

75364

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FORMACIÓN DUAL EN GERENCIA DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

Tema:

“Creación de una empresa, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo a domicilio, en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”

Previa la obtención del Título de:

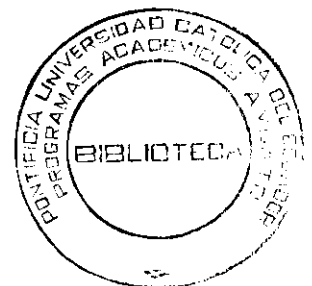
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Presentado por:

OSWALDO FABRICIO SALAZAR MERA

Ambato – Ecuador

2003



AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones dadas.

A la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por incentivar el espíritu empresarial a sus alumnos a través de los conocimientos y experiencias empresariales brindados.

A todos los Docentes de la Carrera de Formación Dual en Gerencia de Pymes por su dedicación y entrega en las aulas.

A mis tutores y amigos, Ing. Vinicio Mejía y Eco. Catalina Álvarez por su amistad y guía durante mi vida estudiantil; y por su colaboración en la culminación del presente trabajo.

A mi madre y hermanos, quienes me brindaron su incondicional apoyo, paciencia y comprensión.

DEDICATORIA

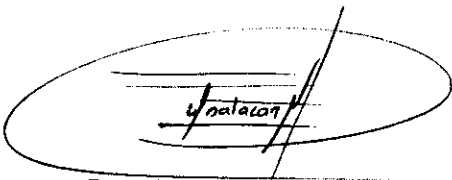
A Dios y a mi Madre por darme la fuerza necesaria.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Oswaldo Fabricio Salazar Mera declaro que la investigación realizada para el proyecto “CREACIÓN DE UNA EMPRESA, DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO A DOMICILIO, EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, previa la obtención del Título de Tecnólogo en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, es auténtico y original.

En tal virtud, el trabajo es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Atentamente,



Oswaldo Fabricio Salazar Mera

c.c. 180204556-5

INDICE

AGRADECIMIENTO
DEDICATORIA
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD
INDICE
RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I **1**

IDENTIFICACION DEL PROYECTO **1**

	TITULO
1.1.	1
1.2 GENERALIDADES	1
1.2.1 CONTEXTO.-	1
1.2.2 SITUACIÓN CONFLICTO.-	2
1.2.3 CAUSA PROBLEMA.-	3
1.2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-	3
1.2.5.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVO DEL PROYECTO	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5

CAPITULO II **6**

ESTUDIO DE MERCADO **6**

2.1 TEMA	6
2.2 OBJETIVOS	6
2.3 DEMANDA	7
2.3.1 DEFINICIÓN	7
2.3.2 RECOLECCIÓN DE DATOS	9
2.3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA	10
INFORMACIÓN GENERAL	10
SECTOR	10
CLASIFICACIÓN DE FAMILIAS POR NÚMERO DE INTEGRANTES	11
ACTIVIDADES DE LOS MIEMBROS DE FAMILIA	12
CUESTIONARIO	13

2.3.4 CONSUMIDOR FINAL	23
2.3.4.1 DEFINICIÓN	24
2.4 OFERTA	24
2.4.1 DEFINICIÓN	24
2.4.2 INVESTIGACIÓN	25
2.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION	26
2.6 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO	26

CAPITULO III **27**

ESTUDIO TÉCNICO **28**

3.1 ANTECEDENTES	28
3.3 TAMAÑO	28
3.4 LOCALIZACIÓN	29
3.5 INGENIERÍA	30
3.5.1 ESTUDIO DEL PRODUCTO	30
3.5.2 ESTUDIO DEL PROCESO	31
3.5.3 ESTUDIO DE LOS INSUMOS	31
3.5.3.1 MATERIAS PRIMAS	31
3.5.3.2 MATERIALES INDIRECTOS	32
3.5.3.3 REQUERIMIENTO DE PERSONAL	32
3.5.3.4 SUMINISTROS	32
3.5.4 ESTUDIO DE INSTALACIONES	33

CAPITULO IV **35**

ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL **35**

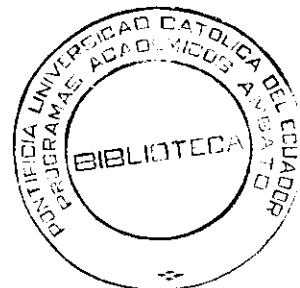
4.1 ESTUDIO ADMINISTRATIVO	35
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	35
4.1.1 ANÁLISIS DE PUESTOS - DEFINICIÓN DE FUNCIONES	36
GERENCIA GENERAL	36
Descripción del Puesto	36
Objeto o finalidad del puesto	36
Actividades	36
Requisitos del Puesto	37
Ambiente y riesgo	37

SECRETARIA	38
Descripción del Puesto	38
Objeto o finalidad del puesto	38
Actividades	38
Requisitos del Puesto	38
Ambiente y riesgo	39
CONTADOR	39
Descripción del Puesto	39
Objeto o finalidad del puesto	39
Actividades	39
Requisitos del Puesto	40
Ambiente y riesgo	40
BODEGUERO	41
Descripción del Puesto	41
Objeto o finalidad del puesto	41
Actividades	41
Requisitos del Puesto	41
Ambiente y riesgo	41
VENDEDOR	42
Descripción del Puesto	42
Objeto o finalidad del puesto	42
Actividades	42
Requisitos del Puesto	43
Ambiente y riesgo	43
ASESOR LEGAL	43

Descripción del Puesto	43
Objeto o finalidad del puesto	43
Actividades	43
Requisitos del Puesto	44
Ambiente y riesgo	44
4.2 ESTUDIO LEGAL	45
4.2.1 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES	45
4.2.2 INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	47
<u>CAPITULO V</u>	<u>49</u>
<u>ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO</u>	<u>49</u>
5.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.	49
5.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	50
5.3 FLUJO DE CAJA	51
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	52
5.5 EVALUACIÓN FINANCIERA	53
5.5.1 COSTO PROMEDIO PONDERADO	53
5.5.2 COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)	54
5.5.3 VALOR ACTUAL NETO	55
5.5.4 TASA INTERNA DE RETORNO	56
<u>CAPITULO VI</u>	<u>58</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>58</u>
6.1 CONCLUSIONES	58
6.2 RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	
Anexo 1	Encuesta
Anexo 2	Plano de ubicación

Anexo 3	Costo de Venta Proyectado
	Costo Indirecto de Fabricación Proyectado
	Tabla de Depreciación
	Tabla de Amortización
	Tabla de Amortización Crédito
Anexo 4	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado
Anexo 5	Consumo mensual por familia promedio
Anexo 6	Plan de Ventas

RESUMEN EJECUTIVO



El presente trabajo constituye una alternativa de inversión en la ciudad de Ambato, cuya idea surge de la observación de las necesidades de adquisición de alimentos de las familias de la localidad.

La creación de una empresa siempre conlleva riesgos más aún cuando se propone nuevos servicios, como es el caso “comercializar a domicilio”, lo cual requiere la correcta aplicación de técnicas de investigación de mercado y sus posteriores estudios técnicos, administrativos, legales y financieros.

En el estudio del proyecto de inversión podremos observar el nivel de aceptación de la nueva organización, su necesidad financiera y las proyecciones de ganancia durante 5 años.

La comercializadora estará ubicada en la vía a Baños y sus productos serán: aceites, arroz, azúcar, carnes, embutidos, enlatados, frutas, sal y vegetales.

Para la apertura del local se a considerado una inversión total de 68.000,00 usd, del cual el 79% corresponde al capital de aportación de la sociedad.

CAPITULO I

IDENTIFICACION DEL PROYECTO

1.1. TITULO

Creación de una empresa, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo a domicilio, en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

1.2 GENERALIDADES

1.2.1 Contexto.-

La cadena de comercialización de alimentos agrícolas no procesados en la provincia de Tungurahua, tiene su inicio en los poblados campesinos donde los pequeños productores venden sus cosechas al ente mayorista quien a su vez se encarga de comercializarlos en el Mercado Mayor de la ciudad de Ambato, desde ahí se expende a las diferentes plazas de la urbe donde la gran mayoría de las familias realiza sus

compras.

La calidad del producto así como de los procesos utilizados en su cultivo no es asegurada por ningún ente de directa relación con el consumidor final, ingresando las familias de la localidad en un juego de alto riesgo al conocer que en varias zonas de la región se utiliza como abono la carnaza residuo de las curtiembres de piel a mas de utilizarse como agua de riego las provenientes de canales de recepción de residuos industriales, entre otros factores.

Los padres de familia quienes generalmente son los encargados del abastecimiento de alimento a sus hogares gastan su tiempo en ocupaciones laborales dejando como días explícitos dentro de su cronograma los sábados o domingos para visitar las plazas y mercados de la ciudad.

Existen también centros privados de venta de alimentos como las cadenas: Mi Comisariato, Supermaxi, Los Aquí, entre los más grandes, de los cuales solamente de los dos últimos existe una sucursal respectivamente en la ciudad de Ambato. Este tipo de centros garantizan la calidad de sus productos ofertados, sin embargo su mercado se dirige a sectores no populares de la sociedad.

1.2.2 Situación Conflicto.-

Por experiencia podemos afirmar, que los productos ofertados por las cadenas privadas son de mejor calidad que los que se encuentran en las plazas de público

general, influyendo esto de manera directa en los niveles de alimentación en los distintos sectores de la sociedad.

Además podemos notar que varias familias, siendo estas la gran mayoría social, se ven obligadas a acudir a los centros de abastecimiento general (plazas y mercados) por la limitación de disponibilidad de tiempo y por la diferencia de precios ofertada.

1.2.3 Causa Problema.-

La poca disposición de tiempo de las familias del sector socioeconómico medio y bajo, la diferencia de precios entre los dos tipos de centros de venta de alimentos, y la falta de garantía ofrecida por los vendedores de plazas y mercados referente a sus productos, son las causas principales de la inadecuada adquisición de bienes.

1.2.4 Planteamiento del Problema.-

Como consecuencia de lo antes mencionado las familias de Ambato no pueden disponer de su tiempo de fin de semana para disfrutarlo en hogar, como la idiosincrasia nuestra lo establece, y para realizar la planificación de gastos en alimentos, denotándose adicionalmente la dificultad de transporte.

1.2.5.- Justificación del problema

La falta de moral y el abuso de los intermediarios en la cadena de comercialización, influye directamente en el elevado costo básico de vida, depreda el bolsillo del ecuatoriano clase media y baja, además, no retribuye justamente al trabajo del campesino quien es generalmente el pequeño productor.

Las condiciones laborales obligan a las familias a disminuir su tiempo compartido, mermando así la relación interpersonal del núcleo de toda sociedad; además la ubicación de los centros de distribución de alimentos exige transporte y por tanto gasto extra sin añadir valor al producto.

La importancia de este medio comercial de entrega a domicilio en la sociedad surge desde la premisa de facilitar las tareas de hogar y ampliar el tiempo de interacción familiar, además de entregar herramientas para la adecuada planificación en compra de alimentos y garantizar su buen estado y correcta crianza y cultivo.

Los alimentos que se piensan comercializar corresponden a los pertenecientes a la canasta familiar, es decir: papas, tomates, limones, en general todo lo que se comprende por hortalizas, vegetales, y frutas, además de ser complementado por arroz, azúcar, harina, fideo, sal, aceite.

1.3 OBJETIVO DEL PROYECTO

1.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar una empresa dedicada a la comercialización a domicilio de productos de consumo masivo, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.3.2 Objetivos Especificos

- Realizar la investigación de mercado que determine la aceptación del nuevo servicio.
- Determinar la factibilidad técnica del proyecto.
- Establecer la base legal y administrativa.
- Determinar la oportunidad financiera del proyecto.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 TEMA

Propone definir los hábitos de compra y sus características de los potenciales clientes, quienes están comprendidos por las familias de Ambato en sus distintos sectores, este estudio nos permitirá también conocer las características de los servicios que son demandados.

2.2 OBJETIVOS

- Definir las preferencias de consumo de los potenciales clientes.
- Determinar el nivel de aceptación del nuevo servicio propuesto (entrega a domicilio).
- Establecer las exigencias a ser satisfechas.
- Identificar a la competencia u otros ofertantes.
- Establecer estrategias de comercialización

2.3 DEMANDA

2.3.1 Definición

La cantidad total de la capacidad de gasto que las empresas, y los individuos, quieren dedicar a la adquisición de bienes y servicios, en una economía, durante un periodo de tiempo determinado. El deseo de (y la capacidad para) comprar un bien o un servicio determinado. Este concepto se emplea con ese significado en la expresión: “la demanda de tabaco aumentó porque se extendió la costumbre de fumar en pipa”. Este es el sentido del término al que se refiere la teoría de la demanda, y al que aluden expresiones tales como la curva de demanda y la función de demanda.

