

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN DE MICROEMPRESAS**



**TEMA:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
MICROMERCADO SAN PEDRITO, UBICADO EN LA PARROQUIA  
SAN PEDRO DE TABOADA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE LICENCIADO  
EN GESTIÓN DE MICROEMPRESAS**

**AUTOR: FREDDY OCTAVIO SILVA ZAPATA  
DIRECTOR DE TESIS: ECO. LENIN ROMULO COBOS GUZMAN**

**QUITO, MAYO 2012**

## **DEDICATORIA**

Dedico este modesto esfuerzo a la señora Angélica Zapata, mi madre, a mis hijos, Nico y Andy, quienes me han apoyado constantemente y son el motivo que me inspira a continuar superándome.

A mis compañeras y compañeros, con los cuales compartimos penas y alegrías, los mismos que se fueron convirtiendo, con el pasar del tiempo, en mis amigos y confidentes.

Al Doctor Fabián Cando, estimado profesor pero fundamentalmente amigo y consejero, que entrego generosamente en cada una de sus clases, todo su conocimiento, e hizo de ellas el sitio perfecto para motivarnos permanentemente a ser personas de principios y profesionales con bases sólidas.

A mis compañeras y compañeros de la Empresa Eléctrica, que me apoyaron continuamente y fueron silenciosos testigos en mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profundo sentimiento de gratitud a la Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Gestión de Micro Empresas, por haberme dado la oportunidad de formar parte de ella.

Al Doctor Hugo Silva, gestor de la creación de la Carrera, al Eco. Lenin Cobos, Director de Tesis, quien con su profesionalismo me ha guiado constantemente, en la elaboración de este trabajo.

Al personal Docente, poseedores de vastos conocimientos los mismos que fueron transmitidos con gran sabiduría, habilidad y paciencia, al personal Administrativo, quienes constantemente estuvieron pendientes por el desenvolvimiento eficiente de la Carrera.

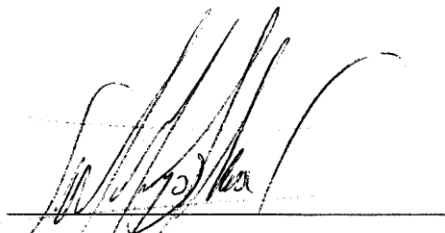
Dios, ha sido y será, quien guía mis actos y a él le debo lo que hoy estoy viviendo, por tal motivo quiero agradecerle por haberme bendecido, hasta llegar a este feliz término.

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Freddy Octavio Silva Zapata, en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre el **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL MICROMERCADO SAN PEDRITO, UBICADO EN LA PARROQUIA SAN PEDRO DE TABOADA”**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, enero 2013



C.C. 1709884470

freddysilva1509@hotmail.com

## ÍNDICE

PORTADA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORIA INTELECTUAL.....	IV
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1.....	6
1.1ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS RELACIONADO CON LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS.....	6
1.1.1 MACRO ENTORNO.....	6
1.1.2 MICRO ENTORNO .....	23
1.2 SUSTITUTOS .....	27
1.3 CLIENTES .....	30
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA SELECCIONADO .....	32
CAPÍTULO 2.....	35
ESTUDIO DE MERCADO.....	35
2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	35
2.2 PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	35
2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	36
2.3.1 CRITERIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	36
2.4 IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO, POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	36
2.4.1 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS, DE ACUERDO AL OBJETIVO DEL PROYECTO.....	38
2.4.1.1 ENCUESTA DE LOS CLIENTES.....	38
2.5 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS, DE ACUERDO AL OBJETIVO DEL PROYECTO.....	41

<b>2.6 PROSAMIEN TO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>2.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS LA OFERTA Y DEMANDA Y SUS PROYECCIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>64</b>
<b>ESTUDIO TÉCNICO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO .....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.1 RECURSOS HUMANOS – MANO DE OBRA.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.2 MATERIA PRIMA .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.3 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.....</b>	<b>70</b>
<b>3.4.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO .....</b>	<b>74</b>
<b>3.4.2 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.2.1 PRODUCTO.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.2.2 SLOGAN.....</b>	<b>77</b>
<b>3.4.2.3 EXPERIENCIA DE COMPRA .....</b>	<b>78</b>
<b>3.4.2.4 LOGO .....</b>	<b>78</b>
<b>3.4.2.5 PRECIO .....</b>	<b>79</b>
<b>3.4.2.6 PROMOCIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4.2.7 PLAZA .....</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>81</b>
<b>DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1 TIPO DE MICROEMPRESA .....</b>	<b>81</b>
<b>4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>84</b>
<b>4.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....</b>	<b>84</b>
<b>4.2.2 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>84</b>
<b>4.2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.3.1 MISIÓN .....</b>	<b>94</b>

4.2.3.2 VISIÓN.....	95
4.2.3.3 OBJETIVOS.....	95
4.2.3.4 VALORES Y PRINCIPIOS .....	96
4.2.3.5 POLÍTICAS .....	97
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>98</b>
<b>INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>98</b>
<b>5.1 INVERSIONES.....</b>	<b>98</b>
<b>5.2 CAPITAL DE TRABAJO .....</b>	<b>105</b>
<b>5.3 INVERSIÓN TOTAL .....</b>	<b>106</b>
<b>5.4 FINANCIAMIENTO .....</b>	<b>107</b>
<b>5.5 PRESUPUESTO DE COSTOS .....</b>	<b>110</b>
<b>5.6 ANÁLISIS ECONÓMICO Y MARGEN DE RENTABILIDAD.....</b>	<b>113</b>
5.6.1 COSTOS.....	113
5.6.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....	113
5.6.3 GASTOS DE VENTAS.....	115
5.6.4 COSTO TOTAL POR SERVICIO .....	116
5.6.5 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADOS (BALANCE GENERAL PROYECTADO) .....	117
<b>5.7 RENTABILIDAD .....</b>	<b>120</b>
5.7.1 INGRESO POR VENTA DE CARNES .....	126
5.7.2 ESTADO PRO FORMA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	134
5.7.3 ÍNDICES FINANCIEROS .....	136
<b>5.8 PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>137</b>
5.8.1 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	137
5.8.2 GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	139
<b>5.9 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO .....</b>	<b>141</b>
<b>5.10 VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....</b>	<b>146</b>
<b>5.11 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....</b>	<b>147</b>
<b>5.12 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).....</b>	<b>149</b>
<b>5.13 BENEFICIO COSTO (B/C).....</b>	<b>150</b>
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>151</b>

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>151</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>151</b>
<b>6.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>155</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1.1 INFLACIÓN 2003 - 2011 .....	7
TABLA No. 1.2 TASA DE INTERÉS ACTIVO 2003 - 2011 .....	9
TABLA No. 1.3 TASA PASIVA.....	10
TABLA No. 1.4 SPREAD 2002 - 2011.....	12
TABLA No. 1.5 CANASTA FAMILIAR.....	14
TABLA No. 1.6 SALARIO PROMEDIO .....	16
TABLA No. 1.7 DESEMPLEO 2002 - 2011 .....	20
TABLA No. 1.8 COMPETIDORES/UBICACIÓN .....	24
TABLA No. 1.9 ATRIBUTOS DE COMPETENCIA DIRECTA.....	25
TABLA No. 1.10 SUSTITUTOS .....	27
TABLA No. 1.11 COMPETIDORES DE LA ORGANIZACIÓN .....	28
TABLA No. 1.12 PROVEEDORES .....	31
TABLA No. 2.1 SEXO.....	41
TABLA No. 2.2 EDAD.....	42
TABLA No. 2.3 ¿DÓNDE PREFIERE USTED REALIZAR SUS COMPRAS? .....	43
TABLA No. 2.4 EN EL SECTOR DE SAN PEDRO DE TABOADA ¿QUÉ MICROMERCADO LE VIENE A LA MENTE? .....	44
TABLA No. 2.5 ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA SUS COMPRAS EN EL MICROMERCADO?.....	45
TABLA No. 2.6 ¿QUÉ ES LO QUE USUALMENTE COMPRA EN EL MICROMERCADO?.....	46
TABLA No. 2.7 ¿EN CUÁNTO ESTIMA EL NIVEL DE INGRESO FAMILIAR? .....	47

TABLA No. 2.8 ¿EN PROMEDIO DE CUÁNTO GASTA EN CADA VISITA AL MICROMERCADO?.....	48
TABLA No. 2.9 EN ORDEN DE IMPORTANCIA CALIFIQUE DEL 1 AL 5. ....	49
TABLA No. 2.10 ¿EN QUÉ LUGAR COMPRA USTED SU CARNE DE RES O EMBUTIDOS PREFERIDA?.....	51
TABLA No. 2.11 ¿EN QUÉ PRESENTACIÓN LE GUSTARÍA ADQUIRIR LA CARNE DE RES Y EMBUTIDOS?.....	51
TABLA No. 2.12 RESUMEN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN EL SECTOR DE SAN PEDRO DE TABOADA.....	52
TABLA No. 2.13 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA Y SUS PROYECCIONES .....	54
TABLA No. 2.14 PROYECCIÓN.....	54
TABLA No. 2.15 VENTA SEMANAL DE EMBUTIDOS Y CARNES DE RES .....	55
TABLA No. 2.16 OFERTA ACTUAL .....	56
TABLA No. 2.17 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE EMBUTIDOS .....	58
TABLA No. 2.18 CONSUMO PER CÁPITA DE CARNE EN ECUADOR.....	58
TABLA No. 2.19 CONSUMO PER CÁPITA DE CARNE EN ECUADOR.....	60
TABLA No. 2.20 DEMANDA APARENTE ACTUAL .....	61
TABLA No. 2.21 DEMANDA APARENTE ACTUAL Y DEMANDA REAL (KG).....	61
TABLA No. 2.22 DEMANDA REAL EN KG Y EN LBS. ....	62
TABLA No. 2.23 DEMANDA INSATISFECHA EMBUTIDOS.....	62
TABLA No. 2.24 DEMANDA INSATISFECHA CARNES DE RES .....	63
TABLA No. 3.1 ATRIBUTOS .....	77
TABLA No. 3.2 ATRIBUTOS/CARACTERÍSTICAS .....	77
TABLA No. 4.1 CRITERIO/CLASIFICACIÓN/DEFINICIÓN .....	81
TABLA No. 4.2 GERENTE .....	85
TABLA No. 4.3 COMERCIAL .....	86
TABLA No. 4.4 ASESOR FINANCIERO .....	88
TABLA No. 4.5 ADMINISTRADOR.....	89
TABLA No. 4.6 MISIÓN.....	94

TABLA No. 4.7 VISIÓN .....	95
TABLA No. 5.1 INVERSIÓN .....	100
TABLA No. 5.2 DEPRECIACIÓN.....	102
TABLA No. 5.3 GASTOS DE SEGUROS.....	103
TABLA No. 5.4 ACTIVO DIFERIDO.....	104
TABLA No. 5.5 AMORTIZACIÓN .....	104
TABLA No. 5.6 CAPITAL DE TRABAJO .....	105
TABLA No. 5.7 CAPITAL DE TRABAJO PARA 2 MESES.....	106
TABLA No. 5.8 RESUMEN DE INVERSIONES .....	106
TABLA No. 5.9 FINANCIAMIENTO .....	107
TABLA No. 5.10 AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO .....	109
TABLA No. 5.11 CONSOLIDACIÓN DE GASTOS FINANCIEROS.....	110
TABLA No. 5.12 PRESUPUESTO DE COSTO.....	110
TABLA No. 5.13 CONSOLIDACIÓN DE COSTOS .....	111
TABLA No. 5.14 COSTO ADICIONAL POR EMPAQUE COMPRAS EN PESO ..	112
TABLA No. 5.15 COSTO ADICIONAL POR EMPAQUE COMPRAS EN PESO..	112
TABLA No. 5.16 ROL DE PAGOS MENSUAL .....	114
TABLA No. 5.17 OTROS GASTOS OPERATIVOS.....	115
TABLA No. 5.18 GASTO DE VENTAS.....	116
TABLA No. 5.19 COSTO TOTAL POR SERVICIO.....	117
TABLA No. 5.20 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO .....	119
TABLA No. 5.21 RENTABILIDAD.....	120
TABLA No. 5.22 CONSUMO DE EMBUTIDOS.....	121
TABLA No. 5.23 DISTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA DE EMBUTIDOS .....	122
TABLA No. 5.24 PARTICIPACIÓN DE LA DEMANDA DE CARNES.....	123
TABLA No. 5.25 DISTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA DE CARNES.....	124
TABLA No. 5.26 PRECIOS DE CARNE DE RES Y EMBUTIDOS .....	125
TABLA No. 5.27 VENTAS AL VACÍO Y AL PESO EMBUTIDOS .....	126
TABLA No. 5.28 INGRESOS POR VENTAS DE EMBUTIDOS .....	126
TABLA No. 5.29 INGRESOS TOTALES .....	127

TABLA No 5. 30 COMPOSICIÓN DEL INGRESO SIN PROYECTO.....	127
TABLA No 5. 31 COMPOSICIÓN DEL INGRESO PROYECTO.....	128
TABLA No 5. 32 EVOLUCIÓN DEL INGRESO SIN PROYECTO.....	129
TABLA No 5. 33 INCREMENTO PORCENTUAL DE LOS INGRESOS SIN PROYECTO.....	130
TABLA No 5. 34 INGRESO PROYECTADO SIN PROYECTO.....	130
TABLA No 5. 35 INGRESO PROYECTADO INCLUIDO EL PROYECTO.....	131
TABLA No 5. 36 INCREMENTO DE LOS INGRESO PROYECTADOS CON PROYECTO.....	133
TABLA No 5. 37 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	135
TABLA No. 5.38 ÍNDICES FINANCIEROS .....	136
TABLA No. 5.39 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	138
TABLA No. 5.40 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	140
TABLA No. 5.41 PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES.....	141
TABLA No. 5.42 FLUJO NETO DE CAJA PROYECTADA .....	142
TABLA No. 5.43 TASA DE DESCUENTO TOTAL .....	143
TABLA No. 5.44 FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....	145
TABLA No. 5.45 FLUJO NETO ACTUALIZADO .....	147
TABLA No. 5.46 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	149

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1.1 INFLACIÓN 2003 - 2011.....	7
GRÁFICO No. 1.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA 2002 - 2011 .....	9
GRÁFICO No. 1.3 TASA DE INTERÉS PASIVA 2002 - 2011 .....	11
GRÁFICO No. 1.4 SPREAD 2002 - 2011 .....	12
GRÁFICO No. 1.5 CANASTA FAMILIAR.....	14
GRÁFICO No. 1.6 INCREMENTO.....	15
GRÁFICO No. 1.7 SALARIO PROMEDIO 2009 - 2012 .....	17
GRÁFICO No. 1.8 DESEMPLEO 2002 - 2011 .....	20
GRÁFICO No. 1.9 LAS FUERZAS DE PORTER .....	23
GRÁFICO No. 2.1 SEXO.....	41
GRÁFICO No. 2.2 EDAD.....	42
GRÁFICO No. 2.3 ¿DÓNDE PREFIERE USTED REALIZAR SUS COMPRAS?...	43
GRÁFICO No. 2.4 EN EL SECTOR DE SAN PEDRO DE TABOADA ¿QUÉ MICROMERCADO LE VIENE A LA MENTE? .....	44
GRÁFICO No. 2.5 ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA SUS COMPRAS EN EL MICROMERCADO?.....	45
GRÁFICO No. 2.6 ¿QUÉ ES LO QUE USUALMENTE COMPRA EN EL MICROMERCADO?.....	46
GRÁFICO No. 2.7 ¿EN CUÁNTO ESTIMA EL NIVEL DE INGRESO FAMILIAR? .	47
GRÁFICO No. 2.8 ¿EN PROMEDIO DE CUÁNTO GASTA EN CADA VISITA AL MICROMERCADO?.....	48
GRÁFICO No. 2.9 FACTORES IMPORTANTES DE COMPRA.....	50
GRÁFICO No. 2.10 ¿EN QUÉ PRESENTACIÓN LE GUSTARÍA ADQUIRIR LA CARNE DE RES Y EMBUTIDO? .....	52

GRÁFICO No. 2.11 KG/PERSONA AL AÑO.....	59
GRÁFICO No. 3.1 MACRO LOCALIZACIÓN.....	64
GRÁFICO No. 3.2 MICRO LOCALIZACIÓN .....	65
GRÁFICO No. 3.3 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS .....	67
GRÁFICO No. 3.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.....	71
GRÁFICO No. 3.5 PROCESO DE ENTREGA DE SERVICIO .....	75
GRÁFICO No. 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	84
GRÁFICO No. 5.1 EVOLUCIÓN INGRESO TOTAL 2008 - 2011.....	129
GRÁFICO No. 5.2 INGRESO SIN PROYECTO.....	131
GRÁFICO No. 5.3 EVOLUCIÓN DEL INGRESO CON PROEYECTO.....	132
GRÁFICO No. 5.4 COMPARACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE INGRESO.....	133
GRÁFICO No. 5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	139

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MEJORAMIENTO DEL MICROMERCADO SAN PEDRITO, UBICADO EN LA PARROQUIA SAN PEDRO DE TABOADA”**

El presente estudio desarrolla las estrategias orientadas al reposicionamiento de la empresa Micromercado San Pedrito ubicada en el la zona del Valle de la ciudad de Sangolquí; a través del rediseño de las estrategias de mercado y la investigación sobre las percepciones del cliente actual y potencial de la empresa, se desarrolló una nueva imagen para la organización, acorde a los servicios que esta presta y se incrementó una nueva línea de productos, puesto que la investigación de mercado reveló que en la zona de influencia del proyecto, esta línea de productos no está bien cubierta por la competencia existente y la implementación en el micromercado significaría darle una ventaja competitiva a la organización, además, el rediseño de la imagen de la empresa junto a la filosofía empresarial, contribuye a potenciar la capacidad de impacto en el mercado meta, aumentar los volúmenes de venta de la empresa e impulsar los productos cuyas ventas son sensiblemente más bajas; por ello se determinó que la organización genera ingresos con factibilidad económica a mediano plazo, lo que justifica las inversiones a realizar y provee plazas de trabajo adicionales.

#### **PALABRAS CLAVES**

PLANIFICACIÓN

SEGMENTACIÓN

MARKETING

FINANCIAMIENTO

INVERSIÓN

## **ABSTRACT**

The current research develops strategies oriented to reposes San Pedro Market company, located in the Valley zone of Sangolquí, among their clients; trough the design of market strategies and research over potential and actual client`s perceptions, it was developed a new company`s image according to the services that San Pedro market gives to its target market; it was increased a line of new products, which are composed by meat and other kind of the same kind; these new product were sold by packing in vacuum presentation and in a weight mode; it was developed this alternative, because the market research showed that the competitors do not cover these line of products, so the organization can get a significant advantage among target market; besides the redesign of the company`s image and philosophy will increased the sales amount of products whose income it significantly lower than star products; working in this way, it was determined that the organization will generate income enough to justified the investments required to achieve the goals of the company through economic feasibility.





## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, de acuerdo al informe del Proyecto Salto, auspiciado por el BID en el Ecuador (BID, 2006), las PYMES surgen por dos motivos; por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial. Estas, en su mayoría, son de capital y se desarrollan dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que sólo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo y capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Las PYMES adquieren importancia en los años 50' y 60' con el desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos (BID, 2006). Posteriormente, luego de la profunda crisis de 1999 y una época de inestabilidad política en el Ecuador, las PYMES han centrado sus esfuerzos en el mejoramiento de la productividad, la generación de mejores salarios y su supervivencia en el entorno competitivo globalizado.

Actualmente, alrededor de 600.000 microempresas conforman este sector crucial para la generación de empleo y de ingresos familiares; 1 millón de trabajadores intervienen en actividades micro-empresariales urbanas; más de 500 Instituciones Micro-financieras, reguladas y no reguladas, proveen servicios financieros en áreas urbanas y rurales; con una cartera total micro-crediticia al 2011 superó los US\$ 2.000 millones (BCE, 2011). En este contexto, es innegable la importancia crucial de este sector productivo y su profundo análisis se justifica plenamente.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP (MICIP, 2009), en el mercado local las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en ocho sectores productivos: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo, además del sector de la provisión de servicios de consultoría y comercio.

Para la Superintendencia de Compañías (SCS, 2011), las PYMES que prevalecen en el Ecuador son las compañías limitadas (37.3%) y aquellas que operan como personas naturales (35.2%), de lo cual se infiere que en la conformación del capital, se mantiene todavía una estructura cerrada o de tipo familiar.

Las microempresas ecuatorianas emplean a más de un millón trabajadores de ingresos medios o bajos, lo que representa alrededor del 25% de la mano de obra urbana y un aporte al Producto Interno Bruto entre el 15% y 20% (BID, 2006). Estimaciones basadas en los datos del Censo de Población y Vivienda del 2010, indican que en ese año existían 1.027.299 (50,7%) microempresarios urbanos y 997.953 (49,3%) microempresarios rurales (INEC, 2012). La mayoría de los microempresarios (55%) son adultos entre 31 y 50 años (INEC, 2012). Los jóvenes microempresarios entre 18 y 30 años alcanzan sólo el 20% (INEC, 2012). Por otra parte los mayores de 51 años, representan al 25% de los microempresarios (INEC, 2012). Para la mayoría de los microempresarios esta es su actividad primaria y por lo tanto el ingreso de su empresa es sumamente importante. La microempresa constituye la totalidad del ingreso familiar para el 41,7% de los empresarios (BID, 2006). En el caso de los hombres a un 75% su

microempresa les proporciona más de la mitad y la mayoría de las veces hasta todo el ingreso familiar (BID, 2006).

El 72% de las microempresas comenzaron a funcionar desde 1999 (BID, 2006), esto se atribuye a que muchos trabajadores se volcaron hacia la microempresa luego de perder sus empleos debido a la crisis de 1999. También hay que considerar la alta rotación de las microempresas, muchas abren y funcionan un par de años y luego cierran (BID, 2006). En lo referente micromercados, a nivel mundial son empresas que facilitan la transferencia de productos de consumo final entre los productores y consumidores, si bien en los países de primer mundo, estos no son microempresas sino franquicias de grandes cadenas con estándares de calidad definidos y políticas de atención fijas, en los países en vías de desarrollo como el Ecuador, aún se presentan iniciativas de distribución de abastos al detalle, que se podrían considerar micro y artesanales, sin embargo, la globalización de la forma de hacer negocios, ha generado que todas estas organizaciones tiendan a modernizarse y concentrar una gama de productos amplia en variedad y profundidad en un solo espacio, esto ocurre de a poco en las grandes ciudades, donde las pequeñas tiendas de abarrotes, dan paso a estrategias de comercialización más complejas, con políticas tomadas de los grandes supermercados, pero que adolecen de las condiciones competitivas que brinda una estructura administrativa fuerte.

Tomando en consideración los aspectos mencionados, se establece con claridad que el micromercado San Pedrito es un negocio familiar, que puede considerarse una microempresa, inicia sus actividades en el año 2000, administrado por la hija de la propietaria, Srta. Alexandra Guña, cuenta con RUC No. 1700076514001, perteneciente a la propietaria del establecimiento, Sra. Mariana Puente, patente municipal, otorgada por Municipio de Sangolquí, permiso de funcionamiento, emitido por la Intendencia de Policía, permiso sanitario, extendido por el Ministerio

de Salud Pública y el permiso entregado por el Cuerpo de Bomberos. El negocio es unipersonal, legalmente constituido cuya actividad principal es la comercialización de artículos de primera necesidad.

Con una inversión inicial de \$ 2.000,00 dólares, producto del ahorro familiar, se inicia el negocio, con lo que se adquiere, estanterías, vitrinas, artículos de primera necesidad para su expendio, se invirtió en equipos de panadería, materia prima para la producción del pan, así como también la contratación, para esta actividad, de un panadero, el área en la cual el negocio se estableció fue de 24 metros cuadrados.

En el año 2001 se vende un terreno y se realiza una nueva inversión de \$ 2.000,00 dólares, con lo que se amplió el local a 56 metros cuadrados, se adquirió un frigorífico y se compró mercadería para diversificar los productos, entre los principales se puede nombrar los siguientes: carnes, lácteos, bebidas, licores, artículos de aseo, de bazar entre otros, con la finalidad de satisfacer la creciente demanda y los múltiples requerimientos de los clientes.

En los primeros años el micromercado dejó gran rentabilidad, ya que no existía competencia, producto de ello, en el año 2005 se realiza una reinversión de \$ 11000,00 dólares, utilizado para la modernización de la producción del pan con la compra de un horno de 20 latas a diesel y eléctrico, además se realiza una nueva ampliación, en esta ocasión para establecer un área de 16 metros cuadrados, exclusivamente para la venta de alimento balanceado para animales de granja.

Actualmente el micromercado funciona en un área de 96 metros cuadrados, comercializando, víveres, lácteos, pan, productos de aseo, de bazar y alimento balanceado para animales de granja. Según el negocio ha ido creciendo también

se han incrementado los proveedores entre los principales se mencionan a Coca Cola, Pronaca, La Fabril, Danec, Nestle, Kraft y Fritolay.

## **CAPÍTULO 1**

### **1.1 ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL PAÍS RELACIONADO CON LA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS.**

#### **1.1.1 MACRO ENTORNO**

Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas, gubernamentales, los avances tecnológicos, económicas, sociales, entre otros. Se realiza mediante dos premisas que son: las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la marcha de la organización.

#### **FACTORES ECONÓMICOS**

##### **INFLACIÓN**

La Inflación es el índice que mide la variación en la capacidad de compra en lo relativo a los componentes de la canasta básica<sup>1</sup>, en el Ecuador dolarizado, la inflación ha observado una tendencia a la estabilidad, lo cual es un factor positivo para cualquier proyecto, puesto que no se espera que los precios se eleven de forma no prevista por la inflación proyectada, el siguiente gráfico muestra la tendencia de la evolución de este índice económico:

---

<sup>1</sup> Análisis coyuntura económica, Revista Gestión, Agosto 2009.

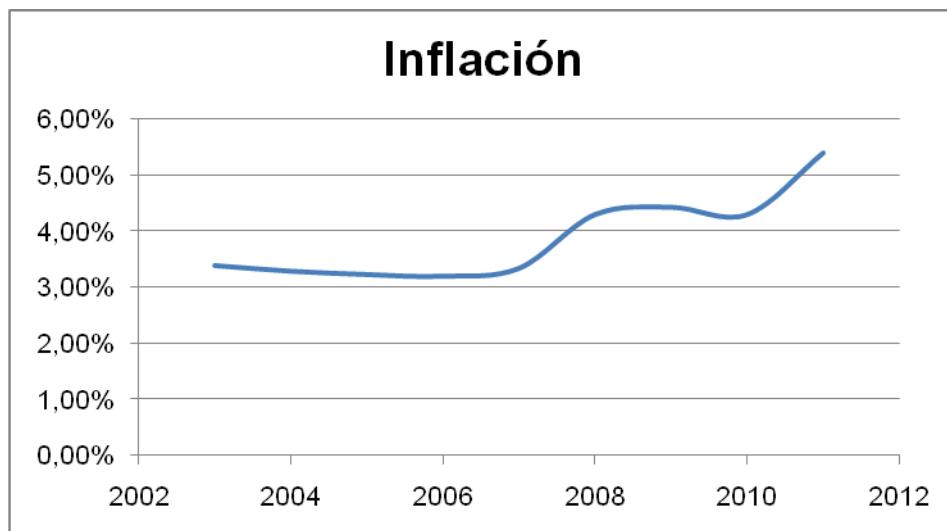
**TABLA No. 1.1 INFLACIÓN 2003 - 2011**

<b>Año</b>	<b>Inflación</b>
2003	3,40%
2004	3,30%
2005	3,24%
2006	3,21%
2007	3,35%
2008	4,31%
2009	4,44%
2010	4,31%
2011	5,41%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 1.1 INFLACIÓN 2003 - 2011**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor



## **ANÁLISIS:**

Como puede observarse, en el periodo analizado, la inflación se ha mantenido relativamente estable entre 3% y 5% aproximadamente, con un comportamiento a la baja desde el 2003 al 2007, al alza hasta el 2009 y un comportamiento con una ligera tendencia al alza a partir del 2007; esto implica que la economía ecuatoriana es estable, siguiendo el ciclo económico normal con periodos de expansión y recesión y actualmente se encuentra en un periodo expansivo.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **AMENAZA**

Se observa una tendencia al alza de la inflación, lo que dada la naturaleza de los productos que la empresa vende, puede frenar la demanda. Es decir, si bien la empresa comercializa productos de primera necesidad cuya demanda es inelástica y prácticamente no se ve afectada por el precio a menos que un incremento excesivo del mismo genere empobrecimiento de la población, también comercializa otros productos cuya elasticidad es mayor y de los que el consumidor puede prescindir y buscar puntos alternativos de compra si percibe un valor muy elevado, frenando el crecimiento organizacional.

