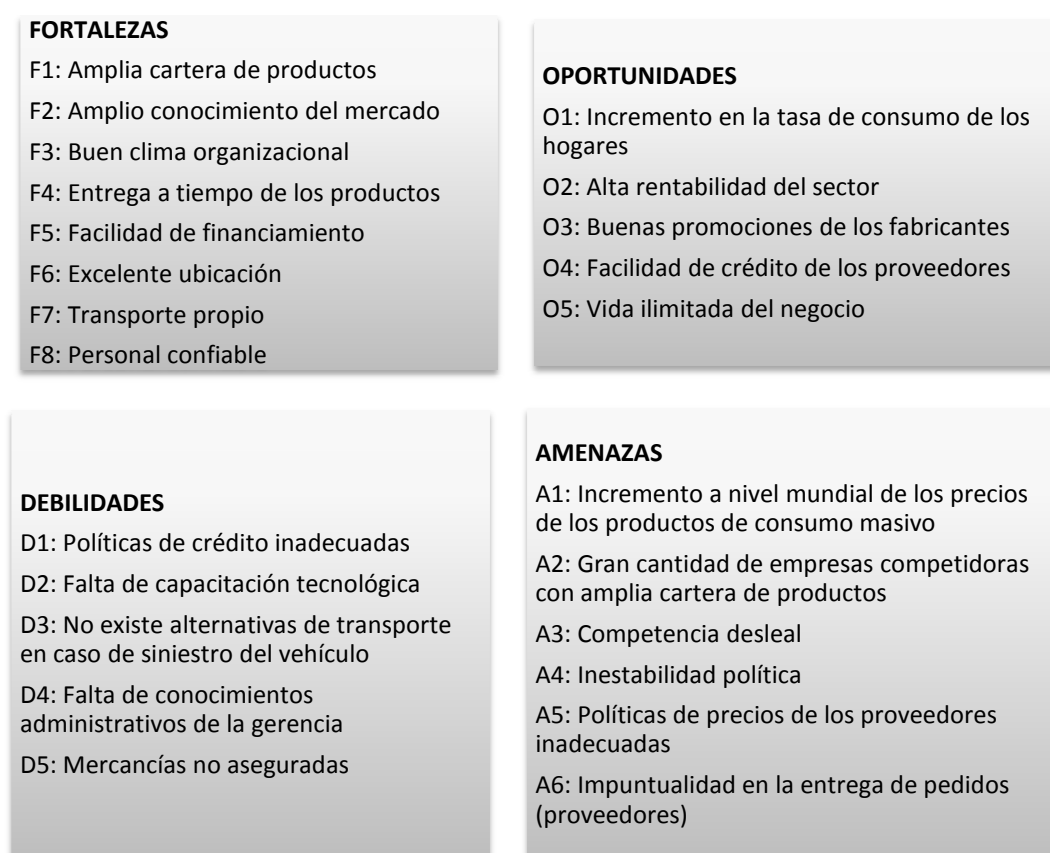


Figura 3.1 – Matriz FODA del negocio Víveres Katherine

En la Figura 3.1 se presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre las cuales se plantean estrategias para la distribuidora.

3.1.3.2 Matriz FODA Estratégica

En la Tabla 3.7 se detallan las estrategias resultantes de la relación entre los elementos de la matriz FODA que serán ejecutadas en la nueva empresa. En el Anexo H se presenta con mayor detalle la relación de cada uno de los factores.

Tabla 3.7- Matriz FODA Estratégica de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda.

ESTRATEGIAS FO (crecimiento)	ESTRATEGIAS DO (Capacitación y planes de mejora)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las facilidades de financiamiento y de crédito para lograr una mayor participación del mercado. (F5, O1 y O4) • Aprovechar las promociones de los fabricantes a través de la facilidad de financiamiento, la excelente ubicación y el transporte propio para de esta manera reducir los costos de venta. (F5, F6, F7 y O3) • Aprovechar la alta rentabilidad del sector y la vida ilimitada del negocio mediante la oferta de una amplia cartera de productos, y el cumplimiento a tiempo en la entrega. (F1, F4, O2 y O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de crédito y cobro eficientes que permitan mayor liquidez. (D1, D6 y O3) • Invertir en programas de capacitación para todo el personal y de esta manera aprovechar las ventajas del negocio a largo plazo. (D4 y O5)
ESTRATEGIAS FA (Alianzas y diversificación)	ESTRATEGIAS DA (Contingencia)
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los problemas derivados del incremento de los precios de los productos por medio del amplio conocimiento del mercado y la facilidad de financiamiento. (F2, F5 y A1) • Aminorar los efectos de trabajar con 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de acción en caso de siniestros.

<p>competidores fuertes aprovechando la excelente ubicación. (F6 y A2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mermar los inconvenientes generados por la competencia desleal con la oferta de una amplia cartera de productos y la excelente ubicación. (F1, F6 y A3) • Reducir los efectos de la impuntualidad en las entregas de los proveedores a través del abastecimiento empleando el transporte propio y el personal confiable. (F7, F8 y A6) 	
---	--

3.2 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA DISTRIBUIDORA GÓMEZ FLORES CÍA. LTDA.

El desarrollo de cada uno de los estudios permite determinar si se debe llevar a cabo o no la ampliación del Negocio Víveres Katherine a una distribuidora de productos de consumo masivo; cada estudio aporta con puntos muy importantes para la toma de esta decisión, por lo que en adelante se desarrolla cada uno de ellos.

3.2.1 ESTUDIO DE MERCADO

3.2.1.1 Objetivos del estudio de mercado

3.2.1.1.1 Objetivo general

Obtener información de los clientes potenciales, así como determinar qué posibilidad existe que estos formen parte de la cartera de clientes actuales de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda., y de esta manera ampliar la participación en el mercado.

3.2.1.1.2 Objetivos específicos

- Ratificar la existencia de la necesidad de distribución de productos de consumo masivo directamente en los locales de los detallistas de la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe.
- Determinar la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que prestan actualmente las empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.
- Determinar los montos aproximados de mercancías que los detallistas estarías dispuestos a adquirir en la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda.
- Conocer los medios más adecuados para prestar el servicio a los usuarios.
- Conocer cuáles son y cuán posicionadas están las empresas que prestan el servicio de distribución de productos de consumo masivo en el mercado objetivo.
- Determinar los medios publicitarios y promocionales con los que sería más adecuado llegar al mercado objetivo.
- Establecer la frecuencia de compra promedio y hallar los diferentes factores que pueden inducir a la misma.

3.2.1.2 Definición de mercado

El mercado objetivo para la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda. son los propietarios de los locales comerciales dedicados a la compra y venta de productos de consumo masivo de la provincia de Imbabura y del cantón Cayambe.

3.2.1.3 Investigación de mercados

La investigación de mercados se la realiza para que mediante la obtención, el procesamiento y el análisis de datos se pueda contar con la información suficiente para tomar la decisión sobre la ampliación del negocio Víveres Katherine.

3.2.1.3.1 Proceso de Investigación de mercados

Este proceso de investigación de mercados parte desde la definición de la problemática y culmina con los resultados para la toma de una decisión.

3.2.1.3.1.1 Definición del problema

Determinación de la conveniencia de la ampliación del negocio Víveres Katherine a una distribuidora, comercializadora y almacenadora de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe, para lo que se deberá comprobar si existe una demanda insatisfecha que genere un mercado potencial y establecer estrategias de marketing que permitan incrementar las ventas del negocio, así como, mejorar la satisfacción de sus clientes.

3.2.1.3.1.2 Determinación de las necesidades de información

Para este proyecto se empleará información tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, es así que, en cuanto a la información de fuentes primarias es aquella que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta a la muestra de la población elegida para esta investigación, es decir, a los propietarios o administradores de las tiendas (víveres, abastos, abarrotes, barrotes y bodegas), de Imbabura y el cantón Cayambe.

En cuanto a fuentes secundarias está la información sobre los catastros de los locales comerciales proporcionada por los municipios de cada uno de los cantones de la provincia de Imbabura y del cantón Cayambe, misma que se empleará para determinar el tamaño de la muestra.

3.2.1.3.1.3 Establecimiento de los objetivos de investigación

Se realiza el proceso de investigación de mercados con el objeto de determinar el tamaño de la muestra sobre la población a investigar, elaborar y aplicar la encuesta y obtener resultados.

3.2.1.3.1.4 Selección de un tipo de investigación

En base a los objetivos establecidos para la elaboración del presente plan de negocios el tipo de investigación que se empleará será la investigación por encuesta, el formato de la misma se detalla en el Anexo I.

3.2.1.3.1.5 Preparación de la muestra

La población seleccionada para realizar esta investigación son los locales dedicados a la comercialización de productos de consumo masivo ubicados en cada uno de los cantones de la provincia de Imbabura y en el cantón Cayambe, en base a esta segmentación en la Tabla 3.8 se muestra la cantidad de locales comerciales de los distintos cantones.

Tabla 3.8- Cantidad de tiendas por cantón

NUMERO DE TIENDAS POR CANTÓN	
CANTÓN	TIENDAS
IBARRA	1103
ANTONIO ANTE	293
COTACACHI	75
OTAVALO	761
PIMAMPIRO	86
SAN MIGUEL DE URCUQUI	115
CAYAMBE	586
TOTAL	3019

Fuente: Catastros locales comerciales de los cantones Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro, San Miguel de Urcuquí y Cayambe

Los datos utilizados para el cálculo de la muestra son los siguientes:

$$N.C. = 95\%$$

$$Z = 1,96$$

$$N = 3019$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

e: límite máximo de error desde el 5% hasta el 10%

Empleando los datos anteriores se aplica la siguiente fórmula para obtener el número de encuestas que deben realizarse:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 3019}{(3019 * 0.07^2) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 184$$

En la tabla 3.9 se muestra los diferentes tamaños de muestra que resultan con los distintos valores de error que se emplean para su cálculo:

Tabla 3.9- Tamaños de muestra bajo distintos porcentajes de errores (e)

LIMITE MÁXIMO DE ERROR (e)	n MUESTRAL
5%	341
6%	245
7%	184
8%	143
9%	114
10%	93

Por motivos de costos, tiempo, dificultad de transporte, gran dispersión de tiendas, y lejanía del mercado meta a los domicilios de quienes aplican la investigación de mercado se realizaron 184 encuestas, las mismas que fueron distribuidas considerando el número total de tiendas de cada cantón como se indica en la tabla 3.10.

Tabla 3.10- Distribución de encuestas por cantón

DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS POR CANTÓN			
CANTÓN	NÚMERO DE TIENDAS	PORCENTAJE DE TIENDAS POR CANTÓN	NÚMERO DE ENCUESTAS
IBARRA	1103	37%	67
ANTONIO ANTE	293	10%	18
COTACACHI	75	2%	5
OTAVALO	761	25%	46
PIMAMPIRO	86	3%	5
SAN MIGUEL DE URCUQUI	115	4%	7
CAYAMBE	586	19%	36
TOTAL	3019	100%	184

Fuente: Catastros locales comerciales de los cantones Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro, San Miguel de Urcuquí y Cayambe

3.2.1.3.1.6 Recolección de datos

La obtención de los datos primarios se lo hace mediante la aplicación de una encuesta a los propietarios o encargados de la administración de las tiendas, el número de encuestas realizadas está en base a la cantidad total de tiendas de cada uno de los cantones de la población a investigar.

3.2.1.3.1.7 Procesamiento de datos

Una vez realizadas las encuestas para el procesamiento de los datos se ha codificado las partes de la misma. Lo que corresponde a “datos del encuestado” y la “identificación del negocio” se codificó empleando las primeras letras del alfabeto acompañándolas con números según corresponda. En lo que respecta a las preguntas y las posibles respuestas, la codificación de éstas se hizo tomando como base la numeración de la pregunta acompañándolo de otro número que identifique a cada una de las diferentes alternativas de repuestas. El formato de la codificación de la encuesta se presenta en el Anexo H.

3.2.1.3.1.8 Análisis de resultados

Habiéndose realizado el procesamiento de los datos con la ayuda de las herramientas de Excel, a continuación se presentan los resultados:

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Tabla 3.11- Género

GÉNERO	
Hombres	Mujeres
45	141
24,46%	75,54%

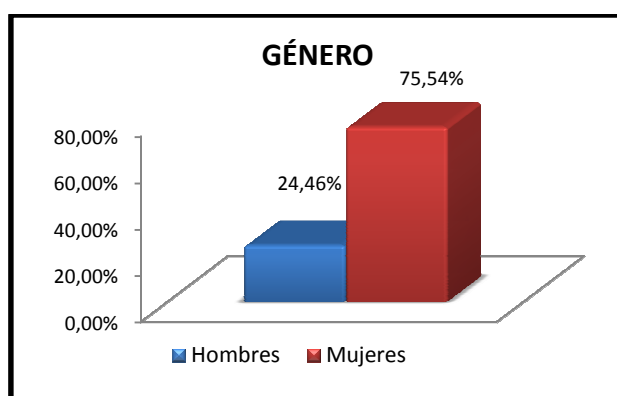


Figura 3.2- Género

Análisis: Los resultados obtenidos en cuanto al género de los propietarios o administradores de las tiendas señala que del total de personas encuestadas el 75,54% son mujeres, mientras que el 24,46% está representado por los hombres. Mediante estos datos se podría concluir que para realizar las estrategias de promociones y ventas se debe enfocar en los comportamientos de compra de las mujeres.

Tabla 3.12- Edad

EDAD				
Clase	Frecuencia	% acumulado	MODA	
40	31	16,67%	MEDIANA	40
30	21	27,96%	PROMEDIO	43
51	21	39,25%		
35	18	48,92%		
66	17	58,06%		
24	14	65,59%		
45	14	73,12%		
61	14	80,65%		
56	10	86,02%		
19	8	90,32%		
72	7	94,09%		
y mayor...	5	96,77%		
77	4	98,92%		
14	2	100,00%		

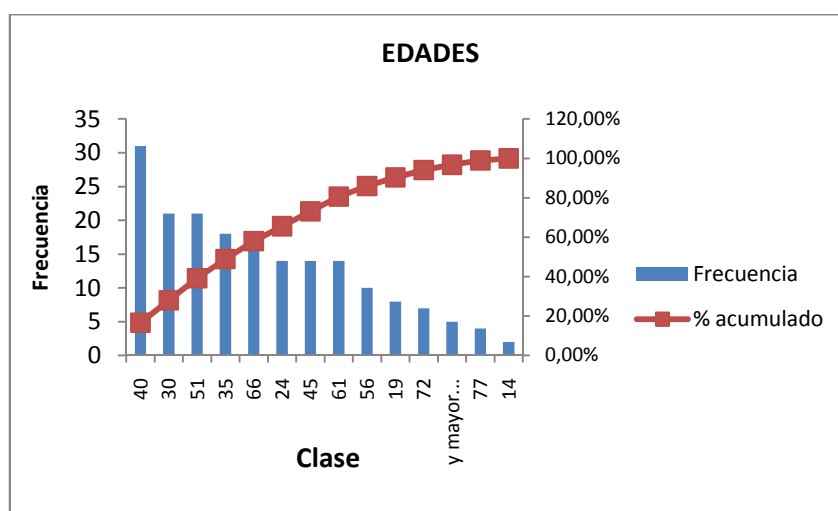
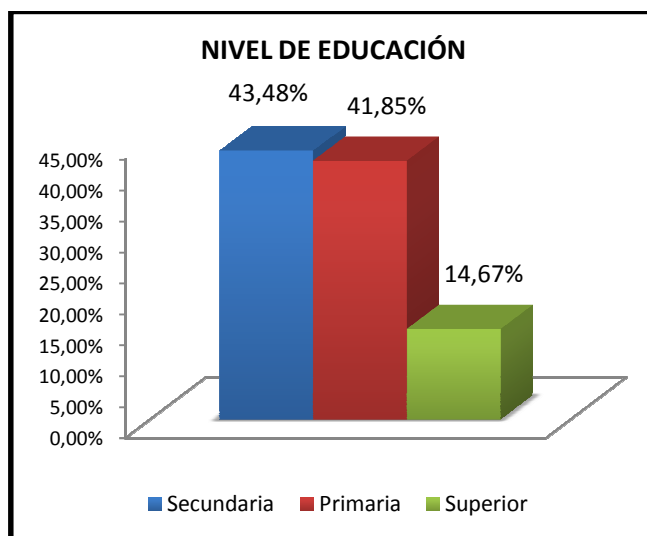


Figura 3.3 - Edad

Análisis: Una vez analizadas las edades de los encuestados se calculó la media de éstos y se obtiene que la edad de la mayoría de personas que manejan locales dedicados a la comercialización de abastos está en 43 años. Se puede concluir que la mayoría de personas que atienden las tiendas son adultos de edad mediana.

Tabla 3.13- Nivel de educación

NIVEL DE EDUCACIÓN		
Primaria	Secundaria	Superior
77	80	27
41,85%	43,48%	14,67%

**Figura 3.4 –** Nivel de educación

Análisis: De las 184 personas encuestadas, el 43,48% ha culminado la secundaria, el 41,85% la primaria y un 14,67% los estudios superiores. Mediante estos resultados se concluye que las personas con las que se negociaría tienen un nivel de conocimientos medio, factor que debe ser considerado al momento de realizar las ventas.

IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Cantón:

Tabla 3.14- Cantón

CANTÓN						
Antonio Ante	Cayambe	Cotacachi	Ibarra	Otavaló	Pimampiro	Urcuquí
18	35	10	59	40	12	10
9,78%	19,02%	5,43%	32,07%	21,74%	6,52%	5,43%

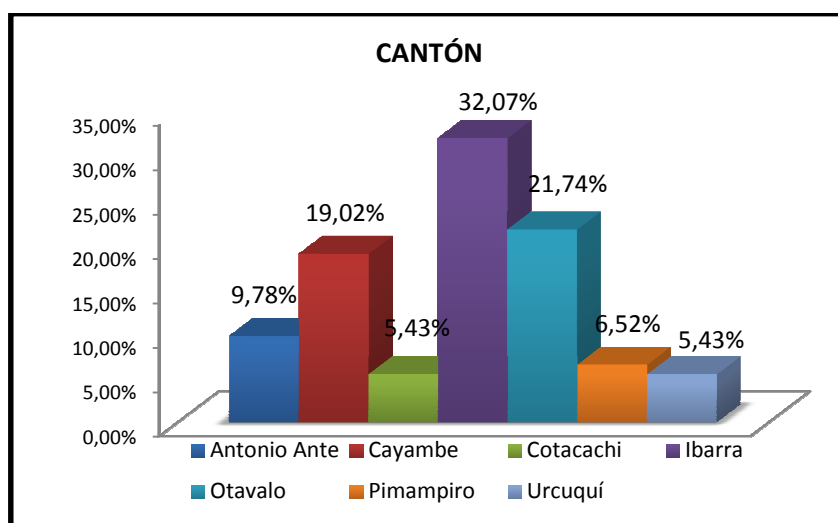


Figura 3.5 - Cantón

Análisis: La distribución del número de encuestas por cantón se lo hizo considerando la cantidad total de tiendas que se obtuvo de los catastros de los locales comerciales que fueron proporcionadas por las municipalidades de los mismos para obtener la población total. Los resultados fueron los siguientes a Ibarra le correspondió el 32,07% del total de encuestas, en cuanto a Otavalo se hizo el 21,74%, en Cayambe se realizó el 19,02% de las encuestas, el porcentaje de encuestas que le correspondió a Antonio ante fue del 9,78%, con los porcentajes más bajos están Pimampiro con un 6,52% y Cotacachi y Urcuquí con un 5,43% cada uno. La conclusión a la cual se puede llegar mediante estos resultados es que los cantones más atractivos como mercado objetivo son Ibarra, Otavalo, Cayambe.

1. ¿Le resulta beneficioso recibir las mercancías directamente en su local?

Tabla 3.15- ¿Le resulta beneficioso recibir las mercancías directamente en su local?

PREGUNTA 1	
Si	No
165	19
89,67%	10,33%

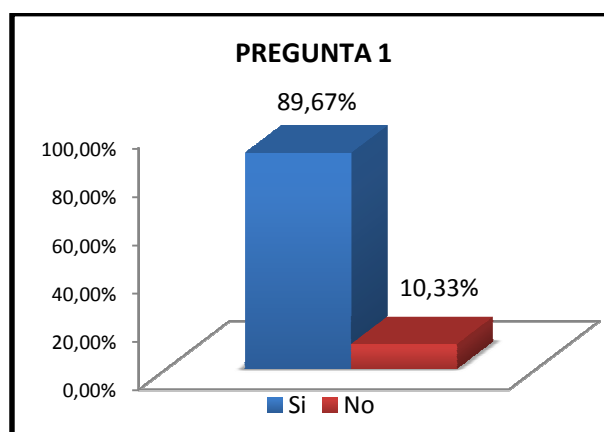


Figura 3.6 - ¿Le resulta beneficioso recibir las mercancías directamente en su local?

Si su respuesta es No, continúe con la pregunta 17.

Análisis: A la mayoría de personas encuestadas si les resulta más conveniente recibir las mercaderías directamente en su local, esto se refleja en que el 89,67% dio una respuesta positiva, mientras que el 10,33% prefiere adquirir los productos en comisariatos, bodegas o tiendas de mayor tamaño que las propias. Según este resultado se puede decir que si es viable la ampliación de Víveres Katherin a una empresa con una mayor capacidad de comercialización de abastos.

2. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio actual?

Tabla 3.16- ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio actual?

PREGUNTA 2			
Hasta 1 año	2 -5 años	6-10 años	Más de 10
26	53	34	52
15,76%	32,12%	20,61%	31,52%

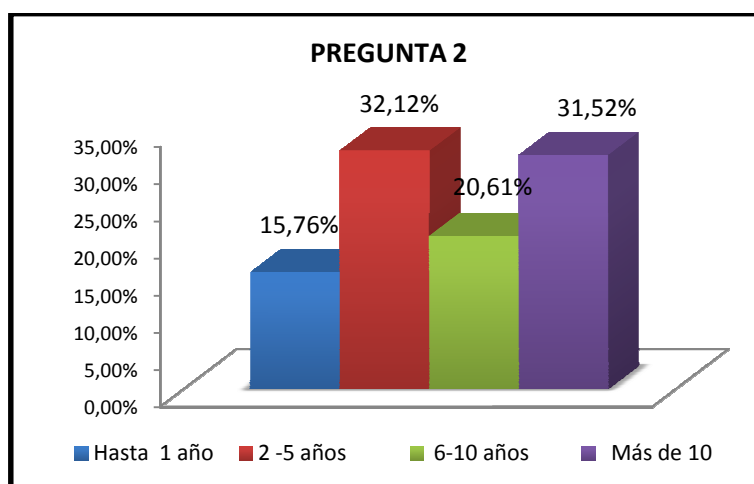


Figura 3.7 - ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio actual?

Análisis: Respecto al número de años de funcionamiento los resultados se presentan de la siguiente manera, los locales de 2 a 5 años representan un 32,12%, el 31,52% corresponde a los locales con más de 10 años de existencia, mientras que el 20,61% representa a las tiendas con 6 a 10 años y las tiendas con menos de un año de funcionamiento tiene un porcentaje de 15,76%. Se concluye que la mayoría de tiendas encuestadas son negocios ya establecidos ya que los años de funcionamiento que tienen son en su mayoría superiores a dos años. Esto implica también que son negocios sostenibles.

3. ¿El número de clientes que acude a su negocio diariamente está entre?

Tabla 3.17- ¿El número de clientes que acude a su negocio está entre?

PREGUNTA 3				
1 - 10	10 - 20	20 - 30	30 - 50	Más de 50
27	46	49	24	19
16,36%	27,88%	29,70%	14,55%	11,52%

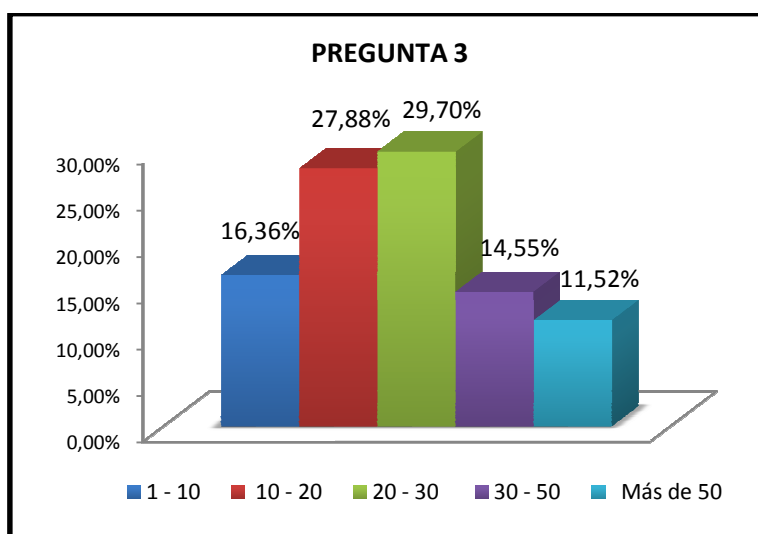


Figura 3.8 - ¿El número de clientes que acude a su negocio está entre?

Análisis: El 29,70% de los encuestados considera que el número de clientes que acude diariamente a su negocio está entre 20 a 30, el 27,88% de 10 a 20 clientes, el 16,36% de 1 a 10 clientes, el 14,55% entre 30 a 50 clientes y el 11,52% más de 50 clientes.

Se puede considerar que tener un promedio de 25 clientes por días es una cantidad considerable, sin embargo existen otros factores que deben ser tomados en cuenta como la frecuencia de compra, el monto, los días de feria, entre otros.

4. ¿En qué rango se encuentran sus ventas diarias?

Tabla 3.18- ¿En qué rango se encuentran sus ventas diarias?

PREGUNTA 4			
Menos de \$50	\$50-\$150	\$150 - \$300	Más de \$300
84	52	10	19
50,91%	31,52%	6,06%	11,52%

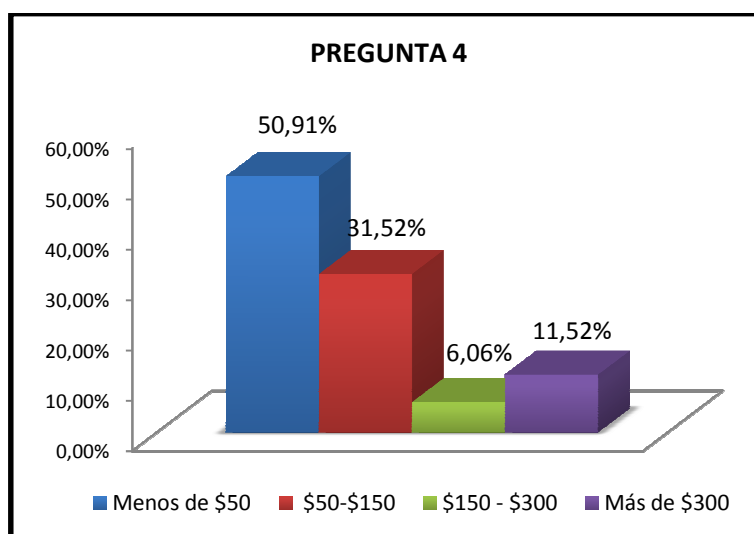


Figura 3.9 - ¿En qué rango se encuentran sus ventas diarias?

Análisis: Respecto al valor de ventas diarias el 50,91% de los encuestados señalan tener ventas menores a \$50,00; el 31,52% entre \$50,00 y \$150,00; el 11,52% vende más de \$300,00 y el 6,06% entre 150,00 y 300,00 dólares. Si se relaciona los resultados de la pregunta anterior con la pregunta actual se puede observar que tener entre 20 a 30 clientes por día implica lograr ventas de menos de \$50,00. Conocer los valores de ventas diarias y la cantidad de clientes permitirá estimar la capacidad de compra de los clientes potenciales, con lo que se puede estimar que las ventas semanales por tienda estarán en un promedio de 250 dólares.

5. ¿En base a qué incentivo selecciona a su proveedor?

Tabla 3.19- ¿En base a qué incentivo selecciona a su proveedor?