La teoría de la demanda es una parte de la teoría del valor, cuya otra mitad se encuentra en la teoría de la oferta. La teoría del valor constituye el núcleo de la teoría económica, muchas de cuyas ramas pueden considerarse como aplicaciones de aquélla. Intenta explicar los precios, en términos de la utilidad, por un lado, y de la escasez por el otro.

La moderna teoría del valor se desarrolla a finales del siglo XIX, cuando reemplazó a las viejas teorías que no habían podido resolver la paradoja “del agua y los diamantes”. Se había observado que los diamantes eran muy valiosos, mientras el agua era, normalmente, barata, y muy a menudo gratuita. Pero el agua era esencial para la vida mientras que los diamantes eran un lujo.

La teoría moderna del valor aportó dos nuevos elementos a la solución de este problema. En primer lugar, estableció que los diamantes eran escasos y que, por lo tanto, presentarían un precio más alto que otras mercancías abundantes, como el agua. No es correcto, según la teoría, prestar atención nada más que a la naturaleza de una mercancía, porque también son importantes las consideraciones del lado de la oferta.

En un segundo lugar, la teoría sostenía que debía establecerse una diferencia entre la utilidad total y la utilidad marginal. Cuando un consumidor piensa en adquirir una cantidad mayor, o menor, de una mercancía concreta, presta atención a la satisfacción que espera obtener de la unidad adicional, la utilidad marginal, y no a la satisfacción derivada de todas las unidades que posee, la utilidad total.

El concepto de utilidad marginal es muy importante en la teoría de la demanda. Normalmente es cierto que, cuanto mayor cantidad de una cosa se posea, menor será la satisfacción que se obtiene de una nueva unidad. Esta generalización psicológica es la base de la ley de la utilidad marginal decreciente, según la cual ésta disminuye a medida que aumentan las cantidades compradas.

Obviamente, un consumidor adquirirá una unidad adicional de un bien si su utilidad marginal es mayor que su precio, y reducirá la cantidad comprada si la utilidad marginal es menor que el precio. Solamente se verá satisfecho si la utilidad marginal es igual que el precio. En este caso no puede conseguir ninguna clase de ventaja mediante la modificación de sus planes para la realización de sus compras.

El racionamiento supone la distorsión de la demanda, por medio de restricciones artificiales, normalmente impuestas por un gobierno. Estas restricciones determinan que sólo pueda comprarse una cantidad de un bien concreto. La demanda puede ser tan fuerte que el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por esa cantidad concreta podría situarse muy por encima de su coste de producción.¹

El estudio de la demanda, por tanto, nos permitirá conocer en forma general la clasificación de las familias de Ambato, que comprenden para este estudio los consumidores, sus tendencias de adquisición de productos de primera necesidad; y además ubicar la aceptación del valor agregado servicio de entrega a domicilio y otras características de preferencia.

2.3.2 Recolección de datos

Los datos han sido recogidos por medio de una encuesta dirigida a las familias habitantes de la ciudad de Ambato, se ha procedido a llenar un instrumento por familia cuya distribución se mostrará en los resultados de la encuesta.

El método utilizado para la elección de los encuestados corresponde al aleatorio simple.

La encuesta se la puede revisar en el anexo 1.

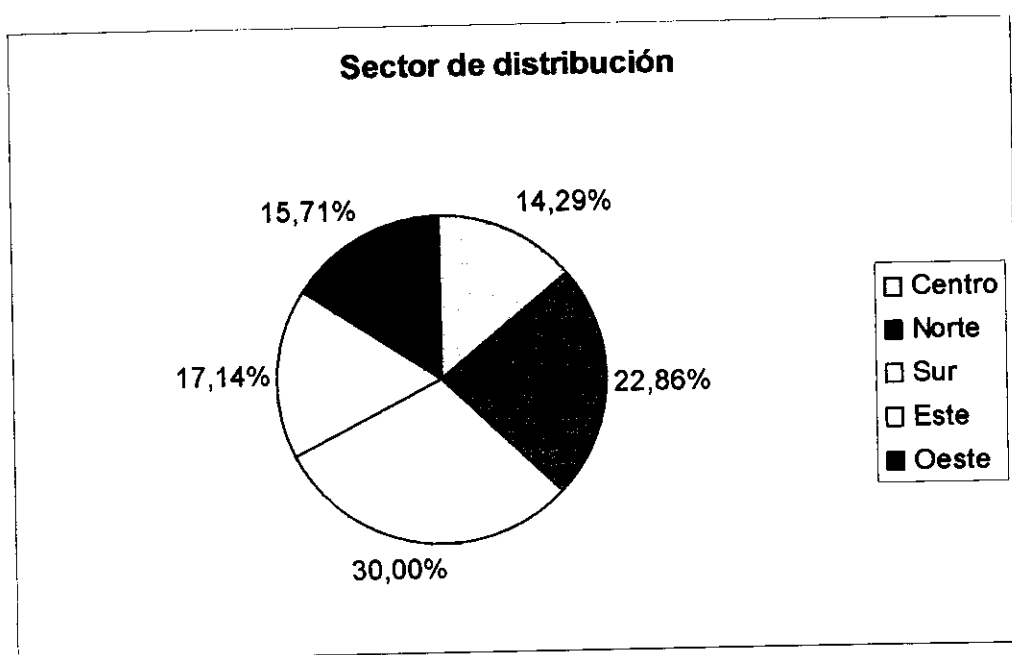
¹ El concepto referenciado de “demanda” ha sido tomado del DICCIONARIO DE ECONOMÍA de Congdon – McWilliams. Editorial Grijalbo. Buenos Aires - 1982

2.3.3 Resultados de la encuesta

Los resultados serán presentados en forma individual por pregunta, para una mejor comprensión se mostrarán también en gráficos.

Información General

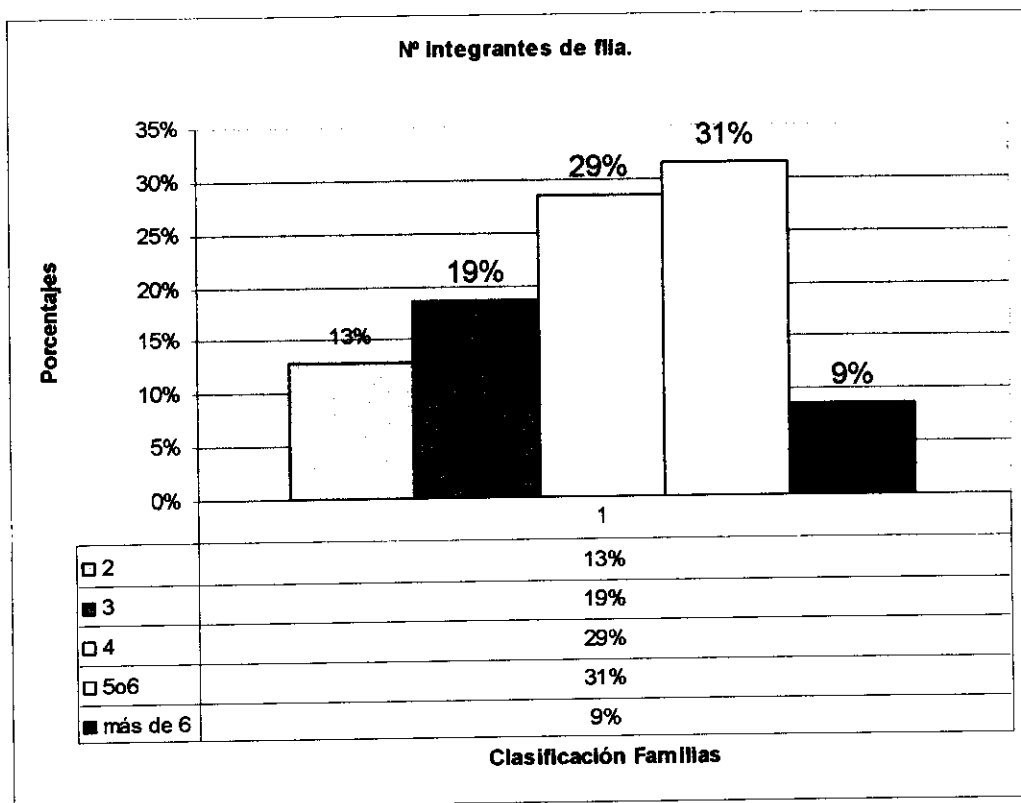
Sector



Podemos observar gran concentración de familias encuestadas en un 30% al Sur, al Norte un 22.86%, constituyendo entre las dos más de la mitad de los encuestados. Indicándonos los sectores que han tomado mayor participación en los resultados de esta encuesta.

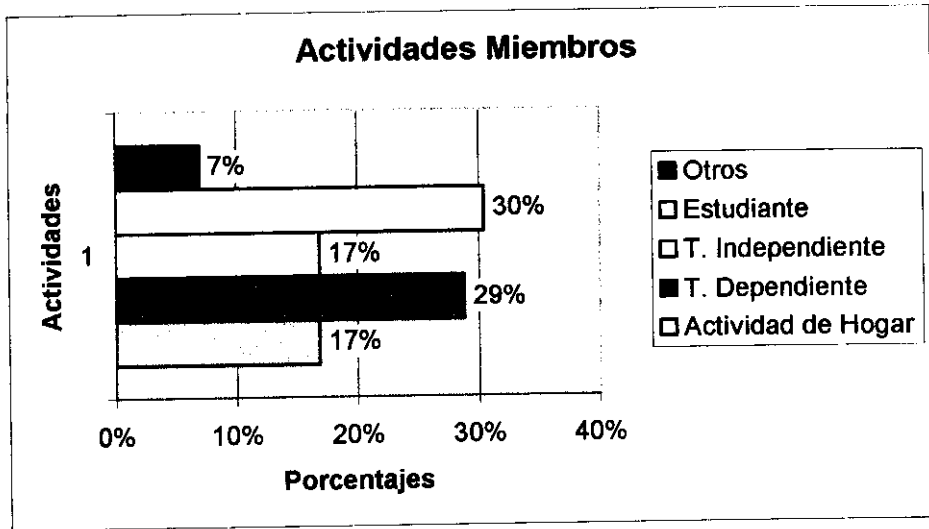
La Clasificación Norte esta dado desde la Av. Unidad Nacional hacia los barrios de Ingahurco y Cashapamba; y, por Sur se comprenden en su gran mayoría los sectores denominados Huachis. Este comprendido desde la Avenida 12 de Noviembre con dirección a Baños y Oeste por los barrios de Ficoa, Miraflores, Cdla San Antonio, Cdla España, Puertas del Sol y aledaños.

Clasificación de familias por número de integrantes



Ubicamos con mayor porcentaje a las familias con un número de integrantes de entre 5 y 6 personas, en un segundo lugar observamos a las familias de 4 integrantes, lo que nos da como resultado más de la mitad. Significando esto una considerable cantidad de personas, quienes son nuestro mercado potencial.

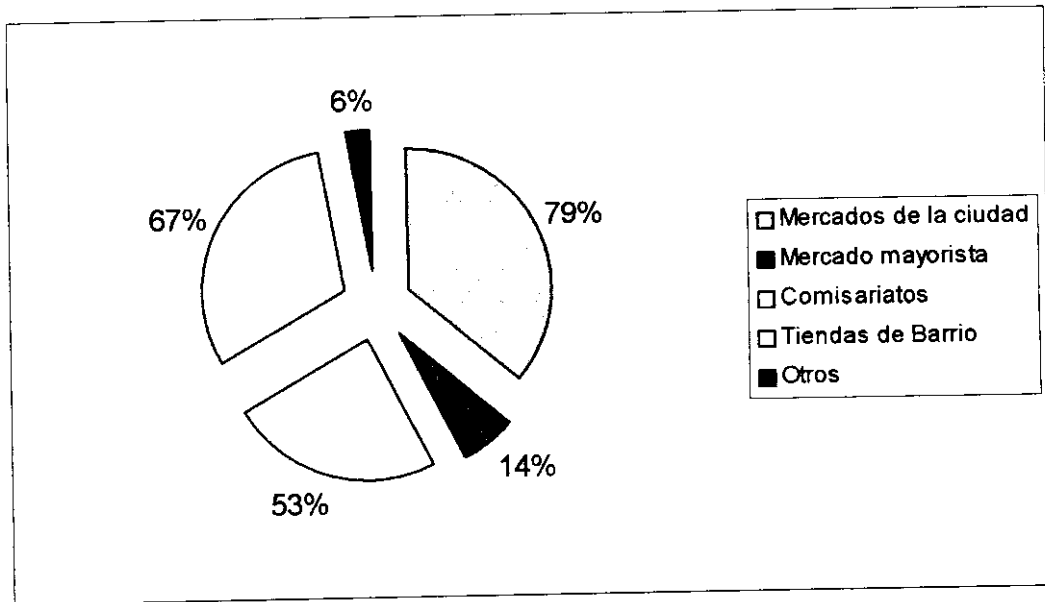
Actividades de los miembros de familia



Los estudiantes forman un porcentaje del 30%, sin embargo se debe tomar en consideración que este grupo no dispone de capacidad adquisitiva especialmente en la compra de alimentos para el hogar. Quienes realizan las actividades de abastecimiento de alimentos constituyen los grupos de trabajo dependiente (29%) e independiente (17%) dando un total de 46%. Este dato se considera importante en la evaluación de políticas de venta.

