

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**



**MODELO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE  
CONFITERÍA PARA LA ZONA CENTRAL DEL PAÍS**

**POR**

**EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE**

**LUIS DANIEL GARCÉS CIFUENTES**

**Tesis presentada como requisito para la obtención del título**

**MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Quito**

**Octubre de 2007**

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Graduados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**MODELO DE UN EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE CONFITERÍA PARA LA  
ZONA CENTRO DEL PAÍS**

EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE  
LUIS DANIEL GARCÉS CIFUENTES

Patricio Durán, PhD  
Director de Tesis

.....

John Andrade, MBA  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Pablo Beltrán, MS  
Miembro del Comité de Tesis

.....

César Cisneros, PhD  
Decano del Colegio Mayor

.....

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Graduados

.....

Quito, Octubre de 2007

© Derechos de autor

EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE  
LUIS DANIEL GARCÉS CIFUENTES

2007

## DEDICATORIA

A mis padres Edwin y Mariela, a mis hermanos Carmita y Santiago, mi esposa Vicky y mis hijos Emilia José y Ricardo Javier. Mi querida familia compañera en mis ilusiones y triunfos, mi apoyo para los más grandes proyectos que he emprendido y terminado. Este trabajo resume nuestro anhelo de crecimiento y superación familiar, empresarial y compromiso social al entregar este proyecto lleno ante todo de valores que han sido parte de nuestra formación de hogar. Las metas y objetivos que aquí planteamos muestran nuestro constante esfuerzo y dedicación al trabajo sin dejar de lado nuestro conocimiento adquirido.

A todos aquellos que han apoyado a la ejecución de este trabajo, especialmente a los colaboradores de Confites Fresan y Prodiál. Que han seguido y apoyado de cerca nuestra visión del negocio.

Edwin Santamaría Freire

## **DEDICATORIA**

Para Isabel, Esmeralda y Alejandro... gracias!

Y a los que sin nombrarlos me ayudaron en este proceso académico.

Daniel Garcés Cifuentes

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento al EXCELENTE EQUIPO de profesores de la Maestría en Administración de Empresas dictada en la ciudad de Ambato, por su incomparable e incansable personalidad al enseñar, a nuestros compañeros de clase por su excepcional participación y calidad humana, a César Cisneros por su visión y confianza en nosotros y a la Universidad San Francisco de Quito por su incondicional apoyo.

A todos ellos un fuerte abrazo.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está orientado a la estructuración de un modelo de empresa dedicada a la distribución de confites. Este modelo es auspiciado por Confites Fresan y será aplicado por la empresa PRIODIAL de la ciudad de Ambato.

La empresa Prodial se encuentra ubicada en la zona sur de la ciudad de Ambato en la provincia de Tungurahua, los accesos inmediatos que tiene esta zona son: Avenida Circunvalación (acceso rápido a Panamericana Norte y Panamericana Sur). Permitiendo el ingreso de vehículos pesados y facilitando la labor empresarial.

La necesidad de promover este modelo se presenta debido al crecimiento de productores de confites con una estructura comercial y de mercadeo pequeña, e inclusive desprovistos de ellas, provocando bajos rendimientos en la distribución e ineficaces procesos de abastecimiento a los negocios y tiendas que venden sus productos. El modelo propone una empresa capaz de proveer el servicio de distribución y mercadeo en forma eficaz y profesional, constancia en las rutas de distribución asegurando la calidad del producto en el momento de la entrega y posventa, atención personalizada de los vendedores hacia los clientes creando preferencia de compra y prestigio de la empresa en la mente de los clientes. Por otra parte a los proveedores se brindará servicios como información del mercado, colaboración en estudios para nuevos productos y alianzas para buscar mayores réditos.

El mercado objetivo está compuesto por tiendas, bares escolares y confiterías. Se tiene identificado 1500 tiendas en la provincia de Tungurahua, 2100 tiendas en la provincia de Cotopaxi y 1300 tiendas en la provincia de Chimborazo.

Como meta se pretende atender al 65% de tiendas y negocios similares de la zona central del país esto quiere decir 3181 tiendas; la distribución se concentrará en 6 productos de industrias de la zona.

Entre los productos a ser escogidos se ha considerado Gelatinas, Yogurt, Refrescos, Snacks, Papas Fritas, Naranjadas.

La inversión inicial de activos es de 7500 dólares. En el segundo año se incrementa el gasto administrativo debido a la incorporación de personal capacitado para soportar un mejor movimiento de inventarios y de ventas. En el tercer año de vida del proyecto se realiza la adquisición de un vehículo con una inversión de 10.000 dólares con el objetivo de incrementar las ventas en un 20% en ese año y un 15% en el cuarto año, esto provoca la disminución del 1% anual de los costos.

El modelo es capaz de generar una rentabilidad total del 39.6% que satisface las expectativas de los inversionistas. El punto de equilibrio se ha determinado con la venta de 5803 dólares equivalente a 6773 unidades de venta mensuales.



## **ABSTRACT**

This job is oriented at the structuring of a model of a company dedicated to the distribution of sweets. This model is sponsored by Confites Fresan and will be applied by PRIODIAL Company of the city of Ambato.

PRIODIAL is located in the southern region of Ambato in Tungurahua Province, the immediate access which this zone has are: Circunvalacion Avenue (fast access to North Panamerican and South Panamerican). Permitting the entrance of heavy load vehicles and thus facilitating company labor.

The necessity to promote this model is present due to the increment of sweet products with a small commercial and marketing structure and even lacking these structures, causing low outcomes in the distribution and inefficient processes of providing to businesses and stores that sell these products.

The model proposes a company capable of providing distribution and marketing service in an efficient and professional manner, provided in the distribution route assuring the quality of the product at time of delivery and selling, personalized attention of the salesmen toward the clients creating preference of purchase and prestige of the company in the minds of the clients. In addition, the providers will be given services with marketing information, collaboration in new product research and alliances to find greater retributions. The objective market is made up of stores, school bars, and sweets stores. There are 1500 stores in Tungurahua Province, 2100 stores in Cotopaxi Province and 1300 stores in Chimborazo Province.

The goal is to provide for 65% of the stores and similar businesses of the central zone of the country, this is to say 3,181 stores: the distribution will concentrate on five industrial products of the zone.

Within the products to be chosen we have considered gelatine, yogurt, refreshment drinks, snacks, potato chips, and orange juice.

The initial investment of assets is of \$7500. In the second year the administrative costs will increase due to the hiring of trained personnel to help in a better movement of inventories and sales. In the third year of the life of the project a vehicle will be acquired with a \$10.000 investment with the purpose of incrementing sales by 20% in that year and 15% in the fourth year, this provides a reduction of 1% annually in costs.

The model is able to generate a total profit of 39.6% which satisfies expectations of the investors. The equilibrium point has been determined with the sale of \$5803 equivalent to 6773 units sold monthly.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>1</b>
1.1. <b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.2. <b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>3</b>
1.3. <b>Objetivos de la investigación .....</b>	<b>3</b>
1.3.1. <b>Objetivo general.....</b>	<b>3</b>
1.3.2. <b>Objetivos específicos.....</b>	<b>3</b>
1.4. <b>Relevancia del tema .....</b>	<b>4</b>
1.5. <b>Marco referencial .....</b>	<b>6</b>
1.5.1. <b>Marco teórico .....</b>	<b>6</b>
1.5.2. <b>Marco conceptual .....</b>	<b>7</b>
1.5.3. <b>Hipótesis .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>11</b>
2.1. <b>Tipo de investigación .....</b>	<b>11</b>
2.2. <b>Recopilación de información.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>14</b>
3.1. <b>Sistema de planificación.....</b>	<b>14</b>
3.2. <b>Diagnóstico del sector al que está dirigido el proyecto.....</b>	<b>14</b>
3.2.1. <b>Estructura organizativa básica de la industria en la cual se enmarca el proyecto .....</b>	<b>15</b>
3.2.2. <b>Estructura del mercado en el cual se va a operar .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>19</b>
4.1. <b>Proyecto (nombre y breve descripción del proyecto) .....</b>	<b>19</b>
4.1.1. <b>Los productos o alcance del proyecto .....</b>	<b>20</b>
4.1.2. <b>Las estrategias de entrada y crecimiento .....</b>	<b>22</b>
4.1.3. <b>Conceptos de diferenciación.....</b>	<b>23</b>

<b>CAPITULO 5</b> .....	<b>25</b>
5.1. Consumidores.....	25
5.2. El tamaño del mercado y su tendencia.....	26
5.3. La competencia y los límites competitivos .....	27
5.4. El mercado estimado compartido y ventas .....	37
5.5. La evaluación del mercado en desarrollo .....	38
<b>CAPITULO 6</b> .....	<b>40</b>
6.1. Márgenes de renta bruta y de operación .....	40
6.2. Potencial de rentabilidad y duración .....	42
6.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES .....	43
6.4. Los meses en los cuales no hay ganancias ni pérdidas.....	46
6.5. Los meses para alcanzar un flujo positivo.....	47
<b>CAPITULO 7</b> .....	<b>49</b>
7.1. Estrategia del marketing global.....	49
7.2. Precios.....	50
7.3. Tácticas de venta.....	50
7.4. Políticas de servicio y garantía .....	51
7.5. Propaganda y promoción .....	53
7.6. Distribución.....	54
<b>CAPITULO 8</b> .....	<b>56</b>
8.1. El ciclo operativo .....	56
8.2. Ubicación geográfica .....	59
8.3. Facilidades y mejoras .....	61
8.4. Planes y estrategias .....	61
8.5. Disposiciones legales y regulaciones .....	62
<b>CAPITULO 9</b> .....	<b>64</b>
9.1. Organización .....	64

9.2.	Personal clave de administración .....	66
9.3.	Compensación administrativa y posesión .....	67
9.4.	Otros inversionistas .....	67
9.5.	Empleo, acuerdos, opción de stock y planes de bonificación ...	68
9.6.	Mesa directiva .....	68
9.7.	Asesoramiento profesional y servicios .....	69
<b>CAPITULO 10 .....</b>		<b>70</b>
10.1.	Riesgos críticos, problemas y suposiciones .....	70
10.2.	Plan Financiero .....	74
10.2.1.	Pro forma de ingresos .....	74
10.2.2.	Pro forma de balance .....	74
10.2.3.	Pro forma de análisis de flujo de caja .....	75
10.2.4.	Análisis de riesgo .....	77
10.2.5.	Control de costos .....	83
<b>CAPITULO 11 .....</b>		<b>86</b>
11.1.	Financiamiento deseado .....	86
11.2.	Oferta .....	86
11.3.	Capitalización .....	86
11.4.	Uso de fondos .....	87
11.5.	Reinversión .....	88
<b>CAPITULO 12 .....</b>		<b>89</b>
12.1.	Conclusiones y recomendaciones del proyecto .....	89
<b>ANEXOS .....</b>		<b>92</b>
<b>ANEXO A - Perfiles de los puestos estratégicos .....</b>		<b>92</b>
<b>ANEXO B - Contrato de trabajo a plazo fijo .....</b>		<b>105</b>
<b>ANEXO C - Investigación de mercado .....</b>		<b>108</b>
<b>ANEXO D – Hoja de ruta .....</b>		<b>117</b>

<b>ANEXO E – Rutas .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO F – Plano de instalaciones .....</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### **CAPITULO 5**

Tabla 5. 1: Población 2006 – Provincia de Cotopaxi .....	34
Tabla 5. 2: Población 2006 – Provincia de Chimborazo .....	35
Tabla 5. 3: Población 2006 – Provincia de Tungurahua .....	36
Tabla 5. 4: Venta de productos por unidad y su costo .....	37
Tabla 5. 5: Venta de productos por unidades y sus costos .....	38

### **CAPITULO 6**

Tabla 6. 1: Productos ofertados: costo y margen de utilidad .....	40
Tabla 6. 2: Tasas de distribución de la utilidad bruta.....	41
Tabla 6. 3: Inversión en activos.....	43
Tabla 6. 4: Clasificación de los gastos .....	44
Tabla 6. 5: Flujo de caja del primer año.....	48

### **CAPITULO 10**

Tabla 10. 1: Supuestos del proyecto .....	73
Tabla 10. 2: Pro forma de ingresos.....	74
Tabla 10. 3: Pro forma balance .....	75
Tabla 10. 4: Pro forma de análisis de flujo .....	76
Tabla 10. 5: Estado de pérdidas y ganancias (optimista) .....	77
Tabla 10. 6: Estado de situación (optimista) .....	78
Tabla 10. 7: Estado de pérdidas y ganancias (pesimista) .....	79
Tabla 10. 8: Estado de situación (pesimista) .....	80
Tabla 10. 9: Análisis de riesgo del proyecto.....	81
Tabla 10. 10: Estado de pérdidas y ganancias (VAN = 0).....	82
Tabla 10. 11: Desglose de gastos de venta y administrativos .....	84

**CAPITULO 11**

Tabla 11. 1: Oferta anual de la zona central .....	86
Tabla 11. 2: Utilidades retenidas.....	87
Tabla 11. 3: Necesidades de financiamiento .....	87



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### **CAPITULO 4**

Gráfico 4. 1: Logotipo PRODIAL .....	20
--------------------------------------	----

### **CAPITULO 5**

Gráfico 5. 1: Grandes Competidores .....	28
--	----

Gráfico 5. 2: Población 2006 – Provincia de Cotopaxi .....	34
--	----

Gráfico 5. 3: Población 2006 – Provincia de Chimborazo.....	35
---	----

Gráfico 5. 4: Población 2006 – Provincia de Tungurahua.....	36
---	----

### **CAPITULO 6**

Gráfico 6. 1: Tasas de distribución de la utilidad bruta.....	41
---	----

Gráfico 6. 2: Punto de equilibrio .....	46
---	----

Gráfico 6. 3: Índices de estacionalidad anual .....	47
---	----

### **CAPITULO 8**

Gráfico 8. 1: Flujograma del proceso de compra .....	57
--	----

Gráfico 8. 2: Flujograma del proceso de venta .....	58
---	----

Gráfico 8. 3: Ubicación geográfica .....	60
--	----

### **CAPITULO 9**

Gráfico 9. 1: Estructura organizacional inicial .....	64
---	----

Gráfico 9. 2: Estructura organizacional de crecimiento .....	66
--	----

### **CAPITULO 10**

Gráfico 10. 1 Análisis de riesgo .....	81
--	----

# CAPITULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. Introducción

En los últimos 3 años se ha observado un incremento en la actividad empresarial en la zona central del Ecuador. Empresas pequeñas dedicadas a la elaboración de productos de confitería se han ido abriendo camino dentro de las preferencias del consumidor para alcanzar una posición en el mercado que ha permitido su crecimiento.

De igual forma se afirma el crecimiento de negocios en donde se expende al consumidor final este tipo de producto y que está constituidos por tiendas, delicatessen, bares en los colegios y escuelas, vendedores ambulantes, mini markets; convirtiéndose en el canal de distribución más importante para los confites.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la presencia de grandes empresas productoras y de productos importados que han sabido manejar adecuadamente los recursos de mercadeo para mejorar su posicionamiento ha ido desplazando a las pequeñas empresas de la preferencia de los consumidores. Esta afirmación es muy notoria cuando entramos a la tienda del barrio en donde observamos que el 70% de los productos de confitería corresponden a marcas extranjeras o de grandes empresas. Debido a la inversión realizada en marketing por estas empresas

Cabe mencionar que la dispersión de las pequeñas empresas de confites ha apoyado la debilitación de penetración del mercado. En la mayoría de casos se procede a tercerizar el proceso de distribución de los productos a empresas que no tienen una concepción clara del negocio, y sus falencias técnicas y administrativas son grandes. Este problema está provocando que los confites de las empresas pequeñas pierdan fuerza frente a empresas grandes, estas últimas pueden manejar su propio canal de distribución aplicando conceptos de mercadeo actualizados y controlando directamente sus procesos de distribución.

Adicionalmente la información de mercado de los negocios que canalizan este tipo de producto es muy escasa y difícil de conseguir a menos que se tenga un departamento propio de mercadeo, lo cual es muy difícil dentro de pequeñas empresas donde el costo de mantener un departamento de este tipo es muy alto.

Sin un panorama claro sobre la existencia de negocios que puedan canalizar los productos de confitería hasta el cliente final, muy difícilmente las personas que se encargan de la distribución del producto podrán optimizar el proceso de comercialización en lo que tiene que ver a rutas, visitas, cobranzas, entregas, toma de pedidos, etc. El papel que juega la información dentro de los procesos de distribución es fundamental en cualquier tipo de industria y en nuestro país la ausencia de la información necesaria para este tipo de producto es latente, para tener acceso a ella es necesario una considerable inversión, situación que es aprovechada por empresas grandes dejando a los productores pequeños sin la oportunidad de competir.

## **1.2. Planteamiento del problema**

En toda la zona central del país no se ha identificado una empresa especializada en la distribución de productos de confitería para pequeñas empresas que maneje información sobre los negocios que canalizan el producto al consumidor final y que proponga una diversidad de marcas, además de una comercialización más técnica y eficiente.

La dispersión de las empresas pequeñas provoca la pérdida de participación en el mercado, no existe una empresa de distribución que se diversifique con la comercialización de varias marcas con el fin de aumentar la preferencia del consumidor final y dar a los negocios que expenden estos productos al consumidor final un servicio eficiente y consistente.

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Presentar un modelo de empresa especializada en la distribución de productos de confitería para atender al mercado de la zona centro del Ecuador.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Definir los requisitos de la base de clientes para cubrir el 65% de tiendas de la zona central, adquiriendo 6 productos para ser distribuidos por este canal.
- Seleccionar a los proveedores y productos a ser vendidos.
- Determinar la ubicación de los negocios que ofrecen los productos al consumidor final, formar rutas y frecuencias de venta.

- Determinar si la rentabilidad de un proyecto es superior al 17%.

#### **1.4. Relevancia del tema**

*El Mercado:* Los productos a distribuir deben estar enfocados a un mercado consumidor comprendido entre los 5 y 17 años de edad, a un bajo precio de venta (máximo 50 centavos). Donde existen actualmente 4.900 tiendas. A los cuales se pretende llegar principalmente con productos como: gelatinas, yogurt, refrescos, snacks, papas fritas, naranjada y caramelos.

*Tecnología del proceso:* El proceso que llevará a cabo la empresa es el reunir todos los productos en un centro de acopio, mientras tanto el vendedor recolecta pedidos para luego ser despachados y entregados en los puntos de venta. Es necesario contar con un espacio frío para los productos que lo requieran (por ejemplo el yogurt) y espacio seco y fresco para el resto de productos, además debe ser controlado por un bodeguero, encargado de despachar los productos de la empresa.

*Aspectos Legales:* Este proyecto requiere un permiso de funcionamiento para la bodega de distribución, además de los permisos administrativos como RUC, patente municipal y afiliación a la Cámara de Comercio, adicionalmente el recurso humano debe tener un contrato por comisión en el caso del personal de ventas y sueldo fijo para administrativos, además de ser afiliados al IESS.

*Sistema de Administración:* La venta en cobertura requiere de una adecuada planificación de las rutas de visita para evitar tiempos muertos, controlar los gastos de distribución, no sobrecargar o sub-ocupar alguna ruta. Mientras esto ocurre, en la bodega de abasto debe existir un programa administrativo que

permita controlar todos los ítems de bodega a fin de evitar un exceso o faltante de los mismos; siempre controlando el flujo de caja, que para este tipo de empresas es muy importante.

*La Competencia:* Actualmente este servicio es prestado por personas y empresas sin un manejo técnico de los productos y de los clientes. Esto ha ocasionado pérdidas para las empresas, principalmente por falta de cobertura de clientes, devoluciones por mal manejo de producto; y por otro lado en los clientes ha creado desconfianza hacia los distribuidores por falta de seriedad y continuidad en su servicio.

*Nuestro Servicio:* Se ha encontrado una oportunidad de negocio en la comercialización de confites. La diferencia se basa en la constancia de las rutas de distribución, un adecuado manejo de los productos y atención personalizada de los vendedores hacia los clientes.

Con esto se espera crear preferencia de compra por los clientes y el reconocimiento de la empresa, que conlleva igual preferencia por los proveedores; de ello se espera extraer beneficios como: descuento en volumen de ventas, publicidad preferencial por las empresas, promociones exclusivas que beneficien a clientes, entre los más importantes.

Luego de determinar la factibilidad del proyecto, será implantado bajo la supervisión de la empresa auspiciante Prodiel y funcionará como parte de la misma (producción y distribución de alimentos).

Los resultados serán expresados en rentabilidad del proyecto y cantidad de mercado cubierto.

Esta investigación ayudará a las empresas productoras a mejorar su cobertura y desempeño en el mercado.

## **1.5. Marco referencial**

### **1.5.1. Marco teórico**

*Intermediarios y canales de distribución.*- La propiedad del producto debe transmitirse de alguna manera del individuo que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes deben además ser transportados físicamente de donde se produce a donde se necesita.

Dentro de la mezcla del marketing, la función de distribución consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad mas importante es arreglar la venta del fabricante al consumidor final, otras actividades importantes son promover el producto, almacenarlo y correr parte del riesgo financiero durante el proceso de distribución.

Un intermediario o distribuidor es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta de un producto, al fluir este del fabricante al consumidor final.

Los intermediarios tienen la capacidad de realizar las actividades de distribución con mayor eficiencia o con un costo mas bajo que el fabricante o el consumidor.

## 1.5.2. Marco conceptual<sup>1</sup>

*Actividades postventa.*- etapa del proceso de venta personal, en la cual el vendedor hace el seguimiento de la transacción para asegurarse de que no haya problemas en la entrega, financiamiento, instalación, capacitación de personal y otros aspectos importantes para lograr la satisfacción del cliente.

*Administración.*- Proceso de planear, implantar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan en la consecución de una meta.

*Administración de calidad total (TQM).*- Filosofía y también procedimientos, políticas y prácticas específicas que imponen a la empresa la obligación de mejorar constantemente la calidad en todas sus actividades.

*Administración de la distribución física.*- Desarrollo y operación de los procesos que favorecen el flujo eficaz y adecuado de los productos.

*Amplitud de la mezcla de productos.*- Número de líneas de productos que una empresa ofrece a la venta.

*Análisis de la participación en el mercado.*- Estudio pormenorizado de la participación de una compañía en el mercado en cifras totales y también por línea de producto y por segmento.

*Calidad.*- Eficacia con que un producto cumple con las expectativas del comprador.

---

<sup>1</sup> Fuente Bibliográfica: FUNDAMENTOS DE MARKETING de Staton, Etzel, Walter. ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL de John S. Oakland. Leslie J. Porter



*Calidad del servicio.*- Grado en el que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.

*Canal de distribución.*- Conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

*Centro de distribución.*- Instalaciones que, bajo un mismo techo, tienen un sistema eficiente y totalmente integrado del flujo de los productos: recepción de pedidos, surtido de pedidos y la preparación para su entrega.

*Ciclo de negocio.*- Las tres etapas recurrentes de una economía: generalmente prosperidad, recesión y recuperación.

*Competencia ajena al precio.*- Estrategia en que un vendedor conserva precios estables e intenta mejorar su posición en el mercado haciendo hincapié en otros aspectos (no relacionados con el precio).

*Competencia de precios.*- Estrategia en que una empresa ofrece periódicamente productos al menor precio posible, casi siempre acompañados de un mínimo de servicios.

*Encuesta.*- Método de recopilar de datos primarios por medio de entrevistas personales, por teléfono y por correo.

*Mercado meta.*- Grupo de clientes (personas u organizaciones) para quienes un vendedor diseña una mezcla de marketing.

*Participación de mercado.*- Proporción de las ventas totales de un producto durante determinado periodo en un mercado, las cuales corresponden a una compañía individual.

*Rutas de distribución.*- Secuencia y frecuencia de atención a clientes de la zona de venta.

*Zona de venta.*- Espacio geográfico donde se va a realizar la venta de los productos, la misma puede estar dividida en sectores para facilitar su administración.

### **1.5.3.Hipótesis**

La implantación del modelo de empresa especializada en la distribución de productos de confitería localizada en la zona centro del Ecuador para atender al mercado de la zona es **“viable y rentable”**.

