



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS**

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

**Plan de negocio para establecer una empresa distribuidora de productos  
de consumo masivo dirigida al mercado detallista insatisfecho de la  
provincia de Los Ríos y sus alrededores.**

AUTOR:

**Maritza Fernández Santana**

Directora: Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano

2013

Guayaquil – Ecuador

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, MARITZA ALEXANDRA FERNANDEZ SANTANA, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.



Firma del graduado  
Maritza Alexandra Fernández Santana  
C.I. #0915562581

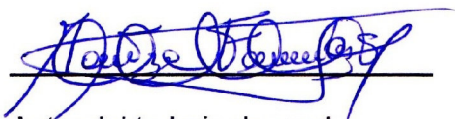
Yo, Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano, declaro que, en lo que personalmente conozco, a la señora, Maritza Alexandra Fernández Santana, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director Técnico de Trabajo de Grado  
Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo de grado, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual del trabajo de Grado corresponde a la “Universidad Internacional del Ecuador”



Autor del trabajo de grado  
Maritza Alexandra Fernández Santana  
C.I. # 0915562581

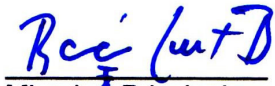
## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

En la ciudad de Guayaquil, a los \_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_ de\_\_\_\_, se suscribe la siguiente acta de Defensa de Grado, del estudiante, Maritza Alexandra Fernández Santana, de la carrera de\_\_\_\_\_, siendo las principales autoridades: el Ec. Marcelo Fernández Sánchez, Rector de universidad Internacional del Ecuador, Ing. Xavier Fernández Orrantía, Vicerrector de la Universidad Internacional del Ecuador y el Ab. Aldo Maino Isaías, Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil. Para lo cual doy fe.

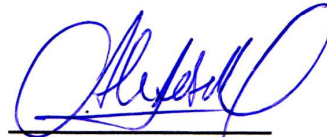


Ab. Aldo Maino Isaías  
Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil

## MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

  
Miembro Principal

  
Miembro Principal

  
Miembro Principal

Damos fe de la elaboración de este Trabajo de Grado, que fue presentado en la  
fecha: -----.

  
Director Ejecutivo  
Extensión Guayaquil

  
Asesor del Trabajo de Grado

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar mi agradecimiento a Dios Todo Poderoso, porque sin su venia nada es posible.

A mí amado esposo que con su apoyo incondicional ha forjado en mí una mujer de lucha con deseos de superación, de anhelos y de sueños que por motivos importantes no los cumplí en su momento, pero cada día junto a él me han dado las fuerzas para encaminarme al cumplimiento de mis objetivos “ Mi sueño ser Ingeniera Comercial”

A mis hijos motivo de inspiración de esta etapa de mi vida. A mi madre que desde el cielo me bendice en el caminar diario.

A la Ing. María Auxiliadora Guerrero Bejarano, mi sincero y profundo agradecimiento porque desde el primer día de clases en esta universidad compartió sus conocimientos, experiencia y consejos para tomar decisiones en mi carrera, además ha sido guía de la elaboración de mi tesis.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis está dedicado a una de las personas más importantes de mi vida, mi esposo porque su apoyo y comprensión han sido el complemento, el aliciente para hacer de mí una mujer de éxitos, una mujer con sueños cumplidos, el más grande de mis sueños “ser profesional”. A la memoria de mi madre, que me acompañó en la primera etapa de esta carrera y aunque luego partió dejó en mí los deseos de superación.

A mis hijos por cada instante que no compartí con ellos, por esos momentos en que me perdí sus travesuras, sus primeros pasos y por sus horas de espera a mi regreso de clases.

## CONTENIDO

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| Certificación.....                          | ii  |
| Declaración Expresa.....                    | iii |
| Miembros del Tribunal del Grado.....        | v   |
| Agradecimiento.....                         | vi  |
| Dedicatoria.....                            | vii |
| <br>                                        |     |
| 1 Resumen Ejecutivo.....                    | 1   |
| 2 Antecedentes.....                         | 3   |
| 3 Marco Teórico.....                        | 8   |
| 4 Estudio Estratégico.....                  | 19  |
| 4.1 Estudio de Mercado.....                 | 19  |
| 4.2 Resultados de Estudio de Mercado.....   | 32  |
| 4.3 Situación Comercial del Ecuador.....    | 45  |
| 4.4 Estructura Estratégica del Negocio..... | 48  |
| 4.4.1 Principios y Valores.....             | 48  |
| 4.4.2 Misión.....                           | 49  |
| 4.4.3 Visión.....                           | 49  |
| 4.5 Perfil de Capacidad Interna.....        | 50  |
| 4.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas..... | 52  |
| 4.7 Matriz Foda.....                        | 54  |
| 4.8 Análisis de la Industria.....           | 55  |
| 4.8.1 Amenaza Nuevos Competidores.....      | 55  |

|           |                                                                                 |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.8.2     | Rivalidad entre Competidores Existentes.....                                    | 55  |
| 4.8.3     | Poder de Negociación Proveedores.....                                           | 58  |
| 4.8.4     | Poder de Negociación Clientes.....                                              | 63  |
| 4.8.5     | Amenaza de Productos Sustitutos.....                                            | 70  |
| 4.9       | Plan de Marketing.....                                                          | 71  |
| 4.9.1     | Objetivos del Plan de Marketing.....                                            | 71  |
| 4.9.2     | Segmentación de Mercado.....                                                    | 72  |
| 4.9.3     | Posicionamiento.....                                                            | 75  |
| 4.9.4     | Marketing Mix.....                                                              | 75  |
| 4.9.4.1   | Producto.....                                                                   | 75  |
| 4.9.4.2   | Precio.....                                                                     | 78  |
| 4.9.4.3   | Plaza, canales de distribución.....                                             | 84  |
| 4.9.4.4   | Promoción.....                                                                  | 85  |
| 4.9.4.4.1 | Estrategias de Marketing.....                                                   | 85  |
| 5         | Estudio Técnico.....                                                            | 91  |
| 5.1       | Cuantificación de la Demanda.....                                               | 91  |
| 5.2       | Alcance Estudio Ingeniería y Efectos Económicos (equipos y<br>maquinarias)..... | 94  |
| 5.3       | Inversiones en obras físicas.....                                               | 95  |
| 5.4       | Balance de Personal.....                                                        | 96  |
| 5.5       | Manuales de Procedimientos.....                                                 | 97  |
| 6         | Estudio Organizacional.....                                                     | 116 |
| 6.1       | Organigrama.....                                                                | 116 |
| 6.2       | Perfiles de Puestos.....                                                        | 118 |
| 6.3       | Manual de Funciones.....                                                        | 125 |

|      |                                        |     |
|------|----------------------------------------|-----|
| 6.4  | Sistemas de Información.....           | 130 |
| 7    | Estudio Legal.....                     | 133 |
| 7.1  | Creación de la compañía.....           | 133 |
| 7.2  | Impuestos.....                         | 137 |
| 7.3  | Permisos de Funcionamiento.....        | 137 |
| 8    | Estudio Financiero.....                | 140 |
| 8.1  | Inversión Inicial.....                 | 141 |
| 8.2  | Depreciaciones y otros Gastos.....     | 142 |
| 8.3  | Tabla de Amortización.....             | 143 |
| 8.4  | Proyección de Ventas.....              | 144 |
| 8.5  | Remuneración Estimada de Personal..... | 147 |
| 8.6  | Proyecciones.....                      | 150 |
| 8.7  | Estados de Resultado.....              | 151 |
| 8.8  | Balance de Situación Inicial.....      | 152 |
| 8.9  | Flujo de Caja Proyectado.....          | 153 |
| 8.10 | Evaluación Financiera (VAN y TIR.....  | 154 |
| 8.11 | Balance General Proyectado.....        | 155 |
| 8.12 | Punto de Equilibrio.....               | 156 |
| 9    | Conclusiones y Recomendaciones.....    | 157 |
| 9.1  | Conclusiones.....                      | 157 |
| 9.2  | Recomendaciones.....                   | 158 |
| 10   | BIBLIOGRAFIA .....                     | 160 |
| 11   | ANEXOS.....                            | 162 |

## INDICE DE CUADROS

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Cuadro # 1:</b> Teoría Matriz FODA.....                        | 15  |
| Cuadro #2: POAM.....                                              | 52  |
| Cuadro # 3: Aplicación Matriz FODA.....                           | 54  |
| Cuadro # 4: Clientes Actuales por ciudad.....                     | 68  |
| Cuadro # 5: Productos por Categoría.....                          | 75  |
| Cuadro # 6: Lista de Precios.....                                 | 78  |
| Cuadro # 7: Ruta Vendedor 1.....                                  | 84  |
| Cuadro # 8: Ruta Vendedor 2.....                                  | 84  |
| Cuadro # 9: Ruta Vendedor 3.....                                  | 84  |
| Cuadro # 10: Presupuesto de Merchandising.....                    | 91  |
| Cuadro # 11: Formula Demanda Actual.....                          | 93  |
| Cuadro # 12: Inversión en Equipos.....                            | 94  |
| Cuadro # 13: Inversión en Muebles.....                            | 94  |
| Cuadro # 14: Inversión en Obras Físicas.....                      | 95  |
| Cuadro # 15: Permisos de Funcionamiento.....                      | 95  |
| Cuadro # 16: Balance de Personal.....                             | 96  |
| Cuadro # 17: Inversión Inicial.....                               | 141 |
| Cuadro # 18 Depreciaciones y otros gastos de<br>constitución..... | 142 |
| Cuadro # 19: Tabla de Amortización.....                           | 143 |
| Cuadro # 20: Proyección de venta.....                             | 144 |
| Cuadro # 21: Remuneración Estimada de Personal .....              | 147 |
| Cuadro # 22: Proyecciones.....                                    | 150 |
| Cuadro # 23: Estados de Resultados.....                           | 151 |
| Cuadro # 24: Balance de Situación Inicial.....                    | 152 |
| Cuadro # 25: Flujo de caja proyectado.....                        | 153 |
| Cuadro # 26: Evaluación financiera.....                           | 154 |
| Cuadro # 27: Balance general proyectado.....                      | 155 |
| Cuadro # 28: Punto de equilibrio.....                             | 156 |

## INDICE DE GRAFICOS

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Grafico # 1: Encuesta Pregunta # 1.....                      | 35  |
| Grafico # 2: Encuesta Pregunta # 2.....                      | 36  |
| Grafico # 3: Encuesta Pregunta # 3.....                      | 37  |
| Grafico # 4: Encuesta Pregunta # 4.....                      | 38  |
| Grafico # 5: Encuesta Pregunta # 5.....                      | 39  |
| Grafico # 6: Encuesta Pregunta # 6.....                      | 40  |
| Grafico # 7: Encuesta Pregunta # 7.....                      | 41  |
| Grafico # 8: Encuesta Pregunta # 8.....                      | 42  |
| Grafico # 9: Encuesta Pregunta # 9.....                      | 43  |
| Grafico # 10: Encuesta Pregunta # 10.....                    | 44  |
| Grafico # 11: Flujograma: Proceso de Compra.....             | 105 |
| Grafico # 12: Flujograma: Proceso de Ventas y Cobro.....     | 107 |
| Grafico # 13: Flujograma: Proceso de Facturación.....        | 110 |
| Grafico # 14: Flujograma: Proceso de Despacho y Entrega..... | 112 |
| Grafico # 15: Organigrama.....                               | 115 |

## INDICE DE IMÁGENES

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Imagen # 1: Mapa de la Provincia de Los Ríos.....            | 19 |
| Imagen # 2: Logo Colgate-Palmolive.....                      | 62 |
| Imagen # 3: Logo La Universal.....                           | 62 |
| Imagen # 4: Logo Pasteurizadora Quito.....                   | 62 |
| Imagen # 5: Logo La Fabril.....                              | 62 |
| Imagen # 6: Portafolio Colgate-Palmolive.....                | 76 |
| Imagen # 7: Portafolio La Fabril.....                        | 76 |
| Imagen # 8: Producto Líder Vitaleche.....                    | 77 |
| Imagen # 9: Productos Líderes La Universal.....              | 77 |
| Imagen # 10: Logo Proventascorp.....                         | 85 |
| Imagen # 11: Hojas membretadas Proventascorp.....            | 87 |
| Imagen # 12: Tarjeta de Presentación.....                    | 88 |
| Imagen # 13: Gorra Publicidad Proventascorp.....             | 88 |
| Imagen # 14: Camiseta Publicidad Proventascorp.....          | 88 |
| Imagen # 15: Fundas Plásticas Publicidad Proventascorp.....  | 89 |
| Imagen # 16: Fundas Ecológicas Publicidad Proventascorp..... | 89 |
| Imagen # 17: Jarros de Loza Publicidad Proventascorp.....    | 90 |
| Imagen # 18: Plumas Publicidad Proventascorp.....            | 90 |
| Imagen # 19: Imagen de Fachada Local Proventascorp.....      | 90 |

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

A pesar de la crisis económica, política y social que atravesado el Ecuador en los últimos años, el mercado de productos de Consumo Masivo no se ha visto afectado, puesto que ha tenido un crecimiento sustentable, debido a que un gran porcentaje de las remuneración, fondos de reserva son orientados para el consumo.

En la actualidad la Provincia de Los Ríos y sus alrededores existen aproximadamente 8.000 establecimientos comerciales expendedores de productos de consumo masivo, los mismos que se encuentran establecidos en los diferentes cantones y parroquias de mayor y menor importancia tanto económica y poblacionalmente abarcando el mercado objetivo a más del 50% de estas poblaciones, además de todas aquellas cercanas perteneciente a otras provincias y que por su cercanía forman parte de la cobertura de trabajo.

El estudio realizado en esta investigación ha logrado determinar todos aquellos productos de mayor rotación como son gaseosas, lácteos, grasa, confitería, los mismos que forman parte del portafolio, el periodo de visita es de 7 y 15 días, el valor de las compras promedio \$25, los actuales competidores presentes en el mercado son distribuidoras y mayoristas. Se determinó que un factor de gran importancia en este tipo de negocio, a juicio del autor el servicio que sin duda alguna será el factor diferencial para este negocio.

En base a la información obtenida en la investigación se determinaron estrategias de tal manera que PROVENTASCORP S.A. llegue a sus clientes con un servicio diferenciado, un amplio portafolio de productos con precios competitivos, determinar rutas estratégicas de ventas para cada vendedor, las mismas que conlleven a una entrega eficaz. Todos aquellos beneficios

recibidos por nuestros proveedores serán transmitidos a nuestros clientes para afianzar relaciones comerciales más estrechas con ellos.

El análisis financiero demostró una vez más la viabilidad del proyecto. Los índices de evaluación financiera lo comprobaron, determinando que el proyecto genera un excedente para el accionista y por lo tanto, éste resulta atractivo. La tasa de rentabilidad obtenida es mayor a la tasa de descuento, y la inversión se recupera en menos de un año.

El desarrollo de este proyecto impacta positivamente al sector comercial y productivo, generando más plazas de trabajo, constituye un beneficio al desarrollo económico del país. Demostrándose así la viabilidad de este proyecto, se recomienda su ejecución.

## **2. ANTECEDENTES**

En el año 2012 el PIB se ubicó en 63,673 millones de US dólares constantes y su crecimiento, con relación al año 2011, fue de 5.1%.

Ecuador tuvo un muy buen desempeño y está en el grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur (3.7%), registrando una tasa de 5.1%.

El PIB (a precios constantes) en el primer trimestre de 2013 se incrementó en 0.2%, en relación con el trimestre anterior y presentó una variación de 3.5% con respecto al primer trimestre de 2012.

Los componentes que aportaron al crecimiento económico del primer trimestre son: la formación bruta de capital fijo (0.52%); el gasto de consumo final de los hogares (0.47%); las exportaciones (0.36%); mientras que el gasto de consumo final del gobierno general contribuyó negativamente (-0.17%). Por su parte, las importaciones aportan al PIB con signo contrario en 0.85%.

En cuanto a la variación inter-anua, los componentes que más aportaron al crecimiento económico trimestral fueron: el gasto de consumo final de los hogares (2.73%) y la formación bruta de capital fijo (1.68%).

Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del 0.2% del PIB fueron: Correo y Comunicaciones, Construcción y obra pública, Agricultura, Comercio y Actividades profesionales. (Banco Central del Ecuador)

### **INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE CONSUMO**

La inflación anual del IPC de julio 2013, se ubicó en 2.39%, el menor porcentaje de los meses anteriores del año. Por divisiones de consumo, 6

agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo el mayor porcentaje de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes, dicha variación no afecta el resultado general pues la ponderación de esta división dentro de la canasta es marginal (0.9%).

En julio 2013, por tercer mes consecutivo se registra deflación mensual - 0.02% Por divisiones de consumo, la agrupación de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas registró deflación, lo que determinó el resultado general ya que esa división representa el 25% de los bienes y servicios de la canasta con la que se mide la inflación. (Banco Central del Ecuador)

## **ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL**

El Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC) se construye en base a 12 indicadores que representan un 70% del total de la producción real en el país. El índice muestra un crecimiento sostenido desde el año 2011, aunque experimentó una ligera desaceleración en la primera mitad del año 2012, así como en el primer semestre de este año 2013.

En julio 2013, el grupo de productos de Servicios (2.31%) y Agroindustria (1.64%) fueron los de mayor incremento acumulado.

A partir del año 2007 el Índice de Precios al Productor (IPP) muestra una leve tendencia a la baja. Los años 2007 y 2008 son los años de mayor porcentaje debido en gran parte a fenómenos económicos internacionales. El comportamiento general de la inflación depende de ciertos productos como: los alimenticios, las bebidas, el tabaco, los textiles, las prendas de vestir y del sector de la Agricultura, silvicultura y pesca que en su conjunto aportan cerca del 50% de la canasta del IPP. (Banco Central del Ecuador)

En julio 2013, se registró inflación anual de 1.13%, los mayores incrementos anuales se registraron en Alimentos, bebidas y textiles (2.17%); Otros bienes transportables (1.76%) y Agricultura y pesca (1.09%), las secciones de Minerales, y Metálicos tuvieron variaciones negativas. (Banco Central del Ecuador)

## **INFLACIÓN EN AMÉRICA LATINA Y ESTADOS UNIDOS**

EN julio de 2013, de un grupo de 17 países analizados, en su mayoría de América Latina, Ecuador se ubica por debajo de la mediana y del promedio.

## **ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL**

El Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC) se construye en base a 12 indicadores que representan un 70% del total de la producción real en el país. El índice muestra un crecimiento sostenido desde el año 2011, aunque experimentó una ligera desaceleración en la primera mitad del año 2012, así como en el primer semestre de este año 2013.

## **ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR**

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en 48.4 puntos en el mes de junio de 2013, este valor es superior en 1.4 punto al registrado en el mes de mayo de 2013. (Banco Central del Ecuador)

## **CICLO DEL ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL Y TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB**

En junio de 2013, el Ciclo del Índice de Confianza Empresarial (ICE) se

encontró 2,6% por encima del crecimiento promedio de corto plazo. En el gráfico se presenta además la relación de este índice con la tasa de crecimiento anual del PIB trimestral, la cual fue de 4.2% para el IV trimestre de 2012. (Banco Central del Ecuador)

## **ANÁLISIS DEMOGRÁFICO**

### **Desocupación urbana y por sexo**

En Junio de 2013, la tasa de desocupación urbana fue de 4.9%. Por sexo, el 5.2% de las mujeres que conformaron la PEA se encontraron desocupadas, mientras que la tasa de desocupación de la PEA masculina se ubicó en 4.7%.

La tasa de subocupación urbana en junio de 2013 (46.4%) superó en 3.4 puntos porcentuales a la tasa observada en igual mes del 2012. Por sexo, el 53.3% de la PEA de las mujeres se encontró subocupada, en tanto que la tasa de subocupación en los hombres fue de 41.4%.

### **ESTRUCTURA DE LA OCUPACIÓN DE LA PEA URBANA**

Al analizar la estructura de la PEA urbana, se puede observar que en junio de 2013, la tasa de ocupación plena representó el 46.7%; la tasa de subocupación el 46.4%; la tasa de desocupación el 4.9% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (1.9%); los cuales se definen como aquellas personas que no se pueden clasificar como ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos en los ingresos o en las horas trabajadas. (Banco Central del Ecuador)

## **POBLACIÓN URBANA EN CONDICIONES DE POBREZA**

En el mes de junio de 2013, la tasa de incidencia de pobreza de la población nacional urbana del país situó en 14.9%, registrando una disminución de 0.4 puntos porcentuales respecto de la tasa observada en junio de 2012 (15.3%).

## **COMPORTAMIENTO DE LAS REMESAS DE TRABAJADORES RECIBIDAS, 2007.I-2013.I**

Las remesas de trabajadores recibidas durante el primer trimestre de 2013 alcanzaron la suma de USD 547.3 millones, esto es, 11.6% menos que el trimestre anterior (USD 619.0 millones) y menos con relación al monto registrado en el primer trimestre de 2012 (USD 595.8 millones). La disminución de flujo de remesas en el primer trimestre de 2013, se atribuye a la situación económica por la que atraviesa España y Estados Unidos.

## **REMESAS POR PAÍS DE PROCEDENCIA, 2007-2012**

En el año 2012, las remesas de trabajadores provenientes de los países de Estados Unidos, España e Italia representaron el 47.4%, 33.3% y 7.2% respectivamente; mientras que el 12.1% restante correspondió al resto del mundo, entre los que se destacan: México, Venezuela, Chile, Inglaterra, Alemania, entre otros. (Banco Central del Ecuador)

### 3. MARCO TEÓRICO

Cada día es más necesario que las empresas conozcan con certeza los factores que afectan las diversas áreas de negocio que las conforman y además que aseguren por medio de su diseño y planteamiento, la efectividad de cada una de las estrategias ideadas para el progreso de los proyectos. Actualmente las diferentes herramientas de la administración, como por ejemplo, el plan de negocios, podrían colaborar con la sostenibilidad de las empresas bajo criterios analíticos como la oportunidad, factibilidad y aceptación; criterios fundamentales para la toma de decisiones en el proceso de creación de las empresas. La elaboración de un plan de negocios es aquella que busca la conceptualización de un proyecto, y como tal forma parte de su ciclo de vida. (Canelos Salazar, Ramiro. 2010)

Un plan de negocio busca darle identidad y vida propia a cada negocio, ya que es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y, en resumen, la visión del empresario sobre el proyecto.

El plan de negocios desea resolver cinco preguntas muy importantes:

1. ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
2. ¿Quiénes dirigirán la empresa?
3. ¿Cuáles son las causas y razones para creer en el éxito empresarial?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y que estrategias se van a utilizar para conseguirlos?

Al elaborar el plan de negocios, además de tener todo el tiempo muy presente las cinco grandes preguntas que se indicaron anteriormente, el empresario debe lograr demostrar tres atributos básicos:

1. Que dispone de un excelente producto/servicio con suficientes clientes dispuestos a adquirirlo.
2. Que cuenta con un excelente equipo empresarial y un excelente equipo humano en lo técnico y lo administrativo.
3. Que tiene bien definidas las formas de operación, los requerimientos de recursos, los resultados potenciales y las estrategias que permitan lograr las metas previstas.

La correcta atención a las cinco grandes preguntas y a estos tres atributos requiere de un trabajo integral y muy bien elaborado sobre los ocho componentes empresariales (clientes con pedido, información sobre el entorno, recursos tecnológicos, recursos naturales, recursos humanos, recursos financieros, redes empresariales y oportunidad), de una manera integrada al concepto en sí de la empresa y a las visiones que tenga el empresario. Es la correcta atención e integración de elementos lo que permite lograr un plan de negocio bien elaborado y tomar las decisiones correctas sobre el futuro de la organización y de los empresarios que están al frente de ella. (Varela V, Rodrigo. 2011)

Es importante para todo plan de negocio, y para éstos en especial, tener en cuenta las siguientes etapas en el proceso de desarrollo:

**Análisis del mercado:** Busca determinar la existencia real de clientes para los productos o servicios que se van a producir, la disposición de los clientes a pagar el precio establecido, la determinación de la cantidad demandada, la

aceptación de las formas de pago, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, la identificación de las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector económico en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de elaborar una proyección de ventas valida. (Varela V, R. 2011)

**Análisis técnico:** El objetivo principal es determinar si es posible elaborar vender el producto /servicio con la calidad, cantidad y costo requeridos. Para ello es necesario identificar tecnologías, maquinarias, equipos, insumos, materias primas, suministros, consumos unitarios, procesos, ordenamiento de procesos, recursos humanos en cantidad y calidad, proveedores, etc. (Varela V, R. 2011)

**Análisis administrativo:** El objetivo central de este análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal de la empresa, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en tradición de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados y, claro está, la posibilidad de todos los elementos. (Varela V, R. 2011)

**Análisis económico:** Tiene como objetivo la determinación de las características económicas del proyecto y, por ello, es necesario identificar los siguientes componentes: inversión en activos fijos, inversión en capital de trabajo, presupuesto de ingresos, presupuesto de materias primas, servicios e

insumos, presupuesto de personal, presupuesto de otros gastos, análisis de costos. (Varela V, R y Colaboradores. 2011)

**Análisis financiero:** El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ella, y las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Asimismo, debe determinar, en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo. El otro propósito del análisis de la liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. (Varela V, R y Colaboradores. 2011)

**Análisis de riesgos e intangibles:** Su objetivo es identificar las variables y los factores que están sometidos a una probabilidad importante de cambio, y estimar la magnitud potencial de dichos cambios más las acciones correctivas que se podrían tomar en caso de darse esas variaciones. Asimismo, analiza aquellos factores que, por alguna circunstancia, no han sido incluidos en los otros análisis. (Varela V, R y Colaboradores. 2011)

**Evaluación integral del proyecto:** Tiene como objetivo central determinar los principales indicadores de factibilidad del proyecto; hacer un análisis central sobre los efectos que, según esos indicadores tienen los cambios en las variables del proyecto; identificar variables y supuestos críticos para la factibilidad; y, en definitiva, dar una visión específica de la posibilidad del mismo. (Varela V, R y Colaboradores. 2011)

La realización del plan de negocios requiere el estudio de todas las facetas de la oportunidad del negocio en consideración, y busca ante todo reducir el riesgo del proyecto. El plan de negocio también es una herramienta, un

instrumento al servicio del emprendedor que apoya el proceso para crear empresas y mejorar las ya existentes que desean acometer nuevos proyectos que les permitan crecer, pues al igual que en el caso de las empresas que apenas nacen, le brinda a la empresa establecida muchos beneficios". (Silva, Jorge Enrique.2008, 2010)

Las razones para elaborar un plan de negocios son varias, por un lado permite hacer una evaluación real del potencial de la oportunidad de negocio; así mismo determina factores críticos permitiendo crear supuestos e identificar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto para poder reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información. Si la información es más detallada y veraz, mayor será la utilidad del plan, ya que se obtendrá un panorama más preciso y las probabilidades de éxito del proyecto serán mayores, evitando así el fracaso del plan y consecuentemente de la empresa. (Silva, J.2008, 2010)

**Estudio Organizacional:** Determinar la misión, visión, organigramas, descripción de puestos, principios y valores, para cada negocio según su historial.

Los principios sirven de norma o guía moral a los miembros del grupo, expresan principios rectores para tratar situaciones claves. Los valores definen un sentido de dirección común para todo el personal y son guías para el comportamiento diario. La misión es declarar el propósito de la organización y la visión es lo que quieren ser estas organizaciones (Chiavenato, Idalberto.2011).

**Las 5 fuerzas de Porter:** Es un modelo holístico, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Porter señala que la rivalidad con los

competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. En este trabajo se propone emplear el modelo de Porter como herramienta para analizar el ambiente y determinar la atractividad del sector al que se incorpora la nueva empresa o negocio, considerando las oportunidades y amenazas del entorno. (Porter, M E 1982)

**El perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)** Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización.

El examen del medio se dio como primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa del proceso es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante el análisis y evaluación de los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía y el impacto que tienen en ella. (Thompson, A. Peteraf, M . Gamble, J . Strickland,A. 2012)

**El perfil de capacidades internas (PCI)** Esto se refiere a realizar un análisis interno de la empresa, es decir una radiografía de la organización, identificando los factores que pueden ser fortalezas y debilidades de la misma a través de una tormenta de ideas, se agrupan los factores por capacidades, se

los califica en escala media, alta o baja, luego se los pondera de acuerdo al impacto que estos tengan en el negocio. (Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J Strickland, A. 2012)

**El análisis FODA** es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente, las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para: aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar: los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos, las tendencias del mercado, el impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones, además de los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector. (Chiavenato, I.2011)

**La Matriz FODA** nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distinta. En la práctica, algunas estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables. (Chiavenato, I. 2011)

## CUADRO # 1

| MATRIZ FODA       | FORTALEZAS (F)                                                                                         | DEBILIDADES (D)                                                                                                       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OPORTUNIDADES (O) | Estrategias FO (maxi maxi)<br>¿Cómo utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?         | Estrategias DO (mini maxi)<br>¿Cómo una debilidad puede ser contrarrestada o minimizada aprovechando una oportunidad? |
| AMENAZAS (A)      | Estrategias FA (maxi mini)<br>¿Cómo aprovecho mis fortalezas para evitar o contrarrestar mis amenazas? | Estrategias DA (mini mini)<br>¿Cómo simultáneamente puedo neutralizar o contrarrestar debilidades y amenazas?         |

**El Marketing Mix** es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto a objetivos individuales como a los de las organizaciones. Así, es posible definir el Marketing Mix como la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de Marketing destacando: Producto, Precio, Plaza y Promoción; las mismas que determinaran: el público objetivo al cual se dirige la empresa, los objetivos de marketing, las unidades a vender, los ingresos esperados, estrategias a seguir, recursos necesarios, presupuesto y tiempo destinado a cada variable. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008)

**Emprendedor.**-En el ámbito de los negocios el emprender es un empresario que comienza una acción, obra, negocio o empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro. Específicamente en el campo de la economía,

negocios o finanzas es aquella persona dispuesta a asumir un riesgo económico o de otra índole. Desde este punto de vista, el término se refiere a quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. (Alcaraz Rodríguez, Rafael. 2011)

Ser emprendedor se refiere a ser una persona que siempre busca nuevos retos, nuevos objetivos y trabaja en cumplirlos. Y el ser empresario es aquella persona que ve oportunidades de negocio, la lleva a cabo y busca generar sustentabilidad. Por lo tanto es claro que para ser empresario, se requiere ser emprendedor ya que este es el primer paso para iniciar un proyecto.

Para John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Orientación y capacidad para alcanzar las metas y oportunidades
- Iniciativa y responsabilidad
- Autoconfianza, realismo y baja necesidad de estatus y poder, entre otras. (Alcaraz Rodríguez, R. 2011)

**Liderazgo.-** La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. (Silva, Jorge Enrique.2008)

Otra definición del término es la que se encuentra en el Diccionario de Ciencias de la Conducta que define el Liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

**Motivación.-** La motivación es una mezcla de pasión, propósito, toma de decisiones y compromiso. Es un nivel profundo que genera energía y vida para desempeñarse adecuadamente en la actividad que a uno le apasiona.

Motivación es tener pasión por vivir, es nuestra propia recompensa por nuestro buen desempeño. Con motivación estaremos dispuestos a correr riesgos y tomar decisiones que la mayoría de personas no harían por miedo. También nos da compromiso que es la clave para convertirse en una persona de alto desempeño. (Alcaraz Rodríguez, Rafael. 2011) Motivación es la energía que nos hace seguir y acometer hacia el logro de nuestros sueños, sin excusas, sin quejarse, de manera imparable, haciendo lo correcto y tomando riesgos.

La persona motivada está comprometida y dispuesta a correr riesgos, pues sabe que puede cambiar su situación actual, que tiene el control de su vida en sus manos, que puede lograr lo que pretenda, sabe que quiere a corto, mediano y largo plazo, se siente contenta y exitosa. (Silva, Jorge Enrique.2008)

**Misión.-** Las organizaciones existen para conseguir objetivos concretos, en un principio lo tienen claro pero en el camino se pierde la claridad de la misma a medida que las empresas crecen o incorporan nuevos productos o mercados. Es por eso que hay que contestar ciertas preguntas aparentemente sencillas pero en realidad son difíciles para una empresa contestar: ¿Cuál es

nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué es lo que valoran los consumidores? ¿En qué debería consistir nuestro negocio?. La formulación de la misión es una declaración del propósito de la organización. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008)

**Visión.-** Es lo que quiere ser la organización en el tiempo, demuestra una proyección de la misma, dónde estamos?, a dónde vamos?, que es lo que queremos ser? (Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008)

**Microentorno.-** Parte de la dirección de marketing que consiste en construir relaciones con los clientes otorgándoles valor y satisfacción a los mismos, sin embargo esto debe ir en conjunto con las relaciones que se den con todos los departamentos que forman la empresa, tales como: proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y todos los grupos que generan valor a la empresa. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008)

**Macroentorno.-** Las empresas operan en un Macroentorno mayor de fuerzas que conforman las oportunidades y plantean amenazas a la empresa, siendo 6 estas fuerzas: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008)

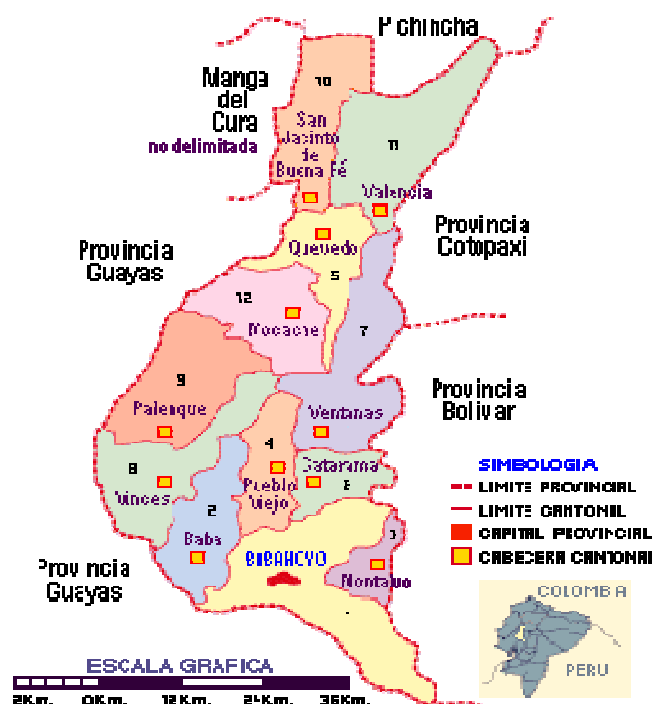
**Marketing Integral.- CMI** (comunicación de marketing integral) Es una integración y coordinación de los muchos canales de comunicación que la empresa posea para transmitir mensajes claros, coherentes y atractivos sobre la organización y sus productos, tales como: publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas, marketing directo. (Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008)

## 4. Estudio Estratégico

### 4.1 Estudio de Mercado

La provincia de Los Ríos es una de las 24 provincias del Ecuador, ubicada en la región litoral del país. Su capital es la ciudad de Babahoyo y la localidad más poblada es la ciudad de Quevedo. Es uno de los importantes centros agrícolas del Ecuador, Con sus 778115 habitantes, Los Ríos es la cuarta provincia más poblada del país principalmente al reciente desarrollo de la industria. Sus ciudades más pobladas y más importantes: Quevedo, Babahoyo, Buena Fe, Ventanas, Vinces y Valencia. Su territorio está ubicado en la parte central del litoral del país y limita con la Provincia del Guayas, Santo Domingo de los Tsachilas, Manabí, Cotopaxi y Bolívar.