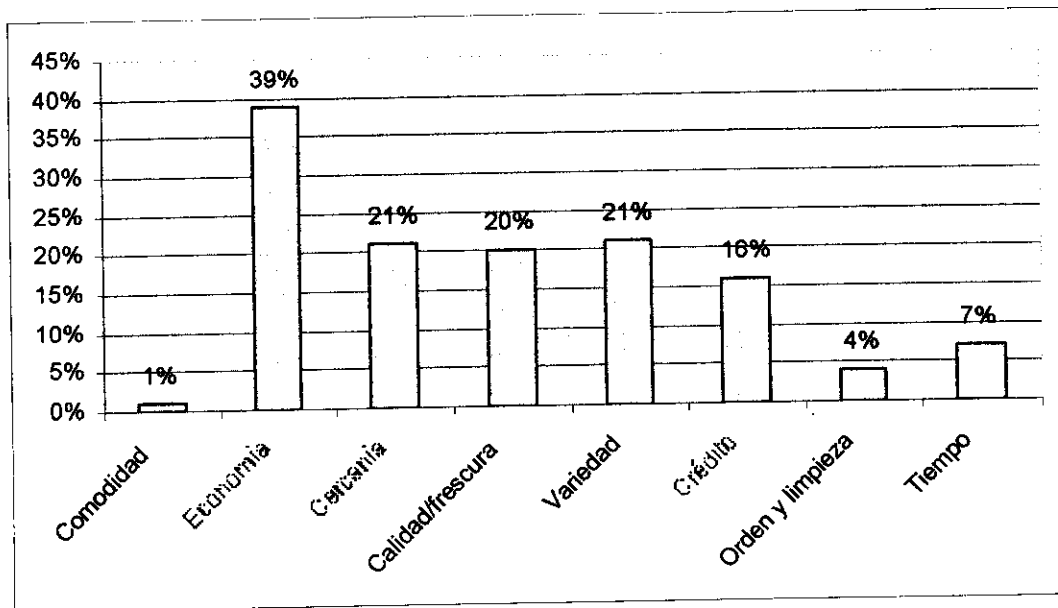
Cuestionario

1.- La compra de alimentos para su familia usted las realiza generalmente en:



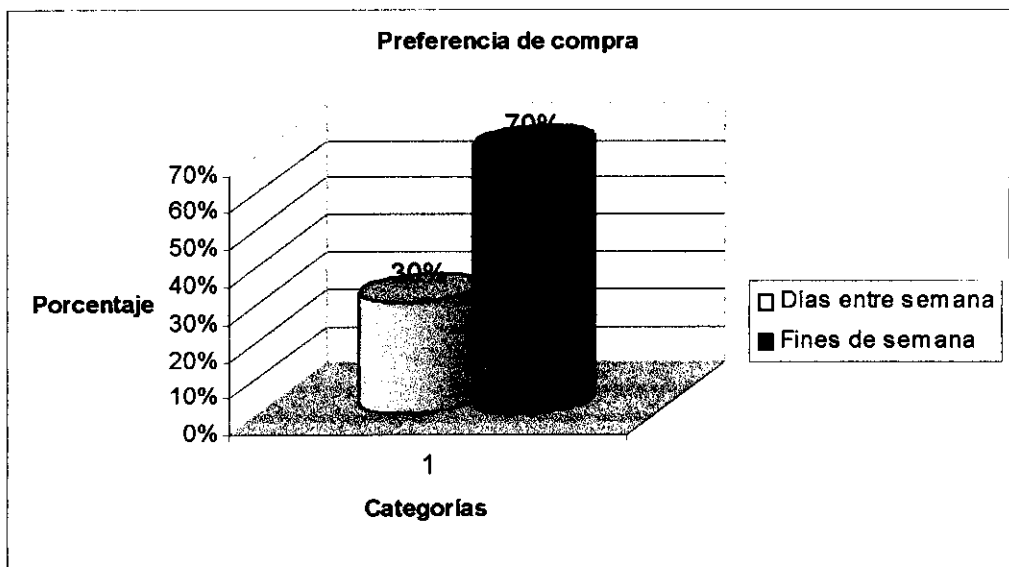
La ponderación de esta pregunta se la hizo en base al total de los encuestados debido a corresponder esta pregunta a elección múltiple y pudiéndose escoger más de una respuesta. Los mercados de la ciudad son los centros de mayor abastecimiento popular de alimentos (79%) y aunque la clasificación "tiendas de barrio" proponen 67%, se debe entender que en este último las compras se las realizan al menudeo y por costumbre en forma diaria, lo cual influyo en este resultado.

2.- Del lugar indicado con mayor porcentaje indique usted cual es su motivo para realizar sus compras ahí



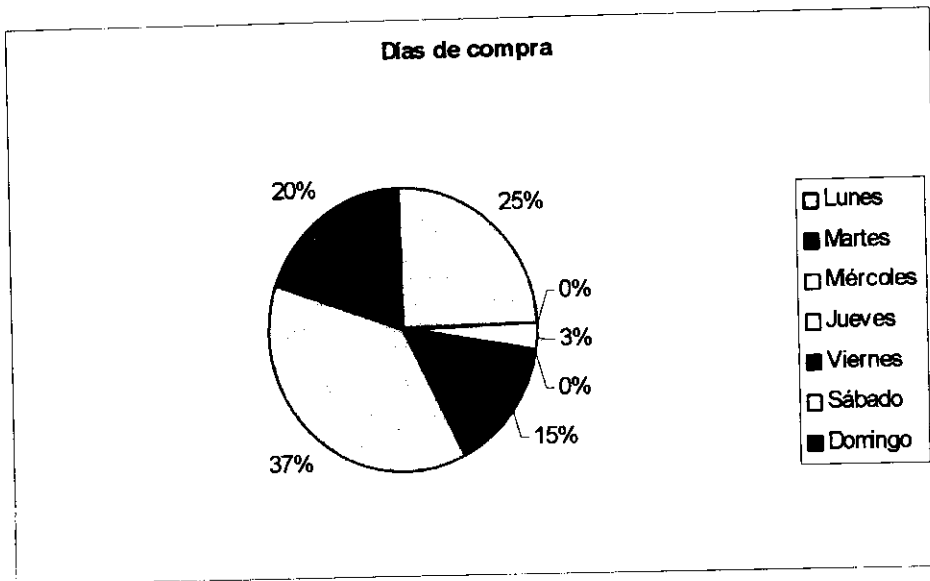
La ponderación en esta pregunta se la hizo en base al total de encuestados, recordemos que es una pregunta de respuestas múltiples, pudiendo escoger el encuestado más de una opción, debido a esto la sumatoria de los porcentajes mostrados excede el 100%. La economía (39%) es el factor más buscado por las familias, lo cual se puede entender también según los resultados de “Actividades de los miembros de hogar”; le siguen con una variación entre ellos de 1%: cercanía (21%), variedad (21%), calidad y frescura (20%).

3.- Para la compra de alimentos usted prefiere



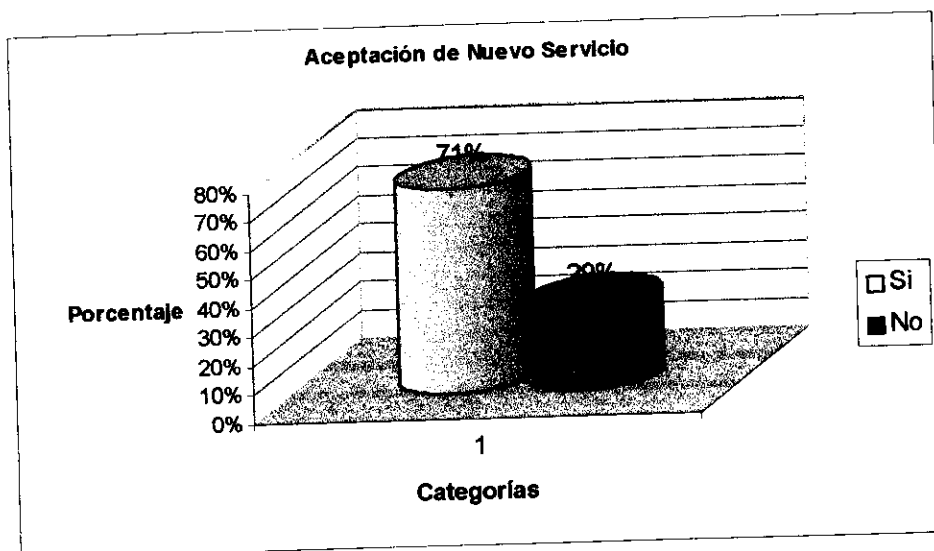
Los fines de semana (70%) son los preferidos para la compra de alimentos, se recuerda que las jornadas de trabajo en su mayoría son de lunes a viernes, quedando por tanto los días sábados y domingos con tiempo para actividades propias del hogar como la adquisición de alimentos.

4.- Qué días se realizan generalmente las compras de alimentos en su hogar



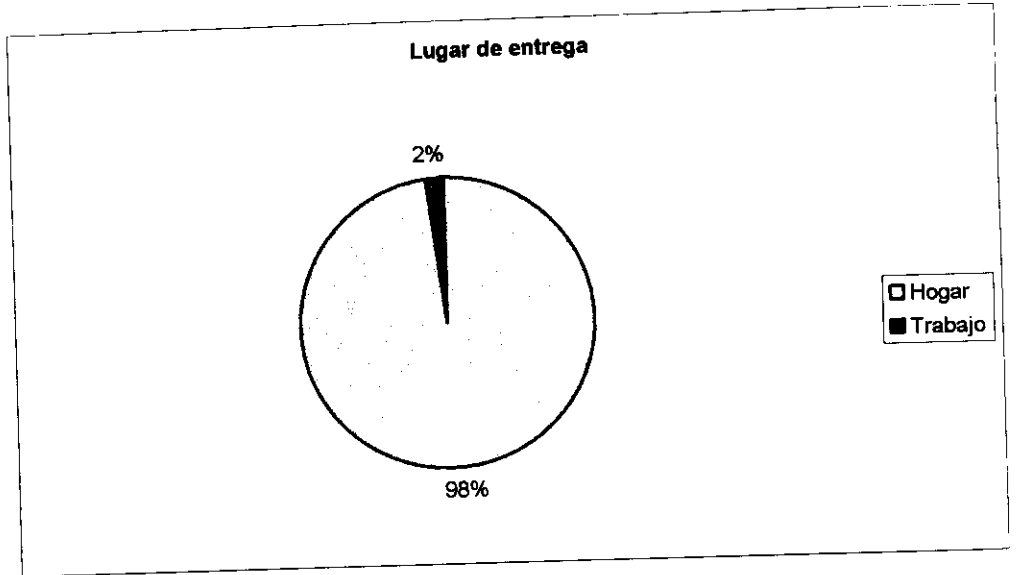
Pregunta de una sola elección. Confirmando los resultados de la pregunta anterior entre el día sábado (37%) y domingo (20%), se compone el 57% correspondiente al fin de semana, mientras que en los días de entre semana el que destaca es el día lunes (25%) seguido del viernes (15%)

5.- Le gustaría que sus alimentos sean entregados a domicilio



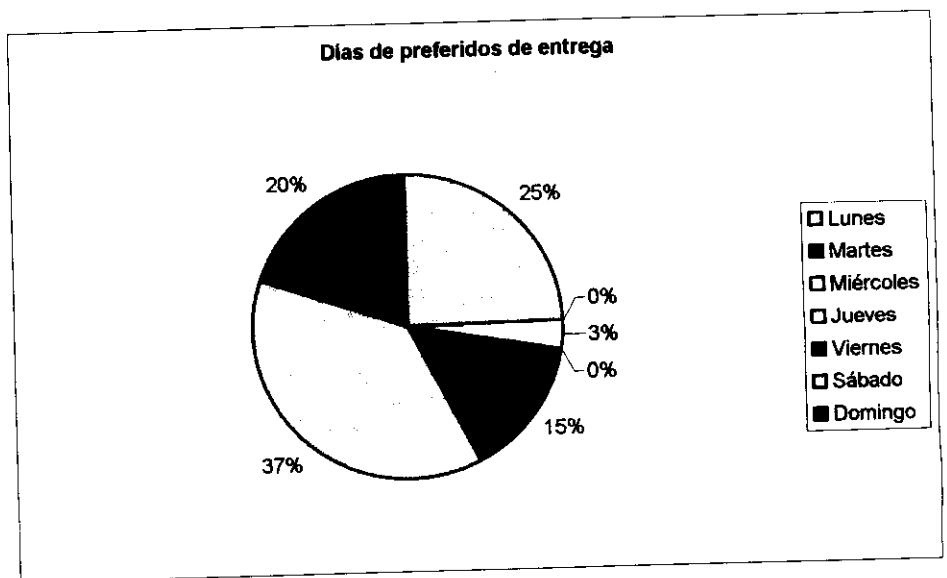
La aceptación del nuevo servicio (entrega a domicilio de alimentos) es aceptada por los encuestados en un nivel del 71%, lo cual es considerablemente bueno pues presenta un mercado potencial bastante amplio.