### **TASAS DE INTERÉS**

Es fundamental conocer lo que ocurre con las tasas de interés puesto que representa el precio del dinero y por ende es un indicador de la capacidad de compra de la población en general, en este sentido, el Ecuador ha observado el siguiente comportamiento:

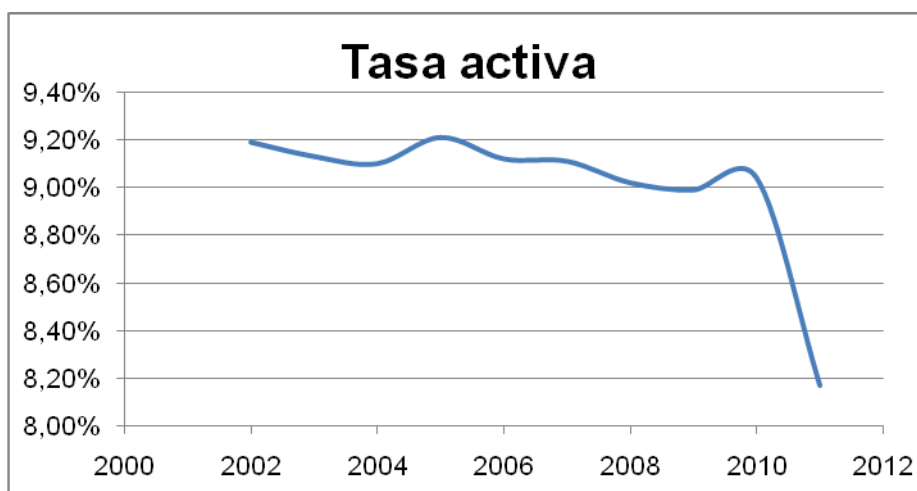
**TABLA No. 1.2 TASA DE INTERÉS ACTIVO 2003 - 2011**

<b>Año</b>	<b>Tasa activa</b>
2002	9,19%
2003	9,13%
2004	9,10%
2005	9,21%
2006	9,12%
2007	9,11%
2008	9,02%
2009	8,99%
2010	9,04%
2011	8,17%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 1.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA 2002 - 2011**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

## ANÁLISIS:

Como puede observarse la tendencia es a la estabilidad en el costo del crédito alrededor del 9%, esto revela un entorno de tranquilidad económica puesto que se debe tomar en cuenta que normalmente el crédito se sujeta a interés variable por lo que la estabilidad de la tasa activa es un incentivo frente a los procesos de inversión y consumo planificado. En lo relativo a la tasa pasiva, que corresponde a lo que paga el banco por los depósitos, la evolución de las tasas ha sido la siguiente:

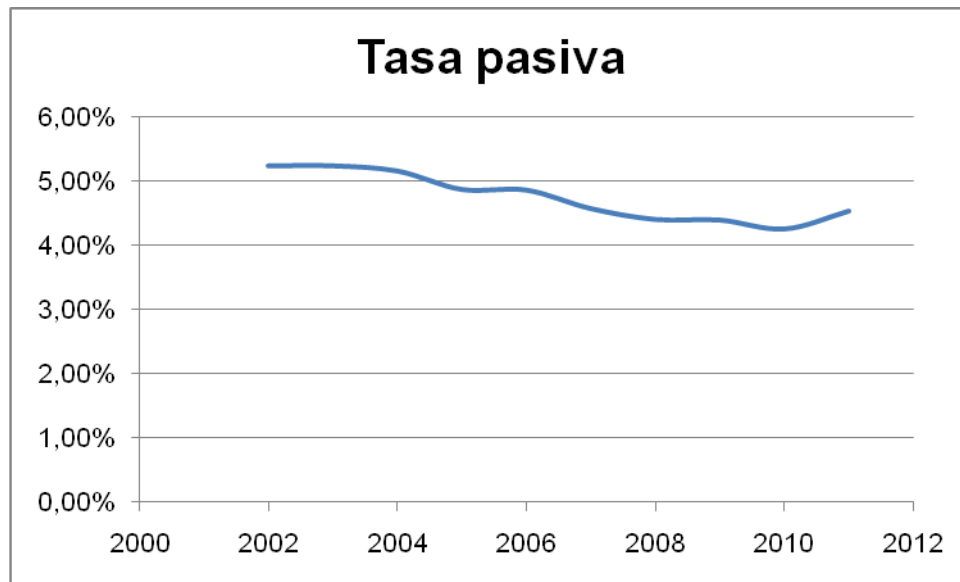
**TABLA No.1.3**

<b>Año</b>	<b>Tasa pasiva</b>
2002	5,24%
2003	5,24%
2004	5,16%
2005	4,87%
2006	4,86%
2007	4,57%
2008	4,40%
2009	4,39%
2010	4,25%
2011	4,53%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 1.3 TASA DE INTERÉS PASIVA 2002 - 2011**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

### **ANÁLISIS:**

Como puede observarse, la tasa pasiva tiende a disminuir en los últimos años y actualmente está relativamente estable alrededor del 5%, si bien este valor es relativamente bajo, se debe considerar que la motivación del ahorro de los ecuatorianos no es la generación de interés, sino la percepción de seguridad, por lo que la tasa pasiva es una motivación para la provisión del crédito de los intermediarios financieros.

El SPREAD es la diferencia entre tasa activa y pasiva, que es el margen de utilidad de las entidades financieras intermediarias, la evolución de la misma se muestra a continuación:

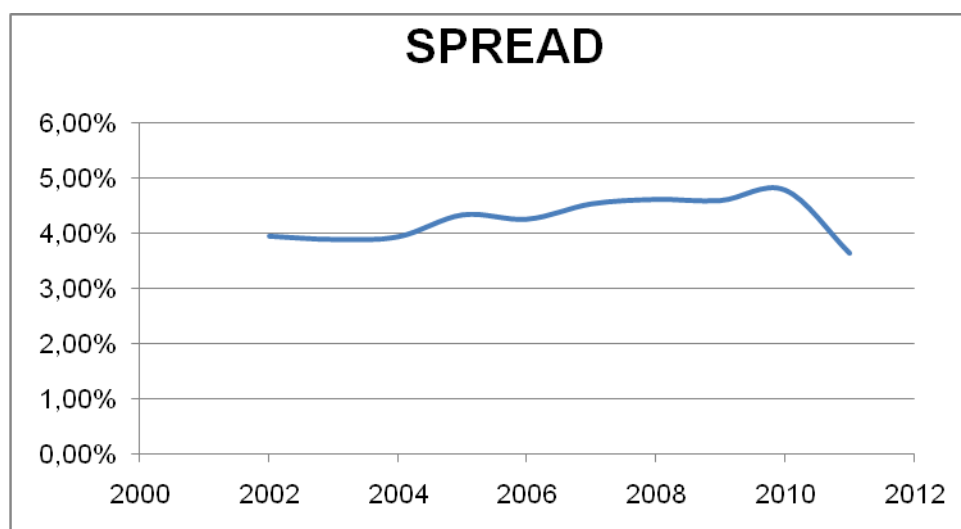
**TABLA No. 1.4 SPREAD 2002 - 2011**

<b>Año</b>	<b>SPREAD</b>
2002	3,95%
2003	3,89%
2004	3,94%
2005	4,34%
2006	4,26%
2007	4,54%
2008	4,62%
2009	4,60%
2010	4,79%
2011	3,64%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 1.4 SPREAD 2002 - 2011**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

## **ANÁLISIS:**

Como puede observarse la tendencia es al alza, esto implica estabilidad que garantiza liquidez en las calles, se contribuye así al crecimiento económico. En suma, se observa que el comportamiento de las tasas de interés de mercado están orientadas al estímulo de la economía en los últimos años, como lo revela la tendencia del spread, esto es coherente con la inflación, lo que implica que existe liquidez en el mercado y acceso al crédito.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

Existe acceso a crédito privado en el mercado local, en caso de que la organización requiera financiamiento externo de alguna clase. En el caso del micromercado, las obligaciones a corto plazo se dan fundamentalmente con los proveedores y se requiere el respaldo de capital de trabajo para solventarlas, puesto que el inventario tiene alta rotación pero no la suficiente para cubrir de inmediato las necesidades de pago a corto plazo, frente a necesidades de inversión para mejorar las características competitivas de la empresa, es primordial contar con fuentes de financiamiento externas, para garantizar el flujo de efectivo necesario para cubrir las necesidades de inversión a mediano plazo.

### **CANASTA BÁSICA**

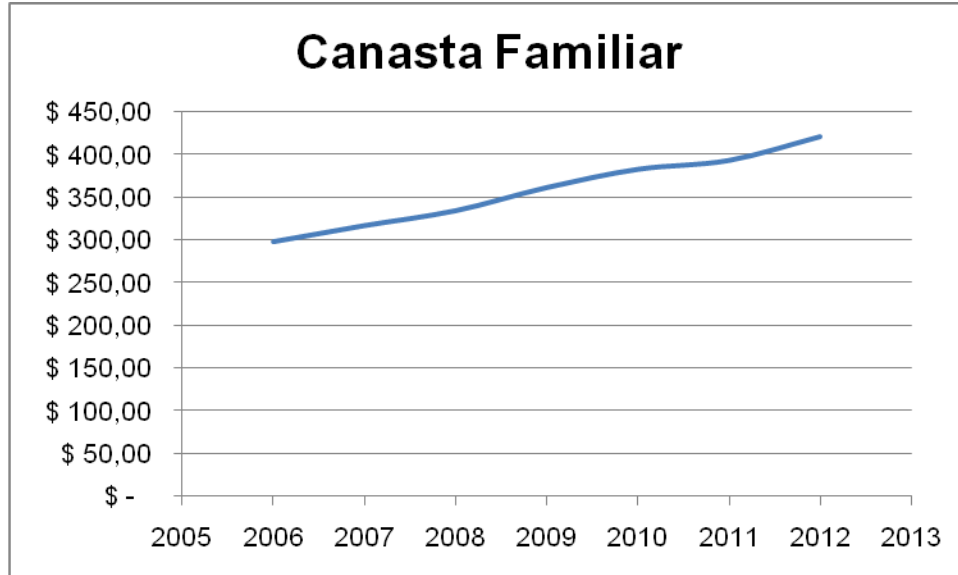
De acuerdo a los parámetros de los requerimientos nutricionales, la canasta básica es la que permite cubrir las necesidades elementales de la población, cuya variación en los años 2006 al 2011 ha sido la siguiente:

**TABLA No. 1.5 CANASTA FAMILIAR**

<b>Año</b>	<b>Canasta Familiar</b>	<b>Incremento</b>
2006	\$ 298,56	
2007	\$ 317,34	6,29%
2008	\$ 334,74	5,48%
2009	\$ 361,72	8,06%
2010	\$ 383,03	5,89%
2011	\$ 393,40	2,71%
2012	\$ 421,07	7,03%

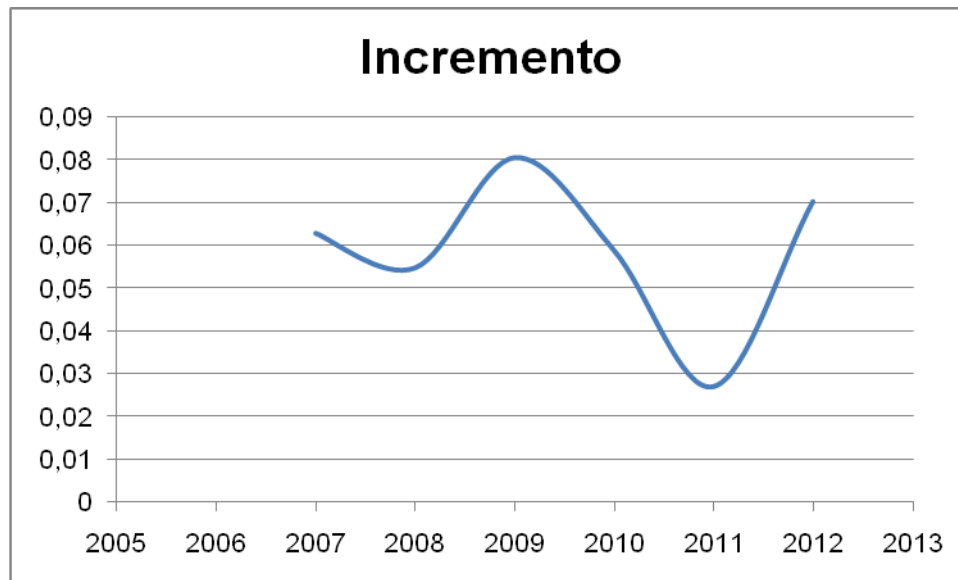
Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 1.5 CANASTA FAMILIAR**



Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 1.6 INCREMENTO**



Elaboración: Autor

**ANÁLISIS:**

La canasta básica ha experimentado crecimientos porcentuales del máximo el 7% en el periodo analizado, esto incluye el hecho de que sus componentes han variado, sin embargo, se mantiene por debajo del incremento promedio del ingreso, lo que implica que existe un incremento real del poder adquisitivo de los consumidores, esto constituye una oportunidad significativa de mercado para empresas que participan de la oferta de bienes y servicios básicos, puesto que la población está en capacidad de cubrirlos en su mayoría, lo que favorece la generación de ingresos.



## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

### AMENAZA:

La canasta básica observa una tendencia irregular en sus costos, lo que puede dificultar el diseño de la oferta.

### SUELDOS

“<sup>2</sup>El sueldo es toda retribución que percibe la persona a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”, La variación del sueldo en los últimos seis años se ha incrementado, tal como se presenta en la siguiente tabla:

**TABLA No. 1.6 SALARIO PROMEDIO**

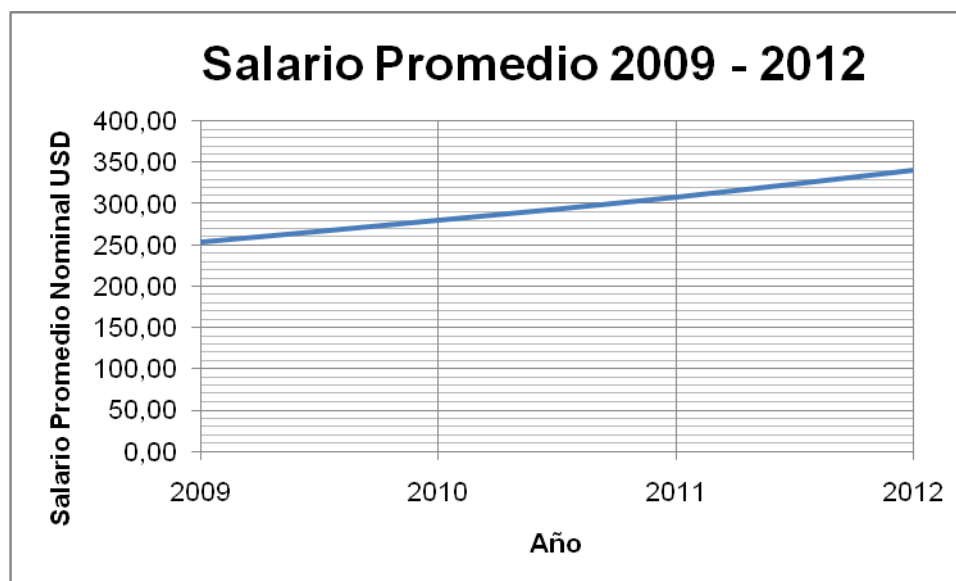
<b>Año</b>	<b>Salario Promedio</b>	<b>Incremento</b>
2009	\$ 254,21	
2010	\$ 279,85	10%
2011	\$ 307,83	10%
2012	\$ 340,47	11%

Elaboración: Autor

---

<sup>2</sup> REYES, Ponce agustín, Administración de Personal – Sueldos y Salarios, Editorial Limusa 2004, México, pág. 15

**GRÁFICO No. 1.7 SALARIO PROMEDIO 2009 - 2012**



Elaboración: Autor

### **ANÁLISIS:**

Los sueldos se han incrementado de forma constante en el orden del 10% promedio anual, desde el año 2009 al 2012, si se compara con la inflación, se puede observar un incremento en la capacidad adquisitiva media del consumidor lo cual, como se mencionó anteriormente, es positivo para las empresas generadoras de bienes y servicios, sin embargo se debe tomar en cuenta también, esta tendencia a la hora de diseñar los sueldos y salarios de los trabajadores, con el fin de que la proyección presupuestal sea real.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **OPORTUNIDAD:**

El aumento anual de los sueldos y salarios, que se ha venido registrando desde el año de nuestro estudio, ha contribuido a incrementar la capacidad adquisitiva de los consumidores, esto quiere decir, que las ventas en el micromercado pueden incrementarse frente a un incremento de la renta real de los consumidores a quienes la empresa atiende.

### **FACTORES POLÍTICOS**

Tras una desastrosa década desde el punto de vista de estabilidad política, finalmente el país parece haber hallado cierta tranquilidad en este sentido luego de que el Presidente actual haya logrado permanecer en el poder por más de un año y se presente con probabilidades serias de mantenerse en el mismo al menos durante otros seis años; si bien el tinte izquierdista y de confrontación que ha caracterizado al mandatario disparan alarmas cada cierto tiempo, es indudable los avances en materia social que ha experimentado el país en los últimos años.

Desde el punto de vista económico se ha limitado la acción de los capitales internos castigándolos con cargas impositivas que limitan la inversión y obligándolos al pago de impuestos, pese a ello, la inversión parece estar siendo atraída al país a través de políticas de sinceramiento de los contratos, lo que puede incrementar divisas para la nación; pese a esto el incremento excesivo del aparato burocrático tiende a consumir esta subida de ingresos y la búsqueda incesante de recursos para cubrir el déficit fiscal sumergen a la economía en cierta incertidumbre al mediano plazo; pese a este panorama, no se vislumbra radicalización del socialismo al corto plazo sobre todo después del distanciamiento observado entre las fuerzas más extremas y el régimen tanto a nivel externo como interno.

En lo relativo a la política del régimen orientada a la iniciativa de negocios, se ha establecido un fuerte apoyo desde los estamentos gubernamentales hacia los pequeños y medianos empresarios, estos se puede observar en la diversidad de las fuentes de financiamiento.

### **ANÁLISIS:**

Existe una política de apoyo gubernamental a las iniciativas micro, pequeñas y medianas de negocios, sobre todo desde el punto de vista de financiamiento o respaldo a los procesos de inversión.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL:**

### **OPORTUNIDAD:**

Si dado el caso, el financiamiento es necesario, el respaldo de un proyecto bien estructurado puede dar acceso a crédito, para el micromercado, este crédito puede provenir de fuentes públicas si a través del mismo se justifica la creación de plazas laborales sustentables a mediano plazo y direccionadas a los sectores vulnerables de la población.

## **FACTORES SOCIALES**

### **DESEMPLEO**

Se define el desempleo como aquel porcentaje de la población que está en edad de trabajar y desea trabajar pero que no consigue fuentes de empleo estables y con todos los beneficios legales, es decir está desprotegida, bajo este contexto, la evolución de este indicador en el país es la siguiente:

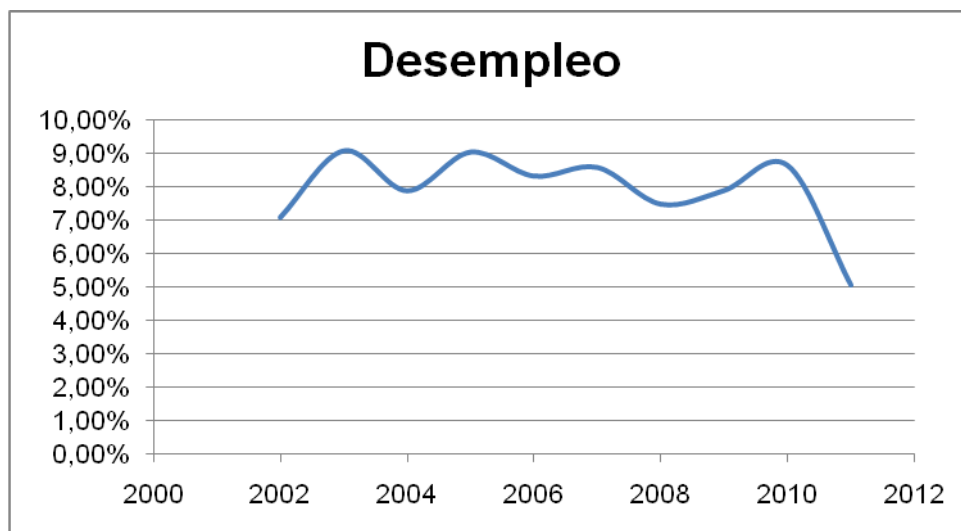
**TABLA No. 1.7 DESEMPLEO 2002 - 2011**

Año	Desempleo
2002	7,10%
2003	9,10%
2004	7,90%
2005	9,06%
2006	8,34%
2007	8,60%
2008	7,50%
2009	7,91%
2010	8,66%
2011	5.07%

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 1.8 DESEMPLEO 2002 - 2011**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec/>

Elaboración: Autor

## **ANÁLISIS:**

Se observa que el indicador se mantiene estable y oscilante alrededor del 8,5% en el periodo analizado, no se espera que varíe notoriamente, debe indicarse que este parámetro es importante porque en cierto modo implica el alcance del proyecto y el impacto sobre el público destino, es decir, el hecho de que la tendencia del desempleo se encuentre a la baja implica que una mayor base de clientes potenciales están en capacidad de cubrir sus necesidades básicas, y dado que esta es la línea de negocio de Micromercado San Pedrito, es un factor de entorno externo de extremo interés.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **OPORTUNIDAD**

La tasa de desempleo estabilizada implica acceso a mano de obra con diferentes grados de especialización a costos medios, lo que para el micromercado es ideal con el fin de garantizar la mejor atención al menor costo posible.

### **AMENAZA**

La tasa de desempleo puede limitar el acceso de clientes al proyecto si el empobrecimiento generado por el mismo no permite a los consumidores la satisfacción plena de sus necesidades básicas, puesto que el micromercado satisface con sus productos gran parte de estas necesidades.

## **SEGURIDAD**

La seguridad ha sido un serio problema para el país en estos últimos años donde las tasas de delito parecen haberse disparado; esto se debe fundamentalmente a una internacionalización del crimen debido a la existencia de la situación tan extrema en Colombia y la profundización de su conflicto; así en el país las organizaciones frente a la extrema desconfianza en el Sistema de Justicia Ecuatoriano, se han visto obligadas a buscar alternativas para garantizar su seguridad, y se han multiplicado las organizaciones de provisión de servicios de protección de bienes y personas privados que se han convertido en una necesidad de toda organización, aunque esto implica multiplicar costos.

### **ANÁLISIS:**

La situación actual de la inseguridad obliga a las empresas a optar por gastos adicionales entre sus fijos que incluyen el pago en servicios de provisión de seguridad privados además, se limita la decisión de compra de activos fijos y por tanto de modernización cuando se percibe riesgo de pérdida por robo.

### **AMENAZA**

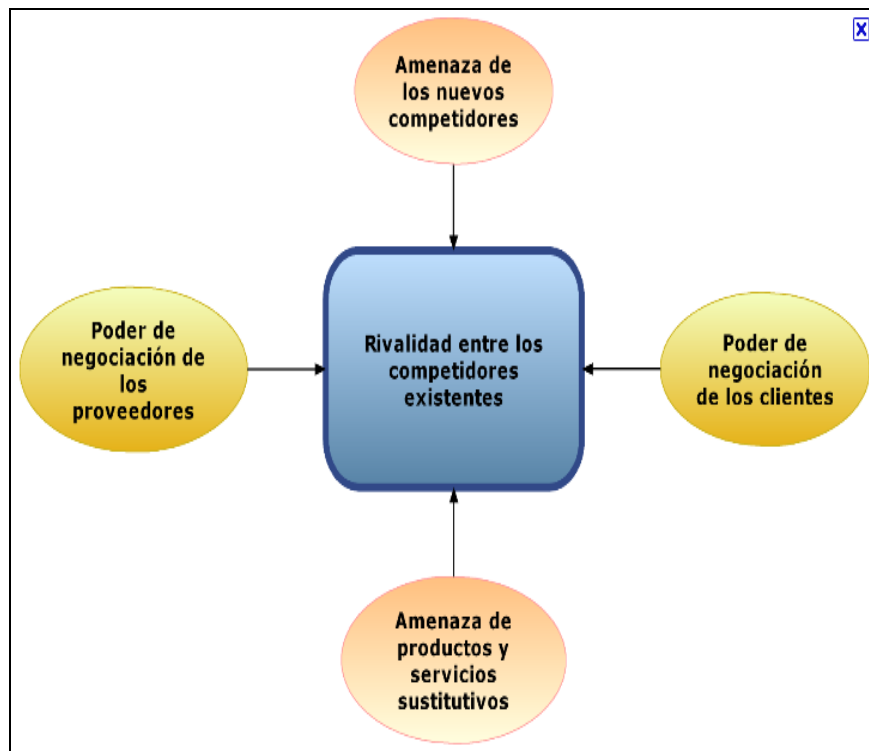
Debido a la naturaleza de la mercancía, es necesario reducir el riesgo de pérdidas por robo a través de la implementación de sistemas de seguridad. Es decir, en los micromercados, los productos son vulnerables a los pequeños robos y si estos se acumulan pueden constituir una seria amenaza para la estabilidad de los ingresos de la empresa.

### 1.1.2 MICRO ENTORNO

Para el análisis del entorno interno, se utilizará el esquema de Michael Porter, mismo que se representa en el siguiente gráfico:

#### LAS FUERZAS DE PORTER

GRÁFICO No. 1.9



Fuente: <http://www.gestiondeempresas.org/analisis-del-atractivo-del-sector-las-cinco-fuerzas-de-porter/>



## COMPETENCIA

Se ha realizado un estudio de competencia detallado para el sector, con el fin de caracterizarla cuidadosamente y en este sentido emitir conclusiones y estrategias válidas y de alto impacto; en este sentido, se identificó la siguiente competencia directa:

**TABLA No. 1.8 COMPETIDORES/UBICACIÓN**

COMPETIDORES	UBICACIÓN	DISTANCIA
Mini Market B.C.	Av. Mariana de Jesús y Pedro Ati	80 mts.
Distribuidora La Rebaja	Av. Mariana de Jesús y Antonio Obando	150 mts.
Víveres Carmencita	Diego Janchi y Av. Mariana de Jesús	100 mts.
Distribuidora por mayor y menor	Venezuela y Av. Mariana de Jesús	200 mts.
Víveres Danielita	Venezuela y Av. Mariana de Jesús	200 mts.

