PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

VIABILIDAD PARA EL PROYECTO DE AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO J.M. CATERING SERVICE

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

LUIS FABRICIO JANETA MAYANCELA

ING. MARIANO MERCHAN FOSSATI, MBA.

QUITO, NOVIEMBRE 2015

Director:

Ing. Mariano Merchán, MBA.

Informantes:

Dr. René Morales

Ing. Fernando Rosas

DEDICATORIA

A mi familia y a mí novia, en especial para mis padres, hermanas y sobrinas que han confiado en mí toda la vida, porque desde el primer día en la universidad mi único propósito fue y es ser el mejor Ingeniero Comercial de la PUCE, lo cual hoy acaba de empezar.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo constante tanto moral como económico.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a sus colaboradores por su contribución en mi formación.

Al Ing. Mariano Merchán por su entrega en la dirección de este trabajo, por sus sabios consejos y meticulosa labor.

A mis amigos los cuales a pesar de todas las circunstancias siempre estuvieron a mi lado para darme el apoyo necesario.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron en mi vida para llegar a este punto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ESTUDIO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA J.M. CATERING SERVICE, 3

1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO, 3
1.1.1. Indicadores macroeconómicos, 3
1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EMPRESA, 9
1.2.1. Mercado de alimentos y bebidas, 9
1.2.2. Competencia, 12

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 15

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, 15
2.1.1. Creación, 15
2.1.2. Misión, 15
2.1.3. Visión, 16
2.2. MARCO LEGAL, 16
2.2.1. Clasificación de la empresa, 16
2.2.2. Requisitos adicionales, 17
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 18
2.4. PROCESOS, 20
2.5. PRODUCTOS, 24
2.5.1. Frescos, 24
2.5.2. Enlatados, 25
2.6. CLIENTES, 25
2.6.1. Locales, 25
2.6.2. Provincias, 28
2.7. ESTADOS FINANCIEROS, 30
2.7.1. Estados de situación financiera, 30
2.7.2. Estados de resultados, 34
2.7.3. Análisis financiero, 38
2.8. INDICES FINANCIEROS, 48

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 51

3.1. ESTUDIO DE MERCADO, 51
- 3.1.1. Introducción, 51
- 3.1.2. Objetivo, 51
- 3.1.3. Justificación del estudio, 52
- 3.1.4. Recolección de información, 52
- 3.1.5. Análisis de datos, 55
- 3.1.6. Análisis de la demanda, 64
- 3.1.7. Análisis de la oferta, 66
- 3.1.8. Análisis de precio y calidad, 69
- 3.1.9. Canales de comercialización y distribución del producto, 70

3.2. AMPLIACIÓN DE PRODUCTOS, 72
- 3.2.1. Definición de productos, 72
- 3.2.2. Ciclo de vida de los productos, 74

3.3. MARKETING MIX, 78
- 3.3.1. Producto, 78
- 3.3.2. Precio, 79
- 3.3.3. Plaza, 81
- 3.3.4. Promoción, 82

4. ESTRATEGIAS, 83

4.1. PREPARACIÓN DE ESTRATEGIAS, 83
- 4.1.1. Misión, 83
- 4.1.2. Visión, 83

4.2. ANÁLISIS FODA Y MODELO DE NEGOCIOS, 84
- 4.2.1. Análisis FODA, 84
- 4.2.2. Descripción del modelo de negocios, 87

4.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, 91
- 4.3.1. Poder de negociación de los clientes, 91
- 4.3.2. Poder de negociación de los proveedores, 92
- 4.3.3. Amenaza de nuevos entrantes, 93
- 4.3.4. Amenaza de productos sustitutos, 93
- 4.3.5. Rivalidad entre competidores, 93

4.4. CADENA DE VALOR, 95

4.5. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS, 96
- 4.5.1. Descripción de las estrategias, 96