Para que sea viable es importante que las condiciones de mercado indiquen que existe una demanda insatisfecha superior al 60% de tiendas y los recursos que se requiere para poner en marcha el proyecto sean solventables por los accionistas que cuentan con USD 10.000 de capital como inversión inicial para el proyecto.

Para que sea rentable el proyecto, el costo de oportunidad previsto por los accionistas es del 18%, por lo cual se aspira que la tasa interna de retorno sea superior a este valor.

Es decir, que el proyecto de distribución de productos de confitería para la zona central es rentable para sus accionistas y sostenible en un lapso superior a 5 años como vida útil del proyecto.

## **CAPITULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Tipo de investigación**

El proyecto a realizarse es de carácter técnico ya que consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico.

La ciencia y la tecnología suscitan cambios en los métodos de producción, así como en el modo de vida, en el bienestar y en la manera de pensar y de comportarse de las personas, que son aspectos básicos en el desarrollo de una sociedad.

Actualmente se está procurando que el desarrollo del país esté basado, entre otras cosas, en la ciencia y la tecnología. Sin embargo, cuando se habla de ciencia únicamente se piensa en las ciencias exactas o naturales, y no en las sociales.

Podemos decir que es muy falsa la situación supuestamente encontrada de las ciencias sociales y de las ciencias supuestamente exactas o naturales. En primer lugar, sin intervención humana no hay ciencia y, por lo tanto, las actividades que se dedican al desarrollo de la investigación científica y la elaboración tecnológica, forman sólo una fracción de la capacidad humana de pensar acerca de la realidad del mundo en que vivimos.

Un análisis completo del mundo en el que estamos, implica necesariamente que se tiendan puentes o conexiones entre las diferentes ciencias que abordan la

problemática del hombre y las ciencias naturales y entre éstas las ciencias formales, como son la lógica y la matemática; por ejemplo, es imposible hacer un estudio económico sin hacer referencias a otras ciencias como la política, la sociología o la filosofía de una sociedad.

La investigación empírica comprende el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia. Según los objetivos del estudio propuesto, la investigación empírica puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, explicativo o evaluativo.

La investigación teórica se entiende como el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo en teorías y siguiendo procedimientos hipotético deductivos, con apoyo en fuentes bibliográficas y documentales.

## **2.2. Recopilación de información**

Se utilizará encuestas directas a 304 negocios que canalizan el producto de confitería al consumidor final de Ambato, acompañado de entrevistas con proveedores actuales. De esta manera se toma un enfoque global para una adecuada evaluación del proyecto.

Se utiliza esta técnica para determinar las principales características de nuestros competidores y mercado actual, estos negocios han sido identificados como distribuidores de productos masivos que se encuentran en la zona. No se ha seleccionado un modelo matemático para este proceso de recolección de información con la competencia, pues no se tiene datos exactos de la totalidad de

los mismos y por medio de la entrevista se puede obtener datos más precisos sobre la realidad de la empresa.

Por otro lado se plantea la ejecución de encuestas hacia nuestros clientes tomando en cuenta la totalidad de clientes existentes, como se muestra en el ANEXO C – “Investigación de mercado Clientes potenciales de confites”

## **CAPITULO 3**

### **REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. Sistema de planificación**

La planificación estratégica implica una asignación organizada de los recursos en función de los objetivos; el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recuperación de recursos; minimizar riesgos en su suministro y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

La planificación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos humanos, financieros y materiales del proyecto.

#### **3.2. Diagnóstico del sector al que está dirigido el proyecto**

Dentro del proceso de implantación de la pequeña empresa, en nuestro país se ha demostrado que un alto porcentaje de los negocios inician sus actividades con un bajo capital, una planificación pobre y lineamientos administrativos con poco fundamento; esto ocasiona que el negocio tenga un crecimiento desordenado que a la larga desemboca en un estancamiento en donde el negocio ya no puede crecer y por el contrario se deteriora.

Uno de los problemas que ocasiona este deterioro es una inadecuada cobertura de mercado entre otros.

El sector de comercialización de confites es considerado, por sus barreras de entrada bajas, una de las formas más fáciles y rápidas de hacer dinero y esto ha provocado que colaboradores de empresas ya establecidas decidan poner sus

propios negocios sin tener la preparación adecuada, lo que conlleva a problemas como un mal servicio al cliente, una desorganización en las rutas, procesos deficientes, y todo esto desemboca en costos más altos que provoca una baja competitividad en el mercado.

### **3.2.1. Estructura organizativa básica de la industria en la cual se enmarca el proyecto**

La industria de distribución de confites tiene presente dos tipos de empresa: Empresas grandes que tienen todo un equipo administrativo (departamento de ventas o comercial) enfocado al control y manejo económico tanto en la recolección de cuentas por cobrar como de la liquidez de la empresa, la misma que tiene una estructura organizacional compuesta de una jerarquía denominada jefe departamental o administrador y bajo su mando se encuentra un equipo de ventas, un asistente administrativo encargado de la parte contable y un equipo de bodegueros. Por otro lado tenemos a las empresas que se pueden denominar como pequeñas en donde el propietario es el administrador total de la misma y al menos tiene un vendedor y ayudante de bodega, dejando desprotegido el manejo económico de la empresa.

### **3.2.2. Estructura del mercado en el cual se va a operar**

El mercado objetivo del proyecto está comprendido por tiendas, bares de colegios y escuelas, mini mercados, delicatessen, micro mercados y supermercados.

Además la distribución de estos productos esta comprendido por consumidores entre los 5 y 17 años de edad (niños y adolescentes de todo género), de clase media y media baja.



Los productos a distribuirse tendrán un precio entre 10 y 25 centavos con un máximo de 50 centavos de dólar y entre ellos se encontrarán: Gelatinas, Yogurt, Refrescos, Snacks, Papas Fritas, Naranjadas.

### **3.2.2.1. El proyecto como una actividad multisectorial**

El modelo de negocio propuesto es comercial y tiene una estrecha relación con el desarrollo a nivel tecnológico y administrativo del sector industrial de la pequeña y mediana empresa de la provincia de Tungurahua.

Al ser este sector comercial uno de los principales clientes del modelo de negocio, se convierte en el primer beneficiario de la correcta aplicación de este proyecto: un mercado ordenado, retroalimentación de las preferencias de los consumidores, estabilidad en el canal de distribución.

Por otro lado se encuentra el sector comercial que es otro de los clientes principales del modelo propuesto y beneficiario del resultado del mismo: frecuencia de visita constante, tener un representante permanente de los productos ofertados.

### **3.2.2.2. Intervención del Estado que afecta al área del proyecto**

Las regulaciones, implicaciones y participaciones que juega el estado dentro del área del proyecto son:

- Tratado de libre comercio

Con la propuesta de un mercado competitivo, la presencia de materias primas más baratas y mayor variedad de las mismas, permite al productor controlar los gastos y mejorar la calidad de los productos que el modelo pretende

distribuir. Por otra parte la presencia de productos similares importados permitirá al modelo, la ampliación de su portafolio de productos con la consecuencia de una pérdida de mercado para los productos nacionales. Este efecto en ambos casos debe ser aprovechado por el modelo y convertirse en una oportunidad sustentado por las estrategias que se definan en este documento. Si este tratado no es concretado la afectación se dará en la introducción de nuevos productos sin que la industria nacional pueda reaccionar adecuadamente en costos y calidad

- Implementación de programas tributarios para disminuir el comercio informal.

Al formalizar la estructura fiscal de los productores de confites, el modelo de empresa tiene el respaldo para un crecimiento sostenido. El modelo pretende manejar una administración que en primera instancia será moderada y se irá tecnificando a medida que vaya creciendo, su estructura fiscal está dentro de los lineamientos que el SRI propone. Bajo ese contexto, los clientes que vienen a ser los productores, deben cumplir con todas las normas legales para respaldar la seriedad del modelo y la calidad de los productos que pretende distribuir; los programas tributarios que se apliquen al sector productivo fortalecerán la calidad y cantidad de clientes que el modelo pueda captar.

Sin embargo los programas tributarios pueden provocar el estancamiento en el desarrollo de los pequeños productores cuya administración empírica no promueve los cambios necesarios para este tipo de propuestas. Sin duda esto provocará una captación menor de clientes para el modelo de empresa de distribución, un portafolio de productos de menos diversificado y por ende una penetración de mercado débil.

- Control de las normas básicas de producción y distribución de alimentos.

La entidad reguladora de estas normas recae sobre el Ministerio de Salud Pública. Básicamente está implicado el registro sanitario que los productos a distribuir deben tener y los respectivos permisos y certificados que el modelo debe tramitar para normar su funcionamiento. Los productores pequeños son reacios a la normalización de sus procesos productivos y por ende tiene una desventaja competitiva frente al resto de productos nacionales, y para el modelo provoca una captación menor de clientes y productos.

## CAPITULO 4

### PROPUESTA ESPECÍFICA

#### 4.1. Proyecto (nombre y breve descripción del proyecto)

Las empresas pequeñas y medianas de producción de confites no poseen un sistema adecuado de distribución, principalmente por los costos que esto representa. Por tanto esta tarea se ha tercerizado a personas que realizan esta actividad en forma empírica.

Ante un mercado cada vez más exigente, surge la necesidad de una empresa especializada en proveer servicios de distribución y cobertura adecuada para la zona central caracterizada por un población mayormente indígena de bajos recursos y al mismo tiempo brindar un servicio personalizado a sus clientes. Además asegurar un nivel adecuado de ventas para los proveedores, creando relaciones de afinidad y colaboración con los mismos.

Por las razones expresadas anteriormente se ha desarrollado este proyecto que lleva por nombre:

“Modelo de una empresa de distribución de confitería para la zona central del  
país”.

El proyecto entrará en ejecución bajo el nombre de “PRODIAL - Producción y Distribución de Alimentos”

Se llega a este nombre basado en el tipo de empresa y visión de la misma “Comercializar, Producir, Importar y Exportar productos e insumos de confitería, generando un desarrollo sostenido del sector y utilidades para sus accionistas”

El nombre y logotipo fue desarrollado enfocado en la idea de nacimiento y crecimiento muy pegado con la idea de inicio de actividades diarias y un sol naciente. Se mostró algunas de estas ideas a un grupo de 50 personas entre posibles proveedores, clientes y público y se confirmó que cumple este objetivo, llegando a un consenso general en el diseño del logotipo.



Gráfico 4. 1: Logotipo PRODIAL

#### **4.1.1. Los productos o alcance del proyecto**

Para empezar las actividades, la empresa requiere 5 productos de fácil manejo en bodegas y camiones de reparto, además deben ser de rápida rotación (sea por gusto, calidad o moda). Entre los más atractivos para la venta inicial tenemos: Gelatina, Yogurt, Refrescos, Papas Fritas, Snacks.

Estos productos provienen de empresas ubicados en la zona central del país y la selección de las mismas se realizará bajo criterios como:

*Manejo de volumen necesario para cubrir el mercado.*- es necesario que el volumen de producción sea adecuado para no desabastecer los canales de venta, pues esto ocasiona pérdidas por no vender y discontinuidad del producto.

*Exclusividad de venta en la zona.*- el proveedor debe asegurar que la zona que es concesionada a la empresa es exclusiva del mismo y queda a opinión de la distribuidora si deja espacio para un distribuidor más. Al mismo tiempo, la empresa se compromete con vender las cantidades del producto detalladas más adelante.

*Manejo o proyección de promociones y publicidad de los productos.*- es importante que la empresa tenga incluido en su costo un valor para promociones y publicidad, pues la empresa comenzará a solicitar este servicio para incentivar las ventas de los diferentes productos.

*Innovación de nuevos productos y mejoramiento de los actuales.*- uno de los factores de diferenciación es justamente la innovación de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes y consumidores, por lo cual la proveedora debe ser flexible con estos requerimientos; si es necesario la empresa puede solicitar exclusividad de estas modificaciones en el producto, todo esto de acuerdo a la negociación con el proveedor.

Una vez alcanzado un nivel de posicionamiento de la empresa al tener al menos una base superior al 10% del total del mercado, es decir llegar a los 490 clientes y las rutas de venta establecidas, se pretende buscar nuevos productos para diversificar la cartera de los mismos y ampliar el espectro de venta. Se puede negociar productos con mayor renombre nacional o que deseen introducirse en

este mercado. La variedad de los mismos se ve limitada únicamente por las capacidades de almacenamiento en frío que posee la empresa, pues es relativamente fácil entregar más variedad de productos a los clientes actuales.

Como parte del crecimiento estratégico, se plantea la integración de la distribución inicial de alimentos con la elaboración de los productos. De esta manera se puede mejorar los márgenes de rentabilidad y asegurar su permanencia en el mercado; además esta acción puede ayudar a reducir notoriamente los precios de venta ya que se ha eliminado a un intermediario. Este proceso de integración se realizará luego de 5 años, por tal motivo se lo deja fuera de este proyecto de investigación por no tener definido aspectos como los tipos de productos y demanda propia de los mismos.

#### **4.1.2. Las estrategias de entrada y crecimiento**

Para tener una rápida acogida o preferencia de compra hacia los productos ofertados, se iniciará por introducción con descuentos obtenido de nuestros proveedores, que puede llegar hasta de un 15%, promociones de cada producto como obsequios para los puntos de venta y consumidores (CD's, camisetas, gorras, stickers), auspicios para eventos barriales y venta a consignación.

Luego de tener captado los principales centros de venta, se procederá a visitar los locales más pequeños para tener una cobertura óptima de la zona.

Se aplicarán estrategias de crecimiento como: asesoramiento para el negocio, diversificación de productos, exhibición exclusiva del producto en los lugares de venta, entrega de exhibidores y publicidad en los puntos de venta, muestras de productos.

Para un crecimiento futuro se plantea la implementación de promociones específicas lanzadas en fechas en que exista mayor consumo como el ingreso a clases en la región sierra, fechas importantes para cada ciudad donde se genere tráfico adicional de personas durante este período. Otro punto importante para negociar promociones y descuentos por volumen es en las festividades de navidad, para este momento es importante negociar con clientes mayoristas para que nuestro producto sea incluido en sus promociones de temporada.

Así mismo es necesario realizar combinaciones entre los diferentes productos para que tengan rotación y aprovechar las ventajas de cada uno de ellos, el punto principal para esto es determinar las preferencias de consumo de cada sector, es así como se debe llegar a mezclas de productos sólidos con refrescos, o acompañados de dulces.

#### **4.1.3. Conceptos de diferenciación**

El éxito de este proyecto radica en la diferenciación frente al resto de distribuidores que tienen errores en el negocio y se ha podido determinar que una empresa de distribución de confites debe ser constante en las rutas de distribución asegurando la calidad del producto en el momento de la entrega y posventa, atención personalizada de los vendedores hacia los clientes; con esto se espera crear preferencia de compra y prestigio de la empresa en la mente de los clientes. Esto conlleva a un aumento de ventas y crecimiento de la cartera de los mismos.

Al mismo tiempo se logrará la preferencia y satisfacción de los proveedores; de ello se espera obtener beneficios como: descuento en volumen de ventas,



publicidad preferencial por parte de los proveedores y promociones exclusivas para beneficio del cliente.

A cambio, el modelo de la empresa distribuidora pretende brindarles servicios propios como información del mercado, colaboración en estudios para nuevos productos y alianzas para buscar mayores réditos entre los proveedores y la empresa de este proyecto.

## CAPITULO 5

### ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 5.1. Consumidores

Para realizar un análisis más exhaustivo del consumidor, la empresa debe estar dedicada a la venta al detalle, por lo que, es de suma importancia conocer profundamente al consumidor final.

El consumidor final de los productos que el modelo de empresa de este proyecto pretende comercializar, está constituido principalmente por niños y adolescentes comprendidos entre los 5 y 14 años de edad, que están en condiciones de estudiantes en los planteles de la sierra centro del país. Este estudio lo realizó como consta en el anexo C, mediante encuesta en la ciudad de Ambato donde se determino esta segmentación del consumidor.

Nuestra mejor manera para llegar al consumidor final es a través del mercado objetivo del proyecto, que son los negocios expendedores de estos productos donde se determinaron estas características del consumidor, tales negocios son: tiendas de barrio, mini mercados, delicatessen, supermercados y almacenes de ventas al por mayor. Estos deben caracterizarse por ser un punto de consumo importante dentro de su sector o barrio y deben mostrar un espacio adecuado para la exhibición del producto.

El tipo de venta que el modelo de empresa del proyecto realizará se clasifica inicialmente como una “distribución selectiva”, es decir que los productos son ofertados a través de mayoristas de la zona central y detallistas que tengan un

afluente grande de clientes, principalmente ubicados junto a un centro educativo. En la etapa de expansión se realizará una “distribución intensiva”, donde se tratará de llegar a todas las tiendas de la zona en donde los productos se encuentren a total disposición de los consumidores.

## **5.2. El tamaño del mercado y su tendencia**

El mercado potencial al que se desea llegar es al mayor número de tiendas ubicadas en la zona urbana de la zona central del país, el mismo que se encuentra compuesto de la siguiente manera:

Tungurahua 1500 tiendas en la zona urbana.

Cotopaxi 2100 tiendas en la zona urbana.

Chimborazo 1300 tiendas en la zona urbana.

De acuerdo con los datos obtenidos en los centros de salud de Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo, se determinó el número de tiendas existentes. Así mismo se conoció que es un mercado estable; es decir, el número de tiendas no ha sufrido un aumento o disminución significativa impulsado por las variaciones económicas del país. Siempre están ingresando nuevos competidores pero con la misma facilidad salen, puesto que las fuerzas para entrar o salir del mercado son bajas, bajo capital para el ingreso, disponibilidad de los proveedores, la reglamentación sencilla para nuevos competidores.

La estabilidad se da porque los propietarios, en su mayoría, mantienen el negocio como una fuente complementaria de los ingresos principales de la familia, además mantienen una clientela frecuente del sector donde esta ubicada y si

ingresa una nueva tienda en el sector, ésta debe luchar por conseguir parte de ese mercado, lo que impide el aumento de otras nuevas. Esto deja espacio para la creación de más tiendas en las nuevas zonas urbanas de las ciudades. Además hay que destacar que el capital inicial de un negocio de este género está en cinco mil dólares para una tienda pequeña y en ocho mil dólares para las más grandes, capital que es destinado al equipamiento del local y compra de artículos para la venta.

Los propietarios de estos negocios son mayormente mujeres adultas con edad superior a los 30 años y un nivel de educación que esta entre primaria y secundaria. Toda esta información se pudo recopilar mediante observación mientras se realizaba la encuesta anteriormente mencionada.

### **5.3. La competencia y los límites competitivos**

Como competencia se encuentran las empresas que realizan actividades de distribución en la zona, donde se puede encontrar dos grupos importantes: el primero formado por aquellas que distribuyen productos específicos con marcas reconocidas en el mercado nacional a nivel de confitería como Confiteca, Aldor, Arcor Adam's, entre otras que controlan el mercado. Estas empresas se encuentran formadas y enfocadas al mercado actual. Este grupo es una competencia directa que llega al mismo mercado pero sus productos no son los mismos que se pretende distribuir. El segundo grupo correspondiente al 7% restante del mercado al cual denominaremos como OTROS, conformado por pequeñas y medianas empresas de producción nacional

La industria ecuatoriana de confitería en el país es un área bastante desarrollada y competitiva tanto a nivel nacional como internacional. Pero el verdadero reto será mayor si se firma el Tratado de Libre Comercio (TLC) donde toma fuerza la globalización, lo que implicará competir aún más.

La competencia es bastante fuerte sobre todo analizando grandes competidores como: Confiteca, Adam's, Arcor y otros.

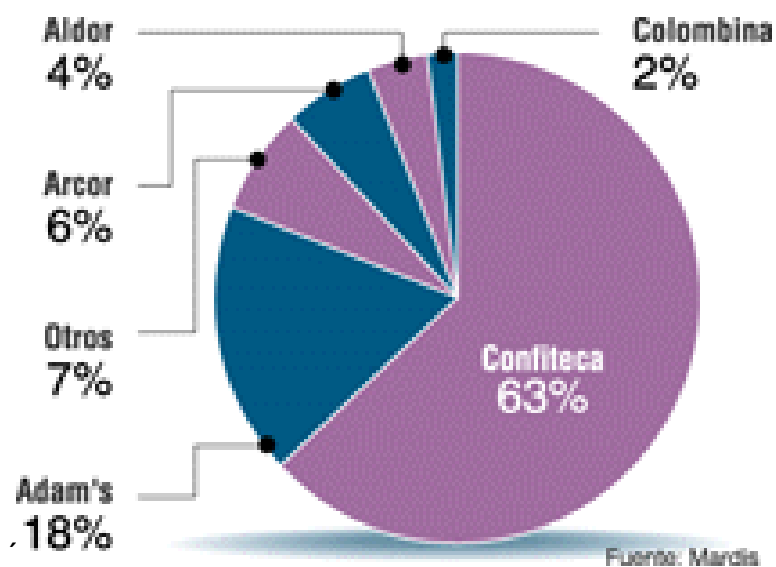


Gráfico 5. 1: Grandes Competidores

## Confiteca

Confiteca, es la empresa de mayor expansión en este ámbito. Su éxito no solo se basa en ofrecer productos elaborados con creatividad y tecnología, lo cual implica una gran inversión y creer en la gente, sino en llegar al mercado puerta a puerta, cara a cara, según la realidad y la edad del consumidor, contando con una moneda 'dura' como el dólar, que ha traído ventajas, especialmente para exportar, actualmente a 25 países.

Tras el éxito en Colombia, Confiteca espera repetirlo en otros países y posicionar más sus productos, para superar las ventas que en 2004 se calcularon entre \$17 millones y \$20 millones de dólares.

En el Perú, la situación también es favorable para Confiteca, pero con sus chupetes Globo Pop, donde abarca el 53% del mercado, con ventas que bordean los \$15 millones.

En el mercado nacional abarcan el 63%, seguido por Adams.

### **Comestibles Aldor**

Una empresa joven y dinámica dedicada a la fabricación de confitería a base de azúcar, especializada en chupetes con diferentes rellenos producidos en líneas con la más alta tecnología.

Inició sus labores en 1991 con una producción de 5 toneladas día. Hoy, cuenta con una de las fábricas más modernas de América inaugurada en junio del 2004 con un espacio de 28.000 metros cuadrados, ubicada en Argentina, se producen más de 150 toneladas día, con la capacidad de incrementar a 300 toneladas diarias. Cuenta también con modernas líneas para la producción de caramelos duros y blandos.

Aldor produce más de 2 billones de chupetas al año, demostrando un constante crecimiento en un mercado global que cambia constantemente.

### **Otros**

En los últimos 3 años se ha observado un incremento en la actividad empresarial de la zona central del Ecuador. Empresas pequeñas dedicadas a la producción de

confites se han ido abriendo camino dentro de las preferencias del consumidor para alcanzar una posición en el mercado que ha permitido su crecimiento.

De igual forma podemos afirmar sobre el crecimiento de negocios en donde se expende al consumidor final este tipo de producto y que están constituidos por tiendas, delicatessen, bares en los colegios, escuelas, vendedores ambulantes, mini markets y supermercados, convirtiéndose en el canal de distribución más importante para los confites.

A pesar de lo mencionado anteriormente, las grandes empresas productoras y las dedicadas a la importación de confites, han sabido manejar adecuadamente los recursos de mercadeo para mejorar su posicionamiento y superar a las pequeñas empresas en las preferencias de los consumidores. Esta afirmación es muy notoria cuando entramos a la tienda de nuestro barrio en donde observamos que el 70% de los productos de confitería corresponden a marcas ya sea extranjeras o de las grandes empresas nacionales.

Cabe mencionar que la dispersión de las pequeñas empresas de confites ha promovido la debilitación de penetración del mercado de los confites. En la mayoría de casos se procede a tercerizar el proceso de distribución de los productos a personas que no tienen una concepción clara del negocio y sus falencias técnicas y administrativas son grandes. Este problema está provocando que los confites de las empresas pequeñas pierdan fuerza frente a empresas grandes que pueden manejar su propio canal de distribución aplicando conceptos de mercadeo actualizados y controlando directamente los procesos de distribución.

La información de los negocios que canalizan este tipo de producto es muy escasa y difícil de conseguir a menos que se tenga un departamento propio de mercadeo lo cual es muy difícil dentro de pequeñas empresas donde el costo de mantener un departamento de este tipo sería muy alto.