Elaboración: Autor

Estas organizaciones productivas se consideran competencia directa de la empresa porque satisfacen las mismas necesidades y por lo tanto tienen el mismo segmento de mercado meta. Los atributos de la competencia directa de acuerdo a la investigación son:

**TABLA No. 1.9 ATRIBUTOS DE COMPETENCIA DIRECTA**

Competidores	Líneas de Productos	Precio	Imagen	Tiempo	Atención	Horario	Personal
Mini Market B.C.	Viveres, Bebidas Lácteas, Pan, Helados, Cabinas, Licores.	Precios distribuidor en ciertos artículos, precios de venta al público en la mayoría de mercadería	Muy buena	3 años	Muy Buena	De 6:30 a 21:00	Negocio familiar atendido por 2 personas
Viveres Carmencita	Viveres, bebidas, lácteos	Precio de Venta al Público	Regular	20 años	Buena	De 6:30 a 21:30	Atiende el propietaria
Distribuidora por mayor y menor	Viveres por mayor y menor, artículos de aseo personal, Licores, lácteos,	Precios distribuidor al por mayor, por unidades PVP.	buenas	10 años	Buena	De 8:00 a 20:00	Atiende el propietario, con un empleado

	alimentos balanceado para animales de granja						
Víveres Danielita	Víveres, bebidas, lácteos, Snacks, lácteos, artículos de aseo personal, artículos de aseo personal, cabinas internet copias.	Precio de venta al público en víveres, bebidas, lácteos y artículos de aseo personal, precio bajos en servicio de internet e impresiones, copias al por mayor, precios medios en papelería.	buenas	8 años	Buena	De 8:00 a 20:00	Negocio familiar atendido por 2 personas

Elaboración: Autor

## 1.2 SUSTITUTOS

Los sustitutos están determinados por aquellas tiendas que satisfacen la misma necesidad a través de productos diferentes, sin embargo, en el presente proyecto, se estima que el sustituto, estará dado a por tiendas especializadas, es decir, que tienen una variedad específica de productos, que también están presentes en la empresa, en este sentido, se tiene la siguiente información:

**TABLA No. 1.10**

<b>COMPETIDORES</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>DISTANCIA</b>
Panadería y pastelería El Horno	Av. Mariana de Jesús y Pedro Ati	50 mts.
Farmacia Sana Sana	Av. Mariana de Jesús y Pedro Ati	50 mts.
Frutería San Pedrito	Av. Mariana de Jesús y Pedro Ati	100 mts.
Distribuidora La Rebaja	Av. Mariana de Jesús y Antonio Obando	150 mts.
Foparrilla	Av. Mariana de Jesús y Venezuela	50 mts.
Panadería Sabor Ambateño	Av. Mariana de Jesús y Venezuela	80 mts.

Elaboración: Autor

Los atributos de este grupo de competidores que rodean a la organización son:

**TABLA No. 1.11**

<b>Nombre</b>	<b>Líneas de Productos</b>	<b>Precio</b>	<b>Imagen</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Servicio</b>	<b>Horario</b>	<b>Personal</b>
Panadería y pastelería El Horno	Pan, Bebidas, lácteos, helados	Precio de venta al Público	Buena	4 años	Buena	De 7:00 a 21:30	Atiende el propietario
Farmacia Sana Sana	Artículos de aseo, Snacks	Precios de venta al público	Muy buena	5 años	Muy buena	De 9:00 a 21:00	Atienden 3 empleados
Frutería San Pedrito	Víveres, Legumbres, Frutas, Lácteos, embutidos, carnes, bebidas	Precios distribuidor frutas y verduras, Precio de venta al Público otros	Buena	15 años	Buena	De 7:00 a 20: 30	Negocio familiar atendido por 2 personas

Distribuidora La Rebaja	Artículos de aseo Personal	Precio de Venta al Público	Buena	2 años	Regular	De 9:00 a 20:00	Atiende el propietario
Foparrilla	Embutidos, carne de aves y res, distribuidor	Precios distribuidor	Buena	1 años	Buena	De 9:00 a 20:00	Atiende el propietario
Panadería Sabor Ambateño	Pan, Bebidas, lácteos, helados	Precio de Venta al Público	Buena	3 años	Buena	De 7:00 a 20:00	Atiende el propietario

Elaboración: Autor

Como puede observarse, la competencia tiene un producto que el micromercado no comercializa o no de forma que su ingreso sea representativo y por lo tanto, un aporte al desarrollo, que son las carnes y embutidos. Esto se tomará en cuenta para la diversificación de la oferta.

### **1.3 CLIENTES**

En público meta del presente proyecto, son las familias del sector, que buscan básicamente las siguientes características en los productos que adquieren:

- Precios bajos
- Calidad
- Variedad
- Horario extendido
- Buena atención

Aunque estas características serán detalladas con mayor claridad en el estudio de mercado. Sin embargo, debe afirmarse que debido a la gran cantidad de competidores directos e indirectos de la zona, el cliente tiene un gran poder de negociación en los procesos de compra.

### **PROVEEDORES**

El sector de los micromercados, desde el punto de vista de los proveedores se caracteriza por:

- Productos de marca; se distribuyen a través de las empresas de forma directa, algunos productos como la Coca Cola, o de forma indirecta, productos como SUMESA que no tienen una red de distribución propia sino que se apoyan en empresas especializadas en la distribución de múltiples productos.

- Vegetales, verduras y relacionados; con el fin de garantizar precios bajos, este tipo de productos se adquieren directamente en mercados mayoristas de la capital, el riesgo que se corre al respecto estriba en la posibilidad de que existan pérdidas en los productos perecibles si estos sobran, o existan costos de oportunidad si se produce desabastecimiento.
- Artículos de aseo y bodega; se adquiere este tipo de productos al por mayor en bodegas del centro de la ciudad para su comercialización en el micromercado, sin embargo, existe también la posibilidad de comprar los productos al interior de las fábricas, aunque debe realizarse en un volumen mayor, y se requiere ser mayorista, esto se logra justificando un nivel mínimo de compras mensuales.
- Otros productos, se adquieren directamente de los distribuidores mayoristas, para garantizar el precio mínimo posible para el cliente.

En función de lo anterior, la siguiente tabla muestra la consolidación del poder de negociación para los proveedores de la empresa:

**TABLA No. 1.12**

<b>Proveedor</b>	<b>Poder de Negociación</b>	<b>Justificación</b>
Empresas grandes o productos de marca	Alto	Pese a que las empresas grandes tienen redes de distribución muy bien estructuradas, la empresa no tiene poder sobre los horarios de entrega de los productos sino sobre el volumen
Mercados mayoristas y distribuidores de frutas y	Bajo	La competencia entre estos proveedores es



verduras		muy intensa, por lo que la organización tiene facilidades para la selección
Distribuidores de productos de aseo y variados	Medio	Si se adquiere a los mayoristas, se puede adquirir a cualquiera y en los volúmenes que se desee, pero si se desea comprar a fabricantes, se debe adquirir el producto en volúmenes mínimos mensuales lo que puede desembocar en pérdidas o acumulación de stock

Elaboración: Autor

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA SELECCIONADO

San Pedro de Taboada es una parroquia de la ciudad de Sangolquí, que en los últimos años ha crecido significativamente y junto con ello se han incrementado los pequeños negocios, como las tiendas, panaderías, fruterías, bodegas y farmacias, como Sana Sana, que adicional a ofertar medicinas venden también artículos de aseo, afectando al micromercado “San Pedrito”, producto de ello la demanda descendió considerablemente, a esto se sumó la presencia de los Supermercados que se establecieron en la ciudad de Sangolquí, como Magda, Aki, Santamaría, y Supermaxi.

El crecimiento del negocio ha sido importante, pero no cuenta con una distribución física organizada y funcional, es decir no hay sitios definidos para clasificar los diferentes productos, lo que dificulta el despacho ágil y oportuno en horas pico, provocando con ello, que la atención sea lenta y los clientes en muchas ocasiones se retiren sin ser atendidos, además el consumidor no puede visualizar la variedad de artículos que el micromercado oferta, por lo que muchos de ellos no tienen una rotación frecuente.

No existe un control contable, el registro se lo hace de forma manual y únicamente anotando los días de pago a los proveedores y el valor adeudado, las facturas se las desecha una vez canceladas. No se cuenta con un inventario de mercaderías y las adquisiciones se las realiza cuando el producto terminó, esto ocasiona el desabastecimiento de los artículos y la pérdida de clientes, que al no encontrar lo que necesitan, prefieren ir a la competencia. Al no contar con una información adecuada hace imposible identificar la situación económica real del negocio.

El personal con el que se cuenta es un panadero que trabaja de 3h00 a 6h00 y la propietaria del negocio, que es la encargada de atender a los clientes y proveedores, en el horario de 6h30 a 20h30, el exceso de tiempo de trabajo de esta última, ha tenido como consecuencia que en varias ocasiones el micromercado cierre, provocando pérdidas significativas.

Además ha contribuido a profundizar la crisis, la falta de publicidad, ya que únicamente existe en el interior la entrega por los proveedores y un rótulo que está ubicado al ingreso, en la parte superior del micromercado, que hace referencia a la venta de pan (PANADERÍA SAN PEDRITO), y no da a conocer la variedad de artículos que existe para su expendio.

La falta un modelo administrativo a puesto en serias dificultades la permanencia del negocio en las actuales circunstancias y es muy probable que no pueda continuar, por lo que requiere de un cambio, estructural, organizacional, financiero y de control, que permita identificar con claridad cuáles son las debilidades y amenazas, para establecer las estrategias que fortalecerán el micromercado y determinaran las oportunidades de crecimiento.

Las actividades administrativas del micromercado entrarán en un proceso de adaptación organizacional amplio que implicará aprobación, toma de decisiones y evaluación, respondiendo de esta manera a preguntas básicas como, por qué existe la organización, que hace y como lo hace. El resultado de este proceso será un plan que servirá de guía de las acciones organizacionales en un plazo de tres a cinco años.

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Tiene por objetivo el estudio de cómo está estructurado el mercado en las actuales circunstancias, la herramienta que se utilizará para esta investigación son las encuestas, las cuales nos permitirán obtener información acerca de la oferta y la demanda.

El negocio ha establecido los siguientes objetivos, luego de haber realizado el análisis del entorno, así:

- Identificar la competencia, con la finalidad de implementar estrategias que permitirá determinar el valor agregado que el micromercado entregará, para incrementar sus clientes.
- Determinar el mercado objetivo del negocio, para establecer el segmento al cual direccionará su estrategia.

#### **2.2 PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Para el estudio de mercado es necesario recordar que cada tipo de negocio es diferente, por lo que la planificación variará, en este caso se iniciará con un tipo de investigación genérica contando con los siguientes elementos:

- Exploratoria
- Descriptiva

Exploratoria: Que se la utilizará para la recolección de información mediante mecanismos informales y no estructurados.

Descriptiva: Se aplicará para establecer los métodos y procedimientos que describirán las variables del marketing y determinar las preguntas básicas para cada variable, contestando Quien, Como, Que y Cuando, cuyo resultado describirá cosas como, actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos, al igual que describir el número de competidores y sus estrategias.

## **2.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

### **2.3.1 CRITERIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación efectuada para el negocio es de dos tipos: geográfica y demográfica. La segmentación geográfica considera la división del mercado por sectores, en este caso el mercado está localizado en el sector céntrico de la parroquia, tomando en cuenta que al norte limita con la Urbanización Capelo, al sur con el Barrio Fajardo, al este el Rio San Pedro y al oeste con La ciudadela Filanbanco. La segmentación demográfica considera las familias de estratos socio económicos medio y medio bajo.

## **2.4 IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO, POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

A noviembre del año 2010 el Ecuador registró una población de 14.306.876 habitantes con un crecimiento del 3.2%. A la provincia de Pichincha le correspondió 2.165.662 habitantes.<sup>3</sup> Uno de los principales cantones de la Provincia de Pichincha es el Cantón Rumiñahui ubicado al suroriente del Cantón Quito, con una población de 60.638 habitantes que corresponde al

---

<sup>3</sup> [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

2,8%, de los cuales el 13.8% residen en el área rural. San Pedro de Taboada es una parroquia urbana del cantón Rumiñahui, cuya población es de 8000 habitantes,<sup>4</sup> que conforma el ámbito geográfico del negocio.

Con la finalidad de establecer la muestra de un total de 8000 habitantes de la parroquia de San Pedro de Taboada se aplica la siguiente fórmula:

**TAMAÑO DE LA MUESTRA**

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

n=	Tamaño de la muestra	?
p=	Probabilidad de éxito	0,95
q=	Probabilidad de fracaso	0,05
N=	Tamaño de la población	8.000
e <sup>2</sup>	Error máximo admisible	0,05
Z <sup>2</sup>	margen de acierto	1,96

$$n = \frac{3,8416 \cdot 8.000 \cdot 0,95 \cdot 0,05}{0,0025 \cdot 7.999 + 3,8416 \cdot 0,95 \cdot 0,05}$$

<sup>4</sup> Diario la Hora, sección valles 2011-06-25

$$n = \frac{1459,808}{19,998 + 0,1825}$$

$$n = \frac{1459,81}{20,180}$$

n=	<b>72,339</b>
----	---------------

Esto significa que deben realizarse 72 encuestas entre el público meta, para que los resultados de los cuestionamientos sean estadísticamente válidos y generalizables.

#### **2.4.1 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS, DE ACUERDO AL OBJETIVO DEL PROYECTO**

Con la finalidad de obtener información que nos permita conocer las características del mercado es necesario realizar una encuesta que es el instrumento que nos permitirá obtener resultados concretos de la oferta y demanda.

##### **2.4.1.1 ENCUESTA DE LOS CLIENTES**

#### **ENCUESTA PARA DETERMINAR EL MERCADO POTENCIAL EN EL SECTOR DE SAN PEDRO DE TABOADA**

De su respuesta sincera dependerá que este estudio tenga el resultado deseado. Gracias por colaboración.





**5. ¿En cuánto estima el nivel de ingreso familiar?**

a.- 0 - 500

c.- 1001 – 2000

b.- 501 – 1000

d.- más de 2000

**6. ¿En promedio de cuánto gasta en cada visita al micromercado?**

a.- Menos de 5

c.- entre 11 – 20

b.- Entre 6 – 10

d.- más de 20

**7. En orden de importancia califique del 1 al 5 los factores que le gustaría que posea el micro mercado de su confianza. Considerando 1 como el preferido al 5 como el menos preferido.**

a) Limpieza

d) Horacio de atención

b) Precio

e) Fácil localización de productos

c) Variedad y frescura

f) Buen servicio

**8. ¿En qué lugar compra usted su carne de res o embutidos preferida?**

Barrio (....)

Mercado (....)

Supermaxi (....)

Me es indiferente (....)

**9. ¿En qué presentación le gustaría adquirir la carne de res y embutidos?**

En empaque al vacío (....)

Al peso (en ese instante) (....)

## 2.5 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS, DE ACUERDO AL OBJETIVO DEL PROYECTO

Una vez terminado el tamaño de la muestra, se continuará con la tabulación de los las encuesta, cuyos resultados son los siguientes:

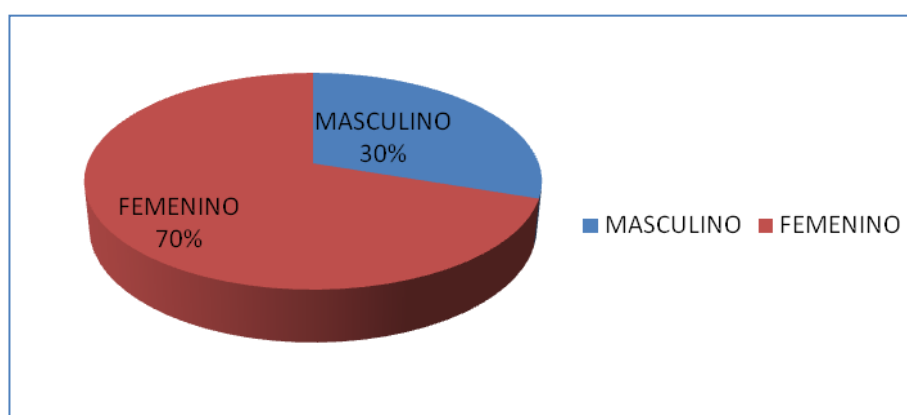
### DATOS DEL ENCUESTADO

**TABLA No. 2.1**

<b>SEXO</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
MASCULINO	21	30%
FEMENINO	51	70%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 2.1**



Elaboración: Autor

## INTERPRETACIÓN:

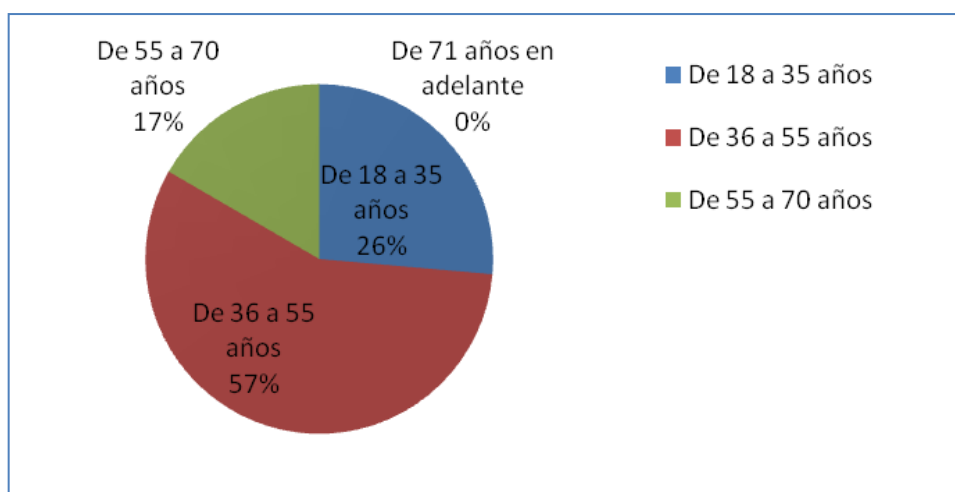
Los principales compradores del Micromercado son Mujeres, esto no quiere decir que los hombres no sean clientes, puesto que es una empresa de alcance familiar, sino, que son fundamentalmente mujeres las que realizan las compras.

**TABLA No. 2.2**

EDAD		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
De 18 a 35 años	19	26%
De 36 a 55 años	41	57%
De 55 a 70 años	12	17%
De 71 años en adelante	0	0%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 2.2**



Elaboración: Autor

## INTERPRETACIÓN:

El rango de edad más significativo del mercado, es el ubicado entre 36 y 55 años, esto debe considerarse para el diseño de la comunicación.

## PREGUNTAS

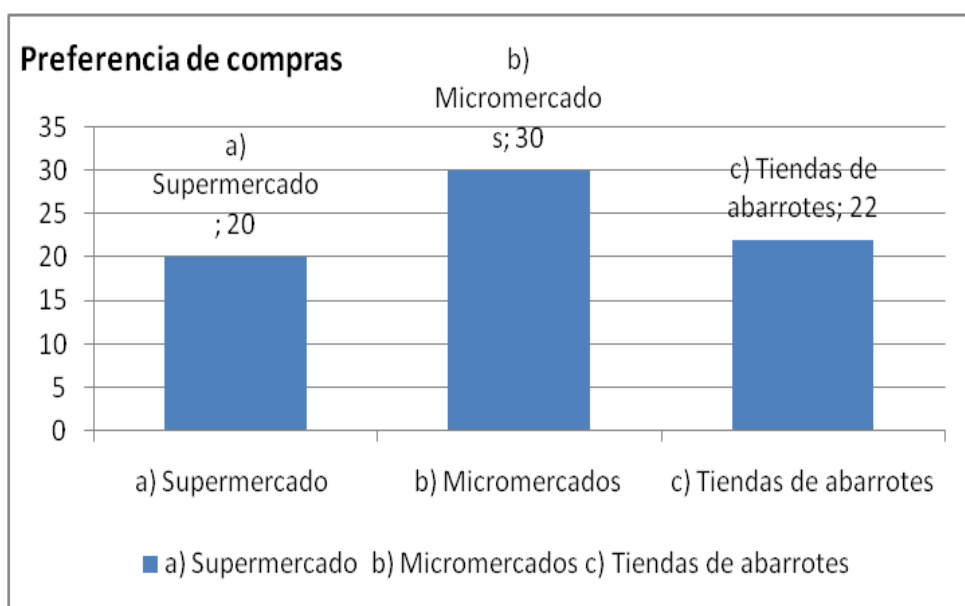
### 1. ¿Donde prefiere usted realizar sus compras?

TABLA No. 2.3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
a) Supermercado	20	28%
b) Micromercados	30	42%
c) Tiendas de abarrotes	22	31%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.3



Elaboración: Autor

## INTERPRETACIÓN:

La distribución de las preferencias de compra del cliente es bastante uniforme, aunque se nota una ligera preferencia por los micromercados, se puede afirmar que no es una ventaja significativa, por lo que es necesario diseñar estrategias para captar la preferencia del cliente potencial.

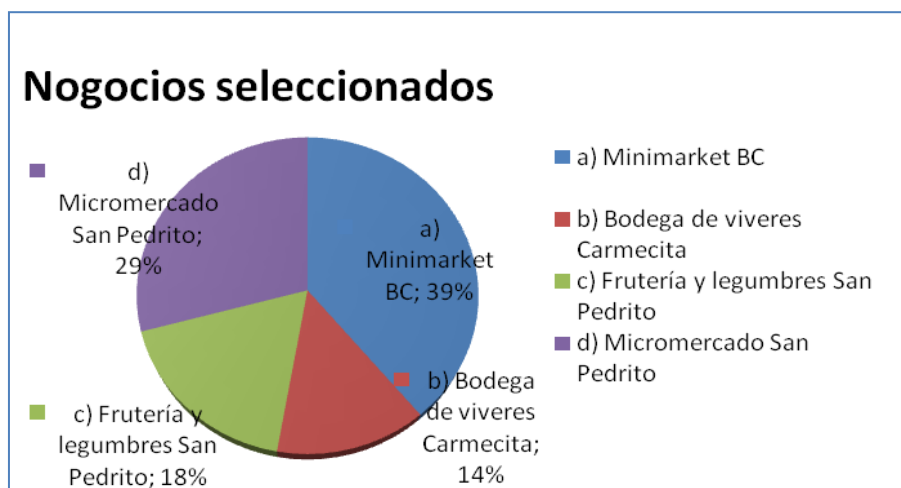
## 2. En el sector de San Pedro de Taboada ¿Qué micromercado le viene a la mente?

TABLA No. 2.4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Minimarket BC	28	39%
b) Bodega de víveres Carmecita	10	14%
c) Frutería y legumbres San Pedrito	13	18%
d) Micromercado San Pedrito	21	29%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.4



Elaboración: Autor

## INTERPRETACIÓN:

Se observa una ligera ventaja de Minimarket en el segmento, pero no se puede afirmar que tenga un liderato indiscutible de mercado, por lo que su posicionamiento no es fuerte, aunque lo mismo puede decirse de los otros competidores, San Pedrito incluido, se debe realizar una fuerte campaña de posicionamiento de la empresa.

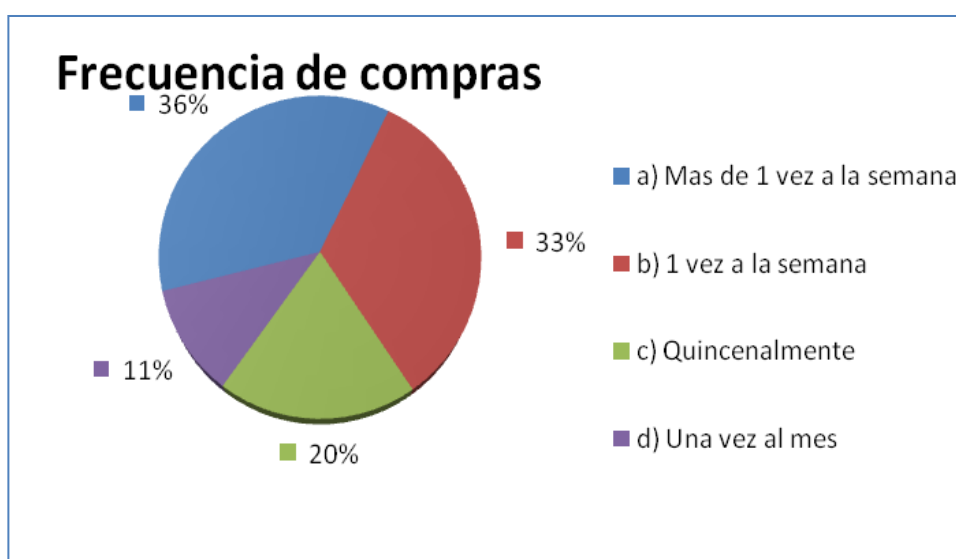
### 3. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el micromercado?

TABLA No. 2.5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Mas de 1 vez a la semana	26	36%
b) 1 vez a la semana	24	33%
c) Quincenalmente	14	19%
d) Una vez al mes	8	11%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.5



Elaboración: Autor

## INTERPRETACIÓN:

Como puede observarse, la frecuencia de compra en los micromercados es muy variada, esto debido a que la estrategia de negocio de los mismos permite que el cliente realice compras al detalle de uso diario o compras significativas de consumo semanal o quincenal.

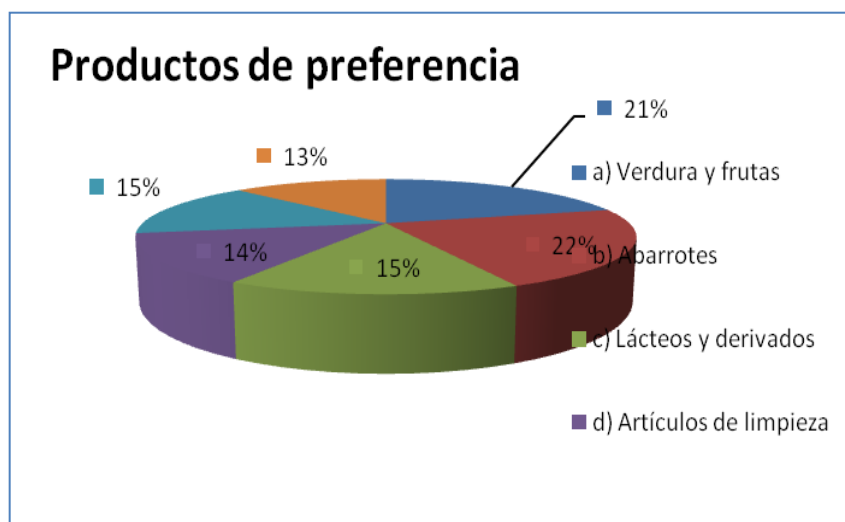
### 4. ¿Qué es lo que usualmente compra en el micromercado?

**TABLA No. 2.6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Verdura y frutas	15	21%
b) Abarrotes	16	22%
c) Lácteos y derivados	11	15%
d) Artículos de limpieza	10	14%
e) Carnes y derivados	11	15%
f) Artículos de aseo personal	9	13%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 2.6**



Elaboración: Autor

## INTERPRETACIÓN:

Como puede observarse, todas las líneas de productos son de interés para el público meta, sin un segmento que se destaque con claridad de los otros, llama la atención que el área de carnes y embutidos, que es una debilidad de la empresa, posee un 15% en el lugar de las preferencias por lo que es menester incrementar esta línea de negocio en el micromercado San Pedrito.

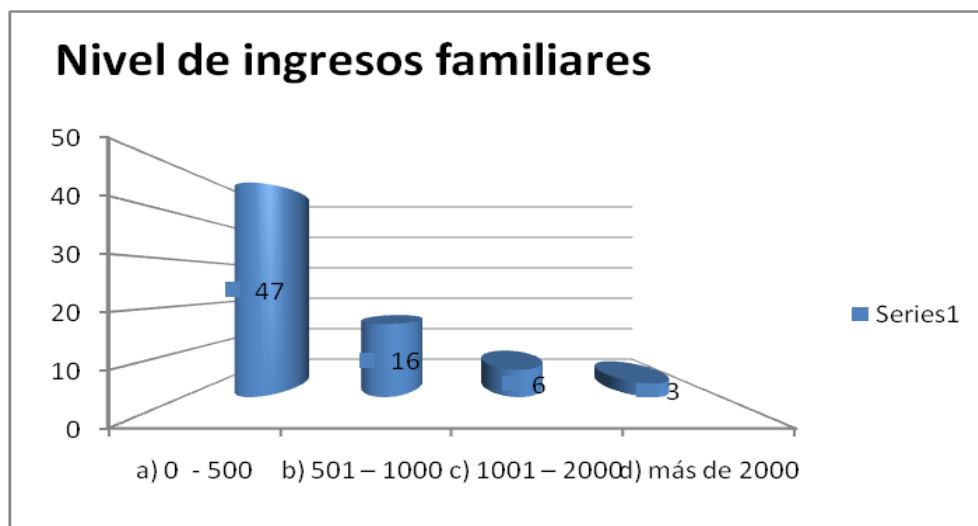
### 5. ¿En cuánto estima el nivel de ingreso familiar?