IMAGEN # 1



Según el último ordenamiento territorial, la provincia de los Ríos pertenece a la región comprendida también por la provincia de Bolívar, Guayas y Santa Elena. Los Ríos se divide en 13 cantones: 30 parroquias urbanas y 17 parroquias rurales. Dentro de los cantones cabe resaltar a los que forman parte de este trabajo de investigación como mercado objetivo: Babahoyo, Baba, Vinces, Pueblo Viejo, Palenque, Ventanas, Montalvo, Urdaneta, Quinzaloma, Parroquias como: Pimocha, Playas de Vinces, Catarama, Ricaurte, Mata de Cacao, Pueblonuevo; además de ciudades aledañas que pertenecen a otras provincias pero por su cercanía a la misma también forman parte de nuestro mercado objetivo tales como: Jujan, Simón Bolívar, El Tambo, Caluma, Echeandia perteneciente a Guayas y Bolívar respectivamente.

Entre las muchas potencialidades de que dispone la provincia de Los Ríos se encuentra su ubicación privilegiada en la región Litoral, esto es: en el centro de convergencia de la Costa con la sierra. Se encuentra rodeada de extensas zonas de copiosa producción agrícola, además de poseer una considerable red fluvial; por lo que se le conoce como la capital fluminense del país.

Es así que, la provincia se caracteriza por poseer suelos fértiles y condiciones favorables para el desarrollo agropecuario, especialmente los cultivos de ciclo corto: maíz, soya, arroz, fréjol; y cultivos perennes como cacao, banano, plátano, palma africana y frutas tropicales.

Según datos del documento “Diseño de la política nacional de desarrollo rural territorial”, preparado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) de mayo del 2008, más del 85% de la superficie sembrada con cultivos permanentes se concentra en cacao (34%), banano (30%), palma africana

(15%) y maracuyá (10%). En el caso del cacao, hay que destacar la producción del cacao fino de aroma, de pequeños productores con una estructura empresarial que se basa en una fortalecida organización gremial, en la que prevalece la innovación tecnológica y el desarrollo de la cadena productiva y que permite el fortalecimiento de la actividad.

El desarrollo agropecuario es vital en la provincia, ya que constituye la generación de empleos, divisas, alimentos y materia prima para la industria alimenticia del Ecuador. Sin embargo, aún los índices de producción y productividad por unidades de superficie son bajos, no existe una redistribución equitativa de la tierra y la fumigación aérea de los cultivos de banano representa un serio problema socio-ambiental.

La provincia es significativamente rural. A pesar de que en la división político administrativa se estima que aproximadamente 50% de la población vive en las parroquias urbanas, la mayoría de sus pobladores están relacionados con la agricultura, ya sea a través de la producción o de la comercialización.

## **CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS**

Su población total es de 650.178 habitantes, de los cuales 326.122 pertenecen a la parte urbana y 324056 a la parte rural.

La mayor parte de la población se halla ubicada en el grupo de 15 a 29 años de edad, lo cual ocurre en casi todas las provincias Del Ecuador que se caracteriza por tener una población mayoritariamente joven. Más del 62% de la población vive en el sector rural pero se registra el conocido fenómeno de la inmigración interna campo-ciudad. La tasa de crecimiento de la población urbana de Los Ríos es muy alta.

Es característico también el aumento de la población ocupada en el sector "servicios" que en su mayor parte son trabajos de salarios bajos. Este sector englobaría lo que se conoce como "economía informal".

## **ECONOMIA Y RECURSOS**

### **Manufactura**

La industria manufacturera de la provincia se concentra básicamente en los cantones Babahoyo y Quevedo. Por el valor de la producción y el valor agregado la rama industrial más importante puede ser la de fabricación de papel y productos de papel (La Reforma y Acuapapel). Otras industrias importantes son: Ingenio Isabel María, Agroindustrial Fruta de la Pasión que produce concentrados de maracuyá, las industrias madereras Maderas y Balsas Ecuatorianas y Productos del Pacífico. Son múltiples las piladoras en las distintas poblaciones fluminenses, así como los molinos de arroz y de café.

### **Silvicultura**

La provincia tiene exuberantes selvas y bosques que proporcionan maderas de diferentes especies que son utilizadas en la construcción, ebanistería, mueblería, y construcción de botes y canoas de distintos tipos y tamaños. La explotación forestal en la provincia es intensa, con todos los riesgos que una explotación sin limitaciones de carácter ecológico provoca.

### **Artesanías**

La artesanía ocupa un lugar importante en la manufactura pues brinda ocupación a numerosos trabajadores especialmente en la producción de canastas, redes, atarrayas, objetos de madera, de caña guadúa, de balsa, zapatos, etc.

## **Agricultura**

Esta es la principal fuente de producción de la provincia. En las llanuras existen cultivos de arroz, de caña de azúcar, maíz, palma africana, maracuyá, papaya, etc. y en las partes más altas hay condiciones excelentes para los cultivos de exportación: café, cacao, banano, plátano, entre otros. La actividad desplegada por la Universidad Técnica de Babahoyo ha permitido un mejoramiento de la productividad agrícola gracias al empleo de la técnica, fertilizantes, maquinaria y semillas seleccionadas. La provincia ocupa el primer lugar de la república en la producción de cacao y es la segunda en la costa en la producción de café. El cacao o "pepa de oro" producido en esta provincia fue desde la colonia hasta la primera guerra mundial el mayor producto agrícola de exportación del Ecuador. Los Ríos es la segunda provincia a nivel nacional en la producción de arroz (superada sólo por Guayas) y la primera entre las provincias de la costa en la producción de fréjol seco. Ocupa además el primer lugar a nivel nacional en la producción de maíz duro. Respecto a la producción de palma africana, Los Ríos ocupa el segundo lugar en la costa después de Esmeraldas. A nivel nacional es la primera en la producción de soya. Como se puede constatar, esta provincia es una de las más privilegiadas Del Ecuador desde el punto de vista agrícola.

## **La pesca**

Gracias a su extensa red fluvial abundan diferentes variedades de peces entre los que se puede citar: róbalo, sábalo, bocachicos, bagres, lisas. Estos se pescan durante todo el año y se destinan para consumo humano. Las labores de pesca se realizan a nivel artesanal mediante la utilización de

pequeñas embarcaciones y el manejo de anzuelos, redes, atarrayas y bajíos. Se ha señalado que el desafortunadamente el uso de sustancias y métodos inapropiados e ilícitos destruyen grandes cantidades de peces y limitan un recurso alimenticio al alcance de la población asentada en las orillas de los ríos.

## **Ganadería**

La ganadería ha sido incrementada en los pastizales de la provincia y en número de cabezas de ganado supera a la provincia de El Oro, pues cuenta con más de 177 mil cabezas de ganado vacuno.

## **Comercio**

La provincia de Los Ríos mantiene un intenso comercio con las provincias de la costa y de la sierra. En la costa, la provincia del Guayas es la que mayor flujo comercial tiene con Los Ríos. Hacia allá van principalmente los productos agrícolas fluminenses, especialmente los de exportación. De las provincias interandinas se abastece de manera principal de cereales, legumbres, hortalizas y harinas. De Manabí ingresan frutas (sandías, melones, tamarindo) y tejidos de paja toquilla y de algodón.

## **Puertos Fluviales**

La extensa red fluvial de la provincia es un factor que no solamente la embellece sino que se convierte en un elemento esencial para su desarrollo económico. En la provincia de Los Ríos se encuentran las tierras más fértiles

del país, por lo cual la agricultura será siempre una de las actividades primordiales de la provincia.

Estos puertos se encuentran en Babahoyo, Quevedo, Vinces, Ventanas, Catarama, Ricaurte. El puerto de Babahoyo está en el centro de la convergencia de la costa con la sierra y se encuentra rodeado de extensas zonas de buena producción agrícola. Quevedo se encuentra en una zona de gran producción agrícola, especialmente bananera y es el centro de actividad comercial más importante de Los Ríos.

## **MERCADO**

Es gente o empresas con necesidades o deseos y la capacidad y voluntad de comprar.

Esta Empresa Distribuidora de artículos de consumo masivo ofertara sus productos al canal detallista, es decir directamente a Tiendas, por lo que consideraremos que se trata de un B2B (Bussines to Bussines) por lo que es importante y primordial definir el mercado de negocios.

## **Tamaño de Mercado**

**Tamaño potencial del mercado:** En lo que se refiere al mercado, debemos primero entender que es igual al número total de posibles compradores de nuestro producto bajo circunstancias específicas.

Según la base de IPSA GROUP en el Ecuador existen 133.000 negocios en 62 ciudades, dentro de estos se consideran las Tiendas Bazares, Puestos de Golosinas, Abarrotes, Panaderías, Minimarkets, Kioscos, Licoreras, Farmacias, Salones de Belleza. (IPSA GROUP LATIN AMERICAN. (2010)

**Mercado de Negocios.-** Son todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios, o para revenderlos o para alquilarlo a otros, obteniendo una utilidad.

### **Metodología de Investigación**

La investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas. La investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados.

Este tipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra.

La investigación cualitativa exige el reconocimiento de múltiples realidades y trata de capturar la perspectiva del investigado.

Para el éxito de la investigación que se realizará se tomó en cuenta que los métodos de investigación vayan a ser los apropiados para tener una buena información la cual nos ayude a guiarnos en la investigación. Los métodos elegidos son:

**Método Inductivo:** este método llega a las conclusiones generales a partir de la observación obtenida en el campo en el que nos moveremos para la investigación. Realizando las respectivas investigaciones en los eventos particulares se obtendrán conclusiones generales para nuestra investigación. Este método va de lo particular a lo general. (Entrevistas Semiestructuradas)

**Método Deductivo:** Este método llega a conclusiones particulares partiendo de enunciados generales, teniendo información general se pudo analizar las propuestas que se dieron. (Encuestas)

**Método Analítico:** Como su nombre lo indica se deriva del análisis particular que significa descomponer el todo de una investigación en sus partes, es decir, que en nuestra investigación nos servirá para rescatar o formular las estrategias de marketing que serían idóneas para la empresa.

### **Diseño de los Instrumentos de Investigación**

La investigación se llevará a cabo a las tiendas, locales comerciales de alimentos y bebidas situadas en cantones de la provincia de Los Ríos.

La estimación de parámetros se deberá realizar con esta base de datos y la selección de la muestra se determinará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde:

**n:** muestra: es el número representativo del grupo de personas que queremos estudiar (población) y, por tanto, el número de encuestas que debemos realizar, o el número de personas que debemos encuestar.

**N:** población: es el grupo de personas que vamos a estudiar, las cuales podrían estar conformadas, por ejemplo, por nuestro público objetivo.

**z:** nivel de confianza: mide la confiabilidad de los resultados. Lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1.96) o de 90% (1.65). Mientras mayor sea el nivel de confianza, mayor confiabilidad tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayores encuestas tendremos que realizar.

**e:** grado de error: mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados. Lo usual es utilizar un grado de error de 5% o de 10%. Mientras menor margen de error, mayor validez tendrán los resultados, pero, por otro lado, mayor será el número de la muestra, es decir, mayores encuestas tendremos que realizar.

**p:** probabilidad de ocurrencia: probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%.

**q:** probabilidad de no ocurrencia: probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de no ocurrencia del 50%. La suma de “p” más “q” siempre debe dar 100%.

La investigación que se realizará es externa porque analizaremos a la demanda actual y potencial la cual nos ayudará a determinar las necesidades que tiene en el mercado de sistemas de gestión Integral.

**Población o Universo:** Se define como: conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés. D., LIND, W., MARCHAL & R., MASON. (2004).

En el caso de la investigación a realizarse la población de puntos de venta de productos de consumo masivo ubicados en los cantones de la provincia de Los Ríos es de aproximadamente 1800.

**Muestra:** Una porción o parte de la población de interés.

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Dónde: Z = 95%(1,96) e=5% (0,05) N= 1800 tiendas

P= 50% (0,5) q= 50% (0,5)

n= 316.59

n= 317

Para realizar las encuestas mediante una fórmula estadística la muestra es de 317 encuestas a realizarse a las empresas ubicadas en cantones pertenecientes a la provincia de Los Ríos.

## **PLANES DE MUESTREO Y RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Planes de muestreo**

En la elaboración del plan de muestro de la investigación para la empresa PROVENTASCORP S.A. en la ciudad de Babahoyo se definirán los siguientes aspectos:

**Definición de la población objetivo:** Todos aquellos establecimientos comerciales de expendio de productos de consumo masivo ubicados en los cantones pertenecientes a la provincia de Los Ríos. El número que se ha investigado de la población objetivo es 1800 establecimientos comerciales. Se habla de cantones de la provincia de Los Ríos y cantones pertenecientes a otras provincias que por cercanía al mercado objetivo serán atendidos todos aquellos establecimientos que estén ubicados dentro de las siguientes zonas:

**Cantones y parroquias de la Provincia de Los Ríos:** Babahoyo, Baba, Palenque, Vinces, Playas de Vinces, Puebloviejo, Catarama, Ricaurte, Ventanas, Mata de Cacao, Montalvo, Quinzaloma

**Ciudades pertenecientes a otras provincias:** El Tambo, Caluma, Echeandia, Chillanes, San Luis, El Corazón, Balzapamba, Chongón, Samborondón, Jujan, Simón Bolívar.

## **Recolección de Datos**

Para obtener los datos necesarios para poder continuar con la investigación para el establecimiento de una empresa distribuidora de artículos de consumo masivo en la provincia de Los Ríos y ciudades aledañas es necesario la recolección de datos externos como las encuestas que se realizará a determinados establecimientos comerciales expendedores de productos en esta provincias y otras para obtener la muestra de la población se utilizó una formula ya detallada anteriormente dando como resultado 317 establecimientos. La investigación se realizará para la recolección de datos, será a los establecimientos ubicados dentro de las zonas citadas anteriormente, lo cuales nos ayudarán a determinar cuáles son las necesidades actuales, frecuencia de compras, entre otros.

Una vez realizadas las encuestas a los establecimientos escogidos en el Ciudades citadas se realizará la correspondiente tabulación con lo que obtendrá los resultados para analizar la factibilidad del establecimiento de esta Distribuidora, tratando de lograr de determinar las necesidades y ver la manera de llegar a satisfacer dichas necesidades, desarrollando una propuesta de nuevos servicios.

Para la elaboración de la encuesta se realizó 5 entrevistas a tiendas del centro de la ciudad de Babahoyo para poder definir de mejor manera las preguntas que se realizarían en la misma (Elaboración del Instrumento).

A continuación se presenta el modelo del cuestionario que se utilizará para obtener información por medio de la entrevista la misma que nos ayudará para el desarrollo de los objetivos planteados en esta investigación:

## **Modelo del cuestionario de preguntas a utilizarse en la entrevista:**

1. ¿Qué productos compra frecuentemente?
  2. ¿Estos productos los compra a mayoristas o distribuidores? ¿Por qué?
  3. ¿Alrededor de cuantos mayoristas o distribuidores se provee?
  4. ¿Qué valora al momento de elegir a un proveedor?
  5. ¿Razón por la que se cambiaría de proveedor?
  6. ¿Cuántos pedidos o compras realiza al mes?
  7. ¿Normalmente cuanto invierte en cada compra?
  8. ¿La forma en la que realizan los pagos a sus proveedores?
  9. ¿Cuál es el tiempo óptimo de visita de un proveedor?
  10. ¿Cuál es el tiempo de entrega de sus proveedores distribuidores actuales?
- ¿Le interesa un tiempo de entrega de 24 horas?

## **Modelo del cuestionario de preguntas a utilizarse en la encuesta**

1. ¿Qué productos compra cada semana?
2. ¿A qué proveedores compra esos productos?
3. ¿Cuántos vendedores le visitan a la semana?
4. ¿Qué valora al momento de elegir un proveedor?
5. Razón por la que se cambiaría de proveedor
6. Número de pedidos que realiza al mes
7. ¿Cada qué tiempo requiere la visita del vendedor?
8. ¿Cuál es el tiempo de entrega de sus proveedores actuales?
9. ¿Cuál es el monto mínimo por pedido que usted realiza? (aproximado)
10. ¿Cuál es la forma de pago?

## **4.2 Resultados y Análisis del Estudio de mercado**

### **Resultados de las Entrevistas**

#### **1. ¿Qué productos compra frecuentemente?**

De los productos que nombran a primera instancia los entrevistados tenemos los siguientes: gaseosas, cervezas, aceites, atunes, confitería, lácteos, granos, huevos, carnes, galletas

#### **2. ¿Estos productos los compra a mayoristas o distribuidores? ¿Por qué?**

De los entrevistados respondieron que se surten tanto del mayorista como del distribuidor. Porque del distribuidor reciben servicio y por lo general en los mayoristas encuentras ciertos productos a precios más bajos. Ellos opinan que si un distribuidor le ofrece un portafolio amplio con precios competitivos y estos puntos importantes acompañados de un excelente servicio optarían por la fidelización con un distribuidor.

#### **3. ¿Alrededor de cuantos mayoristas o distribuidores se provee?**

En cuanto a mayoristas suelen visitar a los más conocidos por su variedad de productos a precios muy bajos (2) y de distribuidores oscilan de 5 a 20 por semana.

#### **4. ¿Qué valora al momento de elegir a un proveedor?**

Entre las cualidades que más valora un tendero de un distribuidor, es el nivel de servicio que este le brinda, destacándose la entrega del pedido tanto en calidad como en cantidad y al precio pactado, ya que sienten un gran

descontento e inconformidad cuando los pedidos llegan incompletos o cuando realizan sustitución de productos, resaltan que ellos solicitan los que sus clientes les piden y así no dan lugar a que los sustituyan.

##### **5. ¿Razón por la que se cambiaría de proveedor?**

En consecuencia, de lo anteriormente mencionado, aun siendo muy pocas las razones por las que un tendero se cambiaría de proveedor, son muy importantes y críticas, estas razones y es básicamente por el tipo de servicio que se brinda, refiriéndose a que los pedidos les sean entregados a tiempo y completos, sin dejar de lado que los precios sean los pactados al momento de la negociación. Se pudo percibir que también existe una predilección por aquellos distribuidores que les ofrecen un portafolio diversificado, es decir que se sienten más cómodos comprando más productos a un solo proveedor.

##### **6. ¿Cuántos pedidos o compras realiza al mes?**

La frecuencia de compra depende mucho del producto, es decir si son productos de alta rotación como gaseosas, pan, leche, son comprados cada dos o máximo tres días. En cuanto a productos que si tienen una rotación considerada media alta, se compran cada semana, definitivamente esto dependo mucho de la rotación que tenga determinado producto. De lo cual, deducimos, que, una frecuencia de visita ideal sería una vez por semana.

### **7. ¿Normalmente cuanto invierte en cada compra?**

Depende mucho del portafolio de productos que ofrezca un distribuidor, ya que hay proveedores que ofrecen pocos productos por lo tanto se harían pedidos mínimos de \$25 en adelante.

### **8. ¿La forma en la que realizan los pagos a sus proveedores?**

La forma de pago que utilizan en mayoristas es al contado y en efectivo, mientras que con un distribuidor pueden utilizar créditos que van desde 8 días, 15 días y en ciertos casos hasta 30 días, dependiendo del valor facturado.

### **9. ¿Cuál es el tiempo óptimo de visita de un proveedor?**

Este tiempo se da de acuerdo a las rutas de ventas que tengan los distribuidores, es decir, si es una zona muy comercial, los tenderos necesitan una frecuencia de visita más frecuente, o si se trata de un producto de alta rotación requerirá visitas periódicas y éstas pueden ser cada 3, 7 o 15 días.

### **10. ¿Cuál es el tiempo de entrega de sus proveedores distribuidores actuales? ¿Le interesa un tiempo de entrega de 24 horas?**

Cada distribuidor tiene sus políticas de entregas o sus falencias de entrega, y se dan algunos tiempos de entrega: a las 24 horas, 48 horas, 72 horas. Siendo la opción de entrega a las 24 horas la más idónea unos aduciendo que para ellos es muy importante poder contar con el producto en el menor tiempo posible en su local y poder satisfacer los requerimientos de su clientela.

## Resultados de la Encuesta

### 1. ¿Qué productos compra cada semana?

GRAFICO #1



Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

Análisis de la pregunta No. 1: De las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se obtuvo que un 12% compran semanalmente lo que es lácteos y huevos, en segundo lugar gaseosas con un 12% y aceites con un 10%. Se puede observar que las compras están distribuidas casi equitativamente por los porcentajes reflejados en el gráfico, deduciendo que para la implementación de esta distribuidora, la misma debe contar un portafolio que contenga esos productos que son los de mayor rotación.

## 2. ¿A qué proveedores compra esos productos?

GRAFICO # 2

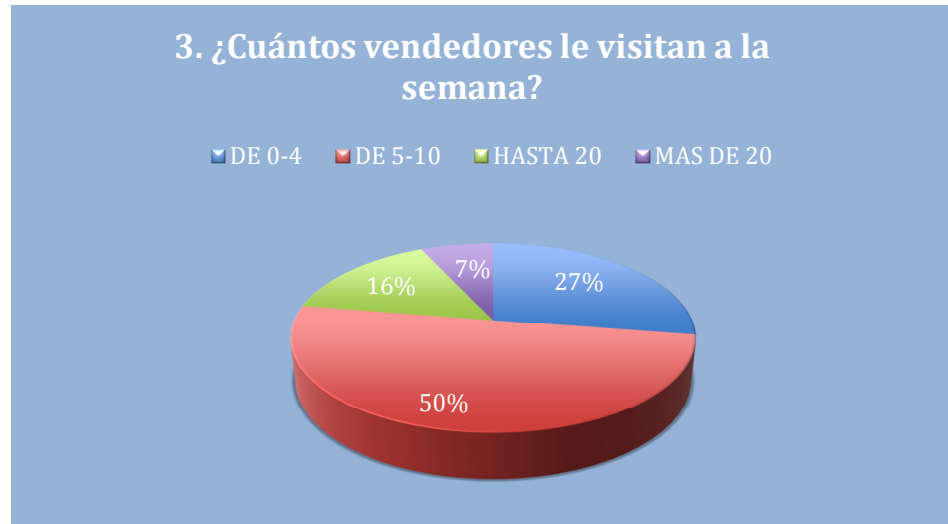


Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 2:** De las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se obtuvo que el mayor porcentaje de estas compran productos a las fábricas que comercializan directamente sus productos tales como Coca-Cola, Nestlé o La Fabril, el segundo mayor porcentaje a distribuidores pertenecientes a Babahoyo como Dismero, y en tercer lugar, de éstas compran a distribuidores de Quevedo, tales como Diventas, Ventascorp, Deviescorp y de la provincias del Guayas, como Produventas, Cohervi. En base a esta información se puede ver que existen un número importante de proveedores y que dependiendo de su portafolio de productos, el tipo de producto estos tienen mayor o menor presencia en el mercado así como también si sus productos son de alta o baja rotación.

### 3. ¿Cuántos vendedores le visitan a la semana?

**GRAFICO #3**



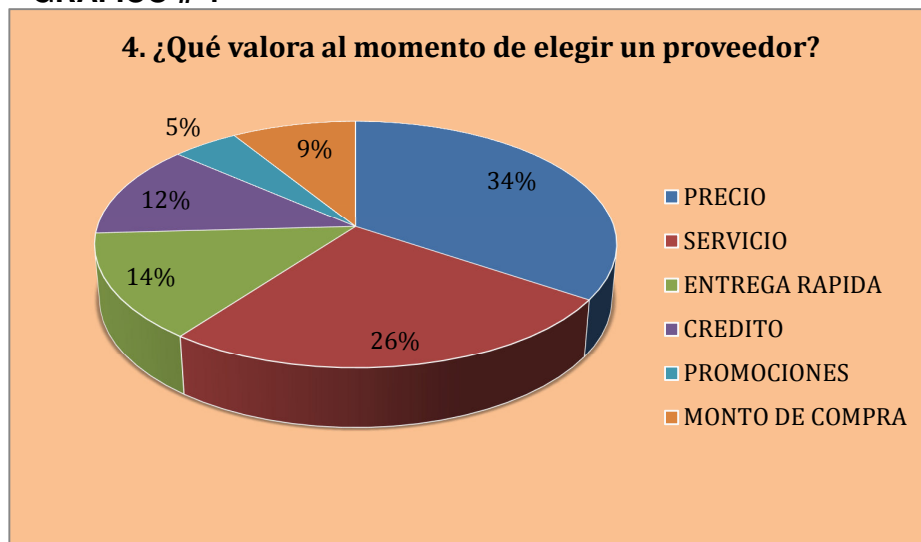
Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 3:** de las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se obtuvo que a un 77% de estas les visitan semanalmente de 5 a 10 vendedores.

Esta información es importante ya que así se puede determinar si existe una relación entre la frecuencia de visita y la frecuencia de compra.

#### 4. ¿Qué valora al momento de elegir un proveedor?

**GRAFICO # 4**



Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 4:** de las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se obtuvo que para un 34% de las tiendas encuestadas tiene mayor importancia el precio acompañado de un excelente servicio con una entrega oportuna.

Cabe recalcar que esta información es importante ya que los mayores porcentajes están enfocados en lo que brindara Proventascorp S.A.

## 5. Razón por la que se cambiaría de proveedor

GRAFICO # 5

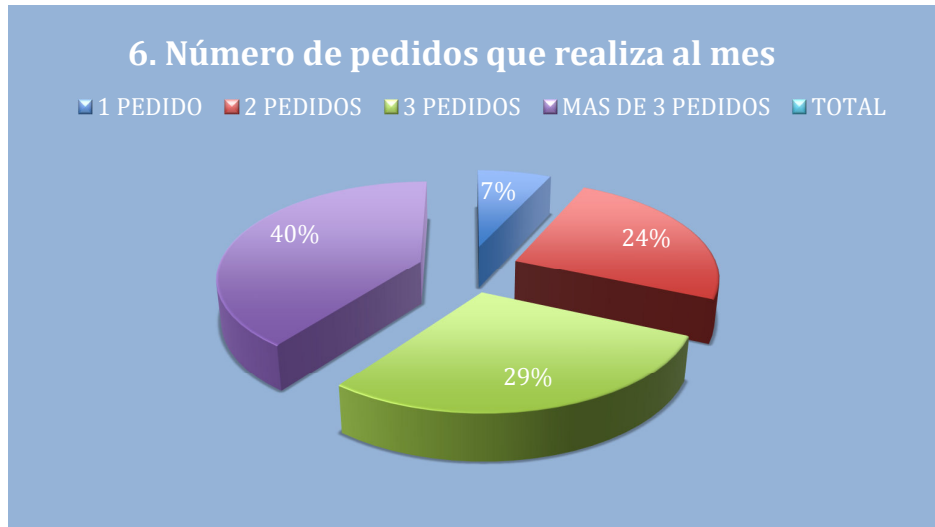


Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 5:** De los 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se observa que tanto el precio y el servicio son factores predominante a la hora de tomar la decisión de terminar una relación con determinado proveedor, por ende nos enfocaremos en contar con proveedores directos para poder contar con precios competitivos para nuestros cliente y mantener en continuo asesoramiento a nuestros empleados y así puedan brindar un servicio de calidad.

## 6. Número de pedidos que realiza al mes

**GRAFICO # 6**

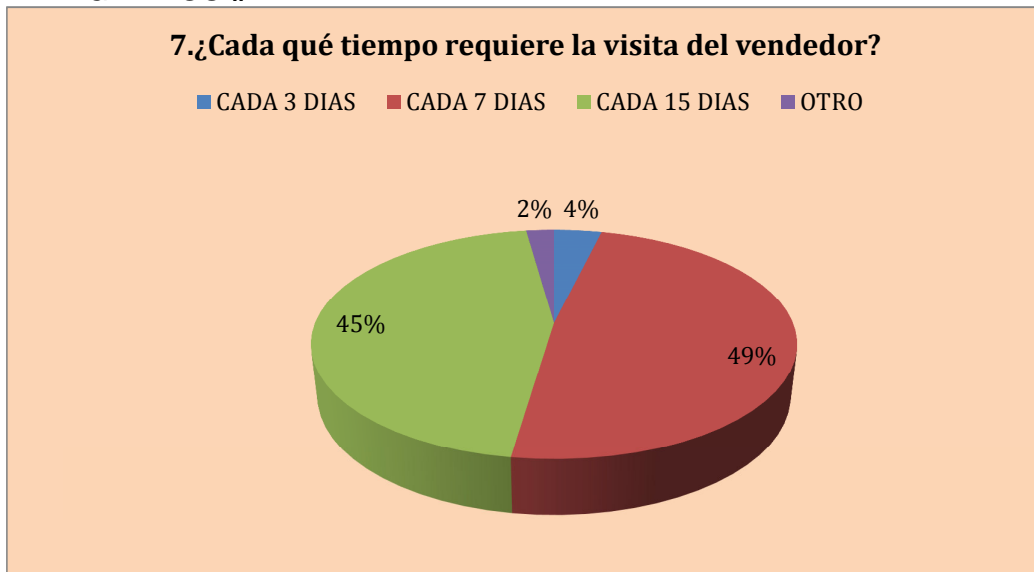


Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 6:** de las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se obtuvo que un 40% realiza más de 3 pedidos mensuales y un porcentaje muy cercano del 29% para 3 pedidos mensuales. Esta información obtenida estaría en línea con nuestro cálculo de la demanda actual y proyección de la demanda futura.

## 7. ¿Cada qué tiempo un vendedor le debería visitar?

**GRAFICO # 7**

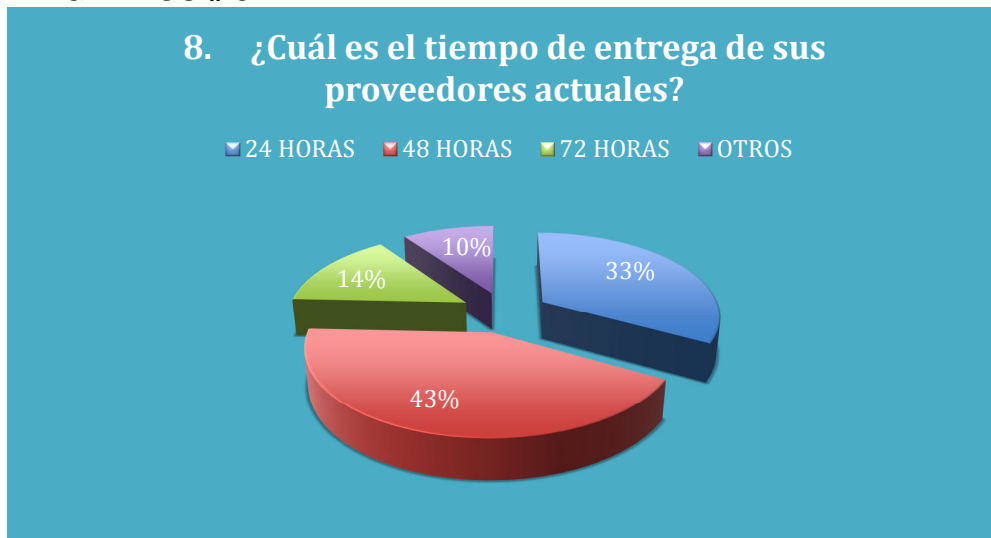


Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 7:** De las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se obtuvo un dato importante ya que basados a este índice de porcentajes para 7 y 15 días planificaremos nuestra ruta de trabajo bajo este esquema y así estaríamos en línea con los requerimientos de nuestros clientes potenciales.