Sin un panorama claro sobre la existencia de negocios que puedan canalizar los productos de confitería hasta el cliente final, muy difícilmente las personas que se encargan de la distribución del producto podrán optimizar el proceso de comercialización en lo que tiene que ver a rutas, visitas, cobranzas, entregas, toma de pedidos, etc.

El papel que juega la información es fundamental en cualquier tipo de industria y la ausencia de la misma para este tipo de producto es crítica en nuestro país. Para poder tenerla a disposición es necesaria una considerable inversión, situación que es aprovechada por empresas grandes dejando a los productores pequeños sin la oportunidad de competir.

Por otra parte existen las pequeñas distribuidoras que no poseen productos de renombre comercial, y de producción local. Estas empresas son la competencia directa ya que tienen gran flexibilidad para aumentar o cambiar de proveedor y productos. Inicialmente cuentan con cierto poder de negociación sobre el tendero debido a la afinidad y amistad que existe de por medio, dejando de lado la relación de negocio. Tienen una curva de experiencia desarrollada frente al mercado y sus estacionalidades. De igual forma conocen las características y costumbres de negociación de sus clientes. Algo similar sucede con los proveedores de estas empresas distribuidoras, como la relación y el mutuo conocimiento de sus características de negocio.



De las entrevistas con diversas empresas del ramo se determinó que las limitaciones de la competencia son los equipos de venta sin la capacitación adecuada, un manejo deficiente del factor económico y financiero del negocio, ausencia de parámetros y estrategias para guiarlo, ausencia de sistematización y tecnología para la administración y control del mismo. Como ejemplo se tiene la descripción de una de ellas: “La Distribuidora” ubicada en Ambato, tiene como fuerza de ventas a jóvenes que no han terminado la secundaria, sin conocimiento técnico, no posee información escrita de rutas de venta, rotación de productos ni márgenes de utilidad, lo que dificulta un trabajo financiero adecuado y que agregue valor. Su propietario realiza las funciones de bodeguero y realiza rutas también dejando a un lado el manejo estratégico de la empresa. Su fortaleza radica en la experiencia de su trabajo anterior en donde era vendedor de una empresa que tenía toda esta información.

El mercado tiene una gran variedad de empresas distribuidoras que llegan a casi todas las tiendas por distante que estén de la ciudad. La herramienta de diferenciación va a proveer importante poder para ingresar al mercado. La propuesta es formar una empresa que distribuya los productos del segundo grupo pero que sea administrada como una del grupo de las empresas grandes, formando con el tiempo una empresa con una estructura grande y que permita el desarrollo de productos locales para lo cual se necesita cooperación constante entre la distribuidora y productores.

### **Consumidores según información del INEC<sup>2</sup>:**

De acuerdo a la información recolectada por el INEC y sus proyecciones, la mayor concentración de la población esta en el grupo comprendido entre los 5 y 14 años de edad. Siendo Cotopaxi la provincia con mayor concentración con el 24.94% de la población total, seguida por Chimborazo con el 24.84% y Tungurahua con el 21.79%, como se muestran en los gráficos 5.2, 5.3 y 5.4.

Al mismo tiempo se puede observar en las tablas 5.1, 5.2 y 5.3 qué, la población total de este segmento es de Cotopaxi con 97,738 personas, Chimborazo 108,824 personas y Tungurahua con 107,093 personas, dándonos un universo total en este segmento de 313,655 personas.

Esta información ratifica la viabilidad del proyecto, pues, el grupo objetivo de consumidores se encuentra en estos rangos de población lo cuál indica que existe mercado para la venta de nuestros productos a través del canal seleccionado.

Por esto se realizará una adecuada selección de los puntos de venta para llegar a la mayor cantidad de población, esto generará gran rotación del producto y volumen de ventas como ya se lo ha explicado anteriormente.

---

<sup>2</sup> [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tablas\\_graf&tipo=p&idProvincia=18](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tablas_graf&tipo=p&idProvincia=18)

## PROVINCIA DE COTOPAXI

## PIRAMIDE DE POBLACIÓN

Proyección 2006 - Provincia de Cotopaxi					
EDADES	hombres	mujeres	total	hombres	mujeres
	189,843	202,104	391,947	-48.44%	51.56%
0 - 4	23,448	23,041	46,489	-5.98%	5.88%
5 - 9	24,690	24,921	49,612	-6.30%	6.36%
10 - 14	24,388	23,738	48,126	-6.22%	6.06%
15 - 19	19,715	20,724	40,439	-5.03%	5.29%
20 - 24	16,064	18,096	34,160	-4.10%	4.62%
25 - 29	12,429	14,490	26,918	-3.17%	3.70%
30 - 34	11,316	12,730	24,047	-2.89%	3.25%
35 - 39	10,076	11,645	21,721	-2.57%	2.97%
40 - 44	8,835	9,958	18,793	-2.25%	2.54%
45 - 49	7,304	8,312	15,617	-1.86%	2.12%
50 - 54	6,948	7,706	14,653	-1.77%	1.97%
55 - 59	5,456	6,104	11,561	-1.39%	1.56%
60 - 64	5,075	5,548	10,623	-1.29%	1.42%
65 - 69	4,224	4,744	8,968	-1.08%	1.21%
70 - 74	3,435	3,597	7,032	-0.88%	0.92%
75 - 79	2,668	2,727	5,395	-0.68%	0.70%
80 - 84	1,749	1,884	3,633	-0.45%	0.48%
85 y +	2,023	2,136	4,159	-0.52%	0.55%

Tabla 5. 1: Población 2006 – Provincia de Cotopaxi

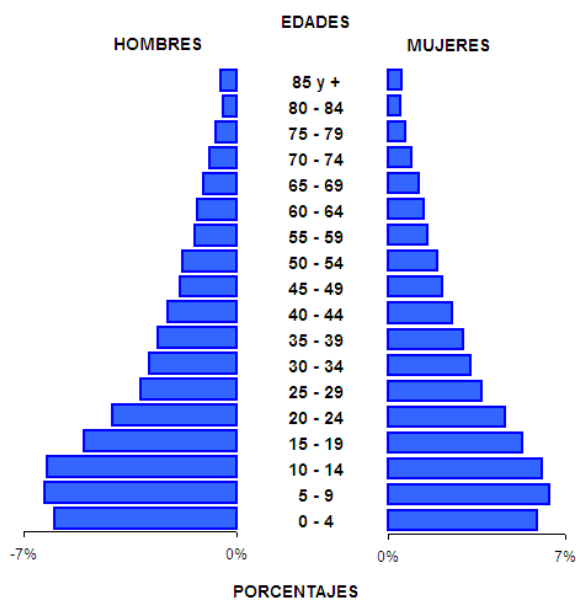


Gráfico 5. 2: Población 2006 – Provincia de Cotopaxi

## PROVINCIA DE CHIMBORAZO

## PIRAMIDE DE POBLACIÓN

Proyección 2006 - Provincia de Chimborazo					
EDADES	hombres	mujeres	total	hombres	mujeres
	206,948	231,149	438,097	-47.24%	52.76%
0 - 4	25,647	25,077	50,723	-5.85%	5.72%
5 - 9	27,345	27,386	54,732	-6.24%	6.25%
10 - 14	26,930	27,163	54,092	-6.15%	6.20%
15 - 19	21,592	23,387	44,978	-4.93%	5.34%
20 - 24	16,298	19,278	35,576	-3.72%	4.40%
25 - 29	12,327	15,627	27,954	-2.81%	3.57%
30 - 34	11,516	13,986	25,502	-2.63%	3.19%
35 - 39	10,494	13,052	23,545	-2.40%	2.98%
40 - 44	9,599	11,611	21,211	-2.19%	2.65%
45 - 49	8,494	10,321	18,815	-1.94%	2.36%
50 - 54	7,861	9,372	17,234	-1.79%	2.14%
55 - 59	6,406	7,576	13,982	-1.46%	1.73%
60 - 64	5,940	7,193	13,133	-1.36%	1.64%
65 - 69	5,081	6,389	11,469	-1.16%	1.46%
70 - 74	4,296	5,006	9,302	-0.98%	1.14%
75 - 79	3,209	3,640	6,850	-0.73%	0.83%
80 - 84	1,928	2,323	4,250	-0.44%	0.53%
85 y +	1,985	2,762	4,747	-0.45%	0.63%

Tabla 5. 2: Población 2006 – Provincia de Chimborazo

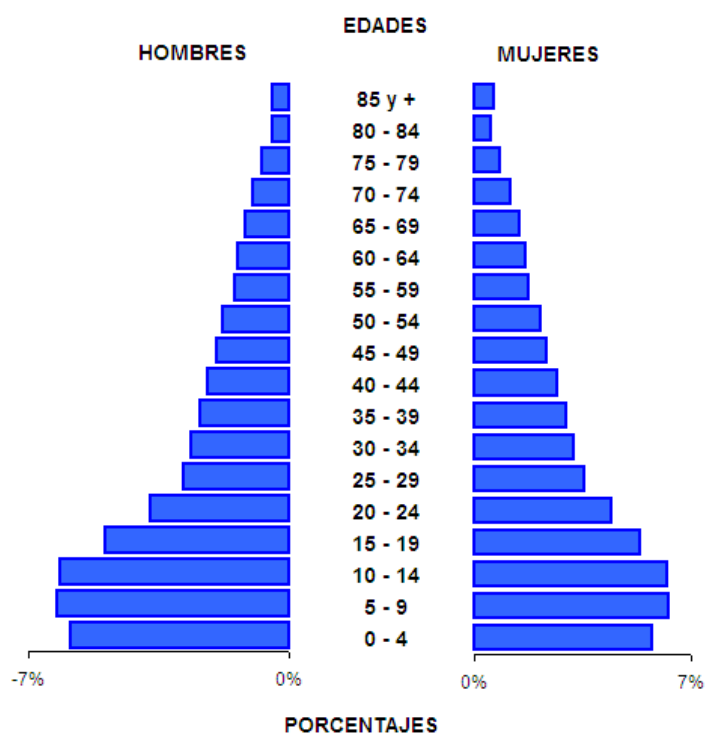


Gráfico 5. 3: Población 2006 – Provincia de Chimborazo

## PROVINCIA DE TUNGURAHUA

## PIRAMIDE DE POBLACIÓN

Proyección 2006 - Provincia de Tungurahua					
EIDADES	hombres	mujeres	total	hombres	mujeres
	238,007	253,622	491,629	-48.41%	51.59%
0 - 4	25,079	24,273	49,352	-5.10%	4.94%
5 - 9	26,942	26,741	53,683	-5.48%	5.44%
10 - 14	26,771	26,638	53,410	-5.45%	5.42%
15 - 19	24,942	25,540	50,482	-5.07%	5.20%
20 - 24	22,118	24,115	46,233	-4.50%	4.91%
25 - 29	17,314	19,804	37,118	-3.52%	4.03%
30 - 34	16,196	17,655	33,851	-3.29%	3.59%
35 - 39	14,293	16,560	30,853	-2.91%	3.37%
40 - 44	12,546	13,878	26,424	-2.55%	2.82%
45 - 49	10,127	11,561	21,688	-2.06%	2.35%
50 - 54	9,370	10,513	19,883	-1.91%	2.14%
55 - 59	7,267	7,896	15,162	-1.48%	1.61%
60 - 64	6,586	7,315	13,901	-1.34%	1.49%
65 - 69	5,411	6,151	11,562	-1.10%	1.25%
70 - 74	4,528	5,065	9,593	-0.92%	1.03%
75 - 79	3,616	4,020	7,636	-0.74%	0.82%
80 - 84	2,322	2,750	5,072	-0.47%	0.56%
85 y +	2,579	3,147	5,726	-0.52%	0.64%

Tabla 5. 3: Población 2006 – Provincia de Tungurahua

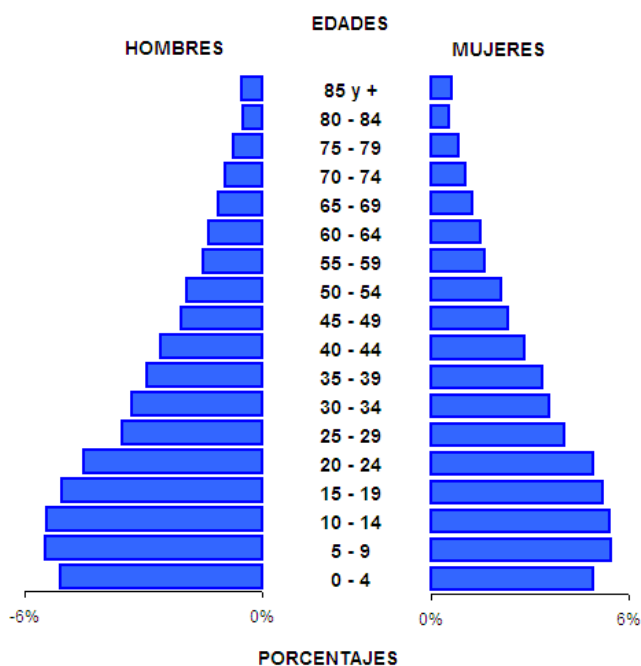


Gráfico 5. 4: Población 2006 – Provincia de Tungurahua

#### 5.4. El mercado estimado compartido y ventas

El mercado de tiendas o detallistas de esta zona es de 4900 locales, los cuales tienen como medio de abastecimiento de productos las distribuidoras que visitan sus locales y los almacenes mayoristas de las principales ciudades (Riobamba, Ambato, Latacunga).

El ingreso a estos locales se da primero por productos que aun no son entregados directamente pero son conocidos, como la gelatina o snack. Una vez que se concluye la venta al cliente, el ingreso de los demás productos es sencillo.

Dado este factor se considera como ventas totales a las variaciones que se pueden presentar por cada producto que se va a distribuir en la zona, así que podemos obtener ventas de cada producto y luego estimamos las ventas totales basándonos en este factor, como se muestra en la tabla 5.4.

Productos	Paquetes	Costo	Precio	Total
Gelatina	1000	1.4	1.70	1700
Yogurt	400	0.4	0.50	200
Refrescos	1600	0.36	0.50	800
Papas Fritas	400	1.3	1.60	640
Snacks	1200	0.4	0.50	600

Tabla 5. 4: Venta de productos por unidad y su costo

Los paquetes o unidades de venta son estimados para abastecer entre 500 y 700 tiendas en el primer mes de vida del proyecto que puede coincidir con el inicio de

año, es decir Enero. La cobertura de 700 tiendas tiene un aumento constante del 15% mensual hasta cumplir con el objetivo del proyecto de poseer una cartera del 65% de los detallistas en total. Además esta proyección sufre alteraciones de tipo estacional como se muestra en la figura 6.3, como resultado tenemos las tiendas atendidas cada mes hasta llegar al primer año, al cruzar estos datos con el precio de venta podemos obtener las ventas mensuales que se llevaron a cabo en el primer año como se muestra en la tabla 5.5.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	1.060	0.870	1.059	1.063	1.092	1.179	1.036	0.848	1.008	0.985	0.930	0.761
Crecimiento	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Incremento Real	15.90%	13.06%	15.88%	15.94%	16.38%	17.68%	15.54%	12.72%	15.12%	14.77%	13.96%	11.41%
<b>Tiendas</b>												
Mínimo	500	565	655	760	884	1040	1202	1355	1560	1790	2040	2272
Máximo	700	791	917	1063	1237	1456	1683	1897	2183	2506	2856	3181
<b>Ventas</b>												
Paquetes	4600	5201	6027	6987	8132	9570	11057	12464	14348	16467	18765	20906
Dinero	3941.76	4456.44	5164.34	5987.61	6968.22	8200.31	9474.85	10680.52	12294.99	14110.85	16080.15	17914.70

Tabla 5. 5: Venta de productos por unidades y sus costos

## 5.5. La evaluación del mercado en desarrollo

El mercado de detallistas es casi constante con pocas variaciones de crecimiento pues con la misma velocidad hay nuevos ingresos como salidas del mismo. Por tal motivo la principal motivación de desarrollo del mercado se da en aplicar correctamente la estrategia de diferenciación de esta empresa; es decir, el recoger la información de los detallistas sobre sus necesidades y las de sus clientes y transformar esto en productos nuevos que pueden ser captados con mayor facilidad. Para aumentar la presencia en el mercado, es necesario incluir nuevos productos a la cartera inicial de tal manera que se llegue a todos los

detallistas con diferentes productos, generando ingresos para la empresa y manteniendo los costos de distribución sin variaciones.



## CAPITULO 6

### LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

#### 6.1. Márgenes de renta bruta y de operación

De acuerdo a un análisis de costos y precios realizado por la empresa PRODIAL, en la ciudad de Ambato, conjuntamente con otras empresas productoras de confites de la zona, se determinó que el diferencial entre el precio del productor y el precio de tienda varía entre el 15% y el 25% dependiendo del producto ofertado y el volumen de compra como se muestra en la tabla 6.1.

Productos	Costo	%	
		Utilidad	Precio
Gelatina	1.40	21.50%	1.70
Yogurt	0.40	25.00%	0.50
Refrescos	0.36	39.00%	0.50
Papas Fritas	1.30	23.10%	1.60
Snacks	0.40	25.00%	0.50

Tabla 6. 1: Productos ofertados: costo y margen de utilidad

En la tabla 6.2 y la figura 6.1 se muestra las tasas de distribución del margen bruto, los gastos de operación y la utilidad de operación:

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>DISTRIBUCIÓN DEL MARGEN BRUTO</b>
Comisión de vendedores	16%
Mantenimiento vehicular	12%
Combustible	20%
Viáticos	10%
Suministros de oficina	5%
Gastos administrativos	25%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>12%</b>

Tabla 6. 2: Tasas de distribución de la utilidad bruta

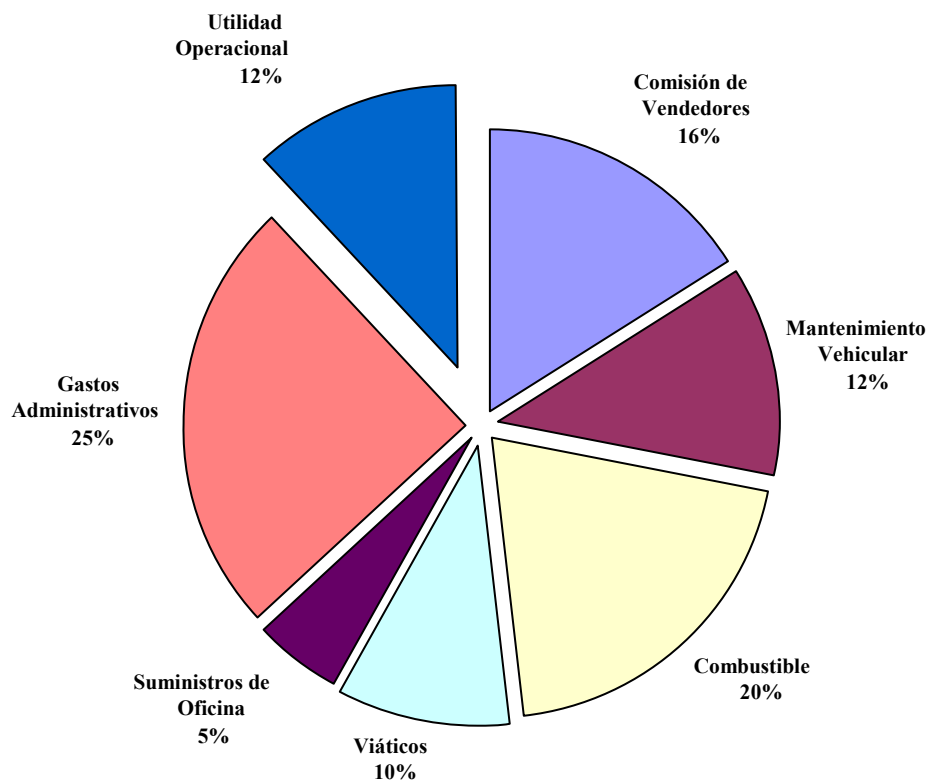


Gráfico 6. 1: Tasas de distribución de la utilidad bruta

## **6.2. Potencial de rentabilidad y duración**

De acuerdo a la tabla 6.2, se puede observar que el proyecto genera un margen operacional del 12% después de gastos operativos. Esto producirá alrededor del 30% de utilidad sobre el patrimonio.

Para efectos del modelo de empresa distribuidora de confites del proyecto, se considera un horizonte de vida para evaluación de 5 años, tiempo que le tomará para llegar a los objetivos, donde se tomará al periodo inicial (1 año) como de introducción en el mercado y de crecimiento de la empresa para los siguientes años (4 años), se presentan factores propios de estas etapas. Una tercera etapa de expansión hacia la producción como tal, no ha sido incluida puesto que interesa determinar la rentabilidad del negocio en las etapas ya mencionadas, las mismas que abarcan netamente la distribución del producto. Sin embargo, la aplicación práctica del proyecto por parte de PRODIAL es en forma indefinida, considerando las estrategias propias de la empresa siempre que el negocio sea rentable para los accionistas.

Por otra parte, como se ha determinado en el proyecto, es necesario observar que el capital inicial para operar esta empresa sea bajo porque se ha planteado una introducción en el mercado cautelosa y con pocos recursos para su fácil recuperación. Esto es determinado principalmente por las políticas propias de la empresa auspiciante, donde la misma operación de la empresa puede generar recursos para ayudar a su crecimiento. Además el punto de equilibrio es bajo dejando bastante flexibilidad para administrar su crecimiento en el tiempo.

Este proyecto tiene como auspiciante a Confites Fresan, quien a proporcionado información y recursos para el estudio del proyecto; al mismo tiempo Confites Fresan proporcionará el espacio físico para implementar este proyecto en un área total de 140 metros cuadrados, cuenta con todas las comodidades para realizar este proyecto, por lo que es necesario realizar la inversión en activos como se muestra en la tabla 6.3:

<b>Vehículo</b>		
Camioneta modelo 97	1	\$ 5,000.00
		<b>\$ 5,000.00</b>
<b>Equipo de computo</b>		
Computador Pentium IV	1	\$ 750.00
Impresora matricial	1	\$ 220.00
Impresora multifuncional	1	\$ 230.00
Paquete de software	1	\$ 800.00
		<b>\$ 2,000.00</b>
<b>Muebles y enseres</b>		
Mesa de computo	1	\$ 20.00
Escritorio	1	\$ 100.00
Sillas	4	\$ 80.00
Archivador	1	\$ 50.00
Utiles de oficina	varios	\$ 150.00
		<b>\$ 400.00</b>
<b>Equipamiento bodega</b>		
Extintor	2	\$ 40.00
Palets	5	\$ 50.00
Utiles de limpieza	4	\$ 10.00
		<b>\$ 100.00</b>

Tabla 6. 3: Inversión en activos

### 6.3. Costos fijos, variables y semivariables

Existen costos fijos necesarios para la operación básica de la empresa, pero con la variación del volumen de ventas se presenta una parte variable. Para efectos de estudio se han clasificado los costos como fijos y variables, se excluye la

clasificación de semivARIABLES. En la tabla 6.4 se detalla la clasificación de los costos, donde se considera el costo de venta, la comisión de vendedores y los costos fijos que son la base y los gastos administrativos que se generan mensualmente, el mantenimiento vehicular que tiene un componente mixto y los viáticos de viaje que cubren cuatro dólares diarios, los suministros de oficina, los sueldos de un administrador (400 dólares) y un bodeguero (200 dólares).