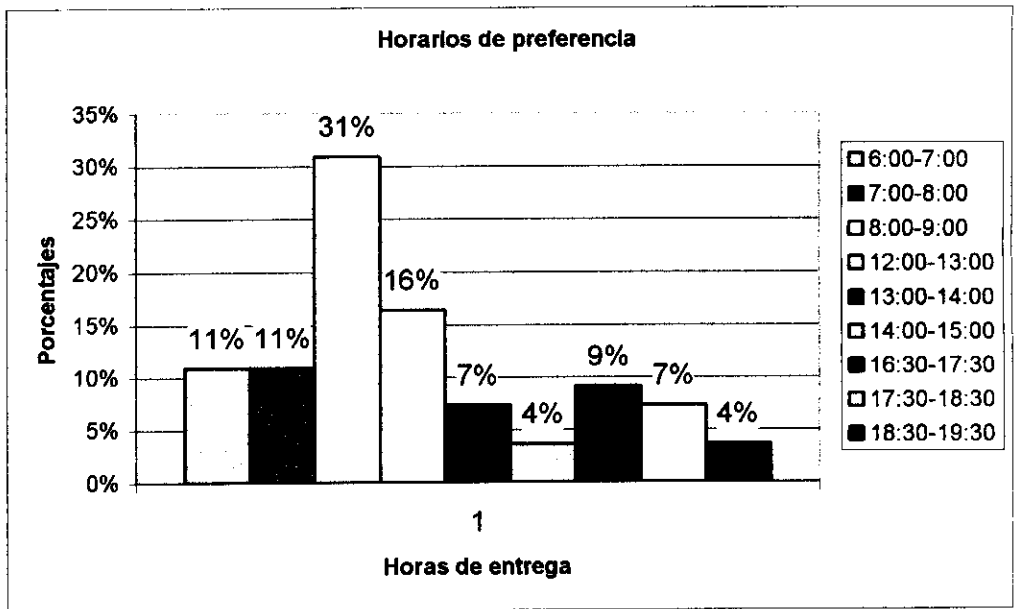
6.- De la pregunta anterior en caso de ser SI, le agradaría a usted que sus compras se las entreguen en:



Del nivel de aceptación dado por la pregunta anterior, se entiende que el 98% prefieren que sus compras sean entregadas en su domicilio.

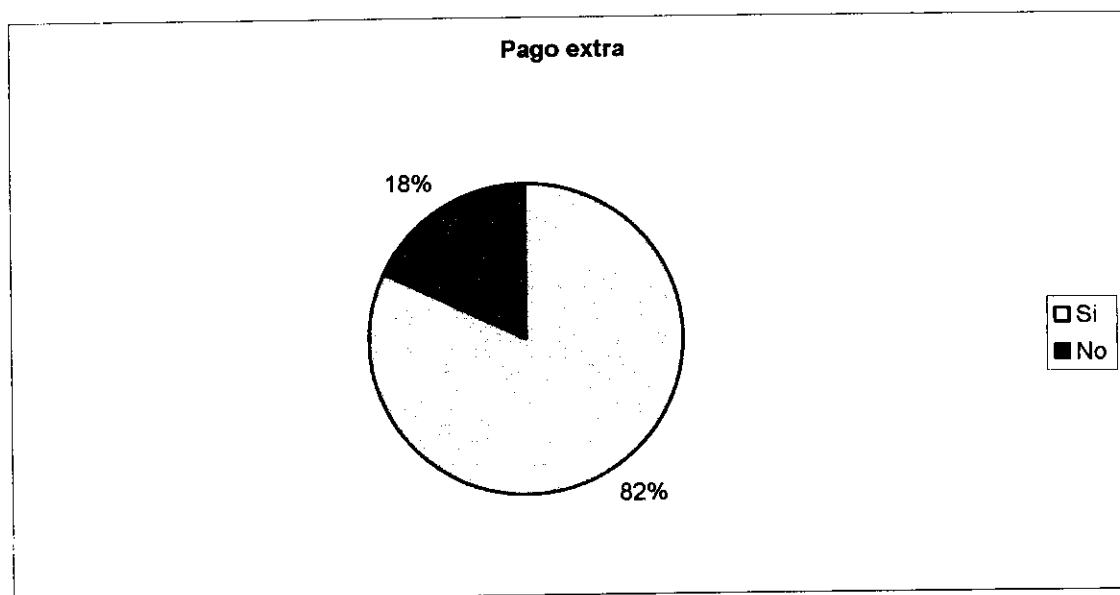
7.- En caso de preferir sus compras en el hogar, en qué día y a qué hora le gustaría recibir las? (respuesta de una elección)





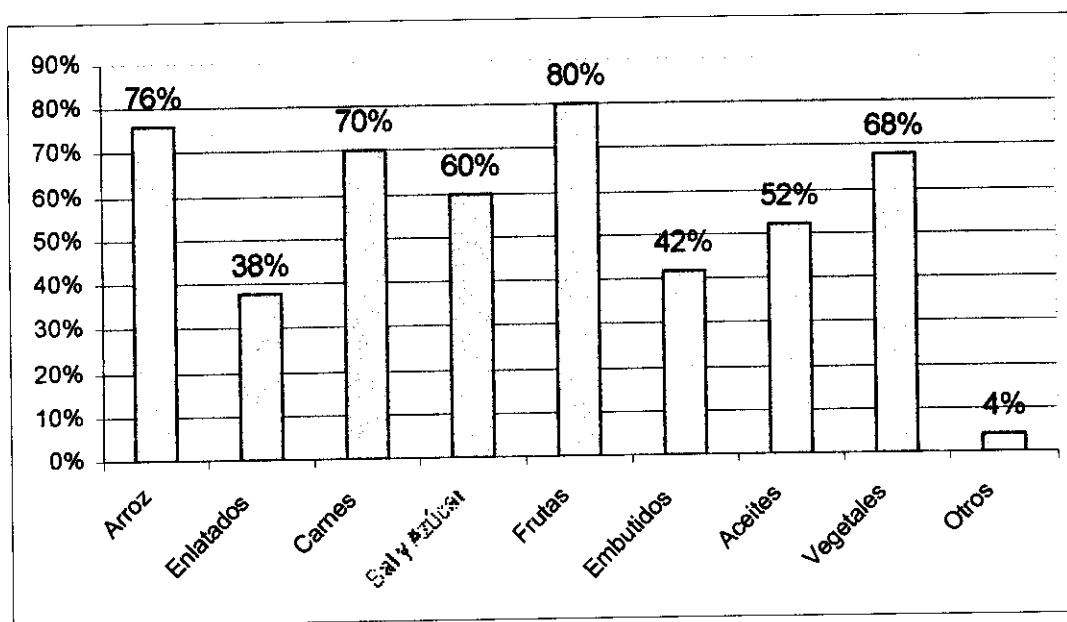
Los días de preferencia se dan en el siguiente orden: sábado (37%), lunes (25%), domingo (20%), y viernes (15%); sumando entre ellos 97%; los cuales vendrían a ser los días de ruta de entrega. Con un horario de preferencia en la mañana de 8h00 a 9h00 (31%), de 6h00 a 7h00 (11%) y de 7h00 a 8h00 (11%) dando un total de 59%; seguido por el horario de medio día, de 12h00 a 13h00 (16%), las cuales serían las preferencias generales pues otorgan un dato de 75%.

8.- En caso de recibir sus compras a domicilio, estaría usted dispuesto a pagar un valor adicional?



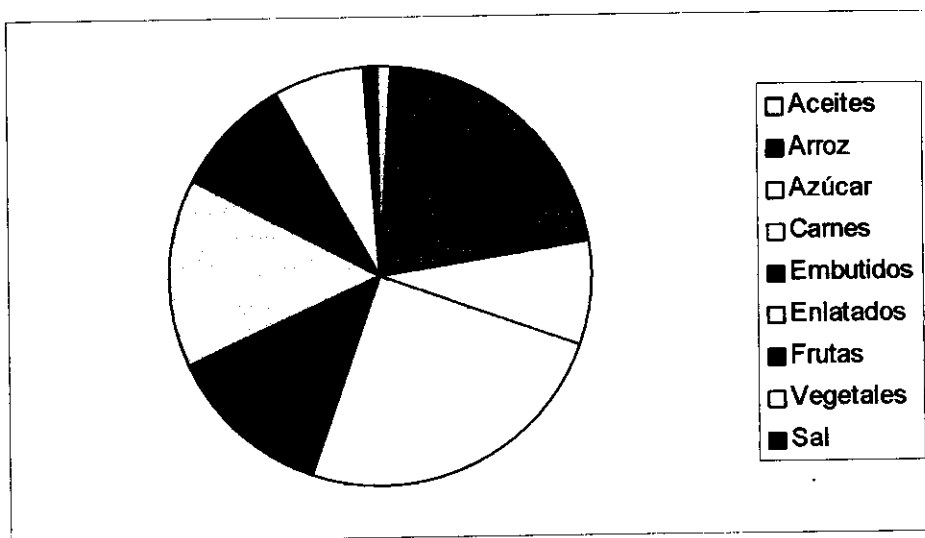
De las familias encuestadas que desearían recibir las compras a domicilio, el 82% estaría dispuesto a pagar un valor adicional por el valor agregado del servicio.

9.- De los productos de primera necesidad cuales serian de su preferencia recibirlos a domicilio?



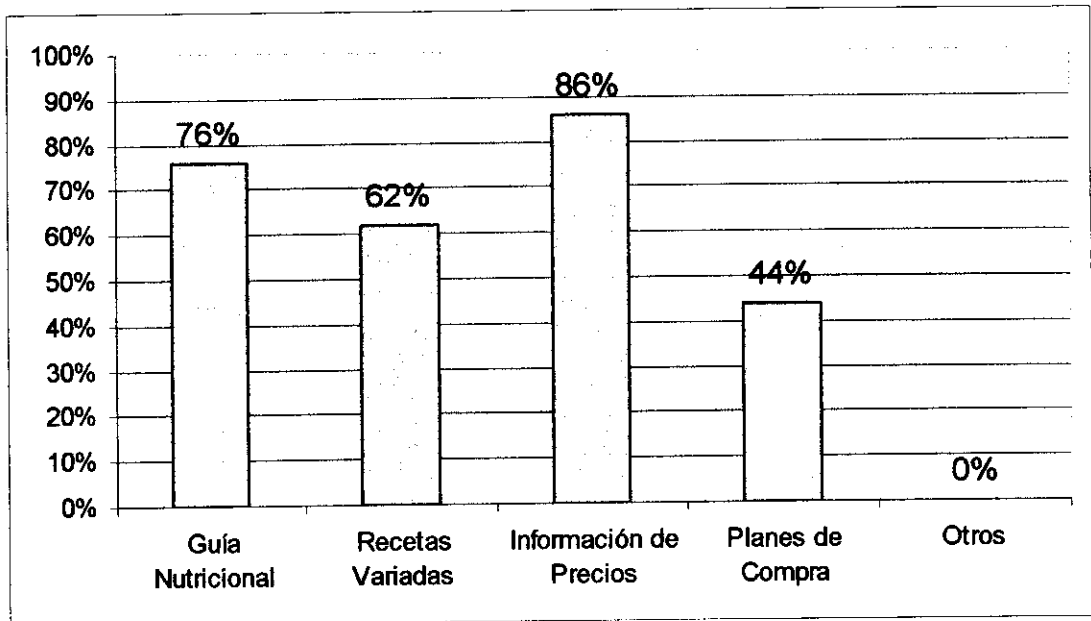
Los productos más requeridos como podemos observar son frutas (80%) y arroz (76%), le siguen muy de cerca las carnes (70%) y vegetales (68%), siendo entre estos el mayor porcentaje de la demanda. Vale la pena mencionar que en los productos denominados otros se mencionaron mariscos y harinas.