## 8. ¿Cuál es el tiempo de entrega de sus proveedores actuales?

**GRAFICO # 8**

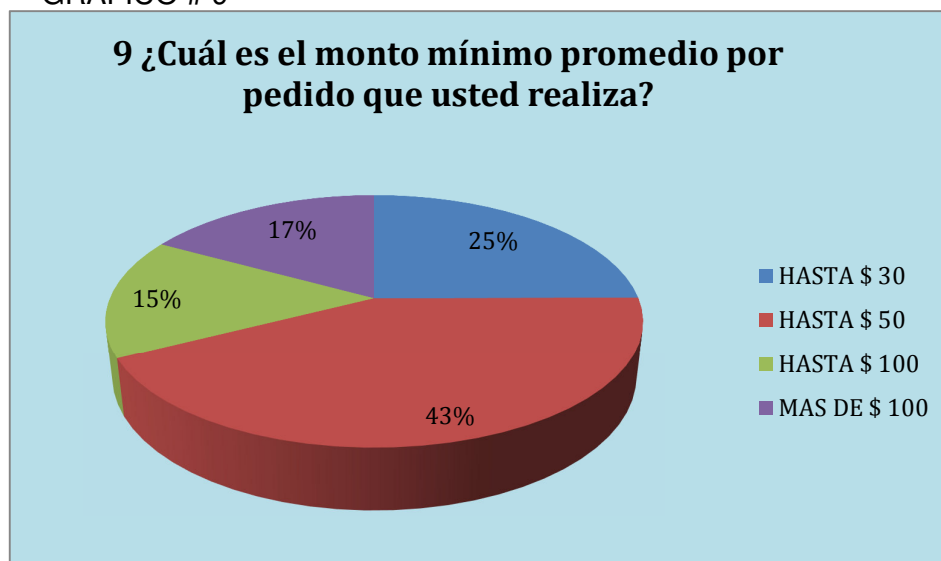


Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 8:** De los 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia, se muestra que los proveedores actuales entregan los pedidos en un porcentaje del 43% a las 48 horas, seguido de 33% de entrega a las 24 horas, lo que nos da la pauta para captar ese primer porcentaje alto y los dos más bajos a la entrega ideal de 24 horas posterior a la toma del pedido.

9. ¿Cuál es el monto mínimo por pedido que usted realiza?

GRAFICO # 9

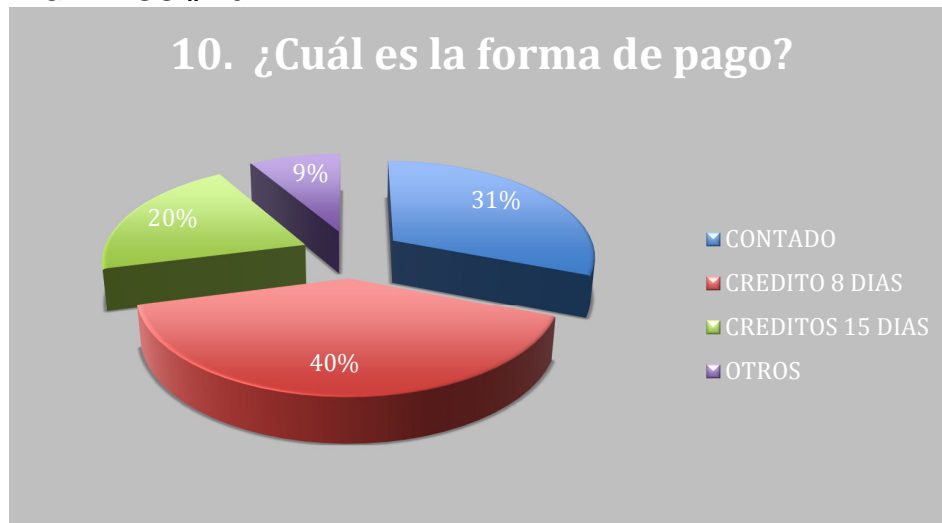


Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 9:** de las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia se obtuvo que un 43% realiza pedidos promedios de hasta \$ 30 y un 25% hasta \$50, dependiendo este valor tanto del portafolio ofrecido así como de las políticas del distribuidor. Esta cifra es idónea para nuestras proyecciones de tener pedidos promedio de \$25. Es importante recalcar que todos los distribuidores tienen montos mínimos de pedido para los despachos.

## 10. ¿Cuál es la forma de pago?

**GRAFICO # 10**



Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Maritza Fernández

**Análisis de la pregunta No. 10:** De las 317 tiendas encuestadas en las diferentes ciudades de la provincia el tiempo de crédito otorgado por los proveedores actuales es en su mayoría con un 40% es de 8 días y un porcentaje del 31% para los pagos de contado de la cual deducimos que una estrategia para nuestra distribuidora seria ganar mercado con los clientes que pagan al contado bajo dos parámetros: otorgándoles un crédito o aún más importante otorgar descuentos especiales por ese pago beneficiándonos ambas partes, ellos con un valor a favor y nosotros con flujo diario.

## **4.3 SITUACIÓN COMERCIAL EN EL ECUADOR**

### **Comercio Interno en el Ecuador**

El territorio ecuatoriano tiene a su favor aspectos que le permiten desarrollar el comercio interno, basado en las potencialidades de cada región y en las necesidades de sus habitantes. La Costa produce todo tipo de frutas y productos alimenticios que envía hacia la Sierra y la Amazonía. De igual forma, la Sierra produce verduras, granos y otros frutos de clima y suelo de páramo que comercializa y envía a la Costa y a la Amazonía. Galápagos depende de los productos del continente y, a cambio, vende pescado de todo tipo, especialmente mariscos. Los derivados de la ganadería se venden en todas las regiones del país; sobre todo en las ciudades grandes y medianas, debido a la capacidad de consumo que tienen los habitantes.

Los productos manufacturados e industrializados tienen una forma de comercialización parecida a la de los productos alimenticios, que son vendidos en escalas espaciales distintas, según el medio de transporte o de comunicación que posee cada lugar. La comercialización se realiza de acuerdo con los capitales disponibles por cada ciudadano o empresa que se dedica al comercio en calidad de vendedor o comprador. La escala al por mayor se da en los mercados mayoristas y las fábricas en forma directa. Las dos instancias venden a los comerciantes intermediarios, quienes se ocupan de distribuir en una escala menor. Los mercados que venden al por mayor, especialmente los productos agrícolas y ganaderos, están ubicados en ciudades grandes y medianas de Ecuador; estos se denominan mayoristas.

Desde allí se distribuye a los mercados minoristas, supermercados y tiendas pequeñas. En cada escalón del comercio, el producto sufre una alteración del costo inicial -elevación de los valores-, aspecto que es controlado por el INEC; este informa semanalmente el costo de la canasta familiar. La tabla de valores es referencial, quienes deciden finalmente son los vendedores que hacen de intermediarios.

### **Mercado de productos de consumo inmediato en el Ecuador**

Los canales de distribución más utilizados para adquirir alimentos son: mercados 40%, supermercados 27% y tiendas de barrio 16%. Para las bebidas no alcohólicas son: tiendas de barrio 44%, supermercados 27% y mercados 13%.<sup>33</sup> Las diferencias en las preferencias del canal utilizado se basan en que los consumidores premian diferentes características del canal a la hora de elegirlo: para el 37% de los consumidores de alimentos, el precio es el determinante principal de la compra; además existe una alta sensibilidad del consumo ante variaciones en los precios (que aumenta a medida que el ingreso familiar cae), por otro lado, el 36% de los consumidores de bebidas no alcohólicas prefiere la cercanía del canal como la característica principal de compra, por lo que el 44% de los hogares lo hace en tiendas de barrio.

El 70% de los hogares compra estos bienes principalmente los fines de semana, dado que perciben que estos productos son más frescos en ese momento. El 30% restante lo compra diariamente. Quienes realizan mayoritariamente la compra son las madres de familia, 53% de los casos, aunque poco a poco los padres van ganando representatividad (34%). IPSA GROUP

Las categorías de bebidas y confites son los principales productos para el canal detallista básicamente por la falta de planificación de compra de este tipo de productos. Para los consumidores este modelo de autoservicios ha cambiado sus hábitos de compra al tener todos los productos básicos necesarios para el consumo diario con mayor valor agregado. Las cadenas de autoservicio han sacado partido de las tantas necesidades de los consumidores como de las empresas. Este canal vende un 25% de los ingresos de las empresas de consumo que varía y depende las categorías de productos.

La compra de productos de higiene personal y limpieza del hogar que se dan de forma más planificada, este canal vendió cerca del 40% de los ingresos en estas categorías. En la actualidad este canal ha registrado un crecimiento del 36% en puntos de venta. (IPSA GROUP)

### **Mercado de Productos de Consumo Inmediato en la provincia de Los Ríos**

En la provincia de Los Ríos la participación del mercado del canal tradicional es el 65.3%, repartido el 50% en tiendas, 4.7% en farmacias y 10.6 negocios varios y el 34.7% restante corresponde a las compras realizadas en autoservicios o mayoristas. (IPSA GROUP)

## 4.4 ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

### 4.4.1 Principios & Valores

**Responsabilidad Social.-** conscientes que toda acción tiene una reacción, la toma de decisiones serán siempre analizando todas las posibles consecuencias, pensando en la gente y en el impacto de la empresa en el desarrollo sostenido de nuestro país.

**Servicio al cliente.-** El cliente es la razón de existir de la empresa, todos los esfuerzos estarán encaminados a satisfacer las necesidades de los mismos, sabiendo que el servicio al cliente se vive, no se profesa.

**Desarrollo Profesional.-** El recurso interno es el factor más importante para el desempeño de las organizaciones, por eso la necesidad de su desarrollo integral, para conseguir personal comprometido con la empresa y dispuesto a respetar las normas y procesos

**Organización.-** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

**Honestidad.-** Es una cualidad humana, que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. La honestidad implica la relación con el sujeto y los demás y del sujeto consigo mismo.

**Constancia.-** La constancia es la virtud que nos conduce a llevar a cabo lo necesario para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, pese a

dificultades externas o internas, o a la disminución de la motivación personal por el tiempo transcurrido. La constancia sustenta el trabajo en una fuerza de voluntad sólida y en un esfuerzo continuado para llegar a la meta propuesta venciendo las dificultades e incluso venciéndonos a nosotros mismos.

**Optimismo.**- Este valor nos permite confiar en nuestras capacidades y posibilidades, enfrentando con perseverancia y estado anímico muy positivo ante cualquier dificultad que se nos presente en el camino. Nos ayuda, a descubrir lo bueno de las personas que nos rodean y a aceptar todo tipo de favores que nos ofrezcan de corazón.

#### **4.4.2 Misión**

Ofertar productos de consumo masivo de alta rotación, con un esquema de distribución rentable, entregando valor a nuestros clientes a través de una oferta de productos de calidad y precio ajustados a sus necesidades, dotándoles de soluciones de abastecimiento a través de visitas continuas, para satisfacer sus requerimientos de demanda.

#### **4.4.3 Visión**

Ser en 5 años la distribuidora de productos de consumo masivo de alta rotación con mayor penetración al detalle en la provincia de Los Ríos, con un crecimiento en ventas del 15 % anual.

## 4.5 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

### Fortalezas y Atributos

**Relación con Proveedores.-** Esta es una fortaleza muy importante para este tipo de negocios, puesto que los proveedores son la fuente principal de los productos que se ofrecen en la cobertura que tiene el negocio. Los proveedores directamente se convierten en fuente de financiamiento al otorgar crédito y permitir tener acceso a diferentes líneas de productos.

**Recurso Humano Capacitado.-** El personal cuenta con una capacitación técnica completa para poder desarrollar en sus funciones de la mejor manera, sabiendo cuál es la importancia de cada labor que deben realizar. Suelen desarrollar su trabajo muy satisfactoriamente y apoyarse unos a otros cuando es necesario.

**Camiones propios.-** Una ventaja importante es contar con dos camiones propios que permiten hacer las entregas de los productos en menor tiempo y a menor costo.

**Habilidades Gerenciales.-** La alta gerencia de esta pequeña empresa conoce la importancia del recurso humano para alcanzar los objetivos propuestos, por esta razón se ha generado un clima de confianza con los distintos colaboradores, así como se ha establecido procesos que permiten resolver posibles inconvenientes. Esta es una Gerencia visible, por lo que la Gerente General participa en casi todos los procesos de la compañía, como visitas a clientes, cobranzas, soporte a los vendedores cuando es necesario.

**Tecnología Implementada.-** la empresa cuenta con un sistema que le permite manejar de mejor forma los inventarios, evitando tener stocks innecesarios, controlando pérdidas y desperdicios

## **Debilidades**

**Tamaño del equipo de trabajo.**- La empresa cuenta con un pequeño equipo de trabajo que en ocasiones puede verse afectado, por la cantidad de trabajo, en el desempeño de sus actividades

**No tener infraestructura propia.**- El no tener una infraestructura propia nos significa un gasto en alquiler y una limitación de espacio, debido a que no se puede hacer mayores adecuaciones para aprovechar el espacio de mejor manera.

## 4.6 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

CUADRO # 1

|                                       | OPORTUNIDAD |   |   | AMENAZA |   |   | IMPACTO |   |   | PESO | RANGO |
|---------------------------------------|-------------|---|---|---------|---|---|---------|---|---|------|-------|
|                                       | A           | M | B | A       | M | B | A       | M | B |      |       |
| <b>Factores Económicos</b>            |             |   |   |         |   |   |         |   |   |      |       |
| Inflación                             |             |   |   | X       |   |   |         | X |   | 6    | 2     |
| Poder Adquisitivo                     |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   | 9    | 1     |
| <b>Factores Legales</b>               |             |   |   |         |   |   |         |   |   |      |       |
| Impuestos                             |             |   |   | X       |   |   |         | X |   | 6    | 2     |
| Salarios                              |             |   |   | X       |   |   | X       |   |   | 9    | 1     |
| <b>Factores Sociales y Culturales</b> |             |   |   |         |   |   |         |   |   |      |       |
| Crecimiento del Sector                | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   | 9    | 1     |
| Gustos y Preferencias                 | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   | 9    | 1     |
| Inseguridad                           |             |   |   | X       |   |   |         | X |   | 6    | 2     |
| Estilo de Vida                        | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   | 9    | 1     |
| <b>Factores Demográficos</b>          |             |   |   |         |   |   |         |   |   |      |       |
| Zona desatendida                      | X           |   |   |         |   |   |         | X |   | 6    | 2     |
| Desarrollo de microempresas           | X           |   |   |         |   |   | X       |   |   | 9    | 1     |

**A:** 3  
**M:** 2  
**B:** 1

Entre los Factores Económicos que afectan el negocio se encuentra la Inflación que es considerada una amenaza de impacto medio, debido a que está controlada por las políticas económicas implementadas por el Gobierno. Pero a pesar de esto el Poder Adquisitivo de la mayoría de los ecuatorianos es bajo, debido a que el costo promedio de una canasta básica está sobre los \$600,00 mientras que el Salario básico unificado esta desde \$318,00 lo que obliga a muchas familias a unir esfuerzos para poder subsistir.

Los Factores Legales considerados como amenazas para este tipo de negocio son los Impuestos, debido a que a pesar de existir una política clara de impuestos, suelen cambiar las reglas. Tiene un impacto medio debido a que con procesos claros se puede controlar el impacto que estos puedan tener sobre el negocio. Las políticas salariales sí se consideran una amenaza alta,

puesto que desde hace algunos años el Salario Mínimo tiene incrementos anuales que pueden afectar el rendimiento del negocio, así como la capacidad de tener más personal.

Los Factores Sociales y Culturales en su mayoría representan una oportunidad de negocio, puesto que a pesar de la crisis económica que puede existir, los productos que la empresa comercializa, son productos de primera necesidad en su mayoría, parte importante en los procesos diarios de las familias ecuatorianas, sin importar su nivel socio económico. El único factor social que resulta una amenaza es la inseguridad que prima en el país como un efecto de los niveles de desempleo.

En los Factores Demográficos que se encuentran en el análisis, se define como oportunidad el desarrollo de microempresas que el Estado ha ido incentivando para aplacar las tasas de desempleo presentes en el país. Además la falta de atención por parte de los grandes fabricantes al sector que la empresa ha decidido atender.

## 4.7 MATRIZ FODA

**CUADRO # 2**

| <b>Matriz Foda</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Fortalezas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Debilidades</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación con proveedores</li> <li>2. Recurso Humano</li> <li>3. Camiones Propios</li> <li>4. Habilidades Gerenciales</li> <li>5. Tecnología implementada</li> </ol>                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura</li> <li>2. Tamaño del equipo de trabajo</li> </ol>                                                                                                                                                                                          |
| <b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del sector</li> <li>2. Zona desatendida</li> <li>3. Gustos y Preferencias</li> <li>4. Estilo de vida</li> <li>5. Desarrollo de microempresas</li> </ol> | <b>Estrategias FO</b><br>Capacitar permanentemente al Recurso Humano en técnicas de ventas y servicio al cliente (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O5)<br>Estandarizar procesos que permitan obtener mejores tiempos de atención y niveles más altos de eficiencia (F2, F3, F4, F5, O1, O5) | <b>Estrategias DO</b><br>Buscar medios de financiamiento para adquirir infraestructura propia que permita tener mejores resultados (D1, O1, O5)<br>Revisar de acuerdo a las necesidades de clientes y mercado, contratación de personal para garantizar tiempos de entrega y servicio (D2, O1, O2, O5) |
| <b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación</li> <li>2. Poder Adquisitivo</li> <li>3. Inseguridad</li> <li>4. Impuestos</li> <li>5. Salarios</li> </ol>                                                    | <b>Estrategias FA</b><br>Establecer alianzas estratégicas con los proveedores que nos permitan tener acceso a promociones y descuentos (F1, F4, A1, A2)<br>Garantizar mediante procesos la seguridad tanto del Recurso Humano como los financieros (F2, F3, F5, A3)                | <b>Estrategias DA</b><br>Cuidar todos los procesos para evitar el pago innecesario de impuestos por descuidos (D2, A4)<br>Determinar adecuadamente el pago de salarios y comisiones para asegurar el manejo eficiente de recursos (D2, A5)                                                             |

Elaborado por: Maritza Fernández

## **4.8 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **4.8.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

En este mercado existe la constante entrada de distribuidores y personas informales que toman la figura de pequeños distribuidores, su permanencia en el mercado se rige estrictamente a la competencia de los distribuidores que ya han tomado la zona y el trabajo realizado con los clientes. Es aquí donde los competidores buscan afianzar a sus clientes para que no sean tomados por la competencia.

No existen barreras altas que impidan la entrada de nuevos competidores, no es necesario un alto monto de inversión, pero el conocimiento sobre logística y distribución si es primordial.

### **4.8.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

Actualmente la rivalidad que existe en el mercado de distribución de productos de consumo masivo de alta rotación se da por la falta de fidelidad de los tenderos hacia los distribuidores, lo cual genera que siempre el tendero compre a quien le dé la mejor oferta y muchas veces sin tomar en cuenta el servicio brindado por el mismo. Como resultado tenemos una competencia desleal en cuanto a precios.

#### **Análisis de los Competidores**

##### **Mercado**

El mercado es todo lugar, físico o virtual, donde existe la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, con dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Por otra parte, existen los vendedores que pretenden

satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio. Por lo tanto, el mercado es el lugar donde se producen transferencias de títulos de propiedad. El mercado tradicionalmente es clasificado de la siguiente manera:

- Mercados de bienes de consumo inmediato.
- Mercados de bienes industriales.
- Mercados de servicios.

### **Mercados de bienes de consumo inmediato**

Son aquellos mercados donde se comercializan productos destinados a satisfacer las necesidades del consumidor final, que en base a la variable del tiempo puede destinarlas a su consumo inmediato o duradero. Las principales características del mercado de bienes de consumo son las siguientes:

- Amplia gama de productos con una fuerte renovación de sus existencias.
- Utilización de los diferentes canales de distribución.
- Existencia de fuerte competencia en la mayoría de los sectores.
- Fuerte implantación de compañías multinacionales.
- Políticas de marketing muy desarrolladas para una mayor y mejor comercialización.
- Mercado muy agresivo y de fuerte competitividad.
- Mayor protagonismo que ha adquirido la distribución sobre la fabricación.

### **Mercados de bienes industriales**

Son aquellos mercados que comercializan productos principalmente para utilizarse en la elaboración de otros bienes. Este mercado está cada vez más profesionalizado con el fin de evaluar las diferentes ofertas que se le

presentan para su elección. Las principales características que se dan en este tipo de mercado son las siguientes:

- Proceso de comercialización largo y complejo.
- Mercado que requiere grandes conocimientos técnicos y comerciales.
- Utilización de canales cortos de distribución en su mayoría.
- Fuerte correlación con la demanda derivada, ya que su comercialización depende de la demanda que pueda darse por determinados sectores.
- Productos que llevan un proceso de fabricación y ciclo de vida largo.
- Menor utilización de las diferentes estrategias del marketing en sus planes de viabilidad.
- Necesidad de fuertes inversiones en investigación y desarrollo

### **Mercados de servicios**

Están englobados en el sector terciario de la economía de un país desde una óptica de marketing, son aquellos bienes o productos de naturaleza principalmente intangible que satisfacen cada vez mayor demanda de este tipo de productos. Las nuevas tecnologías y principalmente Internet y el comercio digital están teniendo un importante protagonismo en la economía del país.

Sus principales características son:

- Dan mayor importancia al concepto calidad.
- Los servicios no pueden almacenarse.
- Dificilmente existen dos servicios totalmente iguales.
- Importancia creciente en la aplicación de las diferentes variables del marketing.
- El factor humano adquiere un gran protagonismo.
- El valor añadido es el que marca el diferencial del bien.

## **COMPETENCIA DIRECTA**

**DISMERO:** Distribuidora con presencia en Babahoyo y su cobertura incluye ciudades en la Provincia del Guayas y Los Ríos. Solo atienden a clientes que consideran importantes. Tienen un portafolio amplio de productos. Cuentan con un punto mayorista en la ciudad de Babahoyo que es su fuente principal de ingresos.

**DIVENTAS y VENTASCORP:** Distribuidoras del mismo grupo empresarial, con presencia en la ciudad de Quevedo, su cobertura incluye ciudades en la Provincia de los Ríos, sus clientes principales están en la zona norte de esta provincia. Tienen deficiencia en tiempos de entrega, pero su portafolio de productos es amplio y tienen mejores de precios.

## **COMPETENCIA INDIRECTA**

**PRODUVENTA:** Distribuidora de la Provincia del Guayas, con un portafolio amplio de productos, ocasionalmente hace cobertura en ciertos cantones de la Provincia de Los Ríos, pero no a todas las tiendas, se enfocan en mayoristas.

### **4.8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Los proveedores buscan fidelizar a sus consumidores, tanto como a los tenderos, por lo tanto el traslado de promociones, regalos, entre otros, son muy importantes al momento de afianzar las relaciones con los distribuidores además de llegar a un buen acuerdo en cuanto a rebates, descuentos y plazos de pagos.

## **Análisis de los Proveedores**

A principios de los años 1990, el sector industrial pasó momentos particularmente difíciles a finales de la década, cuando la producción industrial se contrajo casi en el 5%, el valor agregado manufacturero se estancó, no existió creación de empleo y un número elevado de empresas cerraron o emigraron del país. La dolarización, a pesar de cumplir bien su papel de estabilizador macroeconómico, favoreció a la inflación de los salarios y causó algunos efectos negativos en los sectores tradicionales de mano de obra intensiva. Las perspectivas no fueron muy alentadoras considerando que el crecimiento económico del país está ligado al desempeño del sector petrolero.

El sector alimenticio es la principal industria del Ecuador, representa el 24% del total de empresas, el 37% del empleo manufacturero, el 41% de la producción industrial y el 42% de la inversión (ONUDI, 2003). La industria petrolera solo es superior a la alimenticia en valor agregado (24%) y exportación (más de 40%). La industria textil es importante en empleo (8%), y las de bebidas en valor agregado (14%). En lo territorial, la actividad manufacturera ecuatoriana se concentra en las provincias de Pichincha (textil, alimentos, química), Azuay (cuero, cerámica), Tungurahua (metalmecánica, cuero, calzado) y Guayas (plásticos, alimentos).

## **INDUSTRIA DE BEBIDAS Y ALIMENTOS EN EL ECUADOR**

La industria que se dedica a la elaboración de alimentos de consumo masivo genera un gran aporte dentro de la economía nacional aportando el 7.83% del PIB. Lo que la convierte en el segundo sector industrial más importante de la economía Ecuatoriana. Esta industria ha experimentado una

tasa de crecimiento promedio del 7.33% durante el periodo 2001 – 2007, recuperando así la participación relativa que tenía hasta el año 1999 donde experimento una de las más fuertes crisis económicas la cual generando un fuerte decrecimiento en sus indicadores.

La elaboración de alimentos y bebidas represento el 42,5% de la industria manufacturera de acuerdo a los resultados de la Encuesta de Manufactura y Minería 2007 realizada por INEC (fuente) tomando como referencia principal entre todos sus componentes a la producción y conservación de carne, pescado, frutas, aceites y grasas teniendo la mayor participación de la estructura.

Entre las industrias que contribuyen con el mayor aporte al sector de alimentos y bebidas se destacan las siguientes:

- Elaboración y conservación de productos de pescado (41,8%)
- Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal o animal (10,1%)
- Elaboración de materias naturales preparados (9,1%).

El 44,3% del consumo intermedio de la industria manufacturera corresponde al sector de alimentos y bebidas siendo la industria de elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas la de mayor importancia (50,7%).

El consumo intermedio contribuye con un 59,8% a la producción total de la industria de alimentos y bebidas. La adquisición de materias primas y materiales auxiliares es el principal componente del consumo intermedio del sector pues representa el 67,2%.

Por otro lado, el 40% del valor agregado de la industria manufacturera pertenece al sector de alimentos y bebidas y al igual que en su producción y en el consumo intermedio, sobresale la participación de la industria de producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas con una participación del 71,4%. El 47,31% de los establecimientos en el sector de alimentos y bebidas son empresas grandes, las mismas concentran el 93,9% de la producción de esta industria y su producción promedio durante el 2007 supera ampliamente a las de menor tamaño.

Por otra parte, el índice de nivel de actividad económica registrada (INA-R) para la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas se ubicó en un nivel de 93,04 en diciembre de 2008, superando así el índice el general pero siendo inferior al índice de la industria manufacturera. En Febrero de 2008, la industria de alimentos y bebidas registro el mayor índice de actividad económica alcanzado una variación mensual de 14,9% y una anual de 25,08%. Sin embargo, a partir de julio de 2008, la actividad económica de este sector presenta un deterioro, reflejado en tasas de variación anuales y mensuales negativas al fin del año. Ese deterioro se atribuye a un decrecimiento del consumo de los hogares y una consiguiente baja en las ventas como consecuencia de la crisis económica mundial.

## **PROVEEDORES DIRECTOS**

PROVENTASCORP, tiene entre sus proveedores marcas importantes como COLGATE PALMOLIVE, LA FABRIL, LA UNIVERSAL, PAUTERIZADORA QUITO, con las que tiene una relación estrecha y que representan el 80% del portafolio total de productos ofrecido. Adicional trabaja

con distribuidoras grandes de Guayaquil que le ofrece productos a precios bajos que le permite ofrecer precios aún competitivos en los puntos de cobertura de la empresa.

Al escoger proveedores la compañía analiza diferentes aspectos que considera primordiales para la selección; entre los más importantes está la marca de la empresa o a la que representa; tiempos de respuesta, capacidad de crédito, y si la empresa trabaja por zonas de distribución, para evitar la canalización del mercado.

IMAGEN # 2



IMAGEN # 3



IMAGEN # 4



IMAGEN # 5



#### **4.8.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES**

Los tenderos cada vez exigen un mejor servicio por parte de los distribuidores, lo cual se convierte en su principal herramienta de negociación al momento de la toma de un pedido.

##### **Análisis de los Clientes**

El consumidor cada vez está más formado e informado y esto genera un nivel de exigencia más alto, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determinado mediante los hábitos de compra que generalmente prioriza el valor añadido de productos a su funcionalidad. Además la existencia de una serie de grupos sociales inciden directamente en el mercado, lo cuales se detallan a continuación:

- Compradores o utilizadores de productos comercializados dentro del canal detallista.
- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por las empresas de la competencia.
- Compradores o utilizadores potenciales que en la actualidad no consumen productos de la competencia.
- Los no compradores absolutos del producto que, sin embargo, pueden incidir en un momento determinado positiva o negativamente en su comercialización.
- Los prescriptores o indicadores son aquellos que conociendo el producto pueden influir por diferentes motivos en la adquisición o no de un bien determinado.

- Los líderes de opinión son las personas que debido principalmente a su posicionamiento y reconocimiento social pueden incidir fuertemente en la opinión general del mercado, según sea su inclinación hacia un determinado producto. Este tipo de personajes suelen ser utilizados en el mundo de la comunicación y la publicidad para ayudar a sensibilizar a un determinado estrato social frente a una idea.

Una vez definidos los diferentes tipos de consumidores que existen teóricamente en el mercado, es importante definir su participación e incidencia para la empresa.

### **Tipos de clientes**

Actualmente, la relación entre cliente y empresa es el inicio de un proceso de fidelización que se va afianzando durante el tiempo. Pero para ello es preciso conocer lo mejor posible al cliente y así poder establecer una oferta a sus necesidades.

A continuación se presentan los diferentes tipos de clientes que existen por nivel de fidelidad, en base al grado de satisfacción y fidelidad que mantienen con los productos.

- Opositor. Busca alternativas de servicio. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing.
- Mercenario. Entra y sale del negocio, sin ningún compromiso.
- Cautivo. Descontento. Atrapado, no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.
- Prescriptor. Alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa. Un buen complemento.

Por nivel de compra los clientes pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Low cost. El objetivo del comprador low cost es ahorrar todo lo que pueda. Se les identifica porque son compradores frecuentes, con cestas pequeñas y dominan el arte de descubrir los precios más bajos. Su producto preferido, las marcas blancas.
- Cestas pequeñas. Definitivamente, es un perfil en auge. Compradores que viven solos, en viviendas de reducidas dimensiones, con pocos armarios y neveras pequeñas. Hacen pocas compras por obligación, porque no les cabe más en la despensa.
- Adictos a las compras. No pueden evitarlo, comprar es su mayor placer y son los que más gastan. Son parejas jóvenes con hijos de mediana edad. Viven en las ciudades de más de 100.000 habitantes y en las grandes áreas metropolitanas.
- Pragmáticos. Hacen la compra porque la nevera no puede quedar vacía, pero adquieren sólo lo necesario. Buscan las marcas de siempre, las que conocen y saben que no le acarrearán problemas. Reclaman, ante todo, una compra fácil.
- Tradicional. Llama a los tenderos por su nombre de pila. Le gusta hablar con ellos, pasearse, comentar la jugada y que los tenderos le mimen. Acuden a tiendas especializadas y realizan compras elevadas. Más que comprar, pasan la tarde.
- Compra de barrio. Sea lo que sea, que quede cerca de casa. Suele ir a las tiendas muy a menudo, pero realiza compras muy reducidas. No es un gran previsor: cuando falta algo, sale a comprarlo sin pensar en lo que pueda faltar mañana.

- Multiestablecimientos. No les importa dónde comprar: son infieles por necesidad. Se consideran innovadores porque les gusta probar marcas nuevas, tiendas nuevas. No se casan con nadie: son muy sensibles a las promociones de los productos.
- Hipercarros. El objetivo es llenar la despensa. No tienen tiempo y concentran gran parte de su compra en los fines de semana. Son los que menos veces van a comprar al año. Pero cuando lo hacen lo más normal es que los carros pasen por caja totalmente llenos.

### **El valor del cliente**

Existe una cierta confusión entre las personas de la empresa, que reciben mensajes contradictorios. Por un lado, que el trato a todos los clientes es igual. Por otro, están segmentando la base de clientes para identificar a los más importantes y centrarse en ellos. El cliente no puede ser considerado de forma individual. Todo cliente se relaciona con otros que son como él y por lo tanto que pueden ser potenciales clientes, y en esa relación, comenta las bondades y las frustraciones de sus relaciones profesionales, personales y comerciales con lo que puede influir en las decisiones de los que se relacionan con él, algo que las empresas tienen que considerar y aprender a valorar, para tomar decisiones cada vez más precisas. Muchas empresas actúan en base a criterios anticuados en los que se considera sólo el nivel de ingresos que produce el cliente y preparan programas de fidelización, sin tener en cuenta los costes en los que incurre la empresa para conseguirlos.

Cuando las empresas se encaminan con una mentalidad profesional moderna, se inicia con una evaluación de la inversión que han tenido que realizar para conseguir un cliente, tomando en cuenta varias variables

económicas y siempre pensando en cómo satisfacer sus necesidades y los beneficios individuales que producen.

### **Clientes potenciales del Negocio**

En los últimos años la provincia de Los Ríos ha experimentado un importante crecimiento de la población, el mismo que está dado por la migración de ciudadanos de otras provincias y por el incremento de la tasa de natalidad de la misma, esto ha dado lugar a que se vayan poblando territorios que antes eran alejados y poco poblados. Este fenómeno permite tener nuevas oportunidades de negocio, debido a que muchas de las empresas que actualmente se dedican a la distribución de estos productos no tienen una amplia cobertura del mercado ni de la cadena de distribución. La población de tiendas que se encuentran en las ciudades pertenecientes a la provincia, es muy extensa pero utilizando datos basados a un estudio de investigación realizado por la autora encontramos alrededor de 1800 clientes potenciales, siendo tienda o negocio un establecimiento físico o en donde las personas puede adquirir bienes a cambio de dinero. Por otro lado, las ferias y tiendas barriales ocupan todo el espacio de las ciudades y tienden a llenar los vacíos provocados por la ausencia de mercados o supermercados, en los cantones correspondientes.

Se observa una repartición imperfecta de los lugares de venta ya que en ciertos espacios están sobre-representados o por el contrario insuficientemente representado, todo este análisis nos lleva a concluir que existe una oportunidad de mercado en el canal detallista con el fin de cubrir aquellas áreas donde predomina una ausencia de autoservicios y supermercados ( cantones pertenecientes a la provincia de los Ríos) en el que aún se presencia una gran

dispersión de mercado y existe una mayor oportunidad de penetración y exploración del mismo frente a ciudades importantes como la capital (Babahoyo) y Quevedo. En el canal detallista se encontró oportunidades y necesidades que aún no está completamente satisfechas pero siempre tomando en cuenta que es un mercado variable y muy susceptible a la acción de la competencia.