5. ESTUDIO TÉCNICO, 100

5.1. LOCALIZACIÓN, 100
- 5.1.1. Localización actual, 100
- 5.1.2. Localización propuesta, 100

5.2. BALANCE DE OBRAS FÍSICAS, 101
- 5.2.1. Estado actual, 101
- 5.2.2. Propuesta de mejora, 101

5.3. BALANCE DE PERSONAL, 102
5.3.1. Estado actual, 102
5.3.2. Propuesta de mejora, 102
5.4. BALANCE DE EQUIPOS Y VEHÍCULOS, 103
5.4.1. Estado actual, 103
5.4.2. Propuesta de mejora, 104
5.5. MEJORAMIENTO DE ACTIVIDADES, 105
5.5.1. Reglamento interno, 105
5.5.2. Gestión de proveedores, 106

6. ESTUDIO FINANCIERO, 107

6.1. INVERSIÓN, 107
6.1.1. Recursos externos, 108
6.1.2. Recursos propios, 108
6.2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO, 109
6.2.1. Presupuesto de ventas, 109
6.2.2. Presupuesto de costo de ventas, 113
6.2.3. Presupuesto de gastos de ventas, 117
6.2.4. Presupuesto de gastos administrativos, 119
6.2.5. Presupuesto de gastos financieros, 121
6.2.6. Presupuesto de compra de activos fijos, 123
6.2.7. Tabla de amortización del préstamo, 123
6.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS, 125
6.3.1. Estado de situación financiera, 125
6.3.2. Estado de resultados, 126
6.3.3. Análisis financiero, 127
6.4. FLUJO DE CAJA PROYECTADO, 128
6.4.1. Flujo de caja con la ejecución del proyecto, 130
6.4.2. Flujo de caja sin ejecutar el proyecto, 131
6.4.3. Flujo de caja de las variaciones, 132
6.5. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO, 133
6.5.1. Proyecto, 133
6.5.2. Capital, 134
6.5.3. Accionista, 134
6.6. VAN, TIR y PRI, 135
6.6.1. Proyecto, 135
6.6.2. Capital, 136
6.6.3. Accionista, 137
6.6.4. Conclusión, 138
6.7. SENSIBILIDAD, 138
6.7.1. Decremento de ingresos, 138
6.7.2. Incremento de costo de ventas, 140
6.7.3. Incremento de gastos, 142

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 145

7.1. CONCLUSIONES, 145
7.2. RECOMENDACIONES, 147

BIBLIOGRAFÍA, 149

ANEXOS, 151

RESUMEN EJECUTIVO

Existen diferentes maneras de ampliar un negocio, ya sea incrementando la publicidad, buscando atender otros mercados o consumidores, abriendo otro lugar, etc. La empresa ha decidido hacer crecer su negocio diversificando la cartera de productos ya que permite tener múltiples flujos de ingresos que a su vez aumentan ventas y márgenes de beneficio.

Primeramente, se debe tomar en cuenta el entorno de la empresa para saber en qué campo está pisando y sobretodo que es lo que se espera en los próximos años de este, para eso se ha hecho una investigación de indicadores económicos sobre el país y la industria de la empresa, dejando como resultado un futuro que promete crecimiento.

El proyecto consiste en aplicar un estudio de mercado para conocer qué productos son los que el comprador desea que la empresa le venda, para eso se aplicó el método de la encuesta a los actuales clientes, procediendo a definir la mezcla de marketing que el vendedor deberá aplicar a estos productos y sobretodo con que estrategias la empresa aumentará sus ventas y su participación de mercado, se espera obtener una participación de mercado del 10% de la demanda calculada.

También se identificó las maneras de trabajar de la empresa, para mediante eso poner un punto de partida de disminución de debilidades y amenazas y acrecentar las oportunidades y fortalezas. Aprovechar el modelo de negocios enfocado en la satisfacción del cliente, poniendo énfasis en el servicio, haciendo distinción de la competencia para elegir las estrategias más eficientes.