Gastos	Fijo	Variable
Costo de venta		74% Sobre ventas
Comisión de vendedores	\$ 150.00	3% Sobre ventas
Mantenimiento vehicular	\$ 35.00	2% Sobre ventas
Combustible	\$ 100.00	1% Sobre ventas
Viáticos	\$ 80.00	
Suministros de oficina	\$ 80.00	
Sueldos	\$ 600.00	
Servicios básicos	\$ 40.00	1% Sobre ventas

Tabla 6. 4: Clasificación de los gastos

Para continuar con el estudio de los costos fijos y variables, se determinará el punto de equilibrio, es decir la cantidad de producto vendido necesario para cubrir los costos fijos y variables y la utilidad operacional; que restados deben ser igual a cero. Para ello se utiliza la siguiente evaluación matemática:

$$\begin{aligned}
 & \text{Ventas} - \text{Costos Variables} - \text{Costos Fijos} = \text{Utilidad} \\
 & (\text{Precio} \times \text{Unidades}) - (\text{Costo Variable} \times \text{Unidad}) - \text{Costo Fijo} = \text{Utilidad} \\
 & (\text{Pr} \times U) - (\text{Cv} \times U) - \text{Cf} = 0 \\
 & (\text{Pr} - \text{Cv}) \times U = \text{Cf} \\
 & U = \frac{\text{Cf}}{(\text{Pr} - \text{Cv})}
 \end{aligned}$$

Reemplazamos valores obtenidos al sacar el costo promedio de los productos a distribuir, el precio promedio de venta obtenido de las ventas mensuales proyectadas y los costos fijos y variables del análisis de costos:

$$Pr = 0.8569$$

$$Cv = 0.6967(81\%)$$

$$Cf = 1085$$

$$U = \frac{(Pr - Cv)}{Cf}$$

$$U = \frac{1085}{(0.8569 - 0.6967)}$$

$$U \cong 6773$$

$$Ventas = Pr \times U$$

$$Ventas = 0.8569 \times 6773$$

$$Ventas = 5803.00$$

De las ecuaciones anteriores se determina analíticamente que se necesita 6,773 unidades para llegar al punto de equilibrio, lo que representa 5,803 dólares de venta. Para una mejor comprensión, estas operaciones se muestran en la figura 6.2:

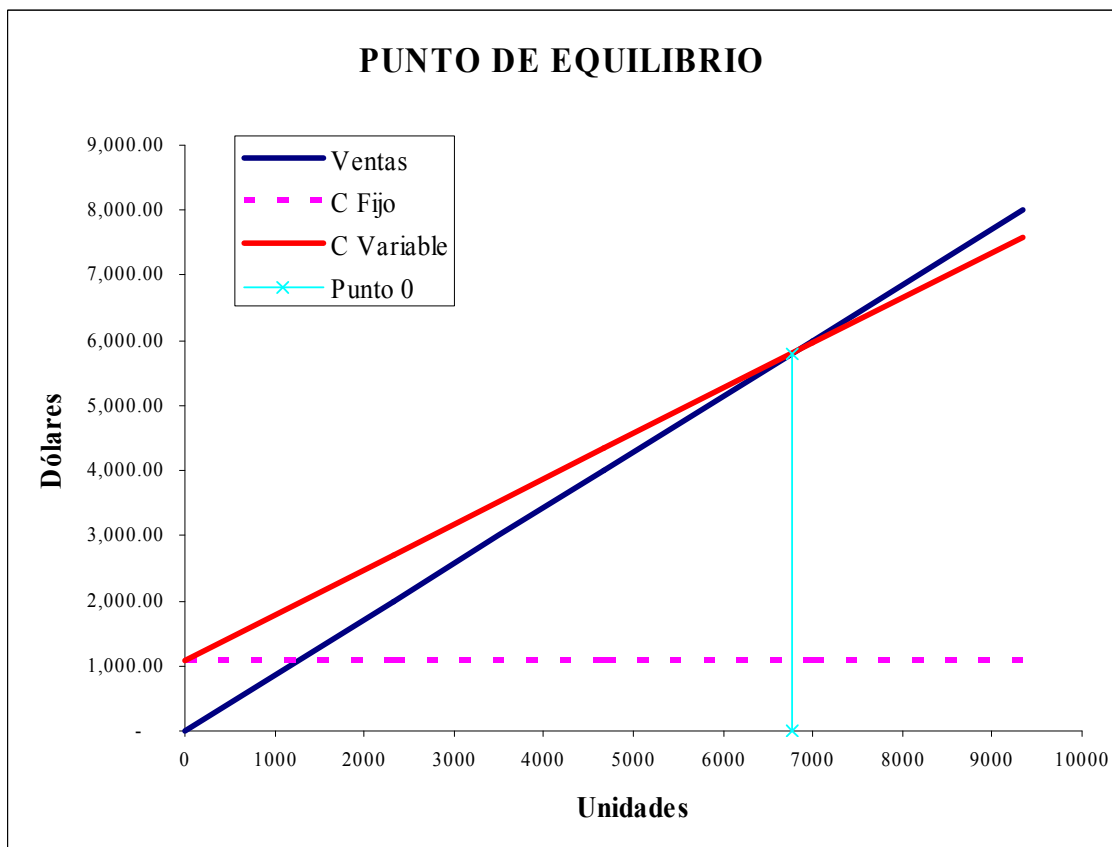


Gráfico 6. 2: Punto de equilibrio

#### 6.4. Los meses en los cuales no hay ganancias ni pérdidas

Para realizar el flujo de caja se considera los datos de la tabla 6.2, una proyección histórica en base a las ventas de la empresa Prodiál desde el año 2001 (se consideran las ventas a crédito como de contado debido a su corto plazo, menor a 15 días).

Dentro del año se presentan meses de ventas bajas debido a las variaciones estacionales propias de la venta de confitería, como son los meses de febrero, agosto, noviembre y el más bajo diciembre como se muestra en la figura 6.3. El mes más bajo es diciembre debido a varios factores entre los cuales se considera: el abarrotamiento de los almacenes en meses anteriores para prepararse para la

venta navideña, el exceso de gente que concurre a estos lugares impidiendo una adecuada gestión de ventas y principalmente las clases normales se suspende a mitad de mes por actividades propias de la fecha.

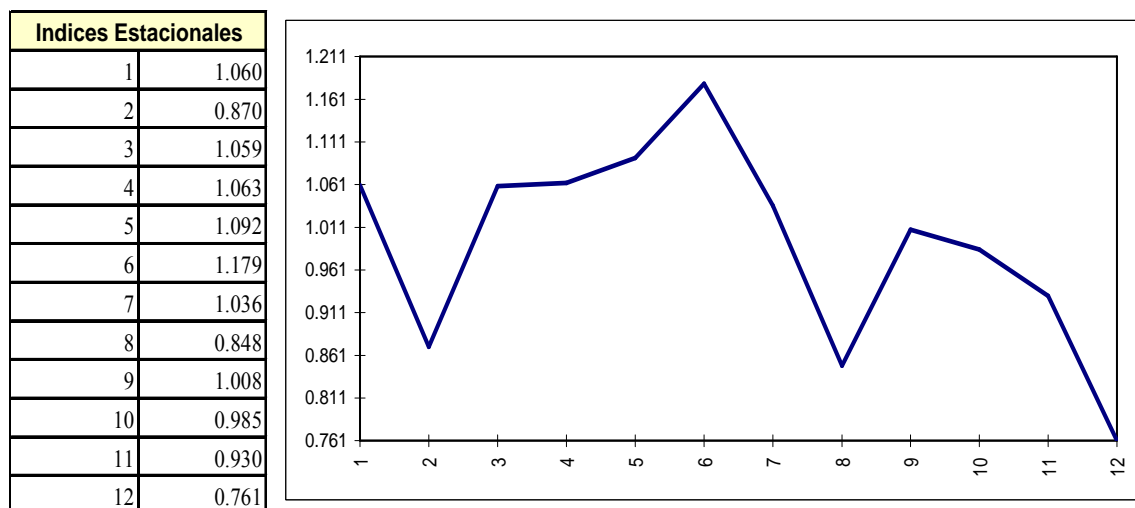


Gráfico 6. 3: Índices de estacionalidad anual

## 6.5. Los meses para alcanzar un flujo positivo

Con la información obtenida anteriormente en las proyecciones de ventas para el primer año de los costos fijos y variables, el punto de equilibrio y la estacionalidad de las ventas se realiza un flujo de caja mensual para el primer año, estructurando las ventas y costos en forma de estado de pérdidas y ganancias respetando los valores obtenidos anteriormente.

Las ventas muestran que a partir del séptimo mes el flujo se convierte en positivo y que las utilidades acumuladas del periodo indican que las pérdidas de los primeros meses son cubiertas en su totalidad hasta el onceavo mes de vida del proyecto, convirtiéndose al final del periodo en utilidades para la empresa.



Se considera adicionalmente para el flujo de caja que las ventas son realizadas en su mayoría de contado (75%) y con crédito inferior a los 15 días, por lo tanto se las considera como que las ventas son en efectivo, adicionalmente se determina como capital de trabajo 1460.50 dólares.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
+ Ventas	3,941.76	4,456.44	5,164.34	5,987.61	6,968.22	8,200.31	9,474.85	10,680.52	12,294.99	14,110.85	16,080.15	17,914.70
- Costo de venta	3,136.00	3,545.47	4,108.66	4,763.64	5,543.80	6,524.03	7,538.04	8,497.25	9,781.69	11,226.36	12,793.11	14,252.64
= Utilidad Bruta	805.76	910.97	1,055.67	1,223.96	1,424.42	1,676.28	1,936.81	2,183.27	2,513.30	2,884.49	3,287.05	3,662.06
- Gasto de ventas												
Comisión vendedores	268.25	283.69	304.93	329.63	359.05	396.01	434.25	470.42	518.85	573.33	632.40	687.44
Viáticos	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Mantenimiento vehicular	113.84	124.13	138.29	154.75	174.36	199.01	224.50	248.61	280.90	317.22	356.60	393.29
Combustible	139.42	144.56	151.64	159.88	169.68	182.00	194.75	206.81	222.95	241.11	260.80	279.15
Total gastos de ventas	601.51	632.39	674.86	724.26	783.09	857.02	933.49	1,005.83	1,102.70	1,211.65	1,329.81	1,439.88
= Utilidad en Ventas	204.25	278.58	380.81	499.71	641.32	819.26	1,003.32	1,177.44	1,410.60	1,672.84	1,957.24	2,222.17
- Gastos administrativos												
Sueldos	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Depreciaciones	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
Servicios básicos	79.42	84.56	91.64	99.88	109.68	122.00	134.75	146.81	162.95	181.11	200.80	219.15
Total gastos administrativos	804.42	809.56	816.64	824.88	834.68	847.00	859.75	871.81	887.95	906.11	925.80	944.15
= Utilidad en Ventas	-600.16	-530.98	-435.83	-325.17	-193.36	-27.75	143.57	305.64	522.65	766.73	1,031.43	1,278.03
+ Depreciación	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00
= Flujo de caja mensual	-475.16	-405.98	-310.83	-200.17	-68.36	97.25	268.57	430.64	647.65	891.73	1,156.43	1,403.03
= Flujo de caja acumulado	-475.16	-881.15	-1,191.97	-1,392.14	-1,460.50	-1,363.24	-1,094.67	-664.03	-16.39	875.34	2,031.78	3,434.80
= Capital de trabajo	1,460.50											

Tabla 6. 5: Flujo de caja del primer año

Los flujos negativos en los primeros meses son causados por no cubrir el punto de equilibrio, en su punto más elevado este es cubierto por el capital de trabajo inicial que se propone en el proyecto

# CAPITULO 7

## EL PLAN DE MARKETING

### 7.1. Estrategia del marketing global

Este proyecto se basa en la capacidad de la empresa por atraer a los compradores en períodos constantes de visita, los mismos que deben adquirir los diversos productos que la empresa oferta.

Para lograr este propósito la empresa debe invertir su potencial en aspectos básicos del marketing como: la atención del cliente, promocionar los diversos productos y también otras funciones como escuchar sus necesidades específicas (respecto a los productos), transmitir a los proveedores estos requerimientos para entregar un mejor producto, proporcionar herramientas para una mejor comercialización. Todo esto generará a la empresa una ganancia que se va a expresar a través del tiempo como:

*Imagen de la empresa:* esta preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar los productos debe generar una imagen positiva de la empresa.

*Posicionamiento:* como se ofrece un servicio diferenciado se podrá lograr un mejor perfil que sea reflejado en la preferencia de compra.

En la vida de la empresa la principal ganancia en la etapa inicial es conseguir un cliente nuevo que este satisfecho con el servicio de la empresa y que realice sus compras periódicamente.

## 7.2. Precios

Este modelo plantea la creación de un intermediario entre los productores y los compradores y consumidores, es de vital importancia este rol dentro del marketing porque facilitará la transmisión del producto y sus variaciones entre estos dos. Así mismo la empresa asume el papel de recolección, almacenamiento y distribución de los productos y ofrece el servicio de transmisión de información del cliente al productor. Por lo cual espera que le sea asignado un margen de utilidad suficiente para cubrir sus costos y generar riqueza.

Este margen de utilidad debe estar acorde con las demás empresas de distribución, el mismo que tiene que ser entregado por el productor para que éste no afecte el precio de venta final. El precio de venta al consumidor final de los diferentes productos no debe exceder de los 25 centavos de dólar<sup>3</sup>, para lo cual se entrega un margen del 30% para la tienda, 25% para el distribuidor, y el resto es para el productor que tradicionalmente se ha enfrentado con los costos de producción, ventas y publicidad. Por ser un servicio extra a las funciones de marketing que se desea añadir en la empresa se puede solicitar un aumento de 5% para la distribuidora.

## 7.3. Tácticas de venta

Para realizar la venta se ha escogido el sistema de distribución agente, detallista, consumidor, donde se es el agente de entrega al detallista. En este proceso es importante la relación que existe entre los pre-vendedores y detallistas.

---

<sup>3</sup> 25 centavos de dólar se establece como un precio tentativo, pero existe presentaciones que van en 5, 10, 15 y 20 centavos, dependiendo del producto y cantidad del mismo. Los márgenes de utilidad son aproximados igual dependiendo del producto

Dentro de las tácticas de venta, primero hay que recordar que el objetivo de la empresa es ganar clientes frecuentes y no ventas esporádicas, por lo cual es necesario que el vendedor no presione compras excesivas de producto que el detallista no desee por largos periodos o genere una devolución del mismo luego de la fecha de caducidad, la función principal del vendedor es asesorar a los detallistas sobre el monto de compra, tipo de producto que prefiere en el sector y evaluar las condiciones del negocio.

Para apoyar a la fuerza de ventas es necesario generar promociones especiales de productos específicos, publicidad de ser necesario e indudablemente con el soporte de los proveedores.

Los pedidos son recolectados de acuerdo a las rutas de venta elaboradas y se deben visitar a todos aquellos que se encuentren en la lista, lo que facilita el seguimiento y control de todos los clientes. Esto incluye la frecuencia de compra, productos que prefieren, cantidad y estado de su crédito (si lo tiene). Esto es fundamental para futuras programaciones de ventas, inventarios y estudios de nuevos productos a ser incluidos en las listas de venta.

#### **7.4. Políticas de servicio y garantía**

El servicio que presta la empresa es acercar al consumidor los productos que necesita, para lo cual se establece como normas:

- Cuidar la relación con el cliente, sin deteriorarla.
- Explicar los beneficios de la compra de nuestros productos incluidos márgenes de utilidad para el detallista.

- Verificar el buen estado de las perchas y lugares de almacenamiento de nuestro producto, incluido su limpieza.

Estas normas básicas pretenden cuidar y proteger el producto para su venta y al mismo tiempo cuidar la buena relación que existe con los clientes, propendiendo siempre una relación amigable y cordial.

Los productos en sí deben cumplir con los siguientes requisitos para su ingreso a la bodega de la empresa:

- *Fecha de caducidad visible.*- la caducidad de cada producto se da por características propias del mismo y por la cantidad de conservante que éste tiene, los mismos que se encuentran dentro de estos valores

Refrescos 15 a 30 días.

Gelatina 45 a 90 días.

Yogurt 20 a 45 días.

Snack 30 a 60 días.

- *Forma de almacenamiento.*- los productos deben ser almacenados de forma correcta para su mejor conservación, en la mayoría de casos es en un lugar fresco y seco (refrescos, gelatina, snack) y para otros como el yogurt es necesario refrigeración.
- *Registro sanitario o permiso sanitario.*- el registro sanitario es otorgado por el Instituto Izquieta Pérez, encargado de realizar el análisis de la composición del producto y que cumpla con las normas nacionales para su

producción y cuidado, este documento dura 10 años. En el caso del permiso sanitario, es otorgado por el Centro de Salud del sector y está destinado para microempresas, la diferencia radica en que el producto solo puede ser expendido dentro del área. Para el presente caso, por un acuerdo regional se lo puede expedir en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar, Tungurahua y Pichincha (solo en la zona templada).

Estos requisitos son importantes para verificar el estado del producto, la forma correcta de almacenamiento tanto en bodega como en los detallistas y el registro sanitario es indispensable por norma de la dirección de salud.

Con la información anterior se puede exigir a los proveedores el cumplimiento de la garantía del producto que consiste en la reposición del mismo cuando este haya caducado, roto o dañado por fallas de producción. Cuando el producto es dañado por fallas en el almacenamiento o manipulación del detallista, se cubre el 50% de la garantía.

La garantía es ejecutada inmediatamente, es decir se notifica al vendedor del producto dañado, este procede a registrarlo y el camión de reparto procede a su retiro y reposición. El producto es entregado en bodega para su registro y devolución al proveedor, el cual se encarga de su reposición total o parcial de acuerdo al tipo de daño.

## **7.5. Propaganda y promoción**

La propaganda del producto se da directamente en el punto de venta y está dirigida básicamente para generar el consumo del mencionado producto; luego de haber conseguido una posición clara en el mercado se considera la publicidad

corporativa, enfocada básicamente a rescatar los valores e identidad de la empresa y que genere una clara preferencia de compra por los detallistas e incluso se generen nuevos clientes en las rutas o rutas alternas.

La promoción, de acuerdo a conversaciones con los proveedores se va a dirigir al detallista para provocar su compra, pues es quien presenta los productos en el sector para que sean adquiridos por los consumidores. La promoción básicamente con el aumento de unidades por paquete o descuento en el precio por un número determinado de paquetes. Para el consumidor las promociones se enfocarán a entregar artículos adicionales por su compra, de acuerdo a convenios con los proveedores.

Para que se realicen promociones de productos dirigidos a los consumidores es necesario realizar propaganda a través de los medios de comunicación para que sean difundidos sus beneficios y la promoción vigente, caso contrario ésta en sí, no tendría mayor acogida y no cumpliría con los objetivos de la misma, esto será evaluado de acuerdo a la rotación de productos en el sector que se realice la promoción para ver el medio más apropiado para realizarlo.

Este tema será revisado posteriormente con mayor profundidad de acuerdo a los niveles de ventas de los productos y mercados donde se concentre la venta, con estos datos se podrá determinar la mejor estrategia para promocionar y publicitar los productos de acuerdo a las características del mercado objetivo

## **7.6. Distribución**

Este proyecto se basa en la intermediación entre el productor y el consumidor, para lo cual la empresa almacenará temporalmente el producto y luego transferirá

su propiedad al detallista quien llegará al consumidor final. La distribución va a ser intensiva tratando de llegar a todos los detallistas en las rutas asignadas.

Para obtener un canal de ventas que cumpla con los objetivos, es decir que cubra la mayor cantidad de clientes y al menor costo posible; se ha diseñado el canal de ventas basándose en los siguientes parámetros:

*Costos.*- Se debe seleccionar una ruta que permita el traslado entre las tiendas a un menor costo posible, es decir la ruta debe facilitar el despacho y no entorpecer el trabajo de los vendedores.

*Clientes.*- Los clientes se encuentran separados entre sí por poco espacio (inferior a tres cuadras a la redonda) dentro de un barrio.

*Vendedores.*- Los vendedores deben seguir una ruta continua sin saltarse lugares, ni cruzarse rutas porque esto ocasiona perdidas de tiempo.

*Tiempo.*- El tiempo de visita por cliente es de 20 minutos incluido el tiempo de espera para ser atendido, esto nos da un promedio de venta diaria de 20 clientes, esto permite una adecuada comunicación con el cliente y una cantidad adecuada de venta

*Control.*- Para facilitar el seguimiento de las rutas se incluye una hora aproximada de la visita.



## CAPITULO 8

### PLAN DE OPERACIÓN

#### 8.1. El ciclo operativo

El proceso de distribución de productos de confitería se divide en dos fases:

- La primera fase denominada proceso de compra, como se muestra en la figura 8.1, consiste en la recolección de productos para la distribución, primero se verifica el stock interno y a partir de las necesidades de venta se realizan los pedidos a los diferentes proveedores, los mismos que se encargan de entregar y organizar los productos en el espacio designado para cada uno en las bodegas de la empresa, y permanecen ahí hasta su distribución.
- La segunda fase denominada proceso de venta, como se muestra en la figura 8.2, consiste en recolectar los pedidos de los clientes a través del sistema de pre-venta, basados en las rutas de venta. Una vez recolectados los pedidos son procesados y ordenados para su despacho en bodega hacia el camión de distribución que se encarga de la entrega en los locales comerciales de los diferentes clientes. Junto a la entrega de productos se procede a realizar cobranza de algunas facturas que son despachadas con pago contra entrega; simplificando la labor de cobranza