## CLIENTES ACTUALES

CUADRO # 4

| CIUDAD           | N DE CLIENTES |
|------------------|---------------|
| BABA             | 52            |
| BABAHoyo         | 273           |
| BALZAPAMBA       | 22            |
| CORAZON          | 20            |
| CALUMA           | 51            |
| CATARAMA         | 42            |
| CARACOL          | 6             |
| CHILLANES        | 25            |
| CHIMBO           | 22            |
| CHONGON          | 45            |
| COLIMES          | 44            |
| ECHEANDIA        | 52            |
| EL TAMBO         | 32            |
| FEBRES CORDERO   | 6             |
| GUARANDA         | 25            |
| GUARE/ CARRETERO | 33            |
| GUAYAQUIL        | 20            |
| JUJAN            | 21            |
| LA ISLA          | 12            |
| LA UNION         | 55            |
| LAS NAVES        | 18            |
| MATA DE CACAO    | 27            |
| MERCEDES         | 11            |
| MOCACHE          | 35            |
| MONTALVO         | 67            |
| MORASPUNGO       | 14            |
| PALENQUE         | 55            |
| PALESTINA        | 40            |
| PIMOCHA          | 15            |

|                  |      |
|------------------|------|
| PLAYAS DE VINCES | 37   |
| PUEBLONUEVO      | 21   |
| PUEBLOVIEJO      | 49   |
| QUINSALOMA       | 15   |
| RICAUURTE        | 35   |
| SAMBORONDON      | 54   |
| SAN CARLOS       | 30   |
| SAN JUAN         | 34   |
| SAN LUIS         | 30   |
| SAN MIGUEL       | 19   |
| SANTA LUCIA      | 28   |
| SIMON BOLIVAR    | 54   |
| VENTANAS         | 98   |
| VINCES           | 156  |
| 37               | 1800 |

#### **4.8.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En el mercado existen varios sustitutos para los productos de consumo masivo de alta rotación, con una importante variación en precios, gramaje, presentación, entre otras. Es aquí donde interviene la fidelidad del tendero hacia las marcas y el trabajo que el proveedor ha realizado.

**MEGAPROPINEC:** Mayorista ubicado en Babahoyo, los tenderos se acercan hasta los puntos de venta y compran directamente los productos, no obtienen crédito, todo deben comprarlo de contado, pero sí pueden obtener una ventaja en precio. Adicional cuentan con una gama amplia de productos.

**COMERCIAL ANGELITO Y COMERCIAL ESCOBAR:** Mayoristas ubicados en la ciudad de Vinces, los tenderos de la zona se acercan hasta su punto de venta y compran directamente los productos, al igual que en el caso anterior, no le dan crédito a ningún cliente y cuentan con una gama amplia de productos. El cliente debe buscar la manera de transportar sus compras hasta su tienda.

#### **FACTOR DIFERENCIADOR**

Después de este análisis de la industria en la que se desarrolla el negocio, se encuentra una latente oportunidad basada en la desatención a este mercado de oportunidades, por esta razón PROVENTAS CORP definirá estrategias que le permitan aprovechar este segmento generando un servicio personalizado y constante, que haga que el cliente se fidelice con la empresa.

## **4.9 Plan de Marketing**

### **4.9.1 Objetivos del Plan de Marketing**

#### **Objetivo General:**

- Definir acciones concretas que permitan incrementar en un 10% la cartera actual de clientes efectivos

#### **Objetivos Específicos**

- Implementar una imagen corporativa que permita que los clientes reconozcan de mejor manera a la empresa y la diferencien de la competencia
- Desarrollar un plan de mercadeo que permita mantener la compra promedio de los clientes en al menos \$25,00
- Aprovechar todas las promociones posibles determinadas por los fabricantes para poder ofrecer mayores beneficios a los clientes

Se utiliza como ejemplo la Guerra para definir estrategias de marketing. Basados en Principios de la guerra mercadotecnia a la defensiva, en donde existe un líder de mercado que es el único que puede considerar este tipo de táctica. Así mismo existen principios a la ofensiva, donde las empresas buscan la debilidad del líder del mercado para golpear ahí. La estrategia de flanqueo es definir un mercado no disputado, y los principios de la guerrilla mercadotécnica se basan en localizar una sección del mercado lo bastante pequeña para poder defenderla.

La guerra en sí se basa en dos características inmutables: estrategia y tácticas. El marketing es el proceso de identificar las necesidades del consumidor; conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir; comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa; conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y comunicar dicha conceptualización al consumidor.

Desde la II Guerra Mundial, el consumidor ha sido el rey supremo en el mundo de la mercadotecnia. Después de dicha guerra, las empresas líderes decidieron orientarse al consumidor. El experto en mercadotecnia tomó las riendas de la empresa y la investigación de mercados se convirtió en su primer ministro. Hoy en día todas las empresas están orientadas al consumidor. Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de empresas ya está satisfaciendo los deseos de éste. Para tener éxito hoy en día la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente.

#### **4.9.2 Segmentación de Mercado**

Para llevar a cabo la segmentación de esta empresa Distribuidora de artículos de consumo masivo se trabajará sobre el mercado de consumo masivo en cantones pertenecientes a la provincia de Los Ríos , se investigará cuáles son nuestros competidores, nuestros clientes actuales y potenciales con características homogéneas e investigando sobre sus necesidades o deseos y su comportamiento.

**Segmentación.-** Es el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables.

Los mercados se segmentan por tres razones básicas. En primer lugar la segmentación permite identificar grupos de consumidores con necesidades similares, y analizar las características y el comportamiento de compra de dichos grupos. En segundo, la segmentación, aporta información que permite diseñar mezclas de marketing a la medida específica de las características y deseos de unos o más segmentos. En tercero, la segmentación esta concordancia con el concepto de marketing; satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa. LAMB. (2002)

Para realizar una segmentación es necesaria la utilización de Bases o Variables de segmentación, que son características que individuos, grupos o empresas para dividir un mercado total en segmentos. Los segmentos de un mercado se pueden identificar al examinar las diferencias demográficas, psicográficas y comportamiento de los compradores. Luego, la compañía decide que segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la compañía puede satisfacer. P., KOTLER. (2002).

Un correcto proceso de segmentación de esta investigación va a permitir que esta Distribuidora identifique el mercado meta, y llegue a él con productos que satisfagan sus deseos o necesidades. Pasos para segmentar un mercado y actividades posteriores:

- Seleccionar un mercado o categoría de producto para su estudio.
- Escoger una Base o Bases para Segmentar el Mercado.
- Seleccionar los Descriptores de la Segmentación
- Perfilar y Analizar los segmentos.

- Seleccionar los mercados Meta.
- Diseñar, poner en práctica y mantener mezclas de Marketing Apropriadas. (Lamb Hair McDaniel 6ª Ed.)

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- Medibles: se puede medir el tamaño, el poder de compra y las características de los segmentos.
- Sustanciales: los segmentos son lo bastante grandes y rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que valga la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- Accesibles: es posible llegar a los segmentos y servirlos de forma eficaz.
- Diferenciables: los segmentos se pueden distinguir conceptualmente y responden de diferente manera a los distintos elementos y programas de la mezcla de marketing. Si dos segmentos responden de forma similar a una oferta dada, no constituyen segmentos distintos.
- Susceptibles de acción: es posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

**Mercado Meta:** Grupo de personas o empresas para las que una compañía diseña, implementa y mantiene una mezcla de marketing que pretende satisfacer las necesidades de ese grupo, lo que resulta en intercambios satisfactorios para ambos. El mercado meta también se lo conoce como mercado objetivo o target.

### 4.9.3 Posicionamiento

“Ser socios estratégicos de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad, con un servicio que les permita mejorar el suyo y ofrecer a sus clientes finales precios competitivos para cubrir sus necesidades”

### 4.9.4 Marketing Mix

#### 4.9.4.1 Producto

Dentro del amplio portafolio de productos podemos resaltar marcas reconocidas de excelente calidad por categoría:

CUADRO # 5

|                                                   |
|---------------------------------------------------|
| <b>CATEGORIA: LIMPIEZA DEL HOGAR</b>              |
| DESINFECTANTES KLIN                               |
| COLORO CLOX                                       |
| LAVAVAJILLAS AXION                                |
| <b>CATEGORIA: CUIDADO DE LA ROPA</b>              |
| SUAVIZANTES SUAVITEL                              |
| COLORO CLOX, LEON                                 |
| DETERGENTE DEJA                                   |
| DETERGENTE CICLON                                 |
| JABONES DE CEBOS: PERLA, BLUYINERO                |
| <b>CATEGORIA: CUIDADO PERSONAL</b>                |
| JABONES DE TOCADOR: PROTTEX Y PALMOLIVE           |
| CREMA DENTAL COLGATE                              |
| ENJUAGUE BUCAL PLAX                               |
| CEPILLOS DENTALES COLGATE                         |
| DESODORANTES SPEED STICK                          |
| <b>CONSUMO</b>                                    |
| ARROZ                                             |
| ACEITES: FAVORITA, CRIOLLO                        |
| MARGARINA BONELA, GIRASOL                         |
| ATUNES: REAL, ISABEL                              |
| SARDINAS Y TINAPAS REAL                           |
| COCOA LA UNIVERSAL                                |
| TABLETA CHOCOLATE SUPERIOR                        |
| CONDIMENTOS MAGUI                                 |
| CAFÉ SOLUBLE PRES 2                               |
| <b>CONFITERIA ( LA UNIVERSAL)</b>                 |
| CARAMELOS DUROS (SURTIDO, LECHE MIEL, MENTA)      |
| CARAMELOS SUAVES (TOFFE)                          |
| GALLETAS WAFER                                    |
| CHOCOLATES (MANICHO, HUEVITO, ZAMBO, OSITO CREMA) |

## IMÁGENES DE PRODUCTOS

IMAGEN # 6



IMAGEN # 7



IMAGEN # 8



IMAGEN # 9



#### 4.9.4.2 Precio

CUUADRO # 6

| LISTA DE PRECIOS                       |       |         |          |
|----------------------------------------|-------|---------|----------|
| NOMBRE                                 | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
| <b>BIC ECUADOR (ECUABIC) S.A.</b>      |       |         |          |
| BIC COMFORT VERDE X + FOSFO 24UND X 24 | 9,73  | 13,30   | 18       |
| BIC ENCENDEDOR MAXI X 40 X 5           | 3,04  | 4,15    | 18       |
| BIC LAPIZ EVOLUTION X 144 X 12 UNID    | 1,92  | 2,62    | 18       |
| BIC SENSITIVE X 24                     | 5,60  | 7,65    | 18       |
| BIC. CRISTAL NEGRO X 50 X 24 UND       | 3,83  | 5,23    | 18       |
| BIC. CRISTAL ROJO X 50 X 24 UN         | 3,83  | 5,23    | 18       |
| BIC. FINO AZUL X 50 X 24 UIN           | 3,83  | 5,23    | 18       |

| NOMBRE                                  | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
|-----------------------------------------|-------|---------|----------|
| <b>EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A</b> | -     | -       | -        |
| LECHE FRUTILLA X 24 X 200ML             | 0,38  | 0,52    | 18       |
| LECHE CHOCOLATE X 24 X 200 ML           | 0,38  | 0,52    | 18       |
| LECHE LIGHT CON ULTRA FIBRA             | 0,86  | 1,05    | 18       |
| LECHE VAINILLA X 24 X 200 ML            | 0,38  | 0,52    | 18       |
| VITA ENTERA CARTON X 12                 | 0,87  | 1,08    | 18       |
| VITA LECHE 500 ML FDA X 24              | 0,33  | 0,52    | 18       |
| VITA LECHE DESLACTOSADA FUNDA           | 0,98  | 1,20    | 18       |
| VITA LECHE DESLACTOSADA CARTON          | 0,98  | 1,22    | 18       |
| VITA LECHE ENTERA FDA X 12              | 0,86  | 1,05    | 18       |
| VITA LECHE SEMIDES FDA X 12             | 0,86  | 1,05    | 18       |
| VITA SEMI CARTON X 12                   | 0,86  | 1,08    | 18       |

| NOMBRE                                     | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
|--------------------------------------------|-------|---------|----------|
| <b>NESTLE</b>                              |       |         |          |
| GALLE. AMOR CLASICA X 100 X 100            | 0,40  | 0,47    | 18       |
| GALLE. AMOR PEKES X 130GM X 90             | 0,61  | 0,72    | 18       |
| GALLE. AMOR SURT X 100 X100GRS.            | 0,52  | 0,66    | 18       |
| GALLE. AMOR SURT X 60 X 175GRS.            | 0,87  | 1,11    | 18       |
| GALLE. COCO PAQ X 27                       | 0,89  | 1,14    | 18       |
| GALLE. COCO PI. X 12 X33GRS.               | 2,48  | 3,22    | 18       |
| GALLE. GALAK SANDUCHE TACO X 64UND         | 0,53  | 0,68    | 18       |
| GALLE. MARIA PI 10 X 18 X 24GM             | 2,50  | 3,17    | 18       |
| GALLE. MARIA TACO X 36 X170GRS.            | 0,58  | 0,74    | 18       |
| GALLE. MUECAS CHOCOL. PQTE. X 64 X100GRS.  | 0,48  | 0,61    | 18       |
| GALLE. MUECAS VAINILLA PQTE. X 64 X100GRS. | 0,48  | 0,61    | 18       |
| GALLE. PB SAL FDA X 24 X 400               | 1,42  | 1,80    | 18       |
| GALLE. PB SAL TACO X 28 X 135 G            | 0,43  | 0,55    | 18       |
| GALLE. PB VAINILLA FDA. X 24 X400 GRS.     | 1,42  | 1,80    | 18       |

|                                       |      |       |    |
|---------------------------------------|------|-------|----|
| GALLE. PB VAINILLA TACO X 28 X 135 G  | 0,43 | 0,55  | 18 |
| GALLE. RICAS X 100 X 60GRS.           | 0,30 | 0,33  | 18 |
| GALLE. ZOOLOGIA X 24 X 450GRS.        | 1,35 | 1,70  | 18 |
| MAYONESA DISPLAY X 6 X 14 UND X90GRS. | 8,02 | 10,92 | 18 |
| MOSTAZA DISPLAY 6X12                  | 4,91 | 5,50  | -  |
| NATURA DURAZNO X 30 X200ML.           | 0,45 | 0,59  | 13 |
| CALDO GALLNA. DISPLAY X 24 X21GRS.    | 4,49 | 5,71  | 12 |
| SALSA TOMATE DISPLAY X 6              | 5,30 | 6,75  | 12 |

| NOMBRE                               | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
|--------------------------------------|-------|---------|----------|
| <b>LA FABRIL</b>                     |       |         |          |
| AC. ACHIOTE 1/2 X 30 U               | 1,39  | 1,43    | 18       |
| AC. BIDON EL COCINERO 20 LITRO       | 22,47 | 33,80   | 34       |
| AC. CRIOLLO X 15                     | 1,41  | 1,92    | 26       |
| AC. FAVORITA DE 370 ML X 30 UND      | 0,72  | 0,84    | 15       |
| AC. FAVORITA 1 LT X 15               | 1,93  | 2,27    | 15       |
| AC. FAVORITA 1/2 LT X 30             | 0,92  | 1,19    | 23       |
| DETERGENTE CICLON DE 400 GR X 30 UND | 0,80  | 1,02    | 12       |
| DETERGENTE CICLON X 60 X 200G        | 0,42  | 0,54    | 12       |
| JAB PERLA BLANCO X 48                | 0,38  | 0,48    | 12       |
| JAB PERLA ROSADO X 48                | 0,38  | 0,48    | 12       |
| JAB PERLA VERDE X 48                 | 0,38  | 0,48    | 12       |
| JAB. PERLA BEBE X 48                 | 0,46  | 0,59    | 14       |
| JAB.BLUYINERO X 48                   | 0,53  | 0,68    | 12       |
| AC. SABROSON X 12                    | 1,62  | 1,98    | 18       |
| AC. ALESOL SACHET X 30               | 0,31  | 0,35    | 12       |
| AC. BIDON 20 LT ALESOL               | 31,52 | 36,04   | 13       |
| AC. BIDON PALMA DE ORO X 20          | 28,68 | 32,51   | 12       |
| JAB. LAVATODO FLORAL X 48            | 0,46  | 0,59    | 12       |
| JAB. LAVATODO NARANJAL X 48          | 0,46  | 0,59    | 12       |
| MANTECA SABROSA 1 LIBRA FDA X 24     | 0,80  | 0,94    |          |
| MANTECA SABROZA 1 KILO X 18          | 1,80  | 2,02    |          |

| NOMBRE                                  | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
|-----------------------------------------|-------|---------|----------|
| <b>UNILEVER</b>                         |       |         |          |
| DEJA 1 K FLORAL X 12                    | 2,39  | 3,04    | 12       |
| DEJA 1 KILO LIMON X 12                  | 2,39  | 3,04    |          |
| DEJA 1 KL FLORAL X 12                   | 2,39  | 3,04    | 12       |
| DEJA 100 X LIMON                        | 0,19  | 0,33    | 19       |
| DEJA 100 X YLANG                        | 0,19  | 0,33    | 12       |
| DEJA 50 X 200 BEBE                      | 0,51  | 0,65    | 12       |
| DETERGENTES DE 360GR X 36 UND           | 0,72  | 0,92    | 12       |
| MARG. BONELLA 1 KILO X 24               | 3,61  | 4,10    | 12       |
| MARG. BONELLA 1 LIB X 24 X 500G         | 1,92  | 2,18    | 12       |
| MARG. BONELLA 1/2 X 36 X 250GR          | 1,01  | 1,15    | 12       |
| MARG. BONELLA 3 KG X 4                  | 9,92  | 11,28   | 12       |
| MARG. BONELLA SACHET X 6 X 20UND X 50GR | 4,80  | 5,45    | 12       |

| NOMBRE                                   | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
|------------------------------------------|-------|---------|----------|
| <b>UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A</b>    |       |         |          |
| BOMBOM GIANDUIA X 45                     | 1,40  | 1,85    | 15       |
| BOMBOM SURTIDO POMA X 12 X 800G          | 5,90  | 6,99    | 6        |
| BOMBON LECHE. X 45                       | 1,47  | 1,93    | 15       |
| BOMBON SURT. X36                         | 1,33  | 1,93    | 23       |
| BOMBONERAS HUEVITOS X 5 X 800G           | 4,78  | 7,20    | 26       |
| CARAM. BAMBOLINA X 32                    | 0,83  | 1,18    | 22       |
| CARAM. BLANDO X 8 X 1 KILO               | 3,63  | 5,32    | 24       |
| CARAM. BLANDO GRANEL X 2 X 5 KG          | 18,16 | 26,59   | 23       |
| CARAM. BLANDO GRANEL X 4 X 2 KG          | 7,26  | 10,64   | 24       |
| CARAM. DURO GRANEL X 5 DE 1 KILO         | 2,08  | 4,01    | 42       |
| CARAM. DURO GRANEL 10 KG                 | 20,28 | 32,67   | 30       |
| CARAM. DURO GRANEL 5 KG                  | 10,16 | 16,74   | 32       |
| CARAM. LECHE MIEL X 24                   | 1,53  | 2,18    | 21       |
| CARAM. MENTA GLACIAL X 30 X450GM         | 1,49  | 1,96    | 15       |
| CARAM. SURTIDO X 30                      | 1,37  | 1,80    | 15       |
| CARAM. TROPICAL X 40 X 200G              | 0,90  | 1,18    | 15       |
| CHOCO ANIMALIAS 50G X 30                 | 0,22  | 0,29    | 15       |
| CHOCOLATE ATRACCION X12                  | 2,24  | 2,94    | 15       |
| CHOCOLATE BOCADANA X 36 X 75 GM          | 0,48  | 0,63    | 15       |
| CHUPETE YE YE SRT X 24                   | 1,01  | 1,77    | 36       |
| CHUPETE YEYE FRESA X 24                  | 1,35  | 1,51    | -        |
| COCOA 180 GM X 65                        | 0,57  | 0,78    | 19       |
| COCOA GDE X 27 X 440 GM                  | 1,61  | 2,12    | 15       |
| COCOA RISTRAS 40 X 12 X 15GM             | 0,96  | 1,36    | 21       |
| COCOA TIRA X 12 X 15 GM X 40             | 0,69  | 0,91    | 15       |
| COCOA TIRA X 36                          | 0,99  | 1,36    | 19       |
| COCOA UNIVERSAL GDE X 30 X 450 GM        | 1,24  | 1,72    | 19       |
| CROQUETA OSITO X 36                      | 1,80  | 2,37    | 15       |
| CROQUETA SURTIDA X 40 X 250 GM           | 1,96  | 2,57    | 15       |
| FUNDAS DE CARAMELO NAVIDEÑAS             | 0,80  | 1,05    | 15       |
| HUEVITO CHICO X 48 X 250 G               | 1,90  | 2,50    | 15       |
| MANICHO CROQUETA X 36                    | 1,80  | 2,37    | 15       |
| MANICHO DISP. 6 X 24U                    | 6,25  | 8,65    | 19       |
| OSITO BLANCOX 12 X 12 UND.               | 2,24  | 2,95    | 15       |
| OSITO LECHE DISP X 8                     | 3,80  | 5,01    | 15       |
| OSITO LECHE X 12                         | 2,24  | 2,95    | 15       |
| PAJARO LOCO 300G X 28                    | 1,22  | 1,61    | 15       |
| PALITO BOB ESPONJA X 28                  | 1,87  | 2,39    | 13       |
| PALITO DISPLAY X 28 X 24 X 10GM          | 1,12  | 1,47    | 15       |
| PROMOCION CROQUETA                       | 3,39  | 4,50    | 16       |
| RINLETS DISPLAY 18 X 16 X 250GM          | 2,48  | 3,27    | 15       |
| TABLETA GDE 3 X 10 X 240 X 30 UND        | 1,38  | 1,82    | 15       |
| TABLETA SUP. X 50 120 GR                 | 0,70  | 1,06    | 27       |
| TABLETA SUPER GRADE 3 X 10 X 200GM       | 1,51  | 1,99    | 15       |
| TABLETA SUPERIOR 3 X 18 X 120GM X 54 UND | 0,86  | 1,99    | 52       |
| ZAMBO FUNDA 32X10X25G                    | 1,51  | 2,05    | 17       |

| NOMBRE                               | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
|--------------------------------------|-------|---------|----------|
| COLGATE PALMOLIVE                    |       |         |          |
| AXION BARRA BICARB 48 X 200GM        | 0,32  | 0,44    | 18       |
| AXION BARRA BICARB 48 X 350          | 0,53  | 0,72    | 18       |
| AXION BARRA LIMON X 48 X 200GM       | 0,32  | 0,36    | 18       |
| AXION BARRA LIMON X 48 X 350GM       | 0,53  | 0,72    | 18       |
| AXION BARRA TORONJA X 48 X 350       | 0,53  | 0,72    | 18       |
| AXION BARRA TORONJA 200 X 48         | 0,32  | 0,44    | 18       |
| AXION CREMA ALOE 900 X 12            | 1,46  | 2,00    | 18       |
| AXION CREMA ALOE 450 X 24            | 0,96  | 1,41    | 18       |
| AXION CREMA ALOE 900 X 12            | 1,46  | 2,00    | 18       |
| AXION CREMA ALOE X 24 X 450          | 0,85  | 1,41    | 18       |
| AXION CREMA ALOE X 48 X 235GM        | 0,50  | 0,69    | 18       |
| AXION CREMA AVENA 235 X 48           | 0,50  | 0,69    | 18       |
| AXION CREMA AVENA 450 X 24           | 0,92  | 1,25    | 18       |
| AXION CREMA AVENA 900 X 12           | 1,46  | 2,00    | 18       |
| AXION CREMA BICARB 900 X 12          | 1,46  | 2,00    | 18       |
| AXION CREMA BICARB X 24 X 450GM      | 0,92  | 1,25    | 18       |
| AXION CREMA BICARBOB X 48 X 235GM    | 0,50  | 0,69    | 18       |
| AXION CREMA BICARBON 900 X 12        | 1,46  | 2,00    | 18       |
| AXION CREMA LIMON 900 X 12           | 1,46  | 2,00    | 18       |
| AXION CREMA LIMON X 24 X 450GM       | 0,92  | 1,25    | 18       |
| AXION CREMA LIMON X 48 X 235         | 0,50  | 0,69    | 18       |
| AXION CREMA MANZANA 900 X 12         | 1,46  | 2,00    | 18       |
| AXION CREMA MANZANA X 24 X 450 GM    | 0,92  | 1,25    | 18       |
| AXION CREMA TRICLORO 900 GM          | 1,46  | 2,32    | 18       |
| AXION CREMA TRICLORO X 24 X 450      | 0,92  | 1,25    | 18       |
| AXION CREMA TRICLORO X 48 X 235      | 0,50  | 0,69    | 18       |
| CEPILLO PREMIER HANGING X 12 X 6DISP | 5,00  | 6,83    | 18       |
| CEPILLO ULTRA KISDS X 6 7 UND        | 2,40  | 3,28    | 18       |
| COLGATE FAM X 72 X 75 GRS            | 1,07  | 1,30    | 18       |
| COLGATE MED 50 CC X 144              | 0,48  | 0,58    | 18       |
| COLGATE MENTA PURA 100ML X 72        | 0,67  | 0,82    | 18       |
| COLGATE MENTA PURA X 72 X 75CC       | 0,82  | 1,00    | 18       |
| COLGATE MP CHICA X 144               | 0,37  | 0,45    | 18       |
| COLGATE TRIPL.ACCION + CEP ULTRA     | 1,15  | 1,40    | 18       |
| COLGATE TRIPLE ACCION X 75 C X 72    | 1,33  | 1,62    | 18       |
| FRESKLIN LAVANDA X 500 X 24          | 0,96  | 1,32    | 18       |
| FRESKLIN MANZANA 500 X 24            | 0,96  | 1,32    | 18       |
| FRESKLIN RADIANTE 500 X 24           | 0,96  | 1,32    | 18       |
| FRESKLIN FLORAL 500 X 24             | 0,96  | 1,32    | 18       |
| FRESKLIN FLORAL 1000 X 12            | 1,00  | 1,43    | 18       |
| FRESKLIN FLORAL 1000 X 12            | 1,00  | 1,43    | 18       |
| FRESKLIN LAVANDA 1000 X 12           | 1,00  | 1,43    | 18       |
| FRESKLIN MANZANA 1000 X 12           | 1,00  | 1,43    | 18       |
| FRESKLIN PINO 1000 X 12              | 1,00  | 1,43    | 18       |
| FRESKLIN RADIANTE 1000 X 12          | 1,00  | 1,43    | 18       |
| FRESKLIN SACHET FLOREAL X 144        | 0,18  | 0,25    | 18       |

|                                      |      |      |    |
|--------------------------------------|------|------|----|
| FRESKLIN SACHET LAVANDA X 144        | 0,18 | 0,25 | 18 |
| PALM. AVENA Y AZUCAR X 24 X 3        | 1,80 | 2,46 | 18 |
| PALM. LAVANDA DE 110 GR X 24         | 1,80 | 2,46 | 18 |
| PALM. LECHE PETALO X 24 X 110 GM     | 1,80 | 2,46 | 18 |
| PALM. OLIVA ALOE X 24 X 110 GM       | 1,80 | 2,46 | 18 |
| PALM. OLIVE DUO 2 X 36               | 1,80 | 2,46 | 18 |
| PALM. PERFEC TONE X 24 X 110GM       | 1,80 | 2,46 | 18 |
| PALM. YUGUR FRUTAS X 24 X 3          | 1,80 | 2,46 | 18 |
| PROTEX ALOE X 24                     | 1,77 | 2,42 | 18 |
| PROTEX AVENA 24 X 3                  | 1,77 | 2,42 | 18 |
| PROTEX CREAM 24 X 3                  | 1,77 | 2,42 | 18 |
| PROTEX FRESK 24 X 3                  | 1,77 | 2,42 | 18 |
| PROTEX HERBAL 24 X 3                 | 1,77 | 2,42 | 18 |
| PROTEX LIMPIEZA PROF X 24            | 1,77 | 2,42 | 18 |
| PROTEX PRÓPOLIS 24 X 3               | 1,77 | 2,42 | 18 |
| PROTEX VITAMINA E                    | 1,77 | 2,42 | 18 |
| SUAVITEL 180 X 48 DOYPAC             | 0,60 | 0,76 | 18 |
| SUAVITEL 450 X 24 DOYPA              | 0,96 | 1,31 | 18 |
| SUAVITEL FLORAL 850 X 12             | 2,50 | 3,41 | 18 |
| SUAVITEL SACHET 100ML GRATIS 12 X 12 | 3,70 | 5,05 | 18 |

| NOMBRE                                | COSTO | PRECIO1 | MARGEN % |
|---------------------------------------|-------|---------|----------|
| VARIOS                                |       |         |          |
| BABYSEC CLASICO MED DE 60 UND         | 5,91  | 7,97    | 17       |
| BABYSEC PREMIUM GDE DE 20 X 5 UND     | 0,98  | 1,26    | 13       |
| BABYSEC ULTRA MED DE 20X 5 UND        | 0,62  | 0,83    | 17       |
| PH HADA TIRA X 12                     | 2,30  | 3,00    | 14       |
| PH HADA X 4                           | 0,65  | 1,00    | 27       |
| ATUN ISABEL AF 175GR X 48             | 1,10  | 1,29    | 15       |
| BABYSEC PREMIUM EXTRAGRANDE DE 40 X 4 | 9,03  | 12,18   | 17       |
| BABYSEC PREMIUM MED DE 20 X 5 UND     | 0,87  | 1,17    | 17       |
| BABYSEC ULTRA GDE DE 20 X 5 UND       | 0,77  | 1,02    | 16       |
| BABYSEC ULTRA XGDE DE 2 X 48UN        | 7,97  | 9,71    | 8        |
| CLORO LEON SACHET 150CC X 100UND      | 0,08  | 0,10    | 17       |
| JAB. MACHO CHICO X 50                 | 0,38  | 0,51    | 16       |
| JUGOS YA LIMON DE 24 X 10 UND         | 1,69  | 2,22    | 14       |
| JUGOS YA MANDARINA DE 24 X 10 UND     | 1,73  | 2,22    | 13       |
| JUGOS YA MORA DE 24 X 10 UND          | 1,73  | 2,22    | 13       |
| JUGOS YA NARANJA DE 24 X 10 UND       | 1,73  | 2,22    | 13       |
| JUGOS YA NARANJILLA DE 24 X 10 UND    | 1,69  | 2,22    | 14       |
| JUGOS YA PIÑA DE 24 X 10 UND          | 1,73  | 2,22    | 13       |
| NAIPE X 30 DISPLEY                    | 3,14  | 4,00    | 12       |
| PH ELITE ROJO DE 8 X 6 UND            | 1,05  | 1,39    | 15       |
| PH ELITE TIRA CELESTE 4 X 12 UNIDADES | 2,53  | 3,41    | 17       |
| PH. ELITE CELESTE 12 X 4 UNIDADES     | 0,84  | 1,13    | 17       |
| SERV ELITE EXTRAX 60                  | 0,21  | 0,28    | 17       |
| SERV. ELITE AZUL X 32                 | 0,42  | 0,57    | 17       |
| SUNTEA DURAZNO 1.5LT DE 8 X 20        | 1,74  | 2,29    | 15       |

|                                        |       |       |     |
|----------------------------------------|-------|-------|-----|
| SUNTEA LIMON 1.5LT 20 X 8 UND          | 1,74  | 2,29  | 15  |
| TF LADYSOFT NORMAL CON ALAS            | 2,13  | 2,96  | 19  |
| ESPONJA FIBRA VERDE UNIDAD             | 0,16  | 0,21  | 15  |
| ESPONJA FIBRA VERDE X 40 X 18 UND      | 2,92  | 3,85  | 15  |
| ATUN REAL A/F X 48                     | 1,19  | 1,36  | 12  |
| ATUN REAL A/F X 36                     | 0,87  | 1,07  | 18  |
| ATUN REAL TP X 36                      | 0,90  | 1,03  | 12  |
| ATUN REAL TP X 48                      | 1,07  | 1,14  | 6   |
| ATUN REAL TRIPAC X 20                  | 2,07  | 2,36  | 12  |
| ATUN VAM CAMP A/F X 48                 | 1,11  | 1,44  | 23  |
| ATUN VAM CAMP A/F X 72                 | 0,87  | 1,12  | 22  |
| CAFE GRAN COLOMB 200GM X 48 UND        | 1,52  | 1,94  | 12  |
| CAFE PRES 2 GRANDE DELTA PACK X 24X 20 | 0,88  | 1,10  | 11  |
| CAFE PRES 2 SOBRE PEQ X 24 X 80        | 13,10 | 17,06 | 14  |
| MARGARINA GIRASOL 250GR                | 0,00  | 0,70  | 100 |
| PH HADA CANASTA X 12 UND               | 2,28  | 3,00  | 15  |
| RANCHERO X 30 X 48                     | 4,62  | 5,51  | 6   |
| SAL PACIFICA 2 KILO X 25               | 0,37  | 0,42  | 12  |
| SAL PACIFICO 1 KL. X 50                | 0,20  | 0,22  | 12  |
| SAL PACIFICO 1/2 KL. X 50              | 0,10  | 0,11  | 12  |
| SARDINA OVAL 425GM X 48UND             | 1,14  | 1,34  | 15  |
| TINAPA REAL X 100                      | 0,62  | 0,70  | 12  |

#### 4.9.4.3 Plaza, canales de distribución

CUADRO # 7

| RUTAS VENDEDOR 1 |                                |
|------------------|--------------------------------|
| SEMANA 1         |                                |
| LUNES            | BABA                           |
| MARTES           | VINCES                         |
| MIERCOLES        | ECHEANDIA                      |
| JUEVES           | PUEBLOVIEJO, SAN JUAN, LA ISLA |
| VIERNES          | QUINSALOMA, CORAZON,MORASPUNGO |
| SEMANA 2         |                                |
| LUNES            | VINCES                         |
| MARTES           | PLAYAS DE VINCES               |
| MIERCOLES        | CALUMA                         |
| JUEVES           | SAMBORONDON                    |
| VIERNES          | SAMBORONDON                    |

CUADRO # 8

| RUTAS VENDEDOR 2 |                                     |
|------------------|-------------------------------------|
| SEMANA 1         |                                     |
| LUNES            | PIMOCHA, GUARE                      |
| MARTES           | VINCES                              |
| MIERCOLES        | EL TAMBO,MATA DE CACAO, PUEBLONUEVO |
| JUEVES           | MONTALVO                            |
| VIERNES          | CHONGON                             |
| SEMANA 2         |                                     |
| LUNES            | BABAHoyo                            |
| MARTES           | VINCES                              |
| MIERCOLES        | CATARAMA                            |
| JUEVES           | MONTALVO,BALZAPAMBA                 |
| VIERNES          | BABAHoyo                            |

CUADRO # 9

| RUTAS VENDEDOR 3 |                               |
|------------------|-------------------------------|
| SEMANA 1         |                               |
| LUNES            | BABAHoyo                      |
| MARTES           | PALENQUE                      |
| MIERCOLES        | JUJAN, SIMON BOLIVAR          |
| JUEVES           | VENTANAS                      |
| VIERNES          | SAN LUIS, LAS NAVES, MERCEDES |
| SEMANA 2         |                               |
| LUNES            | PALESTINA                     |
| MARTES           | COLIMES, SANTA LUCIA          |
| MIERCOLES        | RICAU RTE                     |
| JUEVES           | CHILLANES, GUARANDA           |
| VIERNES          | LA UNION                      |

#### 4.9.4.4 Promoción

Servicio Personalizado, de acuerdo a la frecuencia de consumo y el tipo de necesidad de nuestros clientes de esta forma se ofrecerá distintos niveles de descuento. Adicional mediante los Vendedores, que tendrán como función soportar a los clientes todo el tiempo, se ofrecerá un servicio integral que permitirá a los clientes sentirse verdaderamente respaldados por la empresa, al ser uno de los proveedores más importantes para el desarrollo de su negocio. Se presenta a continuación el logotipo de la empresa

IMAGEN # 10



##### 4.9.4.4.1 Estrategias de Marketing

Se definen las siguientes estrategias de Marketing que permitirán a la empresa mantener la mejor relación con sus clientes, de esta manera fidelizarlos y rentabilizar el negocio.

- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores para tener acceso a todas la promociones que éstos diseñen
- Capacitar constantemente al equipo de ventas para que sepan aprovechar las promociones de los proveedores

- Realizar las coberturas minuciosamente, haciendo que los clientes sientan su importancia para la empresa.
- Mantener políticas de crédito con los clientes que cumplan con las características que garanticen su solvencia.
- Ofrecer al cliente la posibilidad de hacer pedidos telefónicamente
- Determinar rutas adecuadas que permitan ofrecer una entrega de producto de 24 horas (mejorar capacidad de respuesta)
- Ofrecer beneficios por volúmenes de compra, como fundas plásticas u otros elementos de merchandising que pudieran ser de utilidad para los clientes.
- Incrementar el portafolio de productos anualmente, para garantizar la obtención del crecimiento anual del 15% en el nivel de ventas.

Se debe destacar que no es necesario hacer mayor inversión en medios o promociones puesto que los fabricantes son los que invierten en este tipo de publicidad, estableciendo las políticas de **merchandising** del fabricante, que busca resaltar la presencia de cada marca en los puntos de venta. Estas acciones son actualmente manejadas directamente por los Departamentos de Marketing de las marcas establecidas, por lo que la Distribuidora ya no entrega material POP, sino que busca fidelizar a sus clientes en base al servicio que le ofrece como proveedor y a las pequeñas promociones que pueda establecer por volumen de compra.

A continuación se presentan la Imagen Corporativa de la empresa, la fachada de la bodega / oficina que se encuentra en Babahoyo, así como la

papelería y los diferentes elementos de Merchandising definidos para establecer una mejor relación Cliente Empresa, en la búsqueda por obtener clientes leales a la marca. En el Anexo 1, se puede apreciar todas las piezas gráficas del Manual.

#### IMAGEN #11



Calle sucre y 5 de junio, Babahoyo - Los Rios - Ecuador  
Telf.: 05-2796885 | Cel.: 09-4220919

IMAGEN # 12



IMAGEN #13



IMAGEN #14



IMAGEN #15



IMAGEN #16



IMAGEN #17



IMAGEN #18



IMAGEN #19



Se define un presupuesto de Merchandising que permitirá producir los diferentes elementos mostrados, para poder ejecutar las estrategias de promoción mencionadas. Debemos recordar que nuestro factor diferenciador está en el servicio que se otorga a los clientes, debido a que este segmento con el que se ha decidido trabajar, está desatendido, ningún proveedor es constante en las visitas a la zona, en muchos casos los visitan, pero no les hacen las entregas de productos que necesitan.

Cuadro #10

| PRESUPUESTO DE MERCHANDISING |         |             |             |
|------------------------------|---------|-------------|-------------|
| DETALLE                      | VALOR   | CANTIDAD    | TOTAL       |
| FUNDAS PLASTICAS             | \$ 0,06 | \$ 2.000,00 | \$ 120,00   |
| PLUMAS                       | \$ 0,15 | \$ 1.000,00 | \$ 150,00   |
| FUNDA ECOLOGICA              | \$ 1,20 | \$ 600,00   | \$ 720,00   |
| JARROS                       | \$ 1,90 | \$ 600,00   | \$ 1.140,00 |
| ARTE                         | \$ 1,00 | \$ 30,00    | \$ 30,00    |
| TOTAL                        |         |             | \$ 2.160,00 |

## 5 Estudio Técnico

### 5.1 Cuantificación de la Demanda

A continuación se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de clientes, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con gustos definidos para adquirir un servicio que satisfaga sus necesidades. Determinaremos la evolución de la demanda actual del servicio, y el análisis de ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

La demanda total de mercado para un producto es el volumen total que un grupo de consumidores definido compraría en un área geográfica definida, en un lapso de tiempo definido, en un ambiente de mercadotecnia definido, bajo un nivel y una mezcla de esfuerzo de mercadotecnia de la industria definidos.

#### **Demanda Actual**

Para poder estimar la demanda actual de esta distribuidora teniendo en cuenta que nuestra cobertura será de aproximadamente 1800 negocios. De acuerdo a esta información aplicaremos la siguiente fórmula para calcular nuestra demanda actual: P., KOTLER. (2002).

$$Q = n \times q \times p$$

En donde:

Q = demanda total del mercado actual.

n = número de compradores al año. (1800 Tiendas)

q = cantidad comprada por un comprador medio al año. (24 veces)

p = precio por una unidad media. (\$25 mensuales)

### CUADRO # 11

| <b>Q = n x q x p</b> |                |                  |
|----------------------|----------------|------------------|
| <b>n</b>             | <b>1800</b>    | <b>Tiendas</b>   |
| <b>q</b>             | <b>24</b>      | <b>veces</b>     |
| <b>p</b>             | <b>\$25,00</b> | <b>mensuales</b> |

|          |                       |                      |
|----------|-----------------------|----------------------|
| <b>Q</b> | <b>\$1.080.000,00</b> | <b>Venta Mensual</b> |
|----------|-----------------------|----------------------|

Por lo tanto tenemos que nuestra demanda actual es de \$1.080.000 dólares, con ventas promedios de USD\$ 25 dólares. Debemos considerar que el promedio de venta por tienda que actualmente tiene la distribuidora es de \$35,00. Se ha determinado únicamente como el número total de la población a las tiendas, no están considerados los kioskos, ni bazares, de esta forma se realiza una proyección conservadora. El costo promedio de compra es del 78% para los dos primeros años y el 75% para los años siguientes. A pesar de no ofrecer los mejores precios a los clientes, al darles el servicio de entrega y cobertura semanal, los pequeños tenderos siguen demandando productos puesto que valoran los beneficios ofrecidos, se le otorga crédito de hasta 14 días en algunos casos debido a su frecuencia y volumen de compra.

Los mayoristas que ofrecen mejores precios no entregan la mercadería, lo que implica un costo para el tendero que debe movilizarse hasta el punto de venta mayorista, pagar de contado y luego trasladar su compra hasta la tienda. La competencia directa no es constante en la cobertura de los clientes que la empresa atiende, por esta razón la estrategia de marketing empleada por la compañía es la de Guerrilla, se atiende a un mercado desatendido.

## 5.2 Alcance, Estudio, Ingeniería y Efectos Económicos (equipos y maquinarias)

### Inversiones en Equipos

**CUADRRO # 12**

|          |                                  |             |                     |
|----------|----------------------------------|-------------|---------------------|
|          |                                  |             |                     |
|          | <b>EQUIPOS DE OFICINA</b>        |             |                     |
| CANTIDAD |                                  | VALOR       | TOTAL               |
| 5        | COMPUTADORAS                     | \$ 800,00   | \$ 4.000,00         |
| 2        | IMPRESORA, COPIADORA,<br>SCANNER | \$ 120,00   | \$ 240,00           |
| 3        | TELEFONOS                        | \$ 80,00    | \$ 240,00           |
| 2        | IMPRESORA MATRICIAL              | \$ 300,00   | \$ 600,00           |
| 9        | CELULARES                        | \$ 80,00    | \$ 720,00           |
| 1        | SISTEMA DE INVENTARIO            | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00         |
|          |                                  |             |                     |
|          |                                  |             |                     |
|          | <b>TOTAL DE EQUIPOS</b>          |             | <b>\$ 10.800,00</b> |

|   |                   |              |              |
|---|-------------------|--------------|--------------|
|   | <b>VEHICULOS</b>  |              |              |
| 1 | CAMIONES 4.5 TON. | \$ 36.400,00 | \$ 36.400,00 |
|   |                   |              |              |

La empresa cuenta con los equipos necesarios para poder manejar adecuadamente su operación, el sistema de inventario también es el que se utiliza para facturar, de esa manera el proceso de control es más efectivo. Se realizó un pago adicional de equipos celulares para ofrecer al personal una herramienta de comunicación más efectiva, adicional se paga un rubro mensual por planes.

## Inversiones en Muebles

**CUADRO # 13**

|    | <b>MUEBLES DE OFICINA</b>      |           |                    |
|----|--------------------------------|-----------|--------------------|
| 4  | ESCRITORIO                     | \$ 180,00 | \$ 720,00          |
| 4  | SILLAS EJECUTIVAS              | \$ 97,32  | \$ 389,28          |
| 8  | SILLAS PERSONAL                | \$ 31,25  | \$ 250,00          |
| 1  | MESA DE trabajo                | \$ 249,53 | \$ 249,53          |
| 50 | PALETS                         | \$ 50,00  | \$ 2.500,00        |
| 4  | ARCHIVADORES                   | \$ 150,00 | \$ 600,00          |
| 4  | MUEBLES AEREOS                 | \$ 130,00 | \$ 520,00          |
|    | <b>TOTAL MUBLES DE OFICINA</b> |           | <b>\$ 5.228,81</b> |

### 5.3 Inversiones en obras físicas

Se realizaron adecuaciones a la infraestructura que se alquila como bodega y oficinas, estas fueron mínimas, pero se cuidan y mantienen permanentemente, es importante destacar que al manejar diferentes tipos de productos se debe tener un control exhaustivo de almacenaje y climatización para mantener la mercadería en el estado adecuado para la venta y consumo

**CUADRO # 14**

| <b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>          |                    |                    |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
| INSTALACION DE RED                  | 900,00             | 900,00             |
| INSTALACION ELECTRICA               | 450,00             | 450,00             |
| INSTALACION A/C                     | 975,00             | 975,00             |
| ADECUACION OFICINA Y BODEGA         | 1.600,00           | 1.600,00           |
| PUBLICIDAD EN RADIO                 | 100,00             | 100,00             |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS INTANGIBLES</b> | <b>\$ 4.025,00</b> | <b>\$ 4.025,00</b> |

**CUADRO # 15**

|   | <b>PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO</b>          |           |                  |
|---|--------------------------------------------|-----------|------------------|
| 1 | BOMBEROS                                   | \$ 167,20 | \$ 167,20        |
| 1 | PERMISOS DE ACTIVOS TOTALES                | \$ 54,78  | \$ 54,78         |
| 1 | SALUD                                      | \$ 35,00  | \$ 35,00         |
| 4 | CERTIFICADOS DE SALUD                      | \$ 7,00   | \$ 28,00         |
| 1 | MINISTERIO DEL INTERIOR                    | \$ 15,00  | \$ 15,00         |
| 1 | PATENTE ANUAL                              | \$ 375,21 | \$ 375,21        |
|   | <b>TOTAL DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO</b> |           | <b>\$ 675,19</b> |

Se detallan también los rubros de Permisos necesarios para que el negocio funcione en regla, estos valores se los paga todos los año en relación con el porcentaje de impuesto a la renta.

## 5.4 Balance de Personal

**CUADRO #16**

| PERSONAL PRIMER AÑO      |          |          | PERSONAL SEGUNDO AÑO     |          |          | PERSONAL TERCER AÑO      |          |          |
|--------------------------|----------|----------|--------------------------|----------|----------|--------------------------|----------|----------|
| Cargo o Función          | Cantidad | Sueldo   | Cargo o Función          | Cantidad | Sueldo   | Cargo o Función          | Cantidad | Sueldo   |
| Presidente               | 1        | \$ 1.000 | Presidente               | 1        | \$ 1.050 | Presidente               | 1        | \$ 1.103 |
| Gerente General          | 1        | \$ 700   | Gerente General          | 1        | \$ 735   | Gerente General          | 1        | \$ 772   |
| Asistente Administrativo | 1        | \$ 323   | Asistente Administrativo | 1        | \$ 339   | Asistente Administrativo | 1        | \$ 356   |
| Jefe de Ventas           | 1        | \$ 400   | Jefe de Ventas           | 1        | \$ 420   | Jefe de Ventas           | 1        | \$ 441   |
| Jefe de Bodega           | 1        | \$ 323   | Jefe de Bodega           | 1        | \$ 339   | Jefe de Bodega           | 1        | \$ 356   |
| Facturador               | 1        | \$ 318   | Facturador               | 1        | \$ 334   | Facturador               | 1        | \$ 351   |
| Ejecutivos de Ventas     | 3        | \$ 318   | Ejecutivos de Ventas     | 3        | \$ 334   | Ejecutivos de Ventas     | 3        | \$ 351   |
| Chofer                   | 1        | \$ 340   | Chofer                   | 1        | \$ 357   | Chofer                   | 1        | \$ 375   |
| Ayudantes                | 2        | \$ 318   | Ayudantes                | 2        | \$ 334   | Ayudantes                | 2        | \$ 351   |
| Contador                 | 1        | \$ 330   | Contador                 | 1        | \$ 347   | Contador                 | 1        | \$ 364   |
|                          |          |          |                          |          |          |                          |          |          |

La empresa cuenta con trece personas en su nómina bajo relación de dependencia, generando un valor mensual de \$7569,00 de sueldos base. Se debe recalcar que el Jefe de Ventas gana el 0,5% del total de las ventas como comisiones y cada vendedor ganar el 1% del total de sus ventas y el 0,5% del total de su cobranza.

## **5.5 Manuales de Procedimientos**

Empresa especializada en distribuir productos de consumo masivo, ofreciendo un servicio que integre todos los procesos logísticos en el territorio de cobertura, principalmente en actividades *de* ALMACENAMIENTO, MANEJO DE INVENTARIOS, DISTRIBUCIÓN, DESPACHO Y ENTREGA. Se dispondrá de un personal altamente calificado para responder a cada una de las necesidades de los clientes. Se contará con un sistema de información moderno y soluciones tecnológicas para atender las necesidades de los clientes, con el objetivo de optimizar sus operaciones por medio de un excelente servicio y con enfoque de satisfacción del cliente.

### **Logística Integrada**

Por medio de la identificación de oportunidades de sinergias y de optimización de la red logística. Diseño de una red que optimice el flujo de productos a través de toda la cadena. Administración de transporte, combinando diferentes modos son el fin de reducir tiempos de ciclos y costos, mejorando la eficiencia. Administración de los inventarios; teniendo en cuenta el flujo de mercaderías y manteniendo los niveles adecuados de inventarios.

### **Sistemas – Tecnología**

#### **WMS**

Sistema de administración de almacenamiento que permite el control exacto de inventarios para asegurar la correcta rotación.

#### **Ventajas**

- Optimización de tiempos y movimiento.
- Optimización de bodega.
- Manejo adecuado de reposición.

- Información actualizada y en línea con la información del cliente.
- Manejo adecuado de FIFO.

### **Abastecimiento**

Reducir los niveles de inventarios y costos relacionados con el almacenamiento, a través de seguimiento y planificación de la demanda en base a la facturación histórica de los clientes.

### **Almacenamiento**

Administración efectiva y a bajo costo de los inventarios y necesidades de almacenamiento. Ubicación estratégica de los productos en bodega, la cual permitan mejorar el servicio al cliente y reducir costo de transporte. Transformar los problemas de almacenamiento y distribución en verdaderas fortalezas y ventajas competitivas.

## **INVENTARIOS**

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control

oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa. Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

Para PROVENTASCORP S.A. es muy importante la Gestión de Inventarios, puesto que el tener un stock demasiado alto, tiene repercusiones sobre las Finanzas de la empresa específicamente sobre el flujo de efectivo, aumentan los días de inventarios, se generan obligaciones sin que el producto salga de bodega y la falta de producto, da lugar a rompimiento de inventarios, la cual se ve reflejada en disminución de ventas y peor aún perder clientes y que ellos se vayan con a la competencia, sin embargo con el fin de evitar estos problemas se llevará un estricto control de inventarios.

## **CONTROL DE INVENTARIOS**

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de contabilidad de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio. El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados. Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser ésta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y

auxiliares relacionadas con esos controles. Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes:

- Inventario (inicial)
- Compras
- Devoluciones en compra
- Gastos de compras
- Ventas
- Devoluciones en ventas
- Mercancías en tránsito
- Inventario (final)

El Inventario Inicial representa el valor de las existencias de mercancías en la fecha que comenzó el período contable. En la cuenta Compras se incluyen las mercancías compradas durante el período contable con el objeto de volver a venderlas con fines de lucro y que forman parte del objeto para el cual fue creada la empresa. Esta cuenta tiene un saldo deudor, no entra en el balance general de la empresa, y se cierra por Ganancias y Pérdidas o Costo de Ventas. Devoluciones en compra, se refiere a la cuenta que es creada con el fin de reflejar toda aquella mercancía comprada que la empresa devuelve por cualquier circunstancia; aunque esta cuenta disminuirá la compra de mercancías no se abonará a la cuenta compras.

Los gastos ocasionados por las compras de mercancías deben dirigirse a la cuenta titulada: Gastos de Compras. Esta cuenta tiene un saldo deudor y no entra en el Balance General.

Ventas: Esta cuenta controlará todas las ventas de mercancías realizadas por la Empresa y que fueron compradas con éste fin. Por otro lado también tenemos

Devoluciones en Venta, la cual está creada para reflejar las devoluciones realizadas por los clientes a la empresa.

El Inventario Actual (Final) se realiza al finalizar el período contable y corresponde al inventario físico de la mercancía de la empresa y su correspondiente valoración.

Al relacionar este inventario con el inicial, con las compras y ventas netas del periodo se obtendrá las Ganancias o Pérdidas Brutas en Ventas de ese período.

### **Planificación de las Políticas de Inventario**

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa.<sup>96</sup> Cada función tiene a generar demandas de inventario diferente y a menudo incongruente:

Ventas.-Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Compras.- las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.

Financiación.- Los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, etc.).

## **Propósitos de las Políticas de Inventarios**

Para PROVENTASCORP S.A. es importante establecer políticas que permitan:

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

Existen dos decisiones que PROVENTASCORP S.A. debe tener en cuenta cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién revisadas.

Estas dos decisiones se hacen para cada artículo en el inventario:

- Que cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario de ese ítem se va a reabastecer.
- Cuando reabastecer el inventario de ese artículo.

## **TIPOS DE INVENTARIOS**

Para el caso de estudio se llevarán a cabo dos tipos de Inventarios:

### **Inventario Perpetuo**

Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes

secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física.

Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario. El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados.

### **Inventario Físico**

Es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

Inventario determinado por observación y comprobado con una lista de conteo, del peso o a la medida real obtenidos.

Calculo del inventario realizado mediante un listado del stock realmente poseído. La realización de este inventario tiene como finalidad, convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal. La preparación de la realización del inventario físico consta de cuatro fases, a saber:

- Manejo de inventarios (preparativos)
- Identificación
- Instrucción
- Adiestramiento

El inventario Perpetuo permitirá tener un mayor control de los productos para evitar un sobre stock y los rompimientos de inventarios, y el Inventario físico se lo hará al final de cada mes con la finalidad de llevar un control sobre los custodios de la bodega.

## **MÉTODO DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS**

Existen numerosas bases aceptables para la valuación de los inventarios; algunas de ellas se consideran aceptables solamente en circunstancias especiales, en tanto que otras son de aplicación general.

Entre las cuestiones relativas a la valuación de los inventarios, la de principal importancia es la consistencia: La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios durante todo el periodo contable y durante diferentes periodos contables de manera que resulte factible comparar los Estados

Financieros de diferentes periodos y conocer la evolución de la entidad económica; así como también comparar con Estados Financieros de otras entidades económicas.

### **Método Primero en Entrar, Primero en Salir**

Este método identificado también como "PEPS", se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él.

Se ha considerado conveniente este método porque da lugar a una evaluación del inventario concordante con la tendencia de los precios; puesto que se presume que el inventario está integrado por las compras más recientes y esta

valorizado a los costos también más recientes, la valorización sigue entonces la tendencia del mercado.

**PROVENTASCORP S.A.** empleará este método debido a que su razón de ser es la comercialización de artículos de consumo masivo perecibles.

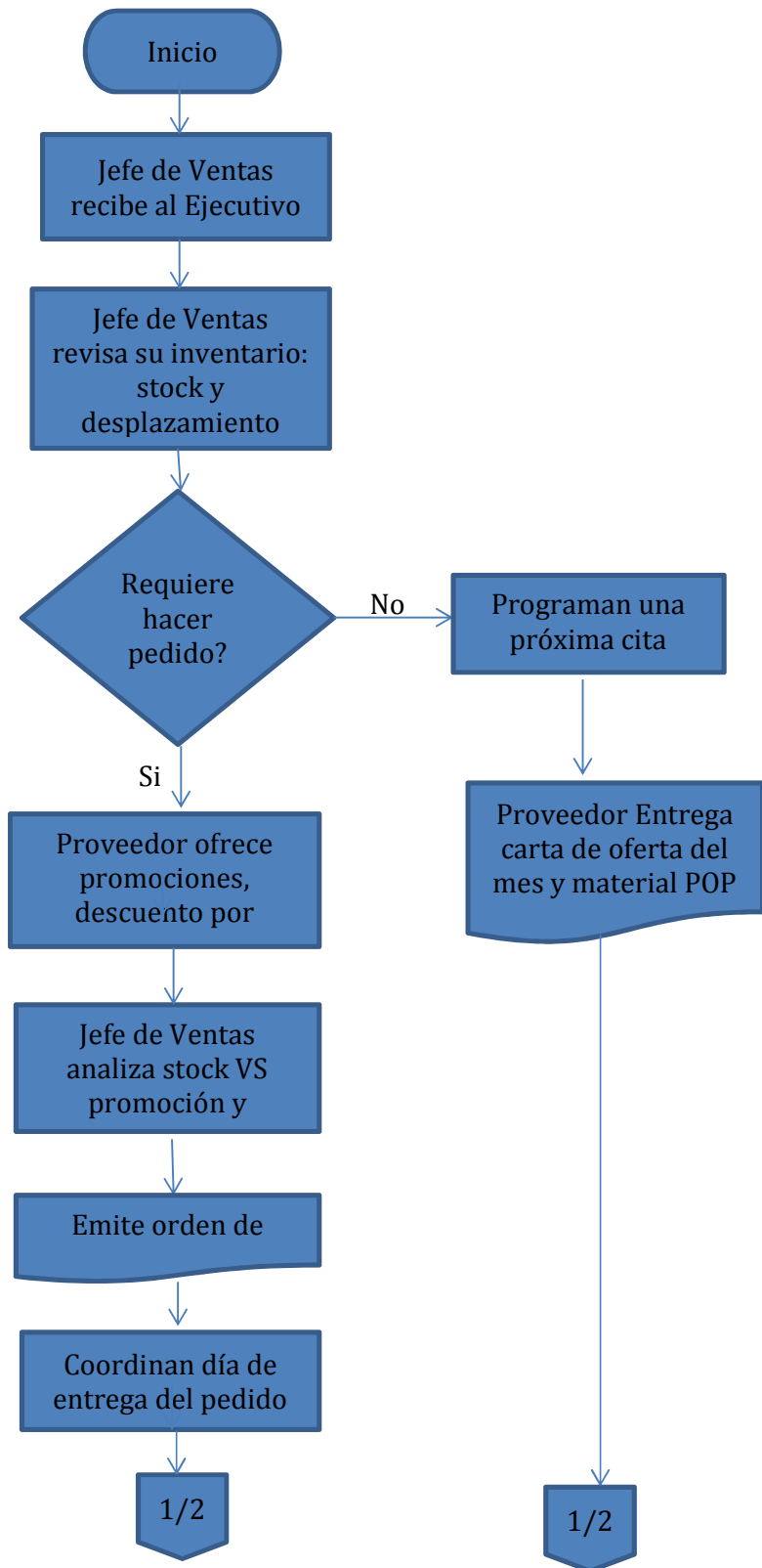
### **Control Interno Sobre Inventarios**

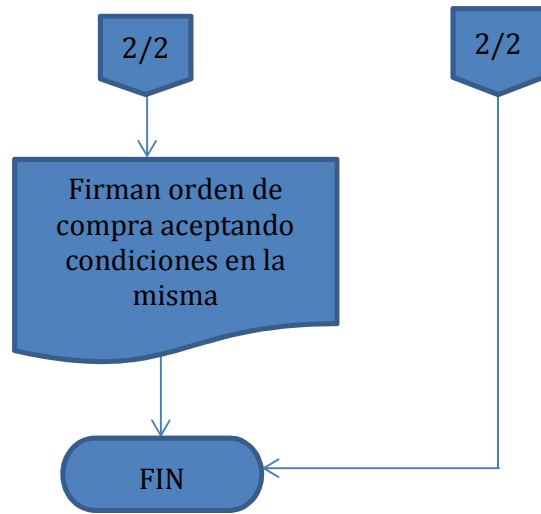
Para un estricto control sobre los inventarios se tendrá en cuenta los siguientes elementos que incluyen:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño ó descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.