10.- En una semana el promedio de consumo de su familia es:



En el gráfico podemos observar la contribución porcentual de los alimentos comprados dentro de la adquisición total, sin embargo se considera de mayor importancia el resultado del promedio de consumo semanal por persona. El cual corresponde a: Aceites 0,13 litros, Arroz 2,375 libras, Azúcar 0,875 libras, Carnes 2,750 libras, Embutidos 1,430 libras, Enlatados 1,640 unidades, Sal 0.125 Kg, Frutas en promedio lo equivalente a 1 usd al igual que los vegetales con su equivalencia a 0,782 usd.

11.- En caso de recibir sus compras a domicilio le agradecería recibir información adicional sobre:



La ponderación esta basada en función del número de encuestados.

Como podemos observar a pesar de tener variación entre los porcentajes se nota la inclinación de preferencia por recibir de todos los adicionales.

2.3.4 Consumidor Final

2.3.4.1 Definición

Dado por el concepto de consumo: “quiere significar el disfrute de unos determinados bienes y servicios²”; en nuestro caso constituirán las familias de Ambato, las mismas que variaran su demanda en función del número de integrantes – esta medida será tomada de los resultados obtenidos de la encuesta realizada-, puesto que nuestro servicio va encaminado a satisfacer sus necesidades de proveeduría alimenticia, con un determinado valor agregado – entrega a domicilio -, entendiéndose como parte del producto la calidad y garantía del mismo

2.4 OFERTA

2.4.1 Definición

La cantidad de una mercancía que una empresa, o un individuo, están dispuestos a vender, a un precio determinado³

² Definición de **consumo** tomada de: DICCIONARIO DE ECONOMIA, Congdon – McWilliams, Editorial Grijalbo, Buenos Aires 1982.

³ Definición de **oferta** tomada de: DICCIONARIO DE ECONOMIA, Congdon – McWilliams, Editorial Grijalbo, Buenos Aires 1982.

En el mercado de venta de productos de primera necesidad se vuelve bastante extenso la ubicación de los competidores, sin embargo es de fundamental importancia realizar un estudio sobre los mismos, de esto trataremos a continuación

2.4.2 Investigación

Para el estudio de la oferta se utilizó principalmente la “observación” donde ya se establecen los competidores, los mismos que han sido tomados en cuenta como entes predeterminados en la encuesta realizada, para una vez obtenidos los datos y conocimientos básicos y necesarios para el análisis del entorno se pueda establecer las organizaciones competencia, definir los nichos de mercado y proponer las estrategias de comercialización.

Como competidores principales podemos citar a los comisariatos, existiendo en la ciudad de Ambato únicamente dos; Supermaxi y AKI, y como cadenas de comercialización general a los establecimientos TIA, los cuales constituyen una fuerza de comercialización por precios y prestigio establecido en el ámbito nacional. Entre las cadenas locales podemos observar a Skandinavo, y como competidores nuevos a “La Feria” por constituir una propuesta de economía para sectores de nivel medio.

Sin tomar en consideración a los competidores antes nombrados, se cree de interés para el proyecto dar la valía correspondiente por su participación en el mercado a los vendedores de “Plazas y Mercados”, los cuales a pesar de carecer de estrategias de

comercialización, publicidad y una administración adecuada, se han ubicado en el transcurrir del tiempo entre los proveedores al menudeo de alimentos para la gran mayoría de la población.

2.5 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION

Se propone como parte del proyecto una estrategia de comercialización innovadora en el mercado local, a pesar de ser muy conocida ya en otras localidades en el ámbito nacional e internacional, “la distribución de alimentos de la canasta básica a domicilio”, la cual se verá reforzada con estrategias como:

- **Crédito.-** Se brindará facilidades de pago de dos maneras: la primera que será negociada con un plazo máximo de 15 días calendario entre los vendedores y los consumidores; y la segunda que comprenderá el cobro mediante convenios con las empresas donde los consumidores laboren, pudiendo así restar los valores de compra de los roles de pago.
- **Planificación de consumo.-** Por medio de las “guías de compra” se dará información al cliente sobre la bondad nutritiva de los productos a venderse; la cual conjuntamente con “charlas de nutrición y preparación de alimentos” permitirá a la familia reconocer su necesidad real de compra y consumo, para poder realizar su pedido por periodos determinados de tiempo, tales como: semanales, quincenales, etc.

Todas estas estrategias pretenden crear un nexo de seguridad y confianza entre la

empresa comercializadora y los clientes, fundamentándose en el propuesta global de servicio especializado.

2.6 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Como días de preferencia para la adquisición de alimentos se establecen principalmente 4 días en la semana: viernes, sábado, domingo y lunes.
- Existe una aceptación del nuevo servicio propuesto “entrega a domicilio de alimentos” de un 71%, de los cuales el 82% estaría dispuesto a pagar un valor extra por el servicio valor agregado.
- La tendencia de compra se ve motivada principalmente por la economía, es decir los precios de los productos, seguida de la cercanía, variedad, calidad, frescura y crédito.
- De los ofertantes o competidores el principal esta dado por los mercados minoristas de la ciudad de Ambato con un 79%, seguido de las tiendas de barrio (67%), comisariatos (53%) y mercado mayorista (14%).
- Para entregar los alimentos se prefiere como localidad el hogar (98%), en horarios en la mañana entre 7h00 a 9h00 (53%), y al medio día entre 12h00 y 15h00 (27%).
- Existe una aceptación general por todos los productos consultados, dados en el siguiente orden: arroz, frutas, carnes vegetales, sal y azúcar, aceites, embutidos y enlatados.

CAPITULO III

ESTUDIO TÉCNICO

3.1 ANTECEDENTES

Como hemos podido observar en el capítulo anterior existe un mercado potencial con disposición a adquirir los productos a domicilio, como parte secuencial del proyecto en general debemos establecer ahora los aspectos técnicos y operativos requeridos para la consecución de la empresa.

3.2 OBJETIVOS

- Determinar la factibilidad técnica del proyecto.
- Conocer el producto y proceso de comercialización del proyecto.

3.3 TAMAÑO

El tamaño más adecuado será el que ofrezca el costo unitario mínimo para atender la

demanda actual pero dejando capacidad disponible para atender la demanda futura⁴, en nuestro caso como anotamos en el estudio de demanda, existe una demanda insatisfecha en la compra de productos de primera necesidad a domicilio mayor a la escala de producción por tanto el mercado no es un factor delimitante.

Nuestro mercado comprendido como parte inicial del proyecto esta dado por la ciudad de Ambato, por lo que requeriremos de inicio un centro de acopio y distribución ubicado en la urbe que cumpla con las dimensiones necesarias para manejar la demanda actual y sea útil en un futuro ante el incremento de la misma.

3.4 LOCALIZACIÓN

MACROLOCALIZACIÓN

La empresa comercializadora estará ubicada en la ciudad de Ambato, provincia del Tungurahua, pudiendo ser por sus características aplicables a diversas zonas como ya lo hemos mencionado; de hecho en la realidad este tipo de empresas y servicio ya se encuentra funcionando en varios lugares del mundo entero.

MICROLOCALIZACIÓN

Necesitaremos un local cercano a las zonas más pobladas de la ciudad, de fácil acceso para sus proveedores, adecuado para la estructuración de canales de

⁴ Tomado del manual PROYECTOS DE INVERSIÓN, de Eco. Catalina Álvarez L. PUCESA Escuela de Administración de Empresas – Carrera de formación en gerencia de Pequeñas y Medianas Empresas, 2001

comercialización, de área mínima de 300 m² y bajos costos, ubicado en la avenida Bolivariana vía a Baños km 1.

El terreno antes mencionado ha sido escogido entonces por presentar fácil acceso en el transporte terrestre, cercanía de centros de abastecimiento (mercado mayorista), dimensiones adecuadas a los requerimientos del proyecto, disponibilidad de servicios básicos como energía eléctrica, agua potable, teléfono; y, finalmente por pertenecer a uno de los socios teniendo esto una interesante oportunidad de costo-beneficio.

3.5 INGENIERÍA

3.5.1 Estudio del producto

Los principales productos que se comercializarán son los nombrados en el estudio de mercado: arroz, enlatados, carnes, sal, azúcar, frutas, embutidos, aceites y vegetales; los cuales se utilizan en la preparación de alimentos; en el siguiente cuadro podemos observar las formas de presentación con las que se venderán.

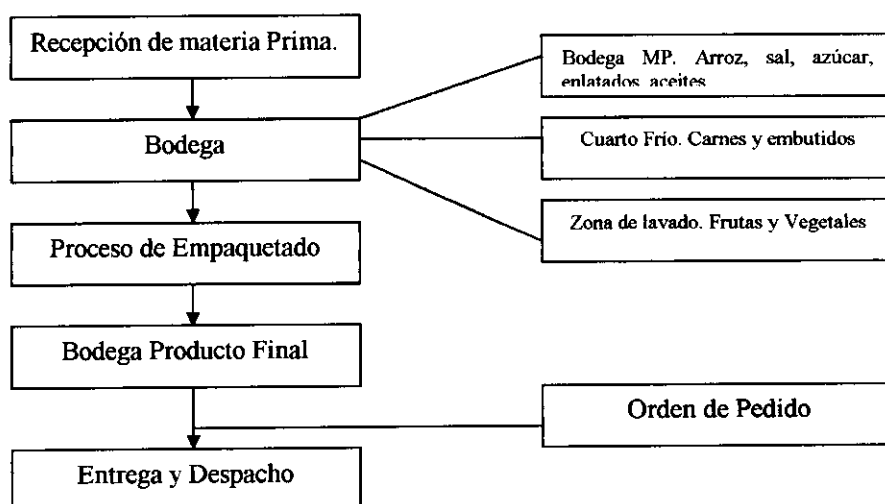
Producto	Unidad de venta	Presentación de venta	Productos sustitutos
Arroz	Libras	En fundas	-
Enlatados	Unidades	Enlatados	-
Carnes	Libras	Empaquetados (plato desechable y cubierto con plástico)	Carne de Soya
Sal	Libras	En fundas	-
Azúcar	Kilogramos	En fundas	Azúcar sin calorías / Panela
Frutas	Libras o Unidades (dependiendo la fruta)	Libras en fundas, y unidades libres	-
Embutidos	Libras o paquetes	En su presentación original	-
Aceites	Litros	Presentación original	-
Vegetales	Libras	En fundas	-

Se debe destacar que los productos como aceites, embutidos y enlatados, se venderán con la presentación original, y su tipo dependerá de los convenios que se logren con los diferentes productores de los mismos.

3.5.2 Estudio del proceso

El proceso en general que se utilizará es bastante sencillo pues no comprende la transformación

fabril de los productos a comercializarse y va desde la recepción de los bienes hasta su



entrega

La fruta y los vegetales deben ser comercializados de la manera más antiséptica posible para una mayor aceptación del consumidor.

3.5.3 Estudio de los insumos

3.5.3.1 Materias Primas

Materias primas	Unidad de Compra	Cantidad Requerida (usd)
Arroz	quintales	600,00
Enlatados	Cajas	500,00
Carnes	Libras	400,00
Sal	Bulto	200,00
Azúcar	Kilogramos	600,00
Frutas	Cajas	300,00
Embutidos	Libras	400,00
Aceites	Cajas	300,00
Vegetales	Sacos	300,00
Costo Total		3.600,00

3.5.3.2 Materiales Indirectos

Materiales Indirectos	Unidad de Compra	Costo de Compra	Cantidad Requerida
Fundas Rollos	25 m	3,50	200,00
Fundas individuales	paquetes 100	2,50	400,00
Platos desechables	paquetes 50	1,50	100,00
Costo Total			700,00

3.5.3.3 Requerimiento de personal

Personal	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Gerente General	1	350,00	4.200,00
Secretaria	1	150,00	1.800,00
Contador	1	150,00	1.800,00
Bodegueros	2	340,00	4.080,00
Vendedores	2	400,00	4.800,00
Costo Total		1.390,00	16.680,00

3.5.3.4 Suministros

Suministros	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Anual
Energía Eléctrica	480 KWH	0,50/KWH	240,00
Agua Potable	90 m3	3/m3	270,00
Comunicaciones	16000 min.	0,03/min.	480,00
Costo Total			990,00

3.5.4 Estudio de Instalaciones

Para el conveniente funcionamiento de la comercializadora se requiere la correcta distribución de las áreas funcionales de la empresa, las mismas que se ubicaran juntas dentro del espacio fisico escogido.

Área Administrativa.- Donde se desarrollarán las funciones de gerencia o administración, secretaria, contabilidad y ventas, constituye la base de las operaciones de la empresa.

Área de Bodega Materia Prima.- Donde se apilará la materia prima (arroz, sal, azúcar, enlatados, aceites, frutas y vegetales) en su presentación original.

Área de Lavado.- Donde se llevará a cabo la limpieza de los productos, específicamente de las frutas y vegetales, se ubicará juntamente a la bodega de materias primas.

Cuarto Frío.- Donde se almacenará las carnes, embutidos y otros productos perecibles, se los almacenará tanto en su recepción como posterior al proceso de empaquetado.