PREGUNTA 5							
Precios bajos	Calidad	Variedad de productos	Ofertas y promociones	Tiempo de entrega	Servicio	Crédito	Otro
94	41	32	54	35	11	71	0
27,81%	12,13%	9,47%	15,98%	10,36%	3,25%	21,01%	0,00%

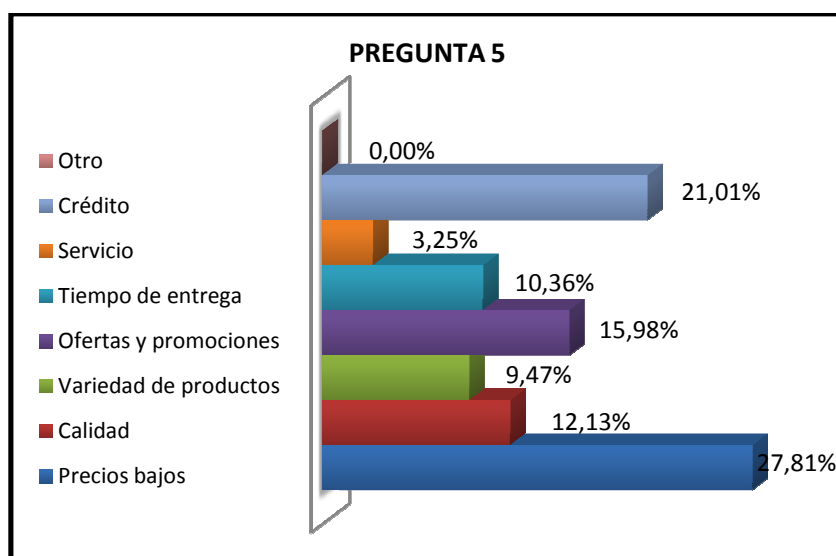


Figura 3.10 - ¿En base a qué incentivo selecciona a su proveedor?

Análisis: Entre los incentivos que consideran los encuestados al momento de elegir a sus proveedores se tiene, el 27,81% que representan los precios bajos, el 21,01% la facilidad de crédito, el 15,98% las ofertas y promociones, el 12,13% la calidad de productos, el 10,36% el tiempo de entrega, el 9,4% la variedad de productos que ofrece el proveedor, el 3,25% el servicio, y el factor otro incentivo tiene una consideración nula. Bajo este resultado se puede señalar que para ser una empresa competitiva en el mercado la distribuidora debe manejar precios bajos, otorgar crédito, manejar estrategias adecuadas de ofertas y promociones y entregar oportunamente los productos.

6. ¿Cuántos proveedores en promedio tiene su negocio?

Tabla 3.20- ¿Cuántos proveedores en promedio tiene su negocio?

PREGUNTA 6		
1 - 2	3 - 5	Más de 5
40	67	58
24,24%	40,61%	35,15%

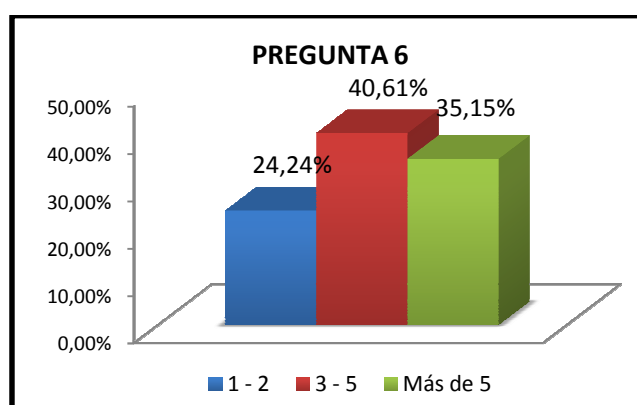


Figura 3.11 - ¿Cuántos proveedores en promedio tiene su negocio?

Análisis: En lo que se refiere a los proveedores el 40,61% de los encuestados manifiesta tener entre 3 y 5 proveedores, el 35,15% trabaja con más de cinco y el 24,24% con 1 a 2 proveedores. Este resultado se lo puede interpretar como un factor positivo para ofertar los productos mediante la creación de la distribuidora, debido a que la mayoría busca una amplia cartera de proveedores.

7. ¿Sus proveedores le otorgan financiamiento?

Tabla 3.21- ¿Sus proveedores le otorgan financiamiento?

PREGUNTA 7	
Si	No
150	15
90,91%	9,09%

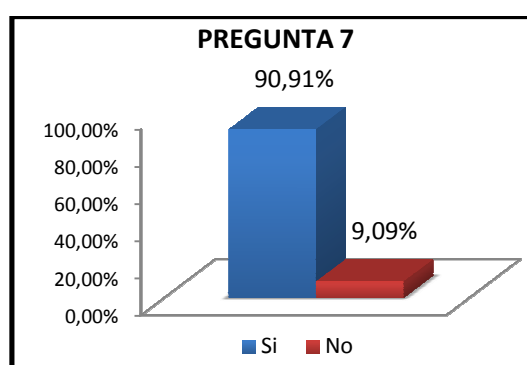


Figura 3.12 - ¿Sus proveedores le otorgan financiamiento?

Análisis: El 90,91% de los encuestados afirman tener crédito de sus proveedores, mientras que el 9,09% señalaron que no trabajaban con financiamiento, algunos debido a que las compras eran muy bajas y otros porque preferían trabajar con dinero propio.

Plazo

Tabla 3.22- Plazo del crédito

PLAZO DE CREDITO		
menos 15 días	16-30 días	31-60días
89	56	5
59,33%	37,33%	3,33%

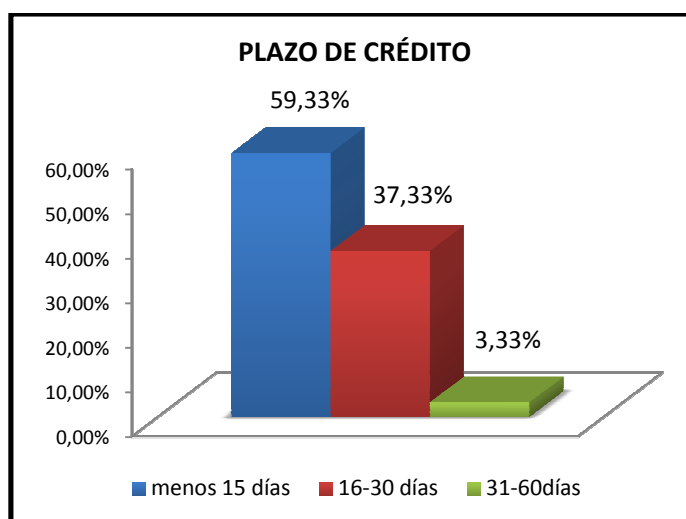


Figura 3.13 – Plazo del crédito

Análisis: Del total de personas encuestadas el 59,33% manifestó tener hasta 15 días de crédito, el 37,33% señaló que trabajan con crédito de 16 a 30 días y sólo el 3,33% dijo tener entre 31 a 60 días de plazo de crédito. Conocer este tipo de información le permitirá a la nueva empresa establecer políticas de crédito adecuadas. Cabe recalcar que de las personas que respondieron tener un plazo de crédito de hasta 15 días señalaron que el plazo real era de 8 días.

8. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?

Tabla 3.23- ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?

PREGUNTA 8			
Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
10	86	55	14
6,06%	52,12%	33,33%	8,48%

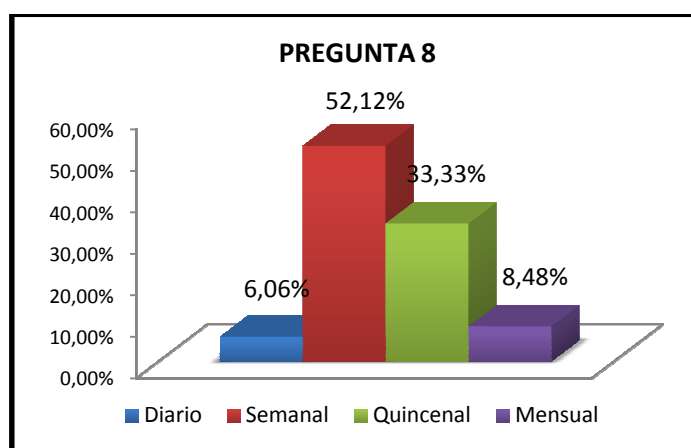


Figura 3.14 - ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?

Análisis: El 52,12% de los encuestados señalan que realizan sus compras semanalmente, el 33,33% quincenalmente, mientras que el 8,48% mensualmente y el 6,06% realiza la compra de los productos diariamente. Estos resultados permiten conocer los patrones de compras de las personas que administran las tiendas, lo que indica que la mayoría de ventas se pueden realizar en un periodo semanal y quincenal.

9. ¿Señale el monto?

Tabla 3.24- Monto de compra

PREGUNTA 9				
Menos de \$500	\$500 - \$1000	\$1000 - \$1500	\$1500 - \$2000	Más de \$2000
137	15	2	4	7
83,03%	9,09%	1,21%	2,42%	4,24%

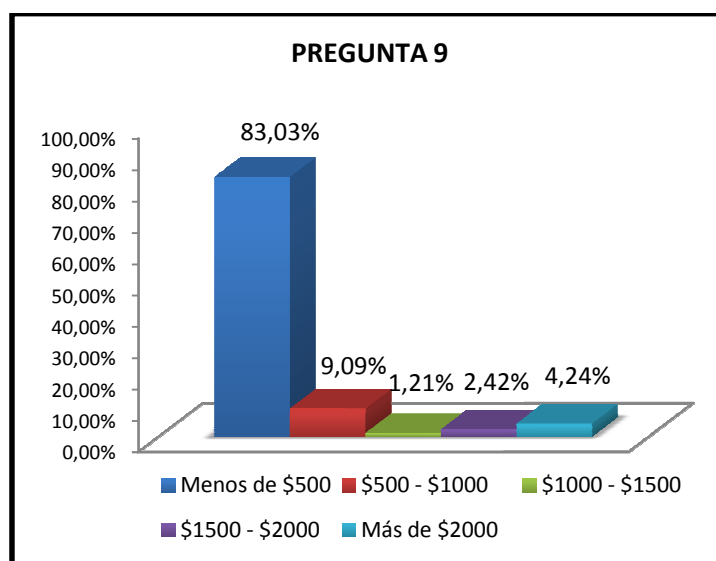


Figura 3.15 – Monto de compra

Análisis: Respecto al monto de compra, el 83,03% de los encuestados manifiesta adquirir montos menores a los \$500,00; el 9,09% entre los \$500,00 y \$1000,00; el 4,24% más de \$2000,00; el 2,42% entre \$1500,00 y \$2000,00; y el 1,21% señalan que adquieren montos entre los \$1000,00 y \$1500,00. Los resultados obtenidos en esta pregunta están estrechamente relacionados con la pregunta anterior, debido a que de la frecuencia de compra dependen los montos de compra. Esta información ayuda a establecer la proyección de ventas mediante la estimación de un promedio de valor de venta por cliente.

10. ¿Los ingresos generados por las ventas logran cubrir los gastos del mes?

Tabla 3.25- ¿Los ingresos generados por las ventas logran cubrir los gastos del mes?

PREGUNTA 10	
Si	No
120	45
72,73%	27,27%

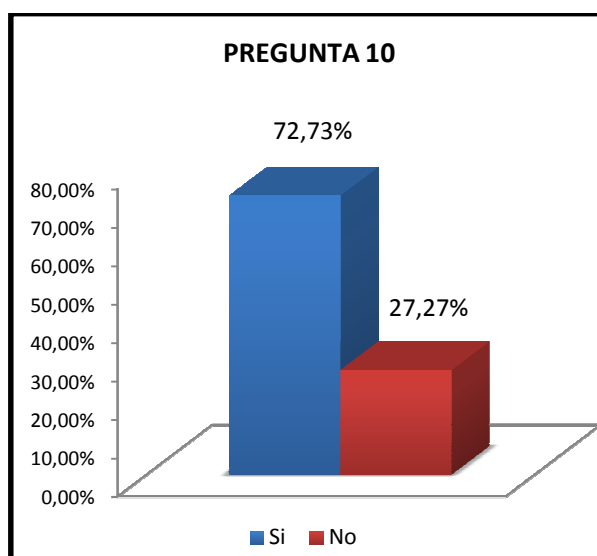


Figura 3.16 - ¿Los ingresos generados por las ventas logran cubrir los gastos del mes?

Análisis: El 72,73% de las personas encuestadas señalan que los ingresos generados por las ventas sí les permiten cubrir los gastos mensuales, mientras que el 27,27% manifiestan que estos ingresos no son suficientes para cubrir los egresos mensuales. Se considera como un resultado positivo que las personas administren sus negocios eficientemente, ya que esto refleja que mantienen un nivel de solvencia que les permite continuar con el giro de sus tiendas. Esto es beneficioso para la ampliación de Viveres Katherine ya que ratifica la oportunidad de aprovechar la alta rentabilidad del sector y la vida ilimitada del negocio.

11. Si su respuesta es no ¿cómo los financia?

Tabla 3.26- Alternativas de financiamiento

PREGUNTA 11		
Ahorros	Préstamos Bancarios	Préstamo otras fuentes
10	4	31
22,22%	8,89%	68,89%

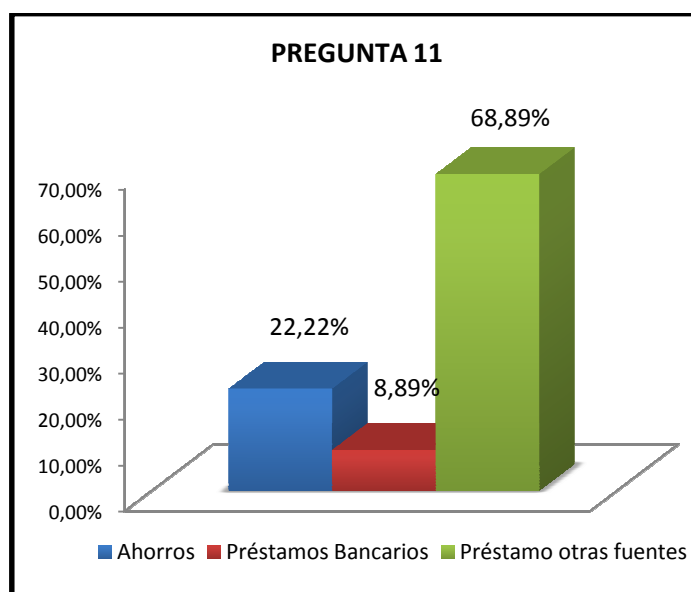


Figura 3.17 - Alternativas de financiamiento

Análisis: De las personas encuestadas que manifestaron que los ingresos por ventas no les permitían cubrir los gastos del mes el 68,89% señala que cubre los déficits mediante préstamos a otras fuentes entre ellos parientes, otros trabajos y prestamistas ilegales; el 22,22% dijo cubrir los faltantes con ahorros y el 8,89% manifiesta que solicitan préstamos bancarios para lograr pagar los gastos mensuales. En base a estos resultados se puede concluir que a pesar de que en algún momento se presenten inconvenientes de liquidez los clientes potenciales buscan alternativas de financiamiento para cumplir con sus obligaciones con los proveedores.

12. ¿Ha pensado expandir su negocio?

Tabla 3.27- ¿Ha pensado en expandir su negocio?

PREGUNTA 12	
Si	No
100	65
60,61%	39,39%

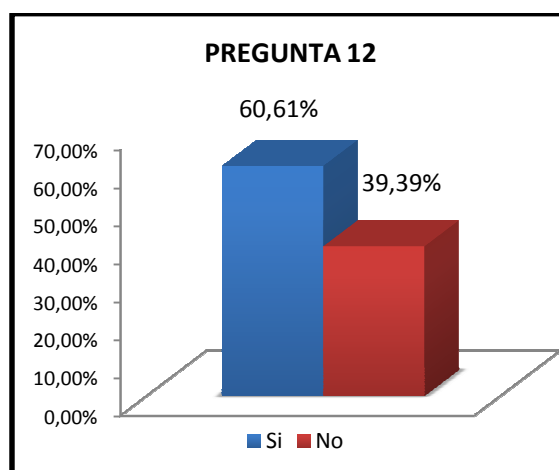


Figura 3.18 - ¿Ha pensado en expandir su negocio?

Análisis: Más de la mitad de los encuestados señalan tener planes de expandir sus negocios, en tanto que el 39,39% no tienen planes de ampliar sus tiendas, y en algunos casos dijeron tener intenciones de cerrar sus locales. Es importante mencionar que el número de clientes que manifestaron su intención de no continuar con sus negocios es muy reducido por lo que no se lo puede considerar como una amenaza.

Conocer que la mayoría de los encuestados tienen planes de expansión se convierte en una ventaja para la distribuidora al momento de establecer estrategias de crecimiento.

13. Si su respuesta anterior es si, ¿cuál es el motivo por el cual aún no lo ha hecho?

Tabla 3.28- Motivos por los cuales aún no ha ampliado su negocio

PREGUNTA 13						
Falta de capital	Falta de mano de obra	Tecnología	Buena ubicación	Capacitación	Permisos	Otro
75	3	0	12	2	1	7
75,00%	3,00%	0,00%	12,00%	2,00%	1,00%	7,00%

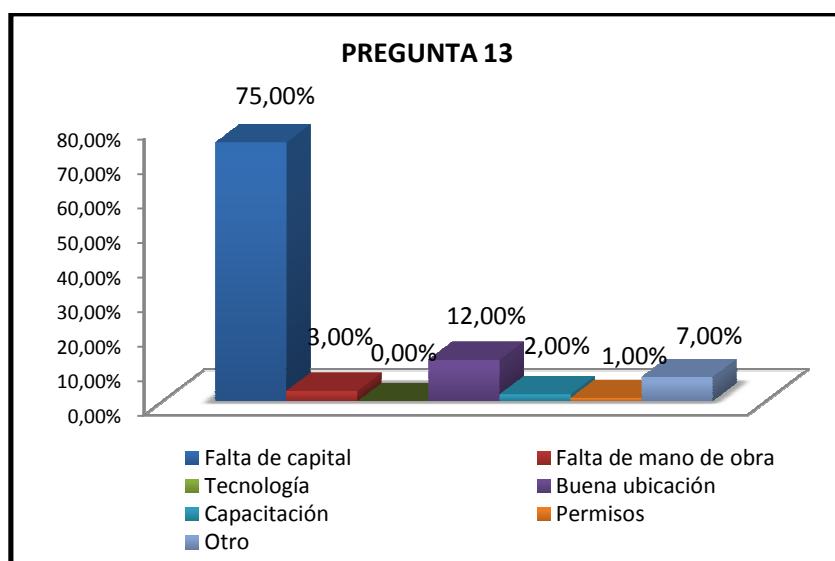


Figura 3.19 - Motivos por los cuales aún no ha ampliado su negocio

Análisis: De las personas que manifestaron tener planes de ampliar sus negocios se obtuvo los siguientes resultados en cuanto a las razones por las cuales aún no lo han hecho. El 75% señaló que es por falta de capital, el 12% lo relacionó con la falta de una buena ubicación, el 7% señaló otros factores, el 3% manifestó que era por falta de mano de obra, el 2% dijo que carecían de capacitación, el 1% lo adjudicó a permisos y nadie manifestó la carencia de tecnología como un factor que limita su ampliación. Estos resultados pueden servir como guía para establecer políticas de incentivos a las tiendas.

14. ¿Señale cuál de las siguientes empresas le proveen de productos?

Tabla 3.29- ¿Señale cuál de las siguientes empresas le proveen de productos?

PREGUNTA 14			
Multiservicios Juan de la Cruz	Distarias	Prodispro	Comercial Pasquel
53	73	129	22
9,83%	13,54%	23,93%	4,08%
Comercial Rueda	Distribuidora Ronal Castro	Provemas	Distribuidora Familiar
9	24	28	18
1,67%	4,45%	5,19%	3,34%

Disama	Comercial Acosta	Dipronor	Otro
32	4	106	41
5,94%	0,74%	19,67%	7,61%

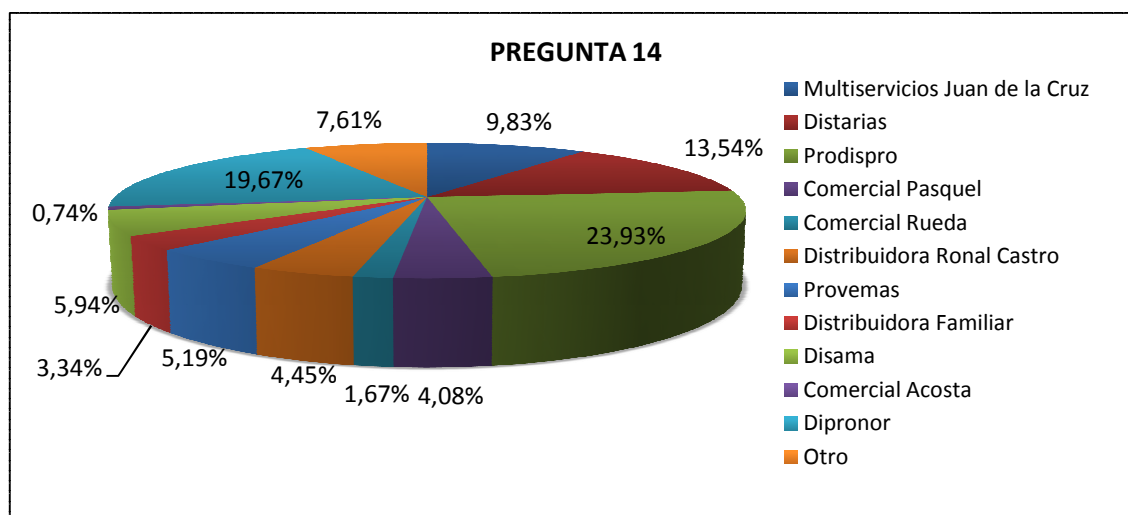


Figura 3.20 - ¿Señale cuál de las siguientes empresas le proveen de productos?

Análisis: Respecto a la competencia, el 23,93% de los encuestados señalan tener como proveedor a Prodispro, el 19,67% a Dipronor, el 13,54% a Distarias, el 9,83% a Multiservicios Juan de la Cruz, el 7,61% a otros proveedores, el 5,94% a Disama, el 5,19% a Provemas, el 4,45% a la Distribuidora Ronal Castro, el 4,08% al Comercial Pasquel, el 3,34% a la Distribuidora Familiar, el 1,67% al Comercial Rueda y el 0,74% trabaja con el Comercial Acosta. Mediante estos resultados se puede conocer cuáles y cuán posicionadas están las empresas que realizan sus actividades en la comercialización de abastos.

15. ¿Cómo se informa acerca de las promociones y ofertas?

Tabla 3.30- ¿Cómo se informa acerca de las promociones y ofertas?

PREGUNTA 15			
Vendedor	Catálogo	Revistas	Internet
162	23	6	0
84,82%	12,04%	3,14%	0,00%

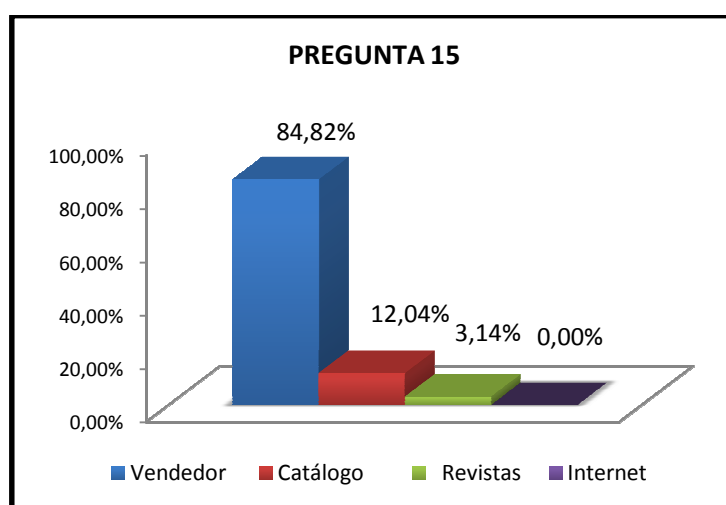


Figura 3.21 - ¿Cómo se informa acerca de las promociones y ofertas?

Análisis: El 84,82% de los encuestados señalan que se informa acerca de las promociones y ofertas por medio de los vendedores, el 12,04% conoce de estos aspectos a través de catálogos, el 3,14% se informa mediante revistas y ninguno de los encuestados emplea el internet para conocer sobre las ofertas y promociones. Saber que el medio de comunicación más efectivo entre las empresas oferentes de productos y las tiendas son los vendedores es un factor muy útil para realizar programas de capacitación e incentivos.

16. ¿Le informa su distribuidor cuando va a existir incremento de precios?

Tabla 3.31- ¿Le informa su distribuidor cuando va a existir incremento de precios?

PREGUNTA 16	
Si	No
140	25
84,85%	15,15%

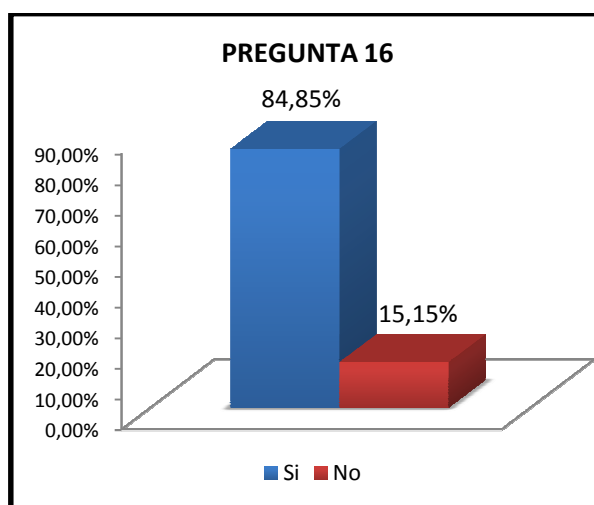


Figura 3.22 - ¿Le informa su distribuidor cuando va a existir incremento de precios?

Análisis: El 85,85% de los encuestados señalan que sí son informados cuando va a existir incremento de precios, mientras que el 15,15% dicen no tener conocimiento de ello. Es importante recalcar que la mayoría de personas que administran las tiendas no son muy meticulosos con las facturas, ellos consideran más conveniente que se le informe verbalmente acerca de las variaciones de precios.

17. ¿Dónde adquiere la mayor parte de los productos que ofrece?

Tabla 3.32- ¿Dónde adquiere la mayor parte de los productos que ofrece?

PREGUNTA 17		
Tiendas	Mercados	Comisariatos
3	1	15
15,79%	5,26%	78,95%

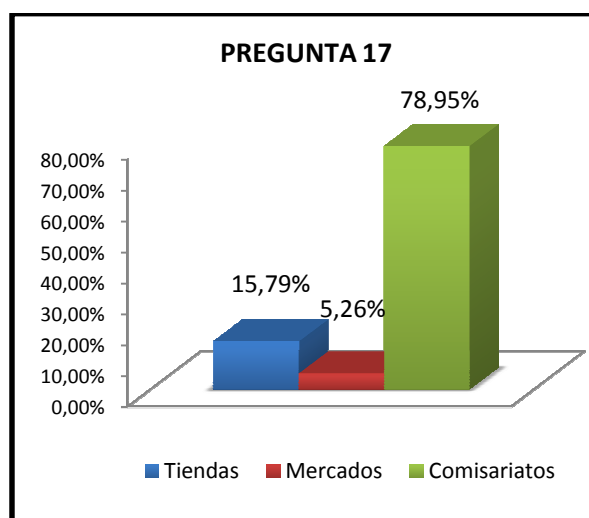


Figura 3.23 - ¿Dónde adquiere la mayor parte de los productos que ofrece?

Análisis: Del total de personas que señalaron no requerir el servicio de distribución, el 78,95% manifiesta que realizan las compras en comisariatos, el 15,79% adquiere los productos en tiendas y el 5,26% acude a los mercados para abastecerse de productos. El manejar este tipo de información le permitirá a la empresa establecer estrategias de precios y promociones para el manejo de productos en el local comercial con el objeto de captar aquellos clientes que no requieren del servicio de distribución. Además se puede señalar que el principal competidor indirecto son los comisariatos.

18. ¿Cuánto gasta en el transporte de la mercadería hacia su local?

Tabla 3.33- ¿Cuánto gasta en el transporte de la mercadería hacia su local?

PREGUNTA 18				
Menos de \$5	\$5-\$10	\$10-\$15	\$15-\$20	Más de \$20
19	0	0	0	0
100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

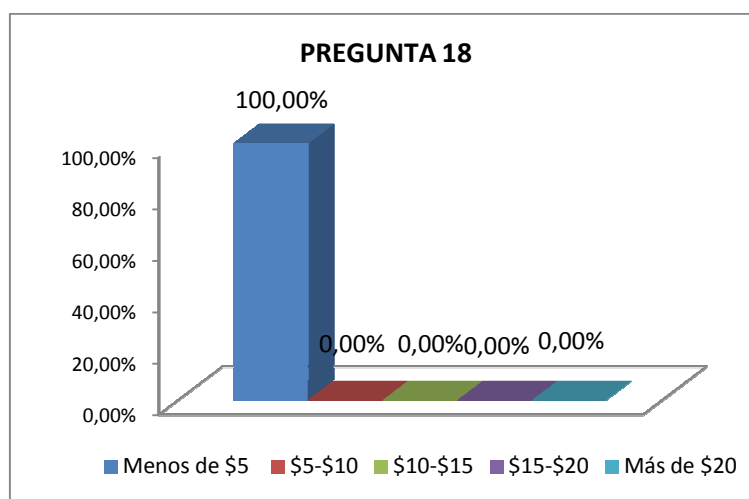


Figura 3.24 - ¿Cuánto gasta en el transporte de la mercadería hacia su local?