## PROCESO DE COMPRAS

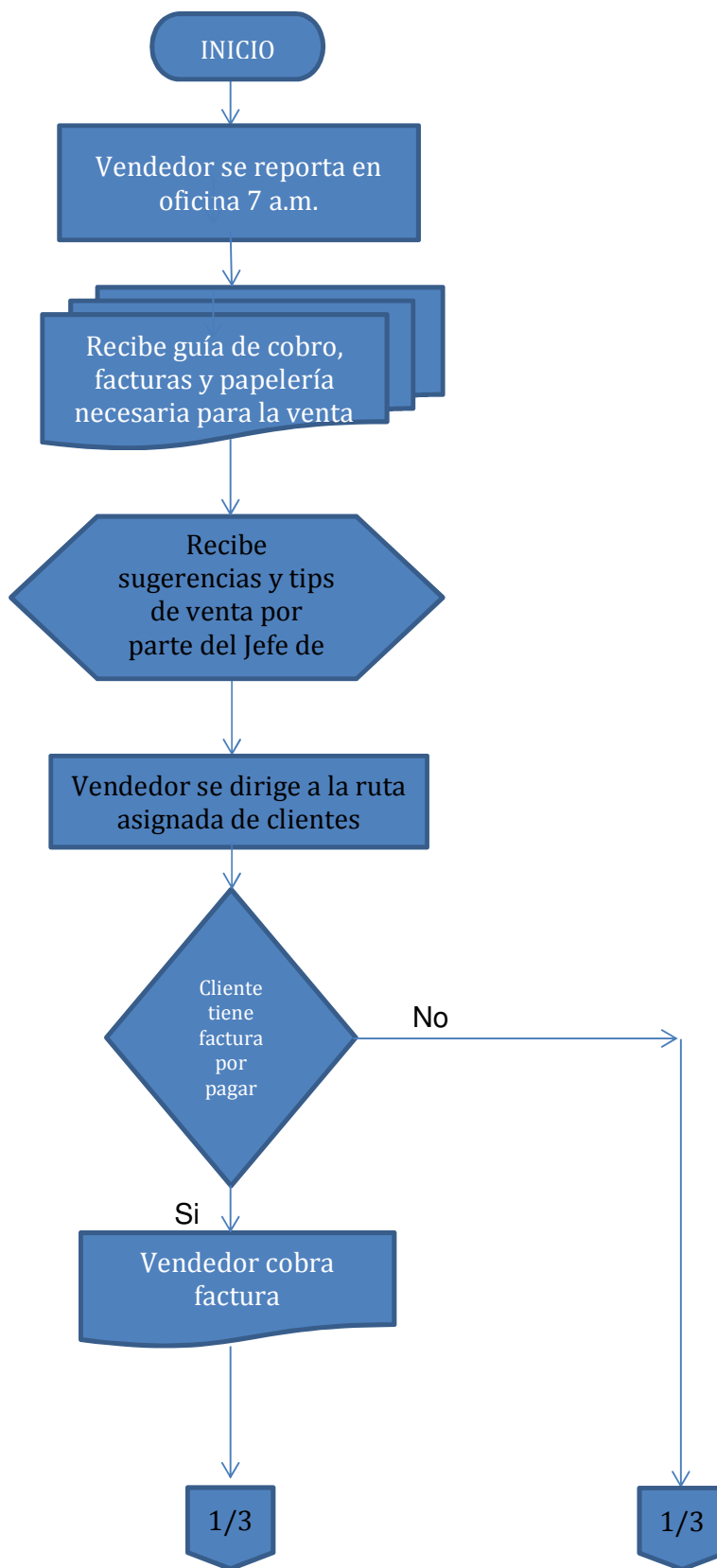
GRAFICO # 11

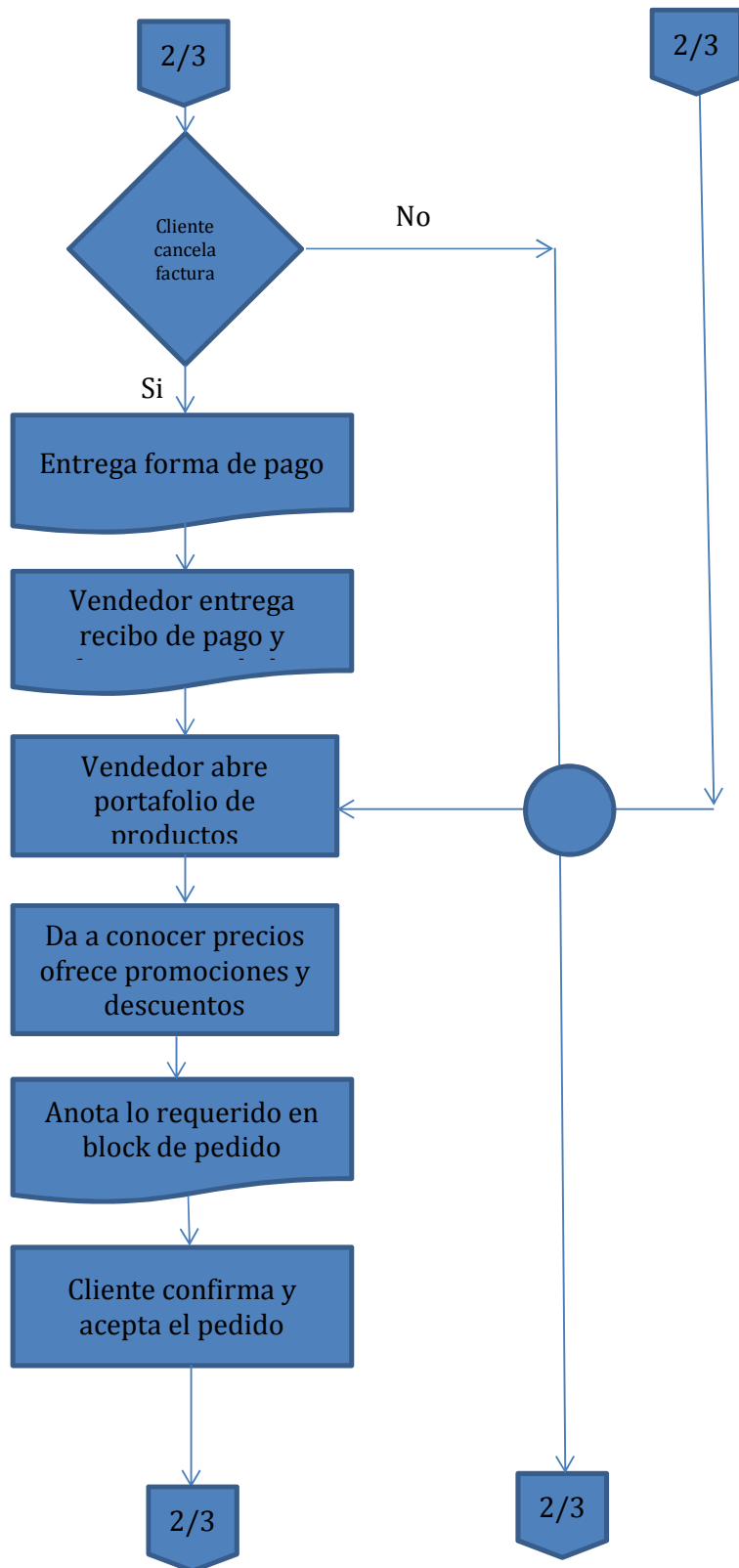


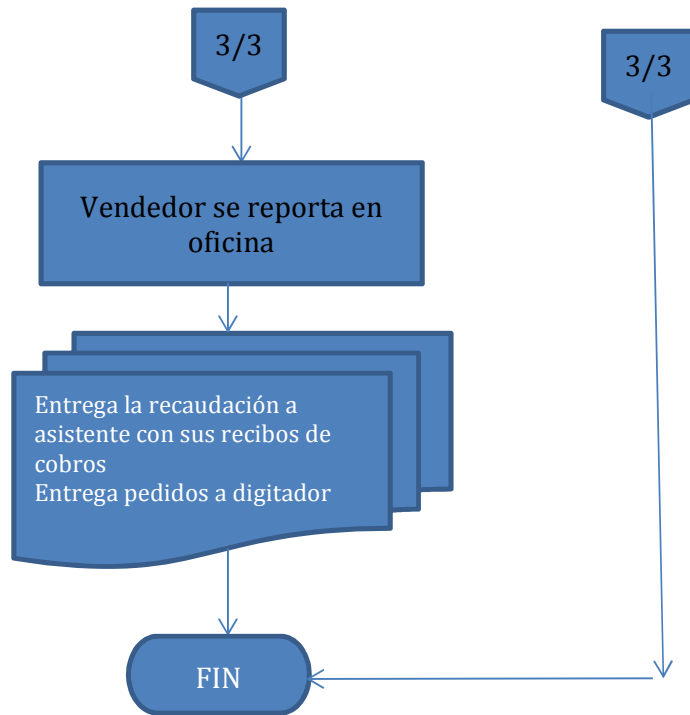


## PROCESO DE VENTAS Y COBRO

GRAFICO # 12

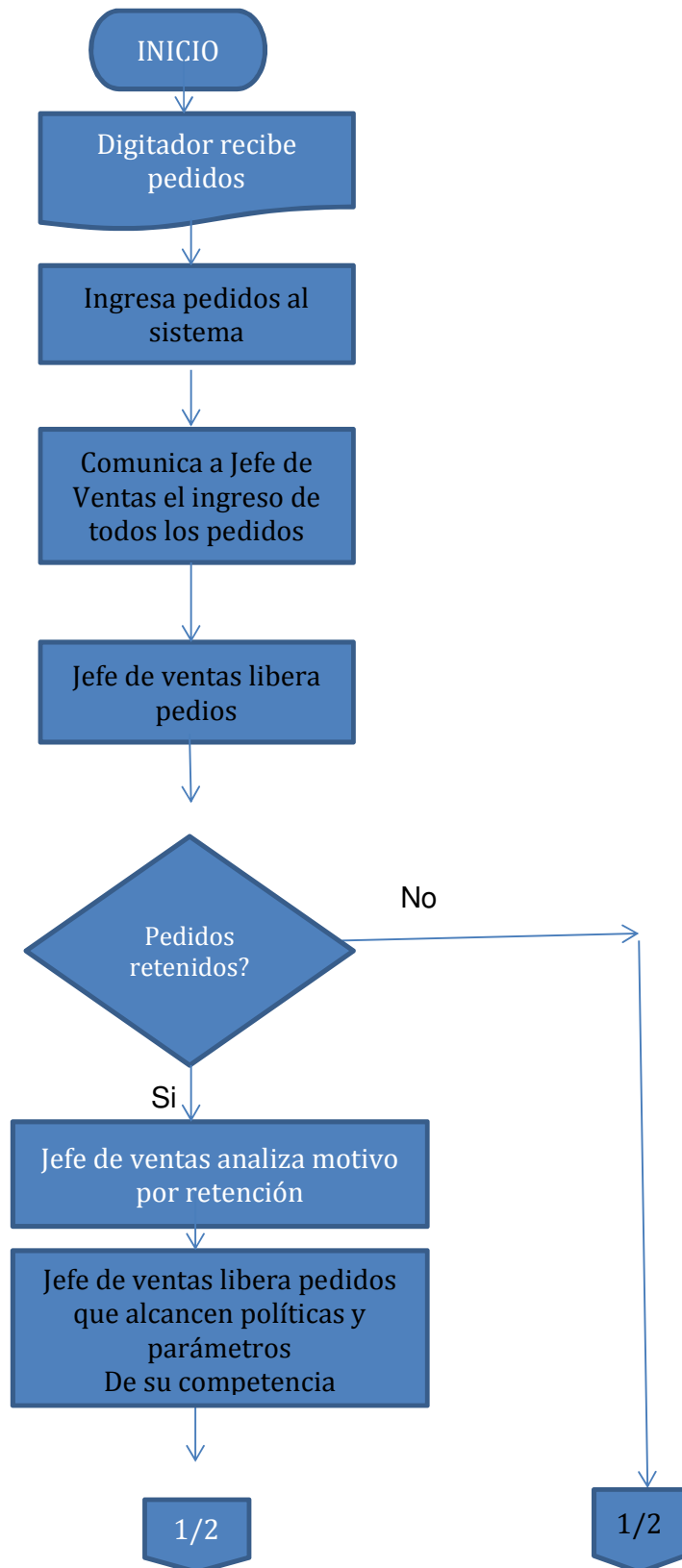


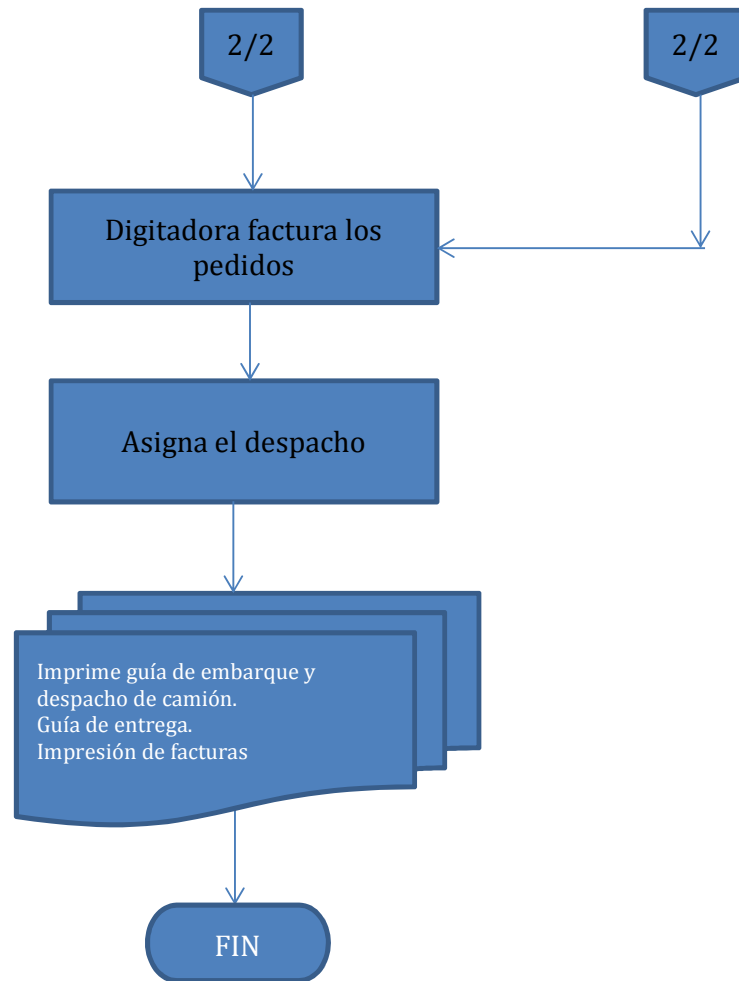




## PROCESO DE FACTURACION

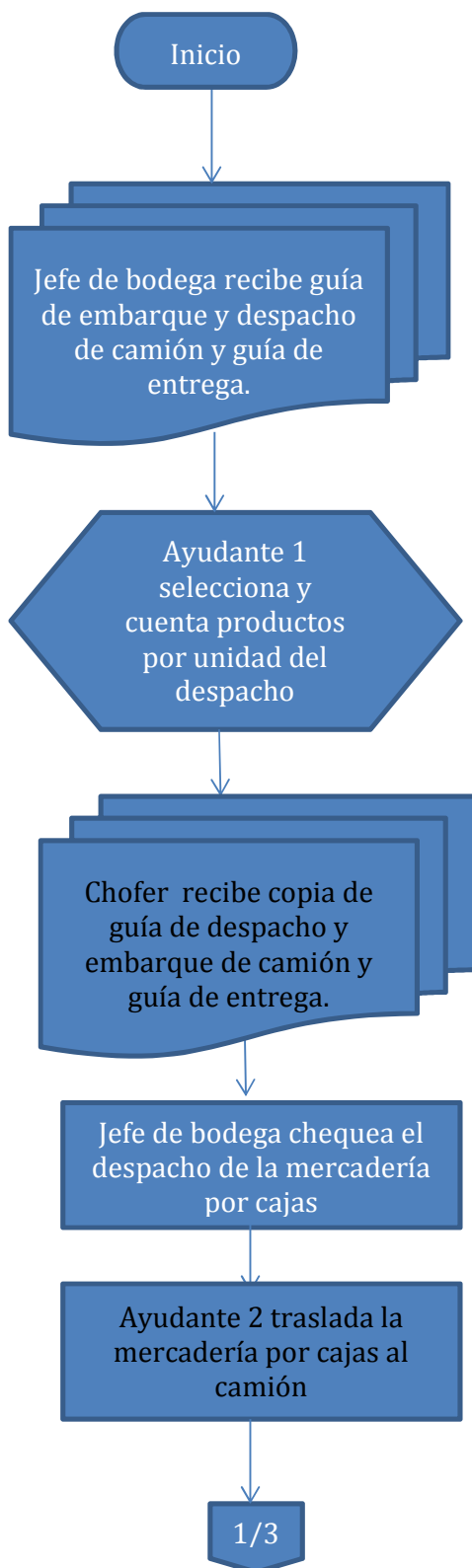
GRAFICO # 13

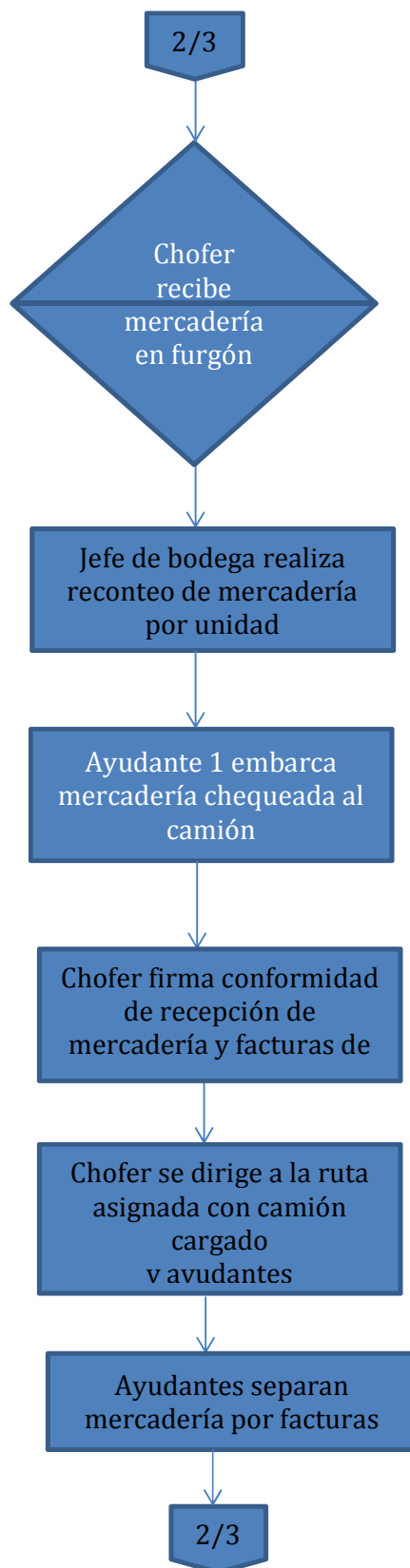


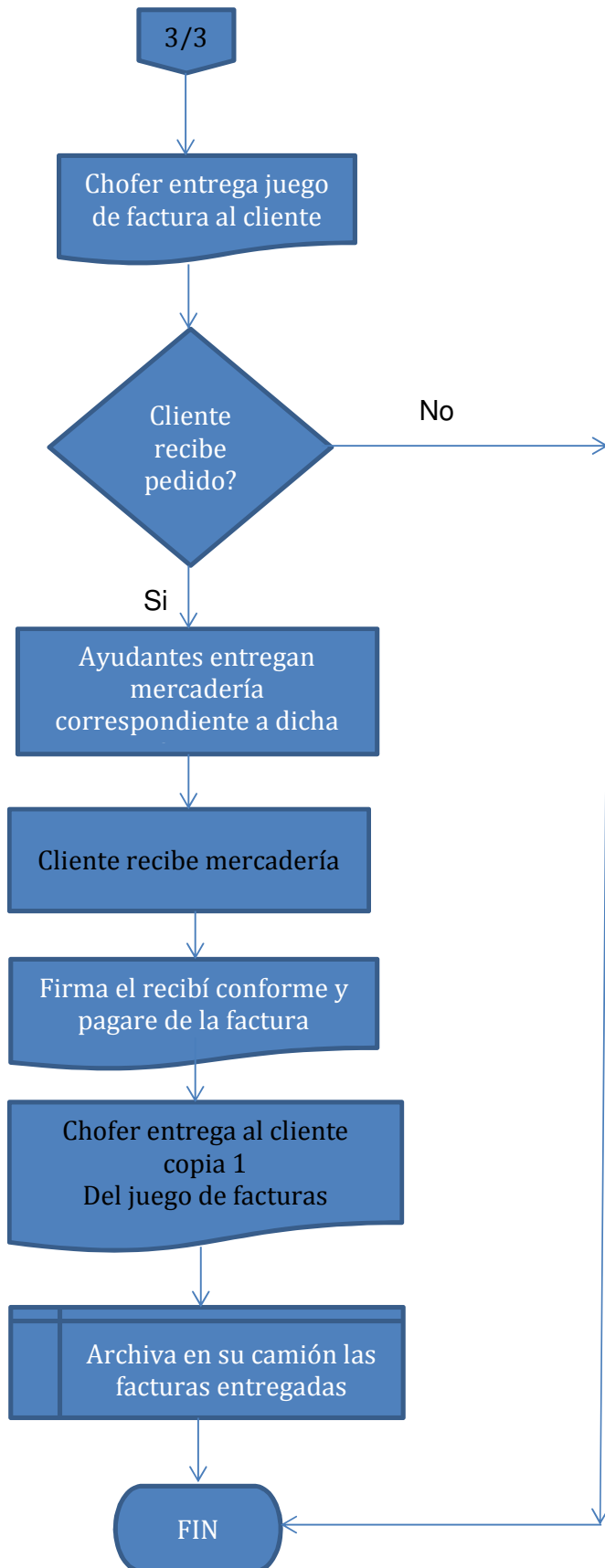


## PROCESO DE DESPACHO Y ENTREGA

GRAFICO #14



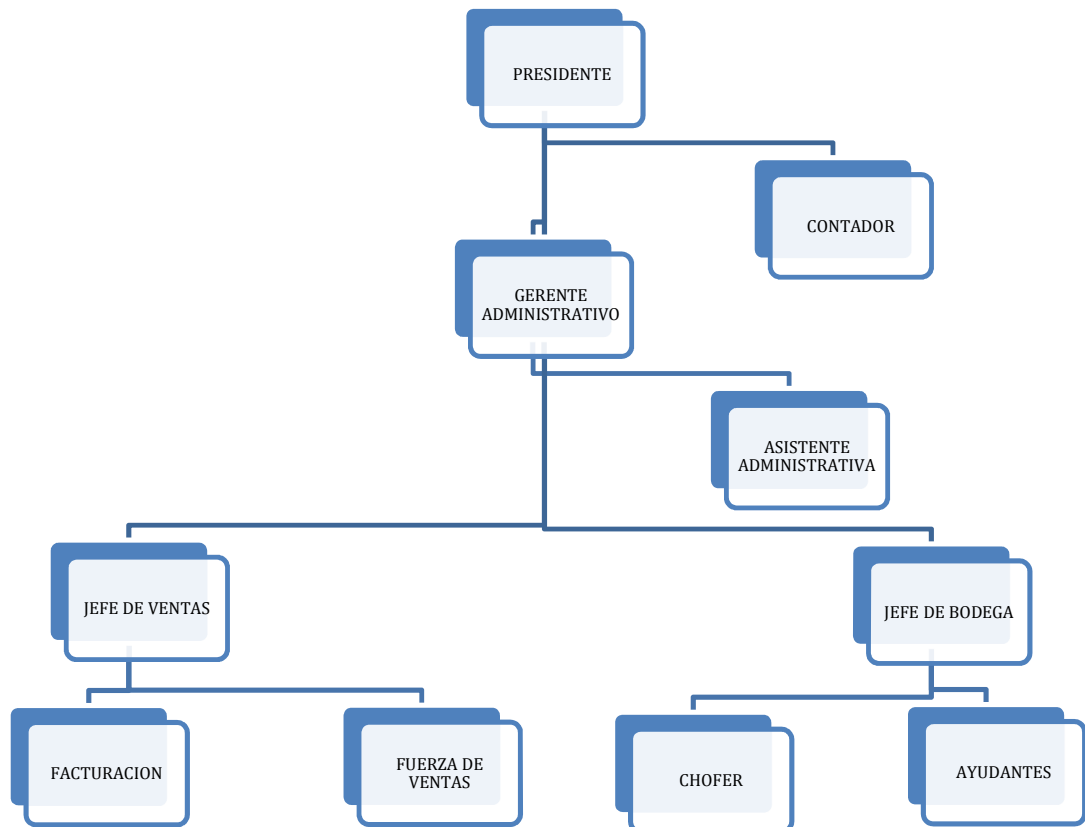




## 6. Estudio Organizacional

### 6.1 Organigrama

**GRAFICO # 15**



Como se grafica arriba, el organigrama está dividido en departamentalización por funciones. El propósito de la empresa será crear una eficiencia a la cooperación humana, para cumplir con este objetivo nuestros niveles organizacionales serán estrechos y descentralizados. Lo que significa

que los superiores delegarán funciones a sus subordinados sin dejar de llevar un control periódico. También establecerán las decisiones a impulsar en forma descendente siguiendo la estructura de la compañía. La organización será formal, dando cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

En el organigrama se muestra las relaciones de autoridad formales, es decir, las relaciones que se dan en forma descendente y ascendente desde los altos ejecutivos hasta el subordinado y viceversa. La autoridad máxima recaerá en el Presidente. Para las labores diarias será el gerente general de la empresa quien asumirá la mayor responsabilidad. En esta organización el trabajo en equipo será lo primordial, todas las áreas dependen unas de las otras por esta razón están estrechamente relacionadas. Al igual que en las relaciones formales, la línea de mando es aquella relación en la que el superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea directa o en pasos, tal y como se ha detallado en el organigrama, y en las relaciones formales arriba mencionadas.

## 6.2 Perfiles de Puestos

### **Gerente General**

**Sexo:**

Indistinto

**Edad:**

35 años en adelante

**Educación:**

Maestría en Administración de Empresas o Logística (preferible)

Ingenieros Comerciales, especializados en logística

**Idiomas:**

Inglés, Español

**Experiencia previa:**

Al menos 3 años en cargos administrativos en empresas de logística.

**Características Principales:**

Asertivo,

Proactivo,

Responsable

Trabajo en equipo

**Jefe de Ventas**

**Sexo:**

Indistinto

**Edad:**

28 a 35 años

**Educación:**

Maestría en Administración de Empresas o Marketing (cursando)

Ingenieros en Marketing con experiencia en logística

**Idiomas:**

Inglés, Español

**Experiencia previa:**

Al menos 3 años en cargos administrativos en empresas de logística.

**Características Principales:**

Asertivo,

Proactivo,

Responsable

Trabajo en equipo

**Jefe de Bodega**

**Sexo:**

Indistinto

**Edad:**

25 a 35 años

**Educación:**

Ingeniero comercial o economistas

**Idiomas:**

Inglés , Español

**Experiencia previa:**

Al menos 3 años de experiencia en manejo de bodegas y productos.

**Características Principales:**

Asertivo,

Proactivo,

Responsable

Trabajo en equipo

**Asistente de Gerente General**

**Sexo:**

Indistinto

**Edad:**

26 años en adelante

**Educación:**

Ingeniero Comercial, Economista

**Idiomas:**

Inglés Avanzado, Español

**Experiencia previa:**

Al menos 3 años en cargos similares

**Características Principales:**

Asertivo,

Proactivo,

Responsable

Trabajo en equipo

Organizado

## **Vendedores**

### **Sexo:**

Indistinto

### **Edad:**

26 años en adelante

### **Educación:**

Ingeniero Comercial, Economistas, Ingenieros en Marketing

### **Idiomas:**

Inglés, Español

### **Experiencia previa:**

Al menos 3 años en cargos similares

### **Características Principales:**

Asertivo,

Proactivo,

Responsable

Trabajo en equipo

Organizado

Habilidades de Negociador

**Ayudantes****Sexo:**

Hombres

**Edad:**

20 años en adelante

**Educación:**

Ingenieros Comerciales (estudiando)

**Idiomas:**

Inglés básico, no necesario

**Experiencia previa:**

Conocimiento en conducción y manejo de carga

**Características Principales:**

Asertivo,

Proactivo,

Responsable

Trabajo en equipo

Organizado

**Chofer**

**Sexo:**

Hombres

**Edad:**

25 años en adelante

**Educación:**

Choferes Profesionales

**Idiomas:**

Inglés básico, no necesario

**Experiencia previa:**

Conocimiento en conducción y manejo de carga

**Características Principales:**

Asertivo,

Proactivo,

Responsable

Trabajo en equipo

Organizado

## **6.3 Manual de Funciones**

### **Funciones de Gerente General**

- Contratar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.
- Desarrollar y hacer cumplir los presupuestos anuales de cada área junto con los directores o jefes de departamento
- Análisis de los aspectos Operativos de la compañía
- Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Diseñar y modificar rutas de trabajo a mantener mejorar procesos .
- Tratar en forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- Atender a clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos
- Manejar con diplomacia conflictos internos y externos. Conocer y entender todos o procesos y los recursos que se utilizan.

- Identificar y poner en conocimiento de la Presidencia los requerimientos técnicos , humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos
- Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responderle al cliente por el mismo.

### **Funciones de Jefe de Bodegas**

- Diligenciar formatos de entrada y salida del almacén, se le debe asignar esta función para que él pueda saber cuándo llegó o salió la mercancía, que cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos, a quien se le compro o vendió y quien la recibió.
- Realizar un control de inventarios diarios para que el este enterado de que se está agotando o que productos tiene en mayor cantidad.
- Recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega.
- Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya que él es el directo responsable y así evitar reclamaciones futuras de que no me llegó tal producto o que se le entrego de más.
- Realizar los reportes respectivos al jefe de venta y al contador para poder contar con la autorización de estos.
- Reportar al departamento de logística si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes.

- Revisar que el almacenaje de los productos si sean los adecuados
- Consolidar pedidos de acuerdo a los requerimientos del cliente para así asegurarse de que al cliente le llega el pedido en la fecha que el solicito y en buenas condiciones
- Manejo de operaciones de cargue y descargue, para poder verificar en qué estado se envía y se recibe la mercancía.
- Movilizar la carga según el plan de rutas y normas de seguridad y así tener un mejor control de las cargas y evitar que sufran un robo.
- Almacenar los productos aplicando normas, técnicas e higiene para evitar su deterioro.
- Aplicar medidas de seguridad industrial
- Identificar proveedores
- Realizar las operaciones de recibo y despacho de los productos

### **Funciones de Jefe de Ventas**

- Identifica nichos de mercado-mercados meta rentables y crecientes
- Anticipa necesidades- del mercado y clientes e implementa políticas de satisfacción, las cuales son diferentes a las políticas del servicio
- Introduce nuevos productos – características/usos diferentes a través del Mercadeo del bienestar
- Promociona marca/empresa – integra estrategias entre cliente, consumidor y usuario
- Enfrenta estrategias de la competencia- hace benchmarking
- Planifica ventas – pronostica y planea sistemas de venta estratégica, contra la venta de tomar pedidos

- Analiza rentabilidades - busca utilidades y crecimiento financiero de las líneas
- Fija políticas de venta – como apoyo al equipo de ventas
- Administra la gestión de mercadeo – mejora los procesos y procedimientos, pero pensando en el cliente, no para entorpecer el contacto con él
- Piensa globalmente- actúa localmente pero con visión mundialista
- Propone estrategias diferentes y novedosas - considera que el éxito comercial de ayer no es necesariamente garantía para el éxito de hoy y menos del mañana.
- Revisa permanentemente su sistema de mercadear - hace mercadeo con y para el cliente.
- Coordinar la investigación de mercados, la estrategia de marketing, ventas, publicidad, promoción, políticas de precios, desarrollo de productos y las actividades de relaciones públicas.

### **Funciones del Vendedor**

- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.
- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.
- Mantener un continuo contacto con los clientes.
- Administrar coherentemente su agenda de trabajo.
- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.
- Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.
- Ofrecer un excelente servicio post venta.

- Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente.
- Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.
- Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.
- Consolidar la imagen corporativa de la organización. Mejorar continuamente nuestro desempeño hacia el cliente.

### **Funciones del Asistente de Gerencia**

- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.
- Trabajar en equipo
- Organizar y en ciertos casos, asistir a reuniones
- Organizar viajes de negocios
- Establecer buenos contactos telefónicos
- Redactar y presentar correctamente informes y comunicados
- Planificar su tiempo y el de su jefe
- Preparar y tratar la información adecuadamente
- Concertar, acoger y atender a las visitas
- Preparar presentaciones de productos o servicios
- Realizar procesos de selección de personal
- Llevar las estadísticas de los rendimientos y demás indicadores de los distintos departamentos
- Coordinar todas la capacitaciones para los empleados de las distintas áreas

## **Funciones del Operario**

- Asegurar el almacenamiento del producto terminado
- Asegurar el ingreso y egreso del producto bajo comprobante
- Asegurar el mantenimiento actualizado del módulo de stock en sistema informático.
- Asistir en compras productivas y no productivas.

## **6.4 Sistemas de Información**

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de Recursos humanos de la organización. La información contenida previamente sirve como guía para el reclutador, capacitador, planificador del desarrollo y otros especialistas. Sabiendo claramente cuáles son las necesidades de la empresa en materia de Recursos Humanos, todo el personal de la organización puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben.

El plan de Recursos Humanos es solamente una parte del sistema de información global, del departamento de Operaciones, contenido en la Gerencia General, otra parte importante es la información sobre los puestos específicos de la organización, detallados anteriormente. Provistos de la suficiente información sobre el contenido de los puestos y mediante el análisis de los mismos, el Gerente General, puede contratar personal, para la organización en forma eficiente y efectiva. Un esbozo muy preliminar de la información necesaria que debiera tener al momento de contratar una persona para un puesto específico puede delinearse contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo dentro de la compañía?
2. ¿Qué conjunto de habilidades debería poseer cada empleado?
3. ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
4. ¿Qué factores externos afectan más directamente a la empresa?

Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de la información constituyen un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de él consiste en obtener la cooperación de las otras personas de la organización, que contribuirán con gran parte de la información. Serán los empleados de diversos niveles quienes responderán los distintos cuestionarios, los supervisores quienes rendirán informes sobre la asistencia, es decir, participarán todos los miembros de la empresa

### **Orientaciones al empleado**

Independientemente de las calificaciones que pueda tener el candidato, por lo general necesita una orientación respecto a la compañía, si es de reciente ingreso. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un puesto mediante una promoción, requerirán una orientación general respecto a sus nuevas responsabilidades. La orientación cubre en especial las políticas y procedimientos que son necesarios observar, así como el conocimiento de las personas que alternarán con el empleado.

### **Temas de la Organización Global**

- Historia de la Compañía
- Estructura de la Compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones

- Período de Prueba
- Normas de Seguridad
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Políticas y Normas

### **Prestaciones y Servicios al personal**

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo

### **Presentaciones**

- Al supervisor
- A los capacitadores
- A los compañeros de trabajo
- A los subordinados

### **Funciones y deberes y específicos**

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores del puesto de trabajo
- Normas específicas de seguridad
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Relaciones con otros puestos

## 7. Estudio Legal

Su objetivo es definir la posición legal y social existente para que la empresa se establezca y opere, en esta punta analizamos permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipos de sociedades, responsabilidades para observar las que se deba cumplir, para evitar incidencias negativas en la comunidad.

### 7.1 Creación de la compañía

#### **LEY DE COMPAÑÍAS SECCIÓN I DISPOSICIONES GENERALES**

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Nota:** Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- \* 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.

**Art. 3.-** Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

**Art. 4.-** El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

**Art. 11.-** El que contratase por una compañía que no hubiere sido legalmente constituida, no puede sustraerse, por esta razón, al cumplimiento de sus obligaciones.

**Art. 12.-** Será ineficaz contra terceros cualquiera limitación de las facultades representativas de los administradores o gerentes que se estipulare en el contrato social o en sus reformas.

**Art. 17.-** Por los fraudes, abusos o vías de hecho que se cometan a nombre de compañías y otras personas naturales o jurídicas, serán personal y solidariamente responsables:

1. Quienes los ordenaren o ejecutaren, sin perjuicio de la responsabilidad que a dichas personas pueda afectar;
2. Los que obtuvieren provecho, hasta lo que valga éste; y,
3. Los tenedores de los bienes para el efecto de la restitución.

**Art. 26.-** El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

El lugar y fecha en que se celebre el contrato;

1. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
2. El objeto social, debidamente concretado;
3. Su denominación y duración;
4. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
5. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
6. El domicilio de la compañía;
7. La forma de administración y las facultades de los administradores;
8. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
9. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
10. Las normas de reparto de utilidades;
11. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
12. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

**Art. 151.-** Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción

en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

**Art. 152.-** El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

**Art. 153.-** Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
- b) La denominación, objeto y capital social;
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;

## **REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

- 1.- Acta Inaugural de la compañía
- 2.- Copia del Certificado de Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil
- 3.- Certificado original de Cumplimiento de Obligaciones
- 4.- Un Testimonio Original, de la escritura de la constitución de la compañía

5.- Libro de Acciones y Accionistas

6.- Nombramiento originales debidamente inscritos en el Registro Mercantil de Gerente General, y, Presidente.

7.- Certificado Provisionales

8.- Copia de Registro de Sociedades

9.- Copia del extracto de publicaciones de la compañía

10.-Talonarios

11.- Registro Único de Contribuyentes

12.- Carta de Transferencia de acciones de fecha 9 de Marzo de 2007

- **Tecnológicos.**

- **Legales:**

- Compañía Anónima.
- Afiliación.

- **Municipales**

- Permiso de los bomberos.
- Permiso de Funcionamiento Municipal.

## **7.2 Impuestos**

Lo impuestos que debe cancelar toda empresa son:

- IVA
- RENTA

## **7.3 Permisos de Funcionamiento**

Existen ciertos trámites que son requeridos por ley para que un negocio opere de manera formal, y esto facilita la posibilidad de la empresa acceder a medios de financiamiento del gobierno o bancarios, mientras que una empresa no formalizada no tendrá esas herramientas financieras, se incrementa el número de clientes, porque el hecho de que su negocio cumpla con la ley, les

da seguridad, se tiene la facultad de solicitar a las autoridades su intervención, en el caso de que sus derechos se vean agredidos o amenazados.

Los requisitos y obligaciones para la constitución de la empresa son:

- Buscar un nombre para la empresa que este no sea utilizado o que este registrado en el IEPI (instituto ecuatoriano de propiedad intelectual)
- registrar la empresa en la Superintendencia de Compañías,
- depositar 25% del capital de la empresa en una cuenta,
- contratar a un notario para certificar la incorporación del estatuto de la empresa,
- esperar a que el Superintendente de Compañías apruebe la constitución de la empresa,
- publicar un resumen de ese estatuto en uno de los diarios que circulan en el área en que estará localizada la empresa,
- afiliarse a una de las cámaras,
- esperar a que se registre el estatuto en el Registro Mercantil,
- obtener un Registro Único de Contribuyentes (RUC),
- comprar facturas en imprentas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI),
- registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS),
- inscribir todos los contratos de sus empleados en el Ministerio de Trabajo,
- ser inspeccionado por el Municipio y obtener una “tasa de habilitación” y una patente comercial del Municipio.
- Permiso de bomberos

## 8. Estudio Financiero

En este estudio podremos observar, el flujo de inversión que empieza a desarrollarse a partir de la proyección de la demanda, que ya ha sido castigada en el ingreso promedio por compra que podría tener la compañía, considerando que actualmente se cuenta con una facturación promedio de \$35,00 por cliente y se proyectó la demanda con \$25,00 por cliente.

Adicional se consideran gastos variables como comisiones en un 2%, considerando que se paga el 1,5% de comisiones por venta y el 0,5% de comisiones por cobranza. Se calcula un incobrable que empieza en el 0,4% y que se espera se reduzca al 0,1% en el quinto año. Esta meta es alcanzable debido al bajo porcentaje de crédito otorgado.

También se consideran incrementos anuales en los costos de entre el 2 y el 4% dependiendo el rubro, debe considerarse que en esta tipo de negocio se tiene un alto costo de compra, por lo que el éxito del negocio está en el volumen de ventas y el control minucioso de costos. Se considera una reinversión de equipos tecnológicos y de vehículos de acuerdo a la obsolescencia de los mismos.

Se considera un apalancamiento de 4 años, y se muestra la tabla de amortización del mismo, el monto del préstamo es de \$ 60.000,00 y se pagaría un interés anual del 12%. En el flujo de inversión original se observa resultados de una TIR de 86,80%.