Área de Empacado.- Una vez lavados los productos agrícolas, se los empaquetará o enfundará, juntamente con los demás productos de primera necesidad, quedando listos para su venta y distribución.

Bodega de Producto Final o Terminado.- Una vez se obtenga la presentación final de los productos, se los almacenará listos para ser distribuidos según las correspondientes órdenes de pedido generadas a bodega. Esta bodega constituye parte de la bodega general y estará a un lado de la bodega de materia prima.

Se puede observar en el anexo 2 los planos de la infraestructura física.

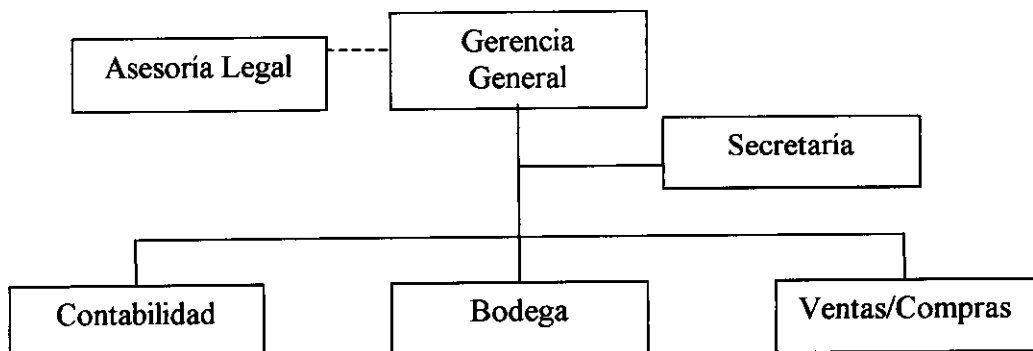
CAPITULO IV

ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

4.1 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Como toda unidad de producción la comercializadora requiere de un orden administrativo, una cadena de mando, que asegure el cumplimiento de responsabilidades y permita ejercer autoridad en función del fiel cumplimiento de los objetivos de la organización; en tal sentido se ha definido la estructura organizacional como nos muestra el siguiente organigrama estructural.

Organigrama Estructural



4.1.1 Análisis de puestos - Definición de funciones⁵

Gerencia General

Departamento: Gerencia General

Personal a cargo: Todas las dependencias de la empresa.

Numero de Personas en el puesto: UNA

Descripción del Puesto

Objeto o finalidad del puesto

Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades de la empresa.

Actividades

- Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, compras, finanzas, ventas y otros.
- Fijar y controlar que se cumplan objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas.
- Proponer y ejecutar planes de financiación e inversión e inversión.
- Realizar contactos con proveedores, casas distribuidoras y; averiguar precios, calidad, descuentos, créditos.
- Coordinar y supervisar los trámites de importación y adquisición de materia prima, maquinaria, instalaciones y equipo necesario.

⁵ Fuente: Documentos estudiados en la Carera de Formación Dual en Gerencia de PyMES de la PUCESA, facilitados por el Dr. Víctor Robalino.

- Llevar a cabo operaciones bancarias, comerciales, financieras y otras; representa a la empresa en las negociaciones y firma contratos de carácter legal, comercial, judicial, etc.
- Convocar y delegar a jefes departamentales la responsabilidad de la ejecución detallada de los programas de comercialización.
- Supervisar y asesorar a sus subordinados inmediatos en compra, ventas, finanzas, manejo de recursos humanos y otros.
- Decidir y/o aprobar nombramientos de personal.
- Conocer el movimiento económico y autorizar ingresos y egresos.
- Atender y solucionar problemas internos y externos.
- Realizar informes sobre las actividades realizadas, novedades existentes, movimiento financiero, proyectos realizados y políticas seguidas.
- Autorizar la adquisición de materias primas.

Requisitos del Puesto

Experiencia requerida:	2 años en cargos similares
Formación académica:	Administración de Empresas o similares
Otros cursos:	Manejo de paquetes utilitarios: Word, Excel. Administración de Recursos Humanos

Ambiente y riesgo

Nivel de esfuerzo:	
Mental:	Intenso
Físico:	Bajo
Riesgo de enfermedades:	Estrés
Ambiente de trabajo:	Normal

Secretaria

Departamento: Secretaria

Personal a cargo: Ninguno.

Numero de Personas en el puesto: UNA

Descripción del Puesto

Objeto o finalidad del puesto

Realizar labores taquigráficas, mecanográficas, de archivo y de secretaría en general bajo órdenes específicas de la empresa.

Actividades

- Atender al público, dar información y concretar entrevistas; recibir y efectuar llamadas telefónicas, anotar y transmitir mensajes.
- Mecanografiar oficios, informes, memorandums y otros documentos oficiales y o mercantiles.
- Tomar versiones taquigráficas de dictado, reuniones, conferencias y otros.
- Recibir, sumillar y redactar correspondencia de rutina siguiendo instrucciones precisas: certificar actas y documentos públicos.
- Recopilar, clasificar y archivar documentos, cartas, informes y demás papeles comerciales y de rutina.
- Ejecutar trabajos de oficina de carácter general y manejar la caja chica.
- Asistir al Gerente General.

Requisitos del Puesto

Experiencia requerida: No necesaria

Formación académica: Secretariado

Otros cursos: Manejo de paquetes utilitarios: Word, Excel.

Ambiente y riesgo

Nivel de esfuerzo:

Mental: Medio

Físico: Bajo

Riesgo de enfermedades: Estrés

Ambiente de trabajo: Normal

Contador

Departamento: Contabilidad

Personal a cargo: Auxiliar de contabilidad.

Numero de Personas en el puesto: UNA

Descripción del Puesto

Objeto o finalidad del puesto

Estructurar, organizar y coordinar los sistemas de contabilización de la empresa.

Actividades

- Distribuir, supervisar y controlar las tareas y actividades desarrolladas por el personal auxiliar contable.
- Organizar y estructurar el sistema de contabilidad general en la empresa.
- Controlar y vigilar las cuentas de clientes, auxiliares de caja, ingresos, egresos, movimiento económico diario y más documentos contables.
- Investigar y verificar la legalidad y autenticidad de los diferentes

comprobantes y facturas emitidos o recibidos en la empresa.

- Revisar los procedimientos seguidos en cobranzas, trámites de importación, exportación, etc.
- Elaborar comprobantes de ingreso, egreso, facturas, pedidos de mercaderías, cheques, planillas de pagos al seguro social, Ministerio de Finanzas y otros.
- Contabilizar todos los documentos habilitantes y registrar los datos por cuentas en libros auxiliares.
- Declarar impuestos y retenciones salariales efectuados.
- Verificar saldos y conciliar las cuentas bancarias, controlar el flujo y estado presupuestario.
- Informar del movimiento contable a través de los estados financieros y demás reportes que sean requeridos por la Gerencia General y auditores externos.
- Cortar el movimiento económico y cerrar con el balance consolidado anual las operaciones administrativas, financieras, y económicas.
- Diagnosticar el estado y situación económica y financiera de la empresa.
- Efectuar análisis comparativos y determinar la factibilidad de inversiones, crédito, endeudamiento externo, etc.

Requisitos del Puesto

Experiencia requerida: 2 años en cargos similares

Formación académica: Superior en Contabilidad y Auditoría

Otros cursos: Manejo de paquetes utilitarios: Word, Excel. Manejo de paquetes contables.

Ambiente y riesgo

Nivel de esfuerzo:

Mental: Intenso

Físico: Bajo

Riesgo de enfermedades: Estrés

Ambiente de trabajo: Normal

Bodeguero

Departamento: Bodega

Personal a cargo: Ninguno.

Numero de Personas en el puesto: DOS

Descripción del Puesto

Objeto o finalidad del puesto

Recibir, embodegar y mantener en buen estado las materias primas y productos para la venta.

Actividades

- Recibir, controlar y embodegar la materia prima.
- Limpiar y/o la materia prima que ha si lo requiera.
- Enfundar o empaquetar la materia prima según los procedimientos y ordenes específicas recibidas.
- Recibir las ordenes de pedido y preparar los paquetes por familia
- Mantener control y responsabilidad sobre los inventarios.

Requisitos del Puesto

Experiencia requerida: No necesaria

Formación académica: Instrucción secundaria

Otros cursos: No necesario.

Ambiente y riesgo

Nivel de esfuerzo:

Mental: Bajo

Físico: Intenso

Riesgo de enfermedades: Enfermedades musculares

Ambiente de trabajo: Normal

Vendedor

Departamento: Ventas

Personal a cargo: Ninguno.

Numero de Personas en el puesto: DOS

Descripción del Puesto

Objeto o finalidad del puesto

Promover, ejecutar y controlar las ventas de mercadería.

Actividades

- Realizar las visitas a clientes según su hoja de ruta.
- Informar y promover acerca de los paquetes de productos.
- Recopilar y organizar los pedidos de los clientes; informar a Bodega sobre las necesidades de paquetes de productos para la venta.
- Informar semanalmente a Gerencia General de las ventas realizadas y requerimientos de materias primas.
- Realizar las compras de materias primas una vez obtenidos las autorizaciones

necesarias.

- Realizar los cobros y depositarlos en Contabilidad
- Promocionar de los servicios y productos adicionales.
- Llevar el control post venta según procedimientos e indicaciones específicas de la Gerencia General.

Requisitos del Puesto

Experiencia requerida: No necesaria

Formación académica: Instrucción secundaria.

Otros cursos: No necesarios.

Ambiente y riesgo

Nivel de esfuerzo:

Mental: Medio

Físico: Medio

Riesgo de enfermedades: Estrés, fatiga.

Ambiente de trabajo: Normal

Asesor Legal

Departamento: Asesoría Legal

Personal a cargo: Propio Staff.

Numero de Personas en el puesto: UNA

Descripción del Puesto

Objeto o finalidad del puesto

Asesorar a la empresa en todos los aspectos que hacen referencia a lo jurídico, para

procurar la solución más ajustada a sus intereses

Actividades

- Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la empresa o en contra de ella, ya sea por finiquito de contratos, vistos buenos, cobranzas de carteras vencidas y otras demandas cobrables, civiles, penales, etc.
- Estudiar e interpretar la ley para su aplicación correcta en la elaboración de proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones que normen aspectos jurídicos de orden penal, comercial o administrativo de la institución.
- Formular minutas y contratos de trabajo, adquisición de materiales, de compra-venta, cancelación de hipotecas, etc.
- Redactar, dictar, revisar y enviar documentos a las diferentes dependencias judiciales.
- Vigilar se de cumplimiento a leyes y reglamentos especiales que rigen a la empresa.
- Investigar las reformas introducidas a las instituciones jurídicas para conocer las normas que se encuentran vigentes.
- Asistir a Gerencia general en reuniones en representación de la empresa ante otras instituciones públicas o privadas.

Requisitos del Puesto

Experiencia requerida: 2 años en cargos similares

Formación académica: Abogado de los Tribunales de la República o afines

Otros cursos: Manejo de paquetes utilitarios: Word, Excel.

Ambiente y riesgo

Nivel de esfuerzo:

Mental: Intenso

Físico: Bajo

Riesgo de enfermedades: Estrés

Ambiente de trabajo: Normal

4.2 ESTUDIO LEGAL

La empresa se constituirá como una sociedad de hecho, por lo que no se requiere reconocimiento de la Superintendencia de Compañías así como tampoco la tramitación pertinente a instituciones reguladas por ésta. Sin embargo, es considerablemente de importancia la fijación de aportes, forma de gobierno y administración de la sociedad, políticas de reparto de utilidades, determinación de objeto social, y otros acuerdos a los que se lleguen y comprometan los socios de la organización.

Dichos parámetros se los establece en una minuta la cual deberá ser elevada a escritura pública con el patrocinio de un abogado de los Tribunales de la República del Ecuador o Doctor en Derecho en cualquier notaría, para posteriormente ser inscrito en el Registro Mercantil. Con lo que se consigue transparentar la buena voluntad de las partes y clarificar los acuerdos con los que se regirá la compañía.

Además de facilitar la obtención de la Patente Municipal y la afiliación al correspondiente gremio, en nuestro caso “Cámara de Comercio”

4.2.1 Registro Único de Contribuyentes

El Registro Único de Contribuyentes (RUC), constituye el punto de partida para el proceso de la administración tributaria. Es el número de identificación de todas aquellas personas naturales y sociedades que son sujetas de obligaciones tributarias como consecuencia de la realización de actividades económicas.

Las personas naturales o sociedades que realicen alguna actividad económica, tienen dos obligaciones iniciales con el Servicio de Rentas Internas:

1. Obtener el Registro Único de Contribuyentes, documento único que les califica para poder efectuar transacciones comerciales en forma legal.
2. Actualizar el RUC por cualquier cambio producido en los datos que contiene⁶.