Análisis: De las personas que encuentran más beneficioso adquirir los productos en comisariatos, tiendas o mercados el 100% manifestó tener costos por transporte inferiores a 5,00 dólares. Según estos resultados se puede concluir que los centros de abastecimientos se encuentran relativamente cerca a las tiendas.

Cabe aclarar que la mayoría de personas que no necesitan el servicio de distribución se encuentran ubicadas en el cantón Cayambe, por lo que se puede decir que a pesar de ser uno de los cantones con mayor cantidad de tiendas este es el menos atractivo. Básicamente este resultado se da por la presencia de grandes comisariatos en este cantón.

19. ¿Se ha quedado desabastecido de algún producto?

Tabla 3.34- ¿Se ha quedado desabastecido de algún producto?

PREGUNTA 19	
Si	No
109	75
59,24%	40,76%

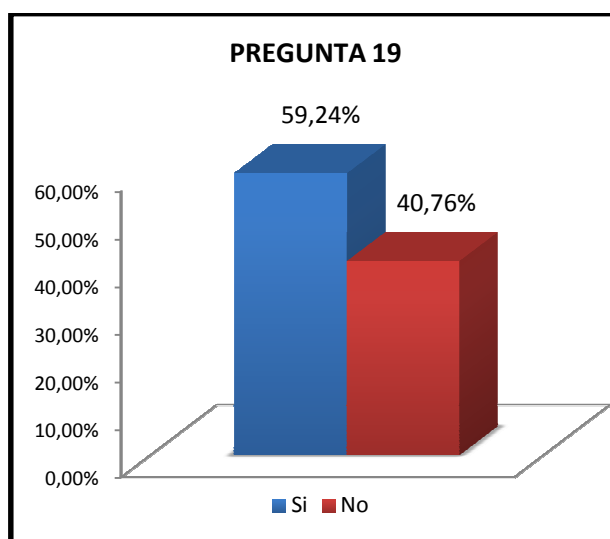


Figura 3.25 - ¿Se ha quedado desabastecido de algún producto?

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 59,24% señala haberse quedado desabastecido de algún producto, en tanto que el 40,76% manifiesta no haber tenido problemas de stock de productos.

Conocer que casi el 60% de los encuestados han tenido problemas de desabastecimiento se convierte en una oportunidad para la distribuidora, diferenciando su servicio mediante la entrega de productos en excelentes condiciones, a tiempo y con personal capacitado en servicio al cliente.

Si su respuesta es Sí, señale el motivo

Tabla 3.35- Motivo de desabastecimiento

MOTIVO DE DESABASTECIMINETO			
Falta de proveedores	Incumplimiento en las entregas	Precios altos	Otro
20	35	16	38
18,35%	32,11%	14,68%	34,86%

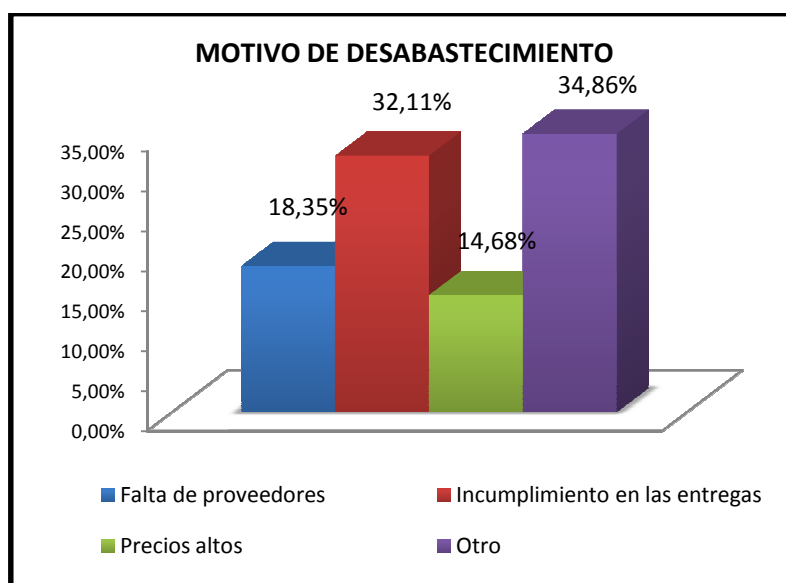


Figura 3.26 – Motivo de desabastecimiento

Análisis: De las personas que manifestaron haber tenido problemas de stock, el 34,86% señala otras causas, entre ellas la falta de capital y la falta de productos; el 32,11% adjudica la falta de producto al incumplimiento en las entregas; el 18,35% lo relaciona con la falta de proveedores y el 14,68% señala como casusa los precios altos. Manejar este tipo de información le permitirá a la empresa prestar un mejor servicio que el de la competencia.

3.2.1.3.1.9 Informe final

En la tabla 3.36 se presenta una síntesis de los principales resultados de la investigación, es decir, se interpreta los resultados más altos.

Tabla 3.36- Informe final

INFORME FINAL		
DATOS GENERALES		
GÉNERO	75,54% son mujeres	Mercado potencial femenino
EDAD	Promedio de 43 años	Adultos
NIVEL DE EDUCACIÓN	85,33% instrucción primaria y secundaria	Conocimientos medios

DATOS ESPECÍFICOS		
PREGUNTA 1	89,67% responde Si	Aproximadamente el 90% de los encuestados son potenciales clientes
PREGUNTA 2	32,12% de 2 a 5 años y 31,52% mayor a 10 años.	El 62,64% de los locales están establecidos y 50 son rentables
PREGUNTA 3	57,58% de 10 a 30 clientes	Más del 50% de los clientes potenciales tienen un número aceptable de clientes por día
PREGUNTA 4	50,91% menos de \$50 en ventas	El 51% de los clientes potenciales cumplen con un nivel de ventas mínimas por día
PREGUNTA 5	64,80% prefiere precios bajos, ofertas y promociones, y crédito	Para poder acceder a más del 60% de los potenciales clientes, es necesario ofrecerles márgenes de utilidad atractivos, ofertas y promociones, y crédito
PREGUNTA 6	75,76% tiene más de 3 proveedores	Más del 75% de los locales cuenta con más de 5 proveedores, lo que indica una oportunidad.
PREGUNTA 7	Al 90,91% sí se le otorga crédito	Del 91% de encuestados, el 59% recibe crédito de 8 a 15 días plazo, una política de crédito adecuada
PREGUNTA 8	El 52,12% compra semanalmente	Más de la mitad del mercado potencial realiza sus compras a una frecuencia conveniente
PREGUNTA 9	83,03% adquiere menos de \$500 semanalmente	Aún cuando el monto de compra es menor a 500 dólares, el número de clientes es alto, con lo que se lograría llegar a un monto favorable de venta
PREGUNTA 10	El 73,72% cubre sus gastos mensuales	El mercado potencial cubre sus gastos mensuales con el giro del negocio, por lo tanto es atractivo para la captación de nuevos clientes
PREGUNTA 12	El 60,61% piensa en expandir su negocio	Se presentan deseos de crecimiento lo que es favorable, puesto que se derivaría en un incremento de ventas
PREGUNTA 14	El 23,93% tiene como proveedor a Prodispro	Prodispro es el competidor más fuerte y establecido del mercado
PREGUNTA 15	El 84,82% se informa a través del vendedor	El vendedor es el medio más utilizado para la publicidad y promoción
PREGUNTA 16	Al 84,85% sí le informan del incremento de precios	A una pequeña parte del mercado potencial no se le informa del incremento de precios
PREGUNTA 17	El 78,95% prefiere abastecerse en comisariatos	Del 10% que no les interesa el servicio de distribución, aproximadamente el 79% prefiere comprar en comisariatos
PREGUNTA 18	El 100% gasta menos de \$5	El gasto en transporte es mínimo para los que no requieren del servicio de distribución

PREGUNTA 19	El 59,24% se ha quedado desabastecido	Casi el 60% de los encuestados se ha quedado desabastecido a causa de incumpliendo de entregas en su mayoría
--------------------	---------------------------------------	--

3.2.1.4 Marketing Mix y Estrategias del Marketing Mix

Son las herramientas tácticas que combinadas buscan conseguir la respuesta deseada por la empresa en el mercado objetivo, constan de las 4ps.

3.2.1.4.1 Producto/servicio

En base a los resultados de la encuesta realizada el servicio que ofrecerá la distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda. se describe a continuación:

- Servicio de distribución
- Entrega oportuna de los pedidos
- Garantizar excelentes condiciones de los productos
- Mejora continua (encuestas de satisfacción del cliente)
- Comunicación constante con los clientes
- Ofrecer promociones y ofertas

Con las características antes mencionadas se busca que la distribuidora preste un servicio diferenciado y competitivo, es decir, que el servicio tenga ventajas ante las empresas del sector que le permitan a la distribuidora ganar clientes y posicionarse en el mercado.

a) Logotipo

DISTRIBUIDORA GF Cía. Ltda.
Siempre a tiempo y con calidad

b) Slogan

Siempre a tiempo y con calidad

3.2.1.4.2 Estrategias del Marketing para compañías de servicios

Conforme a los resultados obtenidos en la pregunta 5 de la encuesta realizada se puede determinar las estrategias sobre servicios mediante la identificación de las características del servicio más apreciadas por los clientes.

La estrategia que se empleará para prestar un servicio competitivo es la *Cadena de servicio utilidades*, esta estrategia consiste en satisfacer primero al cliente interno para que preste un servicio eficaz y eficiente que permita fidelizar al cliente externo. En la tabla 3.37 se detalla el plan de acción de esta estrategia.

Tabla 3.37- Estrategia Cadena de servicio - utilidades

ESTRATEGIA	TACTICA	COSTO ANUAL
Cadena de servicio - utilidades	Capacitación del personal una vez por año	\$ 300,00
	Charlas de motivación dos veces al año	\$ 400,00
	Sueldo mixto para vendedores: sueldo base + comisión por ventas	\$ 828,00
	Realización de un evento familiar al año	\$ 272,00
TOTAL		\$ 1.800,00

3.2.1.4.3 Precio

Considerando que la distribuidora no realiza ningún proceso de transformación de las mercancías, el precio del servicio es cobrado en el valor de venta al público de los productos, es decir, el precio del servicio es la diferencia entre el precio de venta y el costo de las mercancías. Establecer un margen de ganancia depende de las características de cada producto y de su línea. En la Tabla 3.38 se muestra la clasificación de las mercancías con sus respectivos márgenes de comercialización.

Tabla 3.38- Margen de comercialización por líneas de productos

MARGEN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS DETALLISTAS	
LINEAS DE PRODUCTOS	%
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	
ALIMENTOS	
CEREALES	6,00%
ENLATADOS DE PESCADO	8,00%
ACEITES Y GRASAS	8,00%
LECHE, QUESO Y HUEVOS	8,00%
HARINAS Y LEUDANTES	7,00%
CONSERVAS DE FRUTAS	12,00%
GRANOS	10,00%
AZÚCAR Y OTROS ENDULZANTES	5,00%
CONFITES	14,00%
CONDIMENTOS Y ADITAMENTOS	15,00%
PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA	15,00%
PRODUCTOS DESECHABLES	25,00%
PASTAS	10,00%
SOPAS Y CREMAS	10,00%
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	
CAFÉ, TÉ, CHOCOLATE	12,00%
AGUAS MINERALES, REFRESCOS, JUGOS DE FRUTAS	12,00%
ENERGETIZANTES	12,00%
BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	15,00%
BEBIDAS DESTILADAS	15,00%
CERVEZA	8,00%
TABACO	5,00%

Analizando la tabla se puede observar que la empresa maneja márgenes de ganancia que van desde un 5% hasta un 25% de acuerdo al tipo de producto.

3.2.1.4.4 Estrategias de fijación de precios

Entre las estrategias de fijación de precios se tiene las que se basan en la mezcla de productos y las que resultan de ajustes de precios. En cuanto a las primeras se plantea la estrategia de *precios de líneas de productos*, la segunda será la

estrategia de *precios de descuento y complemento*. A continuación se explica cada una:

- La estrategia de fijación de precios de líneas de productos consiste en determinar un margen de utilidad (precio del servicio) en base a las características de venta de cada clase de producto, es decir, los productos con mayor nivel de rotación tienen menor margen de ganancia, mientras que aquellos que tienen bajos niveles de rotación la utilidad es mayor.
- La estrategia de precios de descuento y complemento consiste en conceder un descuento por pronto pago a los clientes que son sujeto de crédito, este significa que si el cliente cancela durante de los primeros 10 días del plazo tendrán una disminución del precio de la factura del 2%, para plazos de 20 a 30 días.

3.2.1.4.5 Plaza

En base a los resultados obtenidos en la pregunta uno de la encuesta realizada el 89,67% de los encuestados afirmó que les resulta más beneficioso recibir las mercancías directamente en sus locales que acudir a realizar sus compras en tiendas, mercados o comisariatos. Considerando los resultados anteriores se dice que el medio que se emplea para prestar el servicio de distribución es el transporte propio.

a) Canales de distribución

La distribuidora empleara dos formas para llegar a los clientes, para el consumidor final se comercializará los productos directamente en el local que se encuentra ubicado en la ciudad de Otavalo; en cuanto a la distribución a los detallistas, se empleará el personal y los medios de transporte de la empresa para la entrega directa en los respectivos locales.

b) Estructura de los canales de distribución

En la Figura 3.27 se representa gráficamente el canal de distribución hacia los detallistas y en la Figura 3.28 el canal de distribución para el cliente final.

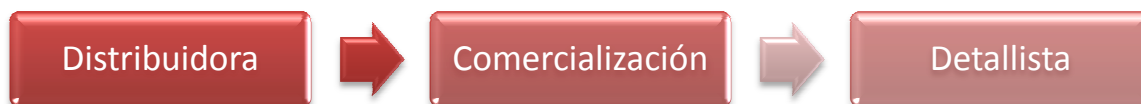


Figura 3.27 – Distribuidor detallista

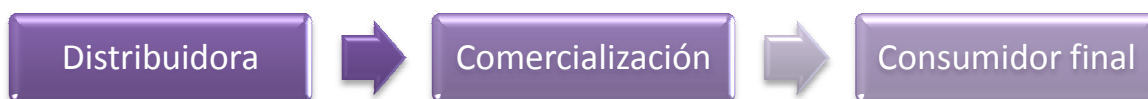


Figura 3.28 – Distribuidor consumidor final

3.2.1.4.6 Promoción

Según los resultados obtenidos en la pregunta 15 de la encuesta realizada, se determina que el medio de comunicación entre la empresa y los clientes es el vendedor, razón por la cual se establece que será esta persona la encargada de dar a conocer a los clientes los diferentes paquete promocionales y ofertas que realiza la empresa para incentivar las ventas, para esto se emplearan catálogos y afiches, los que se detallan de mejor manera en las estrategias de promoción.

3.2.1.4.7 Estrategias de promoción

Las estrategias de promoción que se aplicarán para dar a conocer los productos que comercializa la distribuidora, es la publicidad y las ofertas y promociones, mismas que se especifican a continuación:

- La estrategia de publicidad se aplicara mediante el uso de catálogos.
- Incentivos de compra, esta estrategia consiste en que a partir de cierto monto de compra los clientes se hacen acreedores a un determinado

número de cupones para el sorteo de premios. La comunicación de esta estrategia será por medio de los vendedores de la empresa.

El costo de implementar las estrategias de promoción se presenta en la Tabla 4.39.

Tabla 3.39- Costos de estrategias de promoción

ESTRATEGIA	TACTICA	COSTO ANUAL
Publicidad	Utilización permanente de catálogos	\$ 100,00
Incentivos de compra	Sorteo de premios una vez al año	\$ 1100,00
TOTAL		\$ 1.200,00

3.2.1.5 Análisis de la Oferta

En base a la información del **Cuadro no. 18 - Producción bruta y total, según regiones y provincias** publicado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC 2, 2011), se obtuvo la venta en dólares de artículos sin transformación de la provincia de Imbabura, además, del folleto **Ingresos y Gastos de los Hogares** publicado por el (INEC3, 2006 pág. 9) se conoce el porcentaje de los ingresos que las familias ecuatorianas destinan a la compra de alimentos, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes en la región sierra, con lo que se puede obtener la oferta de productos de consumo masivo en la provincia de Imbabura como se indica en la tabla 3.40.

Tabla 3.40- Oferta en dólares de productos de consumo masivo en Imbabura.

OFERTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN IMBABURA AÑO 2008	
Venta de artículos sin transformación en Imbabura	\$ 96.155.530,00
Porcentaje de gasto mensual en alimentos y bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes de los hogares de la región sierra	25,90%
Oferta anual de alimentos y bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes en Imbabura	\$ 24.904.282,27
Oferta mensual de alimentos y bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas tabaco y estupefacientes en Imbabura	\$ 2.075.356,86

Según los resultados obtenidos en la pregunta 14 de la encuesta realizada se puede determinar las empresas que se dedican a la comercialización y distribución de productos de consumo. Estos resultados se detallan en la Tabla 3.41

Tabla 3.41- Empresas competidoras

EMPRESAS OFERENTES	% DE PARTICIPACIÓN
PRODISPRO	23,93%
DIPRONOR	19,67%
DISTRIBUIDORA CARLOS ÁRIAS	13,54%
MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ	9,83%
OTROS	7,61%
<i>AKI</i>	
<i>QUISUR</i>	
<i>LA FABRIL</i>	
<i>PROESA</i>	
DISAMA	5,94%
PROVEMAS	5,19%
DISTRIBUIDORA RONAL CASTRO	4,45%
COMERCIAL PASQUEL	4,08%
DISTRIBUIDORA FAMILIAR	3,34%
COMERCIAL RUEDA	1,67%
COMERCIAL ACOSTA	0,74%

Las empresas mejor posicionadas en este mercado son PRODISPRO Y DIPRONOR, abarcan en conjunto aproximadamente el 44% de participación del mercado. En un tercer lugar se encuentra la Distribuidora Carlos Áreas con una participación del 13,54%

3.2.1.6 Análisis de la Demanda

El primer paso para la determinar la proyección de demanda del proyecto es establecer la demanda total del mercado objetivo, misma que se detalla en la Tabla 3.42.

Tabla 3.42- Demanda total.

DEMANDA CAUTIVA	NÚMERO DE TIENDAS	\$ SEMANAL	\$ MENSUAL
Número de tiendas registradas en los municipios de cada cantón de la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe	3019	\$ 754.750,00	\$ 3.019.000,00
Porcentaje de detallistas dispuestos a recibir el servicio de distribución	89,67%	89,67%	89,67%
Número de tiendas dispuestas a utilizar el servicio de distribución	2.707	\$ 676.784,33	\$ 2.707.137,30

En base al resultado de la pregunta uno de la encuesta se determina que 2.707 tiendas están dispuestas a recibir el servicio; con los resultados de la pregunta nueve se estima la demanda semanal en dólares.

Una vez determinada la oferta y demanda se puede establecer la demanda insatisfecha como se presenta en la tabla 3.43.

Tabla 3.43- Demanda insatisfecha de productos de consumo masivo

DEMANDA INSATISFECHA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO	
Oferta mensual	\$ 2.075.356,86
Demanda mensual	\$ 2.707.137,30
Demanda insatisfecha mensual	\$ 631.780,44

Se estima que el monto de demanda insatisfecha asciende a \$ 631.780,44.

En la tabla 3.44 se muestra que actualmente el negocio cubre el 5% de la demanda de los cantones Cotacachi y Otavalo, este porcentaje de demanda genera ventas semanales de \$ 20.000,00. Estos resultados han sido generados en base a la información otorgada por el propietario del negocio.

Tabla 3.44- Demanda actual del negocio Víveres Katherine

DEMANDA ACTUAL	
Número de tiendas registradas en los municipios del cantón Cotacachi y Otavalo	836
Número de tiendas que usan el servicio actualmente en el cantón Cotacachi y Otavalo	40
Porcentaje del mercado actual en lo cantones de Cotacachi y Otavalo	5%
Frecuencia de compra	semanal
Promedio de compra semanal por cliente	\$ 500
Demanda semanal actual	\$ 20.000

Al relacionar el porcentaje de demanda actual que cubre la empresa con la demanda total, se puede decir que se abarca el 2% del total de tiendas del mercado objetivo.

En la Tabla 3.45 se detalla la cantidad de tiendas que cubrirá la distribuidora, alcanzando un número de 271 y cubriendo el 10% de la demanda total. Cubrir este porcentaje de demanda implica que la empresa deberá ampliar sus instalaciones en un 10%. En cuanto a los medios de transporte no se requiere mayor capacidad puesto que actualmente apenas se emplea el 25%.

Tabla 3.45- Demanda del proyecto

DEMANDA DEL PROYECTO	
Número de tiendas registradas en los municipios de cada cantón de la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe	3019
Porcentaje de detallistas dispuestos a recibir el servicio de distribución	89,67%
Número de tiendas dispuestas a utilizar el servicio de distribución	2707
Porcentaje de mercado que la empresa puede cubrir	10%
Demanda potencial	271
Promedio de compra semanal (frecuencia dominante)	\$ 250
Demanda potencial semanal	\$ 67.678

Contar con 271 clientes que adquieran montos promedio de 250 dólares significa para la empresa tener ingresos por ventas semanales de \$67.678.

En la Tabla 3.46 se detalla la proyección de ventas para 5 años, misma que se calcula considerando el índice de crecimiento de la población de la provincia de Imbabura y el cantón Cayambe, que es de 1,96%. Aplicando esta tasa de crecimiento la empresa para el 2015 estará teniendo ventas anuales de 3 millones y medio de dólares aproximadamente, lo que se puede observar en la Figura 3.29.

Tabla 3.46- Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS					
FRECUENCIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Semanal	\$ 67.678	\$ 69.004,45	\$ 70.356,44	\$ 71.734,93	\$ 73.140,42
Mensual	\$ 270.714	\$ 276.017,79	\$ 281.425,77	\$ 286.939,71	\$ 292.561,69
Anual	\$ 3.248.565	\$ 3.312.213,48	\$ 3.377.109,27	\$ 3.443.276,55	\$ 3.510.740,23
En número de locales	271	276	281	287	293

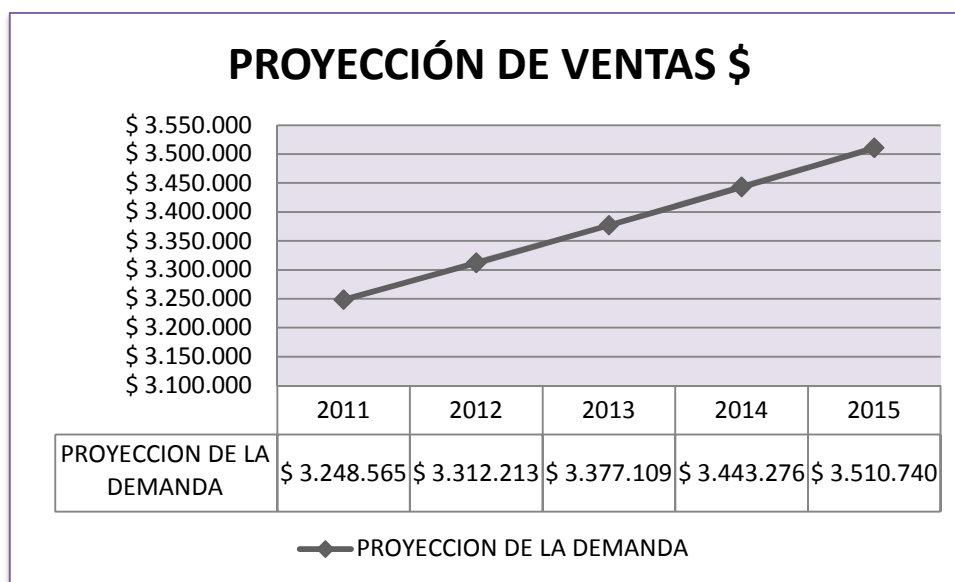


Figura 3.29- Gráfico de la proyección de demanda

3.2.2 ESTUDIO TÉCNICO

3.2.2.1 Objetivos del estudio técnico

- Analizar y determinar la localización y tamaño óptimo de las instalaciones donde se almacenarán y comercializarán las mercancías para la distribución.
- Determinar los requerimientos de equipos, maquinarias, insumos, mano de obra y capital de trabajo para la prestación del servicio.
- Proporcionar información detallada para cuantificar el monto de las inversiones necesarias y de los costos de operación.
- Determinar los procesos y subprocesos que intervienen en la prestación del servicio.

3.2.2.2 Determinación del tamaño óptimo de la empresa

Para determinar el tamaño óptimo de las instalaciones de la distribuidora se considerara la demanda cautiva del proyecto y la capacidad financiera del aportante. En la Tabla 3.47 se detalla el área total de las instalaciones existentes y las que hacen falta para el desarrollo de las actividades de la empresa. El área por construir es de 86,40 metros cuadrados, que corresponde al local comercial y oficinas.

Tabla 3.47- Área total de las instalaciones

ÁREA DE LAS INSTALACIONES	
USO	ÁREA BRUTA (M2)
LOCAL COMERCIAL	66,00
OFICINA-ADMINISTRACIÓN	20,40
BODEGA PRINCIPAL	87,10
BODEGAS SECUNDARIAS	89,68
GARAGES	44,08
OTROS (sanitarios, vestidor)	7,63
ÁREA TOTAL DE LAS INSTALACIONES	314,89

Las especificaciones de la capacidad de las bodegas se puede observar en la Tabla 3.48.

Tabla 3.48- Capacidad de las bodegas

CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES			
USO	ÁREA BRUTA (M2)	ALTURA ÚTIL ENTRE PISO (M)	VOLUMEN (M3)
BODEGA PRINCIPAL	87,10	2,30	200,33
BODEGAS SECUNDARIAS	89,68	2,10	188,33
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO TOTAL			388,66

La empresa cuenta con 388,66m³ para el almacenaje de las mercancías, lo que se puede relacionar con mantener 3.000 quintales en bodegas. Considerando un promedio de costo de un quintal de \$40,00 se puede decir que la capacidad de almacenamiento en dólares es de 120.000,00, relacionándolo con la demanda resultante del estudio de mercado se diría que se tiene la capacidad de bodegaje suficiente para realizar la ampliación.

Respecto a la capacidad de transporte, actualmente la empresa cuenta con dos vehículos. Las características de los mismos se detallan en la Tabla 3.49.

Tabla 3.49- Capacidad de transporte

CAPACIDAD DE TRANSPORTE			
VEHÍCULO TIPO	CAPACIDAD DE TRANSPORTE	AÑO	CAPACIDAD QQ
CAMIÓN	HINO GH1JMUA	2009	300
CAMIONETA	MAZDA BT-50 CD 4*4 ACTION CDR 2.5	2010	20
CAPACIDAD DE TRANSPORTE TOTAL			320

La empresa puede transportar por viaje entre los dos vehículos 320 quintales. A un precio de \$40,00 por quintal y con tres viajes semanales se hablaría de \$38.000,00; pero tomando en cuenta la experiencia del negocio se conoce que por viaje se transporta en promedio \$20.000,00, considerando este valor se diría que con tres viajes semanales se puede cubrir la demanda estimada. Cabe

recaltar que los \$20.000,00 son el resultado de transportar quintales, cajas, paquetes, javas, entre otros artículos.

3.2.2.2.1 Microlocalización de la nueva empresa

Para realizar la microlocalización se ha tomado en cuenta dos posibles direcciones dentro de la ciudad de Otavalo, estas son:

- **Opción 1.-** Sucre y Salinas esquina
- **Opción 2.-** Av. 31 de Octubre s/n y Panamericana.

El análisis de las características de las 2 opciones se presenta en la Tabla 3.50.

Tabla 3.50- Análisis para la microlocalización

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA					
FACTORES	PESO	CIUDADES			
		OPCIÓN 1		OPCIÓN 2	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación	0,19	4	0,76	4	0,76
Costo	0,14	3	0,42	4	0,56
Área	0,12	3	0,36	5	0,6
Accesibilidad	0,1	3	0,3	5	0,5
Disponibilidad de servicios básicos	0,12	4	0,48	4	0,48
Negocios aledaños	0,13	3	0,39	4	0,52
Afluencia de personas	0,2	4	0,8	3	0,6
TOTAL	1	3,51		4,02	

Los factores que se analizaron para establecer el sitio exacto donde estarán ubicadas las instalaciones de la empresa son a nivel interno de la ciudad, es decir, se comparó la ubicación, el costo de arriendo o compra de la infraestructura, el área disponible, la accesibilidad, la disponibilidad de servicios básicos, los negocios aledaños y la afluencia de gente. Una vez realizado el análisis se determina que el lugar donde actualmente se encuentran ubicadas las bodegas y parqueaderos del negocio es el lugar preciso para la empresa (opción

2), esto es en la Av. 31 de Octubre s/n y Panamericana. Entre los factores de mayor influencia para esta decisión están el tamaño del área disponible y las facilidades de acceso, sobre todo para el transporte de carga.