## 8.1 Inversión Inicial

CUADRO # 17

| INVERSIONES DEL PROYECTO Y SU FINANCIAMIENTO |                                     |              |               |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|--------------|---------------|
| INVERSIONES FIJAS                            | DESCRIPCION                         | ARANCEL      | VALOR TOTAL   |
| INVERSIONES FIJAS                            |                                     |              |               |
| #                                            | DESCRIPCION                         | SUB TOTAL    | TOTAL         |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | EQUIPOS DE OFICINA                  |              |               |
| 5                                            | COMPUTADORAS                        | \$ 800.00    | \$ 4.000,00   |
| 2                                            | IMPRESORA, COPIADORA, SCANNER       | \$ 120.00    | \$ 240,00     |
| 3                                            | TELEFONOS                           | \$ 80.00     | \$ 240,00     |
| 2                                            | IMPRESORA MATRICIAL                 | \$ 300.00    | \$ 600,00     |
| 9                                            | CELULARES                           | \$ 80.00     | \$ 720,00     |
| 1                                            | SISTEMA DE INVENTARIO               | \$ 5.000,00  | \$ 5.000,00   |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | TOTAL DE EQUIPOS                    |              | \$ 10.800,00  |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | MUEBLES DE OFICINA                  |              |               |
| 4                                            | ESCRITORIO                          | \$ 180.00    | \$ 720,00     |
| 4                                            | SILLAS EJECUTIVAS                   | \$ 97,32     | \$ 389,28     |
| 8                                            | SILLAS PERSONAL                     | \$ 31,25     | \$ 250,00     |
| 1                                            | MESA DE trabajo                     | \$ 249,53    | \$ 249,53     |
| 50                                           | PALETS                              | \$ 50.00     | \$ 2.500,00   |
| 4                                            | ARCHIVADORES                        | \$ 150.00    | \$ 600,00     |
| 4                                            | MUEBLES AEREOS                      | \$ 130.00    | \$ 520,00     |
|                                              | TOTAL MUBLES DE OFICINA             |              | \$ 5.228,81   |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | VEHICULOS                           |              |               |
| 1                                            | CAMIONES 4.5 TON.                   | \$ 36.400,00 | \$ 36.400,00  |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | TOTAL ACTIVOS                       |              | \$ 52.428,81  |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO          |              |               |
| 1                                            | BOMBEROS                            | \$ 167,20    | \$ 167,20     |
| 1                                            | PERMISOS DE ACTIVOS TOTALES         | \$ 54,78     | \$ 54,78      |
| 1                                            | SALUD                               | \$ 35.00     | \$ 35,00      |
| 4                                            | CERTIFICADOS DE SALUD               | \$ 7.00      | \$ 28,00      |
| 1                                            | MINISTERIO DEL INTERIOR             | \$ 15.00     | \$ 15,00      |
| 1                                            | PATENTE ANUAL                       | \$ 375,21    | \$ 375,21     |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | TOTAL DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO |              | \$ 675,19     |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | GASTOS LEGALES                      |              |               |
|                                              | HONORARIOS DEL ABOGADO              | \$ 400.00    | \$ 400,00     |
|                                              | CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA         | \$ 600.00    | \$ 600,00     |
|                                              | PUBLICACION EXTRACTO (VALOR MINIMO) | 30           | \$ 30,00      |
|                                              | NOTARIA (ANOTACION MARGINAL)        | 11           | \$ 11,00      |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | TOTAL GASTOS LEGALES                | \$ 1.041,00  | \$ 1.041,00   |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | ACTIVOS INTANGIBLES                 |              |               |
|                                              | INSTALACION DE RED                  | 900,00       | 900,00        |
|                                              | INSTALACION ELECTRICA               | 450,00       | 450,00        |
|                                              | INSTALACION A/C                     | 975,00       | 975,00        |
|                                              | ADECUACION OFICINA Y BODEGA         | 1.600,00     | 1.600,00      |
|                                              | PUBLICIDAD EN RADIO                 | 100,00       | 100,00        |
|                                              | TOTAL DE ACTIVOS INTANGIBLES        | \$ 4.025,00  | \$ 4.025,00   |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | CAPITAL PROPIO                      | \$ 45.000,00 | \$ 45.000,00  |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              | TOTAL DE LA INVERSION               |              | \$ 103.170,00 |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              |                                     |              |               |
|                                              |                                     |              |               |
| INVERSION TOTAL                              |                                     |              |               |
| Activos Depreciables                         | \$ 52.428,81                        |              |               |
| Permisos de funcionamiento                   | \$ 675,19                           |              |               |
| Gastos Legales                               | \$ 1.041,00                         |              |               |
| Otros                                        | \$ 4.025,00                         |              |               |
| Capital de Trabajo Inicial                   | \$ 45.000,00                        |              |               |
|                                              | \$ 103.170,00                       |              |               |
|                                              |                                     |              |               |
| FINANCIAMIENTO                               |                                     |              |               |
| Prestamo bancario                            | 60.000,00                           |              |               |
| Aportacion de capital                        | 43.170,00                           |              |               |
|                                              | 103.170,00                          |              |               |

## 8.2 Depreciaciones y otros gastos de constitución

Cuadro #18

| DEPRECIACIONES Y OTROS GASTOS DE CONSTITUCIÓN |           |                    |                     |                    |                  |
|-----------------------------------------------|-----------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| DESCRIPCION                                   | VIDA UTIL | VALOR RESIDUAL     | VALOR A DEPRECIAR   | AMORTIZ ANUAL      | AMORTIZ MENSUAL  |
|                                               |           | 10%                |                     |                    |                  |
| <b>EQUIPOS DE OFICINA</b>                     |           |                    |                     |                    |                  |
| COMPUTADORAS                                  | 5         | \$ 400,00          | \$ 3.600,00         | \$ 720,00          | \$ 60,00         |
| IMPRESORA, COPIADORA, SCANNER                 | 5         | \$ 24,00           | \$ 216,00           | \$ 43,20           | \$ 3,60          |
| TELEFONOS                                     | 5         | \$ 24,00           | \$ 216,00           | \$ 43,20           | \$ 3,60          |
| IMPRESORA MATRICIAL                           | 5         | \$ 60,00           | \$ 540,00           | \$ 108,00          | \$ 9,00          |
| CELULARES                                     | 5         | \$ 72,00           | \$ 648,00           | \$ 129,60          | \$ 10,80         |
| SISTEMA DE INVENTARIO                         | 5         | \$ 500,00          | \$ 4.500,00         | \$ 900,00          | \$ 75,00         |
| <b>TOTAL DE EQUIPOS</b>                       |           | <b>\$ 1.080,00</b> | <b>\$ 9.720,00</b>  | <b>\$ 1.944,00</b> | <b>\$ 162,00</b> |
| <b>MUEBLES DE OFICINA</b>                     |           |                    |                     |                    |                  |
| ESCRITORIO                                    | 5         | \$ 72,00           | \$ 648,00           | \$ 129,60          | \$ 10,80         |
| SILLAS EJECUTIVAS                             | 5         | \$ 38,93           | \$ 350,35           | \$ 70,07           | \$ 5,84          |
| SILLAS PERSONAL                               | 5         | \$ 25,00           | \$ 225,00           | \$ 45,00           | \$ 3,75          |
| MESA DE trabajo                               | 5         | \$ 24,95           | \$ 224,58           | \$ 44,92           | \$ 3,74          |
| PALETS                                        | 5         | \$ 250,00          | \$ 2.250,00         | \$ 450,00          | \$ 37,50         |
| ARCHIVADORES                                  | 5         | \$ 60,00           | \$ 540,00           | \$ 108,00          | \$ 9,00          |
| MUEBLES AEREOS                                | 5         | \$ 52,00           | \$ 468,00           | \$ 93,60           | \$ 7,80          |
| <b>TOTAL MUBLES DE OFICINA</b>                |           | <b>\$ 522,88</b>   | <b>\$ 4.705,93</b>  | <b>\$ 941,19</b>   | <b>\$ 78,43</b>  |
| <b>CAMIONES 4.5 TON.</b>                      | 15        | \$ 3.640,00        | \$ 32.760,00        | \$ 2.184,00        | \$ 182,00        |
| <b>TOTAL DE CAMIONES</b>                      |           | <b>\$ 5.242,88</b> | <b>\$ 47.185,93</b> | <b>\$ 5.069,19</b> | <b>\$ 422,43</b> |
| <b>PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO</b>             |           |                    |                     |                    |                  |
| BOMBEROS                                      | 5         | \$ 16,72           | \$ 150,48           | \$ 30,10           | \$ 2,51          |
| PERMISOS DE ACTIVOS TOTALES                   | 5         | \$ 5,48            | \$ 49,30            | \$ 9,86            | \$ 0,82          |
| SALUD                                         | 5         | \$ 3,50            | \$ 31,50            | \$ 6,30            | \$ 0,53          |
| CERTIFICADOS DE SALUD                         | 5         | \$ 2,80            | \$ 25,20            | \$ 5,04            | \$ 0,42          |
| MINISTERIO DEL INTERIOR                       | 5         | \$ 1,50            | \$ 13,50            | \$ 2,70            | \$ 0,23          |
| PATENTE ANUAL                                 | 5         | \$ 37,52           | \$ 337,69           | \$ 67,54           | \$ 5,63          |
| <b>TOTAL DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO</b>    |           | <b>\$ 67,52</b>    | <b>\$ 607,67</b>    | <b>\$ 121,53</b>   | <b>\$ 10,13</b>  |
| <b>GASTOS LEGALES</b>                         |           |                    |                     |                    |                  |
| HONORARIOS DEL ABOGADO                        | 5         | \$ 40,00           | \$ 360,00           | \$ 72,00           | \$ 6,00          |
| CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA                   | 5         | \$ 60,00           | \$ 540,00           | \$ 108,00          | \$ 9,00          |
| PUBLICACION EXTRACTO (VALOR MINIMO)           | 5         | \$ 3,00            | \$ 27,00            | \$ 5,40            | \$ 0,45          |
| NOTARIA (ANOTACION MARGINAL)                  | 5         | \$ 1,10            | \$ 9,90             | \$ 1,98            | \$ 0,17          |
| <b>TOTAL GASTOS LEGALES</b>                   |           | <b>\$ 104,10</b>   | <b>\$ 936,90</b>    | <b>\$ 187,38</b>   | <b>\$ 15,62</b>  |
| <b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>                    |           |                    |                     |                    |                  |
| INSTALACION DE RED                            | 5         | \$ 90,00           | \$ 810,00           | \$ 162,00          | \$ 13,50         |
| INSTALACION ELECTRICA                         | 5         | \$ 45,00           | \$ 405,00           | \$ 81,00           | \$ 6,75          |
| INSTALACION A/C                               | 5         | \$ 97,50           | \$ 877,50           | \$ 175,50          | \$ 14,63         |
| ADECUACION OFICINA Y BODEGA                   | 5         | \$ 160,00          | \$ 1.440,00         | \$ 288,00          | \$ 24,00         |
| PUBLICIDAD EN RADIO                           | 5         | \$ 10,00           | \$ 90,00            | \$ 18,00           | \$ 1,50          |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS INTANGIBLES</b>           |           | <b>\$ 402,50</b>   | <b>\$ 3.622,50</b>  | <b>\$ 724,50</b>   | <b>\$ 60,38</b>  |
| <b>CAPITAL PROPIO</b>                         |           |                    |                     |                    |                  |
| <b>TOTAL DE LA INVERSION</b>                  |           | <b>\$ 5.817,00</b> | <b>\$ 52.353,00</b> | <b>\$ 6.102,60</b> | <b>\$ 508,55</b> |

### 8.3 Tabla de amortización de crédito.

Cuadro # 19

| TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO |             |                  |                  |                  |            |
|-----------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------|
| Monto de credito                  | \$ 60.000   |                  |                  |                  |            |
| Tasa de interes anual             | 12%         | 3%               |                  |                  |            |
| Numero de pagos                   | 16          |                  | -\$ 4.777        |                  |            |
| TRIMESTRES                        | CAPITAL     | INTERES          | AMORTIZAC.       | DIVIDENDO        |            |
| 1                                 | 60.000,00   | 1.800,00         | 2.976,65         | 4.776,65         |            |
| 2                                 | 57.023,35   | 1.710,70         | 3.065,95         | 4.776,65         |            |
| 3                                 | 53.957,40   | 1.618,72         | 3.157,93         | 4.776,65         |            |
| 4                                 | 50.799,47   | 1.523,98         | 3.252,67         | 4.776,65         |            |
| 5                                 | 47.546,80   | 1.426,40         | 3.350,25         | 4.776,65         |            |
| 6                                 | 44.196,56   | 1.325,90         | 3.450,75         | 4.776,65         |            |
| 7                                 | 40.745,80   | 1.222,37         | 3.554,28         | 4.776,65         |            |
| 8                                 | 37.191,52   | 1.115,75         | 3.660,91         | 4.776,65         |            |
| 9                                 | 33.530,62   | 1.005,92         | 3.770,73         | 4.776,65         |            |
| 10                                | 29.759,89   | 892,80           | 3.883,85         | 4.776,65         |            |
| 11                                | 25.876,03   | 776,28           | 4.000,37         | 4.776,65         |            |
| 12                                | 21.875,66   | 656,27           | 4.120,38         | 4.776,65         |            |
| 13                                | 17.755,28   | 532,66           | 4.243,99         | 4.776,65         |            |
| 14                                | 13.511,29   | 405,34           | 4.371,31         | 4.776,65         |            |
| 15                                | 9.139,98    | 274,20           | 4.502,45         | 4.776,65         |            |
| 16                                | 4.637,53    | 139,13           | 4.637,53         | 4.776,65         |            |
|                                   | <b>0,00</b> | <b>16.426,42</b> | <b>60.000,00</b> | <b>76.426,42</b> |            |
|                                   |             |                  |                  |                  |            |
|                                   | PRIMER AÑO  | SEGUNDO AÑO      | TERCER AÑO       | CUARTO AÑO       | QUINTO AÑO |
| Pago de interes                   | \$ 6.653    | \$ 5.090         | \$ 3.331         | \$ 1.351         | \$ 0       |
| Amortizac. de capital             | \$ 12.453   | \$ 14.016        | \$ 15.775        | \$ 17.755        | \$ 0       |
|                                   | \$ 12.453   | \$ 14.016        | \$ 15.775        | \$ 17.755        | \$ 0       |
|                                   | 60.000,00   | 47.546,80        | 33.530,62        | 17.755,28        | -          |
|                                   | 47.546,80   | 33.530,62        | 17.755,28        | -                | -          |

## 8.4 Proyección de ventas

CUADRO # 20

| AÑO 1                |            |              |                 |
|----------------------|------------|--------------|-----------------|
| INGRESOS             | CATEGORIAS | VENTA MES    | TOTAL ANUAL     |
| COLGATE PALMOLIVE    | 4          | \$ 23.000,00 | \$ 276.000,00   |
| LA UNIVERSAL         | 1          | \$ 16.000,00 | \$ 192.000,00   |
| PASTEURIZADORA QUITO | 1          | \$ 8.000,00  | \$ 96.000,00    |
| LA FABRIL            | 3          | \$ 12.000,00 | \$ 144.000,00   |
| UNILEVER             | 2          | \$ 8.000,00  | \$ 96.000,00    |
| GALLETERIA NESTLE    | 1          | \$ 5.000,00  | \$ 60.000,00    |
| VARIOS CONSUMO       | 6          | \$ 14.000,00 | \$ 168.000,00   |
| VARIOS BAZAR         | 3          | \$ 4.000,00  | \$ 48.000,00    |
| TOTAL                |            |              | \$ 1.080.000,00 |

| AÑO 2                |            |              |                 |
|----------------------|------------|--------------|-----------------|
| INGRESOS             | CATEGORIAS | VENTAS MES   | TOTAL ANUAL     |
| COLGATE PALMOLIVE    | 4          | \$ 26.450,00 | \$ 317.400,00   |
| LA UNIVERSAL         | 1          | \$ 18.400,00 | \$ 220.800,00   |
| PASTEURIZADORA QUITO | 1          | \$ 9.200,00  | \$ 110.400,00   |
| LA FABRIL            | 3          | \$ 13.800,00 | \$ 165.600,00   |
| UNILEVER             | 2          | \$ 9.200,00  | \$ 110.400,00   |
| GALLETERIA NESTLE    | 1          | \$ 5.750,00  | \$ 69.000,00    |
| VARIOS CONSUMO       | 6          | \$ 16.100,00 | \$ 193.200,00   |
| VARIOS BAZAR         | 3          | \$ 4.600,00  | \$ 55.200,00    |
| TOTAL                |            |              | \$ 1.242.000,00 |

| AÑO 3                |            |              |                 |
|----------------------|------------|--------------|-----------------|
| INGRESOS             | CATEGORIAS | VENTAS MES   | TOTAL ANUAL     |
| COLGATE PALMOLIVE    | 4          | \$ 30.417,50 | \$ 365.010,00   |
| LA UNIVERSAL         | 1          | \$ 21.160,00 | \$ 253.920,00   |
| PASTEURIZADORA QUITO | 1          | \$ 10.580,00 | \$ 126.960,00   |
| LA FABRIL            | 3          | \$ 15.870,00 | \$ 190.440,00   |
| UNILEVER             | 2          | \$ 10.580,00 | \$ 126.960,00   |
| GALLETERIA NESTLE    | 1          | \$ 6.612,50  | \$ 79.350,00    |
| VARIOS CONSUMO       | 6          | \$ 18.515,00 | \$ 222.180,00   |
| VARIOS BAZAR         | 3          | \$ 5.290,00  | \$ 63.480,00    |
| TOTAL                |            |              | \$ 1.428.300,00 |

| AÑO 4                |            |              |                 |
|----------------------|------------|--------------|-----------------|
| INGRESOS             | CATEGORIAS | VENTAS MES   | TOTAL ANUAL     |
| COLGATE PALMOLIVE    | 4          | \$ 34.980,13 | \$ 419.761,50   |
| LA UNIVERSAL         | 1          | \$ 24.334,00 | \$ 292.008,00   |
| PASTEURIZADORA QUITO | 1          | \$ 12.167,00 | \$ 146.004,00   |
| LA FABRIL            | 3          | \$ 18.250,50 | \$ 219.006,00   |
| UNILEVER             | 2          | \$ 12.167,00 | \$ 146.004,00   |
| GALLETERIA NESTLE    | 1          | \$ 7.604,38  | \$ 91.252,50    |
| VARIOS CONSUMO       | 6          | \$ 21.292,25 | \$ 255.507,00   |
| VARIOS BAZAR         | 3          | \$ 6.083,50  | \$ 73.002,00    |
| TOTAL                |            |              | \$ 1.642.545,00 |

|                             |                   |                     |                        |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|------------------------|
| <b>AÑO 5</b>                |                   |                     |                        |
| <b>INGRESOS</b>             | <b>CATEGORIAS</b> | <b>VENTAS MES</b>   | <b>TOTAL ANUAL</b>     |
| <b>COLGATE PALMOLIVE</b>    | <b>4</b>          | <b>\$ 40.227,14</b> | <b>\$ 482.725,73</b>   |
| <b>LA UNIVERSAL</b>         | <b>1</b>          | <b>\$ 27.984,10</b> | <b>\$ 335.809,20</b>   |
| <b>PASTEURIZADORA QUITO</b> | <b>1</b>          | <b>\$ 13.992,05</b> | <b>\$ 167.904,60</b>   |
| <b>LA FABRIL</b>            | <b>3</b>          | <b>\$ 20.988,08</b> | <b>\$ 251.856,90</b>   |
| <b>UNILEVER</b>             | <b>2</b>          | <b>\$ 13.992,05</b> | <b>\$ 167.904,60</b>   |
| <b>GALLETERIA NESTLE</b>    | <b>1</b>          | <b>\$ 8.745,03</b>  | <b>\$ 104.940,38</b>   |
| <b>VARIOS CONSUMO</b>       | <b>6</b>          | <b>\$ 24.486,09</b> | <b>\$ 293.833,05</b>   |
| <b>VARIOS BAZAR</b>         | <b>3</b>          | <b>\$ 6.996,03</b>  | <b>\$ 83.952,30</b>    |
| <b>TOTAL</b>                |                   |                     | <b>\$ 1.888.926,75</b> |

## 8.5 Remuneración Estimada de Personal

CUADRO # 21

| Primer Año Proyectado    |                |                  |                        |                 |                 |            |                  |                                        |                      |                 |                   |
|--------------------------|----------------|------------------|------------------------|-----------------|-----------------|------------|------------------|----------------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|
| Personal                 | # de Empleados | Sueldo Percibido | Total Sueldo Percibido | 13ro Sueldo     | 14to Sueldo     | Vacaciones | Fondo de Reserva | IESS 11,15%<br>IECE 0,5%<br>SECAP 0,5% | Total Benef. Y Otros | Total Mensual   | TOTAL ANUAL       |
| <b>ADMINISTRATIVO</b>    |                |                  |                        |                 |                 |            |                  |                                        |                      |                 |                   |
| Presidente               | 1              | \$ 2.000         | \$ 2.000               | \$ 1.833        | \$ 128          |            |                  | \$ 243                                 | \$ 2.204             | \$ 2.406        | \$ 28.877         |
| Gerente General          | 1              | \$ 1.500         | \$ 1.500               | \$ 1.375        | \$ 128          |            |                  | \$ 182                                 | \$ 1.685             | \$ 1.807        | \$ 21.690         |
| Asistente Administrativo | 1              | \$ 340           | \$ 340                 | \$ 312          | \$ 128          |            |                  | \$ 41                                  | \$ 480               | \$ 418          | \$ 5.015          |
| Jefe de Ventas           | 1              | \$ 400           | \$ 400                 | \$ 367          | \$ 128          |            |                  | \$ 49                                  | \$ 543               | \$ 490          | \$ 5.877          |
| Jefe de Bodega           | 1              | \$ 500           | \$ 500                 | \$ 458          | \$ 128          |            |                  | \$ 61                                  | \$ 647               | \$ 610          | \$ 7.315          |
| Facturador               | 1              | \$ 340           | \$ 340                 | \$ 312          | \$ 128          |            |                  | \$ 41                                  | \$ 480               | \$ 418          | \$ 5.015          |
| Ejecutivos de Ventas     | 3              | \$ 323           | \$ 969                 | \$ 888          | \$ 383          |            |                  | \$ 118                                 | \$ 1.388             | \$ 1.428        | \$ 17.137         |
| Chofer                   | 1              | \$ 340           | \$ 340                 | \$ 312          | \$ 128          |            |                  | \$ 41                                  | \$ 480               | \$ 418          | \$ 5.015          |
| Ayudantes                | 2              | \$ 340           | \$ 680                 | \$ 623          | \$ 255          |            |                  | \$ 83                                  | \$ 961               | \$ 918          | \$ 11.021         |
| Contador                 | 1              | \$ 500           | \$ 500                 | \$ 458          | \$ 128          |            |                  | \$ 61                                  | \$ 647               | \$ 610          | \$ 7.315          |
| <b>TOTAL GENERAL</b>     | <b>13</b>      |                  | <b>\$ 7.569</b>        | <b>\$ 6.938</b> | <b>\$ 1.658</b> |            |                  | <b>\$ 920</b>                          | <b>\$ 9.515</b>      | <b>\$ 9.523</b> | <b>\$ 114.276</b> |

| Segundo Año Proyectado   |                |                  |                        |                 |                 |                 |                  |                                        |                      |                  |                   |
|--------------------------|----------------|------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------------------------|----------------------|------------------|-------------------|
| Personal                 | # de Empleados | Sueldo Percibido | Total Sueldo Percibido | 13ro Sueldo     | 14to Sueldo     | Vacaciones      | Fondo de Reserva | IESS 11,15%<br>IECE 0,5%<br>SECAP 0,5% | Total Benef. Y Otros | Total Mensual    | TOTAL ANUAL       |
| ADMINISTRATIVO           |                |                  |                        |                 |                 |                 |                  |                                        |                      |                  |                   |
| Presidente               | 1              | \$ 2.100         | \$ 2.100               | \$ 2.100        | \$ 170          | \$ 1.050        | \$ 2.100         | \$ 255                                 | \$ 5.675             | \$ 2.807         | \$ 33.682         |
| Gerente General          | 1              | \$ 1.575         | \$ 1.575               | \$ 1.575        | \$ 170          | \$ 788          | \$ 1.575         | \$ 191                                 | \$ 4.299             | \$ 2.109         | \$ 25.304         |
| Asistente Administrativo | 1              | \$ 357           | \$ 357                 | \$ 357          | \$ 170          | \$ 179          | \$ 357           | \$ 43                                  | \$ 1.106             | \$ 489           | \$ 5.867          |
| Jefe de Ventas           | 1              | \$ 420           | \$ 420                 | \$ 420          | \$ 170          | \$ 210          | \$ 420           | \$ 51                                  | \$ 1.271             | \$ 573           | \$ 6.872          |
| Jefe de Bodega           | 1              | \$ 525           | \$ 525                 | \$ 525          | \$ 170          | \$ 263          | \$ 525           | \$ 64                                  | \$ 1.546             | \$ 712           | \$ 8.548          |
| Facturador               | 1              | \$ 357           | \$ 357                 | \$ 357          | \$ 170          | \$ 179          | \$ 357           | \$ 43                                  | \$ 1.106             | \$ 489           | \$ 5.867          |
| Ejecutivos de Ventas     | 3              | \$ 339           | \$ 1.017               | \$ 1.017        | \$ 510          | \$ 509          | \$ 1.017         | \$ 124                                 | \$ 3.177             | \$ 1.643         | \$ 19.713         |
| Ejecutivos de Ventas     | 2              | \$ 318           | \$ 636                 | \$ 636          | \$ 340          | -               | -                | \$ 77                                  | \$ 1.053             | \$ 872           | \$ 10.463         |
| Chofer                   | 1              | \$ 357           | \$ 357                 | \$ 327          | \$ 170          | \$ 179          | \$ 327           | \$ 43                                  | \$ 1.046             | \$ 484           | \$ 5.808          |
| Avudantes                | 2              | \$ 357           | \$ 714                 | \$ 655          | \$ 340          | \$ 357          | \$ 655           | \$ 87                                  | \$ 2.093             | \$ 1.055         | \$ 12.656         |
| Contador                 | 1              | \$ 525           | \$ 525                 | \$ 481          | \$ 170          | \$ 263          | \$ 481           | \$ 64                                  | \$ 1.459             | \$ 705           | \$ 8.460          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>15</b>      |                  | <b>\$ 8.583</b>        | <b>\$ 8.450</b> | <b>\$ 2.720</b> | <b>\$ 3.974</b> | <b>\$ 7.814</b>  | <b>\$ 1.043</b>                        | <b>\$ 23.832</b>     | <b>\$ 11.937</b> | <b>\$ 143.240</b> |

| Tercer Año Proyectado    |                |                  |                        |                 |                 |                 |                  |                                        |                      |                  |                   |
|--------------------------|----------------|------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------------------------------|----------------------|------------------|-------------------|
| Personal                 | # de Empleados | Sueldo Percibido | Total Sueldo Percibido | 13ro Sueldo     | 14to Sueldo     | Vacaciones      | Fondo de Reserva | IESS 11,15%<br>IECE 0,5%<br>SECAP 0,5% | Total Benef. Y Otros | Total Mensual    | TOTAL ANUAL       |
|                          |                |                  |                        |                 |                 |                 |                  |                                        |                      |                  |                   |
| <b>ADMINISTRATIVO</b>    |                |                  |                        |                 |                 |                 |                  |                                        |                      |                  |                   |
| Presidente               | 1              | \$ 2.205         | \$ 2.205               | \$ 2.205        | \$ 170          | \$ 1.103        | \$ 2.205         | \$ 268                                 | \$ 5.950             | \$ 2.946         | \$ 35.357         |
| Gerente General          | 1              | \$ 1.654         | \$ 1.654               | \$ 1.654        | \$ 170          | \$ 827          | \$ 1.654         | \$ 201                                 | \$ 4.505             | \$ 2.213         | \$ 26.561         |
| Asistente Administrativo | 1              | \$ 375           | \$ 375                 | \$ 375          | \$ 170          | \$ 187          | \$ 375           | \$ 46                                  | \$ 1.153             | \$ 513           | \$ 6.152          |
| Jefe de Ventas           | 1              | \$ 441           | \$ 441                 | \$ 441          | \$ 170          | \$ 221          | \$ 441           | \$ 54                                  | \$ 1.326             | \$ 601           | \$ 7.207          |
| Jefe de Bodega           | 1              | \$ 551           | \$ 551                 | \$ 551          | \$ 170          | \$ 276          | \$ 551           | \$ 67                                  | \$ 1.615             | \$ 747           | \$ 8.967          |
| Facturador               | 1              | \$ 375           | \$ 375                 | \$ 375          | \$ 170          | \$ 187          | \$ 375           | \$ 46                                  | \$ 1.153             | \$ 513           | \$ 6.152          |
| Ejecutivos de Ventas     | 5              | \$ 356           | \$ 1.781               | \$ 1.781        | \$ 850          | \$ 890          | \$ 1.781         | \$ 216                                 | \$ 5.518             | \$ 3.304         | \$ 39.648         |
| Chofer                   | 1              | \$ 334           | \$ 334                 | \$ 334          | \$ 170          | \$ 167          | \$ 334           | \$ 41                                  | \$ 1.045             | \$ 458           | \$ 5.498          |
| Ayudantes                | 2              | \$ 375           | \$ 750                 | \$ 750          | \$ 340          | \$ 375          | \$ 750           | \$ 91                                  | \$ 2.305             | \$ 1.116         | \$ 13.397         |
| Contador                 | 1              | \$ 551           | \$ 551                 | \$ 551          | \$ 170          | \$ 276          | \$ 551           | \$ 67                                  | \$ 1.615             | \$ 747           | \$ 8.967          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>15</b>      | <b>\$ 7.217</b>  | <b>\$ 9.016</b>        | <b>\$ 9.016</b> | <b>\$ 2.550</b> | <b>\$ 4.508</b> | <b>\$ 9.016</b>  | <b>\$ 1.095</b>                        | <b>\$ 26.186</b>     | <b>\$ 13.159</b> | <b>\$ 157.906</b> |
|                          |                |                  |                        |                 |                 |                 |                  |                                        |                      |                  |                   |

## 8.6 Proyecciones

### Cuadro #22

| PROYECCIONES                        |  |                   |                    |                   |                   |                   |
|-------------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| COSTOS                              |  | PRIMER AÑO        | SEGUNDO AÑO        | TERCER AÑO        | CUARTO AÑO        | QUINTO AÑO        |
| <b>COSTOS</b>                       |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| Costo                               |  | \$ 842.400        | \$ 968.760         | \$ 1.071.225      | \$ 1.231.909      | \$ 1.416.695      |
|                                     |  | \$ 0              | \$ 0               | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              |
|                                     |  | \$ 842.400        | \$ 968.760         | \$ 1.071.225      | \$ 1.231.909      | \$ 1.416.695      |
| <b>COSTOS INDIRECTOS</b>            |  |                   |                    |                   |                   |                   |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| <b>Alquiler</b>                     |  | <b>\$ 2.400</b>   | <b>\$ 2.520</b>    | <b>\$ 2.646</b>   | <b>\$ 2.778</b>   | <b>\$ 2.917</b>   |
| Servicios Basicos (agua, luz)       |  | \$ 360            | \$ 378             | \$ 397            | \$ 417            | \$ 438            |
| Linea de telefono                   |  | \$ 480            | \$ 504             | \$ 529            | \$ 556            | \$ 583            |
| Internet                            |  | \$ 360            | \$ 378             | \$ 397            | \$ 417            | \$ 438            |
| <b>Servicios varios</b>             |  | <b>\$ 1.200</b>   | <b>\$ 1.260</b>    | <b>\$ 1.323</b>   | <b>\$ 1.389</b>   | <b>\$ 1.459</b>   |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| Servicios varios                    |  | \$ 1.200          | \$ 1.260           | \$ 1.323          | \$ 1.389          | \$ 1.459          |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| <b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>     |  | <b>PRIMER AÑO</b> | <b>SEGUNDO AÑO</b> | <b>TERCER AÑO</b> | <b>CUARTO AÑO</b> | <b>QUINTO AÑO</b> |
| Remuneracion de personal            |  | \$ 114.276        | \$ 143.240         | \$ 157.906        | \$ 165.801        | \$ 174.091        |
| Suministros de oficina              |  | \$ 360            | \$ 378             | \$ 397            | \$ 417            | \$ 438            |
| Alquiler                            |  | \$ 2.400          | \$ 2.520           | \$ 2.646          | \$ 2.778          | \$ 2.917          |
| Servicio de Guardiania              |  | \$ 5.400          | \$ 5.670           | \$ 5.954          | \$ 6.251          | \$ 6.564          |
| Poliza de Seguro                    |  | \$ 3.878          | \$ 4.072           | \$ 4.275          | \$ 4.489          | \$ 4.714          |
|                                     |  | \$ 126.314        | \$ 155.880         | \$ 171.178        | \$ 179.737        | \$ 188.723        |
| <b>Depreciacion y Amortizac</b>     |  | <b>\$ 6.103</b>   | <b>\$ 6.103</b>    | <b>\$ 6.103</b>   | <b>\$ 4.159</b>   | <b>\$ 4.159</b>   |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> |  | <b>\$ 132.417</b> | <b>\$ 161.982</b>  | <b>\$ 177.280</b> | <b>\$ 183.895</b> | <b>\$ 192.882</b> |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| <b>GASTOS VENTAS</b>                |  | <b>PRIMER AÑO</b> | <b>SEGUNDO AÑO</b> | <b>TERCER AÑO</b> | <b>CUARTO AÑO</b> | <b>QUINTO AÑO</b> |
| Varios Ventas                       |  | \$ 1.200          | \$ 1.260           | \$ 1.323          | \$ 1.389          | \$ 1.459          |
| Varios Logistica                    |  | \$ 360            | \$ 378             | \$ 397            | \$ 417            | \$ 438            |
| Merchandising                       |  | \$ 2.160          | \$ 2.268           | \$ 2.381          | \$ 2.500          | \$ 2.625          |
| Publicidad                          |  | \$ 720            | \$ 756             | \$ 794            | \$ 833            | \$ 875            |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| <b>Subtotal</b>                     |  | <b>\$ 4.440</b>   | <b>\$ 4.662</b>    | <b>\$ 4.895</b>   | <b>\$ 5.140</b>   | <b>\$ 5.397</b>   |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| <b>TOTAL GASTOS VARIOS</b>          |  | <b>\$ 4.440</b>   | <b>\$ 4.662</b>    | <b>\$ 4.895</b>   | <b>\$ 5.140</b>   | <b>\$ 5.397</b>   |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
|                                     |  |                   |                    |                   |                   |                   |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>           |  | <b>PRIMER AÑO</b> | <b>SEGUNDO AÑO</b> | <b>TERCER AÑO</b> | <b>CUARTO AÑO</b> | <b>QUINTO AÑO</b> |
| Pago de interes                     |  | \$ 6.653          | \$ 5.090           | \$ 3.331          | \$ 1.351          | \$ 0              |