TABLA No. 2.7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) 0 - 500	47	65%
b) 501 – 1000	16	22%
c) 1001 – 2000	6	8%
d) más de 2000	3	4%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.7



Elaboración: Autor



## INTERPRETACIÓN:

Como puede observarse, la mayoría de la población se ubica en la línea de ingreso entre 0 USD y 500 USD, esto era de esperarse puesto que el sector donde se ubica el Micromercado, se caracteriza por pertenecer a un nivel socioeconómico bajo y medio, el cual percibe ingresos que se encuentran alrededor de la canasta básica.

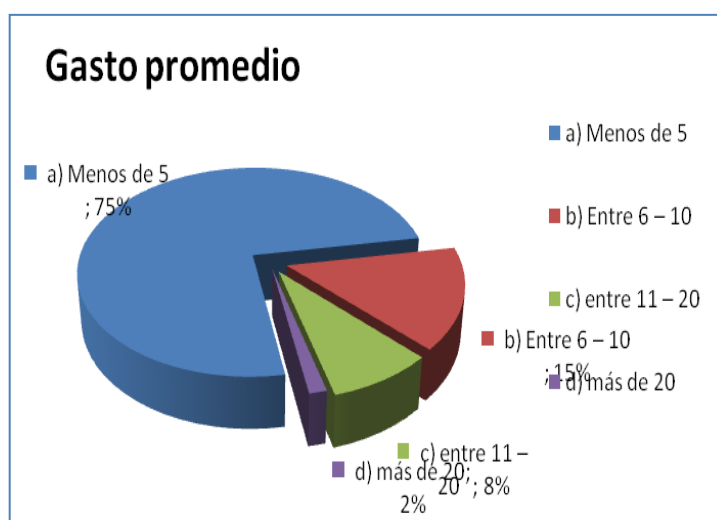
### 6. ¿En promedio de cuánto gasta en cada visita al micromercado?

**TABLA No. 2.8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a) Menos de 5	54	75%
b) Entre 6 – 10	11	15%
c) entre 11 – 20	6	8%
d) más de 20	1	1%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 2.8**



Elaboración: Autor

## INTERPRETACIÓN:

Esta pregunta refuerza la percepción de que los clientes usan en su mayoría el Micromercado como fuente de compras detallistas, es decir, para consumo inmediato, aunque hay un segmento significativo que efectúa volúmenes de gasto que bien podrían interpretarse como compras semanales.

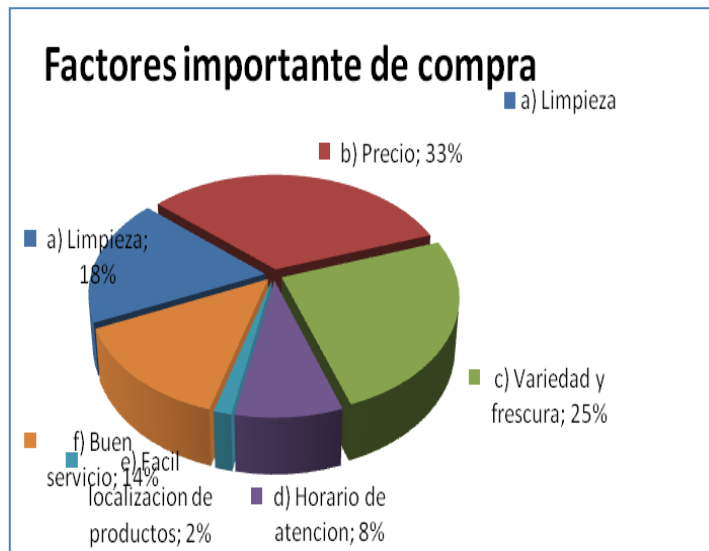
7. En orden de importancia califique del 1 al 5 los factores que le gustaría que posea el micro mercado de su confianza. Considerando 1 como el preferido al 5 como el menos preferido.

**TABLA No. 2.9**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
a) Limpieza	13	18%
b) Precio	24	33%
c) Variedad y frescura	18	25%
d) Horario de atención	6	8%
e) Fácil localización de productos	1	1%
f) Buen servicio	10	14%
<b>TOTAL:</b>	<b>72</b>	<b>76%</b>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 2.9**



Elaboración: Autor

### **INTERPRETACIÓN:**

Todos los factores, excepto el de servicio, son importantes para el cliente, aunque el servicio no es percibido como fuente de valor agregado cuando es bueno, pero definitivamente afecta a la empresa cuando es malo, por lo que pese a no ser mencionado por los clientes debe implementarse su diseño adecuado.

### **8. ¿En qué lugar compra usted su carne de res o embutidos preferida?**

- |                   |        |
|-------------------|--------|
| Barrio            | (....) |
| Mercado           | (....) |
| Supermaxi         | (....) |
| Me es indiferente | (....) |

**TABLA No. 2.10**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
<b>Barrio</b>	19	26.99%
<b>Mercado</b>	15	20.86%
<b>Supermaxi</b>	29	39.88%
<b>Me es indiferente</b>	9	12.27%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

**INTERPRETACIÓN:**

Se considera que aquellas personas que compran carnes y embutidos en el SUPERMAXI mantengan este comportamiento de compra puesto que es carne de alta calidad a un precio mayor así que con el fin de filtrar la demanda para reducir el riesgo en toma de decisiones, se descartará esta porción de mercado para el análisis de ingresos.

**9. ¿En qué presentación le gustaría adquirir la carne de res y embutidos?**

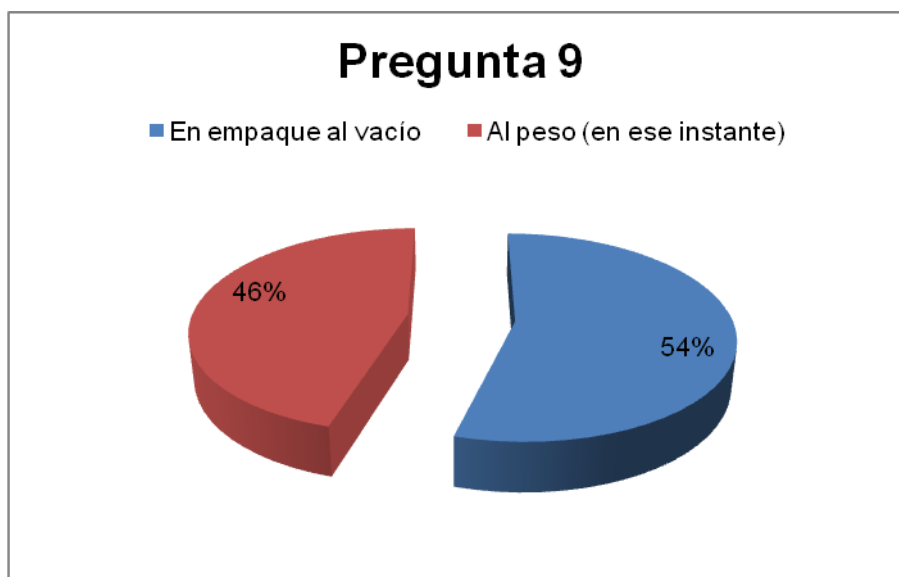
En empaque al vacío (....)  
Al peso (en ese instante) (....)

**TABLA No. 2.11**

En empaque al vacío	39	54,46%
Al peso (en ese instante)	33	45,54%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autor

**GRÁFICO No. 2.10**



Elaboración: Autor

### **INTERPRETACIÓN:**

Como puede observarse, las preferencias son compartidas entre ambas presentaciones, por lo que se deben ofrecer ambas alternativas al cliente.

## **2.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a los datos obtenidos tenemos el siguiente resumen:

**TABLA No. 2.12**

### **RESUMEN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS EN EL SECTOR DE SAN PEDRO DE TABOADA**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Respuesta más significativa</b>	<b>%</b>
SEXO	FEMENINO	70%
EDAD	De 36 a 55 años	57%

1. ¿Dónde prefiere usted realizar sus compras?	b) Micromercados	42%
2. En el sector de San Pedro de Taboada ¿Qué micromercado le viene a la mente?	a) Minimarket BC	39%
3. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el micromercado?	a) Mas de 1 vez a la semana	36%
4. ¿Qué es lo que usualmente compra en el micromercado?	b) Abarrotes	22%
5. ¿En cuánto estima el nivel de ingreso familiar?	a) 0 - 500	65%
6. ¿En promedio de cuánto gasta en cada visita al micromercado?	a) Menos de 5	75%
7. En orden de importancia califique del 1 al 5 los factores que le gustaría que posea el micro mercado de su confianza. Considerando 1 como el preferido al 5 como el menos preferido.	c) Variedad y frescura	25%
8. ¿En qué lugar compra usted su carne de res o embutidos preferida?	Los Compradores del SUPERMAXI podrían descartarse como compradores de la carne de la empresa	39,88 %
9. ¿En qué presentación le gustaría adquirir la carne de res y embutidos?	Los embutidos y carnes se deben vender al vacío y al peso	100%

Elaboración: Autor

## 2.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEMANDA Y SUS PROYECCIONES

Con el fin de proyectar la demanda potencial de consumo del proyecto, se usarán los siguientes indicadores:

**TABLA No. 2.13**

Tamaño familiar medio	4,6
Crecimiento	1,41%
Canasta básica	587,36
Población San Pedro de Taboada	8000

Fuente: <http://www.inec.gov.ec/home/>

Elaboración: Autor

En función de esta información, se puede proyectar el consumo potencial de la zona de San Pedro de Taboada para el periodo de análisis, como sigue:

**TABLA No. 2.14**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>Familias</b>	<b>Gasto familiar en canasta básica mensual</b>	<b>Gasto familiar en canasta básica Anual</b>	<b>* Gasto familiar</b>
2012	8000				
2013	8113	1764	\$1.035.898,74	\$12.430.784,89	\$ 12.430,78
2014	8227	1789	\$1.050.504,91	\$12.606.058,96	\$ 12.606,06
2015	8343	1814	\$1.065.317,03	\$12.783.804,39	\$ 12.783,80
2016	8461	1839	\$1.080.338,00	\$12.964.056,03	\$ 12.964,06
2017	8580	1865	\$1.095.570,77	\$13.146.849,22	\$ 13.146,85

Elaboración: Autor

\* Gasto familiar en canasta básica anual.

Además, debe considerarse que se implementará la venta de carne y embutidos, por lo que su proyección será considerada, así la oferta del sector de influencia del proyecto, se conoce la siguiente información:

Competencia directa de la empresa:

- a) Local de microempresa de embutidos y carnes de res: ninguna
- b) Local detallistas que posean embutidos y carnes de res: 4

Bajo este contexto, se conoce que los volúmenes de venta de embutidos semanales de los locales al detalle, en este sentido, debido a la inexistencia de estudios previos de evolución de la oferta de embutidos y carnes de res de calidad en el sector, se hará uso de la siguiente información obtenida a través de consulta directa a la competencia:

**TABLA No. 2.15**

<b>Locales</b>	<b>Venta semanal en libras Embutidos</b>	<b>Venta semanal en libras Carne de res</b>
<b>LOCAL 1</b>	5	8
<b>LOCAL 2</b>	7	6
<b>LOCAL 3</b>	6	7
<b>LOCAL 4</b>	10	12
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>33</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

Esto ubica la oferta actual en:

- a) Embutidos:
  - Oferta semanal = 28 libras semanales
  - Oferta mensual actual = 112 libras mensuales



- Oferta anual actual = 1.344 libras anuales
- b) Carne de res:
- Oferta semanal = 33 libras
  - Oferta mensual actual = 132 libras
  - Oferta anual actual = 1.584 libras

Una vez establecida la oferta anual, se determina el porcentaje de crecimiento de la misma, para esto se tomará en cuenta el crecimiento del sector cárnico en el país, el cual es de 1,18%<sup>5</sup>, de acuerdo al informe de recursos zootécnicos del Ministerio de Agricultura del Ecuador en su página 13, realizado por el Dr. Zootecnista Rubén Haro Oñate en el 2009; bajo este contexto, la proyección de la oferta es:

**TABLA No. 2.16**

<b>Año</b>	<b>Oferta de embutidos (libras por año)</b>	<b>Oferta de carne (libras por año)</b>
<b>2011</b>	1344,00	1584,00
<b>2012</b>	1359,86	1602,69
<b>2013</b>	1375,91	1621,60
<b>2014</b>	1392,14	1640,74
<b>2015</b>	1408,57	1660,10
<b>2016</b>	1425,19	1679,69
<b>2017</b>	1442,01	1709,92

Fuente: Tabulación de encuestas

Elaborado por: Autor

<sup>5</sup><http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/en/genetics/documents/Interlaken/countryreports/Ecuador.pdf>

## ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda se analizará para el consumo de carnes y embutidos que son las líneas que se pretende introducir; en relación a la cantidad de hombres y mujeres que consumen embutidos y carnes entre los 18 hasta los 60 años en el sector San Pedro, es del 69.29% de población económicamente activa (PEA).

Existen algunos factores que intervienen directamente en los precios, como los servicios a proporcionar al cliente es decir el servicio personalizado el momento de adquirir cualquier producto, el precio de los productos y la renta al consumidor.

En este sentido y gracias a la investigación de mercado realizada, se efectuará la siguiente proyección:

- a) Tamaño del mercado meta: 1. 171 personas (PEA San Pedro, en capacidad de adquirir y consumir carne y embutidos)
- b) Tamaño de la unidad familiar: 4,6 personas por familia (INEC de acuerdo al censo del 2010)
- c) Número de familias: 325,28
- d) Consumo familiar medio de embutidos: 2,5 libras semanales (Ecuador en Cifras INEC)
- e) Personas que consumen embutidos y carnes: 91,67%<sup>6</sup>
- f) Demanda actual =  $325,28 \times 2,5 \times 4 \times 12 \times 0,9167 = 35.782,10$  libras al año
- g) Crecimiento poblacional = 1,91% (INEC)

---

<sup>6</sup> <http://www.ecuadortv.ec/ecutopnw.php?c=3473>

Con base en esta información, se obtiene la siguiente proyección de demanda:

**TABLA No. 2.17 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE EMBUTIDOS**

<b>Año</b>	<b>Demanda (libras anuales)</b>
<b>2011</b>	35782,10
<b>2012</b>	36465,54
<b>2013</b>	37162,03
<b>2014</b>	37871,82
<b>2015</b>	38595,18
<b>2016</b>	39332,34
<b>2017</b>	40083,59

Fuente: Tabulación de encuestas

Elaborado por: Autor

En lo relativo al consumo de carnes, se usará información relevante al mismo proveniente de la FAO, la misma se muestra a continuación:

**TABLA No. 2.18 CONSUMO PER CÁPITA DE CARNE EN ECUADOR**

<b>Año</b>	<b>Kg/persona al año</b>	<b>Año</b>	<b>Kg/persona al año</b>
<b>1995</b>	6,80	<b>2003</b>	10,70
<b>1996</b>	7,02	<b>2004</b>	11,86
<b>1997</b>	7,72	<b>2005</b>	14,11
<b>1998</b>	7,46	<b>2006</b>	15,78
<b>1999</b>	8,46	<b>2007</b>	16,29

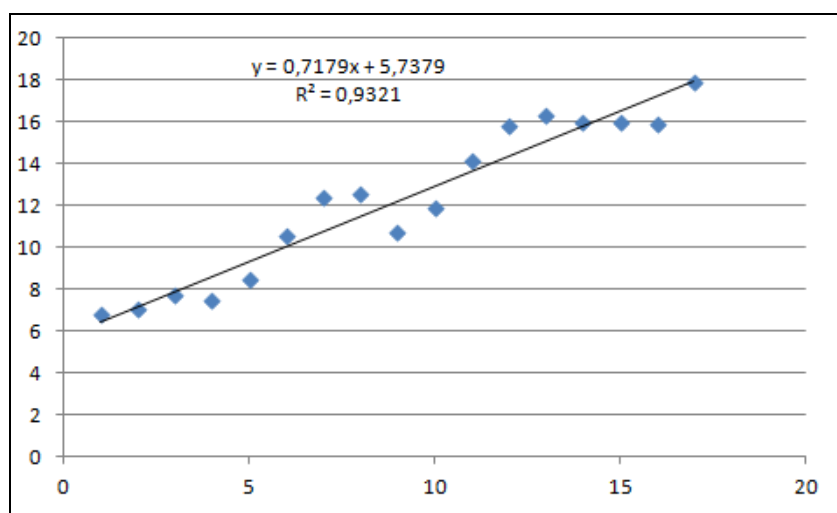
<b>2000</b>	10,53	<b>2008</b>	15,98
<b>2001</b>	12,37	<b>2009</b>	15,96
<b>2002</b>	12,54	<b>2010</b>	15,93
		<b>2011</b>	17,88

Fuente<sup>7</sup>: FAO

Elaboración: Autor

En base a esta información, se puede proyectar el consumo de carnes a través de la ecuación de correlación correspondiente, obtenida a través del módulo gráfico de EXCEL, como se muestra a continuación:

**GRÁFICO No. 2.11 KG/PERSONA AL AÑO**



Fuente: FAO

Elaborado por: Autor

<sup>7</sup>[www.oiporc.com/plantilla/images/stories/pdf/estadistica/cifras\\_consolidadas\\_fao.xls+&cd=3&hl=es&ct=clnk](http://www.oiporc.com/plantilla/images/stories/pdf/estadistica/cifras_consolidadas_fao.xls+&cd=3&hl=es&ct=clnk)

Como puede observarse, la correlación es significativa (92%) por lo tanto, la siguiente ecuación puede emplearse para la proyección:

$$\text{Consumo per cápita de carne} = 0,7179 \times \text{Año} - 1425,8$$

$$R^2 = 0.9321$$

Con esta expresión, se obtiene la siguiente proyección para el año actual y los años de vida del proyecto:

**TABLA No. 2.19 CONSUMO PER CÁPITA DE CARNE EN ECUADOR**

<b>Consumo per cápita de carne en Ecuador</b>	
<b>Año</b>	<b>Kg/persona al año</b>
<b>2012</b>	18,62
<b>2013</b>	19,33
<b>2014</b>	20,05
<b>2015</b>	20,77
<b>2016</b>	21,49
<b>2017</b>	22,20

Fuente: Datos anteriores

Elaborado por: Autor

Con esta información para el sector analizado se puede obtener la demanda aparente, si se toma en cuenta que el mercado meta de la iniciativa es 1.171 personas, se obtiene entonces:

**TABLA No. 2.20 DEMANDA APARENTE ACTUAL**

<b>Año</b>	<b>Consumo per cápita</b>	<b>Demanda aparente anual (1.171 x consumo per cápita)</b>
<b>2012</b>	18,64	21797,93
<b>2013</b>	19,36	22638,59
<b>2014</b>	20,08	23479,25
<b>2015</b>	20,80	24319,91
<b>2016</b>	21,52	25160,57
<b>2017</b>	22,23	26001,24

Fuente: Datos anteriores

Elaborado por: Autor

Tomando en cuenta que la preguntas filtro de la investigación de mercado No 8 establece la preferencia por carne de marca SUPERMAXI (que no se puede comercializar en el local) es 39,88% y que al 7,14% del mercado no le gusta la carne<sup>8</sup>, se obtiene la demanda real del sector como sigue:

**TABLA No. 2.21 DEMANDA APARENTE ACTUAL Y DEMANDA REAL (KG)**

<b>Año</b>	<b>Demanda aparente anual (Kg)</b>	<b>Demanda real (Kg)</b>
<b>2012</b>	21797,93	12169,22
<b>2013</b>	22638,59	12638,54
<b>2014</b>	23479,25	13107,86
<b>2015</b>	24319,91	13577,18
<b>2016</b>	25160,57	14046,50
<b>2017</b>	26001,24	14515,82

Fuente: Datos anteriores

Elaborado por: Autor

**EJEMPLO DE CÁLCULO:**

---

<sup>8</sup> [www.oiporc.com/plantilla/images/stories/pdf/estadistica/cifras\\_consolidadas\\_fao.xls+&cd=3&hl=es&ct=clnk](http://www.oiporc.com/plantilla/images/stories/pdf/estadistica/cifras_consolidadas_fao.xls+&cd=3&hl=es&ct=clnk)

- Año 2012

$$\text{Demanda real} = 21797,93 \times (100\% - 39,88\%) \times (100\% - 7,14\%) = 121869,22$$

Finalmente, para establecer la demanda proyectada en libras, se establece la equivalencia en 1Kg = 2,20 Libras, con lo que se obtiene:

**TABLA No. 2.22 DEMANDA REAL EN KG Y EN LBS.**

<b>Año</b>	<b>Demanda real en Kg</b>	<b>Demanda real en Lbs</b>
<b>2012</b>	12169,22	26772,29
<b>2013</b>	12638,54	27804,80
<b>2014</b>	13107,86	28837,30
<b>2015</b>	13577,18	29869,80
<b>2016</b>	14046,50	30902,31
<b>2017</b>	14515,82	31934,81

Fuente: Datos anteriores

Elaborado por: Autor

## **DEMANDA INSATISFECHA**

En función de los cálculos anteriores se calcula la demanda insatisfecha a partir de las siguientes tablas:

**TABLA No. 2.23 DEMANDA INSATISFECHA EMBUTIDOS**

<b>Año</b>	<b>Demanda embutidos (libras anuales)</b>	<b>Oferta embutidos (libras por año)</b>	<b>Demanda insatisfecha embutidos (libras anuales)</b>
<b>2013</b>	37162,03	1375,91	35786,12
<b>2014</b>	37871,82	1392,14	36479,68
<b>2015</b>	38595,18	1408,57	37186,61
<b>2016</b>	39332,34	1425,19	37907,15
<b>2017</b>	40083,59	1442,01	38641,58

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autor

**TABLA No. 2.24 DEMANDA INSATISFECHA CARNES DE RES**

<b>Año</b>	<b>Demanda carnes (libras anuales)</b>	<b>Oferta carnes (libras por año)</b>	<b>Demanda insatisfecha carnes (libras anuales)</b>
<b>2013</b>	27804,80	1621,60	26183,20
<b>2014</b>	28837,30	1640,74	27196,56
<b>2015</b>	29869,80	1660,10	28209,70
<b>2016</b>	30902,31	1679,69	29222,62
<b>2017</b>	31934,81	1709,92	30224,89

Fuente: Investigación

Elaborado por: Autor



## CAPÍTULO 3

### ESTUDIO TÉCNICO

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DEL PROYECTO

El negocio está instalado de modo que se hace necesario identificar aquellas falencias en la característica de servicio actual para poder estimar el impacto de la comunicación en el público meta.

#### 3.2 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

La localización del micro mercado obedece no solo a aspectos económicos, sino estratégicos, institucionales, e incluso de preferencias emocionales. En este contexto la ubicación del negocio es muy importante y dependerá de ésta el éxito o fracaso del proyecto.

##### 3.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN

GRÁFICO No. 3.1



Elaboración: Autor

El negocio que está ubicado en la Ciudad de Sangolquí, en la Parroquia de San Pedro de Taboada, cuyos límites son: al norte la Urbanización Capelo, al sur con el Barrio Fajardo, al este el Rio San Pedro y al oeste con La ciudadela Filanbanco.

### 3.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN

El micro mercado se establece en la calle Mariana de Jesús, avenida principal para el ingreso a la parroquia, y Diego Janchi esquina, cuenta con calles adoquinadas y tiene una gran afluencia de público tanto residentes del sector como turistas.

**GRÁFICO No. 3.2**



Elaboración: Autor

### **3.3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS**

La empresa requerirá de los siguientes activos fijos productivos y recursos humanos.

#### **3.3.1 RECURSOS HUMANOS – MANO DE OBRA**

Por tratarse de un negocio familiar la administración del negocio está a cargo dueña y un empleado que realiza la elaboración del pan.

#### **3.3.2 MATERIA PRIMA**

El micro mercado se dedica a la comercialización de artículos de primera necesidad, la materia prima estaría dada únicamente en la elaboración del pan, para lo cual se ha establecido proveedores permanentes de, harina, huevos, sal, levadura, manteca, entre otros.

#### **3.3.3 MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS**

Para la producción, exhibición y expendio de los artículos se cuenta con los siguientes implementos:

- ✓ Un horno para 10 latas a gas y eléctrico
- ✓ Cinco vitrinas
- ✓ Una panera de madera
- ✓ Dos exhibidores de gaseosas
- ✓ Dos congeladores
- ✓ Una nevera
- ✓ Tres perchas

Adicionalmente, se considera necesario añadir el siguiente mobiliario con el fin de mejorar las condiciones de atención entre los clientes:

- a) Intranet: permite que la microempresa tenga comunicación permanente entre los distintos departamentos de la empresa y también con los proveedores
- b) Rebanadora de embutidos
- c) Vitrinas refrigerantes, refrigeradora y congeladora
- d) Equipos, muebles y suministros de oficina
- e) Balanza electrónica, cámara de seguridad y registradora digital

**GRÁFICO No. 3.3**

<p><b>Rebanadora de embutidos</b></p> 	<p><b>Vitrinas refrigerantes</b></p> 	<p><b>Refrigeradora</b></p> 
<p><b>Balanza digital</b></p> 	<p><b>Congeladora-exhibidora</b></p> 	<p><b>Caja Registradora</b></p> 
<p><b>Escritorio</b></p> <p>Línea Mix</p> 	<p><b>Computadora</b></p> 	<p><b>Suministros de</b></p> 

<p><b>Cámaras de seguridad</b></p> 	<p><b>Suministros de</b></p> 	<p><b>Impresora Multifuncional</b></p> 
<p><b>Suministros de</b></p> <p><b>Uso diario</b></p> 		

Fuente: Páginas de internet varias

Elaborado por: Autor

Los siguientes equipos y materiales serán necesarios para el correcto funcionamiento de la microempresa:

a) Computador:

El computador permite registrar de una manera fácil y sencilla las distintas operaciones en cuanto a la comercialización tales como el registro de las cuentas ventas y adquisiciones, etc.

b) Impresora multifuncional:

El objetivo de la Impresora multifuncional es el de imprimir los distintos documentos necesarios para presentar de manera clara los Estados Financieros calculados y además de esto permite imprimir cualquier tipo de anuncio en cuanto a precios y promociones que surgieren durante la comercialización.

c) Escritorio:

El escritorio tiene como objetivo ser el lugar de ubicación del computador y servir como archivador de documentos.

d) Congelador-exhibidor:

Sirve como lugar de congelación para que los productos que necesiten congelar se mantengan frescos al momento de ser vendidos.

e) Balanza digital:

La balanza tiene la función de determinar o establecer la cantidad necesaria de productos que el cliente necesita.

f) Caja registradora

Permitirá el registro y a su vez el control del dinero que entra por las ventas.

g) Rebanadora de embutidos:

Permite el corte exacto de los embutidos a la cantidad precisa que el cliente desea adquirir.

h) Vitrinas refrigerantes

Permite que los productos que lo requieran, estén frescos y que al momento de ser vendidos se encuentren en buen estado.

i) Cámaras de seguridad:

Permite observar cualquier movimiento que exista dentro de la microempresa, de igual manera tener un control adecuado.

j) Suministros de limpieza:

Con los suministros de limpieza la microempresa se verá reluciente, se dará un aspecto agradable y que haga que el cliente regrese por el orden, aseo y limpieza del local.

k) Suministros de oficina:

Con los suministros de oficina, tenemos todo en orden, las cosas que se deben llevar a diario dentro de la microempresa, tener un orden para cada cosa y que nos facilite el acceso a cualquier información.