Además de contar con las ventajas antes expuestas esta dirección está ubicada en una de las principales avenidas de la ciudad en la que se encuentra el Mercado 24 de Mayo y los días sábados es el principal lugar para la feria de alimentos.

La ubicación de la distribuidora se presenta en la Figura 3.30.



Figura 3.30 – Ubicación exacta de la empresa (Municipio de Otavalo, 2011)

3.2.2.3 Ingeniería del proyecto

La ingeniería del proyecto busca determinar los requerimientos de mano de obra, equipos, insumos e instalaciones necesarias para poner en marcha la empresa.

3.2.2.3.1 Descripción técnica del producto o servicio

El servicio que presta la “Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda.” consiste en la entrega de productos de consumo masivo directamente en los locales que se dedican a la compra venta de este tipo de bienes. La venta de las mercancías se la realiza mediante la visita directa de los vendedores a los locales y también se toman los pedidos por teléfono. El medio que se emplea para el envío de los productos son dos vehículos y la entrega se la hace a través de los estibadores de la empresa.

3.2.2.3.2 Identificación y selección del mapa de procesos y de los procesos

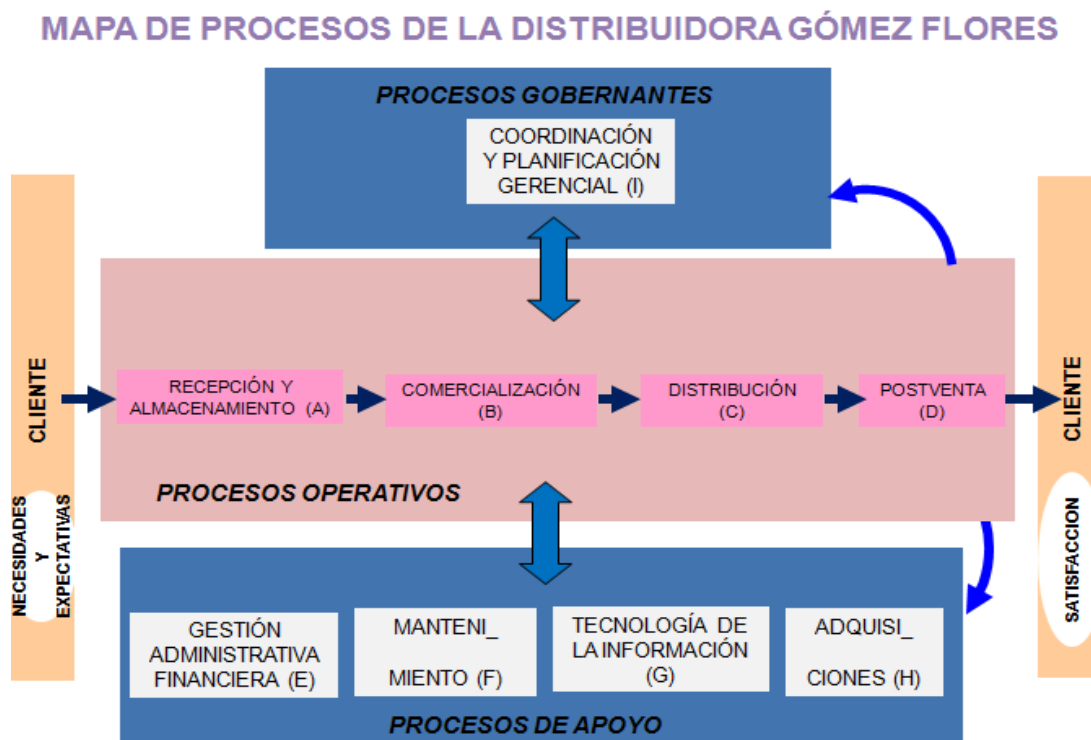


Figura 3.31 – Mapa de procesos de la Distribuidora Gómez Flores

En la Figura 3.31 se presenta los procesos necesarios para que la empresa cumpla con sus actividades diarias, así como las interrelaciones entre los mismos para llegar a la satisfacción del cliente.

Los procesos operativos de la Distribuidora inician con la Recepción y el almacenamiento de las mercancías; el siguiente proceso es la comercialización, mismo que se divide en dos subprocesos la Comercialización de clientes antiguos y Comercialización de clientes nuevos. El tercer proceso operativo es la Distribución, y Posventa es el último proceso.

Habiéndose determinado y seleccionado los procesos y subprocesos que intervienen en la empresa en el Anexo L se detallan las actividades de los procesos operativos mediante diagramas de flujo.

3.2.2.3.3 Listado de equipos

Con el conocimiento de las actividades necesarias para el cumplimiento de los procesos de la empresa, se detallan cada uno de los equipos y muebles necesarios, en la Tabla 3.51 se encuentran los equipos con los que cuenta actualmente el negocio.

Tabla 3.51- Listado de equipos existente

EQUIPOS QUE POSEE LA DISTRIBUIDORA GÓMEZ FLORES					
NOMBRE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	EMPRESA
Camión	HINO GH1JMUA	1	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	Hino
Camioneta	MAZDA BT- 50 CD 4X4 ACTION CARD 2.5	1	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	Quito Motor S.A.
Cortadora	Bajo pedido	1	\$ 800,00	\$ 800,00	Taller artesanal Otavalo

Cosedora	Siruba	1	\$ 360,00	\$ 360,00	Almacenes Siruba
Balanza eléctrica	Casio	1	\$ 340,00	\$ 340,00	Almacén Otavalo
Computadora	Intel	1	\$ 500,00	\$ 500,00	Almacén Otavalo
Impresora matricial	Casio	1	\$ 200,00	\$ 200,00	Almacén Otavalo
Estantería	Simple 2,30 x 2,50	4	\$ 260,00	\$ 1.040,00	Taller Don Aníbal
Estantería	Simple 2,30 x 3,00	2	\$ 310,50	\$ 621,00	Taller Don Aníbal
Calculadora	Casio	1	\$ 8,00	\$ 8,00	Almacén Otavalo
Perforadora	Ninguna	1	\$ 3,00	\$ 3,00	Almacén Otavalo
Teléfono	Panasonic KX-TS500	1	\$ 60,00	\$ 60,00	CASA PAZMIÑO S.A.
Grapadora	Ninguna	1	\$ 2,00	\$ 2,00	Almacén Otavalo
TOTAL				\$ 120.934,00	

En la Tabla 3.52 están aquellos equipos y muebles que se requieren para cumplir con las actividades normales una vez realizada la ampliación, además se enlista posibles precios y proveedores.

Tabla 3.52- Requerimientos de equipos y muebles

REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE LA DISTRIBUIDORA GÓMEZ FLORES					
NOMBRE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	EMPRESA
Computadora	Pentium 4, Intel P4 2,26 GHz, Memoria 256, Disco duro 120 GB, Monitor 17"	3	\$ 659,00	\$ 1.977,00	CINTICOMP
Impresora	SAMSUNG ML-1740	1	\$ 136,00	\$ 136,00	CINTICOMP
Teléfono	Panasonic KX-TS500	3	\$ 60,00	\$ 180,00	CASA PAZMIÑO S.A.
Fax	KX FT 937	1	\$ 110,00	\$ 110,00	CASA PAZMIÑO S.A.

Escritorio	Secretaria para computador	3	\$ 189,00	\$ 567,00	MUEBLECOM
Archivadores	Archivador cuatro gavetas metálico	2	\$ 75,00	\$ 150,00	MUEBLECOM
Silla ejecutiva	Arket en malla bajo	4	\$ 220,00	\$ 880,00	MUEBLECOM
Sofá	Tripersonal Asia	1	\$ 620,00	\$ 620,00	MUEBLECOM
Casilleros	Simple 2,00 x 1,00	1	\$ 90,00	\$ 90,00	Taller Don Anibal
Estantería	Doble 2,30 x 2,50	8	\$ 517,50	\$ 4.140,00	Taller Don Anibal
Caja registradoras	Caja registradora SAM4S ER-600	2	\$ 155,00	\$ 310,00	CASA PAZMIÑO S.A.
Silla simples	Silla giratoria	2	\$ 60,00	\$ 120,00	Mercadolibre
Frigorífico	Vertical 2 puertas mixto	2	\$ 1.590,00	\$ 3.180,00	Vitrinas Buenaño
Catastas	Cesto de luxe	10	\$ 10,95	\$ 109,50	PICA Plásticos Industriales C.A.
Coches	Carrito de supermercado	5	\$ 32,00	\$ 160,00	Zurich
Basurero	Simple	5	\$ 15,00	\$ 75,00	PICA Plásticos Industriales C.A.
Perforadora	Ninguna	3	\$ 3,00	\$ 9,00	Almacén Otavalo
Calculadora	Casio	1	\$ 8,00	\$ 8,00	Almacén Otavalo
Papelera	Ninguna	4	\$ 8,00	\$ 32,00	Almacén Otavalo
Grapadora	Ninguna	3	\$ 2,00	\$ 6,00	Almacén Otavalo
TOTAL				\$ 12.859,50	

El monto al que asciende los requerimientos de equipos y muebles nuevos para la empresa es de \$12.859,50.

3.2.2.3.4 Descripción de materiales e insumos

En la Tabla 3.53 se detallan los insumos necesarios para el normal funcionamiento de la distribuidora en su día a día.

Tabla 3.53- Requerimientos de insumos

LISTADO DE INSUMOS DE LA DISTRIBUIDORA GÓMEZ FLORES						
NOMBRE	DETALLE	CANTIDAD POR MES	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	EMPRESA
Cinta de embalaje	Transparente	24	\$ 0,88	\$ 21,12	\$ 253,44	Megaplas
Sacos de yute	Pequeños	300	\$ 0,14	\$ 42,00	\$ 504,00	Luis Vizcaíno
	Medianos	1500	\$ 0,18	\$ 270,00	\$ 3.240,00	
	Grandes	150	\$ 0,16	\$ 24,00	\$ 288,00	
Hilo	Carrete grande	6	\$ 2,00	\$ 12,00	\$ 144,00	Bodegrans
Fundas	Paquete Tamaño 1	6	\$ 0,17	\$ 1,02	\$ 12,24	Megaplas
	Paquete Tamaño 2	6	\$ 0,25	\$ 1,50	\$ 18,00	
	Paquete Tamaño 4	9	\$ 0,32	\$ 2,88	\$ 34,56	
	Paquete Tamaño 5	12	\$ 0,40	\$ 4,80	\$ 57,60	
	Paquete Tamaño 7	6	\$ 0,55	\$ 3,30	\$ 39,60	
	Paquete Tamaño 10	6	\$ 0,70	\$ 4,20	\$ 50,40	
Suministros de oficina	Facturas, papel, tinta, artículos varios				\$ 900,00	Imprenta Carrera
Suministros de aseo	Escobas, paños, trapeadores, desinfectantes, etc.				\$ 150,00	Servitiendas
Fundas con logo	Superjumbo	12	2,93	35,16	\$ 421,92	Megaplas
	Jumbo	12	\$ 2,55	\$ 30,60	\$ 367,20	
	Grandes	12	1,25	\$ 15,00	\$ 180,00	
	Medianas	12	0,81	\$ 9,72	\$ 116,64	
	Pequeñas	15	0,5	\$ 7,50	\$ 90,00	
TOTAL				\$ 484,80	\$ 6.867,60	

El costo de los insumos ascienda a 6.867,60 dólares anuales. Este costo variará en función de la demanda debido a que están directamente relacionadas con el empaclado y entrega de los productos.

3.2.2.3.5 Distribución espacial

La distribución en el terreno de las distintas unidades de almacenamiento, venta, administración y transporte busca contribuir a la eficiencia en la movilización de las mercancías tanto al momento de recibirlas, almacenarlas, distribuirlas en el local comercial y despacharlas hacia los distintos clientes. Además, permite la optimización de recursos debido a la eliminación de tiempos no productivos y busca el bienestar del personal de la empresa.

Es importante aclarar que la distribución de las instalaciones de la empresa por construir también se ha debido sujetar a la posición de la infraestructura existente. El modelo detallado de la distribución física se presenta en el Anexo M.

3.2.2.3.6 Distribución interna

Los equipos, muebles y enseres necesarios para el área administrativa han sido distribuidos de tal manera que permitan una oportuna gestión de los recursos y del personal.

En cuanto al local comercial la distribución de las estanterías, cajas, equipos y de más enseres necesarios para atender al público han sido ubicados de tal manera que faciliten al acceso, la asequibilidad a los productos y la movilidad de los clientes. El objetivo principal es brindarle al cliente seguridad y comodidad al momento de adquirir los productos. El detalle de la distribución interna de las instalaciones de la empresa se presenta en el Anexo N.

3.2.2.3.7 Mano de obra

En el Anexo O se detallan los requerimientos de personal que es necesario para la empresa, especificándose la cantidad y los costos mensuales y anuales en los cuales se tendría que incurrir para el normal funcionamiento, el monto anual

asciende a 76.689,54 dólares. El perfil de competencias de cada cargo se realizará en el estudio organizacional.

3.2.2.3.8 Adecuaciones

Tabla 3.54- Requerimientos de las instalaciones por construir

ADECUACIONES			
DETALLE	METROS CUADRADOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Construcción Local comercial	66,00	\$ 250,00	\$ 16.500,00
Construcción Oficinas	20,43	\$ 250,00	\$ 5.107,50
Ventanas	6,60	\$ 45,00	\$ 297,00
Puertas simples	4,80	\$ 112,50	\$ 540,00
Puerta enrollable	6,90	\$ 75,00	\$ 517,50
Puerta de hierro mixta	1,84	\$ 107,00	\$ 196,88
TOTAL			\$ 23.158,88

Las adecuaciones necesarias para completar las instalaciones y así llevar a cabo la prestación del servicio son la construcción del local comercial y las oficinas para la administración. El costo total asciende \$ 23.158,88 dólares, de este valor \$ 21.607,50 corresponde al levantamiento de la infraestructura y la diferencia corresponde al costo de puertas y ventanas. Esta información se muestra en la Tabla 4.54.

3.2.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.2.3.1 Objetivos del estudio organizacional

- Determinar el tipo de compañía bajo el cual se va a constituir la empresa.
- Definir una estructura organizacional en la que se refleje las funciones y responsabilidades, así como, las interrelaciones de cada cargo.
- Establecer los perfiles de los distintos puestos de trabajo de la empresa.

3.2.3.2 Aspecto legal

3.2.3.2.1 Nombre

La razón social de la empresa es DISTRIBUIDORA GÓMEZ FLORES CÍA. LTDA., éste se designó considerando la actividad que realiza y los apellidos de los propietarios.

3.2.3.2.2 Tipo de empresa

Analizadas las características de cada tipo de compañía que puede establecerse en el país y los requerimientos del propietario se decide constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada, ya que este tipo de compañía requiere el monto más bajo de capital para su constitución (\$ 400,00), y la responsabilidad de los socios se limita al monto aportado. La empresa se constituirá con las aportaciones de dos socios, el valor de aportación de cada uno se presenta en la Tabla 3.55.

Tabla 3.55- Aporte de recursos propios por socio

APORTE DE RECURSOS PROPIOS		
APORTANTE	VALOR	PORCENTAJE
Inversionista 1	369.915,71	90%
Inversionista 2	41.101,74	10%

La suma del aporte de los dos socios corresponde al 79,51% del valor total de la inversión, de este monto el 90% corresponde al actual dueño del negocio (Sr. Eugenio Gómez) y la diferencia es el aporte del nuevo socio (Sr. Carlos Rivera).

3.2.3.2.3 Requisitos y trámites legales

La constitución de una compañía en la ciudad de Otavalo inicia con la presentación de la solicitud de aprobación del nombre de la compañía en las oficinas de la Ventanilla Única Empresarial; una vez aprobado el nombre se apertura la cuenta de integración en una institución bancaria y se presenta un

proyecto de minuta en las oficinas antes mencionadas; con la minuta notariada se solicita la aprobación de las escrituras de la empresa en la Superintendencia de Compañías.

Una vez aprobadas las escrituras y emitidas las resoluciones, se realiza la publicación del extracto en un diario de la ciudad de domicilio de la empresa y se llevan las resoluciones de aprobación a la notaría donde se celebró la escritura de constitución para su marginación; también se debe obtener la patente municipal.

Cumplido el plazo establecido de la publicación del extracto se inscribe la escritura y los nombramientos de la directiva de la compañía en el Registro Mercantil; además se reingresa la documentación a la Superintendencia de compañías para la obtención de las hojas de datos que permitirán sacar el RUC; finalmente con el RUC de la compañía la Superintendencia autoriza retirar el valor depositado en la cuenta de integración de capital y la empresa puede aperturar una cuenta a su nombre para el desarrollo de sus actividades.

En la Figura 3.32 se muestra la secuencia de pasos que se debe seguir para constituir una empresa en la ciudad de Otavalo, detallándose también las entidades en las cuales se deben realizar los trámites. La oficina en la que se inicia el proceso es la Ventanilla Única Empresarial (VUE)

En el Anexo P se explica detalladamente los trámites y la documentación de cada paso necesario para constituir una compañía.

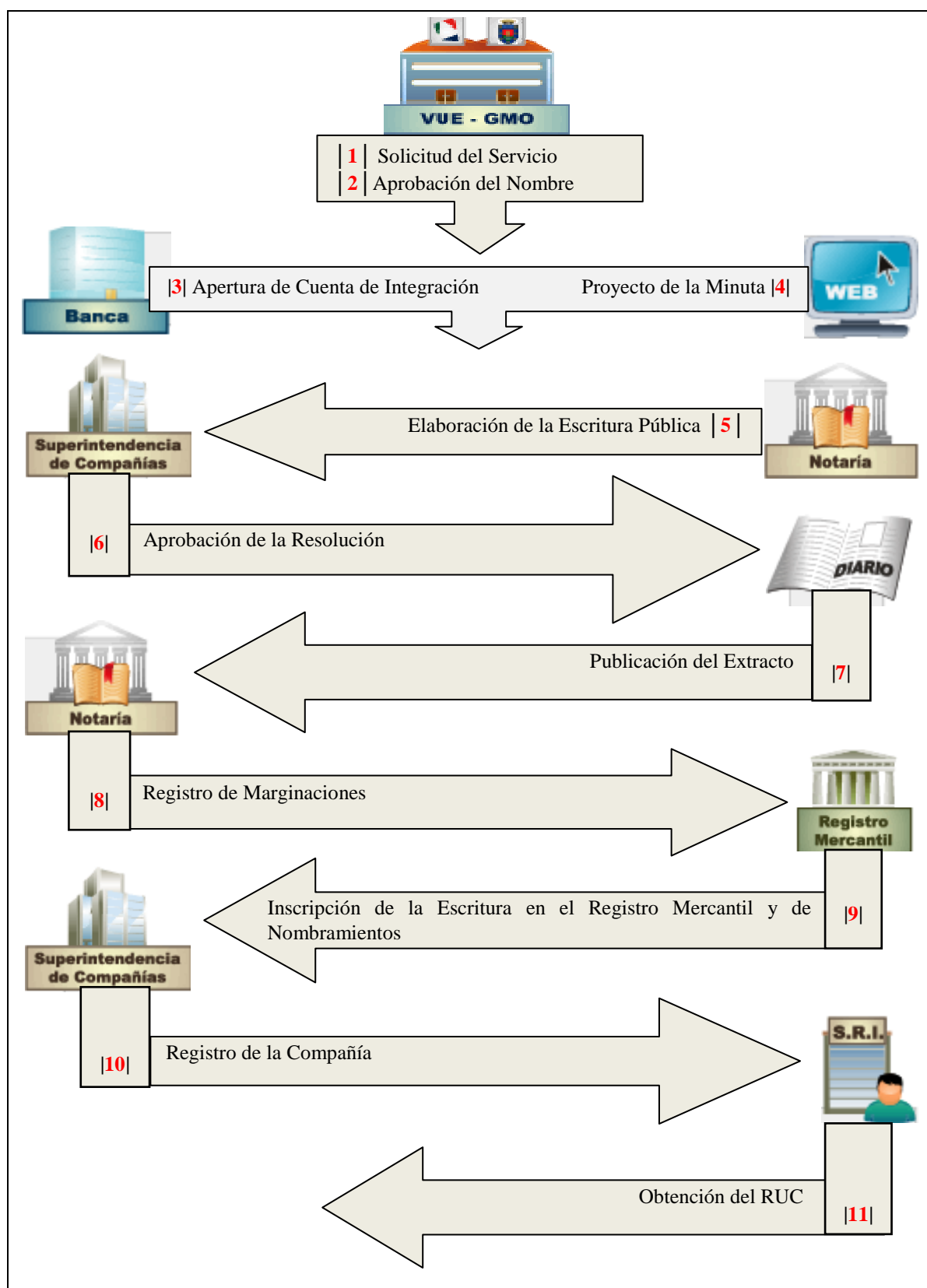


Figura 3.32 – Funcionamiento de la Ventanilla Única Empresarial (VUE)
(Municipio de Otavalo, 2009)

El resumen sobre los gastos en los que se tiene que incurrir para la constitución de la empresa se presenta en la Tabla 3.56, el monto asciende a \$867,50 USD.

Tabla 3.56- Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Apertura de la cuenta de Integración de capital	\$ 400,00
Escritura pública	\$ 70,00
Honorarios abogado	\$ 300,00
Trámites y resoluciones	\$ 30,00
Publicaciones y copias	\$ 65,50
COSTO TOTAL	\$ 865,50

3.2.3.3 Estructura organizacional

3.2.3.3.1 Organigrama

Para establecer el organigrama de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda., se ha buscado reflejar de la mejor manera las principales funciones además de sus interrelaciones.



Figura 3.33 – Organigrama de la Distribuidora Gómez Flores

3.2.3.4 Análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo

En el diseño, descripción y análisis de cargos inicialmente se ha realizado la descripción de los aspectos intrínsecos que influye en la construcción de un puesto de trabajo, en la Tabla 3.57 se detalla los aspectos que han sido tomados en cuenta.

Tabla 3.57- Descripción de cargos

NOMBRE DEL CARGO	SUBORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN	PERIODICIDAD DE RESULTADOS
Gerente	Junta general de socios	Anual
Contador	Gerente	Mensual
Secretaria	Gerente, contador	Diarias
Vendedor	Gerente	Semanal
Cajero	Gerente	Diario
Perchador	Gerente, jefe de bodega	Diario
Jefe de bodega	Gerente, contador	Semanal
Estibador	Jefe de bodega	Diario
Chofer	Gerente	Semanal

Siguiendo con el análisis del cargos, se ha realizado un listado de los conocimientos y habilidades (aspectos extrínsecos) de cada uno de los empleados que forman y formarán parte de la nomina de la empresa, mismo que se detalla en la Tabla 3.58.

Tabla 3.58- Habilidades y conocimientos del personal

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL		
CARGO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo gerencial • Gestión de seguridad y salud • Economía y Finanzas • Formulación y evaluación de proyectos • Comercio y marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis gerencial • Criterios de decisión • Liderazgo • Iniciativa • Visión de conjunto • Facilidad de palabra

CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad general • Contabilidad de costos • Presupuestos • Tributación actualizada • Legislación laboral • Manejo de paquetes contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de coordinación • Rapidez de análisis • Atención centrada en los detalles • Habilidad numérica
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Taquigrafía • Computación • Idioma inglés • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación • Proactivo/a • Atención centrada a los detalles
VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de ventas • Relaciones humanas • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación • Iniciativa
CAJERO	<ul style="list-style-type: none"> • Computación • Curso cajero • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de análisis • Facilidad de comunicación • Servicial
PERCHADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo básico • Relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicial • Rapidez física
JEFE DE BODEGA	<ul style="list-style-type: none"> • Computación • Manejo de paquetes computacionales específicos • Relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez de análisis • Habilidad numérica • Proactivo
ESTIBADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo básico 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades físicas • Servicial
CHOFER	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo profesional • Relaciones humanas • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica • Proactivo • Facilidad de comunicación

Con el análisis de las habilidades y conocimientos requeridos por los aspirantes a cada uno de los cargo, es preciso continuar con la descripción de los requisitos necesarios para su contratación como certificados, títulos, referencias y aquellos que fueren oportunos de acuerdo a cada puesto de trabajo. Esta información se describe en la Tabla 3.59.

Tabla 3.59- Requisitos de cada cargo

CARGO	REQUISITOS	DIRECCIÓN DE LA RECEPCIÓN
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Título en Administración o afines • Suficiencia en idioma inglés • Experiencia mínima de 2 años 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Referencias personales y laborales • Record policial 	Av. 31 de Octubre s/n y Panamericana
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en contabilidad • Certificado de CPA • Experiencia mínima de 3 años • Referencias personales y laborales • Record policial 	
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> • Título en secretariado o afines • Suficiencia en el idioma inglés • Experiencia mínima de 1 año • Referencias personales y laborales • Record policial 	
VENDEDOR	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller en comercio, contabilidad o afines • Curso en técnicas de ventas, con mínimo de 90 horas • Referencias personales y laborales • Experiencia de 1 año • Buena presencia • Record policial 	
CAJERO	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller en contabilidad o afines • Curso de cajero • Referencias personales y laborales • Experiencia de 1 año • Record policial 	
PERCHADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de ciclo básico • Referencias personales • Record policial 	
JEFE DE BODEGA	<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller en contabilidad o afines • Experiencia mínima de 2 años • Referencias personales y laborales • Curso de computación básica • Record policial 	
ESTIBADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de ciclo básico • Referencias personales • Record policial 	
CHOFER	<ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller • Licencia de manejo profesional • Experiencia mínima de 2 años • Curso de servicio al cliente • Referencias personales y laborales • Record policial 	

En conclusión, en las tablas 3.57, 3.58 y 3.59 se describe la información sobre las habilidades, conocimientos y requisitos necesarios para el personal de la nueva empresa.

3.2.4 ESTUDIO FINANCIERO

3.2.4.1 Objetivos del estudio financiero

- Verificar la viabilidad financiera del proyecto con la ampliación
- Establecer el monto de los recursos necesarios para el funcionamiento de la nueva empresa y su medio de financiamiento.
- Realizar las proyecciones de ingresos y egresos para los próximos 5 años.

3.2.4.2 Estudio económico o financiero

3.2.4.2.1 Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones incluye las inversiones fijas, diferidas y el capital de trabajo necesario para el desenvolvimiento ordinario de la empresa.

3.2.4.2.1.1 Inversiones fijas de la ampliación.

Las inversiones fijas de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda. se detalla en la Tabla 3.60, de estas algunas ya pertenecen a la empresa por lo que se ha realizado un diferenciación entre lo que es propio y los rubros a financiarse.

Tabla 3.60- Activos fijos

INVERSIÓN FIJA	
COSTO	TOTAL USD.
Instalaciones	\$ 58.161,32
Maquinaria y Equipo	\$ 4.840,00
Utensilios y Accesorios	\$ 434,50
Equipos de Computación	\$ 2.581,00
Equipos de Oficina	\$ 368,50
Muebles y Enseres	\$ 7.307,50
Terreno	\$ 177.954,00
Vehículos	\$ 87.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 338.646,82

El valor total de la inversión en activos fijos asciende a \$ 338.646,82.

3.2.4.2.1.2 Inversiones diferidas

En la Tabla 3.61 se muestran los montos de las inversiones diferidas que requiera la distribuidora. El valor total de este rubro es de \$ 3.239,50 de los cuales \$ 1.374,00 son por gastos de puesta en marcha; \$ 865,50 corresponde a gastos de organización y \$ 1000,00 es el monto del software contable. Es importante señalar que en cada uno de estos rubros está incluido un 2% de imprevistos.

Tabla 3.61- Activos diferidos

2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS	
CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Gasto puesta en marcha	\$ 1.374,00
Gasto de Organización	\$ 865,50
Otros	\$ 1.000,00
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.239,50

En el Anexo Q se desglosan cada uno de los rubros que forman parte de las inversiones diferidas.

3.2.4.2.1.3 Capital de trabajo de la ampliación

En la Tabla 3.62 se presenta el resumen de los costos por capital de trabajo en los cuales la empresa incurrirá para poder operar normalmente en un mes.

Tabla 3.62- Capital de trabajo de la ampliación

3. CAPITAL DE TRABAJO	
CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.
COSTOS DIRECTOS	
Mercancías	\$ 163.200,00
Materiales Directos	\$ 494,50
Mano de Obra Directa	\$ 4.146,00
Costo de transporte	\$ 1.912,50

Subtotal	\$ 169.753,00
COSTOS INDIRECTOS	
Mano de Obra Indirecta	\$ 554,92
Suministros e insumos	\$ 89,25
Mantenimiento	\$ 18,11
Gastos Administrativos	\$ 1.950,68
Gasto de Ventas	\$ 263,16
Gastos Financieros	\$ 1.823,56
Seguro	\$ 585,01
Subtotal	\$ 5.284,68
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 175.037,68

El monto mensual del capital de trabajo es \$ 175.037,68; de este valor el rubro más representativo es el costo de las mercancías que es de \$ 163.200,00. Debido a que la empresa no fabrica ningún tipo de bien no existe el rubro materia prima directa.