## 8.7 Estados de Resultados

### Cuadro #23

| ESTADO DE RESULTADOS                      |     |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------------------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                           |     |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>INGRESO</b>                            |     |                   |                   |                   |                   |                   |
| VENTAS                                    |     | \$ 1.080.000      | \$ 1.242.000      | \$ 1.428.300      | \$ 1.642.545      | \$ 1.888.927      |
| COSTO                                     |     | \$ 842.400        | \$ 968.760        | \$ 1.071.225      | \$ 1.231.909      | \$ 1.416.695      |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                     |     | <b>\$ 237.600</b> | <b>\$ 273.240</b> | <b>\$ 357.075</b> | <b>\$ 410.636</b> | <b>\$ 472.232</b> |
| <b>EGRESO</b>                             |     |                   |                   |                   |                   |                   |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                  |     | \$ 126.314        | \$ 155.880        | \$ 171.178        | \$ 179.737        | \$ 188.723        |
| COMISION VENTAS 1,5%                      |     | \$ 16.200         | \$ 18.630         | \$ 21.425         | \$ 24.638         | \$ 28.334         |
| COMISION COBRANZAS 0,5%                   |     | \$ 5.400          | \$ 6.210          | \$ 7.142          | \$ 8.213          | \$ 9.445          |
| DEPRECIACIONES                            |     | \$ 6.103          | \$ 6.103          | \$ 6.103          | \$ 4.159          | \$ 4.159          |
| GASTOS VENTAS                             |     | \$ 4.440          | \$ 4.662          | \$ 4.895          | \$ 5.140          | \$ 5.397          |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>            |     | <b>\$ 158.457</b> | <b>\$ 191.484</b> | <b>\$ 210.741</b> | <b>\$ 221.886</b> | <b>\$ 236.058</b> |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 |     | <b>\$ 79.143</b>  | <b>\$ 81.756</b>  | <b>\$ 146.334</b> | <b>\$ 188.750</b> | <b>\$ 236.174</b> |
| GASTOS FINANCIEROS                        |     | \$ 6.653          | \$ 5.090          | \$ 3.331          | \$ 1.351          | \$ 0              |
| OTROS EGRESOS/INGRESOS                    |     | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PART. DE TRABAJ.</b> |     | <b>\$ 72.490</b>  | <b>\$ 76.665</b>  | <b>\$ 143.002</b> | <b>\$ 187.399</b> | <b>\$ 236.174</b> |
| PART. DE TRABAJADORES                     | 15% | \$ 10.873         | \$ 11.500         | \$ 21.450         | \$ 28.110         | \$ 35.426         |
| <b>UTILIDAD. ANTES DE IMP.</b>            |     | <b>\$ 61.616</b>  | <b>\$ 65.165</b>  | <b>\$ 121.552</b> | <b>\$ 159.289</b> | <b>\$ 200.748</b> |
| IMPUESTO A LA RENTA                       | 22% | \$ 13.556         | \$ 14.336         | \$ 26.741         | \$ 35.044         | \$ 44.165         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |     | <b>\$ 48.061</b>  | <b>\$ 50.829</b>  | <b>\$ 94.810</b>  | <b>\$ 124.246</b> | <b>\$ 156.583</b> |
| <b>Reserva legal</b>                      | 10% | \$ 4.806          | \$ 5.083          | \$ 9.481          | \$ 12.425         | \$ 15.658         |
| <b>UTILIDAD/VENTAS</b>                    |     | 4%                | 4%                | 7%                | 8%                | 8%                |
| <b>UTILIDAD NETA - RESERVA LEGAL</b>      |     | <b>\$ 43.255</b>  | <b>\$ 45.746</b>  | <b>\$ 85.329</b>  | <b>\$ 111.821</b> | <b>\$ 140.925</b> |

**Cuadro # 24**

| <b>BALANCE DE SITUACION INICIAL</b> |                     |
|-------------------------------------|---------------------|
| <b>APORTE DE SOCIOS</b>             | <b>VALOR</b>        |
|                                     |                     |
| Mercaderia                          | \$ 11.544,17        |
| Vehiculo                            | \$ 15.000,00        |
| Equipos de Oficina                  | \$ 2.740,00         |
| Sistema de Inventario               | \$ 5.000,00         |
| Muebles de Oficina                  | \$ 3.054,64         |
| Gastos Legales                      | \$ 1.041,00         |
| Activos Intangibles( Adecuacione    | \$ 4.025,00         |
| Permisos de Funcionamiento          | \$ 765,19           |
|                                     |                     |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>\$ 43.170,00</b> |

## 8.8 Flujo de caja proyectado

### Cuadro #25

| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b> |                       |                   |                     |                     |                     |                     |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                 | <b>Perd. De inver</b> | <b>1er</b>        | <b>2do</b>          | <b>3ro</b>          | <b>4to</b>          | <b>5to</b>          |
| <b>INGRESOS OPERATIVOS</b>      |                       |                   |                     |                     |                     |                     |
| Recuperacion de las ventas      |                       | \$ 1.080.000      | \$ 1.242.000        | \$ 1.428.300        | \$ 1.642.545        | \$ 1.888.927        |
| <b>EGRESOS OPERATIVOS</b>       |                       |                   |                     |                     |                     |                     |
| Compra Mercaderia               |                       | \$ 842.400        | \$ 968.760          | \$ 1.071.225        | \$ 1.231.909        | \$ 1.416.695        |
| Comisiones Ventas               |                       | \$ 16.200         | \$ 18.630           | \$ 21.425           | \$ 24.638           | \$ 28.334           |
| Comisiones Cobranzas            |                       | \$ 5.400          | \$ 6.210            | \$ 7.142            | \$ 8.213            | \$ 9.445            |
| Gastos de Administracion        |                       | \$ 126.314        | \$ 155.880          | \$ 171.178          | \$ 179.737          | \$ 188.723          |
| Gastos de ventas                |                       | \$ 4.440          | \$ 4.662            | \$ 4.895            | \$ 5.140            | \$ 5.397            |
|                                 |                       | <b>\$ 994.754</b> | <b>\$ 1.154.142</b> | <b>\$ 1.275.864</b> | <b>\$ 1.449.636</b> | <b>\$ 1.648.594</b> |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>          | <b>\$ 0</b>           | <b>\$ 85.246</b>  | <b>\$ 87.858</b>    | <b>\$ 152.436</b>   | <b>\$ 192.909</b>   | <b>\$ 240.332</b>   |
| <b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>   |                       |                   |                     |                     |                     |                     |
| Prestamo Bancario               | \$ 60.000             |                   |                     |                     |                     |                     |
| Aportacion de capital           | \$ 43.170             |                   |                     |                     |                     |                     |
|                                 | <b>\$ 103.170</b>     |                   |                     |                     |                     |                     |
| <b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>    |                       |                   |                     |                     |                     |                     |
| Activo fijo                     | \$ 52.429             |                   |                     |                     |                     |                     |
| Activo diferido                 | \$ 5.741              |                   |                     |                     |                     |                     |
| Pago de interes                 |                       | \$ 6.653          | \$ 5.090            | \$ 3.331            | \$ 1.351            | \$ 0                |
| Amortizacion de capital         |                       | \$ 12.453         | \$ 14.016           | \$ 15.775           | \$ 17.755           | \$ 0                |
| Pago de utilidades de trabaj.   |                       | \$ 0              | \$ 10.873           | \$ 11.500           | \$ 21.450           | \$ 28.110           |
| Impuesto a la renta             |                       | \$ 0              | \$ 13.556           | \$ 14.336           | \$ 26.741           | \$ 35.044           |
| Reparto de dividendos           |                       |                   |                     |                     |                     |                     |
| Otros pagos                     |                       |                   |                     |                     |                     |                     |
|                                 | <b>\$ 58.170</b>      | <b>\$ 19.107</b>  | <b>\$ 43.536</b>    | <b>\$ 44.943</b>    | <b>\$ 67.298</b>    | <b>\$ 63.153</b>    |
| <b>FLUJO NO OPERATIVO</b>       | <b>\$ 45.000</b>      | <b>-\$ 19.107</b> | <b>-\$ 43.536</b>   | <b>-\$ 44.943</b>   | <b>-\$ 67.298</b>   | <b>-\$ 63.153</b>   |
| <b>FLUJO NETO</b>               | <b>\$ 45.000</b>      | <b>\$ 66.139</b>  | <b>\$ 44.323</b>    | <b>\$ 107.493</b>   | <b>\$ 125.611</b>   | <b>\$ 177.179</b>   |
| Saldo inicial de caja           | \$ 45.000             | \$ 45.000         | \$ 111.139          | \$ 155.462          | \$ 262.955          | \$ 388.566          |
| <b>Saldo final de caja</b>      | <b>\$ 45.000</b>      | <b>\$ 111.139</b> | <b>\$ 155.462</b>   | <b>\$ 262.955</b>   | <b>\$ 388.566</b>   | <b>\$ 565.745</b>   |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>          | <b>-\$ 103.170</b>    | <b>\$ 85.246</b>  | <b>\$ 87.858</b>    | <b>\$ 152.436</b>   | <b>\$ 192.909</b>   | <b>\$ 240.332</b>   |
| Recuperacion valor residual     |                       |                   |                     |                     |                     | \$ 5.817,00         |
| Pago de utilidades de trabaj.   |                       | \$ 0              | -\$ 10.873          | -\$ 11.500          | -\$ 21.450          | -\$ 28.110          |
| Impuesto a la renta             |                       | \$ 0              | -\$ 13.556          | -\$ 14.336          | -\$ 26.741          | -\$ 35.044          |
| <b>FLUJO PROYECTO</b>           | <b>-\$ 103.170</b>    | <b>\$ 85.246</b>  | <b>\$ 63.429</b>    | <b>\$ 126.600</b>   | <b>\$ 144.717</b>   | <b>\$ 182.996</b>   |
| PTMO                            | \$ 60.000             |                   |                     |                     |                     |                     |
| PAGO CAPITAL                    |                       | -\$ 12.453        | -\$ 14.016          | -\$ 15.775          | -\$ 17.755          | \$ 0                |
| PAGO INTERESES                  |                       | -\$ 6.653         | -\$ 5.090           | -\$ 3.331           | -\$ 1.351           | \$ 0                |
| <b>FLUJO INVERSIONISTA</b>      | <b>-\$ 43.170</b>     | <b>\$ 66.139</b>  | <b>\$ 44.323</b>    | <b>\$ 107.493</b>   | <b>\$ 125.611</b>   | <b>\$ 182.996</b>   |

## 8.9 Evaluación financiera.

### Cuadro #26

| EVALUCIÓN FINANCIERA                                                                             |               |                |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|--|--|--|
| <b>FLUJO PROYECTO</b>                                                                            |               | <b>T CORTE</b> |  |  |  |
| <b>VAN</b>                                                                                       | \$ 303.939,23 | 10%            |  |  |  |
| <b>TIR</b>                                                                                       | 86,80%        |                |  |  |  |
| <b>FLUJO INVERSIONISTA</b>                                                                       |               | <b>T CORTE</b> |  |  |  |
| <b>VAN</b>                                                                                       | \$ 303.425,26 | 10%            |  |  |  |
| <b>TIR</b>                                                                                       | 157,40%       |                |  |  |  |
| <b>TASA MÍNIMA<br/>ACEPTABLE DE<br/>RENDIMIENTO</b>                                              |               |                |  |  |  |
| <b>INFLACION</b>                                                                                 | 4,16%         |                |  |  |  |
| <b>RIESGO PROMEDIO</b>                                                                           | 12,00%        |                |  |  |  |
| <b>TMAR</b>                                                                                      | 16,66%        |                |  |  |  |
| El proyecto es factible ya que obtenemos un TIR mayor que la TMAR del proyecto y un VAN positivo |               |                |  |  |  |

| PAY-BACK O RETORNO DE LA INVERSIÓN |                    |                            |         |                            |                             |
|------------------------------------|--------------------|----------------------------|---------|----------------------------|-----------------------------|
| AÑOS                               | FLUJO DEL PROYECTO | F P ACUMULADO PARA PAYBACK | AÑOS    | FLUJO DE LA INVERSI ONISTA | F P ACUMULAD O PARA PAYBACK |
| 0                                  | -\$ 103.170        | -\$ 17.924                 | 0       | -\$ 43.170                 | \$ 22.969                   |
| 1                                  | \$ 85.246          | \$ 45.505                  | 1       | \$ 66.139                  | \$ 67.292                   |
| 2                                  | \$ 63.429          | \$ 172.105                 | 2       | \$ 44.323                  | \$ 174.785                  |
| 3                                  | \$ 126.600         | \$ 316.822                 | 3       | \$ 107.493                 | \$ 300.396                  |
| 4                                  | \$ 144.717         | \$ 499.818                 | 4       | \$ 125.611                 | \$ 483.392                  |
| 5                                  | \$ 182.996         | \$ 499.818                 | 5       | \$ 182.996                 | \$ 483.392                  |
| PAYBACK                            | 0,28 AÑOS          |                            | PAYBACK | -0,52 AÑOS                 |                             |

## 8.10 Balance general proyectado.

### Cuadro #27

| BALANCE GENERAL PROYECTADO          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                     | Per. Inv            | 1er                 | 2do                 | 3ro                 | 4to                 | 5to                 |
| <b>ACTIVOS</b>                      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Activos Corrientes</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Caja Banco                          | \$ 43.453,7         | \$ 100.025,1        | \$ 139.915,5        | \$ 236.659,5        | \$ 349.709,0        | \$ 509.170,1        |
| Ctas. por Cobrar                    | \$ 0,0              | \$ 11.113,9         | \$ 15.546,2         | \$ 26.295,5         | \$ 38.856,6         | \$ 56.574,5         |
| Gtos pagados x anticipado           | \$ 1.546,3          | \$ 1.546,3          | \$ 1.546,3          | \$ 1.546,3          | \$ 1.546,3          | \$ 1.546,3          |
| <b>Total de Activos Corrientes</b>  | <b>\$ 45.000,0</b>  | <b>\$ 111.139,0</b> | <b>\$ 155.461,6</b> | <b>\$ 262.955,0</b> | <b>\$ 388.565,6</b> | <b>\$ 565.744,5</b> |
| <b>Activos Fijos</b>                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| EQUIPOS DE OFICINA                  | \$ 10.800,0         | \$ 10.800,0         | \$ 10.800,0         | \$ 10.800,0         | \$ 10.800,0         | \$ 10.800,0         |
| MUEBLES DE OFICINA                  | \$ 5.228,8          | \$ 5.228,8          | \$ 5.228,8          | \$ 5.228,8          | \$ 5.228,8          | \$ 5.228,8          |
| VEHICULOS                           | \$ 36.400,0         | \$ 36.400,0         | \$ 36.400,0         | \$ 36.400,0         | \$ 36.400,0         | \$ 36.400,0         |
| ACTIVOS INTANGIBLES                 | \$ 4.025,0          | \$ 4.025,0          | \$ 4.025,0          | \$ 4.025,0          | \$ 4.025,0          | \$ 4.025,0          |
| TOTAL GASTOS LEGALES                | \$ 1.041,0          | \$ 1.041,0          | \$ 1.041,0          | \$ 1.041,0          | \$ 1.041,0          | \$ 1.041,0          |
| TOTAL DE PERMISOS DE FUNCION        | \$ 675,2            | \$ 675,2            | \$ 675,2            | \$ 675,2            | \$ 675,2            | \$ 675,2            |
| <b>Total de Activos Fijos</b>       | <b>\$ 58.170,0</b>  | <b>\$ 58.170,0</b>  | <b>\$ 58.170,0</b>  | <b>\$ 58.170,0</b>  | <b>\$ 58.170,0</b>  | <b>\$ 58.170,0</b>  |
| Depreciación                        | \$ 0,0              | \$ 6.102,6          | \$ 12.205,2         | \$ 18.307,8         | \$ 22.466,4         | \$ 26.625,0         |
| <b>Activos Fijos Neto</b>           | <b>\$ 58.170,0</b>  | <b>\$ 52.067,4</b>  | <b>\$ 45.964,8</b>  | <b>\$ 39.862,2</b>  | <b>\$ 35.703,6</b>  | <b>\$ 31.545,0</b>  |
| <b>Activos Diferidos</b>            |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total de Activos Diferidos</b>   | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       |
| Amortización                        | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              |
| <b>Activos Diferidos Netos</b>      | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       |
| <b>Total Activos</b>                | <b>\$ 103.170,0</b> | <b>\$ 163.206,4</b> | <b>\$ 201.426,4</b> | <b>\$ 302.817,2</b> | <b>\$ 424.269,2</b> | <b>\$ 597.289,5</b> |
| <b>PASIVOS</b>                      |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>Pasivos Corrientes</b>           |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Cuentas por pagar (proveedores)     |                     | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              |
| Porción corriente del préstamo      | \$ 12.453,2         | \$ 14.016,2         | \$ 15.775,3         | \$ 17.755,3         | \$ 0,0              | \$ 0,0              |
| Imp. y Utilid. por pagar            | \$ 0,0              | \$ 24.429,0         | \$ 25.836,2         | \$ 48.191,8         | \$ 63.153,5         | \$ 79.590,6         |
| <b>Total de Pasivos Corrientes</b>  | <b>\$ 12.453,2</b>  | <b>\$ 38.445,2</b>  | <b>\$ 41.611,5</b>  | <b>\$ 65.947,0</b>  | <b>\$ 63.153,5</b>  | <b>\$ 79.590,6</b>  |
| <b>Pasivos Largo Plazo</b>          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Amortizac. de capital               | \$ 47.547           | \$ 33.531           | \$ 17.755           | \$ 0                | \$ 0                | \$ 0                |
| <b>Total de Pasivos Largo Plazo</b> | <b>\$ 47.546,8</b>  | <b>\$ 33.530,6</b>  | <b>\$ 17.755,3</b>  | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       | <b>\$ 0,0</b>       |
| <b>Total de Pasivos</b>             | <b>\$ 60.000,0</b>  | <b>\$ 71.975,8</b>  | <b>\$ 59.366,8</b>  | <b>\$ 65.947,0</b>  | <b>\$ 63.153,5</b>  | <b>\$ 79.590,6</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                   |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Capital Social                      | \$ 43.170,0         | \$ 43.170,0         | \$ 43.170,0         | \$ 43.170,0         | \$ 43.170,0         | \$ 43.170,0         |
| Futura Capitalización               | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 0,0              |
| Reserva Legal                       | \$ 0,0              | \$ 4.806,1          | \$ 9.889,0          | \$ 19.370,0         | \$ 31.794,6         | \$ 47.452,9         |
| Utilidad de Ejercicios Anteriores   | \$ 0,0              | \$ 0,0              | \$ 43.254,5         | \$ 89.000,7         | \$ 174.330,1        | \$ 286.151,1        |
| Utilidad del Ejercicio              | \$ 0,0              | \$ 43.254,5         | \$ 45.746,1         | \$ 85.329,4         | \$ 111.821,0        | \$ 140.924,9        |
| <b>Total Patrimonio</b>             | <b>\$ 43.170,0</b>  | <b>\$ 91.230,6</b>  | <b>\$ 142.059,6</b> | <b>\$ 236.870,1</b> | <b>\$ 361.115,7</b> | <b>\$ 517.698,9</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>    | <b>\$ 103.170,0</b> | <b>\$ 163.206,4</b> | <b>\$ 201.426,4</b> | <b>\$ 302.817,2</b> | <b>\$ 424.269,2</b> | <b>\$ 597.289,5</b> |

## 8.11 Punto de equilibrio

### Cuadro #28

| CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN |                   |                   |                   |                   |                   |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Costo Fijo Anual</b>         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Costos                          | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              |
| Gasto Administrativo            | \$ 132.417        | \$ 161.982        | \$ 177.280        | \$ 183.895        | \$ 192.882        |
| Gastos Varios                   | \$ 4.440          | \$ 4.662          | \$ 4.895          | \$ 5.140          | \$ 5.397          |
| Interes Prestamo                | \$ 6.653          | \$ 5.090          | \$ 3.331          | \$ 1.351          | \$ 0              |
| <b>Total</b>                    | <b>\$ 143.510</b> | <b>\$ 171.735</b> | <b>\$ 185.507</b> | <b>\$ 190.386</b> | <b>\$ 198.279</b> |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>VENTAS</b>                   | \$ 1.080.000,00   | \$ 1.242.000,00   | \$ 1.428.300,00   | \$ 1.642.545,00   | \$ 1.888.926,75   |
| <b>COSTO VARIABLE</b>           | \$ 842.400,00     | \$ 968.760,00     | \$ 1.071.225,00   | \$ 1.231.908,75   | \$ 1.416.695,06   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            | \$ 237.600,00     | \$ 273.240,00     | \$ 357.075,00     | \$ 410.636,25     | \$ 472.231,69     |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|                                 | 0,22              | 0,22              | 0,25              | 0,25              | 0,25              |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Punto de Equilibrio Anual       | <b>652.320,01</b> | <b>780.612,73</b> | <b>742.026,97</b> | <b>761.545,17</b> | <b>793.117,36</b> |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Punto de Equilibrio Mensual     | <b>54.360,00</b>  | <b>65.051,06</b>  | <b>61.835,58</b>  | <b>63.462,10</b>  | <b>66.093,11</b>  |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |

## **9. Conclusiones y Recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones**

- a. Este tipo de negocio es rentable, siempre y cuando se cuide la relación con el cliente, el tipo de servicio ofrecido y se cumpla con los tiempos de entrega de productos
- b. Se debe ser constante en las visitas a los distintos puntos de cobertura para mantener a los clientes
- c. Es importante contar con promociones claras que permitan a los clientes sentir que obtienen un valor agregado adicional del que fabricante ofrece
- d. Los procesos de venta y cobranzas deben ser vigilados de una manera estricta para garantizar la rentabilidad
- e. El canal detallista tiene un crecimiento del 36%, lo cual constituye una oportunidad de mercado, considerando que PROVENTASCORP S.A. operará en este canal.
- f. El servicio y el precio son factores predominantes al momento de elegir e incluso cambiar de proveedor, es por esta razón que Proventascorp S.A. ha enfocado y direccionado las estrategias para brindar un servicio de calidad y precios competitivos.
- g. Financieramente, el proyecto es rentable partiendo del análisis de cualquier indicador de evaluación financiera. El VAN y el TIR demuestran que el proyecto genera un excedente sobre la inversión. Los cálculos realizados en este estudio financiero han sido bastante

conservadores por lo que los resultados obtenidos representarían la rentabilidad mínima esperada para el mismo.

## **9.2 Recomendaciones**

- a. Establecer una clara política de servicio, que los vendedores sepan comunicar a los clientes las ventajas que el servicio que se brinda les ofrece, como días de crédito, variedad de productos con entrega eficaz en la puerta de su negocio.
- b. Implementar un plan de rutas por vendedor que sea cumplido sin excusas, para así hacer sentir al cliente como lo más importante para mi negocio demostrando un gran interés en su tienda
- c. Mantener una política de premios por volumen de compras, pagos puntuales, generando así beneficios para el cliente que son valorados a pesar de su bajo costo, como por ejemplo, entrega de plumas, cuadernos de notas, fundas ecológicas y fundas plásticas que puedan reducir sus costos
- d. Establecer y capacitar a los empleados en los distintos procesos para garantizar la seguridad y resultados.
- e. Aprovechar el crecimiento permanente del canal, aumentando las líneas de productos a ofrecer.
- f. Se debe establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de obtener beneficios tales como descuentos por compra por volumen o pronto paga y así poder ofrecer precios que garanticen la fidelidad de nuestros clientes

- g. Afianzar la relación que se tiene con los proveedores actuales, dándoles mayor empuje a la venta de sus productos para poder mantener los beneficios como crédito, descuentos, promociones
- h. Se recomienda la implementación de la distribuidora de productos de consumo masivo al no demandar de una inversión inalcanzable y por reflejar en su análisis financiero índice que van en línea con los parámetros propuestos y su margen de rentabilidad promedio es del 18% porcentaje idóneo para este tipo de negocio.

## BIBLIOGRAFIA

Alcaraz Rodríguez Rafael (2011, 2006, 2000, 1996) ***Emprendedor Éxito***.

Cuarta Edición. McGraw-Hill.

Anzola Rojas Sèrvulo (2010) ***Administración de Pequeñas Empresas***.

Segunda Edición. McGraw-Hill.

Canelos, Ramiro (2010) ***Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios***,

Quito, Ecuador, Universidad Internacional del Ecuador

Chiavenato Idalberto (2011) ***Planeación Estratégica (Fundamentos y***

***Aplicaciones)*** Segunda edición McGraw-Hill.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1998). ***Servucción. El marketing de los servicios***,

McGraw-Hill, España.

IPSA GROUP LATIN AMERICAN. (2010). Ecuador Overview.

Kotler Philip y Armstrong Gary (2008). ***Principios de Marketing***.

Pearson/Prentice Hall.

Kotler, Philip (2002). ***Dirección de Marketing: Conceptos esenciales***.

México: Prentice Hall. 1ra. Edición.

Kotler. Philip (2002). ***Mercadotecnia***. México: Prentice Hall. 3ra. Edición.

Lamb. (2002). Marketing. : ***Bases para la Segmentación de Mercado de***

***Consumidores***. México Thompson Edición.

Marchal D., Lind, W., & R., Mason. (2004). ***Estadística para***

***Administración y Economía***. México: Alfaomega.

Porter, Michael (1982). ***Estrategias Competitivas Fuerzas del Mercado***.

Compañías Editoriales Continental S.A.

Silva Jorge Enrique (2008-2010). **Emprendedor Crear su propia Empresa.**

Primera y Segunda edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A.

Stanton, William J. Etzel, Michael J. Walker, Bruce J. (2007) **Fundamentos de**

**Marketing.** Décimo cuarta edición. McGraw-Hill.

Thompson I Peteraf I Gamble I Strickland. (2012) **Administración**

**Estratégica. Teorías y Casos.** Décimo Octava edición. McGraw-Hill.

Varela Rodrigo. (2008) **Innovación Empresarial (Arte y Ciencia en la**

**creación de empresas)** Tercera edición. M Pearson / Prentice Hall.

Varela Rodrigo y Colaboradores (2011) **Formación Empresarial.** Pearson /

Prentice Hall.

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

# ANEXOS

# Logo



# Papelería



Calle sucre y 5 de Junio, Babahoyo - Los Ríos - Ecuador  
Telf.: 05-2796885 | Cel.: 09-4220919





*Maritza Fernández*  
*Gerente General*

*Calle sucre y 5 de junio.*  
*Babahoyo - Los Ríos - Ecuador*  
*Telf.: 05-2736885 | Cel.: 09-4220919*







Calle sucre y 5 de junio, Babahoyo - Los Rios - Ecuador | Telf.: 05-2796885 | Cel.: 09-4220919





Productos de calidad con entrega eficaz

R.U.C.  
Recibo

Fecha: \_\_\_\_\_

Recibí de: \_\_\_\_\_ de R.U.C.: \_\_\_\_\_

La suma de: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ dólares. USD \$

Calle sucre y 5 de junio. Babahoyo - Los Ríos - Ecuador | Telf.: 05-2736885 | Cel.: 09-4220919



Productos de calidad con entrega eficaz  
Calle sucre y 5 de junio.  
Babahoyo - Los Ríos - Ecuador  
Telf.: 05-2736885 Cel.: 09-4220919

R.U.C.  
Factura

Aut. S.R.I.

Fecha: \_\_\_\_\_

Cliente: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

R.U.C.: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

| Cant. | Descripción | Valor Unitario | Valor Total |
|-------|-------------|----------------|-------------|
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |
|       |             |                |             |

son: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ dólares.

Sub-total 12%  
Sub-total 0%  
Sub-total  
I.V.A. 12%  
Total

Recibi conforme

# Merchandising

















FORMULARIO DE RESUMEN DE TESIS

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DE TESIS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO: Ingeniero Comercial

AUTOR(ES): Maritza Alexandra Fernández Santana

DIRECTOR: María Auxiliadora Guerrero

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS:

FINANCIAMIENTO: SI

NO:

PREGADO:

POSGRADO:

FECHA DE ENTREGA DE TESIS: 06 09 2013

Día

Mes

Año

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

#### Resumen:

El presente trabajo de tesis se inició con la investigación primaria que se realizó a las tiendas pertenecientes a los cantones de la provincia de Los Ríos y sus alrededores para conocer el grado de satisfacción del servicio recibido por los distribuidores existentes en la zona; de lo cual pudimos obtener información a través de entrevistas y encuestas realizadas a los propietarios de los diferentes establecimientos.

Con el análisis de esta información se puede determinar que existe un gran potencial de mercado de oportunidades en la provincia de Los Ríos, ya que este segmento de mercado, de todo el universo, reflejó que un 30% de potenciales clientes valoran el servicio al momento de elegir un proveedor, un 33% precios competitivos y un 21% el tiempo de entrega es decir que el 84% de la población estaría dentro de nuestro mercado objetivo.

Al realizar la investigación de mercado, se pudo determinar que existe mucha competencia y que los costos de creación, ejecución e implementación para este tipo de negocios no son tan onerosos, en relación a la rentabilidad que ofrece el mismo.

Es así que luego del análisis realizado a la investigación se procede a identificar los factores predominantes que conllevarían a los potenciales clientes

a preferir esta empresa como su proveedor principal; y se concluye que actualmente no están recibiendo servicios totalmente integrales, ya que existen distribuidores con una deficiente gerencia visible, falta de conocimiento en logística y distribución, poco compromiso con clientes detallistas, y lo más importante de todo es que cuentan con vendedores no capacitados para brindar un servicio de calidad.

Por estas razones se ejecuta un Plan de Negocios para establecer una empresa distribuidora de productos de consumo masivo dirigido al mercado detallista insatisfecho en la Provincia de Los Ríos, "PROVENTAS CORP S.A. " donde la propuesta principal será prestar servicios de calidad, precios competitivos con una entrega eficaz, contando con un personal altamente capacitado, una imagen corporativa propia, y una gerencia visible la misma que permitirá el contacto directo con sus clientes, los mismos que podrán transmitir la satisfacción y requerimientos que demanden de la empresa, con la finalidad de lograr una fidelización constante.

Los factores principales de ésta empresa será ofrecer precios competitivos, brindar un servicio de calidad y el valor agregado que la competencia no ofrece. Por esta razón, se realizará alianzas estratégicas con nuestros principales proveedores, se buscara realizar relaciones comerciales directas con otros fabricantes que cuenten con productos de calidad y reconocidos en el mercado los cuales nos permitirán mantener precios competitivos, además de la capacitación permanente a nuestros empleados para que puedan cumplir a cabalidad las funciones asignada.

Como una más de nuestras estrategias en el área de logística la oficina y bodega se encontrarán físicamente ubicadas en el centro de la ciudad de Babahoyo, capital de la provincia.

**PALABRAS CLAVES:** Plan de Negocios, Estrategias, Servicio, Competitivo, Eficaz.

TITLE:

**Business Plan to establish a distributor of consumer products aimed at the dissatisfied retail market in the province of Los Rios and its surroundings.**

ABSTRACT:

This thesis began with the primary research conducted in the stores in the cantons of the province of Los Rios and surrounding areas to determine the degree of satisfaction of care for existing dealers in the area, information was obtained through interviews and surveys of owners of different establishments.

With the analysis of this information it can be determined that there is a great potential market of opportunities in the province of Los Rios, as this market segment, the entire universe, showed that 30% of potential customers value the service at the time choosing a supplier, 33% competitive prices and 21% on time delivery this is that the 84% of the population would be within our target market.

Conducting the market research, it was determined that there is a lot of competition and that the costs of creation, execution and implementation for this type of business is not so onerous, relative to the performance offered by the same.

After the research analysis it proceeds to identify the predominant factors that would lead potential customers to prefer this company as its main supplier, and concludes that currently there are not being fully integrated services, as there are dealers with a visible poor management, lack of knowledge in logistics and distribution, little commitment to retail customers, and most important of all is that they have non trained sellers in providing quality service.

For these reasons you run a business plan to establish a distributor of consumer products aimed at the retail market in the province of Los Rios, "PROVENTAS CORP S.A." where the main proposal will provide quality services, competitive prices with efficient delivery, highly trained personal, own corporate image and a visible management that will allow direct contact with customers, the same that may transmit satisfaction and demanding requirements of the company, in order to achieve a constant loyalty.

The main factors of this company will offer competitive prices, providing quality service and added value that the competition does not offer. For this reason, it will make strategic alliances with our main suppliers, look forward to make direct business relationships with other manufacturers with quality products and recognized in the market which allow us to maintain competitive prices, as well as ongoing training to our employees so they can fully execute the functions assigned.

As another of our strategies the area of office and warehouse logistics will be physically located in the city center Babahoyo, capital of the province.

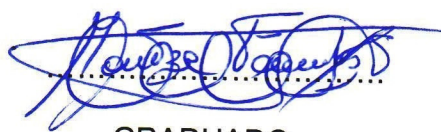
KEYS WORDS: : Business Plan, Strategy, Service, Competitive, Effective

FIRMAS:



.....

DIRECTOR



.....

GRADUADO

NOTAS:

Este formulario debe ser llenado por el(los) graduado(s) bajo la supervisión del Director Técnico.

El resumen debe describir en forma clara y concisa la investigación realizada.

PALABRAS CLAVES: se refiere a 5 o máximo 10 palabras simples o compuestas que permiten identificar rápidamente y fácilmente la tesis para fines de consulta en el Internet.