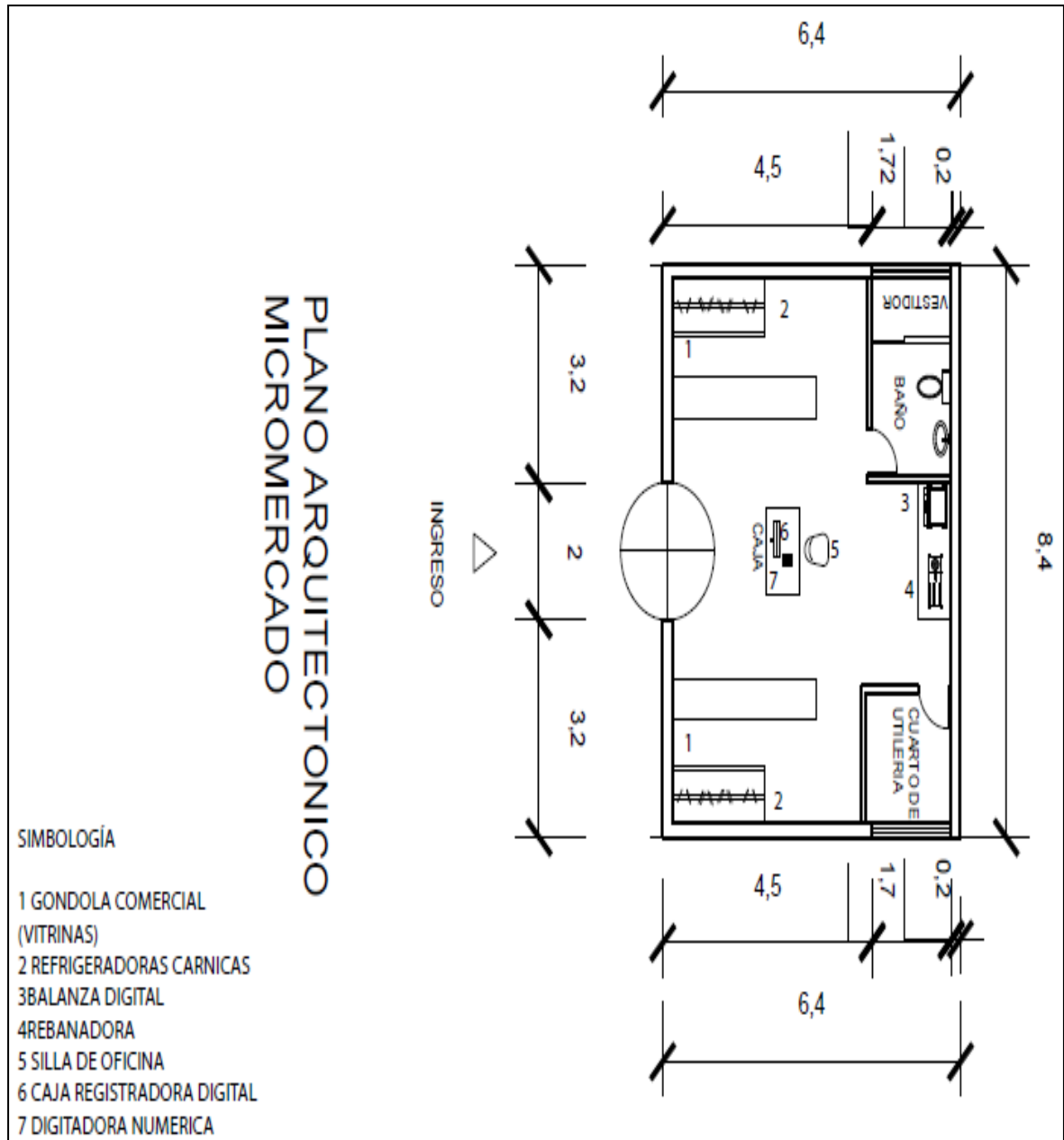
l) Utensilios de uso diario:

Es todo lo que se va a usar siempre, como los uniformes de los empleados, cuchillos, pinzas, etc. Con todo esto vamos a brindar de mejor forma el servicio a ofrecer.

### **3.4 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO**

El micro mercado se encuentra funcionando en un área de 96 metros cuadrados, cabe señalar que no se trata de auto-servicio, por lo tanto la distribución es la siguiente: atención al cliente, única área de acceso libre al cliente, 25 mts. cuadrados, 30 mts. para almacenaje de artículos de primera necesidad, artículos de bazar, aseo, lácteos, licores, 25 mts. en los cuales se almacena balanceado para animales de granja y 16 mts. para el funcionamiento de la panadería. El siguiente diagrama, muestra un detalle aproximado de las instalaciones:

GRÁFICO No. 3.4





Fotografías del LAYOUT del Micromercado tal como funciona actualmente se muestra a continuación:



Se observa que el rótulo de la empresa, brinda una idea equivocada de la empresa, puesto que actualmente posee una línea de negocio mucho más variada, pero el rótulo solo anuncia una panadería, lo que da información inadecuada al público y posiciona de un modo erróneo a la empresa.



Como puede observarse, la oferta es mucho más amplia de los que el rótulo indica, la variedad de los productos es mayor que la anunciada, aunque la distribución espacial da la imagen de amontonamiento.



Al igual que en la anterior, se observa un total azar en la distribución espacial de la organización, esto no ayuda a la imagen que se pretende dar a la organización para que el cliente esté dispuesto a realizar sus compras semanales en la empresa.



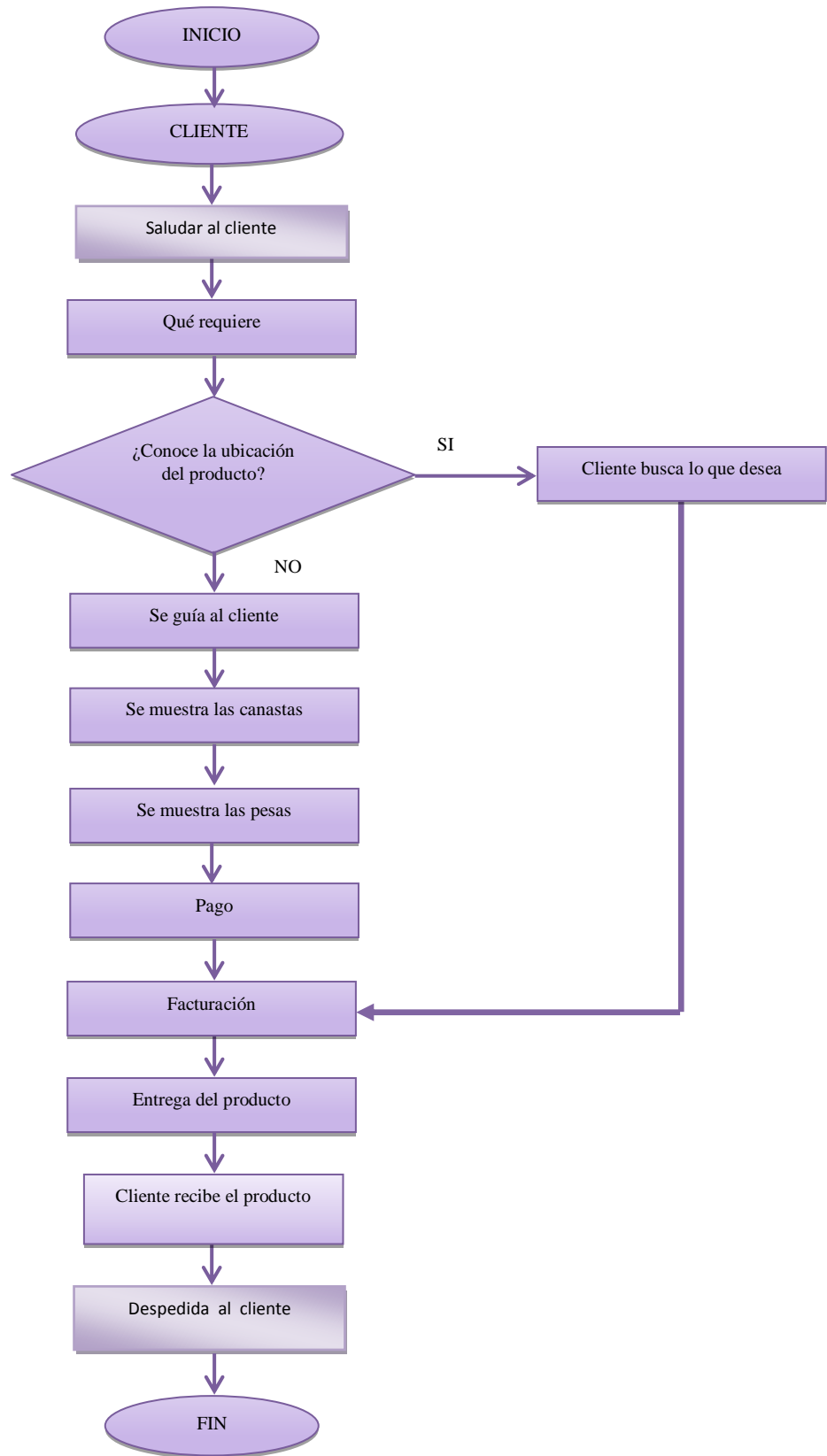
De la misma manera, se mira una distribución espacial que no permite una visión adecuada para el cliente.

### **3.4.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

Con el fin de mostrar al cliente una imagen más confiable, se plantea los siguientes procesos de entrega del servicio:

### GRÁFICO No. 3.5

### PROCESO DE ENTREGA DE SERVICIO



Elaboración: Autor

A través del diagrama de servicio precedente, se pretende brindar al cliente la posibilidad de que explore la infraestructura de la tienda para que busque aquellos productos que demanda, pero sin descuidar al comprador de modo que asocie su experiencia de compra a un proceso agradable y cotidiano.

### **3.4.2 PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing se estructurará a partir de los resultados del estudio efectuado, en este sentido se elaborarán las siguientes estrategias:

#### **3.4.2.1 PRODUCTO**

Después de efectuado el análisis de mercado, se concluye que se deben redefinir los siguientes parámetros con el fin de posicionar la marca frente al consumidor:

Nombre; los atributos a destacar para el nombre serán los siguientes:

- Debe evocar con claridad la actividad de la empresa
- Debe mostrar el segmento de Mercado
- Debe mencionar la principal ventaja competitiva de la empresa.
- Debe ser fácil de recordar y pronunciar
- Lo más corto posible

En función de estos atributos, se plantean las siguientes opciones:

**TABLA No. 3.1**

Opción	Actividad	Segmento	Ventaja	Facilidad	Extensión
Micro San Pedro	SI	NO	SI	SI	11
San Pedrito Market	SI	NO	NO	NO	16
Micro San Pedrito	SI	NO	SI	SI	14

Elaboración: Autor

El Primer nombre cumple de mejor manera los atributos planteados, pero dado que no muestra con claridad el segmento de mercado y la ventaja competitiva de la empresa, se deberá reforzar estos factores a través del slogan.

### 3.4.2.2 SLOGAN

El slogan debe reforzar la comunicación del posicionamiento de la empresa, para ello deberá cumplir con los siguientes atributos:

**TABLA No. 1 3.2**

Atributo	Característica
Variedad de la oferta	Todos los productos de línea diaria de consumo y limpieza
Profundidad de productos	Diferentes marcas y opciones para los mismos productos
Bajo Costo	Precios de distribuidor, en la mayoría de productos
Productos de uso cotidiano	Productos de uso diario
Ambiente agradable de compra	Establecer similitudes con Supermercados en experiencia de compra

Elaboración: Autor

Con el fin de destacar estos atributos y reforzar el nombre de la empresa, se establece el siguiente slogan:

***“De todo en el mismo lugar..,”***

### **3.4.2.3 EXPERIENCIA DE COMPRA**

Con el fin de que el cliente se familiarice no solo con el nombre o la locación, se diseñará lo que rodea a la experiencia de compra, en este sentido se tiene:

- Música ambiental: baladas en inglés a volumen bajo perceptible
- Distribución de perchas similar al que existe en Supermercados Santa María, es decir, no muy altas, y dividido en secciones.
- Área fría de venta de embutidos al peso y en paquetes, como ventaja adicional del micromercado frente a competidores.
- Aromatizantes a plantas en todas las zonas de compra
- Metodología de compra a través de canastillas que el cliente toma y llena con lo que necesita
- Seguridad controlada por cámaras
- Personal uniformado y dos cajas habilitadas con mujeres dependientes

### **3.4.2.4 LOGO**

Diseñado el slogan y la experiencia de compra que se pretende posicionar, se diseña el logo que acompañará a la comunicación y con el que el cliente se espera se relacione y familiarice, este debe contener:

- Imágenes que comuniquen los productos que se ofertan y la ventaja competitiva de la empresa.
- Slogan

- Nombre
- Colores que identifiquen a la empresa

En función de esto se sugiere el siguiente logotipo:



#### **3.4.2.5 Precio**

El precio corresponderá a los de distribuidor para la mayoría de productos que sea posible, con el fin de cumplir con la misión de la empresa de ofrecer precios bajos. Además se ofrecerá alternativas de presentación en los embutidos y las carnes que será la nueva línea de productos a introducir en el micromercado.



#### **3.4.2.6 PROMOCIÓN**

Estará dada fundamentalmente por el gasto en degustaciones con el fin de impulsar el consumo de embutidos que corresponde a la nueva línea de negocio de la empresa.

#### **3.4.2.7 PLAZA**

El micromercado se encuentra ubicado en una zona de mercado óptima, puesto que es paso de numerosos transeúntes y transporte público.

## CAPÍTULO 4

### DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

#### 4.1 TIPO DE MICROEMPRESA

Inicialmente se debe determinar el tipo de empresa ideal, se resume en el siguiente cuadro, las opciones y características disponibles:

**TABLA No. 4.1**

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Definición</b>
Actividad	Sector primario	Directo de la naturaleza: agricultura, ganadería, entre otros.
	Sector secundario o industrial	Tiene proceso de transformación: construcción, maderera, entre otras.
	Sector terciario o servicios	Trabajos intelectuales o físicos: Transporte, educación entre otros.
Tamaño	Grandes	Grandes capitales, miles de empleados
	Medianas	Capitales medios, centenares o miles de empleados
	Pequeñas	Capitales pequeños, decenas de empleados
	Microempresas	Capitales mínimos, hasta doce empleados

Capital	Privada	Origen del capital privado
	Pública	Origen del capital estatal
	Mixta	Origen del capital público y privado
Ámbito	Local	Opera solo en la ciudad de origen
	Provincial	Opera en la provincia de origen
	Nacional	Opera en el país de origen
	Multinacional	Opera en países diferentes al de origen
Beneficios	Ánimo de lucro	Objetivo final es la ganancia
	Sin Ánimo de lucro	Objetivo final es la cobertura de servicios y provisión
Forma Jurídica	Unipersonal	Persona con capacidad legal para ejercer comercio
	Sociedad colectiva	Propiedad de más de una persona, los socios responden de forma ilimitada con su patrimonio
	Cooperativa	Sin ánimo de lucro, constituida para satisfacer la necesidad de un grupo

	Comanditarias	Son empresas con dos tipos de socios, colectivos de responsabilidad ilimitada y socios limitados, responsables solo de su capital
	Responsabilidad limitada	Socios asumen responsabilidad de forma limitada, responden solo por el capital que aportan a la empresa
	Sociedad Anónima	Socios responden con sus bienes, pero tienen posibilidades de ampliación de capital y captación.

Elaboración: Autor

En este sentido, la empresa a formar tendrá las siguientes características:

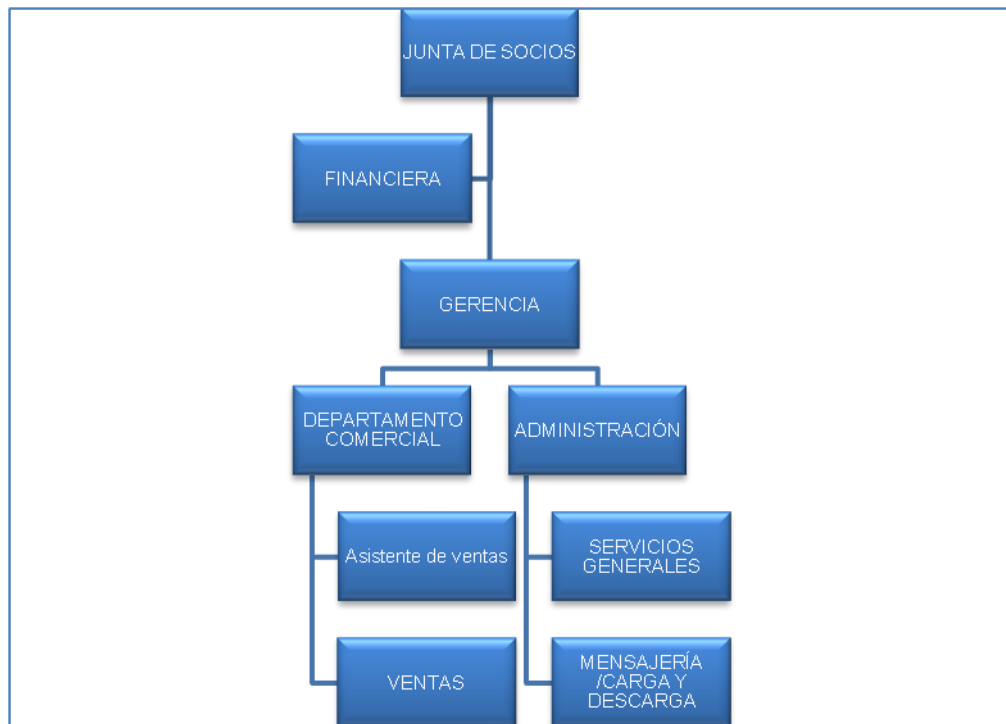
- Compañía de responsabilidad limitada ya que no se plantea la opción de captar capital externo a través de emisión de acciones.
- Con ánimo de lucro
- Con ámbito local
- Con capital de origen privado
- Considerada pequeña
- Empresa del sector secundario o industrial

## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 4.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Una vez determinada la estructura legal asociada, se muestra el organigrama estructural de la organización:

**GRÁFICO No. 4.1**



Elaboración: Autor

### 4.2.2 DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Una vez establecido el organigrama estructural, se definen los perfiles de cargo de las funciones inherentes a los cargos administrativos de mayor responsabilidad de la empresa, estos son:

**TABLA No. 4.2**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>GERENTE</b>
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	JUNTA DE SOCIOS
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Planificar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus principales accionistas.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Junta de Socios</li> <li>• Coordina, organiza, supervisa todas las actividades de la empresa</li> <li>• Supervisa la planificación anual de las operaciones de la empresa</li> <li>• Emite estrategias de integración de la empresa</li> <li>• Última instancia de decisión empresarial</li> <li>• Emite informes de gestión y desarrolla planes de contingencia frente riesgos del entorno</li> <li>• Aprueba planes de gestión de recursos financieros y humanos de la empresa</li> <li>• Presenta procesos de inversión a Junta de Socios</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones tomadas por sí mismo para la conducción de la empresa</li> <li>• Última instancia para la solución de conflictos</li> </ul>

	<p>administrativos de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Última instancia para la solución de conflictos surgidos a través de la gestión de talento humano de la empresa</li> <li>• Decisiones para la fijación de estrategias tendientes a la direccionar la empresa hacia sus objetivos</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia no menor a 5 años en posiciones similares</li> <li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios</li> <li>• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor

**TABLA No. 4.3**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>COMERCIAL</b>
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Planificar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa, desde el punto de vista de la comercial, de acuerdo a los lineamientos establecidos en sus estatutos y la Misión y Visión fijadas como norte por sus principales accionistas.
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporta a Gerencia</li> <li>• Supervisión del diseño de las estrategias</li> </ul>

	<p>publicitarias y de promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de TRADE</li> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de e-marketing</li> <li>• Diseño y supervisión de estrategias de benchmarking</li> <li>• Negociación con grandes clientes</li> <li>• Supervisión de procesos de transporte y entrega</li> <li>• Diseño de estrategias de control de satisfacción al cliente</li> <li>• Supervisión de la coordinación de salida de mercancía proveniente de bodega de producción</li> <li>• Control de desempeño de ventas e impacto de publicidad</li> <li>• Planificación de las estrategias de contingencia frente a cambios en el entorno comercial</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones sobre diseño de la comunicación</li> <li>• Decisiones sobre el diseño de las redes de distribución</li> <li>• Decisiones sobre los procesos de trade e inteligencia de mercados</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos técnicos e identificación de escenarios</li> <li>• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li> <li>• Empatía</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor



Para esta posición se buscará el concurso de otra persona, con lo que se generará una fuente de trabajo directa para la empresa, las características del salario para la misma se mostrará en el capítulo financiero.

**TABLA No. 4.4**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>ASESOR FINANCIERO</b>
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENCIA
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Ejecutar y planificar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa desde el punto de vista financiero contable, de acuerdo a los lineamientos establecidos por su jefe inmediato superior
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar la documentación contable de la empresa</li> <li>• Ejecutar acciones de compra en la empresa de acuerdo a los lineamientos de la directiva</li> <li>• Detectar falencias o vacíos en la documentación para trasladar inquietudes a su inmediato jefe superior</li> <li>• Confeccionar el presupuesto anual de la empresa</li> <li>• Emitir pagos o gestionar los mismos</li> <li>• Realizar pagos a empleados y proveedores</li> <li>• Emitir informes financieros mensuales para la gerencia de la empresa</li> </ul>
TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones tomadas para la conducción financiera</li> <li>• Decisiones tomadas para la elaboración del presupuesto</li> <li>• Decisiones tomadas para la verificación y aprobación de los procesos de adquisiciones</li> </ul>

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa externa de servicios contables y financieros por outsourcing</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para conducir financieramente la empresa</li> <li>• Capacidad para la elaboración del presupuesto</li> <li>• Capacidad para la verificación y aprobación de los procesos de adquisiciones</li> </ul>

Elaboración: Autor

Esta posición se cubrirá a través de un proceso de outsourcing mediante el cual se contratará una firma externa para llevar a cabo los procesos contables de la empresa.

**TABLA No. 4.5**

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>
OCUPANTE:	NN
REPORTA A:	GERENTE
PROPÓSITO:	Coordinar, Supervisar, Ejecutar, las acciones tendientes a la conducción de la empresa desde el punto de vista administrativo operativo, de acuerdo a los lineamientos y la dirección provista por su jefe inmediato superior
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y ejecutar labores administrativas de la conducción de la empresa</li> <li>• Supervisar labores operativas</li> <li>• Supervisar el área de atención al cliente</li> <li>• Presidir las reuniones del área administrativa</li> </ul>

TOMA DE DECISIONES:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones tomadas para la conducción administrativa y operativa de la empresa</li> <li>• Decisiones tomadas para la solución de conflictos administrativos del departamento administrativo de la empresa</li> <li>• Decisiones tomadas para la solución de conflictos surgidos a través de la gestión de talento humano del departamento administrativo de la empresa</li> <li>• Decisiones tomadas para la fijación de estrategias tendientes a la conducción del departamento administrativo de la empresa.</li> </ul>
PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li> </ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad organizativa, disciplina y puntualidad</li> <li>• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li> <li>• Competente para analizar clima laboral</li> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

Elaboración: Autor

Esta posición se contratará, aunque inicialmente se espera que con la gerencia y el personal actual pueda ajustarse el volumen de trabajo requerido.

a) Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

En lo relativo a las retribuciones para administradores, se emitirá la siguiente estrategia con el fin de captar a personal altamente capacitado y con experiencia:

## **Administradores**

- Remuneración fija 10% superior al promedio del mercado para posiciones similares
- Participación del 1% bruto de ventas distribuible entre todos los directores por partes iguales, excepto para los directores financiero y administrativo, para estimular su actividad

Con estas estrategias se aspira lograr una participación activa del personal directivo ante la perspectiva de lograr altos volúmenes de ingreso en función de los resultados obtenidos.

## **Inversionistas**

Se establecerá como política de la empresa, la retención del 50% de la utilidad de cada ejercicio para reinversión; el otro 50% se distribuirá proporcionalmente a la inversión efectuada entre los socios de la empresa.

## **Accionistas**

Dado que la empresa se constituirá como Compañía Limitada, no tendrá potestad de emitir acciones y por lo tanto acceder a capitales externos, así que no habrá política de dividendos, dado que no habrá accionistas.

### b) Políticas de empleo y beneficios

En lo relativo a los cargos que no son de carácter directivo, se establecerán las siguientes condiciones de empleo:

- Los salarios oscilarán entre el mínimo legal de 292,00 USD hasta un máximo de 800,00 USD para directores

- Se establecerá como base de la distribución de salarios, la serie geométrica para reducir el costo para la empresa y generar mayores salarios a los cargos más altos con el fin de lograr la participación de personal mejor calificado
- Se les dará todos los beneficios que contempla la ley y además de contratará un seguro privado médico y dental para todo el personal.
- Se establecerá un incremento de la base salarial (sueldo básico medio) del 5% en promedio para cada año, superior a la inflación media para reducir la rotación de personal y no perder productividad por perder personal entrenado.

c) Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los inversores tendrán los siguientes derechos:

- Rotar la presidencia de la empresa a término de un año tras reuniones consensuadas.
- Acceso a información detallada de la gestión de la empresa
- Solicitud de reuniones con directores de la empresa con tres días laborables de anticipación
- Acceso a su participación de las utilidades de manera irrestricta a partir del término del año fiscal
- Derecho a negociar su participación solo con otros miembros de la junta
- Incremento de socios de la compañía solo previa reunión y aceptación unánime de la junta

Los inversores tendrán las siguientes restricciones:

- Elección unilateral de directores, gerente o administradores, sin importar la proporción de participación de la inversión total
- Retiro intempestivo de los recursos de la empresa

- Uso de recursos destinados a la operación de la empresa (capital de trabajo)
- Modificación de porcentaje de utilidades retenidas sin previa autorización unánime de la junta
- Entorpecimiento de las operaciones de la empresa
- Establecer presión sobre directivos de la empresa para influir en decisiones
- Despedir intempestivamente a directores sin acuerdo unánime de la junta de la empresa.

d) Equipo de asesores y servicios

Los siguientes son los servicios que se gestionarán a través de outsourcing para la empresa:

- La organización usará los servicios de una empresa de seguridad para el cuidado tanto de la planta y bodega en Quito, como de la integridad de la carga en su camino a Quito, mediante un servicio de monitoreo satelital
- Se usará los servicios de una aseguradora de carga para reducir el riesgo de pérdida de la mercadería
- Se utilizará los servicios de una empresa de mantenimiento de equipo y maquinaria para garantizar la vida útil del equipo

#### **4.2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico se desarrollará a través del análisis de la filosofía empresarial o dirección que se plantea darle a la organización, en este sentido se tiene:

### 4.2.3.1 MISIÓN

Se usará la siguiente matriz para definir la misión de la empresa:

**TABLA No. 4.6**

Público meta	Está destinado a las familias de San Pedro que requieren productos de uso cotidiano
Qué hace la empresa	Comercializar productos de uso familiar diario, tanto alimenticios como de aseo personal y de la casa
Objetivo de enfoque al cliente	Economía para el cliente
Objetivo de la Empresa	Satisfacer todas las necesidades de productos de consumo diario del cliente
Valores y principios fundamentales	Productos con calidad superior a precios bajos
Ventaja competitiva	Todos los productos en el mismo sector con una alta calidad, en un entorno de limpieza y buen trato.

Elaboración: Autor

Propuesta de nueva Misión

En función de los atributos necesarios, mostrados en el cuadro anterior, se propone la siguiente misión:

**Proveer a las familias de San Pedro de Taboada de todos los productos alimenticios, de cuidado personal y del hogar, de uso diario; a precios de distribuidor y con calidad garantizada, en un entorno limpio y agradable y con un trato preferente.**

#### 4.2.3.2 VISIÓN

Se utilizará el siguiente cuadro para determinar los elementos de la visión organizacional:

**TABLA No. 4.7**

Horizonte temporal	Mediano plazo
Meta en el tiempo	Liderar las preferencias del cliente en su mercado
Tipo de crecimiento	Integración horizontal en las líneas de negocio relacionadas

Elaboración: Autor

En función de los atributos necesarios, mostrados en el cuadro anterior, se propone la siguiente visión:

**Ser al mediano plazo, la empresa líder en las preferencias de las familias de San Pedro de Taboada en lo relativo al lugar de compra de sus abastos y artículos de limpieza personal y de aseo del hogar**

#### 4.2.3.3 OBJETIVOS

Los objetivos organizacionales, se enfocarán desde el punto de vista de la necesidad de equilibrar los objetivos financieros con los objetivos de satisfacción al cliente, es decir, la salud financiera de la empresa debe ser consecuencia de los objetivos de satisfacción al cliente alcanzados. En este sentido, se tiene:



## **OBJETIVOS FINANCIEROS**

- Alcanzar un margen neto de al menos el 5% sobre ventas.
- Generar rentabilidad para los accionistas
- Generar sustentabilidad de la empresa de forma rentable al mediano plazo.