3.2.4.2.2 Financiamiento

La inversión total requerida para la ampliación del negocio a una distribuidora es de \$ 516.924,00; de esta cifra \$ 411.017,45 es el aporte de recursos propios y los \$ 105.906,56 corresponde a recursos de terceros. Según las cifras antes mencionadas se puede decir que al actual dueño del negocio y su nuevo socio les corresponderá el 79,51% del valor de la empresa. Información que está detallada en la Tabla 3.63.

Tabla 3.63- Fuentes y usos de los recursos

FUENTES Y USOS				
INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS TERCEROS
Activos Fijos	\$ 338.646,82	65,51%	\$ 302.773,44	\$ 35.873,38
Activos Diferidos	\$ 3.239,50	0,63%	\$ 3.239,50	\$ 0,00
Capital de Trabajo	\$ 175.037,68	33,86%	\$ 105.004,51	\$ 70.033,18
Inversión Total	\$ 516.924,00	100,00%	\$ 411.017,45	\$ 105.906,56
Porcentaje de aporte			79,51%	20,49%

Del monto total a financiarse \$ 35.873,38 se invertirán en activos fijos y \$ 70.033,18 será para capital de trabajo.

Las condiciones bajo las cuales se haría el préstamo para financiar los recursos faltantes se detallan en la Tabla 3.64. Algunos de estos datos fueron tomados de las tasas por segmento de crédito del banco Promerica del grupo productivo PYMES (Banco Promerica Ecuador, 2011).

Tabla 3.64- Datos del crédito

DATOS DE CREDITO PYMES PARA ACTIVO FIJO	
Monto de crédito	\$ 106.000,00
Cuota mensual	\$ 2.348,62
Periodo	60
Tasa mensual efectiva	0,99%
Tasa anual efectiva	11,83%
Tasa nominal	11,23%

El monto del crédito sería de \$ 106.000,00; con una tasa mensual efectiva de 0,99% y a 60 meses plazo se pagaría cuotas mensuales de \$ 2.348,62, en estas cuotas está incluido el pago de capital e intereses. En el Anexo V se presenta la tabla de amortización de este crédito.

En la Tabla 3.65 se presentan los gastos anuales que tendrá la distribuidora por el pago de intereses y de la amortización del capital del crédito necesario para su implementación.

Tabla 3.65- Resumen de los costos del crédito PYMES por año

RESUMEN DE CREDITO PYMES POR AÑO		
AÑO	INTERES	AMORTIZACIÓN
1	\$ 11.659,37	\$ 16.524,13
2	\$ 9.595,66	\$ 18.587,83
3	\$ 7.274,23	\$ 20.909,27
4	\$ 4.662,87	\$ 23.520,63
5	\$ 1.725,37	\$ 26.458,13

Los valores de la tabla antes expuesta son la suma los pagos mensuales tanto de intereses como de capital que se realizarían en cada año.

3.2.4.2.3 Determinación de los costos y gastos

A continuación se presenta una estimación de los costos y gastos que tendrá la empresa para la prestación del servicio en el primer año, Tabla 3.66. En el Anexo R se detallan los costos y gastos proyectados para los 5 años.

Tabla 3.66- Costos y gastos de comercialización para el primer año

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL AÑO 1		
RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Mercancías		\$ 1.958.400,00
Materiales Directos		\$ 5.933,95
Mano de Obra Directa		\$ 49.752,05
Costos de transporte		\$ 22.950,00
Mano de Obra Indirecta	\$ 6.659,04	
Suministros e insumos	\$ 1.071,00	
Reparación y Mantenimiento	\$ 217,28	
Seguros	\$ 7.020,13	
Depreciación	\$ 28.816,16	
Amortización Activos Diferidos	\$ 647,90	
Subtotales	\$ 44.431,50	\$ 2.037.036,00
Total de Prestación del servicio	\$ 2.081.467,51	
Gastos Administrativos	\$ 23.408,16	
Gastos Financieros	\$ 31.086,14	
Gastos de Ventas	\$ 3.157,92	
Subtotales	\$ 57.652,22	
Costo Total	\$ 2.139.119,73	

El valor total de costos y gastos de prestación del servicio en el primer año suma \$ 2.139.119,73 dólares, de este rubro \$ 2.037.036,00 corresponden a costos variables de los cuales el valor más alto está dado por el monto de la mercancía, \$ 44.431,50 representan los costos fijos, y los gastos de administración, financieros y de ventas equivale a \$ 57.652,22.

3.2.4.2.3.1 Costos de comercialización

El detalle de los costos directos e indirectos que intervienen en la prestación del servicio se presenta en el Anexo S.

3.2.4.2.3.2 Gastos de administración

En la Tabla 3.67 se detallan los gastos administrativos que tendrá la distribuidora tanto para el primer mes como para el primer año de funcionamiento.

Tabla 3.67- Gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gerente	1	\$ 820,92	\$ 9.851,04
Contador	1	\$ 554,92	\$ 6.659,04
Secretaria	1	\$ 395,32	\$ 4.743,84
Subtotal personal		\$ 1.771,16	\$ 21.253,92
Agua		\$ 30,00	\$ 360,00
Luz		\$ 40,00	\$ 480,00
Teléfono		\$ 70,00	\$ 840,00
Internet		\$ 36,00	\$ 432,00
Subtotal		\$ 176,00	\$ 2.112,00
2% Imprevistos		\$ 3,52	\$ 42,24
Subtotal Gastos generales		\$ 179,52	\$ 2.154,24
TOTAL		\$ 1.950,68	\$ 23.408,16

Anualmente la distribuidora gastará \$ 23.408,16 de los cuales \$ 21.253,92 son gastos de personal y \$ 2.154,24 corresponden a gastos generales. En el valor total de los gastos generales está incluido un 2% de imprevistos para algún tipo de eventualidad que pueda presentarse.

3.2.4.2.3.3 Gastos de ventas

Se prevé que la distribuidora en el primer año de funcionamiento tendrá gastos por ventas que ascienden a \$ 3.157,92, monto que incluye un 2% de imprevistos.

El concepto y el monto de los gastos de ventas se muestran en la Tabla 3.68.

Tabla 3.68- Gasto en ventas

GASTOS DE VENTAS.		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Promoción	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	\$ 8,00	\$ 96,00
Estrategia de fidelización	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Subtotal	\$ 258,00	\$ 3.096,00
2% Imprevistos	\$ 5,16	\$ 61,92
TOTAL	\$ 263,16	\$ 3.157,92

3.2.4.2.3.4 Gastos financieros de la ampliación.

Para la ampliación se requiere un crédito de \$ 106.000,00 mismo que generará pagos mensuales de interés. En la Tabla 3.69 se detallan cada uno de los tipos de préstamos y los valores anuales de interés respectivos. Se considera el pago de los interés del crédito habitar como un rubro de los gastos financieros de la nueva empresa debido a que las instalaciones donde funcionan actualmente las bodegas y el terreno donde se construirán el local comercial y las oficinas fueron adquiridas con este crédito. Similar tratamiento se le da al crédito realizado para la compra del camión debido a que también pasa a ser activo de la nueva empresa. Los tres créditos restantes han sido invertidos en capital de trabajo.

Tabla 3.69- Gasto financiero

GASTOS FINANCIEROS	
GASTOS	VALOR AÑO 1
Crédito Habitar Pichincha	\$ 8.945,79
Crédito Consumo Promerica	\$ 2.355,98
Tarjeta de crédito	\$ 433,50
Crédito Consumo Pichincha	\$ 4.111,70
Crédito camión	\$ 3.579,81
Crédito PYMES	\$ 11.659,37
TOTAL	\$ 31.086.15

3.2.4.2.4 Ingresos

Las ventas proyectadas para los cinco años se muestran en la Tabla 3.70. Para el año 1 se estiman ingresos por prestación del servicio de \$ 3.248.564,76, las cuales van incrementándose año a año hasta tener un monto de 3.510.740,23 por ventas en el año 5. Para el aumento de las ventas se empleó el índice de crecimiento de la población, cuyo cálculo se presenta en el Anexo U.

Tabla 3.70- Ingresos proyectados

INGRESOS PROYECTADOS					
AÑOS: 1 – 5					
VENTAS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Semanal	\$ 67.678,43	\$ 69.004,45	\$ 70.356,44	\$ 71.734,93	\$ 73.140,42
Mensual	\$ 270.713,73	\$ 276.017,79	\$ 281.425,77	\$ 286.939,71	\$ 292.561,69
Anual	\$ 3.248.564,76	\$ 3.312.213,48	\$ 3.377.109,27	\$ 3.443.276,55	\$ 3.510.740,23

3.2.4.2.5 Estados financieros

3.2.4.2.5.1 Estado de resultados

En el Anexo W se presenta la proyección del estado de resultados para 5 años. Al final del año 1 la empresa obtiene una utilidad neta de \$ 627.900,94, rubro que va incrementándose anualmente debido principalmente al aumento del monto de ventas y a la disminución de los gastos financieros y de la amortización de los créditos. En el año 5 se logra obtener un valor de utilidad neta de \$ 674.385,46. Como política de la empresa se ha establecido que el 50% de las utilidades netas serán reinvertidas y la diferencia se reparte entre los socios.

3.2.4.2.5.2 Balance general

El estado de situación inicial para la distribuidora se detalla en la Tabla 3.71.

Tabla 3.71- Estado de situación inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
A ENERO 2011	
EN DÓLARES.	
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja Bancos	\$ 11.837,68
Cuentas por cobrar	\$ 78.051,30
(-)Provisión de cuentas incobrables	-\$ 780,51
Inventario de suministros y materiales	\$ 1.071,00
Inventario de mercancías	\$ 163.200,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 253.379,47
ACTIVO FIJO	
Instalaciones	\$ 58.161,32
Maquinaria y Equipos	\$ 4.840,00
Utensilios y Accesorios	\$ 434,50
Equipos de Computación	\$ 2.581,00
Muebles y Enseres	\$ 7.307,50
Equipos de Oficina	\$ 332,00
Terreno	\$ 177.954,00
Vehículos	\$ 87.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 338.610,32
ACTIVO DIFERIDO	
Gastos de puesta en marcha	\$ 1.374,00
Gastos de organización	\$ 865,50
Otros	\$ 1.000,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 3.239,50
TOTAL ACTIVOS	\$ 595.229,29
PASIVOS	
PASIVO A CORTO PLAZO	
Proveedores	\$ 72.558,15
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	\$ 72.558,15
PASIVO A LARGO PLAZO	
Préstamo por pagar	\$ 281.551,03
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 281.551,03
TOTAL PASIVO	\$ 354.109,18
PATRIMONIO	
Capital Social	\$ 233.663,75
Utilidad ejercicio anterior	\$ 7.456,36
TOTAL PATRIMONIO	\$ 241.120,11
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 595.229,29

El monto total de activos asciende a \$ 595.229,29; de los cuales \$ 253.379,47 dólares corresponde a activos corrientes, \$ 338.610,32 es el valor total de activos fijos y \$ 3.239,50 dólares es la inversión en activos diferidos.

Tanto los valores de las cuentas de activos como de pasivos y patrimonio están dadas por los saldos como negocio más los valores requeridos como distribuidora.

En cuanto a los saldos de los pasivos, la cuenta proveedores inicia con un valor de \$ 72.558,15; los pasivos a largo plazo equivalen a \$ 281.551,03; teniéndose un monto total de deuda de \$ 354.109,18 dólares.

La empresa inicia con un valor total de patrimonio de \$ 241.120,11 constituido por el valor del capital social y por la utilidad del ejercicio anterior.

3.2.4.2.5.3 Flujo de fondos

Para la determinación de los valores que intervendrán en el Valor Actual Neto, se realizó un flujo de fondos del negocio como tal y un flujo de fondos incluida la ampliación, de la diferencia de estos valores se obtiene el Flujo de fondo incremental como se observa en los anexos Y y Z, mismos que representan los valores reales que se podrá traerlos a valor presente y así visualizar los indicadores financieros.

3.2.4.3 Evaluación financiera

3.2.4.3.1 Indicadores financieros

Con el propósito de determinar si el proyecto es financieramente viable a continuación se presenta el resultado de algunos indicadores.

3.2.4.3.1.1 Promedio ponderado del Costo de Capital.

Para iniciar con el cálculo del Promedio Ponderado del Costo de Capital se debe calcular el porcentaje exacto de impuestos que incurrirá la empresa como resultado de actividad económica, mismo que se indica en la Tabla 3.72.

Tabla 3.72- Cálculo de la T (impuestos)

DATOS PARA CALCULAR LA T	
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	\$ 697.667,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ 1.079.980,97
T	35,40%

Una vez determinado el valor de los impuestos, se toma en cuenta los valores de los datos que indica la Tabla 3.72.

Tabla 3.73- Datos para el cálculo de la WACC

DATOS PARA CALCULAR LA WACC	
Ke Tasa de costo de oportunidad de los accionistas	25,00%
CAA Capital aportado por los accionistas	\$ 411.017,45
D Deuda financiera contraída	\$ 106.000,00
Kd Costo de la deuda financiera	11,83%
T Tasa del impuesto a las ganancias	35,40%
WACC	21,44%

$$WACC = 25\% \frac{411.017,45}{411.017,45 + 106.000,00} + 11,83\% (1 - 35,40\%) \frac{106.000,00}{411.017,45 + 106.000,00}$$

$$WACC = 21,44\%$$

Aplicando la fórmula indicada se obtiene como resultado que el Promedio Ponderado del Costo de Capital es del 21,44%, mismo que se aplicará para el cálculo del Valor Presente Neto.

3.2.4.3.1.2 Valor Presente Neto

Los flujos de fondos empleados para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se presentan en la Tabla 3.74.

Tabla 3.74- Valor actual neto

VALOR ACTUAL NETO		
USD.		
AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-\$ 520.525,82	-\$ 520.525,82
1	\$ 651.551,48	\$ 536.517,82
2	\$ 650.166,46	\$ 440.854,61
3	\$ 646.495,87	\$ 360.970,73
4	\$ 641.101,96	\$ 294.760,14
5	\$ 556.593,53	\$ 210.724,59
TOTAL		1.323.302,07

La empresa presenta un VAN de **\$ 1.323.302,07**, demostrándose que la ampliación del negocio es viable y operable.

3.2.4.3.1.3 Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Otro método de evaluar la viabilidad de la inversión es la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.), que para la distribuidora es de 83%, lo que significa que el proyecto es realizable ya que éste es superior al porcentaje del Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC).

3.2.4.3.1.4 Periodo de Recuperación de la Inversión (P.R.I.)

La empresa presenta un Periodo de Recuperación de la Inversión (P.R.I) menor a un año, esto se puede observar en la Tabla 3.75.

Presentar un periodo de recuperación menor a un año le permite a la empresa ser muy atractiva para los inversionistas.

Tabla 3.75- Periodo de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
0	-\$ 520.525,82	-\$ 520.525,82	-\$ 520.525,82
1	\$ 651.551,48	\$ 536.517,82	\$ 15.992,00
2	\$ 650.166,46	\$ 440.854,61	\$ 456.846,61
3	\$ 646.495,87	\$ 360.970,73	\$ 817.817,34
4	\$ 641.101,96	\$ 294.760,14	\$ 1.112.577,48
5	\$ 556.593,53	\$ 210.724,59	\$ 1.323.302,07

3.2.4.3.1.5 Punto de Equilibrio

En la Tabla 3.76 se presenta el punto de equilibrio en dólares que obtiene la distribuidora de acuerdo a los montos de sus ventas, costos fijos y costos variables.

Tabla 3.76- Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EN VOLUMENES DE VENTA					
EN DÓLARES					
AÑOS	Ventas	Costos	Costos	Costo	Pto. Equilibrio CFT/(CVT/VT)
	Totales	Fijos	Variables	Total	
1	\$ 3.248.564,76	\$ 44.431,50	\$ 2.037.036,00	\$ 2.139.119,73	\$ 70.857,18
2	\$ 3.312.213,48	\$ 44.730,85	\$ 2.097.360,72	\$ 2.192.989,68	\$ 70.640,27
3	\$ 3.377.109,27	\$ 44.736,19	\$ 2.159.479,46	\$ 2.249.381,55	\$ 69.960,84
4	\$ 3.443.276,55	\$ 37.787,30	\$ 2.223.445,71	\$ 2.301.367,10	\$ 58.518,24
5	\$ 3.510.740,23	\$ 21.304,97	\$ 2.289.314,59	\$ 2.345.902,79	\$ 32.671,88

En la Tabla 3.76 se detalla las ventas mínimas mensuales por año que la empresa de lograr para no incurrir en pérdidas.

3.2.4.3.2 Análisis de sensibilidad

El primer año de funcionamiento es determinante para cumplir con los objetivos de ventas de la distribuidora, es por esto que se busca cubrir al menos un 10% de la demanda potencial en este periodo para continuar con un crecimiento del 2% en los años restantes.

Tabla 3.77- Análisis de sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
ESCENARIOS	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO PARA EL PRIMER AÑO	VAN	TIR
PESIMISTA	6,50%	\$ 718.423,21	30,96%
	7,00%	\$ 804.821,95	36,56%
	7,50%	\$ 891.220,70	42,71%
NORMAL	8,00%	\$ 977.619,45	49,45%
	9,00%	\$ 1.150.416,94	64,86%
	10,00%	\$ 1.323.214,43	82,94%
OPTIMISTA	10,50%	\$ 1.409.613,17	92,97%
	11,00%	\$ 1.496.011,92	103,63%
	11,50%	\$ 1.582.410,66	114,89%

En la Tabla 3.77 se puede observar que con un crecimiento mínimo de 6,5% la distribuidora obtiene un VAN positivo e igual a \$718.423.21, resultado que se podría presentar en el escenario pesimista. Lograr cubrir el 10% del mercado significa para la empresa obtener un VAN de \$1.323.214,43; cumpliéndose los objetivos planificados.

Alcanzar una participación superior al 10% es para la empresa tener un VAN superior \$1.400.000,00 aproximadamente.

3.2.5 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	Constitución de la compañía	21 días	mar 01/02/11	mar 01/03/11		
2	Solicitud del Servicio VUE	1 día	mar 01/02/11	mar 01/02/11		Cecilia Flores
3	Aprobación del nombre	2 días	jue 03/02/11	vie 04/02/11		Cecilia Flores
4	Apertura de la cuenta de integración	1 día	lun 07/02/11	lun 07/02/11	3	Cecilia Flores
5	Proyecto de la minuta	1 día	mar 08/02/11	mar 08/02/11	4	Cecilia Flores
6	Elaboración de la escritura pública	1 día	jue 10/02/11	jue 10/02/11	5	Cecilia Flores
7	Aprobación de la resolución	1 día	vie 11/02/11	vie 11/02/11	6	Cecilia Flores
8	Publicación del extracto	5 días	lun 14/02/11	vie 18/02/11	7	Cecilia Flores
9	Registro de marginaciones	1 día	lun 21/02/11	lun 21/02/11	8	Cecilia Flores
10	Inscripción de la escritura en el Registro Mercantil y de	1 día	mar 22/02/11	mar 22/02/11	9	Cecilia Flores
11	Registro de la Compañía	1 día	mié 23/02/11	mié 23/02/11	10	Cecilia Flores
12	Obtención del RUC	1 día	jue 24/02/11	jue 24/02/11	11	Cecilia Flores
13	Retirar la cuenta de integración de capital	1 día	vie 25/02/11	vie 25/02/11	12	Cecilia Flores
14	Aperturar una cuenta bancaria a nombre de la compañía	1 día	lun 28/02/11	lun 28/02/11	13	Eugenio Gómez
15	Obtener permiso para imprimir facturas	1 día	mar 01/03/11	mar 01/03/11	14	Eugenio Gómez
16	Acceso al crédito bancario	5 días	mié 02/03/11	mar 08/03/11	15	
17	Obtención de requisitos para acceder al crédito	2 días	mié 02/03/11	jue 03/03/11	15	Eugenio Gómez
18	Presentación de la documentación	2 días	vie 04/03/11	lun 07/03/11	17	Eugenio Gómez
19	Acceso al crédito	1 día	mar 08/03/11	mar 08/03/11	18	Eugenio Gómez
20	Construcción de las instalaciones Adquisición de activos	32 días	mié 09/03/11	mié 20/04/11	19	
21	Solicitud de proformas de empresas constructoras	1 día	mié 09/03/11	mié 09/03/11	19	Eugenio Gómez
22	Análisis y selección de la mejor oferta	1 día	jue 10/03/11	jue 10/03/11	21	Eugenio Gómez
23	Construcción de las instalaciones	30 días	vie 11/03/11	mié 20/04/11	22	Eugenio Gómez
24	Adquisición y disposición de muebles y equipos	3 días	jue 21/04/11	lun 25/04/11	23	
25	Negociación y compra maquinaria y equipo	1 día	jue 21/04/11	jue 21/04/11	23	Cecilia Flores
26	Negociación y compra de utensilios accesorios	1 día	jue 21/04/11	jue 21/04/11	23	Cecilia Flores
27	Negociación y compra de equipos de computación	1 día	jue 21/04/11	jue 21/04/11	23	Cecilia Flores
28	Negociación y compra de equipos de oficina	1 día	jue 21/04/11	jue 21/04/11	23	Eugenio Gómez
29	Negociación y compra de muebles enseres	1 día	jue 21/04/11	jue 21/04/11	23	Cecilia Flores
30	Disposición de maquinaria, equipos y muebles	2 días	vie 22/04/11	lun 25/04/11	29	Eugenio Gómez
31	Contratación de personal	11 días	mar 26/04/11	sáb 07/05/11	30	
32	Reclutamiento, selección y contratación de personal	7 días	mar 26/04/11	mar 03/05/11	30	Eugenio Gómez
33	Inducción y capacitación de personal	2 días	mié 04/05/11	jue 05/05/11	32	Eugenio Gómez
34	Elaboración y entrega de publicidad para la inauguración	4 días	mar 26/04/11	vie 29/04/11	30	Cecilia Flores
35	Inicio de actividades de la distribuidora	1 día	sáb 07/05/11	sáb 07/05/11	34,33	Equipo de trabajo

Figura 3.34 – Cronograma de actividades previas al evento de inauguración de la Distribuidora Gómez Flores

El cronograma de actividades previas al inicio de las operaciones de la distribuidora se presenta en la Figura 3.36, detallándose fechas de inicio y fin, actividades predecesoras y responsables. El primero de febrero se da inicio a los trámites de constitución de la compañía y se culmina el sábado siete de mayo con el evento inauguración del local comercial.

En el Anexo A.A se presenta el diagrama Gantt del plan de puesta en marcha de la distribuidora.

3.2.6 PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

3.2.6.1 Objetivos del plan de contingencia y salida

- Mantener planes de acción que permitan continuar con el funcionamiento de la empresa en caso de presentarse algún tipo de siniestro.
- Asignar coordinadores para las diferentes acciones de contingencia consideradas en la empresa.

3.2.6.2 Análisis de riesgos y Alternativas de contingencia y salida

1. Los ingresos por ventas no permiten obtener utilidades netas aceptables.
 - a. **Liquidación de la empresa:** Se liquida la empresa y con los fondos provenientes de la venta se cancelan las cuentas con los proveedores y los préstamos a las instituciones financieras. El saldo se reparte de acuerdo al porcentaje de aportación de los socios.
 - b. **Fusión:** Unir capitales con empresas que realizan actividades similares para lograr beneficios apropiados.
 - c. **Incursionar en otro tipo de negocio:** De acuerdo al tipo de negocio en el que se vaya a incursionar se mantienen algunos de los activos o se venden todos con el objeto de obtener el capital para el nuevo emprendimiento.

2. Que algún tipo de activo de la empresa sufra un siniestro como accidente, robo o incendio.
 - a. **Contratación de transporte alternativo:** En caso de que los vehículos de la empresa sufran algún tipo de siniestro la distribuidora contrata los servicios de empresas dedicadas al transporte de carga para la entrega de los productos.
 - b. **Robo de mercancías en tránsito:** La empresa tiene una política de inventarios que le permitan cubrir la demanda de hasta un viaje, esto permite seguir entregando a tiempo los productos a los clientes.
 - c. **Incendio en bodegas y/o oficinas:** La empresa cuenta con extintores en cada una de las áreas.
 - d. **Daños o pérdida de información:** Se contará con equipos de respaldo de información.

3. Discrepancias graves entre los socios.
 - a. **Liquidación de la sociedad:** se realiza los trámites de compraventa siendo el inversionista mayoritario el que tiene preferencia para la compra del porcentaje de participación en venta, como se ha establecido en los estatutos de la empresa. En el caso de que esta persona no posea los recursos para realizar la compra se busca un inversionista.
 - b. **Acudir a centros de mediación:** se busca solucionar las discrepancias mediante la intervención de personas que trabajan en centros de mediación de conflictos (Centro de Mediación de Conflictos de la PUCE-SI sede Ibarra).

4. Muerte de un socio.
 - a. El valor de su inversión pasará a uno de los miembros de su familia, según se estipule en la minuta de constitución de la empresa.
 - b. En el caso de que el heredero no esté interesado en continuar con la sociedad se busca un comprador para el porcentaje de participación de este socio.

3.2.6.3 Áreas encargadas de coordinar las contingencias

- a. **Gerente General:** responsable de coordinar las siguientes alternativas de contingencia: liquidación de la empresa, fusión, incursionar en otro tipo de negocio, incendio en bodegas y contratación de transporte alternativo.
- b. **Socios:** responsables de coordinar las contingencias respecto a liquidación de la sociedad, acudir a un centro de mediación y las que se refieren a la muerte de un socio.
- c. **Jefe de bodega:** responsable de coordinar la contingencia en cuanto al robo de mercancías en tránsito.

Las personas antes mencionadas son quienes están a cargo de velar por la ejecución de dichas contingencias pero con la colaboración de todos los involucrados de la empresa.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Una vez realizada la investigación de los factores que podrían afectar o beneficiar a los objetivos de crecimiento del negocio como son el crecimiento de la población, la inflación entre otros, se logra concluir que el ambiente externo en el que se desarrollará la nueva empresa tiene varios factores de oportunidad y las amenazas de éste son mínimas (inflación).
- Después de haber realizado el análisis de la situación actual del negocio se obtuvo resultados favorables; puesto que éste cuenta con una amplia cartera de productos, facilidad de financiamiento, transporte propio, entre otros, que le permite responder oportunamente ante las amenazas del sector.
- Existe un 23,34% de demanda insatisfecha del servicio de distribución y los factores determinantes para la captación de clientes en el mercado meta son los precios competitivos, la entrega a tiempo de los productos, facilidades de crédito, oferta y promociones, variedad y un servicio de calidad.
- Se identificó que le competidor más fuerte del mercado objetivo es Prodispro y algunos grandes comisariato como AKI, TIA y Santa María en el caso de Cayambe; debido a esto se puede decir que Cayambe es el cantón menos atractivo para el ingreso de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda., cabe recalcar que es más beneficioso para la empresa llegar a cantones con mayor zonas rurales como Pimampiro y Urcuquí donde se pudo observar una mayor necesidad de este servicio.
- Las inversiones necesarias para la ampliación del negocio están constituidas por la compra de muebles y enseres, equipos de computación, utensilios y accesorios, la construcción de instalaciones alcanzando un monto de \$35.873,38; por los gastos incurridos en cuanto a la constitución de la empresa y a la adquisición del software, y los gastos de puesta en

marcha el valor es de \$3.239,50; y por el capital de trabajo que se empleará se presenta un rubro de \$70.033,18.

- De acuerdo a los resultados del estudio financiero se puede concluir que la ampliación del Negocio Víveres Katherine a una Comercializadora Distribuidora, y Almacenadora de producto de consumo masivo es rentable; puesto que al cubrir un 10% del mercado potencial se presenta un valor actual neto (VAN) positivo de \$1.323.302,07, además que la tasa interna de retorno TIR es de 83% siendo superior al Promedio Ponderado del Costo de Capital de 21,44% empleado, lo que permite una recuperación de la inversión en menos de un año, todos estos resultados positivos son condiciones que hacen viable, operable y rentable la inversión.
- La tasa interna de retorno obtenida es de 83%, considerablemente alta, lo que se sustenta en la razón de ser de la empresa que es comprar y vender productos, debido a que no existe mayor inversión en maquinaria y equipos.