El RUC se obtiene en las dependencias del Servicio de Rentas Internas (SRI), su tramitación no tiene costo, y sus requisitos para sociedades civiles de hecho son:

⁶ FUENTE: Servicio de Rentas Internas SRI

- Presentar los Formularios RUC-01-A y RUC-01-B suscritos por el representante legal.
- Original y una copia de la escritura pública o del contrato social otorgado ante un notario o juez.
- Original y una copia del nombramiento del representante legal.
- Identificación del Representante Legal.- para el caso de ecuatorianos: copia de la cédula de identidad y copia del certificado de votación del último proceso electoral.
- Original del documento que identifique el domicilio principal en el que se desarrolla la actividad de la sociedad. Este documento puede ser una planilla de servicio eléctrico, teléfono o agua potable, o el contrato de arrendamiento.

El tiempo de duración del trámite no excede de un día laborable. También se deberá actualizar el RUC cuando existan cambios en la actividad económica, dirección o por finalización de actividades.

Los contribuyentes deben inscribirse en el RUC dentro de los treinta días hábiles siguientes a su inicio de actividades.

4.2.2 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Se deberá como manda la ley, afiliarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social obteniendo el número patronal, el cual será nuestra identificación dentro de esta institución para trámites como los avisos de entrada y salida de empleados a la

empresa.

Se debe afiliar a todo el personal. Este trámite es gratuito y se lo debe hacer personalmente en las dependencias del IESS. En la actualidad existe la ventaja de obtener una clave que permite al patrono realizar trámites de avisos, cálculo e impresión de planillas, y otros servicios a través de la página web www.ies.gov.ec

CAPITULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.

Una vez analizados los aspectos de mercado, técnicos, administrativos y legales, podemos proceder a la parte final de este proyecto, el estudio económico financiero nos permitirá determinar en valores monetarios la necesidad de inversión y financiamiento de la empresa.

Como se ha podido revisar en capítulos anteriores existen requerimientos de infraestructura, materia prima, mano de obra, etc.; que deberán ser cubiertos por los integrantes de esta sociedad, además se podrá contar con la facilidad de créditos de diferentes instituciones financieras locales, los mismos que deberán ser estudiados en su sentido de obligación inflexible de la empresa, pues se debe considerar el compromiso de los derechos de propiedad de los bienes más importantes de la sociedad.

En el siguiente cuadro podemos observar los valores correspondientes a las inversiones y su financiamiento.

Inversiones y Financiamiento del Proyecto

INVERSIONES

INVERSIONES		68.000,00
Terrenos	30.000,00	
Construcciones	10.000,00	
Cuarto frío	4.000,00	
Muebles y enseres	3.000,00	
Equipo de computación	2.000,00	
Equipo de oficina	1.000,00	
Vehículos	4.000,00	
Instalaciones generales	2.000,00	
Gastos pre-operativos	2.000,00	
Capital de trabajo	10.000,00	

TOTAL INVERSIONES 68.000,00

FINANCIAMIENTO

Capital	54.000,00
Crédito Hipotecario (5 años)	14.000,00

TOTAL FINANCIAMIENTO 68.000,00

5.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Conocido también por “Estado de Resultados”, el cual se genera por cada periodo contable es decir desde el 1° de Enero hasta el 31 de diciembre del mismo año, nos permite conocer el resultado final de cada ejercicio anual pudiendo ser estos utilidades positivas o negativas (perdida) para la empresa.

En nuestro caso lo hemos proyectado 5 años, tal como lo podemos ver a continuación. Los cuadros complementarios como los costos de ventas, costos indirectos de fabricación y el detalle de las depreciaciones y amortizaciones los

podemos observar en anexos.

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE CADA AÑO

	AÑO 1
Ingreso Bruto por Ventas	149.771,00
Devoluciones	0,00
Ingreso Neto por Ventas	149.771,00
Costo de Ventas	124.436,67
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	25.334,33
Gastos de Ventas	5.600,00
UTILIDAD NETA EN VENTAS	19.734,33
Gastos de Administración	8.400,00
UTILIDAD OPERACIONAL	11.334,33
Gastos Financieros	2.100,00
Otros Ingresos	0,00
Otros Egresos	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	9.234,33
15% participación trabajadores	1.385,15
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.849,18
Impuesto a la Renta	1.962,30
UTILIDAD NETA O PERDIDA NETA	5.886,89

5.3 FLUJO DE CAJA

Considerado de gran importancia dentro del estudio de proyectos de inversión por constituir una especie de balance anticipado o esperado para los próximos años de funcionamiento de la organización, donde se podrá evaluar el comportamiento de los ingresos y egresos, además de reconocer las ganancias o pérdidas esperadas.

EMPRESA COMERCIALIZADORA
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	0,00	149.771,00	167.731,20	187.858,94	210.402,02	235.650,25
Recuperacion por ventas		149.771,00	167.731,20	187.858,94	210.402,02	235.650,25
EGRESOS OPERACIONALES	0,00	143.236,67	159.627,67	177.947,45	197.756,98	220.644,17
Pago a proveedores		120.000,00	134.400,00	150.528,00	168.591,36	188.822,32
Mano de obra directa		4.080,00	4.488,00	4.936,80	5.430,48	5.973,53
Mano de obra indirecta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de ventas		5.600,00	6.160,00	6.776,00	7.453,60	8.198,96
Gastos de administracion		8.400,00	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44
Costos indirectos de fabricacion		5.156,67	5.339,67	5.542,65	5.101,14	5.350,92
FLUJO OPERACIONAL	0,00	6.534,33	8.103,53	9.911,49	12.645,04	15.006,08
INGRESOS NO OPERACIONALES	68.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital inicial de trabajo						
Credito a contratarse a corto plazo	14.000,00					
Aportes de capital	54.000,00					
Aportes para futura capitalización						
Recuperacion de inversiones temporales						
Recuperacion de otros activos						
Otros ingresos						
EGRESOS NO OPERACIONALES	58.000,00	8.900,00	7.827,45	8.337,33	8.958,82	9.943,90
Pago de intereses		2.100,00	1.680,00	1.260,00	840,00	420,00
Pago de crédito de corto plazo		2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Pago de crédito de largo plazo						
Pago por participación de utilidades			1.385,15	1.769,93	2.200,89	2.782,30
Pago de impuestos			1.962,30	2.507,40	3.117,93	3.941,60
Reparto de dividendos						
Adquisición de inversiones temporales						
Adquisición de activos fijos	56.000,00	4.000,00				
Gastos Pre-operativos	2.000,00					
FLUJO NO OPERACIONAL	10.000,00	-8.900,00	-7.827,45	-8.337,33	-8.958,82	-9.943,90
FLUJO NETO GENERADO	10.000,00	-2.365,67	276,08	1.574,16	3.686,22	5.062,18
FLUJO AL INICIO DEL PERIODO	10.000,00	10.000,00	7.634,33	7.910,42	9.484,58	13.170,80
FLUJO NETO	10.000,00	7.634,33	7.910,42	9.484,58	13.170,80	18.232,98

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para la determinación del punto de equilibrio P.E. es necesario reconocer los costos fijos y los variables. Por tanto

Para el año 1.-

Se utilizará el método de la fórmula

$$PE = CF / (1 - (CV / \text{Ingreso de ventas}))$$

$$PE = 116901.15$$

Para el caso de nuestro proyecto el volumen de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio donde no se pierda ni se gane, es de \$ 116901.15 para el año 1.

5.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

5.5.1 Costo Promedio Ponderado

Corresponde a la tasa mínima para que el proyecto gane o tenga éxito.

	Valor	Participación porcentual	Costo Nominal	Costo Promedio
Crédito	14.000,00	Wd = 20%	Kd = 15%	3 %
Capital propio	54.000,00	We = 80%	Kc = 10%	8%
Total	68.000,00			11%

Kd = Costo nominal de la deuda sin ajuste por impuesto

Kc = Costo nominal de recursos propios considerando una prime de riesgo

$$\begin{aligned}
W_e &= \text{Porcentaje de recursos propios de la inversión total} \\
W_d &= \text{Porcentaje de pasivos de la inversión total} \\
K_p &= K_c * W_e + K_d * W_d \\
K_p &= 0.14 * 0.80 + 0.10 * 0.20 \\
K_p &= 0.11 = 11\%
\end{aligned}$$

Hemos obtenido una tasa mínima de rendimiento para el éxito del proyecto del 11%.

5.5.2 Costo de capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

Para formarse esta empresa como hemos visto se han utilizado dos fuentes de financiamiento; los inversionistas con un porcentaje sobre el total del 80%, y un crédito a instituciones financieras a 5 años correspondiendo a un 20% del total del financiamiento.

Recordemos que los valores del flujo neto consideran ya el pago del crédito a 5 años, por lo tanto nosotros no calcularemos el TMAR globalizado, sino operaremos simplemente con el TMAR de los inversionistas.

$$TMAR = i + f + i * f$$

Donde:

i = inflación

f = premio al riesgo

$$TMAR = 0.10 + 0.00 + 0.10 * 0.00$$

$$TMAR = 0.10 = 10\%$$

Hemos trabajado con una tasa de inflación del 10%, a pesar de que las expectativas del Gobierno son tasas inflacionarias de un dígito, es decir una tasa aún menor, y como premio al riesgo establecemos un valor cero, valor escogido para simplemente mantener el valor del dinero a través del tiempo. Por tanto la tasa mínima aceptable de rendimiento 10%.

5.5.3 Valor Actual Neto

Para el cálculo del Valor Actual Neto nos valemos del flujo neto de fondos de acuerdo a la siguiente tabla.

FLUJO NO OPERACIONAL	-68.000,00	-8.900,00	-7.827,45	-8.337,33	-8.958,82	-9.943,90
FLUJO NETO GENERADO	-68.000,00	-2.365,67	276,08	1.574,16	3.686,22	5.062,18
FLUJO AL INICIO DEL PERIODO		10.000,00	7.634,33	7.910,42	9.484,58	13.170,80
RECUPERACION INVERSION						
Activos						37.666,65
Capital de Trabajo						10.000,00
FLUJO NETO	-68.000,00	7.634,33	7.910,42	9.484,58	13.170,80	65.899,63

Trabajaremos con una tasa del 10% considerada como tasa de descuento y obtenida por el TMAR.

Lo calcularemos con la siguiente fórmula.

$$VAN = \sum \frac{VF}{(1+i)^n} - I$$

Donde:

- VF = Valor Futuro (Flujo Neto)
 i = Costo de oportunidad (tasa de descuento)
 I = Inversión
 n = Períodos del Proyecto

Reemplazando los datos en la fórmula propuesta el resultado es el siguiente:

$$\text{VAN} = 2518.06 \text{ usd}$$

El proyecto se acepta como rentable puesto que el valor del VAN es mayor a cero correspondiendo este a 2518.06 usd

5.5.4 Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo del TIR requerimos de la elaboración del cuadro de flujo neto:

FLUJO NO OPERACIONAL	-68.000,00	-8.900,00	-7.827,45	-8.337,33	-8.958,82	-9.943,90
FLUJO NETO GENERADO	-68.000,00	-2.365,67	276,08	1.574,16	3.686,22	5.062,18
FLUJO AL INICIO DEL PERIODO		10.000,00	7.634,33	7.910,42	9.484,58	13.170,80
RECUPERACION INVERSION						
Activos						37.666,65
Capital de Trabajo						10.000,00
FLUJO NETO	-68.000,00	7.634,33	7.910,42	9.484,58	13.170,80	65.899,63

$$\text{TIR} = (Ti) + ((Ts)-(Ti))((VAN*Ti)/(VAN*Ti-VAN*Ts))$$

Cuyo resultado corresponde a un TIR del 11%.

Como criterio de aceptación se considera que al ser el TIR mayor que la TMAR, se acepta la inversión; tal como lo recomienda Gabriel Baca Urbina en su libro evaluación de proyectos (pág 217).⁷

⁷ EVALUACIÓN DE PROYECTOS, BACA Urbina Gabriel, MCGRAW-HILL. cuarta edición, México Septiembre del 2000

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El proyecto de inversión es rentable.
- El proyecto de inversión presentado resulta una interesante oportunidad para el desarrollo económico de la ciudad y aumento del nivel de vida de las familias de Ambato.
- Existe un amplio margen de crecimiento, considerando el nivel de aceptación de la nueva propuesta comercial y la inexistente oferta de este servicio en la localidad.

6.2 RECOMENDACIONES

- Aceptar el proyecto por constituirse rentable e innovador
- Determinar el nivel de evolución de la aceptación del mercado en referencia a la nueva empresa, especialmente a su nueva propuesta de servicio.
- Realizar sondeos permanentes donde se puedan ubicar los cambios necesarios a ejecutarse en el proceso de venta, especificación de producto, y servicios complementarios.
- Organizar a las familias por sectores donde se les pueda informar sobre la existencia de la nueva empresa e incentivar el consumo de los productos y de los servicios adicionales.
- Mantener constantemente en capacitación a los colaboradores de la comercializadora.