## **OBJETIVOS DEL CLIENTE**

- Lograr comportamiento de compra repetitivo
- Incrementar la base de clientes frecuentes un 10% anual
- Minimizar las quejas de los clientes respecto a calidad o servicio
- Ofrecer precios mínimos en todos los productos

## **OBJETIVOS DE LOS PROCESOS**

- Establecer relaciones con los proveedores que permitan minimizar el precio de venta al público
- Fomentar estrategias de venta que permitan economizar al cliente, como la venta al peso de embutidos
- Implementar líneas de negocio que permitan la integración horizontal de la empresa, con el fin de copar todos los segmentos de consumo y minimizar el impacto de la competencia especializada

### **4.2.3.4 VALORES Y PRINCIPIOS**

Los valores y principios que servirán de límite a la organización para el alcance de sus objetivos, serán los siguientes:

- Honestidad con el cliente
- Respeto a las normativas laborales legales vigentes

- Respeto a los acuerdos llegados con los proveedores
- Eliminación apropiada de residuos generados

#### **4.2.3.5 POLÍTICAS**

- Buen trato
- Peso justo
- Eliminar producto que no esté fresco
- Limpieza del local al menos tres veces diarias
- Mantener el local aromatizado
- Mantener el local con música ambiental

## CAPÍTULO 5

### INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

#### 5.1 INVERSIONES

De acuerdo a lo anterior, se debe realizar una inversión para implementar el área de embutidos y carnes en el micromercado con el fin de proponer una integración horizontal de la empresa, para generar una línea de negocio que no se encuentra implementada en la competencia cercana y posicionar definitivamente el micromercado como líder en venta de productos de primera necesidad en el sector.

La inversión es el acto mediante el cual se adquieren ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo. La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo.

Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo (Messe, 2010). Sus componentes son:

- a) Activo fijo
- b) Activo diferido o intangible
- c) Capital de trabajo

a) **Activo Fijo:** Para el presente proyecto se requerirá el siguiente activo fijo:

<b>ADMINISTRACION Y PLANTA</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
<b>MAQUINARIAS PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>				
Balanza Digital electrónica	1	Maquinarias	\$200,00	\$ 200,00
Balanza de pie	1	Maquinarias	\$350,00	\$ 350,00
<b>Congelador exhibidor</b>	1	Maquinarias	\$2.189,00	\$2.189,00
Rebanadora de embutidos	1	Maquinarias	\$ 350,00	\$ 350,00
<b>Vitrinas refrigerantes</b>	2	Maquinarias	\$ 1.550,00	\$3.100,00
Juego de Cuchillos	1	Herramientas	\$700,00	\$700,00
<b>ADMINISTRACION Y PLANTA</b>				
<b>ADECUACIONES</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Adecuaciones	1	Edificios	\$1.500,00	\$ 1.500,00
<b>EQUIPOS Y MUEBLES</b>				
Computadoras	1	Equipo computo	\$ 800,00	\$ 800,00
Escritorio	1	Muebles y	\$ 200,00	\$ 200,00

		Enseres		
Sillas	4	Muebles y Enseres	\$50,00	\$200,00
Mesas multifunción	2	Muebles y Enseres	\$50,00	\$ 100,00
Caja registradora	1	Equipos de oficina	\$450,00	\$450,00
Impresora Multifunción	1	Equipos de computo	\$1.875,00	\$1.875,00
Teléfono dos líneas	2	Equipos de oficina	\$120,00	\$ 240,00
Cámaras de seguridad	2	Equipos de oficina	\$80,00	\$160,00
Sistema de alarma 3 puertos	1	Equipos de oficina	\$ 250,00	\$250,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$12.664,00</b>

**TABLA No. 5.1 INVERSIÓN**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

Esto significa que la inversión total en activo fijo a realizar por parte de la organización será de 12.664,00 USD. Este activo fijo estará sujeto a depreciación lineal, que es la aceptada por el SRI, de acuerdo a las siguientes características:

<b>DEPRECIACIÓN</b>							
<b>Tasa</b>	<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
5%	Edificios	\$ 1.500,00					
	Gasto Depreciación		\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
	Depreciación acumulada		\$ (75,00)	\$ (150,00)	\$ (225,00)	\$ (300,00)	\$ (375,00)
10%	Muebles y Enseres	\$ 500,00					
	Gasto Depreciación		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
	Depreciación acumulada		\$ (50,00)	\$ (100,00)	\$ (150,00)	\$ (200,00)	\$ (250,00)
10%	Maquinarias	\$ 6.189,00					
	Gasto Depreciación		\$ 618,90	\$ 618,90	\$ 618,90	\$ 618,90	\$ 618,90
	Depreciación acumulada		\$ 618,90)	\$ (1.237,80)	\$(1.856,70)	\$ (2.475,60)	\$ (3.094,50)
10%	Equipos de oficina	\$ 1.100,00					
	Gasto Depreciación		\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00
	Depreciación acumulada		\$ (110,00)	\$ (220,00)	\$ (330,00)	\$ (440,00)	\$ (550,00)

33%	Equipos de computo	\$ 2.675,00					
	Gasto Depreciación		\$ 891,67	\$ 891,67	\$ 891,67		
	Depreciación acumulada		\$ (891,67)	\$ (1.783,33)	\$ (2.675,00)	\$ (2.675,00)	\$ (2.675,00)

	<b>Total gasto depreciación</b>		<b>\$ 1.635,57</b>	<b>\$ 1.635,57</b>	<b>\$ 1.635,57</b>	<b>\$ 743,90</b>	<b>\$ 743,90</b>
--	---------------------------------	--	--------------------	--------------------	--------------------	------------------	------------------

#### **TABLA No. 5.2 DEPRECIACIÓN**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

Los valores anteriores representan la pérdida de valor del activo productivo a lo largo de los años de duración del proyecto, se representan como un componente del costo que al final será recuperado al evaluar el flujo de caja, cabe recalcar que los porcentuales de depreciación son los legales vigentes en el SRI. Se realizarán también gastos en seguros y mantenimiento, de acuerdo a porcentuales estimados, provistos por la aseguradora Sucre, los mismos se muestran a continuación:

<b>SEGUROS</b>							
<b>Tasa</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
1%	<b>Edificios</b>						
	Prima		\$ 14,25	\$ 13,50	\$ 12,75	\$ 12,00	\$ 11,25
0,5%	<b>Muebles y Enseres</b>						
	Prima		\$ 2,25	\$ 2,00	\$ 1,75	\$ 1,50	\$ 1,25
1%	<b>Maquinarias</b>						
	Prima		\$ 55,70	\$ 49,51	\$ 43,32	\$ 37,13	\$ 30,95
0,5%	<b>Equipos de oficina</b>						
	Prima		\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00
1%	<b>Equipos de computo</b>						
	Prima		\$ 17,83	\$ 8,92	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL GASTO SEGUROS</b>			<b>\$ 200,03</b>	<b>\$ 183,93</b>	<b>\$ 167,82</b>	<b>\$ 160,63</b>	<b>\$ 153,45</b>

**TABLA No. 5.3 GASTOS DE SEGUROS**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor



b) **Activo Diferido:** El Activo diferido se constituirá por los siguientes componentes:

Investigación de mercado	\$ 585,00
Reserva de nombre	\$ 35,00
Hosting	\$ 50,00
Página web	\$ 900,00
<b>Total diferido</b>	<b>\$ 1.570,00</b>

**TABLA No. 5.4 ACTIVO DIFERIDO**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

El activo diferido, se amortizará en su totalidad en cinco años, puesto que este es el periodo de análisis del proyecto y de acuerdo a la recomendación del SRI, el activo diferido NO ES RECUPERABLE, por lo que, su valor debe decrecer en el tiempo de forma proporcional y extinguirse al final del periodo de análisis, en este sentido, el porcentaje de depreciación de activo diferido es de 20% ((1 / 5 años) x 100%), lo anterior se consolida en la siguiente tabla:

<b>AMORTIZACIÓN</b>							
Tasa		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
20%	<b>Activo Diferido</b>	<b>\$ 1.570,00</b>					
	Amortización		\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00
	Amortización acumulada		\$(314,00)	\$(628,00)	\$(942,00)	\$(1.256,00)	\$(1.570,00)

**TABLA No. 5.5 AMORTIZACIÓN**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

## 5.2 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra) es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo (Messe, 2010).

En otras palabras es la cantidad de efectivo mínima que la microempresa requiere para garantizar su operación sin contratiempos, para su cálculo, se tomarán en cuenta los gastos mensuales de los dos meses iniciales, que son los que se estima, la microempresa no percibirá ingresos:

RUBRO	ANUAL
Sueldo Mensual	\$ 7.704,00
Décimo Tercero	\$ 642,00
Décimo Cuarto	\$ 820,00
IESS Patronal	\$ 874,40
Contabilidad externa	\$ 780,00
Agua	\$ 180,00
Energía eléctrica	\$ 420,00
Teléfono	\$ 180,00
Monitoreo seguridad	\$ 336,00
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 60,00
Fundas capacidad 1 a 5 kg	\$ 60,00
Útiles de Oficina	\$ 60,00
Arriendo	\$ 1.800,00
Publicidad	\$ 300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 14.216,40</b>

**TABLA No. 5.6 CAPITAL DE TRABAJO**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

El capital de trabajo necesario para dos meses de operación se muestra a continuación:

Gasto anual total		\$ 14.216,40
Meses de desfase		2
Capital de trabajo		\$ 2.369,40

**TABLA No. 5.7 CAPITAL DE TRABAJO PARA 2 MESES**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

Este capital de trabajo representa la suma adicional que debe pedirse extra al crédito para cubrir gastos que pudieran generarse en tanto las iniciativas de marketing surten el efecto deseado.

### 5.3 INVERSIÓN TOTAL

Consolidando toda la información anterior, se obtiene

<b>CUADRO RESUMEN DE INVERSIONES</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Activos Fijos	\$ 12.664,00
Capital de Trabajo	\$ 2.369,40
Activo Diferido	\$ 1.570,00
Total de la inversión	\$ 16.603,40

**TABLA No. 5.8 RESUMEN DE INVERSIONES**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

## 5.4 FINANCIAMIENTO

Se utilizará financiamiento desde la banca privada, dado que el volumen de inversión no es elevado y los socios del proyecto tienen buenas referencias bancarias, de modo que pueden garantizar el crédito para la microempresa, para mantener el apalancamiento de la empresa controlado y tener acceso a crédito posterior en caso de requerir nuevo financiamiento, se financiará el 50% de la inversión con capital propio y el otro 50% con capital externo a un plazo de 5 años una tasa referencial activa máxima para PYMES de 11,27%<sup>9</sup>; por lo tanto el financiamiento se caracterizará por:

Monto	\$ 8.301,70
Tasa activa referencial	11,27%
Plazo	60
Capitalización	12

**TABLA No. 5.9 FINANCIAMIENTO**

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

Elaborado por: Autor

En base a esta información, se obtiene la siguiente tabla de amortización del crédito:

---

<sup>9</sup><http://www.bce.fin.ec/>

No	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Final
1	\$ 8.301,70	\$ 181,62	\$ 77,97	\$ 103,65	\$ 8.198,05
2	\$ 8.198,05	\$ 181,62	\$ 76,99	\$ 104,63	\$ 8.093,42
3	\$ 8.093,42	\$ 181,62	\$ 76,01	\$ 105,61	\$ 7.987,81
4	\$ 7.987,81	\$ 181,62	\$ 75,02	\$ 106,60	\$ 7.881,21
5	\$ 7.881,21	\$ 181,62	\$ 74,02	\$ 107,60	\$ 7.773,61
6	\$ 7.773,61	\$ 181,62	\$ 73,01	\$ 108,61	\$ 7.665,00
7	\$ 7.665,00	\$ 181,62	\$ 71,99	\$ 109,63	\$ 7.555,37
8	\$ 7.555,37	\$ 181,62	\$ 70,96	\$ 110,66	\$ 7.444,71
9	\$ 7.444,71	\$ 181,62	\$ 69,92	\$ 111,70	\$ 7.333,01
10	\$ 7.333,01	\$ 181,62	\$ 68,87	\$ 112,75	\$ 7.220,26
11	\$ 7.220,26	\$ 181,62	\$ 67,81	\$ 113,81	\$ 7.106,45
12	\$ 7.106,45	\$ 181,62	\$ 66,74	\$ 114,88	\$ 6.991,57
13	\$ 6.991,57	\$ 181,62	\$ 65,66	\$ 115,96	\$ 6.875,62
14	\$ 6.875,62	\$ 181,62	\$ 64,57	\$ 117,05	\$ 6.758,57
15	\$ 6.758,57	\$ 181,62	\$ 63,47	\$ 118,14	\$ 6.640,43
16	\$ 6.640,43	\$ 181,62	\$ 62,36	\$ 119,25	\$ 6.521,17
17	\$ 6.521,17	\$ 181,62	\$ 61,24	\$ 120,37	\$ 6.400,80
18	\$ 6.400,80	\$ 181,62	\$ 60,11	\$ 121,50	\$ 6.279,29
19	\$ 6.279,29	\$ 181,62	\$ 58,97	\$ 122,65	\$ 6.156,65
20	\$ 6.156,65	\$ 181,62	\$ 57,82	\$ 123,80	\$ 6.032,85
21	\$ 6.032,85	\$ 181,62	\$ 56,66	\$ 124,96	\$ 5.907,89
22	\$ 5.907,89	\$ 181,62	\$ 55,48	\$ 126,13	\$ 5.781,75
23	\$ 5.781,75	\$ 181,62	\$ 54,30	\$ 127,32	\$ 5.654,43
24	\$ 5.654,43	\$ 181,62	\$ 53,10	\$ 128,51	\$ 5.525,92
25	\$ 5.525,92	\$ 181,62	\$ 51,90	\$ 129,72	\$ 5.396,20
26	\$ 5.396,20	\$ 181,62	\$ 50,68	\$ 130,94	\$ 5.265,26
27	\$ 5.265,26	\$ 181,62	\$ 49,45	\$ 132,17	\$ 5.133,09
28	\$ 5.133,09	\$ 181,62	\$ 48,21	\$ 133,41	\$ 4.999,68
29	\$ 4.999,68	\$ 181,62	\$ 46,96	\$ 134,66	\$ 4.865,02
30	\$ 4.865,02	\$ 181,62	\$ 45,69	\$ 135,93	\$ 4.729,09
31	\$ 4.729,09	\$ 181,62	\$ 44,41	\$ 137,20	\$ 4.591,88
32	\$ 4.591,88	\$ 181,62	\$ 43,13	\$ 138,49	\$ 4.453,39

33	\$ 4.453,39	\$ 181,62	\$ 41,82	\$ 139,79	\$ 4.313,60
34	\$ 4.313,60	\$ 181,62	\$ 40,51	\$ 141,11	\$ 4.172,49
35	\$ 4.172,49	\$ 181,62	\$ 39,19	\$ 142,43	\$ 4.030,06
36	\$ 4.030,06	\$ 181,62	\$ 37,85	\$ 143,77	\$ 3.886,29
37	\$ 3.886,29	\$ 181,62	\$ 36,50	\$ 145,12	\$ 3.741,17
38	\$ 3.741,17	\$ 181,62	\$ 35,14	\$ 146,48	\$ 3.594,68
39	\$ 3.594,68	\$ 181,62	\$ 33,76	\$ 147,86	\$ 3.446,82
40	\$ 3.446,82	\$ 181,62	\$ 32,37	\$ 149,25	\$ 3.297,58
41	\$ 3.297,58	\$ 181,62	\$ 30,97	\$ 150,65	\$ 3.146,93
42	\$ 3.146,93	\$ 181,62	\$ 29,55	\$ 152,06	\$ 2.994,86
43	\$ 2.994,86	\$ 181,62	\$ 28,13	\$ 153,49	\$ 2.841,37
44	\$ 2.841,37	\$ 181,62	\$ 26,69	\$ 154,93	\$ 2.686,44
45	\$ 2.686,44	\$ 181,62	\$ 25,23	\$ 156,39	\$ 2.530,05
46	\$ 2.530,05	\$ 181,62	\$ 23,76	\$ 157,86	\$ 2.372,19
47	\$ 2.372,19	\$ 181,62	\$ 22,28	\$ 159,34	\$ 2.212,85
48	\$ 2.212,85	\$ 181,62	\$ 20,78	\$ 160,84	\$ 2.052,01
49	\$ 2.052,01	\$ 181,62	\$ 19,27	\$ 162,35	\$ 1.889,67
50	\$ 1.889,67	\$ 181,62	\$ 17,75	\$ 163,87	\$ 1.725,79
51	\$ 1.725,79	\$ 181,62	\$ 16,21	\$ 165,41	\$ 1.560,38
52	\$ 1.560,38	\$ 181,62	\$ 14,65	\$ 166,96	\$ 1.393,42
53	\$ 1.393,42	\$ 181,62	\$ 13,09	\$ 168,53	\$ 1.224,89
54	\$ 1.224,89	\$ 181,62	\$ 11,50	\$ 170,12	\$ 1.054,77
55	\$ 1.054,77	\$ 181,62	\$ 9,91	\$ 171,71	\$ 883,06
56	\$ 883,06	\$ 181,62	\$ 8,29	\$ 173,33	\$ 709,73
57	\$ 709,73	\$ 181,62	\$ 6,67	\$ 174,95	\$ 534,78
58	\$ 534,78	\$ 181,62	\$ 5,02	\$ 176,60	\$ 358,18
59	\$ 358,18	\$ 181,62	\$ 3,36	\$ 178,25	\$ 179,93
60	\$ 179,93	\$ 181,62	\$ 1,69	\$ 179,93	\$ 0,00
<b>T.</b>	<b>\$ 8.301,70</b>	<b>\$ 181,62</b>	<b>\$ 77,97</b>	<b>\$ 103,65</b>	<b>\$ 8.198,05</b>

**TABLA No. 5.10 AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO**

Fuente: Datos tablas anteriores

Elaborado por: Autor

<b>TABLA RESUMEN</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>GASTO FINANCIERO</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>
AÑO 1	\$ 869,30	\$ 1.310,13
AÑO 2	\$ 713,78	\$ 1.465,65
AÑO 3	\$ 539,79	\$ 1.639,63
AÑO 4	\$ 345,16	\$ 1.834,27
AÑO 5	\$ 127,41	\$ 2.052,01

**TABLA No. 5.11 CONSOLIDACIÓN DE GASTOS FINANCIEROS**

Fuente: Datos de tablas anteriores

Elaborado por: Autor

## 5.5 PRESUPUESTO DE COSTOS

Para establecer los costos directos de la división adicional, debe tomarse en cuenta que la microempresa no va a producir los embutidos o las carnes, sino a distribuir los productos, en este sentido no tiene gastos directos asociados a la producción sino a la compra de materia prima; así pues, dada la investigación de mercado, se estableció que el público objetivo concentrado en el sector, privilegia la calidad sobre el precio, por lo tanto, se establecerá como estrategia comercializar solo productos de marcas reconocidas; en este sentido, la materia prima se reconoce como el costo al que el productor cede su producto para ser comercializado, generalmente el margen para este tipo de productos entre el comercializador y el productor es:

<b>Producto</b>	<b>Costo %</b>
<b>Carne</b>	45%
<b>Embutido</b>	70% (mayor proceso de elaboración)

**TABLA No. 5.12 PRESUPUESTO DE COSTO**

Fuente: <http://www.fao.org/docrep/U8770S/U8770S02.htm>

Elaborado por: Autor

En este sentido deben ser calculados los costos directos, sobre el volumen de ventas, la consolidación de costos se muestra a continuación (el detalle de ingresos y volumen de ventas se muestra en el ítem de rentabilidad de este capítulo):

<b>Año</b>	<b>Ingreso carnes</b>	<b>Ingreso embutidos</b>	<b>Ingreso total</b>	<b>Costo carne</b>	<b>Costo embutido</b>
				45%	70%
2013	\$ 24.156,41	\$ 21.761,50	\$ 45.917,91	\$10.870,38	\$ 15.233,05
2014	\$ 29.593,97	\$ 26.164,08	\$ 55.758,05	\$13.317,29	\$ 18.314,86
2015	\$ 32.182,12	\$ 27.962,05	\$ 60.144,17	\$14.481,96	\$ 19.573,43
2016	\$ 34.951,22	\$ 29.883,51	\$ 64.834,73	\$15.728,05	\$ 20.918,45
2017	\$ 37.899,63	\$ 31.936,92	\$ 69.836,56	\$17.054,83	\$ 22.355,85

**TABLA No. 5.13 CONSOLIDACIÓN DE COSTOS**

Fuente: Datos de Cotización de precios

Elaborado por: Autor

Se debe añadir US\$ 0,05 por el empaque adicional que debe efectuarse sobre el producto vendido al peso que es el 45,54% de acuerdo a la encuesta, estos costos adicionales se muestran a continuación:



Volumen de ventas de embutido al peso	Volumen de ventas de carne al peso	Costo adicional por empaque compras en peso (0,05\$)	
		Carne	Embutido
6394,85	4769,53	\$ 238,48	\$ 319,74
7333,65	5573,39	\$ 278,67	\$ 366,68
7475,78	5781,01	\$ 289,05	\$ 373,79
7620,65	5988,59	\$ 299,43	\$ 381,03
7768,31	6193,99	\$ 309,70	\$ 388,42

**TABLA No. 5.14 COSTO ADICIONAL POR EMPAQUE COMPRAS EN PESO**

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: Autor

Con esta información se puede obtener los costos totales como:

Costo carne 45%	Costo embutido 70%	Costo adicional por empaque compras en peso (0,05\$)		Costo total
		Carne	Embutido	
\$ 10.870,38	\$ 15.233,05	\$ 238,48	\$ 319,74	\$ 26.661,65
\$ 13.317,29	\$ 18.314,86	\$ 278,67	\$ 366,68	\$ 32.277,50
\$ 14.481,96	\$ 19.573,43	\$ 289,05	\$ 373,79	\$ 34.718,23
\$ 15.728,05	\$ 20.918,45	\$ 299,43	\$ 381,03	\$ 37.326,97
\$ 17.054,83	\$ 22.355,85	\$ 309,70	\$ 388,42	\$ 40.108,80

**TABLA No. 5.15 COSTO ADICIONAL POR EMPAQUE COMPRAS EN PESO**

Fuente: Estudio Financiero

Elaborado por: Autor

Todos estos costos fueron corregidos por la inflación vigente de 4,84%<sup>10</sup>.

## **5.6 ANÁLISIS ECONÓMICO Y MARGEN DE RENTABILIDAD**

### **5.6.1 COSTOS**

Los costos están representados por todos los gastos adicionales que la microempresa debe afrontar para mantener su operación de forma estable durante el tiempo de vida de la iniciativa; estos costos se describen los próximos ítems.

### **5.6.2 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Está representado por los sueldos de los empleados adicionales a tiempo completo de la iniciativa, dado que se plantea una microempresa que comercialice carne y embutidos de calidad a nivel del sector, lo que incrementará las necesidades de personal y las responsabilidades de la tienda, por lo que es necesario contratar un administrador y un operativo adicional; la estructura administrativa debe ser lo mínimo indispensable para ahorrar costos fijos, en este sentido, se plantea trabajar inicialmente con un administrador cajero y un operativo, la consolidación del gasto en sueldos necesario, es la que se muestra a continuación:

---

<sup>10</sup><http://www.bce.fin.ec/>

<b>ROL DE PAGOS (MENSUAL)</b>					
<b>N</b>	<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>	<b>Sueldo Básico</b>	<b>Total</b>	<b>Aporte Personal</b>
1	Administrador	Apoyo administrativo	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 32,73
1	Operativos	Varios	\$ 292,00	\$ 292,00	\$ 27,30
		<b>Total</b>	<b>\$ 642,00</b>	<b>\$ 642,00</b>	<b>\$ 60,03</b>

<b>Aporte Patronal</b>	<b>Décimo Tercer</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Fondo de Reserva</b>
\$ 39,73	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17
\$ 33,14	\$ 24,33	\$ 44,00	\$ 24,33
\$ 72,87	\$ 53,50	\$ 68,33	\$ 53,50

**TABLA No. 5.16 ROL DE PAGOS MENSUAL**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Otros gastos operativos necesarios para llevar a cabo el proyecto, corresponden a servicios que no tienen que ver con los gastos generados por la actividad adicional del proyecto; en este sentido, se estima que los servicios necesarios, mensuales y anuales correspondientes adicionales, serán los siguientes:

<b>Rubro</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Contabilidad externa	\$ 65,00	\$ 780,00
Agua	\$ 15,00	\$ 180,00
<b>Rubro</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Energía eléctrica	\$ 35,00	\$ 420,00
Teléfono	\$ 15,00	\$ 180,00
Monitoreo seguridad	\$ 28,00	\$ 336,00
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 5,00	\$ 60,00
Fundas capacidad 1 a 5 kg	\$ 5,00	\$ 60,00
Útiles de Oficina	\$ 5,00	\$ 60,00
Arriendo equivalente	\$ 150,00	\$ 1.800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 323,00</b>	<b>\$ 3.876,00</b>

**TABLA No. 5.17 OTROS GASTOS OPERATIVOS**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Como puede observarse, existen servicios que se prefiere gestionar a través de outsourcing (por medio de una empresa externa), estos son la contabilidad y la seguridad, esto con el fin de reducir el gasto fijo en sueldos que es el más significativo, en áreas en las que se considera que el personal a tiempo completo estaría subutilizado.