La inversión de $164.492,55 es necesaria para los rubros de capital de trabajo, cuarto frío y la adquisición de instalaciones para la empresa. El cuarto frío servirá para una mejor gestión de inventarios y conjuntamente con la adquisición de las instalaciones en la Vicentina que es el lugar estratégico elegido por la empresa, son los dos factores para una crear una ventaja competitiva, la inversión se la financiará en un 80% con el Banco Pichincha y el 20% restante lo pondrá la empresa.

El desembolso total del proyecto se logrará recuperar en un período de tres años y nueve meses con un valor actual neto de $315.831,73, el accionista recuperará aún en menos tiempo su inversión siendo un año y ocho meses aproximadamente el tiempo que deberá esperar para tener un valor actual neto de $128.076,57.

Teniendo crecimientos anuales del 5% en ventas, 4% de costo de ventas y de 8% en gastos, la empresa tendrá resultados positivos anuales, pero si existen variaciones en cualquiera de estos rubros se puede decir que: las ventas pueden disminuir hasta en $56.178,66, los costos de venta hasta en $58.805,70 y los gastos hasta en $48.811,64 para que el proyecto logre no ser rentable.

INTRODUCCIÓN

JM Catering Service es una empresa familiar que se ha mantenido en la industria de champiñones, verduras y legumbres durante diez años, en los cuales ha tenido un crecimiento constante pero que debido a la dependencia de una sola línea de productos el directorio de la empresa ha decidido ampliar su gama, los cuales, a través de una estudio de mercado, serán elegidos por sus propios clientes para atender a los mismos e incluso ampliar la participación en la industria.

Incluir nuevos productos crearía ciertas dificultades como por ejemplo el aumento en el tiempo de entregas y el aumento de gastos en la repartición de pedidos, como consecuencia se generaría una molestia en los clientes, para eso se plantea buscar el modelo óptimo para la ampliación del negocio.

Primeramente se debe basar en un estudio de indicadores económicos y sectoriales para saber cómo se ha comportado el país y la industria y como estos podrían hacerlo en los años venideros, después analizar la situación en la que se encuentra la empresa trabajando en estos momentos para tener un punto de partida financiero, estratégico y administrativo para continuar con el estudio de mercado y descubrir las necesidades insatisfechas de los demandantes.

Una vez conocido tanto el entorno interno como externo se planearán las mejores estrategias, siendo evaluadas constantemente y siempre buscando la mejora continua.

En el afán de ampliar el negocio no solo se busca una mayor rentabilidad, sino también que la empresa se consolide como líder y empiece a trabajar con la marca en la mente de los consumidores dejando así una brecha entre la empresa y sus competidores teniendo mayores fortalezas y haciéndolas cada día más fuertes y disminuyendo sus debilidades para crear un modelo de negocio sustentable.

1 ESTUDIO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA JM CATERING SERVICE

1.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

1.1.1 Indicadores macroeconómicos

1.1.1.1 Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) para el Ecuador ha tenido crecimientos altos y bajos desde el año 2011 donde se tuvo un crecimiento alrededor del 7,8%, el cual fue colaborado en gran proporción por el sector de la construcción con el 2%, otros servicios con el 1,52%, manufactura con el 0,96%, y comercio con el 0,95%.

Para el 2012 fue de 5,01% debido a un emprendimiento del Banco Central del Ecuador, el cual actualizó los datos de la nueva estructura productiva del país y a su generación de precios con el cambio de año base al 2007.

En el año 2013 el PIB creció alrededor de un 4,5% con una gran aportación de los sectores: de la construcción, donde incluye la inversión tanto pública como privada, petróleo y minas, agricultura y manufactura (Anexo 1).

El 2014 cerró con un PIB de 3,4% considerando una desaceleración en el sector transporte, construcción, comercial y consumo de hogares.

En el año 2015 según la programación presupuestaria cuatrianual 2012-2015 que presenta el Ministerio de Finanzas se incrementará en un 3,28% pero recientemente el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha previsto un incremento de 3,5% y el Banco Mundial por su parte ha dicho que el incremento será de 3,8% debido a la reciente caída del precio del petróleo.