4.2 RECOMENDACIONES

- Es importante realizar un seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos de ventas, debido a ser éste un punto determinante en la consecución de las metas de la empresa a largo plazo, se recomienda centrar atención priorizada a este aspecto especialmente durante el primer año de funcionamiento donde es necesario lograr un crecimiento de 4 clientes nuevos semanales.
- Para aminorar los efectos derivados de las grandes empresas competidoras, es necesario realizar permanentemente investigaciones de las estrategias de la competencia.
- Es recomendable cumplir oportunamente con los programas de retroalimentación de los clientes mínimo una vez por año; ya que la

diferenciación del servicio de la Distribuidora Gómez Flores Cía. Ltda. es el adecuado tratamiento de sus clientes internos y externos

- Se recomienda realizar actividades de actualización permanentes en cuanto a legislación laboral, legislación tributaria y Ley de compañías en caso de ser necesario.
- De acuerdo al estudio financiero la empresa presenta altos niveles de liquidez, por lo que se recomienda la realización de inversiones temporales en las que se pueda lograr una mayor rentabilidad e ingresos no operacionales; consecuentemente a esto un crecimiento mayor de la distribuidora.
- Controlar el flujo de fondos año por año con el fin de trabajar con información actualizada.

REFERENCIAS

BACA, Gabriel. 2000. *Evaluación de proyectos*. México : Mc Graw Hill/Interamericana , 2000.

Banco Central del Ecuador 1. 2011. Banco Central del Ecuador. [En línea] Enero de 2011. [Citado el: 25 de Enero de 2011.] http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual.

Banco Central del Ecuador 2. 2011. Banco Central del Ecuador. [En línea] Febrero de 2011. [Citado el: 25 de Febrero de 2011.] <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro022011.pdf>.

Banco Promerica Ecuador. 2011. Transparencia de información. [En línea] Banco Promerica Ecuador, 17 de Febrero de 2011. [Citado el: 02 de Febrero de 2011.] <http://www.bancopromerica.ec/default.aspx?obj=21&sub=182#>.

BENJAMÍN, Enrique y FINCOWSKY, Franklin. 2009. *Organización de empresas*. México : McGraw-Hill , 2009.

BESLEY, Scott y BRIHAM, Eugene. 2004. *Fundamentos de administración financiera*. México : Mc Graw Hill, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. 2000. *Administración de recursos humanos*. Bogotá : MacGraw-Hill Interamericana S.A., 2000.

Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia. Antioquia : s.n.

El Plan de Negocios - Business Plan. 2007. El Plan de Negocios - Business Plan. [En línea] 20 de 02 de 2007. [Citado el: 19 de 05 de 2010.] http://www.mercadeo.com/03_bussplan.html.

Enciclopedia Financiera. [En línea] [Citado el: 4 de junio de 2011.] <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>.

EUMED.NET. eumed.net. [En línea] [Citado el: 24 de Febrero de 2011.] <http://www.eumed.net/libros/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>.

Evaluación de proyectos. [En línea] [Citado el: 4 de junio de 2011.] <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/2009/09/el-flujo-de-caja-o-flujo-fondos.html>.

FRED, David. 2008. *Conceptos de Administración Estratégica*. México : Pearson Educación, 2008.

GARCÍA, Gary. 1999. *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*. Quito : Ecuador F.B.T. Cía. Ltda., 1999.

Glosario de términos de Marketing. 2010. Mujeres de empresa. *Mujeres de empresa*. [En línea] 20 de 07 de 2010. [Citado el: 20 de 07 de 2010.] <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001103.shtml>.

GOODSTEIN, Leonard y TIMOTHY, Nolan y PFEIFFER, William. 1998. *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia : McGrawHill, 1998.

HARRINGTON, James. 1993. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá : McGraw Hill, 1993.

HERNÁNDEZ, Hernández Habraham y HERNÁNDEZ, Villalobos Habraham. 2001. *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México : Thomson Learning, 2001.

INEC 2. 2011. INEC. *INEC*. [En línea] INEC, 16 de Febrero de 2011. [Citado el: 14 de mayo de 2011.] http://www.inec.gob.ec/web/guest/publicaciones/anuarios/inv_eco/com_int.

INEC. 2003. Instituto de Estadísticas y Censos. [En línea] 10 de 2003. [Citado el: 30 de 06 de 2010.] http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv.

INEC3. 2006. *Ingresos y Gastos de los hogares*. Quito : s.n., 2006.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 2002. *Elementos de administración*. México : McGraw-Hill Interamericana Editore S.A., 2002.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. 2001. *Marketing*. México : Pearson Educación, 2001.

LEHMANN, Donald R. 1993. *Investigación y análisis de mercado*. México : Continental, 1993.

Ley de compañías. 2010. *Ley de compañías*. Quito : Corporación de estudios y publicaciones, 2010. Talleres de la Corporación de Estudios y Publicaciones.

MIRANDA, Juan. 2005. *Gestión de proyectos*. Bogotá : MM, 2005.

Municipio de Otavalo. 2011. Municipio de Otavalo. [En línea] Ventanilla Única Empresarial, 2011 de Enero de 2011. [Citado el: 25 de Enero de 2011.] <http://www.otavaloempresarial.com/servicios-de-la-vue/requisitos-para-constituir-una-compania>.

—. **2009.** Municipio de Otavalo. [En línea] Ventanilla Única Empresarial, 2009. [Citado el: 25 de Enero de 2011.] <http://www.otavaloempresarial.com/funcionamiento-vue>.

—. **2011.** Municipio de Otavalo. [En línea] Visitotavalo, 2011. [Citado el: 09 de Marzo de 2011.] <http://www.visitotavalo.com/pagina.php?vamenu=18>.

OROZCO, Arturo. 1999. *Investigación de mercados conceptos y práctica*. Bogotá : Grupo Editorial Norma S.A., 1999.

PEUMANS, Deusto. 1967. *Valoración de proyectos de inversión*. 1967.

Planning S.A. 2004. Planning. [En línea] Abril de 2004. [Citado el: 04 de Febrero de 2011.] <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>.

SÁNCHEZ, Paula. 2007. Aprenda Marketing. [En línea] 30 de Mayo de 2007. [Citado el: 20 de Marzo de 2010.] <http://aprendamarketing.blogspot.com/2007/05/caractersticas-de-un-plan-de-negocio.html>.

Scribd. Scribd. [En línea] [Citado el: 06 de Noviembre de 2010.] <http://www.scribd.com/doc/21056425/Marketing-Estrategico-Direccionamiento-Estrategico>.

Todo sobre proyectos. Todo sobre proyectos. [En línea] [Citado el: 4 de junio de 2011.] <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/03/flujo-de-fondos-de-un-proyecto.html>.

Universidad Mayor de San Simón. 2011. Conceptos básicos de Microeconomía, Contabilidad y Finanzas. *Conceptos básicos de Microeconomía, Contabilidad y Finanzas*. [En línea] 2011. [Citado el: 7 de Junio de 2011.] <http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno/cap2.html>.

Universidad Autónoma de Queretaro México. 1999. Unidad 5. Teoría de muestreo. [En línea] 13 de Abril de 1999. [Citado el: 06 de Junio de 2011.] <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>.

VAN, Deobold y MEYER, William. 1990. *Manual de técnica de la investigación educacional*. México : Editorial Mexina, 1990.

VARELA, Rodrigo. 2001. *Innovación Empresarial*. Bogotá : Pearson Education, 2001.

WordReferencie.com. Online Language Dictionaries. [En línea] Diccionario de la lengua española. [Citado el: 01 de 06 de 2010.] <http://www.wordreference.com/definicion/aptitud>.

ANEXOS

ANEXO A – Gastos corrientes anuales por sitio de compra, según productos alimenticios más importantes

PRODUCTO	TOTAL	SITIOS DE COMPRA					
		Tienda y Bodega	Supermercado y Comisariato	Mercados o ferias	Vendedores Ambulantes	Kioscos fijos y Otros	
TOTAL	2.684.454.641	1.478.062.537	297.745.353	792.983.692	91.032.724	24.630.334	
1	Pan todo tipo (kilo)	203.921.256	192.029.134	6.711.772	3.350.636	1.419.933	409.780
2	Arroz todo tipo (kilo)	182.555.485	131.443.239	12.257.549	37.562.365	783.954	508.378
3	Pechuga, alas y piernas (kilo)	168.875.264	112.807.071	13.797.601	41.698.809	498.709	73.073
4	Leche pasteurizada homogenizada (litro)	160.209.688	134.859.010	16.993.639	6.290.250	1.871.336	195.453
5	Carne de res sin hueso (kilo)	143.887.606	82.173.561	20.638.453	40.670.509	218.379	186.703
6	Pescado toda variedad (kilo)	142.747.124	49.026.650	15.224.227	65.244.802	12.936.105	315.339
7	Queso todo tipo (kilo)	104.149.609	58.986.094	15.128.859	26.421.339	3.410.684	202.634
8	Colas y/o gaseosas (litro)	98.385.956	81.125.950	2.849.608	2.948.440	2.389.898	9.072.060
9	Pollo entero sin plumas (kilo)	89.449.421	27.851.376	18.660.085	39.544.295	2.652.687	740.977
10	Papa todo tipo (kilo)	76.251.763	32.995.436	3.474.716	38.201.043	1.511.485	69.083
11	Carne de res con hueso (kilo)	74.992.061	42.840.506	5.765.911	26.140.551	198.877	46.217
12	Huevos de gallina (kilo)	66.389.152	45.130.409	5.573.198	14.390.260	1.190.468	104.816
13	Aceite todo tipo (litro)	64.552.322	39.901.488	9.048.935	15.433.382	78.470	90.048
14	Azúcar refinada (blanca) (kilo)	62.330.811	40.114.303	7.309.450	14.809.764	61.645	35.649
15	Tomate riñón (kilo)	49.603.492	19.648.039	3.682.486	25.476.266	766.249	30.452
16	Leche fresca cruda (litro)	43.609.208	14.312.719	555.687	3.106.152	25.326.999	307.651
17	Cebolla paitaña (perla o colorada) (kilo)	38.495.785	16.623.045	2.117.572	19.205.895	521.940	27.333
18	Plátano para cocinar (verde) (kilo)	30.979.827	15.021.311	659.810	13.500.845	1.753.675	44.187
19	Tomate de árbol (kilo)	29.943.014	8.823.701	1.980.370	18.007.786	1.131.157	0

20	Fideos (lazos, conchas, letras, etc.) (kilo)	28.030.659	18.877.389	3.722.956	5.377.968	18.928	33.418
21	Yogurt (litro)	25.735.439	11.497.761	10.805.294	1.780.624	1.223.274	428.486
22	Naranja (kilo)	24.733.711	6.195.027	1.986.046	14.719.369	1.804.411	28.857
23	Manzana (kilo)	24.142.290	3.891.581	3.167.970	14.799.698	2.230.313	52.727
24	Choclos (kilo)	23.693.270	8.124.785	1.089.491	13.656.618	797.781	24.594
25	Café soluble (kilo)	20.372.298	14.059.745	3.253.635	3.027.811	845	30.262
26	Limón (kilo)	18.697.608	6.241.069	1.000.022	10.944.757	504.653	7.107
27	Camarones (kilo)	18.232.464	3.431.831	2.535.749	9.704.712	2.555.133	5.040
28	Leche maternizada (Fórmula) (kilo)	17.231.815	8.297.191	5.324.950	815.285	26.577	2.767.812
29	Agua sin gas (litro)	17.185.063	9.628.775	934.253	627.106	5.264.333	730.597
30	Arveja tierna (pelada o en vaina) (kilo)	17.075.395	3.972.008	905.559	11.826.943	365.722	5.164
31	Fréjol tierno (kilo)	16.997.134	4.747.552	910.725	10.874.164	454.701	9.991
32	Pimiento (kilo)	16.936.782	7.171.568	1.087.094	8.466.680	183.258	28.182
33	Zanahoria amarilla (kilo)	16.784.816	5.176.126	1.186.113	10.158.534	234.887	29.157
34	Leche en polvo (kilo)	16.198.984	5.873.389	7.016.926	2.394.810	92.417	821.442
35	Mantequilla / Margarina (kilo)	15.798.849	8.954.320	3.760.677	3.033.599	30.273	19.979
36	Cebolla blanca (kilo)	15.612.717	4.695.185	1.036.254	9.629.532	229.041	22.705
37	Mortadela (kilo)	15.275.284	8.581.479	3.954.788	2.705.052	29.311	4.654
38	Uva (kilo)	14.413.768	2.377.129	1.648.423	8.557.915	1.796.309	33.991
39	Ajo en pepa (kilo)	14.170.133	5.062.326	920.755	8.025.603	154.385	7.065
40	Galletas (dulce, sal, etc.) (kilo)	13.210.646	7.379.220	4.695.429	1.069.837	11.268	54.892
41	Papaya todo tipo (kilo)	13.210.204	2.493.588	1.578.414	8.271.166	858.087	8.949
42	Avena (kilo)	13.128.928	8.042.273	2.118.481	2.940.373	5.332	22.469
43	Banano (guineo, oritos) (kilo)	13.106.408	4.740.924	1.143.703	6.280.478	924.158	17.145
44	Habas tiernas (kilo)	12.894.603	3.406.945	704.055	8.400.094	371.550	11.958
45	Vísceras y otras carnes de res (hígado, lengua, etc.) (kilo)	12.110.512	5.112.713	1.602.145	5.324.905	70.749	0
46	Yuca (kilo)	11.649.757	4.903.571	256.199	6.292.285	184.176	13.525

47	Naranjilla (kilo)	11.296.398	3.559.299	706.605	6.741.186	279.309	10.001
48	Lenteja (kilo)	11.002.672	5.698.968	1.336.388	3.897.805	57.385	12.125
49	Fréjol seco (porotos) (kilo)	10.858.640	4.623.402	1.344.465	4.789.654	64.065	37.055
50	Jugo de frutas (litro)	9.158.152	984.863	681.831	649.819	1.826.576	5.015.063
51	Otros	344.180.403	134.547.496	62.900.030	135.195.919	9.660.864	1.876.087

Modificado de INEC (ENIGHU – HOGARES – GASTOS – NACIONAL – cuadro No. 59) (2003)

ANEXO B – Fuente de información secundaria

FUENTE DE INFORMACIÓN SECUNDARIA			
CANTÓN	A QUIEN SE DIRIGIÓ LA SOLICITUD	CARGO	MEDIO DE RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN
Antonio Ante	Economista Richard Calderón	ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE	Personal
Cayambe	Ingeniero Jhonny Solís	DIRECTOR DE AVALÚOS Y CATASTROS DEL CANTÓN CAYAMBE	Personal
Cotacachi	Licenciado Alberto Anrango	ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE COTACACHI	Correo del Economista Whitman Muñoz iryoly1965@yahoo.es
Ibarra	Ingeniera Irma Linto	DIRECTORA DE AVALÚOS Y CATASTROS DEL CANTÓN IBARRA	Correo de la Ingeniera Irma Linto ilinto@ibarra.gov.ec jeanpimh@yahoo.com
Otavalo	Ingeniera Yecenia Lema	JEFA DE RECURSOS HUMANOS DEL MUNICIPIO DE OTAVALO	Personal
Pimampiro	Coronel en servicio pasivo José Daza	ALCALDE DEL MUNICIPIO DE PIMAMPIR	Correo del Ingeniero Diego Calderón vankate6@yahoo.es
Urcuquí	Capitán Nelson Félix Navarrete	ALCALDE DEL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE URQUQUÍ	Personal

ANEXO C – Fortalezas y debilidades del negocio víveres Katherin

FACTORES INTERNOS	
CÓDIGO	FORTALEZAS
F1	Amplia cartera de productos
F2	Diversidad de proveedores
F3	Experiencia en el tipo de negocio
F4	Amplio conocimiento del mercado
F5	Buen clima organizacional
F6	Entrega a tiempo de los productos
F7	Crédito a clientes
F8	Facilidad de financiamiento
F9	Excelente ubicación
F10	Infraestructura propia
F11	Transporte propio
F12	Personal confiable
F13	Buena relación con los proveedores
CÓDIGO	DEBILIDADES
D1	Políticas de crédito inadecuadas
D2	Falta de capacitación tecnológica
D3	No existe alternativa de transporte en caso de siniestros de transporte.
D4	Falta de conocimientos administrativos de la gerencia.
D5	Mercancía no asegurada

ANEXO D –Jerarquización de las fortalezas del negocio víveres Katherin

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	SUMATORIA	ORDEN	PONDERACION	% ACUMULADO
F1	0,5	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	8	3	9,52%	29,76%
F2	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	3,5	12	4,17%	99,40%
F3	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0,5	4,5	11	5,36%	95,24%
F4	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	8	4	9,52%	39,29%
F5	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	7,5	7	8,93%	66,07%
F6	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	9	1	10,71%	10,71%
F7	0	1	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	6	10	7,14%	89,88%
F8	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	7,5	6	8,93%	57,14%
F9	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	8	2	9,52%	20,24%
F10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	13	0,60%	100,00%
F11	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	7	8	8,33%	74,40%
F12	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	7,5	5	8,93%	48,21%
F13	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	7	9	8,33%	82,74%
TOTAL														84		100,00%	

ANEXO E –Oportunidades y amenazas del negocio víveres Katherin

FACTORES EXTERNOS	
CÓDIGO	OPORTUNIDADES
O1	Incremento de la población
O2	Crecimiento económico del país
O3	Incremento en la tasa de consumo de los hogares
O4	Alta rentabilidad del sector
O5	Buenas promociones de los fabricantes
O6	Oferta de nuevos productos
O7	Facilidad de crédito de los proveedores
O8	Vida ilimitada del negocio
O9	Oferta de distribución
CÓDIGO	AMENAZAS
A1	Tendencia creciente de la inflación en el país
A2	Incremento a nivel mundial de los precios de los productos de consumo masivo
A3	Gran cantidad de empresas competidoras con amplia cartera de productos.
A4	Incremento de impuestos
A5	Competencia desleal
A6	Reformas de las leyes y reglamentos del SRI
A7	Inestabilidad política
A8	Políticas de precios de los proveedores inadecuadas
A9	Vías en mal estado
A10	Deficientes medios de comunicación
A11	Impuntualidad en la entrega de pedidos (proveedores)

ANEXO F - Jerarquización de las oportunidades del negocio víveres Katherin

OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	SUMATORIA	ORDEN	PONDERACION	% ACUMULADO
O1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	9	2,47%	100,00%
O2	1	0,5	0,5	0	0	1	0	0,5	0,5	4	6	9,88%	87,65%
O3	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	7	1	17,28%	17,28%
O4	1	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	1	6	4	14,81%	66,67%
O5	1	1	0	1	0,5	1	0,5	1	1	7	2	17,28%	34,57%
O6	1	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1,5	8	3,70%	97,53%
O7	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	7	3	17,28%	51,85%
O8	1	0,5	0	0,5	0	1	0	0,5	1	4,5	5	11,11%	77,78%
O9	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0	0,5	2,5	7	6,17%	93,83%
TOTAL										40,5		100,00%	

ANEXO G - Jerarquización de las amenazas del negocio víveres Katherin

MENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	SUMATORIA	ORDEN	PONDERACION	% ACUMULADO
A1	0,5	0,5	0	1	0	0	0	0	0,5	1	0	3,5	9	5,79%	95,87%
A2	0,5	0,5	0	0	0	1	0	1	1	1	1	6	5	9,92%	66,12%
A3	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	9,5	2	15,70%	31,40%
A4	0	1	0	0,5	0	0,5	0	0	1	1	1	5	7	8,26%	83,47%
A5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	9,5	1	15,70%	15,70%
A6	1	0	0	0,5	0	0,5	0	0	1	1	0	4	8	6,61%	90,08%
A7	1	1	0	1	0,5	1	0,5	0	1	1	0	7	4	11,57%	56,20%
A8	1	0	0,5	1	0	1	1	0,5	1	1	1	8	3	13,22%	44,63%
A9	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1	0	2	10	3,31%	99,17%
A10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	11	0,83%	100,00%
A11	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0,5	5,5	6	9,09%	75,21%
TOTAL												60,5		100,00%	

ANEXO H – Estrategias FO, FA, DO, DA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Amplia cartera de productos F2: Amplio conocimiento del mercado F3: Buen clima organizacional F4: Entrega a tiempo de los productos F5: Facilidad de financiamiento F6: Excelente ubicación F7: Transporte propio F8 Personal confiable</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Políticas de cobro inadecuadas D2: Falta de capacitación tecnológica D3: No existe alternativas de transporte en caso de siniestro del vehículo D4: Falta de conocimientos administrativos de la gerencia D5: Mercancías no aseguradas D6: Políticas de crédito inadecuadas</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Incremento en la tasa de consumo de los hogares O2: Alta rentabilidad del sector O3: Buenas promociones de los fabricantes O4: Facilidad de crédito de los proveedores O5: Vida ilimitada del negocio</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO (Crecimiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las facilidades de financiamiento (Instituciones financieras) y de crédito (proveedores) para lograr una mayor participación del mercado en crecimiento mediante el incremento de las ventas. (F5, O1 y O4) • Aprovechar las buenas promociones de los fabricantes a través de la facilidad de financiamiento, la excelente ubicación y el transporte propio y de esta manera reducir los costos te venta. (F5, F6, F7 y O3) • Beneficiarse de la alta rentabilidad del sector y la vida ilimitada del negocio mediante la amplia cartera de productos, el amplio conocimiento del mercado y la entrega a tiempo de los productos. (F1, F2, F4, O2 y O5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGÍAS DO (Capacitación y planes de mejora)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de crédito y cobro eficientes y de esta manera aprovechar las buenas promociones de los fabricantes. (D1, D6 y O3) • Asegurar las mercancías beneficiándose de los ingresos generados por la alta rentabilidad del sector. (D5 y O2) • Invertir en programas de capacitación para todo el personal y de esta manera aprovechar las ventajas del negocio a largo plazo. (D4 y O5)

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Incremento a nivel mundial de los precios de los productos de consumo masivo</p> <p>A2: Gran cantidad de empresas competidoras con amplia cartera de productos</p> <p>A3: Competencia desleal</p> <p>A4: Inestabilidad política</p> <p>A5: Políticas de precios de los proveedores inadecuadas</p> <p>A6: Impuntualidad en la entrega de pedidos (proveedores)</p>	<p>(Alianzas y diversificación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los problemas derivados del incremento de los precios de los productos por medio del amplio conocimiento del mercado y la facilidad de financiamiento. (F2, F5 y A1) • Aminorar los efectos de trabajar con competidores fuertes aprovechando el amplio conocimiento del mercado y la excelente ubicación. (F2, F6 y A2) • Mermar los inconvenientes generados por la competencia desleal con la amplia cartera de productos y la excelente ubicación. (F1, F6 y A3) • Reducir los efectos de la impuntualidad en las entregas de los proveedores a través del abastecimiento empleando el transporte propio y el personal confiable. (F7, F8 y A6) 	<p>(Contingencia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas con empresas que ayuden al desempeño eficiente de las actividades ordinarias del negocio (asegurar mercancías, vehículos e instalaciones). (D3, D4 y A2)

ANEXO I - Formulario de la encuesta



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
INGENIERÍA EMPRESARIAL

ENCUESTA

La presente investigación tiene por objetivo determinar si existe la necesidad del servicio de distribución de productos de consumo masivo en las tiendas. Rogamos contestar las preguntas con la mayor sinceridad posible.

La información por usted proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Género: Masculino Femenino

Edad: años

Nivel de Educación: Primaria Secundaria Superior

IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Cantón: _____

20. ¿Le resulta beneficioso recibir las mercancías directamente en su local?

Si No

Si su respuesta es No, continúe con la pregunta 17

21. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio actual?

Hasta 1 año 2 -5 años 6-10 años Más de 10

22. ¿El número de clientes que acude a su negocio diariamente está entre:

1-10 10- 20 20 -30 30 -50 Más de 50

23. ¿En qué rango se encuentran sus ventas diarias:

Menos de \$50 \$50-\$150 \$150 - \$300 Más de \$300

24. ¿En base a qué incentivo selecciona a su proveedor?

Precios bajos Calidad Variedad de productos Ofertas y promociones

Tiempo de entrega Servicio Crédito Otro

25. ¿Cuántos proveedores en promedio tiene su negocio?

1-2 3-5 Más de 5

26. ¿Sus proveedores le otorgan financiamiento? Si No

¿Plazo? menos 15 días 16-30 días 31-60 días

27. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?

Diario Semanal Quincenal Mensual

28. ¿Señale el monto?

Menos de \$500 \$500-\$1000 \$1000-\$1500 \$1500-\$2000

Más de \$2000

29. ¿Los ingresos generados por las ventas logran cubrir los gastos del mes?

Si No

30. Si su respuesta es no ¿cómo los financia?

Ahorros Préstamos Bancarios Préstamo otras fuentes

31. ¿Ha pensado expandir su negocio? Si No

32. Si su respuesta anterior es si, ¿cuál es el motivo por el cual aún no lo ha hecho?

Falta de capital Falta de mano de obra Tecnología

Buena ubicación Capacitación Permisos Otro

33. ¿Señale cuál de las siguientes empresas le proveen de productos?

Multiservicios Juan de la Cruz DISTARIAS PRODISPRO Comercial

Pasquel Comercial Rueda Distribuidora Ronal Castro PROVEMAS

Distribuidora Familiar DISAMA Comercial Acosta DIPRONOR Otro

34. ¿Cómo se informa acerca de las promociones y ofertas?

Vendedor Catálogo Revistas Internet

35. ¿Le informa su distribuidor cuando va a existir incremento de precios?

Si No

36. ¿Dónde adquiere la mayor parte de los productos que ofrece?

Tiendas Mercado Comisariatos

Señale el nombre: _____

37. ¿Cuánto gasta en el transporte de la mercadería hacia su local?

Menos de \$5 \$5-\$10 \$10-\$15 \$15-\$20 Más de \$20

38. ¿Se ha quedado desabastecido de algún producto? Si No

Si su respuesta es Sí, señale el motivo

Falta de proveedores Incumplimiento de entregas Precios altos Otro

Muchas gracias.

ANEXO J – Codificación de la encuesta

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Género: (A) Masculino (A.1) Femenino (A.1)

Edad: (B) años

Nivel de Educación: (C) Primaria (C.1) Secundaria (C.2) Superior (C.3)

IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Cantón: D _____

Antonio Ante D.1 Cayambe D.2 Cotacachi D.3 Ibarra D.4

Otavalo D.5 Pimampiro D.6 Urcuquí D.7

1. ¿Le resulta beneficioso recibir las mercancías directamente en su local?

Si (1.1) No (1.2)

Si su respuesta es No, continúe con la pregunta 17

2. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene su negocio actual?

Hasta 1 año (2.1) 2 -5 años (2.2) 6-10 años (2.3) Más de 10 (2.4)

3. ¿El número de clientes que acude a su negocio diariamente está entre:

1-10 (3.1) 10- 20 (3.2) 20 -30 (3.3) 30 -50 (3.4) Más de 50 (3.5)

4. ¿En qué rango se encuentran sus ventas diarias:

Menos de \$50 (4.1) \$50-\$150 (4.2) \$150 - \$300 (4.3) Más de \$300 (4.4)

5. ¿En base a qué incentivo selecciona a su proveedor?

Precios bajos (5.1) Calidad (5.2) Variedad de productos (5.3)

Ofertas y promociones (5.4) Tiempo de entrega (5.5) Servicio (5.6)

Crédito (5.7) Otro (5.8)

6. ¿Cuántos proveedores en promedio tiene su negocio?

1-2 (6.1) 3-5 (6.2) Más de 5 (6.3)

7. ¿Sus proveedores le otorgan financiamiento? Si (7.1) No (7.2)

¿Plazo? menos 15 días (7.1.1) 16-30 días (7.1.2) 31-60 días (7.1.3)

8. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?

Diario (8.1) Semanal (8.2) Quincenal (8.3) Mensual (8.4)

9. ¿Señale el monto?

Menos de \$500 (9.1) \$500-\$1000 (9.2) \$1000-\$1500 (9.3)

\$1500-\$2000 (9.4) Más de \$2000 (9.5)

10. ¿Los ingresos generados por las ventas logran cubrir los gastos del mes?

Si (10.1) No (10.2)

11. Si su respuesta es no ¿cómo los financia?

Ahorros (11.1) Préstamos Bancarios (11.2) Préstamo otras fuentes (11.3)

12. ¿Ha pensado expandir su negocio? Si (12.1) No (12.2)

13. Si su respuesta anterior es si, ¿cuál es el motivo por el cual aún no lo ha hecho?

Falta de capital (13.1) Falta de mano de obra (13.2) Tecnología (13.3)

Buena ubicación (13.4) Capacitación (13.5) Permisos (13.6) Otro (13.7)

14. ¿Señale cuál de las siguientes empresas le proveen de productos?

Multiservicios Juan de la Cruz (14.1) DISTARIAS (14.2) PRODISPRO (14.3)

Comercial Pasquel (14.4) Comercial Rueda (14.5)

Distribuidora Ronal Castro (14.6) PROVEMAS (14.7)

Distribuidora Familiar (14.8) DISAMA (14.9) Comercial Acosta (14.10)

DIPRONOR (14.11) Otro (14.12)

15. ¿Cómo se informa acerca de las promociones y ofertas?