### **5.6.3 GASTOS DE VENTAS**

El gasto de ventas estará constituido básicamente por la inversión en publicidad impresa (flyers) y degustaciones a realizar al interior del local para impulsar ciertos productos, en este sentido, se tiene:

	<b>Año 1</b>
Flyers	\$ 60,00
Degustaciones	\$ 240,00
<b>Total</b>	<b>\$ 300,00</b>

**TABLA No. 5.18 GASTO DE VENTAS**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

#### 5.6.4 COSTO TOTAL POR SERVICIO

Consolidando total la información anterior, se estima que los costos de operación totales proyectados de la empresa corregidos por la inflación anual media de 4,84%<sup>11</sup>, serían los siguientes:

Rubro	2012	2013	2014	2015	2016
Sueldo Mensual	\$ 7.704,00	\$ 8.076,87	\$ 8.467,79	\$ 8.877,64	\$ 9.307,31
Décimo Tercero	\$ 642,00	\$ 673,07	\$ 705,65	\$ 739,80	\$ 775,61
Décimo Cuarto	\$ 820,00	\$ 859,69	\$ 901,30	\$ 944,92	\$ 990,65
IESS Patronal	\$ 874,40	\$ 916,73	\$ 961,09	\$ 1.007,61	\$ 1.056,38
Fondos de reserva	\$ -	\$ 53,50	\$ 56,09	\$ 58,80	\$ 61,65
Contabilidad externa	\$ 780,00	\$ 817,75	\$ 857,33	\$ 898,83	\$ 942,33
Agua	\$ 180,00	\$ 188,71	\$ 197,85	\$ 207,42	\$ 217,46
Energía eléctrica	\$ 420,00	\$ 440,33	\$ 461,64	\$ 483,98	\$ 507,41
Teléfono	\$ 180,00	\$ 188,71	\$ 197,85	\$ 207,42	\$ 217,46
Monitoreo seguridad	\$ 336,00	\$ 352,26	\$ 369,31	\$ 387,19	\$ 405,93
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Fundas capacidad 1 a 5 kg	\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49

<sup>11</sup><http://www.bce.fin.ec/>

Útiles de Oficina	\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Arriendo	\$ 1.800,00	\$ 1.887,12	\$ 1.978,46	\$ 2.074,21	\$ 2.174,61
Publicidad	\$ 300,00	\$ 314,52	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto Seguros	\$ 200,03	\$ 183,93	\$ 167,82	\$ 160,63	\$ 153,45
Gasto depreciación	\$ 1.635,57	\$ 1.635,57	\$ 1.635,57	\$ 743,90	\$ 743,90
Amortización ACTIVO DIFERIDO	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00
Gastos Financieros	\$ 869,30	\$ 713,78	\$ 539,79	\$ 345,16	\$ 127,41
<b>Total</b>	<b>\$ 17.235,30</b>	<b>\$ 17.805,25</b>	<b>\$18.309,38</b>	<b>\$ 17.958,94</b>	<b>\$ 18.513,02</b>

**TABLA No. 5.19 COSTO TOTAL POR SERVICIO**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

### **5.6.5 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADOS (BALANCE GENERAL PROYECTADO)**

La proyección del balance general se muestra a continuación:

<b>BALANCES DE SITUACION PROYECTADO</b>						
<b>Cuentas</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 2.369,40</b>	<b>\$ 4.297,20</b>	<b>\$ 8.399,12</b>	<b>\$ 13.245,86</b>	<b>\$ 20.391,13</b>	<b>\$ 28.598,43</b>
Caja - bancos	\$ 2.369,40	\$ 4.297,20	\$ 8.399,12	\$ 13.245,86	\$ 20.391,13	\$ 28.598,43
<b>Activo Fijo</b>	<b>\$ 12.664,00</b>	<b>\$ 10.918,43</b>	<b>\$ 9.172,87</b>	<b>\$ 7.427,30</b>	<b>\$ 6.573,40</b>	<b>\$ 5.719,50</b>
Edificios	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciación acumulada edificios		\$ (75,00)	\$ (150,00)	\$ (225,00)	\$ (300,00)	\$ (375,00)
Muebles y Enseres	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Depreciación acumulada muebles y enseres		\$ (50,00)	\$ (100,00)	\$ (150,00)	\$ (200,00)	\$ (250,00)
Maquinarias	\$ 6.189,00	\$ 6.189,00	\$ 6.189,00	\$ 6.189,00	\$ 6.189,00	\$ 6.189,00
Depreciación acumulada maquinarias		\$ (618,90)	\$ (1.237,80)	\$ (1.856,70)	\$ (2.475,60)	\$ (3.094,50)
Equipos de oficina	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Depreciación acumulada equipos oficina		\$ (110,00)	\$ (220,00)	\$ (330,00)	\$ (440,00)	\$ (550,00)
Equipos de computo	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00	\$ 2.675,00
Depreciación acumulada equipos de		\$ (891,67)	\$ (1.783,33)	\$ (2.675,00)	\$ (2.675,00)	\$ (2.675,00)

computo						
Herramientas	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
<b>Activo Diferido</b>	<b>\$ 1.570,00</b>	<b>\$ 1.256,00</b>	<b>\$ 942,00</b>	<b>\$ 628,00</b>	<b>\$ 314,00</b>	<b>\$ -</b>
ACTIVO DIFERIDO	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00	\$ 1.570,00
Amortización ACTIVO DIFERIDO		\$ (314,00)	\$ (628,00)	\$ (942,00)	\$ (1.256,00)	\$ (1.570,00)
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 16.603,40</b>	<b>\$ 16.471,63</b>	<b>\$ 18.513,99</b>	<b>\$ 21.301,16</b>	<b>\$ 27.278,53</b>	<b>\$ 34.317,93</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 2.595,44</b>	<b>\$ 1.726,14</b>	<b>\$ 1.012,36</b>	<b>\$ 472,57</b>	<b>\$ 127,41</b>	<b>\$ -</b>
Préstamo bancario porción corriente	\$ 2.595,44	\$ 1.726,14	\$ 1.012,36	\$ 472,57	\$ 127,41	\$ -
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ 8.301,70</b>	<b>\$ 6.991,57</b>	<b>\$ 5.525,92</b>	<b>\$ 3.886,29</b>	<b>\$ 2.052,01</b>	<b>\$ -</b>
Préstamo bancario largo plazo	\$ 8.301,70	\$ 6.991,57	\$ 5.525,92	\$ 3.886,29	\$ 2.052,01	\$ -
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 8.301,70</b>	<b>\$ 9.590,06</b>	<b>\$ 13.208,07</b>	<b>\$ 17.744,87</b>	<b>\$ 23.832,25</b>	<b>\$ 30.981,65</b>
Capital Social	\$ 8.301,70	\$ 8.301,70	\$ 8.301,70	\$ 8.301,70	\$ 8.301,70	\$ 8.301,70
Reservas		\$ 64,42	\$ 245,32	\$ 472,16	\$ 776,53	\$ 1.134,00
Utilidades retenidas			\$ 1.223,94	\$ 4.661,05	\$ 8.971,01	\$ 14.754,02
Utilidades del ejercicio		\$ 1.223,94	\$ 3.437,11	\$ 4.309,97	\$ 5.783,01	\$ 6.791,93
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 16.603,40</b>	<b>\$ 16.471,63</b>	<b>\$ 18.513,99</b>	<b>\$ 21.301,16</b>	<b>\$ 27.278,53</b>	<b>\$ 34.317,93</b>

**TABLA No. 5.20 ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor



## 5.7 RENTABILIDAD

Para establecer la rentabilidad, se debe determinar la estructura de ingreso y ventas de la microempresa; en este sentido, se utilizará la estructura de demanda insatisfecha calculada en etapas anteriores del estudio, con el fin de establecer volúmenes de ventas; se estima que el volumen de ventas será el siguiente:

<b>Año</b>	<b>Demanda insatisfecha embutidos (libras anuales)</b>	<b>Demanda insatisfecha carnes (libras anuales)</b>
2013	35105,68	26183,20
2014	35786,12	27196,56
2015	36479,68	28209,70
2016	37186,61	29222,62
2017	37907,15	30224,89

**TABLA No. 5.21 RENTABILIDAD**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Dada la inexistencia de competencia directa en el sector en el área de comercialización de carnes y embutidos, se espera copar al menos el 40% de la demanda insatisfecha tanto de carnes como de embutidos y aumentar esta participación en un 5% anual, puesto que al no existir competencia directa y haber descartado los compradores de el SUPERMAXI que no se espera cambien su comportamiento de compra, por lo tanto, los volúmenes de ventas de cada producto, se transforman en:

<b>Año</b>	<b>Participación de la demanda (lbs /año)</b>	<b>Porcentaje de participación de la demanda insatisfecha</b>	<b>Consumo embutidos (lbs /año)</b>
<b>2013</b>	35105,68	40%	14042,27
<b>2014</b>	35786,12	45%	16103,75
<b>2015</b>	36479,68	50%	16415,86
<b>2016</b>	37186,61	55%	16733,97
<b>2017</b>	37907,15	60%	17058,22

**TABLA No. 5.22 CONSUMO DE EMBUTIDOS**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Del gráfico previo, se observa que se plantea el convertirse en el líder de mercado en la venta de embutido en el sector de forma progresiva, dado que la competencia en el ramo no está bien posicionada, por lo tanto, un incremento paulatino en el porcentaje de participación de la demanda parece adecuado.

Distribución de la demanda de embutidos:

<b>Año</b>	<b>Consumo embutidos (lbs /año)</b>	<b>Consumo embutidos al vacío</b>	<b>Consumo embutidos al peso</b>
		54,46%	45,54%
<b>2013</b>	14042,27	7647,42	6394,85
<b>2014</b>	16103,75	8770,10	7333,65
<b>2015</b>	16415,86	8940,08	7475,78
<b>2016</b>	16733,97	9113,32	7620,65
<b>2017</b>	17058,22	9289,91	7768,31

**TABLA No. 5.23 DISTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA DE EMBUTIDOS**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

De la investigación de mercado se concluyó que una parte significativa de la demanda se inclina por la compra del producto en peso y no en presentaciones al vacío por lo que es necesario brindar esa oportunidad de consumo, aunque esto implica incurrir en gastos adicionales, los cuales no serán cargados al consumidor final.

Participación de la demanda de carnes:

<b>Año</b>	<b>Participación de la demanda (lbs /año)</b>	<b>Porcentaje de participación de la demanda</b>	<b>Consumo carnes (lbs /año)</b>
<b>2013</b>	26183,2	40%	10473,28
<b>2014</b>	27196,56	45%	12238,45
<b>2015</b>	28209,7	50%	12694,37
<b>2016</b>	29222,62	55%	13150,18
<b>2017</b>	30224,89	60%	13601,20

**TABLA No. 5.24 PARTICIPACIÓN DE LA DEMANDA DE CARNES**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Al igual que en el caso de los embutidos, se plantea un incremento gradual en la participación del mercado de carnes, puesto que no existe competencia con un posicionamiento fuerte en el mercado, por lo que se plantea como objetivo un incremento gradual de la participación para convertir al micromercado en el líder de su segmento.

<b>Año</b>	<b>Consumo carnes (lbs /año)</b>	<b>Consumo carnes al vacío</b>	<b>Consumo carnes al peso</b>
		54,46%	45,54%
<b>2013</b>	10473,28	5703,75	4769,53
<b>2014</b>	12238,45	6665,06	5573,39
<b>2015</b>	12694,37	6913,35	5781,01
<b>2016</b>	13150,18	7161,59	5988,59
<b>2017</b>	13601,20	7407,21	6193,99

**TABLA No. 5.25 DISTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA DE CARNES**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

De lo anterior se infiere que existe una fuerte tendencia del mercado meta hacia la compra de carne al peso, por lo que la empresa debe proveer esa alternativa de consumo al cliente.

Tomando en cuenta que se comercializará productos de los cuales se será distribuidor, dado que el mercado meta elegido privilegia calidad sobre precio; no se tiene control sobre el precio, por lo tanto es necesario ajustarse a los precios de venta establecidos, además pese a que la empresa venderá productos al peso o al vacío, se mantendrá el precio por libra del producto, puesto que ese es el servicio adicional que se brindará al cliente, darle la posibilidad de comprar al peso pero productos de marca, sin que haya cargo adicional por ello; en promedio, las carnes y los embutidos se comercializan a:

<b>PRECIOS DE CARNE DE RES Y EMBUTIDOS</b>		
<b>Carne de res (lb)</b>	\$ 2,20	Precio por libra de carne promedio
<b>Embutidos (lb)</b>	\$ 2,05	Precio por libra de embutido general.

**TABLA No. 5.26 PRECIOS DE CARNE DE RES Y EMBUTIDOS**

Fuente:<http://www.gacetaganadera.com/seccion2.asp?seccion=Mercados%20de%20la%20Carn>

Elaborado por: Autor

A través de estos precios, que son medios de mercado, se planea consolidar al micromercado como líder en el segmento de consumo de carnes y diversificar de ese modo los ingresos de la empresa.

Bajo estas consideraciones, el ingreso por la venta de los productos de la empresa, corregido por el factor inflación de 4,84%<sup>12</sup>, es:

---

<sup>1212</sup><http://www.bce.fin.ec/>

### 5.7.1 INGRESO POR VENTA DE CARNES

Año	Al vacío (54,46%)	Ventas	Al peso (45,54%)	Ventas	Total Ventas	Ingreso corregido inflación
2012	5703,75	\$ 12.548,25	4769,53	\$ 10.492,97	\$ 23.041,22	\$ 24.156,41
2013	6665,06	\$ 14.663,13	5573,39	\$ 12.261,46	\$ 26.924,59	\$ 29.593,97
2014	6913,35	\$ 15.209,37	5781,01	\$ 12.718,23	\$ 27.927,60	\$ 32.182,12
2015	7161,59	\$ 15.755,49	5988,59	\$ 13.174,90	\$ 28.930,39	\$ 34.951,22
2016	7407,21	\$ 16.295,87	6193,99	\$ 13.626,77	\$ 29.922,64	\$ 37.899,63

**TABLA No. 5.27 VENTAS AL VACÍO Y AL PESO CARNES**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Se observa que los ingresos se incrementan de forma progresiva por dos motivos, el incremento de la participación de mercado y el incremento en los precios marcado por la inflación media, de este modo la empresa puede incrementar su ingreso sin que la demanda reaccione de forma violenta y degenera el ingreso empresarial.

Año	Al vacío (54,46%)	Ventas	Al peso (45,54%)	Ventas	Total Ventas	Ingreso corregido inflación
2012	7647,42	\$ 15.677,21	6394,85	\$ 13.109,44	\$ 20.756,87	\$ 21.761,50
2013	8770,10	\$ 17.978,71	7333,65	\$ 15.033,98	\$ 23.804,09	\$ 26.164,08
2014	8940,08	\$ 18.327,15	7475,78	\$ 15.325,35	\$ 24.265,43	\$ 27.962,05
2015	9113,32	\$ 18.682,31	7620,65	\$ 15.622,34	\$ 24.735,66	\$ 29.883,51
2016	9289,91	\$ 19.044,31	7768,31	\$ 15.925,04	\$ 25.214,95	\$ 31.936,92

**TABLA No. 5.28 INGRESOS POR VENTAS DE EMBUTIDOS**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Al igual que en el caso anterior, se produce un incremento gradual de los ingresos de la empresa sin afectar la capacidad adquisitiva del cliente al producir el incremento del precio en función de la inflación proyectada.

Total Ventas	Total Ventas	Total
\$ 24.156,41	\$ 21.761,50	\$ 45.917,91
\$ 29.593,97	\$ 26.164,08	\$ 55.758,05
\$ 32.182,12	\$ 27.962,05	\$ 60.144,17
\$ 34.951,22	\$ 29.883,51	\$ 64.834,73
\$ 37.899,63	\$ 31.936,92	\$ 69.836,56

**TABLA No. 5.29 INGRESOS TOTALES**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Con el fin de determinar el peso de estos ingresos en la estructura de actual de la empresa se muestra el siguiente análisis económico de la empresa:

**TABLA No. 30  
COMPOSICIÓN DEL INGRESO SIN PROYECTO**

Ventas	Promedio Mensual	Total Anual	Participación porcentual
Panadería	\$ 3.765,20	\$ 45.182,40	29,31%
Abastos	\$ 8.164,05	\$ 97.968,60	63,54%
Carnes y embutidos	\$ 34,00	\$ 408,00	0,26%
Pollo y relacionados	\$ 270,45	\$ 3.245,40	2,10%
Artículos de aseo y limpieza	\$ 614,36	\$ 7.372,32	4,78%
Total		\$ 154.176,72	100,00%

Fuente: Micromercado "San Pedrito"

Elaboración: Autor



Como se puede observar, sin proyecto, las líneas de productos cuyo ingreso es más significativo para el micromercado son los abastos y la panadería, a través de estos ingresos se financia la prácticamente la totalidad de los ingresos anuales, se estima que se puede desarrollar el campo de las carnes y embutidos puesto que en la zona no existe competencia directa en ese sentido, y se considera que la organización puede constituirse en líder de segmento si las estrategias de posicionamiento son las adecuadas, por lo que la siguiente tabla mostraría los ingresos empresariales con el proyecto:

**TABLA No. 31**  
**COMPOSICIÓN DEL INGRESO CON PROYECTO**

<b>Ventas</b>	<b>Promedio Mensual</b>	<b>Total Anual</b>	<b>Participación porcentual</b>
Panadería	\$ 4.882,85	\$ 58.594,20	19,78%
Abastos	\$ 15.602,64	\$ 187.231,68	63,19%
Carnes y embutidos	\$ 3.826,50	\$ 45.917,91	15,50%
Pollo y relacionados	\$ 284,64	\$ 3.415,68	1,15%
Artículos de aseo y limpieza	\$ 93,77	\$ 1.125,24	0,38%
<b>Total</b>		<b>\$ 296.284,71</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Micromercado "San Pedrito"

Elaboración: Autor

Como puede observarse, el posicionamiento adecuado del proyecto, generaría que la línea de carnes y embutidos adquieran una significación tan alta como la línea de panadería, haciendo que el micromercado posea una línea de negocio altamente rentable y que de hecho impulsaría el crecimiento horizontal de la empresa.

En lo relativo al incremento en el ingreso de la empresa con y sin proyecto se muestra la siguiente información obtenida a través de la gerencia de Micromercado San Pedrito:

**TABLA No. 32**  
**EVOLUCIÓN DE INGRESOS SIN PROYECTO**

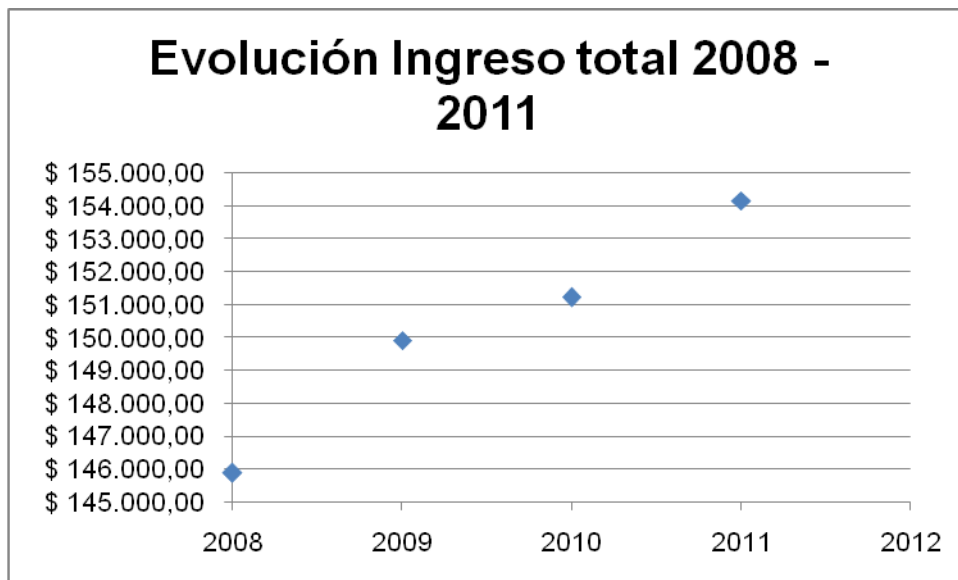
<b>Año</b>	<b>Ingreso total</b>
2008	\$ 145.876,13
2009	\$ 149.923,23
2010	\$ 151.234,14
2011	\$ 154.176,72

Fuente: Micromercado San Pedrito

Elaboración: Autor

Esta evolución de las ventas, se muestra a continuación en la siguiente gráfica:

**GRÁFICO No. 5.1**



Elaboración: Autor

Se observa que la evolución de ingresos del micromercado ha presentado una tendencia relativamente lineal, con el fin de evaluar el crecimiento porcentual medio, dada esta tendencia de crecimiento, se muestra la siguiente tabla:

**TABLA No. 33**  
**INCREMENTO PORCENTUAL DE LOS INGRESOS SIN PROYECTO**

<b>Año</b>	<b>Ingreso total</b>	<b>Incremento %</b>
2008	\$ 145.876,13	
2009	\$ 149.923,23	2,77%
2010	\$ 151.234,14	0,87%
2011	\$ 154.176,72	1,95%

Elaboración: Autor

Como se puede observar, la empresa ha experimentado un incremento de ingresos medio del 2% en el periodo en que se ha provisto información, si se toma en cuenta esta tendencia, se esperaría un ingreso proyectado para la organización sin proyecto como el mostrado a continuación:

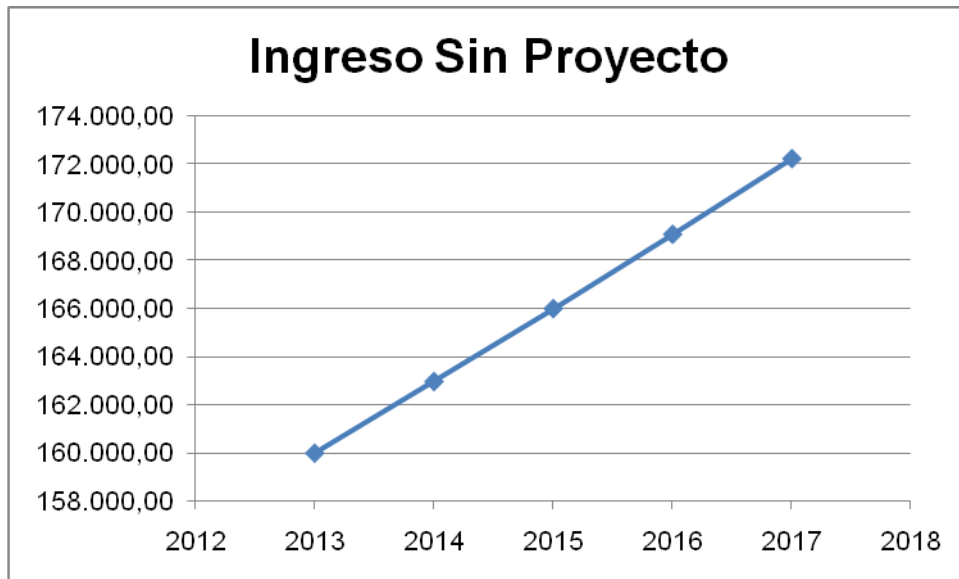
**TABLA No. 34**  
**INGRESO PROYECTADO SIN PROYECTO**

<b>Año</b>	<b>Ingreso Proyectado</b>
2012	\$ 157.051,83
2013	\$ 159.980,55
2014	\$ 162.963,89
2015	\$ 166.002,86
2016	\$ 169.098,50
2017	\$ 172.251,87

Elaboración: Autor

La evolución gráfica de las ventas proyectadas a través del incremento porcentual medio, se muestra en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO No. 5.2**



Elaboración: Autor

Si a este valor se le incrementa los ingresos debidos la implementación de la nueva línea de negocios, se obtiene el siguiente comportamiento para los ingresos:

**TABLA No. 35**

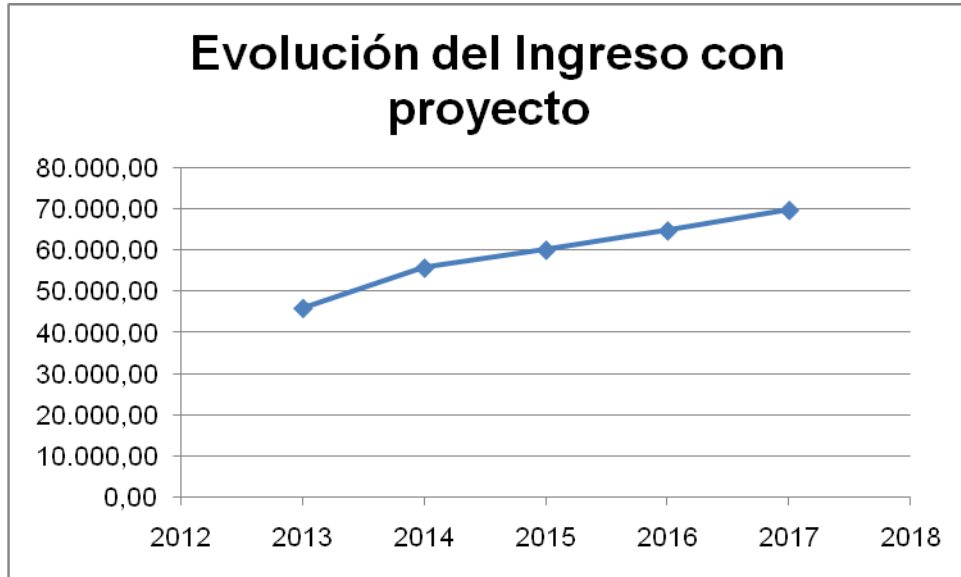
**INGRESO PROYECTADO INCLUIDO EL PROYECTO**

Año	Ingreso Proyectado	Ingreso adicional	Total Ingreso Proyectado
2013	\$ 159.980,55	\$ 45.917,91	\$ 205.898,46
2014	\$ 162.963,89	\$ 55.758,05	\$ 218.721,94
2015	\$ 166.002,86	\$ 60.144,17	\$ 226.147,03
2016	\$ 169.098,50	\$ 64.834,73	\$ 233.933,23
2017	\$ 172.251,87	\$ 69.836,56	\$ 242.088,43

Elaboración: Autor

Gráficamente estos observan el siguiente comportamiento:

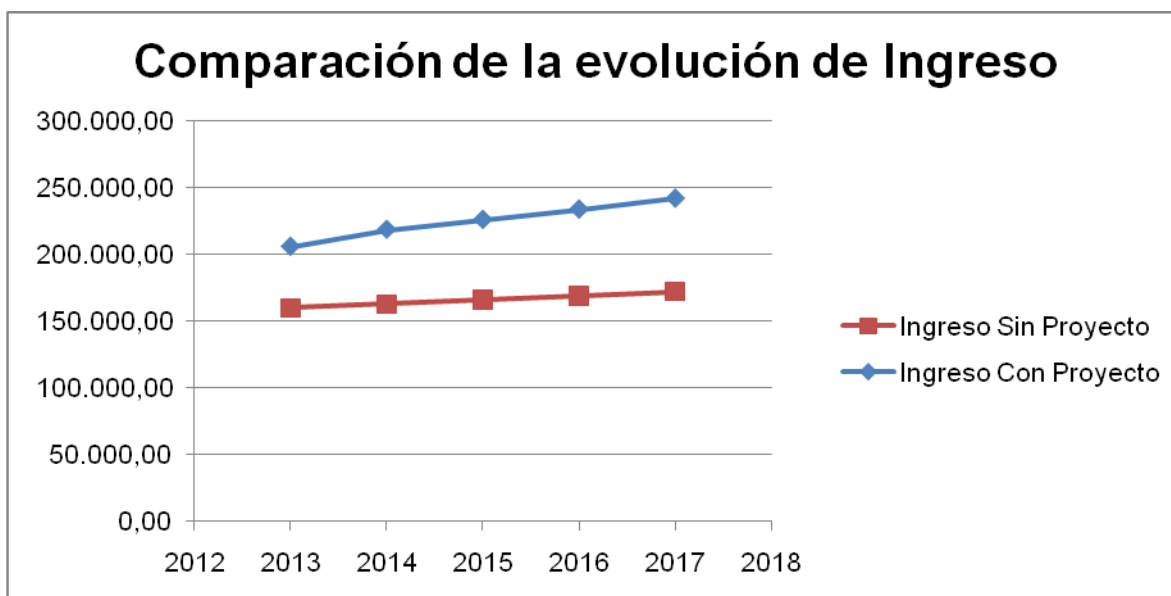
**GRÁFICO No. 5.3**



Elaboración: Autor

Como puede observarse, el ingreso ya no muestra un comportamiento lineal pero presenta una pendiente positiva de incremento, ahora, si se contrasta el crecimiento de la empresa sin proyecto y con proyecto, se muestra el siguiente gráfico:

**GRÁFICO No. 5.4**



Elaboración: Autor

Se observa que el proyecto incrementa significativamente el ingreso proyectado y la diferencia entre ambos valores tiene una tendencia al alza lo que implica que el crecimiento porcentual medio es también superior, para confirmar esta percepción se muestra la siguiente tabla:

**TABLA No. 36**

**INCREMENTO DE LOS INGRESOS PROYECTADOS CON PROYECTO**

<b>Año</b>	<b>Ingreso Con Proyecto</b>	<b>Incremento %</b>
2013	\$ 205.898,46	
2014	\$ 218.721,94	6,23%
2015	\$ 226.147,03	3,39%
2016	\$ 233.933,23	3,44%
2017	\$ 242.088,43	3,49%
<b>Promedio Incremento %</b>		<b>4,14%</b>

Elaboración: Autor

Como puede observarse, a través de la implementación del proyecto, la tendencia al crecimiento de la empresa prácticamente se duplica sobre el 2% que se presentaba sin implementar la iniciativa de fortalecer la línea de carnes y embutidos.