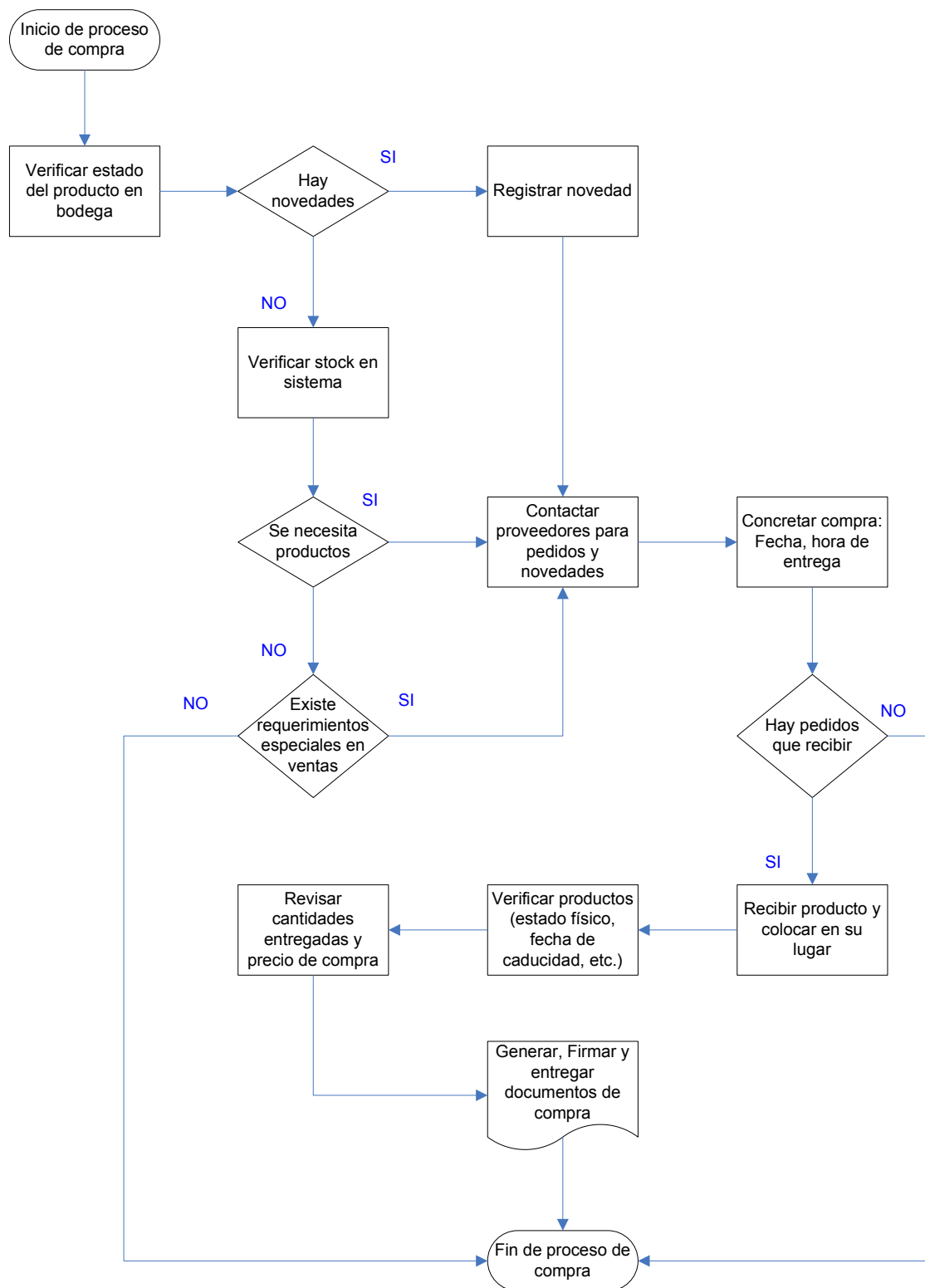


Gráfico 8. 1: Flujoograma del proceso de compra

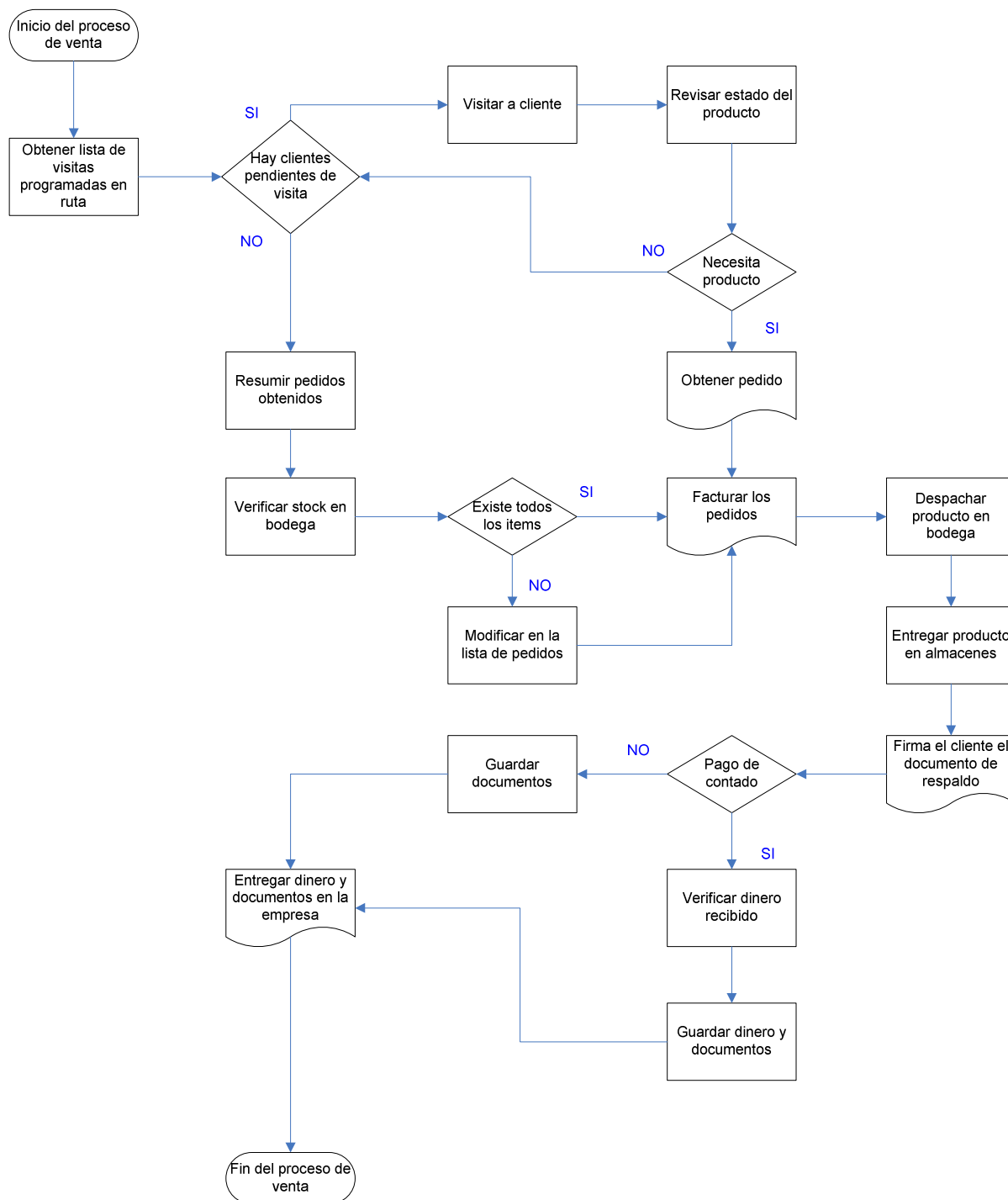


Gráfico 8. 2: Flujograma del proceso de venta

### Cálculo de stock mínimo y reorden

Tener un adecuado momento de compra es indispensable, este debe tener el equilibrio necesario para que las ventas sean fluidas y que los productos no

permanezcan demasiado tiempo en bodega. No cumplir cualquiera de los dos escenarios significa que la empresa pierde dinero ya sea por pérdida de ventas o por costos de almacenaje del producto y costo financiero del inventario.

El equilibrio en la empresa se ha conseguido de la siguiente manera: primero debemos conocer la cantidad histórica que se necesita para una semana de trabajo y que proviene de un análisis de las ventas realizadas semanalmente durante los dos últimos meses, además se debe conocer la frecuencia de entrega de cada proveedor.

El stock mínimo se fija como la cantidad de producto que se requiere para el tiempo que se demora en ser entregada la mercadería una vez realizado el pedido, que es dos días como máximo.

Al cruzar información de las ventas y el tiempo de entrega con el stock en bodega se determina el punto de reorden o compra y la cantidad ideal para el tiempo que el proveedor se demora en entregar el próximo pedido.

## **8.2. Ubicación geográfica**

Para optimizar el tiempo en traslados entre ciudades, el lugar más adecuado es la ciudad de Ambato, donde es fácil trasladarse a otros puntos como Riobamba, Latacunga, Guaranda e incluso al Oriente. Dentro del perímetro urbano es conveniente ubicarse cerca de las principales vías de comunicación, en el caso de Ambato tenemos La Panamericana Norte y Sur, Paso Lateral, Vía al Oriente y Avenida Circunvalación. Otra característica de la ubicación es la facilidad para llegar a lugares importantes de comercio como los mercados Centrales, Mayorista y Sur principalmente.

El factor climático se considera importante para la manipulación de este tipo de productos, se deben conservar en temperaturas con poca variación y de preferencia un clima frío-templado. Una de las características de la ciudad de Ambato es justamente poseer este tipo de clima.

La empresa Prodial se encuentra ubicada en la zona sur de la ciudad, en la ciudadela Albornoz que es un área residencial con proyecciones comerciales por su cercanía con la Plaza Simón Bolívar (feria típica de la ciudad), los puntos comerciales señalados anteriormente se encuentran entre 5 y 10 minutos de distancia. Los accesos inmediatos que tiene esta zona es la Avenida Circunvalación (acceso rápido a la Panamericana Norte) y Panamericana Sur.



PRODIAL se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato, Ciudadela San Cayetano, en la Calle Nari Pillahuazo N° 60 y Av. Pichincha. Teléfono (03) 384 4573, Fax (03) 84 5453, e-mail prodialventas@msn.com

Gráfico 8. 3: Ubicación geográfica

### **8.3. Facilidades y mejoras**

El sector donde se ubica la empresa cuenta con accesos para transitar con camiones e incluso trailer, con amplias calles y de poco tráfico, lo que permite maniobrar con facilidad y seguridad en el barrio. La empresa cuenta con acceso para un solo camión a la vez, el cual puede ser cargado con facilidad por el espacio que existe para transitar con mercaderías.

El área de almacenamiento tiene 150 metros cuadrados, de los cuales se utiliza 120 metros para bodegas, donde existe 5 metros para almacenamiento en frío, mientras que se ha destinado el resto para almacenar productos que no necesitan frío.

Se va a utilizar paletas de 1.5 x 2 metros, estos deben tener mínimo 10 centímetros de altura y deben estar separados 20 centímetros de las paredes, siempre respetando las áreas de tránsito y de seguridad.

El área de picking requiere espacio suficiente y techo para evitar dificultad en la carga cuando llueve, así como agilizar el embarque sin afectar el ingreso vehicular.

### **8.4. Planes y estrategias**

Para manejar adecuadamente la bodega se trabajará ubicando los productos de mayor rotación cerca del ingreso de la bodega para disminuir el tiempo de embarque, según el comportamiento de ventas, si es necesario se incluirán perchas de dos niveles que permitirán optimizar el espacio interno de bodegas. Como complemento a esto se utilizará un sistema informático para la

administración de la bodega por la ubicación de los productos dentro de las perchas, el cual consistirá en la ubicación del producto de mayor rotación en el nivel bajo y cercano a la salida, y al momento del pedido se puede ubicar el ítem de forma automática evitando el tiempo del recurso humano en ubicarlo físicamente. Además el sistema es capaz de determinar los niveles de reposición del producto.

## **8.5. Disposiciones legales y regulaciones**

Para el proyecto existen regulaciones administrativas, que en sí son trámites sencillos pero necesarios para cumplir con las leyes locales. Cada uno de ellos es un paso para cumplir algún otro requisito.

Para cumplir con estos requisitos se tiene un mes de plazo desde el inicio de actividades.

- RUC, otorgado por el Servicio de Rentas Internas.
- Permiso de Funcionamiento, otorgado por el Centro de Salud de la Zona N° 2 del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua.
- Permiso Ambiental, otorgado por el Departamento de Medio Ambiente del Municipio de Ambato.
- Certificado del Cuerpo de Bomberos, otorgado por el Cuerpo de Bomberos de Ambato.
- Patente municipal, otorgada por el Municipio de Ambato

Además existe regulaciones orientadas a la protección de trabajador que se tiene igual tiempo para cumplirlas.

- Contrato de trabajo, que se debe inscribir en la inspectoria del trabajo, así como liquidaciones por salida de trabajadores.
- Seguridad social, para lo cual primero se debe obtener los requisitos anteriores y luego presentarlo al Instituto de Seguridad Social, quien otorga un número patronal con el cual se procede a la afiliación del trabajador (avisos de entrada y salida).
- Roles de pago, que no se presentan obligatoriamente a la inspectoria de trabajo, debidamente llenados y firmados. Los que son obligatorios para presentar son los de décimo tercer y cuarto sueldo.

Con respecto al almacenaje y distribución del producto no existen disposiciones específicas que se deban tomar en cuenta. Sin embargo el producto será almacenado de acuerdo a las políticas que resulten del presente proyecto.



## CAPITULO 9

### EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

#### 9.1. Organización

El proyecto contempla dos etapas en la estructura organizacional de la empresa: La estructura inicial, que permitirá apalancar el proceso administrativo que contempla las funciones básicas para un correcto funcionamiento de la empresa; y finalmente la estructura de crecimiento que será implementada a mediano plazo de acuerdo al crecimiento, y contempla las funciones de apoyo y una mejor división del trabajo.

La estructura organizacional inicial contempla las siguientes funciones:

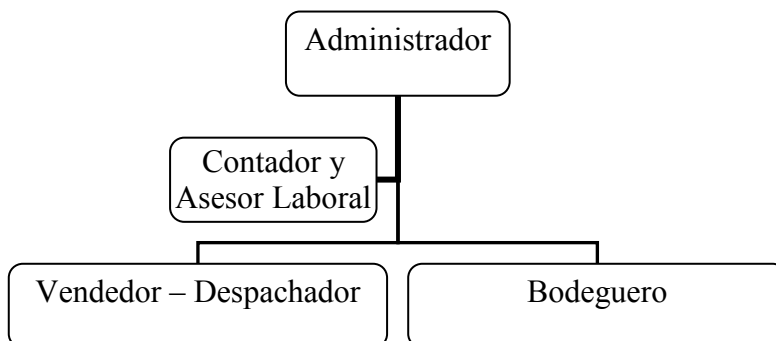


Gráfico 9. 1: Estructura organizacional inicial

Como muestra la figura 9.1 la etapa inicial del modelo de distribución de confites para la zona central requiere únicamente de tres personas que se encargarán de la actividad principal que radica en la compra-venta de productos, en donde el bodeguero es el encargado de recibir los productos y almacenarlo hasta su despacho. El despacho se basa en los pedidos obtenidos por el vendedor en pre-venta, el mismo que es entregado a los clientes.

Las funciones principales de comprar, almacenar, y vender se encuentran satisfechas por este grupo inicial de personas; de existir funciones complementarias (facturación, atención telefónica, control de carga en vehículos) las mismas personas las pueden atender por periodos cortos.

Las actividades de apoyo (contabilidad, facturación, administración de personal) son realizadas directamente por el administrador por el primer año para reducir la carga laboral en la empresa, además cabe señalar que no es necesario contratar un contador el primer año porque el monto de ventas es inferior al indicado en la ley de Régimen Tributario, la facturación se la puede realizar junto con la emisión de la guía de carga para el vehículo de despacho, esta actividad las va a desempeñar el administrador hasta que sea integrado el Contador, mientras la elaboración de estados y manejo contable va a estar tercerizado hasta que se incluya a un contador propio que se encargue de todas estas tareas.

A partir del segundo año o cuando el número de clientes diarios atendidos sea igual o superior al indicado en el objetivo de ventas, las actividades que señala el grupo inicial de trabajo tendrán que ser asumidas por nuevo personal especializado en estas áreas del negocio:

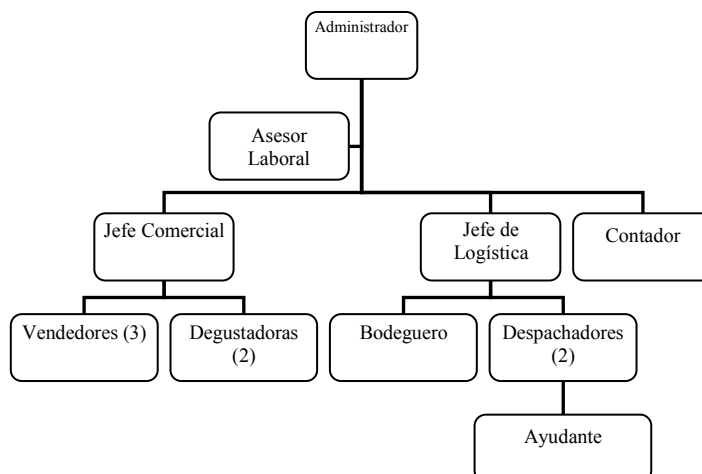


Gráfico 9. 2: Estructura organizacional de crecimiento

Al observar la figura 9.2 se puede notar que las funciones iniciales de la empresa han sido divididas en varias actividades y adicionalmente se han creado nuevas funciones de apoyo y operativas que ayudaran a controlar mejor el desempeño y alcanzar las metas propuestas en el proyecto.

## 9.2. Personal clave de administración

Para una correcta administración del negocio es indispensable vigilar y guiar actividades básicas como la venta del producto y la administración de la bodega de productos, además es necesario tener información actualizada del manejo del personal de la empresa. Es indispensable cuidar el perfil del jefe de comercialización y jefe de logística, que son los responsables de manejar adecuadamente las políticas de venta y cuidar problemas en el abastecimiento de producto en bodega y en el punto de venta. Esto es importante porque permite cumplir los objetivos del negocio y cuidar la estabilidad financiera de la empresa.

Los perfiles del administrador, jefe de comercialización y jefe de logística se encuentran en el anexo A.

### **9.3. Compensación administrativa y posesión**

Inicialmente la administración de la empresa estará a cargo del propietario, por tal motivo la utilidad generada por la empresa se mantiene como tal, descartando incentivos adicionales para la administración, pues su gestión se está reflejando en la utilidad total de la empresa. Esto se debe a que uno de los aspectos que han promovido este estudio es la generación de nuevas fuentes de ingresos para los propietarios de Confites Fresan

Si fuese necesario cambiar de administrador por razones de crecimiento o por actividades propias del administrador, se debe utilizar indicadores que muestren su gestión en períodos de tres meses. Si su gestión es acorde con los objetivos de la empresa, se premiará con bonos adicionales a su sueldo, los mismos que no deben superar el 25% del mismo.

### **9.4. Otros inversionistas**

La principal inversión la realiza Confites Fresan a través de uno de sus propietarios Ing. Edwin Santamaría, el cual aportará con la provisión de espacio físico y capital de trabajo. El resto de capital inicial será provisto por Ing, Daniel Garcés con un participación del 40%.

La inversión adicional en este proyecto no se ha considerado en corto y mediano plazo, pues los accionistas han mostrado interés y respaldo al proyecto, no se descarta que a largo plazo y si las necesidades de crecimiento así lo requieren se

incluirá a un tercer socio que aporte con capital u otro servicio que la empresa lo requiera y que los accionistas no deseen cubrirlo, caso contrario los mismos propietarios pueden cubrir las necesidades del proyecto.

### **9.5. Empleo, acuerdos, opción de stock y planes de bonificación**

Se espera en el mediano plazo generar 10 plazas de trabajo con sueldos mensuales entre los 200 y 500 dólares americanos. Aparte del administrador, se iniciará con una sola persona en el área de ventas con un sueldo básico de 160 dólares más comisiones y se espera ir incorporando el resto de personal de acuerdo a las necesidades del negocio, el siguiente puesto a ser incluido será el de bodeguero. Esta medida es necesaria para disminuir la cantidad de inversión inicial en la empresa y posibles problemas de flujo de caja inicial.

El personal que se va a contratar tienen dos formaciones: la primera son personas con experiencia en ventas y se encuentran relacionados en forma indirecta a Confites Fresan, mientras que la segunda es personal ya formado que se va a encargar de administrar o controlar puntos claves dentro de la organización.

### **9.6. Mesa directiva**

Esta es una empresa constituida como persona natural, por tal motivo no posee una mesa directiva formalmente constituida. Sin embargo se toma este modelo de administración para tratar temas de mucha importancia entre sus propietarios como: destino de utilidades, políticas de crecimiento y objetivos y estrategias futuras.

Las reuniones serán organizadas cada 90 días para analizar el cumplimiento de los objetivos y generar nuevas políticas o correctivos de ser necesario, para lo cual se preparará una presentación con las variables principales del negocio como índices de liquidez, cartera de clientes, crecimiento de mercado, ventas totales y utilidad del período. Estos indicadores serán analizados y se tomarán las decisiones en conjunto por los propietarios; en caso de discrepancias el voto de mayor peso será de aquel que aporte con mayor capital y que posea un análisis externo sobre el tema. Este último punto se espera no será aplicado por la relación de confianza existente entre los propietarios.

### **9.7. Asesoramiento profesional y servicios**

Para el asesoramiento se buscará contratar los servicios de una o varias empresas que tengan experiencia y pleno conocimiento de las leyes en el campo laboral, tributario, ventas y marketing en rutas de despacho, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

# CAPITULO 10

## PLAN Y ANÁLISIS FINANCIERO

### 10.1. Riesgos críticos, problemas y suposiciones

Para determinar las virtudes, problemas y riesgos del negocio en estudio a continuación se muestra un análisis de las fuerzas competitivas que afectan al proyecto, basados en la información que previamente se ha presentado:

- *Competidores:* al no existir una empresa grande dedicada a la venta de este tipo de productos, no hay presión significativa frente a la empresa. La presión se verá reflejada en una parte del mercado, pero se puede manejar dando espacio para evitar una acción mayor. Con respecto a los competidores pequeños la capacidad de los mismos se va a limitar a un sector en particular donde hay que tratar que en cada visita los clientes queden aprovisionados de productos y así no ingresen los competidores
- *Clientes:* estos tienden a poner condiciones de compra que deben ser contrastados con el servicio personalizado y beneficios que ellos los clientes perciben. Cuando existen mas competidores en el sector las negociaciones con los clientes es fundamental, principalmente en el precio y plazo.
- *Proveedores:* son un grupo de participantes en el mercado que buscan un intermediario por los altos costos que representa la venta, por tal motivo existe un gran poder de negociación de la empresa y puede solicitar un producto de calidad y plazos de pago acorde a las necesidades de la misma.

- *Nuevos participantes:* se cree que con las modificaciones a los productos y los requerimientos de los clientes, es posible diferenciarse en el producto, lo cual generaría un poco de dificultad para que se generen nuevos competidores o que los proveedores actuales se integren. Esto ayudaría para que nuevas empresas copien el modelo y se mantengan en el mercado
- *Productos sustitutos:* la principal amenaza en este aspecto proviene del exterior con los convenios internacionales, por tanto es indispensable que la empresa se integre adecuadamente para captar productos del exterior o a su vez solicite a los proveedores una disminución del costo del producto por el crecimiento en los volúmenes de compra. Como sustituto frente a la distribución de productos esta dado cuando cada empresa intente ingresar por si sola al mercado, pero esto es más complicado por los costos de distribución que deben añadir a su producto

Anteriormente se analizó la proyección de ventas para el primer año, basados en esa información, se va a proyectar el estado de resultados para los 5 años de vida del proyecto, en esta consideración incluimos lo que se encuentra en la tabla 10.1 de los supuestos para este proyecto.

En dicha tabla se puede apreciar que la inversión total en activos es de 7,500 dólares y en el tercer año es necesario comprar otro vehículo que se estima en 7.500 dólares, la cual ayudará al crecimiento de ventas en 20% para el tercer año, 15% para el cuarto año; por lo cual disminuye el costo de venta en 1% anual. Con este valor para un nuevo vehículo se puede conseguir una camioneta con no mas



de 6 años de vida, con lo cual los costos de mantenimiento no son demasiado altos

Para el segundo año se aumentan los gastos de venta y administrativos por la inclusión de nuevo personal en la empresa que a su vez debe generar un mejor movimiento de inventarios y ventas.

<b>Supuestos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión en activos	7,500.00		7,500.00		
Capital de trabajo (KTN)	1,460.50				
Ventas primer año	115,274.74				
Crecimiento en ventas		10%	20%	15%	10%
Costo de ventas	74%	73%	72%	71%	70%
Gasto de ventas	11,296.48				
Incrementos en Gasto de venta		40%	10%	5%	5%
Gastos administrativos	10,332.75				
Incrementos en Gasto administrativos		50%	3%	3%	3%
Depreciación anual	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Tasa de impuestos	36.25%				
Reparto de utilidades	80%				
Efectivo en caja	3%				
Ctas. por cobrar	4%				
Ctas. por pagar	5%				
Inventario	3%				
<b>Venta de activos</b>	<b>7,000.00</b>				
Valor en libros	3,000.00				
Utilidad en venta de activos	4,000.00				
Impuestos sobre utilidad	1,450.00				
Utilidad neta en venta de activos	2,550.00				
<b>Flujo neto de la venta</b>	<b>5,550.00</b>				

Tabla 10. 1: Supuestos del proyecto

## 10.2. Plan Financiero

### 10.2.1. Pro forma de ingresos

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
Flujo operativo	0	1	2	3	4	5
+ Ventas netas	-	115,274.74	126,802.21	152,162.65	174,987.05	192,485.75
- Costo de Ventas	-	85,656.19	92,565.61	109,557.11	124,240.80	134,740.03
- Gastos de venta	-	11,296.48	15,815.08	17,396.59	18,266.41	19,179.74
- Gastos Administrativos	-	10,332.75	15,499.12	15,964.09	16,443.02	16,936.31
- Depreciación	-	1,500.00	1,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
= Utilidad Antes de Impuestos	-	<b>6,489.32</b>	<b>1,422.40</b>	<b>6,244.86</b>	<b>13,036.81</b>	<b>18,629.68</b>
- Impuestos Pagados	-	2,352.38	515.62	2,263.76	4,725.84	6,753.26
= Utilidad Neta	-	<b>4,136.94</b>	<b>906.78</b>	<b>3,981.10</b>	<b>8,310.97</b>	<b>11,876.42</b>

Tabla 10. 2: Pro forma de ingresos

### 10.2.2. Pro forma de balance

ESTADO DE SITUACIÓN						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
+ Efectivo	1,460.50	3,458.24	3,804.07	4,564.88	5,249.61	-
+ Cuentas por Cobrar	-	4,610.99	5,072.09	6,086.51	6,999.48	-
+ Inventarios	-	3,458.24	3,804.07	4,564.88	5,249.61	-
+ Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	2,375.28
= <b>Activos Corrientes</b>	<b>1,460.50</b>	<b>11,527.47</b>	<b>12,680.22</b>	<b>15,216.27</b>	<b>17,498.70</b>	<b>2,375.28</b>
+ Vehículo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
+ Equipo de computo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
+ Muebles y enseres	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
+ Equipo de bodega	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
- Depreciación acumulada	-	1,500.00	3,000.00	6,000.00	9,000.00	12,000.00
= <b>Activos Fijos</b>	<b>7,500.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>9,000.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>3,000.00</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>8,960.50</b>	<b>17,527.47</b>	<b>17,180.22</b>	<b>24,216.27</b>	<b>23,498.70</b>	<b>5,375.28</b>
Cuentas por Pagar	-	5,763.74	6,340.11	7,608.13	8,749.35	-
Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total del Pasivo</b>	<b>-</b>	<b>5,763.74</b>	<b>6,340.11</b>	<b>7,608.13</b>	<b>8,749.35</b>	<b>-</b>
Capital Accionario	8,960.50	10,936.35	9,831.37	14,803.17	11,282.20	1,908.13
Utilidades Retenidas Acumuladas	-	827.39	1,008.74	1,804.96	3,467.16	3,467.16
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>8,960.50</b>	<b>11,763.74</b>	<b>10,840.11</b>	<b>16,608.13</b>	<b>14,749.35</b>	<b>5,375.28</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>	<b>8,960.50</b>	<b>17,527.47</b>	<b>17,180.22</b>	<b>24,216.27</b>	<b>23,498.70</b>	<b>5,375.28</b>

Tabla 10. 3: Pro forma balance

### **10.2.3. Pro forma de análisis de flujo de caja**

Para realizar los flujos de caja es necesario primero determinar la tasa de descuento que se va a aplicar al proyecto. Para lo cual se toman valores de rendimiento de la industria, como no existen datos del Ecuador se los considera los de Estados Unidos, y se aplica como factor transformador la tasa de riesgo país, al momento que se realizaron los cálculos.