Vendedor (15.1) Catálogo (15.2) Revistas (15.3) Internet (15.4)

16. ¿Le informa su distribuidor cuando va a existir incremento de precios?

Si (16.1) No (16.2)

17. ¿Dónde adquiere la mayor parte de los productos que ofrece?

Tiendas (17.1) Mercado (17.2) Comisariatos (17.3)

Señale el nombre: _____

18. ¿Cuánto gasta en el transporte de la mercadería hacia su local?

Menos de \$5 (18.1) \$5-\$10 (18.2) \$10-\$15 (18.3)

\$15-\$20 (18.4) Más de \$20 (18.5)

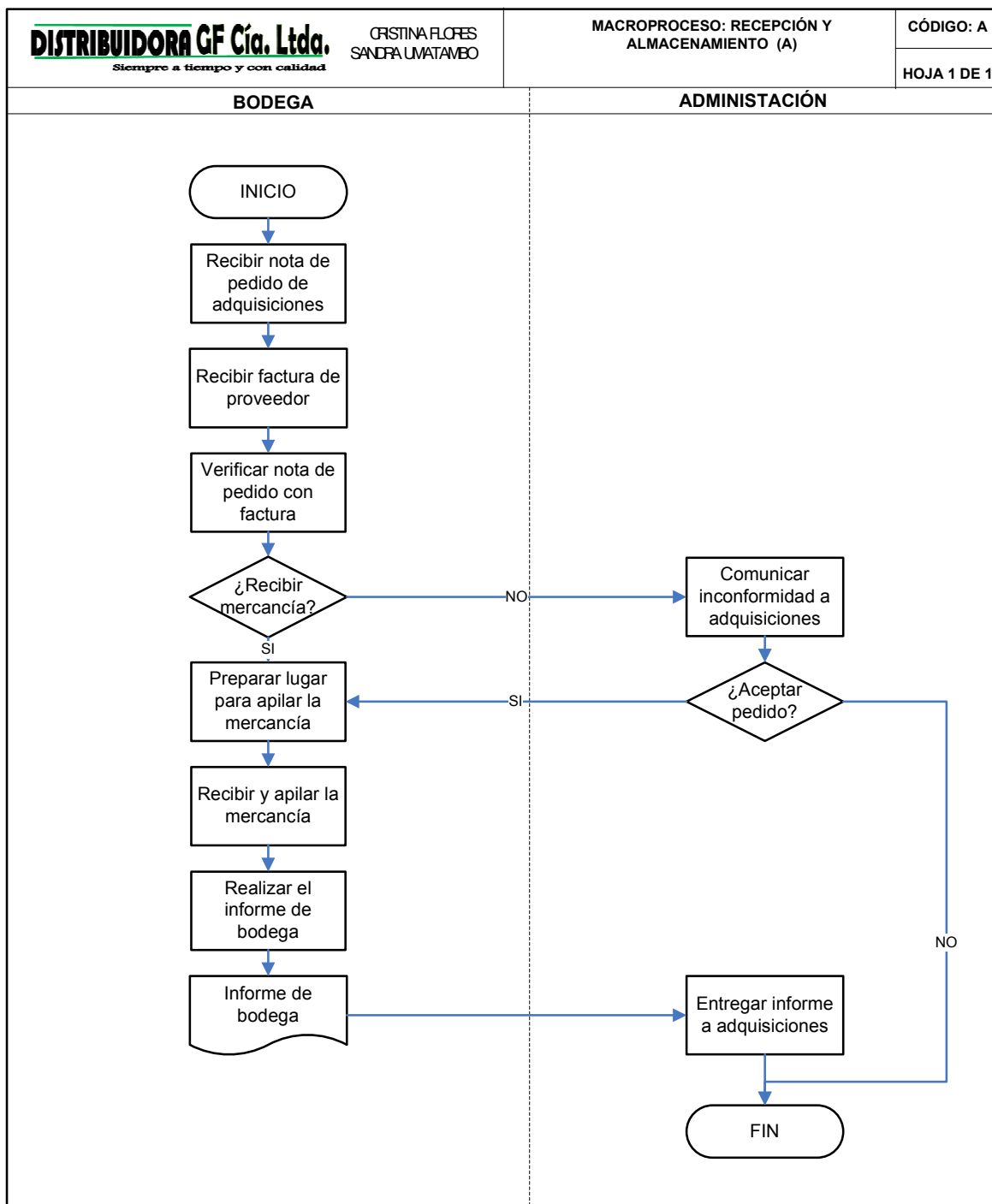
19. ¿Se ha quedado desabastecido de algún producto? Si (19.1) No (19.2)

Si su respuesta es Sí, señale el motivo

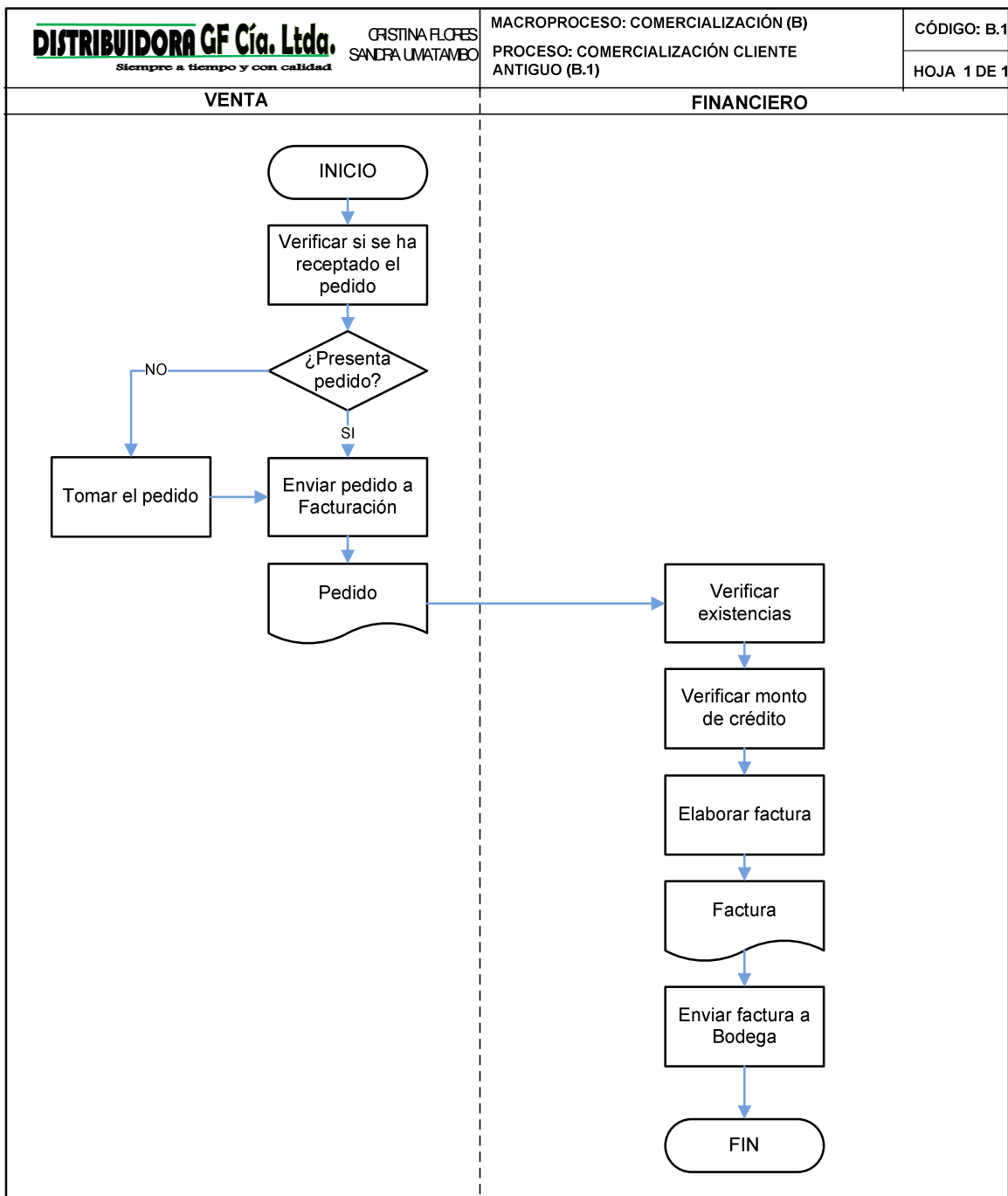
Falta de proveedores (19.1.1) Incumplimiento de entregas (19.1.2)

Precios altos (19.1.3) Otro (19.1.4)

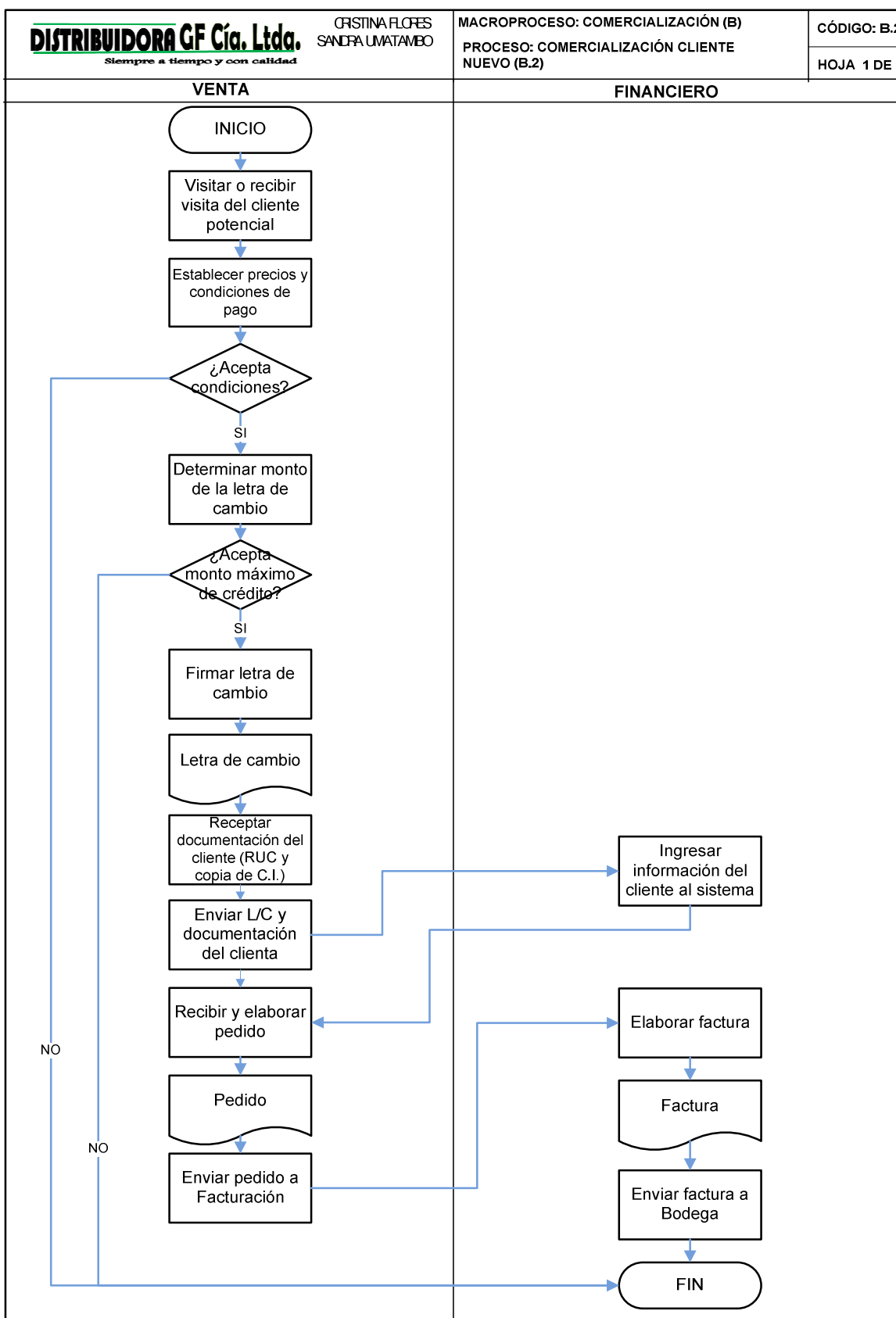
ANEXO L – Diagramas de flujo de los procesos y subprocessos operativos



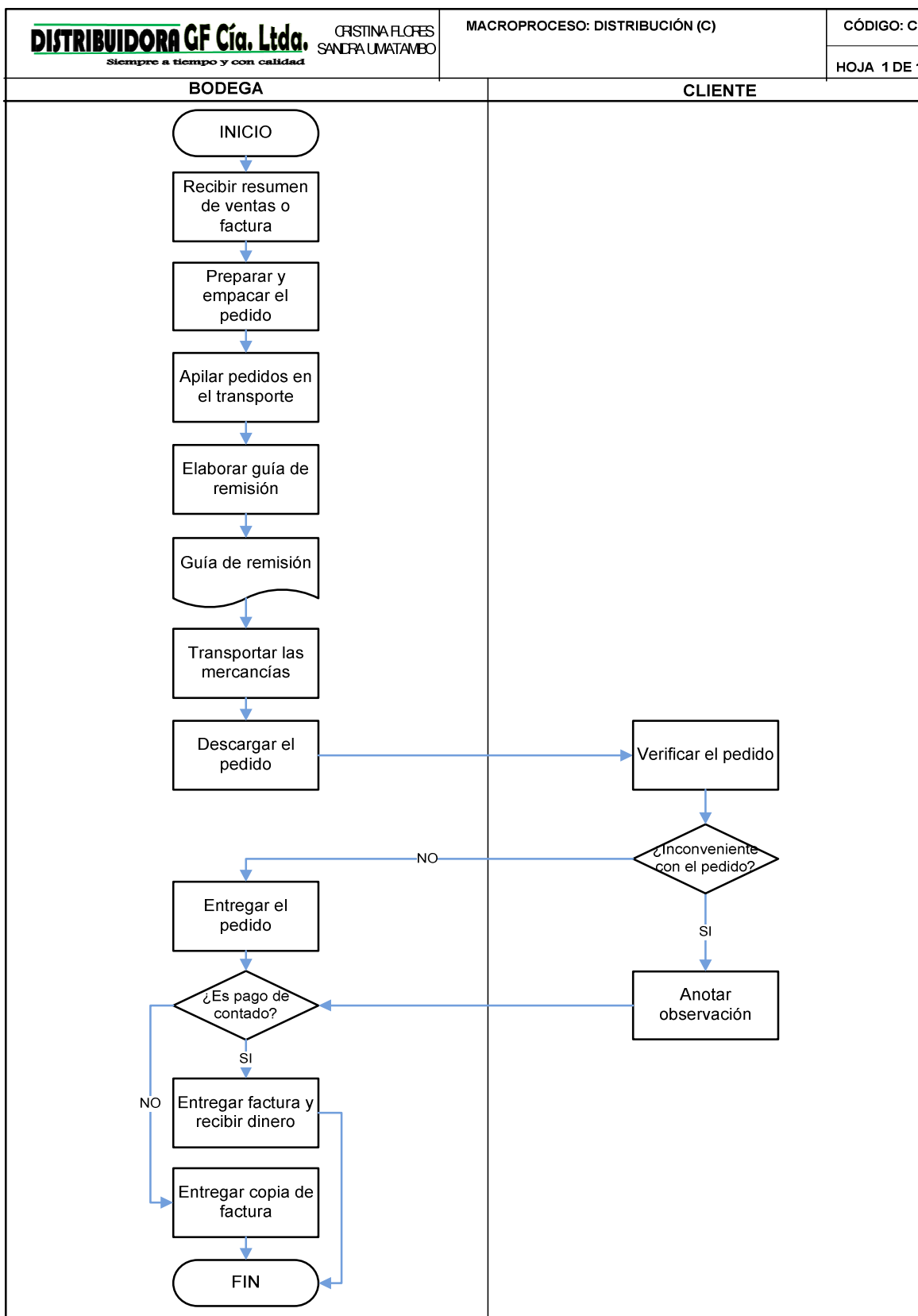
Macroproceso: Recepción y almacenamiento



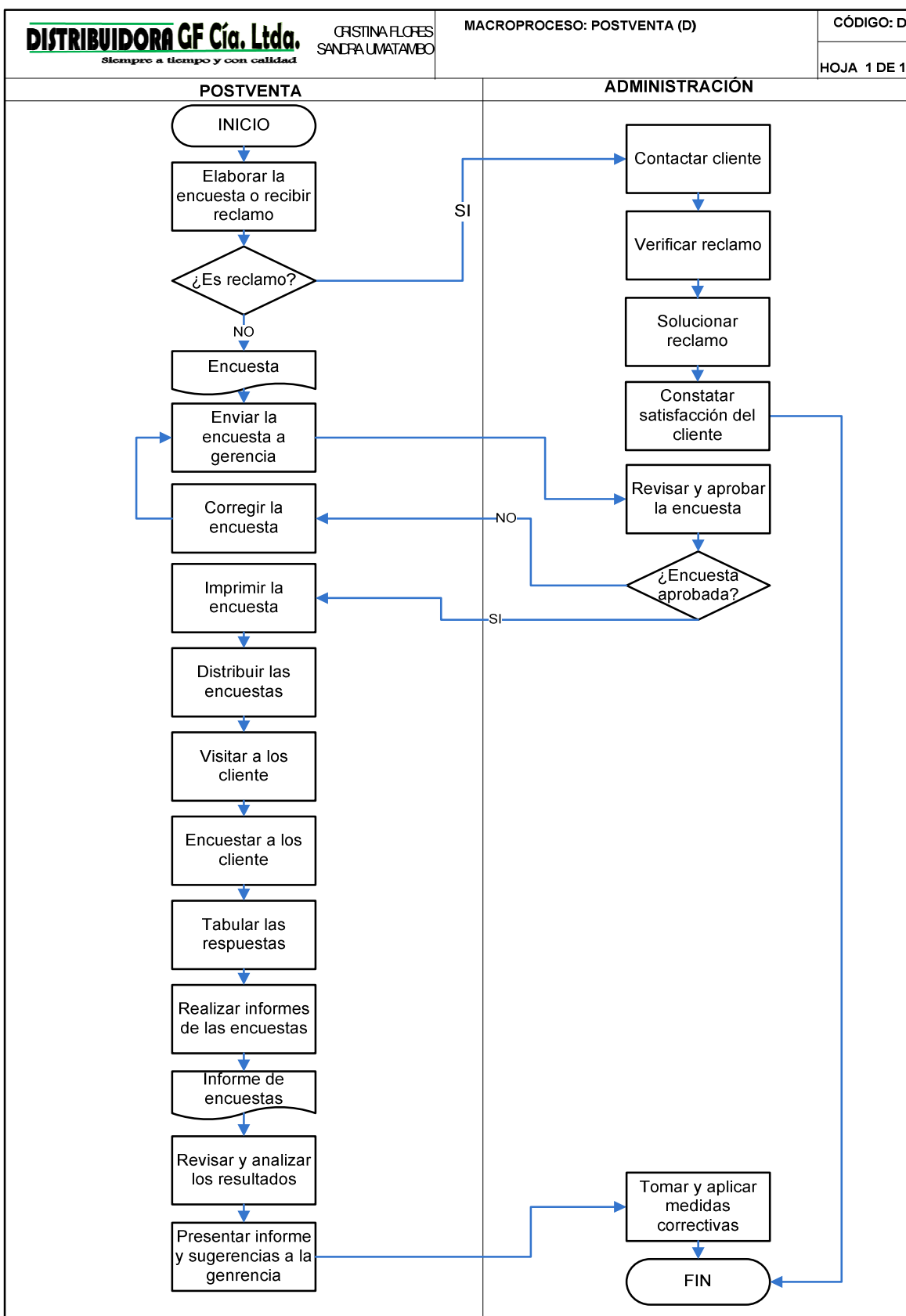
Proceso: Comercialización cliente antiguo



Proceso: Comercialización cliente nuevo



Macroproceso: Distribución



Macroproceso: Posventa

ANEXO M – Distribución espacial de las instalaciones

ANEXO N – Distribución interna de las instalaciones

ANEXO O – Requerimientos de personal de la Distribuidora Gómez Flores

ROL DE PAGOS											
Cargo	Cantidad	Sueldo y salario base	Comisión por ventas del mes	IESS		Beneficios		Vacaciones	Sueldos y salarios mensual	Sueldos y salarios total mensual	Total anual
				Aporte personal	Aporte patronal	Décimo tercer	Décimo cuarto				
Gerente	1	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 56,10	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 22,92	\$ 25,00	\$ 820,92	\$ 820,92	\$ 9.851,04
Contador	1	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 37,40	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 22,92	\$ 16,67	\$ 554,92	\$ 554,92	\$ 6.659,04
Secretaria	1	\$ 280,00	\$ 0,00	\$ 26,18	\$ 31,22	\$ 23,33	\$ 22,92	\$ 11,67	\$ 395,32	\$ 395,32	\$ 4.743,84
Cajero	2	\$ 275,00	\$ 0,00	\$ 25,71	\$ 30,66	\$ 22,92	\$ 22,92	\$ 11,46	\$ 388,67	\$ 777,34	\$ 9.328,08
Jefe de bodega	1	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 37,40	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 22,92	\$ 16,67	\$ 554,92	\$ 554,92	\$ 6.659,04
Estibador	2	\$ 275,00	\$ 0,00	\$ 25,71	\$ 30,66	\$ 22,92	\$ 22,92	\$ 11,46	\$ 388,67	\$ 777,34	\$ 9.328,08
Perchador	1	\$ 275,00	\$ 0,00	\$ 25,71	\$ 30,66	\$ 22,92	\$ 22,92	\$ 11,46	\$ 388,67	\$ 388,67	\$ 4.664,04
Chofer	2	\$ 400,00	\$ 0,00	\$ 37,40	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 22,92	\$ 16,67	\$ 554,92	\$ 1.109,84	\$ 13.318,08
Vendedor	2	\$ 300,00	\$ 69,58	\$ 34,56	\$ 41,21	\$ 25,00	\$ 22,92	\$ 12,50	\$ 505,76	\$ 1.011,52	\$ 12.138,30
TOTAL	13	\$ 3.205,00	\$ 69,58	\$ 306,17	\$ 365,12	\$ 267,08	\$ 206,28	\$ 133,54	\$ 4.552,77	\$ 6.390,79	\$ 76.689,54

ANEXO P – Requisitos para constituir una compañía

PASO	TRÁMITE	DOCUMENTACIÓN
1. Aprobación del nombre de la compañía	Se deben presentar alternativas de nombres para la nueva Compañía, para su aprobación en la Superintendencia de Compañías.	Copia de cédula
2. Apertura de cuenta de Integración de Capital	Se debe aperturar una cuenta de Integración de Capital de la nueva Compañía en cualquier banco de la ciudad de domicilio de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> a. Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas) b. Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías. c. Solicitud para la cuenta de Integración de Capital que contenga un cuadro de la distribución del Capital. d. El valor del depósito
3. Celebrar la Escritura Pública	Se debe presentar en una Notaría la minuta para constituir la Compañía.	<ul style="list-style-type: none"> a. Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas) b. Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías. c. Certificado de apertura de la cuenta de Integración de Capital dada por el banco. d. Minuta para constituir la Compañía e. Pago derechos Notaría
4. Solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución	Las Escrituras de constitución deberán ser aprobadas por el Superintendencia de Compañías	<ul style="list-style-type: none"> a. Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución. b. Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud. c. Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía.
5. Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras	La Superintendencia de Compañías entregará las Escrituras aprobadas con un extracto y 3 resoluciones de aprobación de la Escritura.	Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud.
6. Cumplir con las disposiciones de	a. Publicar el extracto en un periódico de la ciudad de domicilio de la	Para obtener la patente y el certificado de existencia legal se deberá adjuntar: <ul style="list-style-type: none"> a. Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la

la Resolución	Compañía. b. Llevar las resoluciones de aprobación a la Notaría donde se celebró la Escritura de constitución para su marginación. c. Obtener la patente municipal y certificado de inscripción ante la Dirección financiera.	Superintendencia de Compañías. b. Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio). c. Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa.
7. Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil	Una vez cumplidas las disposiciones de la resolución de aprobación de la Superintendencia se deberá inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil	a. Tres copias de las Escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones. b. Patente municipal. c. Certificado de inscripción otorgado por el Municipio. d. Publicación del extracto. e. Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes.
8. Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía	Una vez inscritas las Escrituras se deberán elaborar los nombramientos de la directiva (Gerente y Presidente)	Ninguna
9. Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil	Los nombramientos deberán ser inscritos en el Registro Mercantil	a. Tres copias de cada Nombramiento b. Copia de las Escrituras de Constitución c. Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente
10. Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías	Se debe reingresar las Escrituras a la Superintendencia de Compañías para el otorgamiento de cuatro hojas de datos de la Compañía.	a. Formulario RUC 01A b. Formulario RUC 01B c. Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil d. Copias de cédula y papeletas de votación de Gerente y Presidente e. Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil f. Una copia de la planilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía

		g. Publicación del extracto
11. Obtener el RUC	Reingresadas las Escrituras se entregarán las hojas de datos de la Compañía que permitirán obtener el RUC	<ul style="list-style-type: none"> a. Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías. b. Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías. c. Original y copia de los nombramientos del Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil. d. Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil. e. Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal. f. Una planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento. Cualquiera de estos documentos a nombre de la Compañía o del Representante Legal. g. Si no es posible la entrega de estos documentos, una carta por el propietario del lugar donde ejercerá su actividad la Compañía, indicando que les cede el uso gratuito. h. Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías. i. Si el trámite lo realiza un tercero deberá adjuntar una carta firmada por el Representante Legal autorizando.
12. Retirar la cuenta de Integración de Capital	Una vez que se obtenga el RUC de la Compañía, éste debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías para que se emita la autorización de retirar el valor depositado para aperturar la cuenta de Integración de Capital.	<ul style="list-style-type: none"> a. Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al Banco se devuelvan los fondos depositados para aperturar la cuenta de Integración de Capital. b. Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía. c. Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.
13. Aperturar una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía	La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros.	<ul style="list-style-type: none"> a. Solicitud de apertura de cuenta b. Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejarán la cuenta. c. Copia de una planilla de servicios básicos donde conste la dirección de

		<p>residencia de quienes van a manejar la cuenta.</p> <p>d. Un depósito con un monto mínimo de la institución bancaria.</p>
14. Obtener permiso para imprimir Facturas	Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.	<p>a. Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI)</p> <p>b. Permiso de Bomberos.</p> <p>c. Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.</p> <p>d. Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.</p> <p>e. Registro patronal en el IESS.</p> <p>f. Patente municipal.</p> <p>g. Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.</p> <p>h. Contrato de compraventa que sustente la propiedad inmobiliaria.</p> <p>i. Planilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.</p>

(Municipio de Otavalo, 2011)

ANEXO Q- Desglose de la inversión en Activos Fijos

INSTALACIONES					
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VALOR EN LIBROS
Oficinas Administración	M ²	20,43	\$ 250,00	\$ 5.107,50	\$ 5.107,50
Local comercial	M ²	66	\$ 250,00	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00
Bodegas	M ²	176,78	\$ 220,00	\$ 38.891,60	\$ 35.002,44
Acabados				\$ 1.551,38	\$ 1.551,38
SUBTOTAL				\$ 62.050,48	\$ 58.161,32
0% Imprevistos				\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL				\$ 62.050,48	\$ 58.161,32
MAQUINARIA Y EQUIPO					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VALOR EN LIBROS
Cortadora	Unidad	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
Balanza digital	Unidad	1	\$ 340,00	\$ 340,00	
Cosedora	Unidad	1	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 1.350,00
Frigorífico	Unidad	2	\$ 1.590,00	\$ 3.180,00	\$ 3.180,00
Caja registradora	Unidad	2	\$ 155,00	\$ 310,00	\$ 310,00
SUBTOTAL				\$ 4.990,00	\$ 4.840,00
0% Imprevistos				\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL				\$ 4.990,00	\$ 4.840,00
UTENSILLOS Y ACCESORIOS					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VALOR EN LIBROS
Canastas	unidades	10	\$ 10,95	\$ 109,50	
Coche	unidades	5	\$ 32,00	\$ 160,00	
Casilleros	unidades	1	\$ 90,00	\$ 90,00	
Basurero	unidades	5	\$ 15,00	\$ 75,00	
SUBTOTAL					\$ 434,50
0% Imprevistos					\$ 0,00
TOTAL					\$ 434,50
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VALOR EN LIBROS
Computadora	Unidad	3	\$ 615,00	\$ 1.845,00	\$ 1.845,00
Impresora	Unidad	1	\$ 136,00	\$ 136,00	\$ 136,00
Impresora matricial	Unidad	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 450,00
Computadora	Unidad	1	\$ 700,00	\$ 700,00	
SUBTOTAL				\$ 2.881,00	\$ 2.431,00