### 5.7.2 ESTADO PRO FORMA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Con toda la información obtenida anteriormente, se puede establecer el Estado de Resultados proyectado como sigue (todos los costos fueron ajustados por inflación):

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 45.917,91</b>	<b>\$ 55.758,05</b>	<b>\$ 60.144,17</b>	<b>\$ 64.834,73</b>	<b>\$ 69.836,56</b>
Ventas	\$ 45.917,91	\$ 55.758,05	\$ 60.144,17	\$ 64.834,73	\$ 69.836,56
(-) Costo de ventas	\$ 26.661,65	\$ 32.277,50	\$ 34.718,23	\$ 37.326,97	\$ 40.108,80
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 19.256,26</b>	<b>\$ 23.480,56</b>	<b>\$ 25.425,94</b>	<b>\$ 27.507,76</b>	<b>\$ 29.727,76</b>
Sueldo Mensual	\$ 7.704,00	\$ 8.076,87	\$ 8.467,79	\$ 8.877,64	\$ 9.307,31
Décimo Tercero	\$ 642,00	\$ 673,07	\$ 705,65	\$ 739,80	\$ 775,61
Décimo Cuarto	\$ 820,00	\$ 859,69	\$ 901,30	\$ 944,92	\$ 990,65
IESS Patronal	\$ 874,40	\$ 916,73	\$ 961,09	\$ 1.007,61	\$ 1.056,38
Fondos de reserva	\$ -	\$ 53,50	\$ 56,09	\$ 58,80	\$ 61,65
Contabilidad externa	\$ 780,00	\$ 817,75	\$ 857,33	\$ 898,83	\$ 942,33
Agua	\$ 180,00	\$ 188,71	\$ 197,85	\$ 207,42	\$ 217,46
Energía eléctrica	\$ 420,00	\$ 440,33	\$ 461,64	\$ 483,98	\$ 507,41
Teléfono	\$ 180,00	\$ 188,71	\$ 197,85	\$ 207,42	\$ 217,46

Monitoreo seguridad	\$ 336,00	\$ 352,26	\$ 369,31	\$ 387,19	\$ 405,93
Útiles de Aseo y Limpieza	\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Fundas capacidad 1 a 5 kg	\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Útiles de Oficina	\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Arriendo	\$ 1.800,00	\$ 1.887,12	\$ 1.978,46	\$ 2.074,21	\$ 2.174,61
Publicidad	\$ 300,00	\$ 314,52	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto Seguros	\$ 200,03	\$ 183,93	\$ 167,82	\$ 160,63	\$ 153,45
Gasto depreciación	\$ 1.635,57	\$ 1.635,57	\$ 1.635,57	\$ 743,90	\$ 743,90
Amortización ACTIVO DIFERIDO	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00	\$ 314,00
Gastos Financieros	\$ 869,30	\$ 713,78	\$ 539,79	\$ 345,16	\$ 127,41
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 2.020,95</b>	<b>\$ 5.675,31</b>	<b>\$ 7.116,56</b>	<b>\$ 9.548,83</b>	<b>\$ 11.214,74</b>
Trabajadores (participación)	\$ 303,14	\$ 851,30	\$ 1.067,48	\$ 1.432,32	\$ 1.682,21
Impuesto a la renta	\$ 429,45	\$ 1.206,00	\$ 1.512,27	\$ 2.029,13	\$ 2.383,13
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1.288,36</b>	<b>\$ 3.618,01</b>	<b>\$ 4.536,81</b>	<b>\$ 6.087,38</b>	<b>\$ 7.149,40</b>
Reservas	\$ 64,42	\$ 180,90	\$ 226,84	\$ 304,37	\$ 357,47
<b>Utilidad disponible</b>	<b>\$ 1.223,94</b>	<b>\$ 3.437,11</b>	<b>\$ 4.309,97</b>	<b>\$ 5.783,01</b>	<b>\$ 6.791,93</b>

**TABLA No. 5.37 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor



### 5.7.3 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices de rentabilidad proyectados más otros de desempeño de la empresa se muestran a continuación:

INDICES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razón Circulante</b>	Activo Corriente Pasivo Corriente	2,49	8,30	28,03	160,04	
<b>Razón Endeudamiento</b>	Pasivo Total Activo Total	52,9%	35,3%	20,5%	8,0%	0,0%
<b>Capital de Trabajo</b>	A. C. - P. C.	\$ 2.571,06	\$ 7.386,76	\$12.773,29	\$20.263,72	\$ 28.598,43
<b>Margen Bruto de Utilidades</b>	Utilidad Bruta Ventas	41,9%	42,1%	42,3%	42,4%	42,6%
<b>Margen Operacional de Utilidades</b>	Utilidad Operacional Ventas	4,4%	10,2%	11,8%	14,7%	16,1%
<b>Rentabilidad Neta</b>	Utilidad Neta Ventas	2,8%	6,5%	7,5%	9,4%	10,2%
<b>Rendimiento del Patrimonio</b>	Utilidad Neta Patrimonio	13,4%	27,4%	25,6%	25,5%	23,1%
<b>Rendimiento Activo Total</b>	Utilidad Neta Activo Total	7,8%	19,5%	21,3%	22,3%	20,8%

**TABLA No. 5.38 ÍNDICES FINANCIEROS**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

## INTERPRETACIÓN:

- a) Razón corriente: Se observa que la empresa presenta alta liquidez durante todo su periodo de vida, esto implica que no existirán dificultades con proveedores. Desde el punto de vista porcentual, se puede afirmar que el 100% de los pasivos corrientes, son financiados por activo corriente de alta liquidez al menos dos veces en promedio.
- b) Razón de endeudamiento: Se observa que el endeudamiento máximo es del 52% por lo tanto la empresa está en posición de acceder a nuevos recursos financieros si fuera el caso.
- c) Margen Bruto: Como puede observarse el margen bruto se mantiene sobre el 35% lo que es saludable para la organización ya que esto permite disponer de recursos suficientes para cubrir sus necesidades operativas.
- d) Margen operacional: Se observa que presenta un mínimo del 4% al primer año, pero mejora hasta alcanzar un 10% al año 5.
- e) Margen neto: va de 3% aproximadamente a 7%, esto convierte en atractiva la iniciativa de negocios para potenciales inversionistas.

## 5.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

### 5.8.1 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Dado que la microempresa comercializa dos líneas de productos, el equilibrio solo puede en ventas o dólares y no en unidades, esto através de la siguiente relación:

$$Eq \text{ ventas} = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \text{costo directo/ventas}}$$

En base a esta información, se obtiene el equilibrio como sigue:

<b>AÑO</b>	<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Ventas</b>	<b>EQUILIBRIO DÓLARES</b>
<b>1</b>	\$ 17.235,30	\$ 26.661,65	\$ 45.917,91	\$ 41.098,80
<b>2</b>	\$ 17.805,25	\$ 32.277,50	\$ 55.758,05	\$ 42.281,20
<b>3</b>	\$ 18.309,38	\$ 34.718,23	\$ 60.144,17	\$ 43.310,20
<b>4</b>	\$ 17.958,94	\$ 37.326,97	\$ 64.834,73	\$ 42.328,52
<b>5</b>	\$ 18.513,02	\$ 40.108,80	\$ 69.836,56	\$ 43.490,84

**TABLA No. 5.39 PUNTO DE EQUILIBRIO**

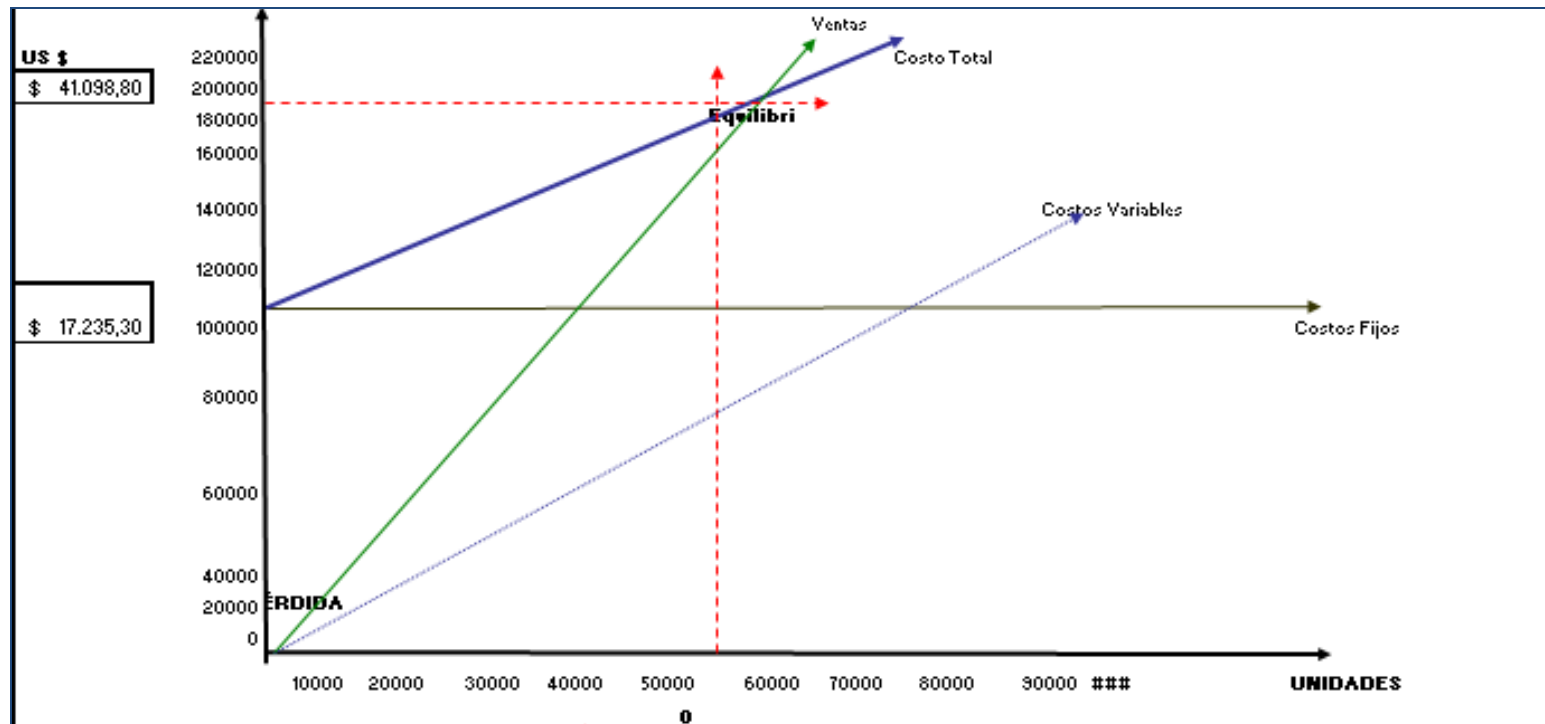
Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Esto implica que la empresa debe generar 39.455,52 USD en ventas al año 1 para lograr cubrir sus costos fijos sin generar ganancia alguna. Si se toma en cuenta que solo la operación normal de la empresa arroja valores superiores al necesario para el equilibrio de la nueva línea, se puede afirmar que al menos desde el punto de vista del equilibrio, la organización está a salvo del desfinanciamiento.

## 5.8.2 GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El gráfico correspondiente al primer año del equilibrio, es el que se muestra a continuación:



**GRÁFICO No. 5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Fuente: Resultado de tablas anteriores

Elaborado por: Autor

También se puede obtener el equilibrio en unidades utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{costo variable unitario}}$$

Los datos y la aplicación de esta fórmula se muestran a continuación (se debe tomar en cuenta que se añade 0,05\$ al costo de la carne y el embutido al vacío por el empaque adicional debido a la entrega al peso):

<b>Producto</b>	<b>Carne al vacío</b>		<b>Carne al peso</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Precio</b>	<b>costo variable por unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>costo variable por unidad</b>
<b>Valor</b>	\$ 2,20	\$ 1,10	\$ 2,20	\$ 1,15
<b>Costo fijo</b>	\$ 17.235,30		\$ 17.235,30	
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	15,668,45		16.414,57	

**TABLA No. 5.40 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Esto significa que la venta de 15.668,45 unidades de carne al vacío o 16.414,57 unidades de carne al peso, justifican el costo fijo es decir, se produce ganancia neta cero.

<b>Producto</b>	<b>Embutido al vacío</b>		<b>Embutido al peso</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Precio</b>	<b>costo variable por unidad</b>	<b>Precio</b>	<b>costo variable por unidad</b>
<b>Valor</b>	\$ 2,05	\$ 1,54	\$ 2,05	\$ 1,59
<b>Costo fijo</b>	\$ 17.235,30		\$ 17.235,30	
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>33.629,86</b>		<b>33.629,86</b>	

**TABLA No. 5.41 PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Esto significa que la venta de 33.629,86 unidades de embutido al vacío o 33.629,86 unidades de embutido al peso, justifican el costo fijo es decir, se produce ganancia neta cero.

## **5.9 ANÁLISIS ECONÓMICO DEL PROYECTO**

### **FLUJO NETO DE CAJA PROYECTADO**

El cálculo del flujo neto de caja proyectado necesario para la evaluación financiera, se muestra a continuación:

Tasa	Valor	Fuente
Inflación	4,84%	<a href="http://www.bce.fin.ec/">http://www.bce.fin.ec/</a>
Riesgo País	8,18%	<a href="http://www.bce.fin.ec/">http://www.bce.fin.ec/</a>

**TABLA No. 5.42 FLUJO NETO DE CAJA PROYECTADA**

Fuentes: <http://www.bce.fin.ec/>

[http://www.portfolioperpersonal.com/Tasa\\_Interes/hTB\\_TIR.asp](http://www.portfolioperpersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp)

Elaborado por: Autor

La TMAR es la tasa de rentabilidad mínima exigida por los poseedores del capital para financiar proyectos de inversión<sup>13</sup>, se puede definir la TMAR como:

**TMAR<sup>14</sup>** = Inflación + Tasa libre de riesgo + Inflación x Tasa libre de riesgo

**TMAR** = 4,79% + 8,18% + 4,79% x 4,84% = **13,42%**

Esta es la tasa mínima exigida por los capitalistas del proyecto, es decir, el costo del capital propio necesario para llevar a cabo la inversión.

La tasa WACC o CPPC (costo promedio ponderado de capital) es la tasa de descuento para evaluación de proyectos de inversión que toma en cuenta tanto la proporción del aporte de los socios y del capital externo, como su costo, en base a estos criterios se obtiene:

<sup>13</sup> <http://www.utj.edu.mx/matematicas/archivos/MA3AD9.pdf>

<sup>14</sup> <http://www.utj.edu.mx/matematicas/archivos/MA3AD9.pdf>

<b>Tipo de recursos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Rendimiento</b>	<b>Total</b>
Recursos propios (aporte accionistas)	50,0%	13,42%	6,7%
Recursos de terceros (bancos)	50,0%	11,27%	5,6%
Tasa de descuento Total (WACC)	100,0%		12,3%

**TABLA No. 5.43 TASA DE DESCUENTO TOTAL**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Esto quiere decir que la inversión se descontará al 12,30% para realizar el análisis de factibilidad, es decir, para obtener los fondos a valor actual, se descontará usando la tasa de descuento diseñada.



Se diseña a continuación el Estado de Flujo de Efectivo de la empresa:

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversiones</b>	\$ (16.603,40)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos	\$ (12.664,00)					
Capital de Trabajo	\$ (2.369,40)					
Otros	\$ (1.570,00)					
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 8.301,70</b>	<b>\$ 45.917,91</b>	<b>\$ 55.758,05</b>	<b>\$ 60.144,17</b>	<b>\$ 64.834,73</b>	<b>\$ 75.556,06</b>
Ventas		\$ 45.917,91	\$ 55.758,05	\$ 60.144,17	\$ 64.834,73	\$ 69.836,56
Préstamo bancario	\$ 8.301,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho						\$ 5.719,50
<b>Egresos</b>		<b>\$ 43.990,11</b>	<b>\$ 51.656,13</b>	<b>\$ 55.297,43</b>	<b>\$ 59.523,73</b>	<b>\$ 63.681,27</b>
Materias primas		\$ 26.661,65	\$ 32.277,50	\$ 34.718,23	\$ 37.326,97	\$ 40.108,80
Sueldo Mensual		\$ 7.704,00	\$ 8.076,87	\$ 8.467,79	\$ 8.877,64	\$ 9.307,31
Décimo Tercero		\$ 642,00	\$ 673,07	\$ 705,65	\$ 739,80	\$ 775,61
Décimo Cuarto		\$ 820,00	\$ 859,69	\$ 901,30	\$ 944,92	\$ 990,65
Vacaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IESS Patronal		\$ 874,40	\$ 916,73	\$ 961,09	\$ 1.007,61	\$ 1.056,38
Fondos de reserva		\$ -	\$ 53,50	\$ 56,09	\$ 58,80	\$ 61,65
Contabilidad externa		\$ 780,00	\$ 817,75	\$ 857,33	\$ 898,83	\$ 942,33
Agua		\$ 180,00	\$ 188,71	\$ 197,85	\$ 207,42	\$ 217,46
Energía eléctrica		\$ 420,00	\$ 440,33	\$ 461,64	\$ 483,98	\$ 507,41

Teléfono		\$ 180,00	\$ 188,71	\$ 197,85	\$ 207,42	\$ 217,46
Monitoreo seguridad		\$ 336,00	\$ 352,26	\$ 369,31	\$ 387,19	\$ 405,93
Útiles de Aseo y Limpieza		\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Fundas capacidad 1 a 5 kg		\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Útiles de Oficina		\$ 60,00	\$ 62,90	\$ 65,95	\$ 69,14	\$ 72,49
Arriendo		\$ 1.800,00	\$ 1.887,12	\$ 1.978,46	\$ 2.074,21	\$ 2.174,61
Publicidad		\$ 300,00	\$ 314,52	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto Seguros		\$ 200,03	\$ 183,93	\$ 167,82	\$ 160,63	\$ 153,45
Trabajadores (participación)		\$ 303,14	\$ 851,30	\$ 1.067,48	\$ 1.432,32	\$ 1.682,21
Impuesto a la renta		\$ 429,45	\$ 1.206,00	\$ 1.512,27	\$ 2.029,13	\$ 2.383,13
Gastos Financieros		\$ 869,30	\$ 713,78	\$ 539,79	\$ 345,16	\$ 127,41
Pago de préstamo		\$ 1.310,13	\$ 1.465,65	\$ 1.639,63	\$ 1.834,27	\$ 2.052,01
Flujo de Efectivo	\$ (8.301,70)	\$ 1.927,80	\$ 4.101,92	\$ 4.846,74	\$ 5.311,00	\$ 11.874,79

**TABLA No. 5.44 FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Estos valores representan la cantidad de efectivo que de hecho tiene la empresa en sus cuentas descontando gastos irreales e incluyendo egresos que en el cálculo del Estado de Resultados no se consideraron debido a que no forman parte de la operación de la empresa.

### 5.10 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto de la inversión (VAN) se calcula utilizando la siguiente relación:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

**Dónde:**

- $V_t$  = es el flujo de caja neto
- $I_0$  = es la inversión inicial
- $K$  = TMAR o tasa de descuento
- $t$  = es el tiempo en el cual se efectúa el descuento
- El criterio de rentabilidad se da cuando el  $\text{VAN} > 0$ .

Con la tasa de descuento y el flujo de efectivo proyectado se actualiza el ingreso como se muestra en la siguiente tabla:

Ítem	2011	2012	2013	2014	2015	2016
de Efectivo	\$ (8.301,70)	\$ 3.007,29	\$ 4.322,51	\$ 5.819,01	\$ 7.116,45	\$ 14.605,18
de efectivo actualizado	\$ (8.301,70)	\$ 2.719,93	\$ 3.535,91	\$ 4.305,22	\$ 4.762,04	\$ 8.839,32

**TABLA No. 5.45 FLUJO NETO ACTUALIZADO**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Ejemplo de cálculo:

$$\text{Flujo actualizado año 2012:} = \frac{3.007,29}{(1 + 12.3\%)^1} = 2.719.91$$

A través del método mostrado, se actualizan todos los valores y se suman para obtener el valor actual, al restar la inversión se obtiene el valor actual neto como sigue:

$$\text{Valor Actual Neto (VAN)} = - 8.301,70 + 2,719,93 + \dots + 8.839,32 = 10.052,76 \$$$

Esto quiere decir que la inversión en valores corrientes genera una ganancia positiva de 10.052,76 USD para los inversionistas.

### **5.11 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Es la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual,

trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. La fórmula de cálculo es:

$$\sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

**Dónde:**

- Vft = flujo futuro
- t=tiempo
- I0=inversión inicial
- El criterio de rentabilidad: TIR > WACC

Para obtener el TIR del proyecto, se hace uso de la siguiente ecuación:

$$0 = - 8.301,70 + \frac{3.007,29}{(1 + TIR)^1} + \dots + \frac{14.605,18}{(1 + TIR)^5}$$

A través de esta ecuación, se le asignan valores al TIR hasta que el resultado de la misma sea cero, esto se hace con la herramienta informática de EXCEL, obteniéndose el siguiente resultado:

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>42,81%</b>
--------------------------------	---------------

Este porcentual significa que el costo máximo permisible para el financiamiento del proyecto es de 42,81%, lo que significa que tasas de descuento superiores hacen que el proyecto pierda factibilidad financiera, para el presente proyecto, la tasa es mayor que la tasa WACC, por lo tanto se puede decir que el proyecto es rentable desde este punto de vista.

## 5.12 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Es el tiempo que tarda la inversión en recuperarse, el criterio de rentabilidad se da si este tiempo es menor al horizonte de análisis se obtiene sumando los valores actualizados del flujo hasta un año antes de que este acumulado sobrepase el capital propio, esto con el fin de establecer si la inversión se recupera antes del periodo de cinco años previsto, para el proyecto se sabe:

PRI	
Flujo actualizado acumulado 1-2	\$ 4.966,08
Inversión año cero	\$ 8.301,70
Diferencia	\$ 3.335,62
Flujo actualizado año 3	\$ 3.418,31
Fracción del año 3	0,98
Meses	12
PRI	3 años

**TABLA No. 5.46 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

Fuente: Datos Generales

Elaborado por: Autor

Esto implica que la empresa recuperará la inversión realizada en un periodo de 3 años, que es menor al tiempo de análisis tomado de cinco años, por lo que los dos años de operación subsecuentes se considera que aportan a la utilidad o beneficio neto del inversionista.

### 5.13 BENEFICIO COSTO (B/C)

La relación costo beneficio es la división entre los retornos actualizados de la inversión y la inversión neta, de este modo si este valor es mayor que uno se asume rentabilidad. La fórmula de cálculo es:

$$\frac{B}{C} = \frac{VAN + |Inversión|}{|Inversión|}$$

Haciendo uso de los resultados anteriores y esta fórmula matemática, se obtiene:

$$\frac{B}{C} = \frac{10.052,76 \$ + 8.301,70 \$}{8.301,70 \$}$$

<b>BENEFICIO / COSTO</b>	<b>\$ 2,21</b>
--------------------------	----------------

Esto significa que cada dólar invertido genera una rentabilidad de 1,21 USD. por lo que se puede afirmar que existe rentabilidad en este sentido.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- El micromercado San Pedrito está fuertemente posicionado en el segmento de panadería y abastos, puesto que estas líneas de negocios en conjunto representan la mayor parte de sus ingresos.
- En la zona geográfica de influencia del micromercado, existen una serie de negocios que se podrían considerar competencia directa de la empresa, debido a la profundidad de su oferta, muchos de ellos están especializados, por ejemplo la farmacia SANA SANA, esto hace que sea difícil crecer en líneas de negocios copados por competidores especializados.
- No existe competencia especializada en el área de carnes y embutidos, que es uno de los segmentos de menor crecimiento de la empresa, por lo que se estima que establecer una estrategia de crecimiento horizontal en esta dirección puede ser una estrategia adecuada para la organización.
- La organización no tiene diseñada imagen corporativa, por lo que su línea de negocio es confusa para el consumidor que apenas la conoce, por ejemplo, el letrero conduce a pensar que es una panadería, cuando la línea de panadería no es la que genera el ingreso más significativo a la empresa.
- El cliente del sector de influencia del micromercado valora los precios bajos y la profundidad de la oferta, esto fundamentalmente se debe a la amplitud



de competidores, lo que hace que la demanda sea muy elástica respecto al precio.

- El local pese a disponer de un espacio adecuado, está ordenado de modo que produce la sensación de amontonamiento a la persona que entra, lo que disgusta a cierto segmento de clientes.
- No existe una estructura organizacional adecuada en el micromercado, lo que produce un entorpecimiento en el proceso de toma de decisiones de la empresa y reduce la competitividad de la misma.
- La empresa no cuenta con un sistema de gestión contable o asesoría financiera formal, actualmente los procesos de este tipo se llevan todos de forma manual, el pago de impuestos se realiza mediante la participación de una contadora externa que solo coteja datos e ingresa y firma formas, lo que pone a la organización al borde de la ilegalidad.
- En la zona de influencia de la empresa, no existe competencia que se pueda considerar formalizada a no ser por las cadenas de franquicias como la Farmacia SANA SANA, la mayoría de competidores son empresas de tipo familiar que observan un crecimiento desordenado sin planificación alguna como es el caso de Micromercado San Pedrito.
- La línea de embutidos y carnes no tiene competencia formal en el sector, existen tercenas y tiendas de abarrotes que comercializan estos productos pero lo hacen de forma no planificada y sin estrategia clara de posicionamiento lo que implicaría que la empresa se colocaría en una posición ventajosa si participa de este mercado con una estrategia de posicionamiento claro.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario rediseñar el Layout de la empresa con el fin de estimular las ventas no solo de la sección de carnes y embutidos que se pretende posicionar sino de toda la gama de negocios.
- Es necesario proyectar los ingresos en función de la inflación media del país, puesto que a partir de esto se evitaría incrementos en el precio que harían reaccionar de forma negativa a la demanda dado que significaría una pérdida de valor adquisitivo por parte de los clientes.
- Se debe proveer a la demanda de la posibilidad de adquirir carnes y embutidos al peso, puesto que es una modalidad de compra ampliamente difundida entre los clientes potenciales y la empresa debe evitar la posibilidad de que el cliente vaya donde un competidor a satisfacer su necesidad de servicios o productos.
- Se debe instaurar una cultura de servicio entre el personal de contacto con el cliente, puesto que se necesita que el comprador asocie a una experiencia positiva la visita al Micromercado San Pedrito, de este modo se produce la fidelización del cliente que garantiza sustentabilidad y crecimiento de la demanda a mediano plazo.
- Es necesario que se rediseñe el organigrama estructural de la organización para facilitar el flujo de información y optimizar el proceso de toma de decisiones, con el fin de que la competitividad de la organización se incremente.
- Es indispensable que ciertos procesos de soporte empresarial se manejen a través de terceras empresas cuya fortaleza se encuentre en estos procesos

a través del uso de la estrategia de outsourcing, es decir, que se agregue valor a los servicios empresariales valiéndose de las fortalezas de terceras organizaciones, de este modo se sugiere que lo relevante a la gestión contable, seguridad y mantenimiento, se ponga en manos de organizaciones capacitadas para brindar un servicio de calidad al menor precio posible.

- Dado que el sector posee una competencia concentrada por área geográfica, es necesario establecer una estrategia de precio que garantice al cliente el menor costo, para ello se debe establecer, siempre que la negociación con el proveedor lo permita, la estrategia de precio de distribuidor para el cliente final, de este modo se garantizará que el cliente realice no solo compras eventuales sino compras para abastecimiento semanal de sus alimentos.
- Se requiere que la organización financie una parte de los activos productivos necesarios para desarrollar la nueva línea de negocio planteada, esto porque tiene un alto grado de liquidez lo que implica que puede presentar recursos ociosos; al financiar de este modo los activos, podrá reducir su carga de deuda y servicio de intereses sin poner en riesgo su liquidez inmediata.
- Se recomienda establecer como estrategia de crecimiento la integración horizontal a partir del desarrollo de líneas de productos con ventas poco significativas, como la de pollos o productos de aseo personal; a futuro, después de evaluar los resultados de la expansión en carnes y embutidos, y la expansión vertical a través de compras en volumen a proveedores mayoristas para productos con alta salida entre el público meta para minimizar precios.

## BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL T, César A, **Metodología de la Investigación para Administración y Economía**, Pearson Educación de Colombia Ltda., 2000, 278 páginas
- CARRERA, Jorge y PUENTES, Aldemar, **Manual de planificación estratégica participativa - PEP - para el sector turismo**, Editorial Eftotal S.A, Quito mayo del 2001.
- GOODSTEIN, Leonor, TIMOTHY, Nolan y PLEIFFER, William, **Planeación Estratégica Aplicada**, Ediciones Mc Graw - Hill Interamericana S.A, Colombia 1998, 442 páginas.
- GUTIERREZ, Abraham. **Técnicas de Investigación y Metodología de Estudio**. Ediciones Serie Didáctica A.G, 4ª Edición, 247 páginas.
- MORENO, Galo. **Compendio de Planificación Estratégica**, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, pág. 361.
- TAYLOR, Berngnid y HARRISON, Jhon, **Planificación estratégica Exitosa**, Editorial Legis S.A, Colombia 1995, 355 páginas.
- VASQUEZ, Víctor, **Organización Aplicada**, Quito – Ecuador. 2º edición, pág. 351
- VAZQUEZ, Víctor H. **Organización Aplicada**, 2º edición, impresión gráficas Vásquez, Octubre 2002, Quito Ecuador, 451 pág.