La tasa de retorno en Estados Unidos para la industria es 19%, sumados a la inflación de este país 3%, tamaño de la empresa y valoración de activos, se considera como adecuado la tasa del 10.67% en el país de origen. Como factor de transformación a valores del Ecuador se considera un 7.97% adicional por riesgo país e índice de inflación. Quedando finalmente una tasa de retorno esperada para el proyecto del 18.64%

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>						
<b>Flujo operativo</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
+ Ventas netas	-	115,274.74	126,802.21	152,162.65	174,987.05	192,485.75
- Costo de Ventas	-	85,656.19	92,565.61	109,557.11	124,240.80	134,740.03
- Gastos de venta	-	11,296.48	15,815.08	17,396.59	18,266.41	19,179.74
- Gastos Administrativos	-	10,332.75	15,499.12	15,964.09	16,443.02	16,936.31
- Depreciación	-	1,500.00	1,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
= <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	-	<b>6,489.32</b>	<b>1,422.40</b>	<b>6,244.86</b>	<b>13,036.81</b>	<b>18,629.68</b>
- Impuestos Pagados	-	2,352.38	515.62	2,263.76	4,725.84	6,753.26
= <b>Utilidad Neta</b>	-	<b>4,136.94</b>	<b>906.78</b>	<b>3,981.10</b>	<b>8,310.97</b>	<b>11,876.42</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>						
Utilidad Bruta Operativa (UBODI)	-	6,489.32	1,422.40	6,244.86	13,036.81	18,629.68
+ Impuestos Ajustados	-	-2,352.38	-515.62	-2,263.76	-4,725.84	-6,753.26
= Utilidad Neta Operativa (UNODI)	-	4,136.94	906.78	3,981.10	8,310.97	11,876.42
+ más depreciación	-	1,500.00	1,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
= <b>Flujo Bruto Operativo</b>	-	<b>5,636.94</b>	<b>2,406.78</b>	<b>6,981.10</b>	<b>11,310.97</b>	<b>14,876.42</b>
<b>FLUJO DE INVERSION</b>						
Proyección del KTN	1,460.50	5,763.74	6,340.11	7,608.13	8,749.35	2,375.28
Variaciones en el KTN	-1,460.50	-4,303.24	-576.37	-1,268.02	-1,141.22	6,374.07
Proyección de activos fijos brutos	7,500.00	7,500.00	7,500.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Variaciones en los activos Fijos	-7,500.00	-	-	-7,500.00	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	5,550.00
<b>Flujo de Inversión Total</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>-4,303.24</b>	<b>-576.37</b>	<b>-8,768.02</b>	<b>-1,141.22</b>	<b>11,924.07</b>
<b>Flujo Libre de caja</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>1,333.70</b>	<b>1,830.40</b>	<b>-1,786.92</b>	<b>10,169.75</b>	<b>26,800.49</b>
<b>Valor actual neto</b>	<b>\$ 9,630.58</b>					
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>39.6%</b>					

Tabla 10. 4: Pro forma de análisis de flujo

## 10.2.4. Análisis de riesgo

Para ejecutar el análisis de riesgo se considera dos escenarios adicionales:

- *Escenario optimista.*- aquel donde las ventas se incrementan no en 10%, sino en un 15% anual, los costos disminuyen 2% anual y los gastos de ventas y administrativos son inferiores en un 10%:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
Flujo operativo	0	1	2	3	4	5
+ Ventas netas	-	115,274.74	138,329.68	179,828.59	215,794.31	248,163.45
- Costo de Ventas	-	85,656.19	99,597.37	125,880.01	146,740.13	163,787.88
- Gastos de venta	-	11,296.48	15,363.22	16,745.91	17,415.74	18,112.37
- Gastos Administrativos	-	10,332.75	14,982.48	15,282.13	15,587.78	15,899.53
- Depreciación	-	1,500.00	1,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
= Utilidad Antes de Impuestos	-	<b>6,489.32</b>	<b>6,886.61</b>	<b>19,420.53</b>	<b>33,550.66</b>	<b>47,863.67</b>
- Impuestos Pagados	-	2,352.38	2,496.40	7,039.94	12,162.11	17,350.58
= Utilidad Neta	-	<b>4,136.94</b>	<b>4,390.21</b>	<b>12,380.59</b>	<b>21,388.54</b>	<b>30,513.09</b>
FLUJO OPERATIVO						
Utilidad Bruta Operativa (UBODI)	-	6,489.32	6,886.61	19,420.53	33,550.66	47,863.67
+ Impuestos Ajustados	-	-2,352.38	-2,496.40	-7,039.94	-12,162.11	-17,350.58
= Utilidad Neta Operativa (UNODI)	-	4,136.94	4,390.21	12,380.59	21,388.54	30,513.09
+ más depreciación	-	1,500.00	1,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
= Flujo Bruto Operativo	-	<b>5,636.94</b>	<b>5,890.21</b>	<b>14,880.59</b>	<b>23,888.54</b>	<b>33,013.09</b>
FLUJO DE INVERSIÓN						
Proyección del KTN	1,460.50	5,763.74	6,916.48	8,991.43	10,789.72	6,102.62
Variaciones en el KTN	-1,460.50	-4,303.24	-1,152.75	-2,074.95	-1,798.29	4,687.10
Proyección de activos fijos brutos	7,500.00	7,500.00	7,500.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Variaciones en los activos Fijos	-7,500.00	-	-	-7,500.00	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	5,187.50
Flujo de Inversión Total	<b>-8,960.50</b>	<b>-4,303.24</b>	<b>-1,152.75</b>	<b>-9,574.95</b>	<b>-1,798.29</b>	<b>9,874.60</b>
Flujo Libre de caja	<b>-8,960.50</b>	<b>1,333.70</b>	<b>4,737.47</b>	<b>5,305.65</b>	<b>22,090.26</b>	<b>42,887.69</b>
Valor actual neto	<b>\$ 30,927.19</b>					
Tasa interna de retorno	<b>71.1%</b>					

Tabla 10. 5: Estado de pérdidas y ganancias (optimista)

	0	1	2	3	4	5
<b>ESTADO DE SITUACIÓN</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
+ Efectivo	1,460.50	3,458.24	4,149.89	5,394.86	6,473.83	-
+ Cuentas por Cobrar	-	4,610.99	5,533.19	7,193.14	8,631.77	-
+ Inventarios	-	3,458.24	4,149.89	5,394.86	6,473.83	-
+ Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	6,102.62
= <b>Activos Corrientes</b>	<b>1,460.50</b>	<b>11,527.47</b>	<b>13,832.97</b>	<b>17,982.86</b>	<b>21,579.43</b>	<b>6,102.62</b>
+ Vehículo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
+ Equipo de computo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
+ Muebles y enseres	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
+ Equipo de bodega	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
- Depreciación acumulada	-	1,500.00	3,000.00	5,500.00	8,000.00	10,500.00
= <b>Activos Fijos</b>	<b>7,500.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>9,500.00</b>	<b>7,000.00</b>	<b>4,500.00</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>8,960.50</b>	<b>17,527.47</b>	<b>18,332.97</b>	<b>27,482.86</b>	<b>28,579.43</b>	<b>10,602.62</b>
Cuentas por Pagar	-	5,763.74	6,916.48	8,991.43	10,789.72	-
Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total del Pasivo</b>	<b>-</b>	<b>5,763.74</b>	<b>6,916.48</b>	<b>8,991.43</b>	<b>10,789.72</b>	<b>-</b>
Capital Accionario	8,960.50	10,936.35	9,711.05	14,309.88	9,330.46	2,143.36
Utilidades Retenidas Acumuladas	-	827.39	1,705.43	4,181.55	8,459.26	8,459.26
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>8,960.50</b>	<b>11,763.74</b>	<b>11,416.48</b>	<b>18,491.43</b>	<b>17,789.72</b>	<b>10,602.62</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>	<b>8,960.50</b>	<b>17,527.47</b>	<b>18,332.97</b>	<b>27,482.86</b>	<b>28,579.43</b>	<b>10,602.62</b>

Tabla 10. 6: Estado de situación (optimista)

- *Escenario pesimista.*- en este escenario, las ventas se incrementan en 5%; los costos aumentan 11% anual y los últimos años disminuye al 6% y los costos administrativos y de ventas son superiores en un 10%, y luego aumentan en el 6% y 4%

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
Flujo operativo	0	1	2	3	4	5
+ Ventas netas	-	115,274.74	121,038.47	127,090.40	133,444.92	140,117.16
- Costo de Ventas	-	85,656.19	90,778.85	96,588.70	102,752.59	109,291.39
- Gastos de venta	-	11,296.48	12,539.10	13,918.40	14,753.50	15,638.71
- Gastos Administrativos	-	10,332.75	11,469.35	12,157.51	12,643.81	13,149.56
- Depreciación	-	1,500.00	1,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
= Utilidad Antes de Impuestos	-	<b>6,489.32</b>	<b>4,751.17</b>	<b>1,925.79</b>	<b>795.02</b>	<b>-462.50</b>
- Impuestos Pagados	-	2,352.38	1,722.30	698.10	288.19	-167.66
= Utilidad Neta	-	<b>4,136.94</b>	<b>3,028.87</b>	<b>1,227.69</b>	<b>506.82</b>	<b>-294.84</b>
FLUJO OPERATIVO						
Utilidad Bruta Operativa (UBODI)	-	6,489.32	4,751.17	1,925.79	795.02	-462.50
+ Impuestos Ajustados	-	-2,352.38	-1,722.30	-698.10	-288.19	167.66
= Utilidad Neta Operativa (UNODI)	-	4,136.94	3,028.87	1,227.69	506.82	-294.84
+ más depreciación	-	1,500.00	1,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
= Flujo Bruto Operativo	-	<b>5,636.94</b>	<b>4,528.87</b>	<b>3,727.69</b>	<b>3,006.82</b>	<b>2,205.16</b>
FLUJO DE INVERSION						
Proyección del KTN	1,460.50	5,763.74	6,051.92	6,354.52	6,672.25	-58.97
Variaciones en el KTN	-1,460.50	-4,303.24	-288.19	-302.60	-317.73	6,731.21
Proyección de activos fijos brutos	7,500.00	7,500.00	7,500.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Variaciones en los activos Fijos	-7,500.00	-	-	-7,500.00	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	5,187.50
Flujo de Inversión Total	<b>-8,960.50</b>	<b>-4,303.24</b>	<b>-288.19</b>	<b>-7,802.60</b>	<b>-317.73</b>	<b>11,918.71</b>
Flujo Libre de caja	<b>-8,960.50</b>	<b>1,333.70</b>	<b>4,240.68</b>	<b>-4,074.91</b>	<b>2,689.10</b>	<b>14,123.87</b>
Valor actual neto	<b>\$ 101.18</b>					
Tasa interna de retorno	<b>19.0%</b>					

Tabla 10. 7: Estado de pérdidas y ganancias (pesimista)



	0	1	2	3	4	5
<b>ESTADO DE SITUACIÓN</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
+ Efectivo	1,460.50	3,458.24	3,631.15	3,812.71	4,003.35	-
+ Cuentas por Cobrar	-	4,610.99	4,841.54	5,083.62	5,337.80	-
+ Inventarios	-	3,458.24	3,631.15	3,812.71	4,003.35	-
+ Inversiones Temporales	-	-	-	-	-	-1,272.17
= <b>Activos Corrientes</b>	<b>1,460.50</b>	<b>11,527.47</b>	<b>12,103.85</b>	<b>12,709.04</b>	<b>13,344.49</b>	<b>-1,272.17</b>
+ Vehículo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00
+ Equipo de computo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
+ Muebles y enseres	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
+ Equipo de bodega	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
- Depreciación acumulada	-	1,500.00	3,000.00	5,500.00	8,000.00	10,500.00
= <b>Activos Fijos</b>	<b>7,500.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>9,500.00</b>	<b>7,000.00</b>	<b>4,500.00</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>8,960.50</b>	<b>17,527.47</b>	<b>16,603.85</b>	<b>22,209.04</b>	<b>20,344.49</b>	<b>3,227.83</b>
Cuentas por Pagar	-	5,763.74	6,051.92	6,354.52	6,672.25	-
Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total del Pasivo</b>	<b>-</b>	<b>5,763.74</b>	<b>6,051.92</b>	<b>6,354.52</b>	<b>6,672.25</b>	<b>-</b>
Capital Accionario	8,960.50	10,936.35	10,173.73	16,331.98	15,204.13	4,759.71
Utilidades Retenidas Acumuladas	-	827.39	378.20	-477.46	-1,531.88	-1,531.88
<b>Total del Patrimonio</b>	<b>8,960.50</b>	<b>11,763.74</b>	<b>10,551.92</b>	<b>15,854.52</b>	<b>13,672.25</b>	<b>3,227.83</b>
<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>	<b>8,960.50</b>	<b>17,527.47</b>	<b>16,603.85</b>	<b>22,209.04</b>	<b>20,344.49</b>	<b>3,227.83</b>

Tabla 10. 8: Estado de situación (pesimista)

Luego de calcular los tres escenarios (optimista, normal y pesimista) se obtiene datos de VAN y TIR de los mismos como se los muestra en la tabla 10.2 Análisis de riesgo del proyecto. En el cual vemos la variación de los resultados del proyecto; con los mismos se procede a sacar la desviación estándar del mismo para determinar si los datos presentan uniformidad y coherencia.

Se puede determinar con este análisis que el proyecto es sólido, puesto que, soporta variaciones en los costos hasta un 6% y ventas inferiores a lo pronosticado inicialmente, es bueno este factor ya que los costos variarían un máximo del valor de la inflación (3% aprox.)

Análisis de riesgo		
Escenario	VAN	TIR
Pesimista	101.18	18.99%
Normal	10,691.42	42.26%
Optimista	32,506.00	73.73%

Tabla 10. 9: Análisis de riesgo del proyecto

De acuerdo al gráfico 10.1: Análisis de riesgo, se observa que la desviación del VAN con respecto al TIR es pequeña dando al proyecto un 98.77% de certeza, que es aceptable y muestra la solidez del mismo.

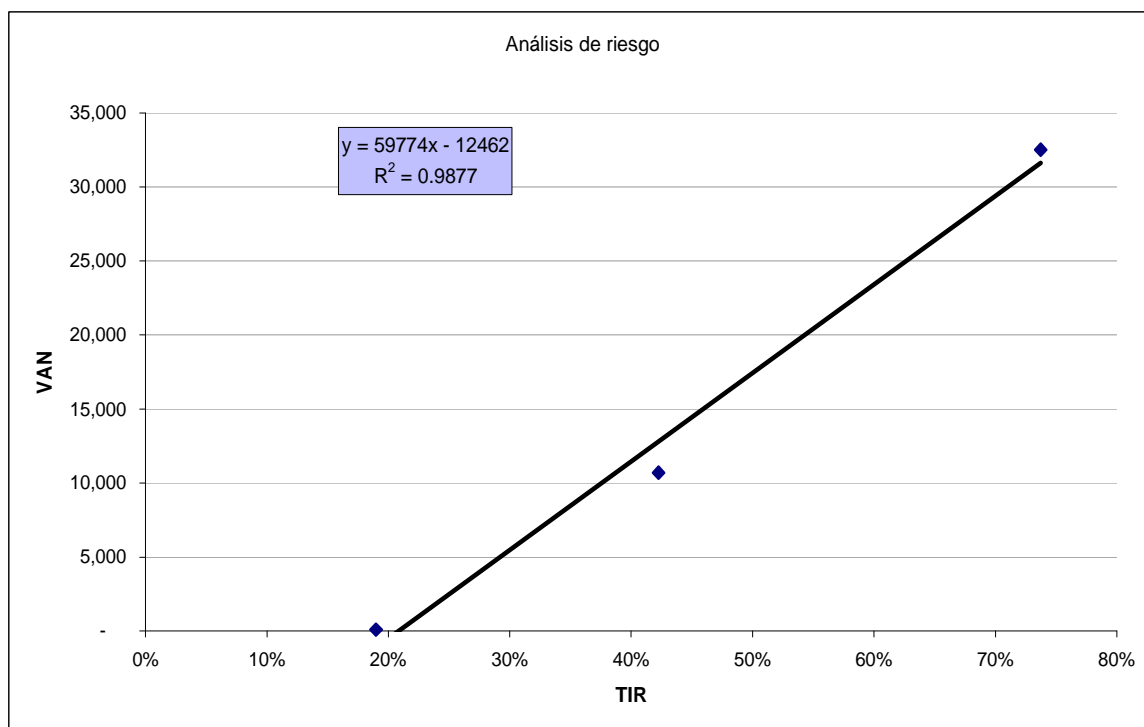


Gráfico 10. 1 Análisis de riesgo

- $VAN = 0$ .- en este análisis medimos la flexibilidad del proyecto al buscar por medio de la reducción de precios el punto hasta el cual se puede obtener un retorno de inversión sin generar utilidad.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Flujo operativo	0	1	2	3	4
+ Ventas netas	-	115,274.74	122,664.67	130,528.35	138,896.15
- Costo de Ventas	-	85,656.19	89,545.21	93,980.41	98,616.27
- Gastos de venta	-	11,296.48	15,815.08	17,396.59	18,266.41
- Gastos Administrativos	-	10,332.75	15,499.12	15,964.09	16,443.02
- Depreciación	-	1,500.00	1,500.00	2,500.00	2,500.00
= Utilidad Antes de Impuestos	-	6,489.32	305.26	687.26	3,070.45
- Impuestos Pagados	-	2,352.38	110.66	249.13	1,113.04
= Utilidad Neta	-	4,136.94	194.60	438.13	1,957.41
FLUJO OPERATIVO					
Utilidad Bruta Operativa (UBODI)	-	6,489.32	305.26	687.26	3,070.45
+ Impuestos Ajustados	-	-2,352.38	-110.66	-249.13	-1,113.04
= Utilidad Neta Operativa (UNODI)	-	4,136.94	194.60	438.13	1,957.41
+ más depreciación	-	1,500.00	1,500.00	2,500.00	2,500.00
= Flujo Bruto Operativo	-	5,636.94	1,694.60	2,938.13	4,457.41
FLUJO DE INVERSION					
Proyección del KTN	1,460.50	5,763.74	6,133.23	6,526.42	6,944.81
Variaciones en el KTN	-1,460.50	-4,303.24	-369.50	-393.18	-418.39
Proyección de activos fijos brutos	7,500.00	7,500.00	7,500.00	15,000.00	15,000.00
Variaciones en los activos Fijos	-7,500.00	-	-	-7,500.00	-
Venta de activos	-	-	-	-	-
Flujo de Inversión Total	-8,960.50	-4,303.24	-369.50	-7,893.18	-418.39
Flujo Libre de caja	-8,960.50	1,333.70	1,325.11	-4,955.06	4,039.02
Valor actual neto	\$ 0.00				
Tasa interna de retorno	17.6%				

Tabla 10. 10: Estado de pérdidas y ganancias (VAN = 0)

Como se puede observar en la tabla 10.10. Estado de pérdidas y ganancias, para que el proyecto tenga un VAN = 0, es necesario que las ventas generadas tengan un crecimiento anual constante del 6.41% durante la vida útil del proyecto y los costos crezcan en las cantidades indicadas inicialmente en el estudio y las inversiones realizadas en el año 3.

El VAN es positivo en los tres escenarios y el TIR es superior al 18%, en el análisis del VAN=0 se necesita mínimo generar un 6.41% anual de crecimiento en ventas para que el valor de la tasa de retorno sea igual o superior a la fijada para este proyecto, con esto se espera que el proyecto sea puesto en marcha.

### **10.2.5. Control de costos**

Los costos han sido divididos en fijos y variables para una mejor interpretación, dentro de los cuales se incluyen rubros como el mantenimiento vehicular, costos de transporte y alimentación (viáticos), combustible para los recorridos, papelería, facturas, notas de pedido entre otros (suministros de oficina), sueldos de administrador, bodeguero (sueldos) para el primer año y un aumento el valor destinado para estos rubros desde el segundo año por la inclusión de otros puestos de trabajo y servicios básicos (ver tabla 6.2). Para una mejor comprensión de los gastos incurridos se muestra el desglose de cada componente de la mencionada tabla en la tabla 10.10. El éxito de este negocio se debe al cumplimiento y control exacto de los costos necesarios para la operación, por tal motivo es necesario fijar políticas de gasto y límites para cada componente crítico como es el caso de:

<b>Rubro de gasto</b>					
Componentes del rubro	Valor Unit	Cantidad	Total rubro		
			Total mes	Total año	
<b>Comisión vendedores</b>					
Sueldo base	\$ 150.00	1	\$ 150.00		
Comisión por ventas	3%		\$ 288.19		
			<b>\$ 438.19</b>	<b>\$</b>	<b>5,258.24</b>
<b>Mantenimiento Vehicular</b>					
Llantas (duración: 6 meses)	\$ 80.00	0.6667	\$ 53.33		
Provisión daños mayores	\$ 80.00	1	\$ 80.00		
Lubricación	\$ 12.00	1	\$ 12.00		
Reparaciones menores	\$ 30.00	1	\$ 30.00		
Control mensual	\$ 30.00	1	\$ 30.00		
Lavadora	\$ 6.00	1	\$ 6.00		
			<b>\$ 211.33</b>	<b>\$</b>	<b>2,536.00</b>
<b>Combustible</b>					
Gasolina	\$ 1.50	125	\$ 187.50		
* El rendimiento es: 30 Km./gl					
El recorrido es: 150 Km./día					
			<b>\$ 187.50</b>	<b>\$</b>	<b>2,250.00</b>
<b>Viáticos</b>					
Almuerzo	\$ 2.75	22	\$ 60.50		
Refrescos y varios	\$ 0.98	20	\$ 19.50		
			<b>\$ 80.00</b>	<b>\$</b>	<b>960.00</b>
<b>Suministros de oficina</b>					
Papelería	\$ 3.00	4	\$ 12.00		
Cinta	\$ 2.50	3	\$ 7.50		
Toner láser	\$ 80.00	0.5	\$ 40.00		
Esferos, varios	\$ 20.50	1	\$ 20.50		
			<b>\$ 80.00</b>	<b>\$</b>	<b>960.00</b>
<b>Servicios básicos</b>					
Energía Eléctrica	\$ 35.00	1	\$ 35.00		
Agua potable	\$ 15.00	1	\$ 15.00		
Teléfono	\$ 20.00	1	\$ 20.00		
Internet	\$ 10.00	1	\$ 10.00		
			<b>\$ 80.00</b>	<b>\$</b>	<b>960.00</b>
<b>Sueldos y salarios</b>					
Administrador	\$ 400.00	1	\$ 400.00		
Bodeguero	\$ 200.00	1	\$ 200.00		
			<b>\$ 600.00</b>	<b>\$</b>	<b>7,200.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$</b>	<b>20,124.24</b>

Tabla 10. 111: Desglose de gastos de venta y administrativos

- *Mantenimiento vehicular.*- se fija dos tipos de rubros: los de desembolso mensual como el mantenimiento normal del vehículo, lubricación entre otros, estos gastos se los puede programar para evitar pérdidas en tiempo o sobreprecio en la reparación. Por otra parte están los costos de provisión para gastos de componentes que duran más de un trimestre como el caso de llantas, frenos, suspensión y otras piezas; esta provisión está basada en valores aproximados que se los puede controlar al momento de realizar los desembolsos, si hay sobrantes de este componente se los sigue acumulando para otro gasto o al final para contribuir con la compra de un vehículo nuevo.
- *Combustible.*- se estima que es necesario recorrer cada día una ruta completa cerca de los 150 kilómetros de los cuales el consumo es de 30 kilómetros por galón debido a las paradas que se debe realizar, para evitar exceso en consumo si existiere se puede regular mediante válvulas de disminución de consumo.
- *Viáticos.*- se fija como tope el precio de un almuerzo en 2.75 el cual es un precio adecuado al mercado, adicionalmente se fija como gastos extras un dólar que puede ser destinado para consumir bebidas hidratantes u otro gasto de alimentación. Si estos valores no son consumidos no se los puede desembolsar.