BIBLIOGRAFÍA

- **DICCIONARIO DE ECONOMIA**, Congdon – McWilliams, Grijalbo España 1982
- **GUIA PARA CREAR Y DESARROLLAR SU PROPIA EMPRESA**, Flor García Gary, Editorial Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.. Ecuador 2001
- **PROYECTOS DE INVERSIÓN**, Álvarez Catalina, PUCESA Ecuador 2001.
- **Documentos Escuela de Administración de Empresas – Carrera de Formación Dual en Gerencia de PyMES**, Varios, Ecuador.
- **EVALUACIÓN DE PROYECTOS** cuarta edición, Baca Urbina Gabriel, Mc Graw Hill México 2000.

ANEXOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-SEDE AMBATO

El presente cuestionario tiene la finalidad de sustentar el Estudio de Factibilidad de un proyecto llevado a cabo como parte del proceso final de la Carrera de Formación Dual en Gerencia de Pymes de la Escuela de Administración de Empresas, por lo cual solicitamos a usted nos brinde su colaboración y anticipamos nuestro agradecimiento.

Información General

Dirección domiciliaria: _____

Sector: _____

Número de personas en su familia: 2: --- 3: --- 4: --- 5-6: --- #>6: ---

Actividad de los miembros: Número

 Actividad de Hogar: _____

 Trabajo dependiente: _____

 Trabajo independiente: _____

 Estudiantes: _____

 Otros: _____

 Total: _____

Nota.- El tipo de alimentos a los que se refiere el presente sondeo se refieren a productos de primera necesidad

Cuestionario:

1.- La compra de alimentos para su familia usted las realiza generalmente en:

Lugar	Porcentaje de compra:
Mercados de la ciudad: _____	_____ %
Mercado mayorista: _____	_____ %
Comisariatos: _____	_____ %
Tiendas de barrio: _____	_____ %
Otros: (especifique) _____	_____ %

2.- Del lugar indicado con mayor porcentaje indique usted cual es su motivo para realizar sus compras ahí.

3.- Para la compra de alimentos usted prefiere:

Días entre semana: _____

Fines de semana: _____

4.- Qué día (s) se realiza (n) generalmente la (s) compra (s) de alimentos en su hogar?

Lunes: _____ Martes: _____

Miércoles: _____ Jueves: _____

Viernes: _____ Sábado: _____

Domingo: _____

5.- Le gustaría que sus alimentos sean entregados a domicilio?

Si: _____ No: _____

6.- De la pregunta anterior en caso de ser SI, le agradaría a usted que sus compras se las entreguen en:

Su hogar: _____

Su trabajo: _____

7.- En caso de preferir recibir sus compras en el hogar, en qué día y a qué hora le gustaría recibirlos?

Días:

Lunes: _____ Martes: _____ Miércoles: _____ Jueves: _____

Viernes: _____ Sábado: _____ Domingo: _____

Horario:

Mañana: _____ Medio Día: _____ Tarde: _____

6:00-7:00: _____ 12:00-13:00: _____ 16:30-17:30: _____

7:00-8:00: _____ 13:00-14:00: _____ 17:30-18:30: _____

8:00-9:00: _____ 14:00-15:00: _____ 18:30-19:30: _____

8.- En caso de recibir sus compras a domicilio, estaría usted dispuesto a pagar un valor adicional?

Si: _____ No: _____

9.- De los productos de primera necesidad cuales serían de su preferencia recibirlos a domicilio?

Arroz _____ Sal y Azúcar _____ Aceites _____

Enlatados _____ Frutas _____ Vegetales _____

Carnes _____ Embutidos _____

Otros (especifique) _____

10.- En una semana el promedio de consumo de su familia es:

Artículos	Consumo familiar		Consumo promedio individual	
	Cantidad	Equivalente usd	Cantidad	Equivalente usd
Arroz				
Enlatados				
Carnes				
Sal				
Azúcar				
Frutas				
Embutidos				
Aceites				
Vegetales				

11.- En caso de recibir sus compras a domicilio le agradecería recibir información adicional sobre:

SI NO

Guía nutricional: _____

Recetas variadas: _____

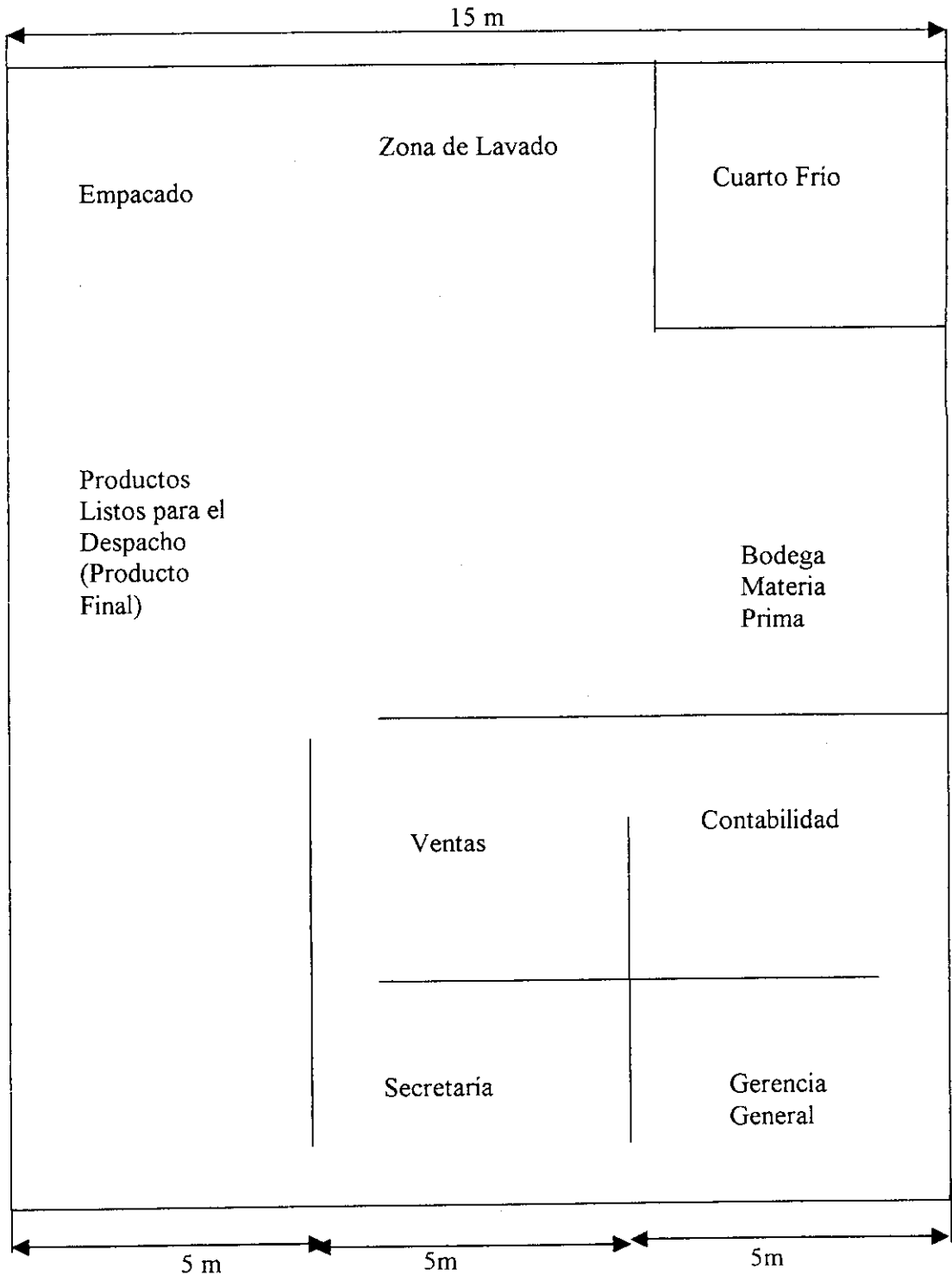
Información de precios: _____

Planes de compra (x paquete): _____

Otros: _____

Este es el fin de la encuesta....

Muchas Gracias....



AVENIDA BOLIVARIANA

COSTO DE VENTAS PROYECTADO (ANUAL)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima Consumida	120.000,00	134.400,00	150.528,00	168.591,36	188.822,32
Mano de Obra Directa	4.080,00	4.488,00	4.936,80	5.430,48	5.973,53
Costos Indirectos de Fabricación	5.156,67	5.339,67	5.542,65	5.101,14	5.350,92
COSTO DE FABRICACION	129.236,67	144.227,67	161.007,45	179.122,98	200.146,77
COSTO DE PRODUCCION	129.236,67	144.227,67	161.007,45	179.122,98	200.146,77
Inventario Final Productos Terminados	4.800,00	5.376,00	6.021,12	6.743,65	7.552,89
COSTO DE VENTAS	124.436,67	138.851,67	154.986,33	172.379,33	192.593,88

COSTO INDIRECTO DE FABRICACION PROYECTADO (ANUAL)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra indirecta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Materiales indirectos	700,00	784,00	878,08	983,45	1101,46
Suministros	990,00	1089,00	1197,90	1317,69	1449,46
Depreciaciones	3.266,67	3266,67	3266,67	2600,00	2600,00
Amortización	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
COSTO INDIRECTO DE FABRICACION	5.156,67	5.339,67	5.542,65	5.101,14	5.350,92

DEPRECIACION

Detalle	Valor	Años de vida útil	Depreciación anual
Galpón	10.000,00	10	1.000,00
Cuarto Frío	4.000,00	10	400,00
Muebles y enseres	3.000,00	10	300,00
Equipo de oficina	1.000,00	10	100,00
Vehículos	4.000,00	5	800,00
Equipo de computación	2.000,00	3	666,67
Total			3.266,67

AMORTIZACION

Detalle	Valor	Años de vida útil	Depreciación anual
Gastos pre-operativos	2000	10	200,00
Total			200,00

TABLA DE AMORTIZACION CREDITO

CAPITAL	INTERES	MONTO	CUOTA	AÑO
14.000,00	2.100,00	16.100,00	4.900,00	1
11.200,00	1.680,00	12.880,00	4.480,00	2
8.400,00	1.260,00	9.660,00	4.060,00	3
5.600,00	840,00	6.440,00	3.640,00	4
2.800,00	420,00	3.220,00	3.220,00	5
0,00				

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE CADA AÑO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso Bruto por Ventas	149.771,00	167.731,20	187.858,94	210.402,02	235.650,25
Devoluciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingreso Neto por Ventas	149.771,00	167.731,20	187.858,94	210.402,02	235.650,25
Costo de Ventas	124.436,67	138.851,67	154.986,33	172.379,33	192.593,88
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	25.334,33	28.879,53	32.872,61	38.022,69	43.056,37
Gastos de Ventas	5.600,00	6.160,00	6.776,00	7.453,60	8.198,96
UTILIDAD NETA EN VENTAS	19.734,33	22.719,53	26.096,61	30.569,09	34.857,41
Gastos de Administración	8.400,00	9.240,00	10.164,00	11.180,40	12.298,44
UTILIDAD OPERACIONAL	11.334,33	13.479,53	15.932,61	19.388,69	22.558,97
Gastos Financieros	2.100,00	1.680,00	1.260,00	840,00	420,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	9.234,33	11.799,53	14.672,61	18.548,69	22.138,97
15% participación trabajadores	1.385,15	1.769,93	2.200,89	2.782,30	3.320,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	7.849,18	10.029,60	12.471,72	15.766,39	18.818,13
Impuesto a la Renta	1.962,30	2.507,40	3.117,93	3.941,60	4.704,53
UTILIDAD NETA O PERDIDA NETA	5.886,89	7.522,20	9.353,79	11.824,79	14.113,59

Impuesto a la Renta 25%

Consumo mensual por familia promedio (según aportes de datos de encuesta)

Tipo de flías	2	3	4	entre 5 y 6	mas de 6	Total
Aportes porcentuales	12,86%	18,57%	28,57%	31,43%	8,57%	100,00%
Aceites	0,14	0,31	0,64	0,96	0,31	2,36
Arroz	2,62	5,67	11,63	17,60	5,67	43,19
Azúcar	0,96	2,09	4,29	6,48	2,09	15,91
Carnes	3,03	6,57	13,47	20,37	6,57	50,00
Embutidos	1,58	3,41	7,00	10,59	3,41	26,00
Enlatados	1,81	3,92	8,03	12,15	3,92	29,82
Frutas	1,10	2,39	4,90	7,41	2,39	18,18
Sal	137,79	298,45	612,21	926,06	298,42	2272,93
Vegetales	0,86	1,87	3,83	5,79	1,87	14,21

Consumo familia tipo