0% Imprevistos				\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL				\$ 2.881,00	\$ 2.431,00
EQUIPOS DE OFICINA					
CONCEPTO		MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	4	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ 203,50
Fax	Unidad	1	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00
Calculadora	Unidad	2	\$ 8,00	\$ 16,00	\$ 8,00
Papelera	Unidad	4	\$ 8,00	\$ 32,00	\$ 32,00
Grapadora	Unidad	4	\$ 2,00	\$ 8,00	\$ 6,00
Perforadora	Unidad	4	\$ 3,00	\$ 12,00	\$ 9,00
SUBTOTAL				\$ 418,00	\$ 368,50
0% Imprevistos				\$ 0,00	
TOTAL				\$ 418,00	\$ 368,50
MUEBLES Y ENSERES					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VALOR EN LIBROS
Escritorio	Unidad	3	\$ 189,00	\$ 567,00	\$ 567,00
Silla simples	Unidad	2	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Silla ejecutiva	Unidad	4	\$ 220,00	\$ 880,00	\$ 880,00
Sofá	Unidad	1	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
Estantería existente				\$ 1.661,00	\$ 830,50
Estantería nueva				\$ 4.140,00	\$ 4.140,00
Archivador	Unidad	2	\$ 75,00	\$ 150,00	\$ 150,00
SUBTOTAL				\$ 8.138,00	\$ 7.307,50
0% Imprevistos				\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL				\$ 8.138,00	\$ 7.307,50
TERRENO					
CONCEPTO		MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Terreno		M ²	847	\$ 210,00	\$ 177.954,00
VEHÍCULOS					
CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL	VALOR EN LIBROS
Camión	Unidad	1	\$ 84.000,00	\$ 84.000,00	\$ 67.200,00
Camioneta	Unidad	1	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ 19.800,00
SUBTOTAL				\$ 117.000,00	\$ 87.000,00
0% Imprevistos				\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL				\$ 117.000,00	\$ 87.000,00

ANEXO R- Desglose de la inversión en activos diferidos

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
CONCEPTO	COSTO USD.
Gastos preoperativos	\$ 150,00
Apertura	\$ 1.200,00
2% Imprevistos	\$ 24,00
TOTAL	\$ 1.374,00
GASTOS DE CONSTITUCION	
CONCEPTO	COSTO USD.
Apertura de la cuenta de integración de capital	\$ 400,00
Escritura pública	\$ 70,00
Honorarios abogado	\$ 300,00
Trámites y resoluciones	\$ 30,00
Publicaciones y copias	\$ 65,50
TOTAL	\$ 865,50
OTROS.	
CONCEPTO	COSTO USD.
Software	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 1.000,00

ANEXO S- Proyección de los costos de comercialización para 5 años

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN PROYECTADOS PARA LOS 5 AÑOS					
AÑO: 1 - 5					
RUBROS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercancías	\$ 1.958.400,00	\$ 2.017.152,00	\$ 2.077.666,56	\$ 2.139.996,56	\$ 2.204.196,45
Materiales Directos	\$ 5.933,95	\$ 6.052,63	\$ 6.173,68	\$ 6.297,16	\$ 6.423,10
Mano de Obra Directa	\$ 49.752,05	\$ 50.747,09	\$ 51.762,03	\$ 52.797,27	\$ 53.853,22
Costos de transporte	\$ 22.950,00	\$ 23.409,00	\$ 23.877,18	\$ 24.354,72	\$ 24.841,82
VARIABLES	\$ 2.037.036,00	\$ 2.097.360,72	\$ 2.159.479,46	\$ 2.223.445,71	\$ 2.289.314,59
Mano de Obra Indirecta	\$ 6.659,04	\$ 6.792,22	\$ 6.928,07	\$ 7.066,63	\$ 7.207,96
Suministros e insumos	\$ 1.071,00	\$ 1.092,42	\$ 1.114,27	\$ 1.136,55	\$ 1.159,28
Reparación y Mantenimiento	\$ 217,28	\$ 221,63	\$ 226,06	\$ 230,58	\$ 235,19
Seguros	\$ 7.020,13	\$ 7.160,53	\$ 7.303,74	\$ 7.449,81	\$ 7.598,81
Depreciación	\$ 28.816,16	\$ 28.816,16	\$ 28.516,16	\$ 21.255,82	\$ 4.455,82
Amortización Activos Diferidos	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90
FIJOS	\$ 44.431,50	\$ 44.730,85	\$ 44.736,19	\$ 37.787,30	\$ 21.304,97
SUBTOTAL COSTOS	\$ 2.081.467,51	\$ 2.142.091,58	\$ 2.204.215,65	\$ 2.261.233,01	\$ 2.310.619,56
Gasto Administrativo	\$ 23.408,16	\$ 23.876,32	\$ 24.353,85	\$ 24.840,93	\$ 25.337,75
Gasto de Ventas	\$ 3.157,92	\$ 3.221,08	\$ 3.285,50	\$ 3.351,21	\$ 3.418,23
Gasto Financiero	\$ 31.086,14	\$ 23.800,70	\$ 17.526,55	\$ 11.941,96	\$ 6.527,25
TOTAL GASTOS	\$ 57.652,22	\$ 50.898,10	\$ 45.165,90	\$ 40.134,09	\$ 35.283,23
COSTO TOTAL	\$ 2.139.119,73	\$ 2.192.989,68	\$ 2.249.381,55	\$ 2.301.367,10	\$ 2.345.902,79

ANEXO T- Desglose de los costos de comercialización.

MERCANCÍAS				
DESCRIPCIÓN		COSTO TOTAL POR MES	COSTO ANUAL	
Inventarios		\$ 160.000,00	\$ 1.920.000,00	
2% imprevistos		\$ 3.200,00	\$ 38.400,00	
TOTAL		\$ 163.200,00	\$ 1.958.400,00	
COSTO DE TRANSPORTE				
CONCEPTO		VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Combustible		\$ 630,00	\$ 3.780,00	\$ 7.560,00
Viáticos		\$ 660,00	\$ 3.960,00	\$ 7.920,00
Mantenimiento		\$ 585,00	\$ 3.510,00	\$ 7.020,00
Subtotal		\$ 1.875,00	\$ 11.250,00	\$ 22.500,00
2% Imprevistos		\$ 37,50	\$ 225,00	\$ 450,00
TOTAL		\$ 1.912,50	\$ 11.475,00	\$ 22.950,00
MATERIALES DIRECTOS				
CONCEPTO	COSTO POR UNIDAD	CANTIDAD POR MES	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Cinta de embalaje	\$ 0,88	24	\$ 21,12	\$ 253,44
Saco de yute pequeño	\$ 0,14	300	\$ 42,00	\$ 504,00
Saco de yute mediano	\$ 0,18	1.500	\$ 270,00	\$ 3.240,00
Saco de yute grande	\$ 0,16	150	\$ 24,00	\$ 288,00
Hilo	\$ 2,00	6	\$ 12,00	\$ 144,00
Funda tamaño 1	\$ 0,17	6	\$ 1,02	\$ 12,24
Funda tamaño 2	\$ 0,25	6	\$ 1,50	\$ 18,00
Funda tamaño 4	\$ 0,32	9	\$ 2,88	\$ 34,56
Funda tamaño 5	\$ 0,40	12	\$ 4,80	\$ 57,60
Funda tamaño 7	\$ 0,55	6	\$ 3,30	\$ 39,60
Funda tamaño 10	\$ 0,70	6	\$ 4,20	\$ 50,40
Funda con logo superjumbo	\$ 2,93	12	\$ 35,16	\$ 421,92
Funda con logo jumbo	\$ 2,55	12	\$ 30,60	\$ 367,20
Funda con logo grande	\$ 1,25	12	\$ 15,00	\$ 180,00
Funda con logo mediana	\$ 0,81	12	\$ 9,72	\$ 116,64
Funda con logo pequeña	\$ 0,50	15	\$ 7,50	\$ 90,00
Subtotal			\$ 484,80	\$ 5.817,60
2% Imprevistos			\$ 9,70	\$ 116,35
TOTAL			\$ 494,50	\$ 5.933,95
MANO DE OBRA DIRECTA				
DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	PAGO MENSUAL	VALOR ANUAL

Cajero	2	\$ 388,67	\$ 777,34	\$ 9.328,08
Estibador	2	\$ 388,67	\$ 777,34	\$ 9.328,08
Perchador	1	\$ 388,67	\$ 388,67	\$ 4.664,04
Chofer	2	\$ 554,92	\$ 1.109,84	\$ 13.318,08
Vendedor	2	\$ 505,76	\$ 1.011,52	\$ 12.138,24
Subtotal		\$ 2.226,69	\$ 4.064,71	\$ 48.776,52
2% Imprevistos			\$ 81,29	\$ 975,53
TOTAL			\$ 4.146,00	\$ 49.752,05
SUMINISTROS E INSUMOS				
CONCEPTO			COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Suministros de aseo			\$ 12,50	\$ 150,00
Papelería			\$ 75,00	\$ 900,00
Subtotal			\$ 87,50	\$ 1.050,00
2% Imprevistos			\$ 1,75	\$ 21,00
TOTAL			\$ 89,25	\$ 1.071,00
MANO DE OBRA INDIRECTA				
DETALLE			VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Jefe de bodega			\$ 554,92	\$ 6.659,04
TOTAL			\$ 554,92	\$ 6.659,04
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO				
CONCEPTO		INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipos		\$ 4.840,00	1,00%	\$ 48,40
Instalaciones		\$ 62.050,48	0,10%	\$ 62,05
Equipos de computación		\$ 2.581,00	1,00%	\$ 25,81
Equipos de oficina		\$ 368,50	1,00%	\$ 3,69
Muebles y Enseres		\$ 7.307,50	1,00%	\$ 73,08
Subtotal				\$ 213,02
2% Imprevistos				\$ 4,26
TOTAL				\$ 217,28
SEGUROS				
CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO MENSUAL	SEGURO ANUAL
Instalaciones	\$ 62.050,48	0,25%	\$ 12,93	\$ 155,13
Inventario	\$ 160.000,00	1,00%	\$ 133,33	\$ 1.600,00
Vehículo	\$ 117.000,00	4,50%	\$ 438,75	\$ 5.265,00
Subtotal			\$ 585,01	\$ 7.020,13
2% Imprevistos			\$ 11,70	\$ 140,40
TOTAL			\$ 585,01	\$ 7.020,13
AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS				
DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL

Gasto puesta en marcha	\$ 1.374,00	20%	5	\$ 274,80
Gasto de Organización	\$ 865,50	20%	5	\$ 173,10
Otros	\$ 1.000,00	20%	5	\$ 200,00
TOTAL				\$ 647,90

ANEXO U- Resumen de créditos por año

CREDITOS DE LA DISTRIDUIDORA GÓMEZ FLORES Cía. Ltda.				
DATOS CRÉDITO HABITAR		RESUMEN DE CREDITO HABITAR POR AÑO		
Monto de crédito	\$ 100.000,00	AÑO	INTERES	AMORTIZACIÓN
Cuota mensual	\$ 1.400,00	0	\$ 9.787,96	\$ 7.012,04
Periodo	120	1	\$ 8.945,79	\$ 7.854,21
Tasa nominal	10,50%	2	\$ 8.002,48	\$ 8.797,52
Tasa efectiva	11,40%	3	\$ 7.473,13	\$ 10.726,87
Fecha de inicio del crédito	20/02/2008	4	\$ 5.657,55	\$ 11.142,45
Fecha de vencimiento	20/02/2018	5	\$ 4.319,31	\$ 12.480,69
DATOS CRÉDITO PROMERICA		RESUMEN DE CREDITO PROMERICA POR AÑO		
Monto de crédito	\$ 30.000,00	AÑO	INTERES	AMORTIZACIÓN
Cuota mensual	\$ 987,80	0	\$ 1.851,92	\$ 5.062,68
Periodo	36	1	\$ 2.355,98	\$ 9.497,62
Tasa efectiva	11,40%	2	\$ 1.215,25	\$ 10.638,35
Tasa nominal	11,23%	3	\$ 137,65	\$ 4.801,35
Fecha de inicio del crédito	19/05/2010	4	\$ 0,00	\$ 0,00
Fecha de vencimiento	19/04/2013	5	\$ 0,00	\$ 0,00
DATOS TARJETA DE CRÉDITO		RESUMEN DE LA TARJETA DE CRÉDITO POR AÑO		
Monto de crédito	\$ 10.000,00	AÑO	INTERES	AMORTIZACIÓN
Cuota mensual	\$ 1.322,25	0	\$ 144,50	\$ 2.500,00
Periodo	8	1	\$ 433,50	\$ 7.500,00
Tasa de interés simple	5,78%	2	\$ 0,00	\$ 0,00
Fecha de inicio del crédito	08/10/2010	3	\$ 0,00	\$ 0,00
Fecha de vencimiento	08/06/2011	4	\$ 0,00	\$ 0,00
DATOS CRÉDITO CONSUMO PICHINCHA		RESUMEN DE CREDITO CONSUMO POR AÑO		
Monto de crédito	\$ 26.750,00	AÑO	INTERES	AMORTIZACIÓN
Cuota mensual	\$ 662,00	0	\$ 745,18	\$ 578,82
Periodo	60	1	\$ 4.111,70	\$ 3.832,30
Tasa efectiva	16,80%	2	\$ 3.415,70	\$ 4.528,30
Tasa nominal	15,18%	3	\$ 2.593,30	\$ 5.350,70
Fecha de inicio del crédito	19/10/2010	4	\$ 1.621,54	\$ 6.322,46
Fecha de vencimiento	10/10/2015	5	\$ 482,57	\$ 6.137,43
DATOS CRÉDITO CAMIÓN		RESUMEN DE CREDITO DEL CAMIÓN POR AÑO		
Monto de crédito	\$ 46.000,00			

Cuota mensual	\$ 1.867,69	AÑO	INTERES	AMORTIZACIÓN
Seguro	\$ 324,79			
Cuota mensual sin seguro	\$ 1.542,90	0	\$ 4.344,62	\$ 11.084,35
Periodo	36	1	\$ 3.579,81	\$ 14.934,95
Tasa efectiva	12,68%	2	\$ 1.571,61	\$ 16.943,15
Tasa nominal	12%	3	\$ 48,24	\$ 3.037,55
Fecha de inicio del crédito	26/02/2010	4	\$ 0,00	\$ 0,00
Fecha de vencimiento	26/02/2013	5	\$ 0,00	\$ 0,00

ANEXO V- Crecimiento promedio de la población de Imbabura y Cayambe

POBLACIÓN TOTAL POR PROVINCIAS Y CANTONES										
PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
CAYAMBE	74.257	75.431	76.524	77.609	78.716	79.850	80.962	82.093	83.235	84.388
IMBABURA	350.946	355.346	363.766	372.425	380.602	388.544	397.704	406.317	414.451	421.930
IMBABURA Y CAYAMBE	425.203	430.777	440.290	450.034	459.318	468.394	478.666	488.410	497.686	506.318
CRECIMIENTO POR AÑO		5.574	9.513	9.744	9.284	9.076	10.272	9.744	9.276	8.632
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO		1,31%	2,21%	2,21%	2,06%	1,98%	2,19%	2,04%	1,90%	1,73%
PORCENTAJE PROMEDIO DE CRECIMIENTO DEL 2001 AL 2010										1,96%

ANEXO W- Amortización del crédito PYMES

4. TABLA DE AMORTIZACIÓN				
PERIODO	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				\$ 106.000,00
1	\$ 1.303,96	\$ 1.044,67	\$ 2.348,62	\$ 104.696,04
2	\$ 1.316,81	\$ 1.031,82	\$ 2.348,62	\$ 103.379,24
3	\$ 1.329,79	\$ 1.018,84	\$ 2.348,62	\$ 102.049,45
4	\$ 1.342,89	\$ 1.005,73	\$ 2.348,62	\$ 100.706,56
5	\$ 1.356,13	\$ 992,50	\$ 2.348,62	\$ 99.350,43
6	\$ 1.369,49	\$ 979,13	\$ 2.348,62	\$ 97.980,94
7	\$ 1.382,99	\$ 965,64	\$ 2.348,62	\$ 96.597,96
8	\$ 1.396,62	\$ 952,01	\$ 2.348,62	\$ 95.201,34
9	\$ 1.410,38	\$ 938,24	\$ 2.348,62	\$ 93.790,96
10	\$ 1.424,28	\$ 924,34	\$ 2.348,62	\$ 92.366,68
11	\$ 1.438,32	\$ 910,31	\$ 2.348,62	\$ 90.928,36
12	\$ 1.452,49	\$ 896,13	\$ 2.348,62	\$ 89.475,87
13	\$ 1.466,81	\$ 881,82	\$ 2.348,62	\$ 88.009,06
14	\$ 1.481,26	\$ 867,36	\$ 2.348,62	\$ 86.527,80
15	\$ 1.495,86	\$ 852,76	\$ 2.348,62	\$ 85.031,93
16	\$ 1.510,60	\$ 838,02	\$ 2.348,62	\$ 83.521,33
17	\$ 1.525,49	\$ 823,13	\$ 2.348,62	\$ 81.995,84
18	\$ 1.540,53	\$ 808,10	\$ 2.348,62	\$ 80.455,31
19	\$ 1.555,71	\$ 792,92	\$ 2.348,62	\$ 78.899,60
20	\$ 1.571,04	\$ 777,58	\$ 2.348,62	\$ 77.328,56
21	\$ 1.586,52	\$ 762,10	\$ 2.348,62	\$ 75.742,04
22	\$ 1.602,16	\$ 746,47	\$ 2.348,62	\$ 74.139,88
23	\$ 1.617,95	\$ 730,68	\$ 2.348,62	\$ 72.521,93
24	\$ 1.633,90	\$ 714,73	\$ 2.348,62	\$ 70.888,03
25	\$ 1.650,00	\$ 698,63	\$ 2.348,62	\$ 69.238,03
26	\$ 1.666,26	\$ 682,37	\$ 2.348,62	\$ 67.571,78
27	\$ 1.682,68	\$ 665,94	\$ 2.348,62	\$ 65.889,10
28	\$ 1.699,26	\$ 649,36	\$ 2.348,62	\$ 64.189,83
29	\$ 1.716,01	\$ 632,61	\$ 2.348,62	\$ 62.473,82
30	\$ 1.732,92	\$ 615,70	\$ 2.348,62	\$ 60.740,90
31	\$ 1.750,00	\$ 598,62	\$ 2.348,62	\$ 58.990,90
32	\$ 1.767,25	\$ 581,38	\$ 2.348,62	\$ 57.223,65
33	\$ 1.784,67	\$ 563,96	\$ 2.348,62	\$ 55.438,98
34	\$ 1.802,25	\$ 546,37	\$ 2.348,62	\$ 53.636,73
35	\$ 1.820,02	\$ 528,61	\$ 2.348,62	\$ 51.816,71
36	\$ 1.837,95	\$ 510,67	\$ 2.348,62	\$ 49.978,76
37	\$ 1.856,07	\$ 492,56	\$ 2.348,62	\$ 48.122,69
38	\$ 1.874,36	\$ 474,27	\$ 2.348,62	\$ 46.248,34
39	\$ 1.892,83	\$ 455,79	\$ 2.348,62	\$ 44.355,51
40	\$ 1.911,49	\$ 437,14	\$ 2.348,62	\$ 42.444,02
41	\$ 1.930,32	\$ 418,30	\$ 2.348,62	\$ 40.513,70
42	\$ 1.949,35	\$ 399,28	\$ 2.348,62	\$ 38.564,35
43	\$ 1.968,56	\$ 380,07	\$ 2.348,62	\$ 36.595,79
44	\$ 1.987,96	\$ 360,66	\$ 2.348,62	\$ 34.607,83

45	\$ 2.007,55	\$ 341,07	\$ 2.348,62	\$ 32.600,28
46	\$ 2.027,34	\$ 321,29	\$ 2.348,62	\$ 30.572,94
47	\$ 2.047,32	\$ 301,31	\$ 2.348,62	\$ 28.525,62
48	\$ 2.067,49	\$ 281,13	\$ 2.348,62	\$ 26.458,13
49	\$ 2.087,87	\$ 260,75	\$ 2.348,62	\$ 24.370,26
50	\$ 2.108,45	\$ 240,18	\$ 2.348,62	\$ 22.261,81
51	\$ 2.129,23	\$ 219,40	\$ 2.348,62	\$ 20.132,58
52	\$ 2.150,21	\$ 198,41	\$ 2.348,62	\$ 17.982,37
53	\$ 2.171,40	\$ 177,22	\$ 2.348,62	\$ 15.810,97
54	\$ 2.192,80	\$ 155,82	\$ 2.348,62	\$ 13.618,17
55	\$ 2.214,41	\$ 134,21	\$ 2.348,62	\$ 11.403,76
56	\$ 2.236,24	\$ 112,39	\$ 2.348,62	\$ 9.167,52
57	\$ 2.258,28	\$ 90,35	\$ 2.348,62	\$ 6.909,24
58	\$ 2.280,53	\$ 68,09	\$ 2.348,62	\$ 4.628,71
59	\$ 2.303,01	\$ 45,62	\$ 2.348,62	\$ 2.325,70
60	\$ 2.325,70	\$ 22,92	\$ 2.348,62	\$ 0,00

ANEXO X- Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
AÑOS: 1 – 5					
EN DÓLARES					
RUBROS	AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 3.248.564,76	\$ 3.312.213,48	\$ 3.377.109,27	\$ 3.443.276,55	\$ 3.510.740,23
= Costo de prestación del servicio	\$ 2.081.467,51	\$ 2.142.091,58	\$ 2.204.215,65	\$ 2.261.233,01	\$ 2.310.619,56
= UTILIDAD BRUTA	\$ 1.167.097,25	\$ 1.170.121,91	\$ 1.172.893,62	\$ 1.182.043,54	\$ 1.200.120,67
- Gastos de Administración	\$ 23.408,16	\$ 23.876,32	\$ 24.353,85	\$ 24.840,93	\$ 25.337,75
-Gastos de Ventas	\$ 3.157,92	\$ 3.221,08	\$ 3.285,50	\$ 3.351,21	\$ 3.418,23
- Amortización de Activos diferidos	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 447,90
- Depreciaciones	\$ 28.816,16	\$ 28.816,16	\$ 28.516,16	\$ 21.255,82	\$ 4.455,82
= UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.111.067,12	\$ 1.113.560,45	\$ 1.116.090,21	\$ 1.131.947,68	\$ 1.166.460,97
- Gastos Financieros	\$ 31.086,14	\$ 23.800,70	\$ 17.526,55	\$ 11.941,96	\$ 6.527,25
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN e IMPUESTOS	\$ 1.079.980,97	\$ 1.089.759,75	\$ 1.098.563,66	\$ 1.120.005,72	\$ 1.159.933,72
- 15% de Participación Trabajadores	\$ 161.997,15	\$ 163.463,96	\$ 164.784,55	\$ 168.000,86	\$ 173.990,06
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	\$ 917.983,83	\$ 926.295,78	\$ 933.779,11	\$ 952.004,86	\$ 985.943,66
- 24% Impuesto a la Renta	\$ 220.316,12	\$ 222.310,99	\$ 224.106,99	\$ 228.481,17	\$ 236.626,48
= UTILIDAD ANTES de RESERVAS	\$ 697.667,71	\$ 703.984,80	\$ 709.672,13	\$ 723.523,69	\$ 749.317,18
- 10% Reserva Legal	\$ 69.766,77	\$ 70.398,48	\$ 70.967,21	\$ 72.352,37	\$ 74.931,72
= UTILIDAD NETA	\$ 627.900,94	\$ 633.586,32	\$ 638.704,91	\$ 651.171,33	\$ 674.385,46
-Reparto de utilidades	\$ 313.950,47	\$ 316.793,16	\$ 319.352,46	\$ 325.585,66	\$ 337.192,73
REINVERSIÓN DE UTILIDADES	\$ 313.950,47	\$ 316.793,16	\$ 319.352,46	\$ 325.585,66	\$ 337.192,73

ANEXO Y- Flujo de fondos con proyecto.

FLUJO DE FONDOS CON PROYECTO						
DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5
INGRESOS GRAVABLES	\$ 90.742,87	\$ 3.248.564,76	\$ 3.312.213,48	\$ 3.377.109,27	\$ 3.443.276,55	\$ 3.510.740,23
(-) COSTOS DEDUCIBLES	\$ 79.272,54	\$ 2.108.033,59	\$ 2.169.188,98	\$ 2.231.855,00	\$ 2.289.425,15	\$ 2.339.375,54
(-) DEPRECIACIONES	\$ 2.164,00	\$ 28.816,16	\$ 28.816,16	\$ 28.516,16	\$ 21.255,82	\$ 4.455,82
(-) AMORTIZACIONES	\$ 0,00	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.852,82	\$ 31.086,14	\$ 23.800,70	\$ 17.526,55	\$ 11.941,96	\$ 6.527,25
(=) UTILIDAD ANTES DE PRT. E IMPUESTOS	\$ 7.453,51	\$ 1.079.980,97	\$ 1.089.759,75	\$ 1.098.563,66	\$ 1.120.005,72	\$ 1.159.733,72
(-) 15% UTILIDAD PART. TRABAJADORES	\$ 1.118,03	\$ 161.997,15	\$ 163.463,96	\$ 164.784,55	\$ 168.000,86	\$ 173.960,06
(=) UTILIDAD ANTES DE IR	\$ 6.335,48	\$ 917.983,83	\$ 926.295,78	\$ 933.779,11	\$ 952.004,86	\$ 985.773,66
(-)24% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.520,52	\$ 220.316,12	\$ 222.310,99	\$ 224.106,99	\$ 228.481,17	\$ 236.585,68
(=) UTILIDAD NETA	\$ 4.814,97	\$ 697.667,71	\$ 703.984,80	\$ 709.672,13	\$ 723.523,69	\$ 749.187,98
(-) INVERSION	\$ 516.924,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) CRÉDITO	\$ 106.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) DEPRECIACIONES	\$ 2.164,00	\$ 28.816,16	\$ 28.816,16	\$ 28.516,16	\$ 21.255,82	\$ 4.455,82
(+) AMORTIZACIONES	\$ 0,00	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90	\$ 647,90
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						\$ 175.037,68
(-) PAGO PRINCIPAL	\$ 5.555,39	\$ 60.143,21	\$ 59.495,15	\$ 44.825,74	\$ 40.985,54	\$ 45.076,25
(=) FFN	-\$ 514.970,43	\$ 667.518,55	\$ 674.483,70	\$ 694.540,44	\$ 704.971,88	\$ 709.745,46

ANEXO Z- Flujo de fondos sin proyecto e incremental

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTO						
DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5
INGRESOS GRAVABLES	\$ 90.742,87	\$ 960.000,00	\$ 979.200,00	\$ 998.784,00	\$ 1.018.759,68	\$ 1.039.134,87
(-) COSTOS DEDUCIBLES	\$ 79.272,54	\$ 880.987,07	\$ 898.070,50	\$ 915.195,60	\$ 926.369,19	\$ 927.698,26
(-) DEPRECIACIONES	\$ 2.163,39	\$ 26.615,68	\$ 26.615,68	\$ 26.315,68	\$ 19.715,68	\$ 2.915,68
(-) AMORTIZACIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.852,82	\$ 19.426,78	\$ 14.205,04	\$ 9.725,07	\$ 7.383,91	\$ 4.919,29
(=) UTILIDAD ANTES DE PRT. E IMPUESTOS	\$ 7.454,12	\$ 32.970,47	\$ 40.308,78	\$ 47.547,65	\$ 65.290,90	\$ 103.601,64
(-) 15% UTILIDAD PART. TRABAJADORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IR	\$ 7.454,12	\$ 32.970,47	\$ 40.308,78	\$ 47.547,65	\$ 65.290,90	\$ 103.601,64
(-) IMPUESTO A LA RENTA	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.699,90	\$ 2.775,04	\$ 3.776,57	\$ 7.869,19
(=) UTILIDAD NETA	\$ 7.454,12	\$ 32.970,47	\$ 38.608,88	\$ 44.772,61	\$ 61.514,33	\$ 95.732,45
(-) INVERSION	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) DEPRECIACIONES	\$ 2.163,39	\$ 26.615,68	\$ 26.615,68	\$ 26.315,68	\$ 19.715,68	\$ 2.915,68
(+) AMORTIZACIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						\$ 73.004,51
(-) PAGO PRINCIPAL	\$ 4.062,12	\$ 43.619,08	\$ 40.907,32	\$ 23.043,72	\$ 17.360,09	\$ 18.500,71
(=) FFN	\$ 5.555,39	\$ 15.967,07	\$ 24.317,24	\$ 48.044,57	\$ 63.869,92	\$ 153.151,93

FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL						
(=) FFN (con proyecto) - FFN (sin proyecto)	-520.525,82	651.551,48	650.166,46	646.495,87	641.101,96	556.593,53