## CAPITULO 11

### OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPAÑÍA

#### 11.1. Financiamiento deseado

Este proyecto es financiado por la empresa Confites Fresan a través de una de sus propietarios Ing. Edwin Santamaría con un 60% y el restante 40% es entregado por Ing. Daniel Garcés, autores de la presente tesis. Se proveerá de los fondos iniciales y además será la responsable del seguimiento de todas las actividades y sugerencias que se han documentado en este proyecto.

#### 11.2. Oferta

De acuerdo a la información de ventas obtenida en este proyecto se puede determinar que la oferta anual en el mercado de la zona central es como se detalla en la siguiente a continuación:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>115,274.74</b>	<b>126,802.21</b>	<b>152,162.65</b>	<b>174,987.05</b>	<b>192,485.75</b>
Gelatina	29,244.5	32,168.9	38,602.7	44,393.1	48,832.4
Yogurt	11,697.8	12,867.6	15,441.1	17,757.3	19,533.0
Refrescos	46,791.2	51,470.3	61,764.3	71,029.0	78,131.9
Papas Fritas	11,697.8	12,867.6	15,441.1	17,757.3	19,533.0
Snacks	35,093.4	38,602.7	46,323.3	53,271.8	58,598.9

Tabla 11. 1: Oferta anual de la zona central

#### 11.3. Capitalización

Para el proyecto se utilizará la política de repartir utilidades del 80%, dejando el resto para capitalizar las operaciones de la empresa, además al 5 año de vida se

asume que se venderán los activos, esto es para darle una estructura teórica al proyecto. A pesar de que el mismo tendrá un plazo de indefinido.

Estado de Utilidades Retenidas						
	0	1	2	3	4	5
+ Utilidades del Período	-	4,136.94	906.78	3,981.10	8,310.97	11,876.42
- Pago de Dividendos		3,309.55	725.42	3,184.88	6,648.77	9,501.14
= Utilidad Retenida del Período		<b>827.39</b>	<b>181.36</b>	<b>796.22</b>	<b>1,662.19</b>	<b>2,375.28</b>

Tabla 11. 2: Utilidades retenidas

## 11.4. Uso de fondos

FUENTES Y USOS - NECESIDADES FINANCIAMIENTO						
Cálculo Necesidades Financiamiento	0	1	2	3	4	5
<b>Financiamiento Interno</b>						
Utilidad Neta	-	4,136.94	906.78	3,981.10	8,310.97	11,876.42
Depreciacion	-	1,500.00	1,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>Flujo Bruto Operativo</b>	-	<b>5,636.94</b>	<b>2,406.78</b>	<b>6,981.10</b>	<b>11,310.97</b>	<b>14,876.42</b>
<b>Usos en Inversion</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>-4,303.24</b>	<b>-576.37</b>	<b>-8,768.02</b>	<b>-1,141.22</b>	<b>6,374.07</b>
Cambios en el Capital Trabajo Neto	-1,460.50	-4,303.24	-576.37	-1,268.02	-1,141.22	6,374.07
Cambios en los Activos Fijos	-7,500.00	-	-	-7,500.00	-	-
<b>(Deficit)Superavit antes de Usos Externos</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>1,333.70</b>	<b>1,830.40</b>	<b>-1,786.92</b>	<b>10,169.75</b>	<b>21,250.49</b>
Pago de deuda	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos	-	3,309.55	725.42	3,184.88	6,648.77	9,501.14
(Compra) Venta Inversiones temporales	-	-	-	-	-	2,375.28
<b>(Deficit)Superavit antes de Fuentes Externas</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>-1,975.85</b>	<b>1,104.98</b>	<b>-4,971.80</b>	<b>3,520.97</b>	<b>9,374.07</b>
<b>Fuentes de Financiamiento Externo</b>						
Socios	<b>8,960.50</b>	<b>10,936.35</b>	<b>9,831.37</b>	<b>14,803.17</b>	<b>11,282.20</b>	<b>1,908.13</b>
<b>(Deficit)Superavit Global</b>	<b>-</b>	<b>8,960.50</b>	<b>10,936.35</b>	<b>9,831.37</b>	<b>14,803.17</b>	<b>11,282.20</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>						
Utilidades Retenidas	-	827.39	181.36	796.22	1,662.19	2,375.28
Depreciacion	-	1,500.00	1,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>Total Fuentes Internas</b>	-	<b>2,327.39</b>	<b>1,681.36</b>	<b>3,796.22</b>	<b>4,662.19</b>	<b>5,375.28</b>
<b>Usos en Inversion Operativa</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>-4,303.24</b>	<b>-576.37</b>	<b>-8,768.02</b>	<b>-1,141.22</b>	<b>6,374.07</b>
Compra inversiones	-	-	-	-	-	2,375.28
<b>Total Usos</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>-4,303.24</b>	<b>-576.37</b>	<b>-8,768.02</b>	<b>-1,141.22</b>	<b>3,998.78</b>
<b>Financiamiento Externo Requerido</b>	<b>-8,960.50</b>	<b>-1,975.85</b>	<b>1,104.98</b>	<b>-4,971.80</b>	<b>3,520.97</b>	<b>9,374.07</b>
Aportes Socios(disminucion capital)	8,960.50	10,936.35	9,831.37	14,803.17	11,282.20	1,908.13
<b>(Deficit)Superavit</b>	<b>-</b>	<b>8,960.50</b>	<b>10,936.35</b>	<b>9,831.37</b>	<b>14,803.17</b>	<b>11,282.20</b>

Tabla 11. 3: Necesidades de financiamiento



## **11.5. Reinversión**

Las utilidades serán repartidas en el 80%, dejando solamente el 20% para financiar las actividades de la empresa; se ha determinado que no es necesario incluir más recursos para la utilización en este proyecto. Estos recursos pueden ser canalizados para financiar otras actividades fuera del proyecto.

## CAPITULO 12

### 12.1. Conclusiones y recomendaciones del proyecto

Solución del problema planteado:

- a. El modelo de negocio propuesto es “comercial” y tiene una estrecha relación con el desarrollo tecnológico y administrativo de la pequeña y mediana empresa de la provincia de Tungurahua. Se plantea una integración del trabajo conjunto entre la empresa distribuidora y las empresas productoras creando desarrollo sostenido entre las dos partes.
- b. El servicio que presta la empresa es acercar al consumidor los productos que necesita, para lo cual se establece como normas:
  - Cuidar la relación con el cliente, sin deteriorarla.
  - Explicar los beneficios de la compra de nuestros productos incluidos márgenes de utilidad para el detallista.
  - Verificar el buen estado de las perchas y lugares de almacenamiento de nuestro producto, incluido su limpieza

Alcanzar los objetivos:

- c. El mercado objetivo del proyecto está comprendido por tiendas, bares de colegios y escuelas, mini mercados, delicatessen, micro mercados y supermercados de la región centro del país ubicados en los principales centros urbanos. Da un total de 4800 tiendas de las cuales la cartera de clientes esta compuesta por 65% de las mismas.

- d. El éxito de este proyecto radica en la diferenciación frente al resto de distribuidores: constancia en las rutas de distribución asegurando la calidad del producto en el momento de la entrega y postventa, atención personalizada de los vendedores hacia los clientes; con esto se espera crear preferencia de compra y prestigio de la empresa en la mente de los clientes. Esto conlleva a un aumento de ventas y crecimiento de la cartera de clientes

Comprobación de la hipótesis:

- e. Los paquetes o unidades de venta abastecen entre 500 y 700 tiendas en el primer mes de vida del proyecto que puede coincidir con el inicio de año, es decir Enero. La cobertura de 700 tiendas tiene un aumento constante del 15% mensual hasta cumplir con el objetivo del proyecto de poseer una cartera del 65% de los detallistas en total.
- f. El proyecto generara un margen del 12% después de gastos operativos proyectados en este estudio. Esto equivale al 30% de utilidad sobre el patrimonio que a su vez es la inversión inicial del proyecto, lo convierte a este proyecto en rentable y sólido.
- g. La inversión total en activos es de 7,500 dólares y como capital de trabajo se va a emplear 2,500 dólares.
- h. Financieramente el proyecto genera una rentabilidad desde el primer año, haciendo posible que tengamos una Tasa Interna de Retorno de 42.3% y un valor Presente Neto de 10.691 dólares, valor que supera la expectativa planteada por los accionistas (el costo de oportunidad es 18%).

Recomendaciones:

- i. Se ha determinado desde el análisis de riesgo que parte del éxito del negocio esta en controlar adecuadamente los costos que pueden llevar a un proyecto altamente rentable como este, a generar pérdidas. Se recomienda seguir el presupuesto de gastos y generar alternativas para la reducción de los costos.
- j. Se recomienda la aplicación de este modelo de empresa para la zona central; siempre teniendo control de los gastos que deben realizarse adecuadamente generando valor agregado en cada contacto con los clientes y proveedores.

# ANEXOS

## ANEXO A - Perfiles de los puestos estratégicos



### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Abril 16 de 2.005

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : **ADMINISTRADOR**

Nº DE PERSONAS DEL CARGO : 01

DEPARTAMENTO :

JEFE INMEDIATO SUPERIOR :

REPORTA ADEMÁS A :

PERSONAL A CARGO : Jefe comercial, Jefe de logística y Contador

HORARIO DE TRABAJO : 8:00 hasta 12:00 y 15:00 hasta 20:00

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### OBJETIVO Y FINALIDAD DEL PUESTO:

Planifica, organiza, dirige, supervisa, ejecuta y controla el cumplimiento de todas las políticas, objetivos y estrategias de la empresa en el área de comercial, finanzas, logística entre las principales a considerar

### ACTIVIDADES RUTINARIAS:

- Representar legalmente a la empresa en todas las actividades que se requiera
- Fijar y controlar que se cumplan objetivos, procedimientos, políticas y estrategias
- Autorizar adquisiciones de equipos, suministros con montos superiores a USD

400.00 y productos para la comercialización superiores a USD 2.000

- Cumplir con operaciones bancarias, comerciales y de finanzas
- Suscribir contratos con el carácter legal, comercial y judicial
- Supervisar a subordinados inferiores en las áreas comercial, logística y contabilidad
- Controlar el movimiento financiero de la empresa

#### **ACTIVIDADES PERIÓDICAS:**

Preparar y ejecutar planes de financiación e inversión (trimestral)

Investigar nuevos productos (mensual)

Solicitar balance consolidado al responsable (mensual)

#### **ACTIVIDADES EVENTUALES:**

Asistir y representar a la empresa en reuniones gremiales

Recaudar información de los clientes

Reunirse con proveedores por temas puntuales

### **REQUISITOS DEL PUESTO**

EXPERIENCIA REQUERIDA : 1 año en cargos similares

FORMACIÓN ACADÉMICA : Ing. en Administración o áreas similares

Postgrado en Finanzas (opcional)

OTROS CURSOS : Liderazgo, motivación, negociación, finanzas, marketing

IDIOMAS : Inglés medio, escrito y hablado

### CUALIDADES O DESTREZAS

AMBIENTE Y RIEGO : Seco y fresco (oficina)

NIVEL DE ESFUERZO : Mental: Alto Físico: Bajo

### COMPETENCIAS GENÉRICAS

	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Flexibilidad	X		
2 Autoconfianza	X		
3 Integridad	X		
4 Identificación con la empresa	X		
5 Pensamiento analítico	X		
6 Pensamiento conceptual	X		
7 Búsqueda de Información		X	
8 Orientación al logro	X		
9 Iniciativa	X		
10 Orientación al cliente		X	
11 Comprensión interpersonal		X	
12 Comprensión de la organización	X		
13 Impacto e influencia	X		
14 Desarrollo de interrelaciones	X		
15 Desarrollo de personas	X		
16 Dirección de personas	X		
17 Liderazgo	X		
18 Trabajo en equipo y cooperación	X		

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

MAQUINARIA :

PRODUCTOS :

INFORMACIÓN : información técnica y económica de la empresa

CATÁLOGOS : productos, modelos de ventas

VALORES : balances, firma en cuentas y documentos de la empresa



## **DECISIONES**

- Invertir adecuadamente los recursos de la empresa
- Buscar y probar nuevos productos
- Controlar el flujo financiero de la empresa

## **REPORTES**

### REPORTES QUE RECIBE:

Balances y demás movimientos contables

Pronósticos de ventas y ventas actuales

Cobranza y cartera de clientes

Rotación de productos en bodega

### REPORTES QUE ENTREGA:

Informe trimestral a propietarios, sobre es estado de la empresa

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : **JEFE COMERCIAL**

Nº DE PERSONAS DEL CARGO : 01

DEPARTAMENTO : Comercial

JEFE INMEDIATO SUPERIOR : Administrador

REPORTA ADEMÁS A :

PERSONAL A CARGO : Vendedores y degustadoras

HORARIO DE TRABAJO : 8:00 hasta 18:00

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### OBJETIVO Y FINALIDAD DEL PUESTO:

Coordinar y planificar con la gerencia todos los aspectos relacionados con el área de ventas; Es el encargado de realizar los pronósticos de ventas y su cumplimiento de acuerdo a los objetivos de la empresa, es decir cuidar el volumen de ventas, el número de clientes visitados y frecuencia de compra de los mismos.

### ACTIVIDADES RUTINARIAS:

- Vigilar sistemáticamente las visitas realizadas a los clientes en las rutas diarias
- Coordinar el trabajo de los vendedores
- Autorizar las ventas a crédito por cliente superiores a USD 500
- Vigilar la cartera de clientes y su cobranza

**ACTIVIDADES PERIÓDICAS:**

Realizar el pronóstico de ventas para el mes siguiente (mensual)

Verificar el cumplimiento del pronóstico actual y realizar las adecuaciones necesarias en coordinación con el Jefe de Logística (Semanal)

Realizar un informe del estado de cartera de la empresa (Semanal)

Visitar clientes con mayor volumen de compra (Mensual)

**ACTIVIDADES EVENTUALES:**

Reemplazar el administrador en toma de decisiones mientras este no se encuentre

Recorrer las diferentes rutas de venta

Enseñar el proceso de ventas a los nuevos vendedores

Colocar a las degustadoras en los puntos que sea necesario

**REQUISITOS DEL PUESTO**

EXPERIENCIA REQUERIDA : 11/2 año en cargos similares

FORMACIÓN ACADÉMICA : Ing. en marketing y ventas o áreas similares

OTROS CURSOS : Liderazgo, negociación, marketing, costos

IDIOMAS : Ingles (opcional)

### CUALIDADES O DESTREZAS

AMBIENTE Y RIEGO : Fresco (oficina), sol y humedad (trabajo de campo)

NIVEL DE ESFUERZO : Mental: Alto Físico: Medio

### COMPETENCIAS GENÉRICAS

	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Flexibilidad		X	
2 Autoconfianza	X		
3 Integridad	X		
4 Identificación con la empresa	X		
5 Pensamiento analítico		X	
6 Pensamiento conceptual		X	
7 Búsqueda de Información	X		
8 Orientación al logro	X		
9 Iniciativa		X	
10 Orientación al cliente	X		
11 Comprensión interpersonal	X		
12 Comprensión de la organización	X		
13 Impacto e influencia		X	
14 Desarrollo de interrelaciones	X		
15 Desarrollo de personas	X		
16 Dirección de personas	X		
17 Liderazgo		X	
18 Trabajo en equipo y cooperación	X		

### RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

MAQUINARIA : computador

PRODUCTOS : manipulación indirecta de productos para la venta

INFORMACIÓN : rutas de venta, pronósticos de venta, cartera de clientes

CATÁLOGOS : productos, rutas de venta

VALORES : Cartera de clientes

## **DECISIONES**

- Generar rutas de venta rentables y duraderas para la empresa
- Ocupar adecuadamente los recursos de la empresa
- Evitar retrasos en la cartera de cobranza

## **REPORTES**

### REPORTES QUE RECIBE:

Ventas diarias

Productos con mayor y menor venta

Cobranza y cartera de clientes

### REPORTES QUE ENTREGA:

Informe sobre el cobro de cartera

Correcciones al pronóstico de ventas

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : JEFE DE LOGISTICA

Nº DE PERSONAS DEL CARGO : 01

DEPARTAMENTO : Logística

JEFE INMEDIATO SUPERIOR : Administrador

REPORTA ADEMÁS A :

PERSONAL A CARGO : Vendedores y degustadoras

HORARIO DE TRABAJO : 7:30 hasta 12:00 y 15:00 hasta 20:00

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### OBJETIVO Y FINALIDAD DEL PUESTO:

Planificar la adquisición óptima y sistemática de los artículos a ser vendidos, tratando que su rotación sea adecuada manteniendo los niveles adecuados para el buen funcionamiento de la empresa

### ACTIVIDADES RUTINARIAS:

- Observar los productos que requieren reposición (programa contable)
- Verificar estado físico de los productos de mayor riesgos de descomposición
- Realizar requisiciones de compra y ordenes de devolución por productos en mal estado
- Observar requerimientos especiales de productos para su compra
- Programar el despacho de productos para la venta

**ACTIVIDADES PERIÓDICAS:**

Informe de la rotación por producto (Mensual)

Informe sobre las condiciones del producto y sus problemas de almacenamiento (Mensual)

Necesidades específicas para los productos que lo requieran (Semanal)

**ACTIVIDADES EVENTUALES:**

Despacho de pedidos pendientes por falta de personal

**REQUISITOS DEL PUESTO**

EXPERIENCIA REQUERIDA : 1 año en cargos similares

FORMACIÓN ACADÉMICA : Ing. en marketing y ventas o áreas similares

OTROS CURSOS : Costos, negociación, manejo de inventarios

IDIOMAS : Ingles (opcional)

**CUALIDADES O DESTREZAS**

AMBIENTE Y RIEGO : Fresco (oficina), Frío (Bodega)

NIVEL DE ESFUERZO : Mental: Medio Físico:Alto

## COMPETENCIAS GENÉRICAS

	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Flexibilidad			X
2 Autoconfianza	X		
3 Integridad	X		
4 Identificación con la empresa	X		
5 Pensamiento analítico		X	
6 Pensamiento conceptual		X	
7 Búsqueda de Información		X	
8 Orientación al logro	X		
9 Iniciativa		X	
10 Orientación al cliente		X	
11 Comprensión interpersonal	X		
12 Comprensión de la organización	X		
13 Impacto e influencia		X	
14 Desarrollo de interrelaciones	X		
15 Desarrollo de personas			X
16 Dirección de personas		X	
17 Liderazgo		X	
18 Trabajo en equipo y cooperación	X		

## RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

MAQUINARIA : equipos de almacenamiento

PRODUCTOS : manipulación directa de productos para la venta

INFORMACIÓN : rotación de productos

CATÁLOGOS : productos

VALORES :

## DECISIONES

- Abastecimiento de productos (Cantidad y tipo)



## REPORTES

REPORTES QUE ENTREGA:

Informe de productos (Rotación, Almacenamiento, Novedades de producto)

## **ANEXO B - Contrato de trabajo a plazo fijo con periodo de prueba**

En la ciudad de Ambato a los tres días del mes de enero del 2006, comparecen por una parte el señor **EDWIN SANTAMARÍA FREIRE** en su calidad de Gerente Propietario y representante Legal de la empresa denominada **PRODIAL PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS**. A quien para efectos del presente contrato desde hoy en adelante se lo denominará como EMPLEADOR y por otra el señor **FREDDY ALEJANDRO OROZCO BONILLA**, con CI 1803142133 quien para efectos del presente contrato desde hoy en adelante se le denominará como EMPLEADO; mayores de edad, domiciliados en la ciudad de **Ambato**, capaces ante la ley para la celebración de todo acto o contrato de una manera libre y voluntaria acuerdan celebrar el presente Contrato de Trabajo a **PLAZO FIJO**, DE CONFORMIDAD A LA Ley y a las cláusulas que a continuación se expresan:

**PRIMERA:** El segundo de los comparecientes se compromete a prestar sus servicios lícitos personales en la antes referida Empresa representada por el primero de los comparecientes en calidad de **AGENTE VENDEDOR** debiendo desempeñar todas las labores inherentes a su cargo con absoluta dedicación y esmero, sujetándose a las condiciones laborales dentro de las que se pacta la presente relación laboral, son las siguientes:

- a. El VENDEDOR se compromete a dedicar su actividad en forma exclusiva a la venta y cobro de los productos que le encomiende vender la Empresa en la zona a su cargo y/o negocio que periódicamente serán cambiados y/o eliminados de acuerdo a las necesidades de reestructuración que decida la Empresa, dejando debidamente establecido y convenido por las partes, que las mismas se han comunicado y que ella tiene establecida y convenido por normales de esta actividad y no sustituye cambios de cláusulas contractuales para los efectos de

Ley, el VENDEDOR se compromete a realizar las actividades de acuerdo a las instrucciones que le ha comunicado la Gerencia de la Empresa, relativas a las normas y sistemas que ella tiene establecidas de las cuales manifiesta tener pleno conocimiento dicho Vendedor.

- b. El VENDEDOR se compromete a realizar un mínimo de veinte visitas diarias a los clientes de la Empresa, que se encuentren en la zona a su cargo y a cumplir con los presupuestos de ventas asignados mensualmente y que serán determinados por ambas partes.
- c. Queda expresamente convenido que en ningún caso el VENDEDOR podrá gestionar la venta de otros productos de cualquier clase, o efectuar cobros por la cuenta de otras personas, por cuenta suya o de otros particulares.

**SEGUNDA:** REMUNERACIÓN: La remuneración por su trabajo será mixta, esto es **CIENTO DOLARES (US \$160.00)**, más comisiones; las mismas están calculadas sobre las ventas netas efectivizadas, el sueldo le será pagado por mensualidades vencidas, sin perjuicio de los demás derechos establecidos en la Ley.

**TERCERA** El presente contrato de trabajo es a Plazo Fijo desde el **10 de enero de 2006** para **UN AÑO (DOCE MESES)** estipulándose un periodo de **PRUEBA** durante los primeros **NOVENTA DIAS** contados desde la fecha de celebración, durante este periodo de Prueba, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el plazo pactado, en este caso el Empleador o el Empleado deberán notificar a la otra parte, su voluntad de darlo por terminado cuando menos con treinta días de anticipación el Empleador y con quince días el Empleado en conformidad con lo dispuesto en los Arts. 184 reformado y 611 del Código de Trabajo. A falta de esta notificación, el presente contrato se entenderá por plazo indefinido.

Sin embargo del plazo estipulado las partes podrán dar por terminado el presente contrato, previo Visto Bueno, en los casos y siguiendo el procedimiento establecido por la Ley.

**CUARTA:** JORNADA: El horario de trabajo al que se sujetara el EMPLEADO será de Lunes a Viernes inclusive, de 8H00 a 13H00 y de 14H30 a 17H30 entendiéndose que este horario podrá variar de conformidad a los requerimientos de la Empresa contratante, previo trámite de Ley, hecho este que, lo acepta en forma expresa el Empleado.

**QUINTA:** OBLIGACIONES: El Empleado prestara sus servicios sujetándose a la estipulaciones del siguiente contrato y a las disposiciones legales aplicables, así como también a las funciones de responsabilidad, a las instrucciones que recibirá de sus superiores al momento de la presentación de sus servicios y a los reglamentos internos vigentes en todo caso, con absoluta responsabilidad, con dedicación y honorabilidad y guardando las normas de buena conducta, educación y cumplimiento con el horario de trabajo, adicionalmente el empleado se obliga a guardar absoluta reserva respecto de las informaciones, datos y cuestiones técnicas o comerciales que llegaren a su conocimiento en razón de la labor que realice en virtud de este contrato.

**SEXTA:** Para el caso de incumplimiento de las partes a las normas que reglan el presente contrato, estas renuncian fuero y domicilio y se sujetan a los Jueces competentes de la ciudad de Ambato, y al trámite en vía verbal sumaria.

**SEPTIMA:** Que les fue leído el presente contrato, las partes contratantes se ratifican en su contenido y firman en unidad de acto y por triplicado.

## **ANEXO C - Investigación de mercado**

### **clientes potenciales para confites**

#### **Objetivos de la investigación.-**

##### *Objetivo general.-*

Determinar las preferencias de compra y características de los clientes potenciales de confites a través de tiendas de la ciudad de Ambato.

##### *Objetivo específico.-*

- Determinar que confite tienen mayor venta en el mercado
- Conocer las presentaciones de este confite, que mayor acogida tienen en el mercado.
- Determinar el factor de compra (precio que el consumidor, está dispuesto a pagar) para los confites.
- Determinar las características principales del dueño del negocio

#### **Metodología.-**

*Fuente primaria.-* encuesta a tiendas de la ciudad de Ambato

*Fuente secundaria.-* Archivos de Confites FRESAN; base de datos proporcionada en la Dirección de Salud de Ambato, para encontrar la cantidad de tiendas existentes en la ciudad de Ambato.

**Encuesta.-****ENCUESTA CONFITES****A. Objetivo general:**

Buscar información necesaria para:

Determinar qué confite tiene mayor acogida en el mercado

Conocer las presentaciones de confites que mayor acogida tienen en el mercado.

Determinar el factor de compra para los diferentes confites que se ofertan

**B. Instrucciones:**

- Por favor, lea detenidamente las preguntas
- Analice y conteste las preguntas
- Responder con sinceridad el presente cuestionario.
- Para el encuestador; llenar la hoja adjunta de datos del negocio

***¡Muchas Gracias por su gentil ayuda!***

**C. Preguntas****1ª ¿En su tienda ha vendido confites?**

SI \_\_\_\_\_ Qué tipo y marca? \_\_\_\_\_ Procedencia? \_\_\_\_\_

Qué tipo y marca? \_\_\_\_\_ Procedencia? \_\_\_\_\_

Qué tipo y marca? \_\_\_\_\_ Procedencia? \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**2ª ¿Quién compra con mayor frecuencia este producto?**

Entre 4 y 9 años \_\_\_\_\_ Entre 10 y 14 años \_\_\_\_\_

Entre 15 y 20 años \_\_\_\_\_ Mayores de 20 años \_\_\_\_\_

**3ª ¿El consumidor, cuánto está dispuesto a pagar por este producto?**

De 0 a 5 Cts. \_\_\_\_\_ De 6 a 10 Cts. \_\_\_\_\_ De 11 a 15 Cts. \_\_\_\_\_

De 16 a 20 Cts. \_\_\_\_\_ De 21 a 25 Cts. \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

**4ª ¿Qué características (presentación) tiene este producto? (describir)**

---

---

---

---

---

**D. PARA SER LLENADA POR EL ENCUESTADOR\*****1. Edad del dueño del local**

20 – 30 \_\_\_\_\_ 30 – 40 \_\_\_\_\_ 40-50 \_\_\_\_\_ mas 50 \_\_\_\_\_

**2. Sexo del dueño del local**

Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**3. Tamaño del local**

Pequeño \_\_\_\_\_ Mediano \_\_\_\_\_ Grande \_\_\_\_\_

**4. Ubicación del local**

Cerca a Escuela \_\_\_\_\_ Tienda de barrio \_\_\_\_\_

\* Esta información es por observación directa del encuestador, para evitar renuencia a contestar



### Tamaño de la muestra.-

En Ambato, en la zona urbana existen 1452 tiendas distribuidas de la siguiente forma:

En la Zona Norte 505 tiendas (34.8%), Zona Sur 588 tiendas (40.5%), Zona Centro 250 tiendas (17,2%), y en la Zona Occidental 109 tiendas (7.5 %).

Del total (1452 tiendas), se determina el tamaño de la muestra para la encuesta, mediante la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N}{4 \times e^2 \times (N - 1) + Z^2}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z = grado de confianza = 1.96 (con 95% de confianza)

N = tamaño de la población

$\frac{1}{4}$  = máximo rango probabilístico

e = error permisible (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 1452}{4 \times (0.05)^2 \times (1452 - 1) + (1.96)^2}$$

n = 303.95 equivalente a 304 tiendas

Que distribuidas por zonas, se tiene:

<b>ZONA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b># DE TIENDAS</b>
Zona Norte	34.80%	106 tiendas
Zona Sur	40.50%	124 tiendas
Zona Centro	17.20%	53 tiendas
Zona Occidental	7.50%	23 tiendas
<b>Total 306 tiendas</b>		

#### **Análisis de la encuesta.-**

Se han tomado las 306 encuestas en las zonas señaladas y se ha obtenido que:

- Primera pregunta: *¿En su tienda ha vendido confites?*

- Responden: SI, el 72%, de los cuales el 48% prefiere marcas de productos que tengan renombre nacional o campaña publicitaria y el 24% prefiere marcas que tengan rotación sin importar su procedencia.
- Responden: NO, el 28% principalmente por bajos márgenes de utilidad

- Segunda pregunta: *¿Quién compra con mayor frecuencia este producto?*

Entre 4 y 9 años           43%

Entre 10 y 14 años       41%

Entre 15 y 20 años; y mayores de 20 años, el 16% restante.

- Tercera pregunta: *¿Cuánto está dispuesto a pagar por éste producto?*

De 0 a 5 centavos y de 6 a 10 centavos: 67%

De 11 a 15 centavos y de 16 a 20 centavos: 14%

de 21 a 25 centavos: 19%

El resto son porcentajes bajos que no se los ha considerado

- Cuarta pregunta: *¿Qué características (presentación) tiene este producto?*

La respuesta predominante (75%) de los encuestados se ha dado en el sentido de que:

La presentación básica es, papel polipropileno; los colores que se resaltan son: anaranjado, verde, amarillo, rojo; y sus formas no son geométricas.

El producto debe estar apoyado por publicidad en el lugar de venta

Análisis de los datos llenados por el encuestador

- Primera pregunta: *¿Edad del dueño del local?*

- Se puede observar que el 13% de los clientes esta entre los 20 y 30 años de edad, el 34% entre los 30 y 40 años de edad, 37% entre los 40 y 50 años de edad y el 16% tiene mas de 50 años de edad

- Segunda pregunta: *¿Sexo del dueño del local?*

Masculino 13%

Femenino 67%

- Tercera pregunta: *¿Tamaño del local?*

Pequeño                    43%

Mediano                    39%

Grande                    18%

- Cuarta pregunta: *¿Ubicación del local?*

Cerca de escuela            31%

Tienda de barrio            69%

### **Conclusiones y Recomendaciones de la Investigación de Mercado**

De los datos obtenidos hemos localizado el rango de precios de los productos y los consumidores potenciales, además de los colores y empaques que determinan las preferencias de compra. Esto permitirá tener un mejor criterio al momento de elegir la presentación para los productos y determinar los costos y precios para los mismos.

Por ello hemos llegado a la conclusión que los consumidores tienen un rango de 4 a 14 años de edad, que están dispuestos a pagar entre 5 y 25 centavos por unidad, debido a su capacidad de pago; sus ingresos provienen de su colación estudiantil.

El producto debe ser elaborado en colores anaranjado, verde, amarillo y rojo evitando las líneas rectas; en material de polipropileno y semejándose el diseño a productos ya posicionados en el mercado

Los locales son de tamaño pequeño y mediano, su propietario es una mujer con edad superior a los 30 años y menor a 50 años; cabe destacar que este dato proviene de un análisis visual del encuestador y sirve de referencia para ubicar al cliente.

Se recomienda que una vez que empiece el proyecto y se tomen datos para facturación se actualicen los datos del dueño del local para tener un dato más verás para futuros análisis

De igual manera cuando ya realice el proyecto, se realice un análisis con respecto a las tendencias de diseño y presentación de los productos, puesto que hay innovaciones en el mercado que se las debe considerar y revisar al menos cada 6 meses

## ANEXO D – Hoja de ruta



### HOJA DE RUTA

NUMERO DE RUTA .....  
 NOMBRE DE RUTA .....  
 TIENDAS VISITADAS .....  
 FECHA DE VISITA .....

PRODUCTOS	SALE	VENTA UNID	SALDO
<b>GOMA</b>			
Gomitas de Gelatina			
Chiquis Gel Postre 200 cc x 10 u.			
Chiquis Gel Postre 40 cc x 30 u.			
Chiquis Gel Postre 120 cc x 15u.			
Chiquis Gel Postre 120 cc x 15u.			
<b>YOGURT</b>			
Yogurt 50 cc x 25u.			
Yogurt 100 cc x 15u.			
Yogurt 150 cc x 12u. Frasco			
Yogurt 200 cc x 10u. Con Arroz			
<b>REFRESCO</b>			
Referesco 40 cc x 50u.			
Referesco 80 cc x 25u.			
Refresco 120 cc x 2u.			
<b>Papas Fritas</b>			
Sin marca x 40 fundas pequeñas			
Sin marca x 20 fundas medianas			
Chifles x 20 fundas medianas			
<b>Snacks</b>			
Chitos salados 100gr x 12			
Chitos dulces 100gr x 12			
Chitos salados 200gr x 6			
Chitos picantes 200gr x 6			
<b>Total de productos vendidos</b>			
<b>Total USD vendidos</b>			
<b>Gastos de recorrido</b>			
<b>Total efectivo entregado</b>			
<b>Total facturas x cobrar</b>			
<b>Detalle de gastos</b>			
Descripcion	Factura	Valor	
<b>TOTAL</b>			

## ANEXO E – Rutas

### RUTAS POR SECTORES DE LA CIUDAD DE AMBATO

#### RUTA 1 RECREO - LA MERCED

Frecuencia: Semanal

SECTOR
El recreo
Cumandá
Verde Loma
Juan León Mera
Ingahurco
Cementerio
La merced

#### RUTA 4 SAN ANTONIO

Frecuencia: Semanal

SECTOR
San Antonio
Nueva esperanza
San Cayetano
La pradera
La presidencial
Nuevo Ambato
Consejo Provincial

#### RUTA 2 CENTRO - MAYORISTAS

Frecuencia: Semanal

SECTOR
Parque 12 de noviembre
Mercado Central
Mercado Modelo
Primero de Mayo

#### RUTA 5 TROPEZON

Frecuencia: Semanal

SECTOR
La vicentina
España
La floresta
Tropezón

#### RUTA 3 DOLOROSA - SIMON BOLIVAR

Frecuencia: Semanal

SECTOR
La Ferroviaria
Ubr. 12 de noviembre
Bellavista
Barrio Oriente
Letamendi
Simón Bolívar

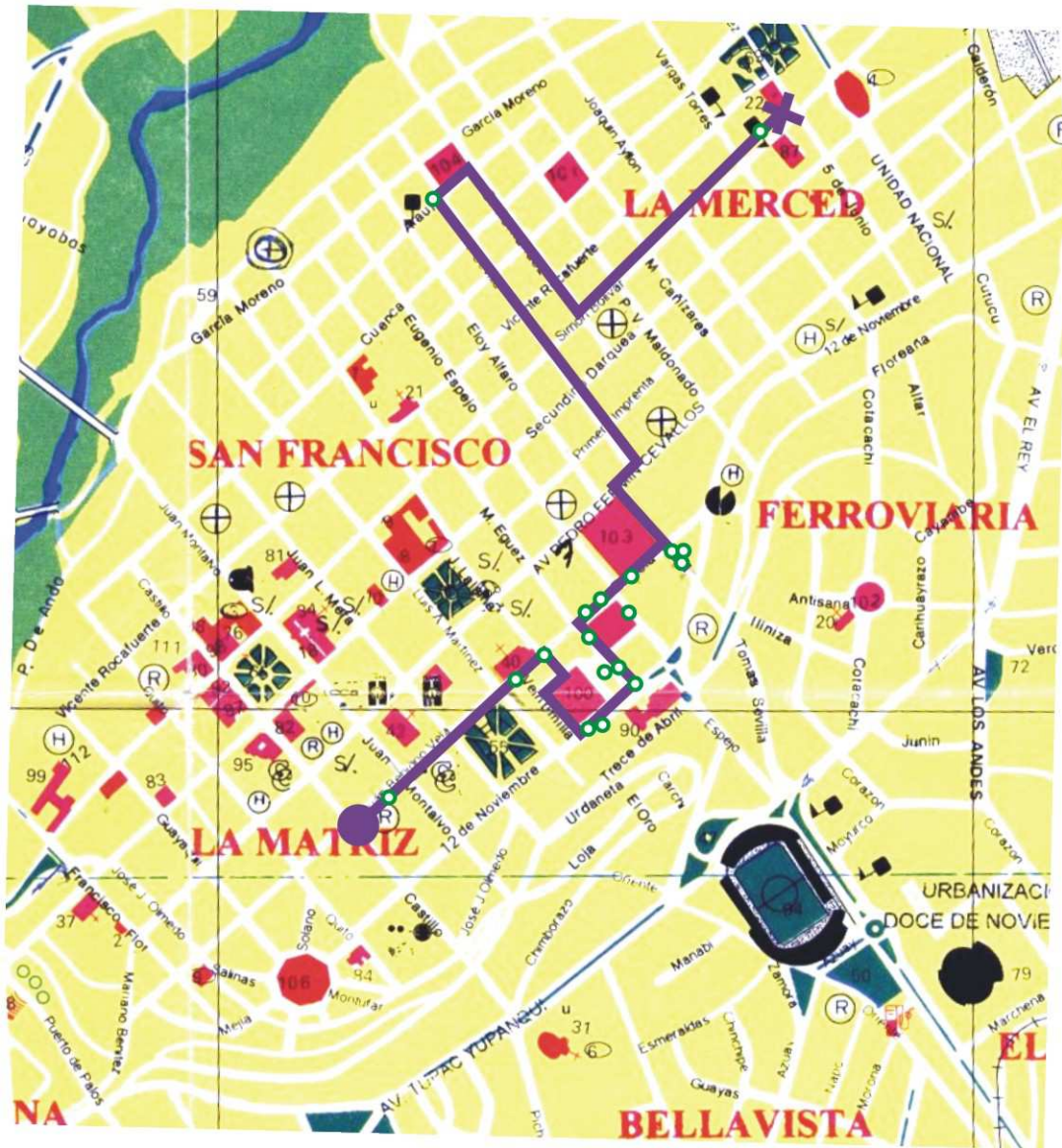
#### RUTA 6 HUACHI

Frecuencia: Semanal

SECTOR
La Joya
Solís
Chico
Progreso
Belén
Grande

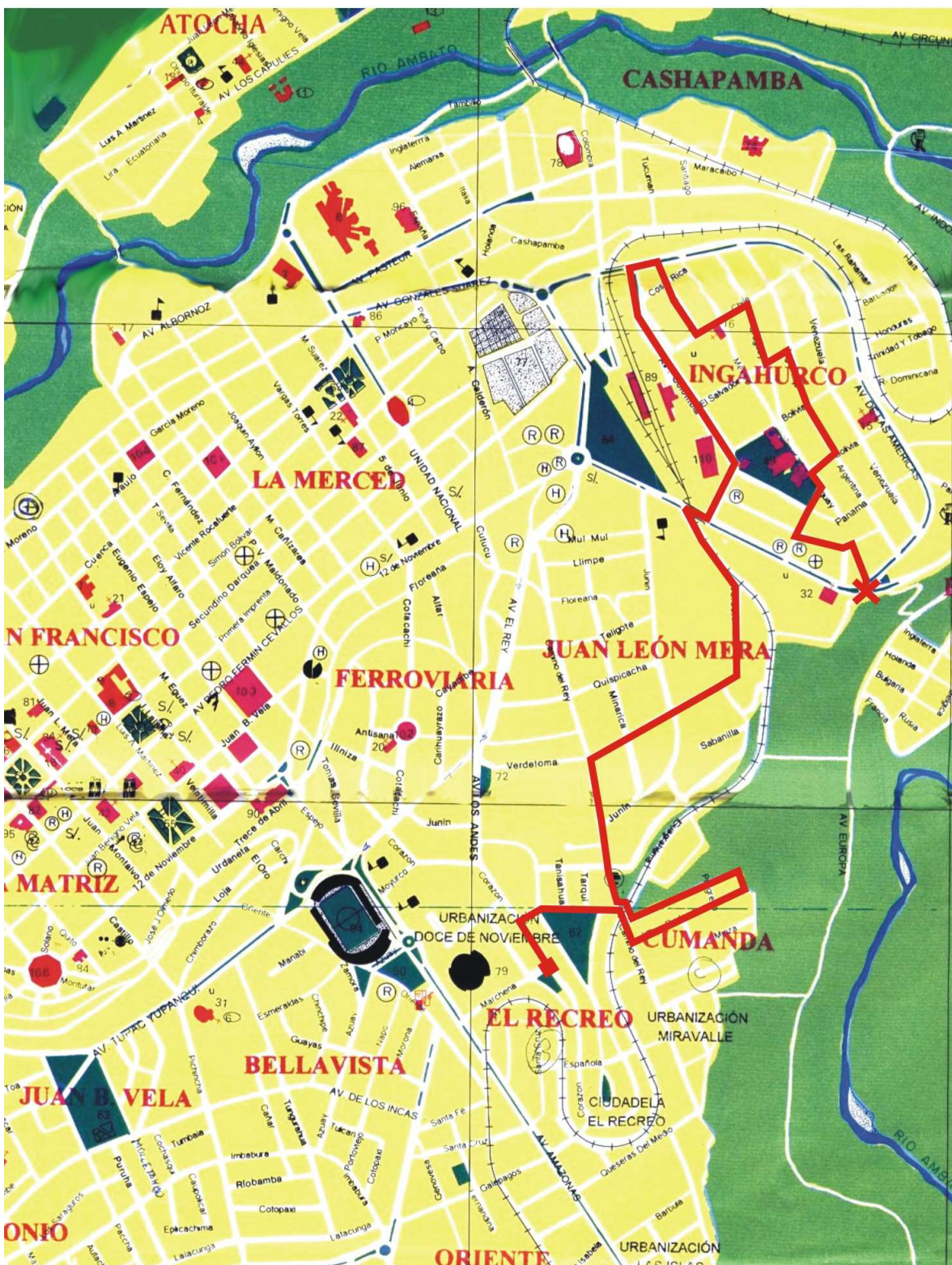


Ruta #1  
Centro

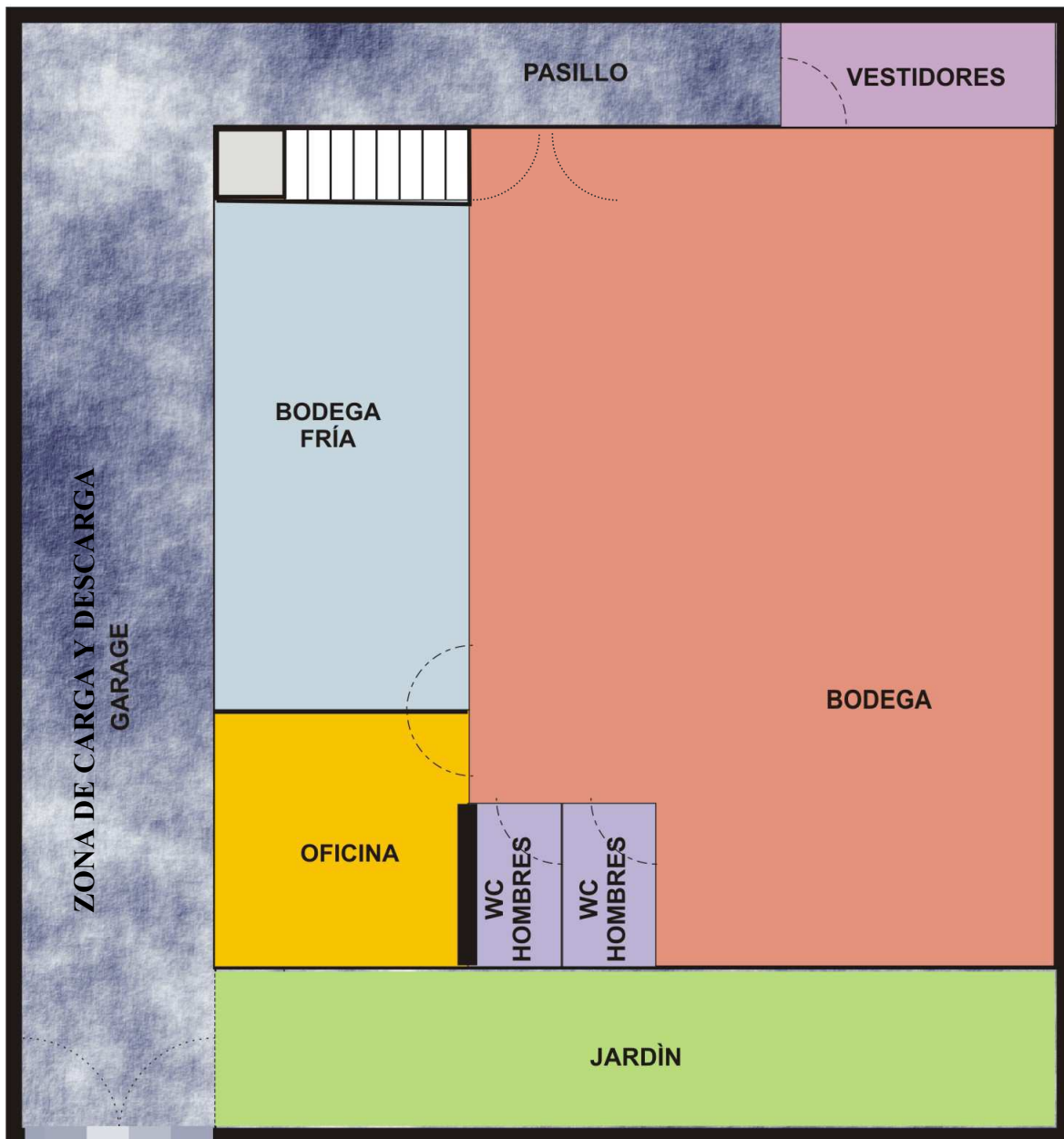




Ruta # 1  
Recreo - Cumanda - Ingahurco



### ANEXO F – Plano de instalaciones



## BIBLIOGRAFÍA

**Anderson Sweeney Williams** (1999) *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. Editorial Tompson. México. Séptima Edición.

**Bernard J. Hargadon Jr. Armando Múnera Cárdenas** (1997) *Contabilidad de costos*. Editorial Norma. Colombia. Segunda Edición.

**Carlos E. Mendez A.** (2001) *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Editorial McGraw Hill. Bogotá. Tercera Edición.

**Daniel Cohen. Enrique Asín** (2001) *Sistemas de información para los negocios*. Editorial Mc Graw Hill. México. Tercera Edición.

**Hector Anibal Saltos** (2001) *Diseño de Proyectos y evaluación de impacto*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Primera Edición.

**Hellriegel, Jackson, Slocum** (2002) *Administración, un enfoque basado en competencias*. Editorial Tompson. México. Novena Edición.

**Hitt, Ireland, Hoskisson** (1999) *Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. Editorial Tompson. Ciudad de México. Tercera Edición.

**Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon** (2002) *Sistemas de Información Gerencial*. Prentice Hall. México. Sexta Edición.

**Stanton, Etzel, Walter** (1999) *Fundamentos de Marketing*. Editorial McGraw Hill, México. Decimo Primera Edición.

**Warren, Reeve, Fess.** Contabilidad Financiera. Editorial Thomson. Ciudad de México. Séptima Edición.

**William B. Werther, Jr y Keith Davis** (2000) Administración de personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Ciudad de México. Quinta Edición.

**Zbigniew Kozikowski Zarska** (2000) Finanzas internacionales. Mc Graw Hill. Ciudad de México. Primera Edición.