Según el banco mundial para el año 2016 y 2017 serán años de incremento del PIB con 4,3% y 5% respectivamente.

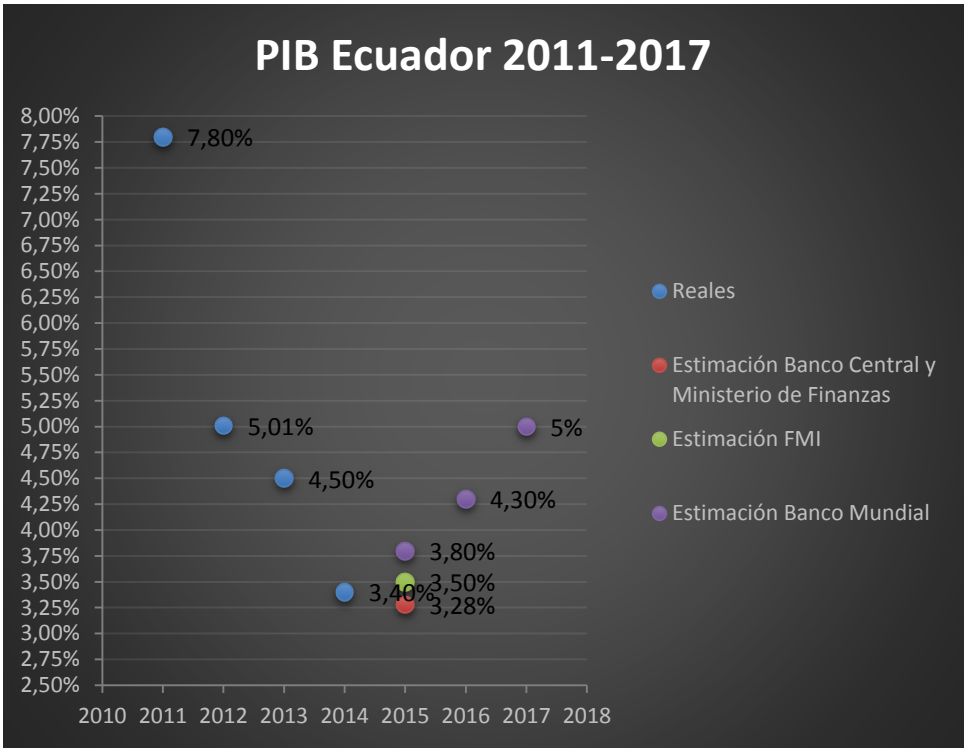


Figura 1. Producto Interno Bruto del Ecuador desde 2011 hasta 2017
Fuente: Redacción Economía (2015). *BM: el crecimiento en Ecuador repuntará en 2016.* Recuperado 1 de octubre de 2014 de [http://www.cas.usf.edu/english/walker/janice.html].

Claramente se puede visualizar como a lo largo de estos últimos 5 años el Producto Interno Bruto tiene una tendencia a la baja, esto se ha producido porque además de aumentar las recaudaciones de impuestos a los contribuyentes el país se ha ido endeudando con China en préstamos para la inversión en proyectos de desarrollo del país como el cambio de matriz productiva, lo cual hará que en los próximos años el PIB tenga nuevamente incrementos considerables.

Para el sector comercial se espera que los años venideros sean de gran crecimiento debido al cambio de matriz productiva y así lo asegura el Banco Mundial con sus estimaciones, lo cual representa una gran oportunidad para los negocios en general ya que uno de los sectores priorizados es el de bienes como alimentos y procesados.

1.1.1.2 Inflación

La inflación para nuestro país en el año 2011 fue de 5,41%, las divisiones de mayor aporte fueron la de alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, educación y restaurantes y hoteles.

El gran crecimiento del año 2010 y el alto gasto público fueron las razones por las cuales se elevó la inflación (Anexo 2).

En el año 2012 la inflación cerró en un 4,16%, debido a que hubo disminuciones considerables de precios en alimentos y bebidas no alcohólicas, recreación y cultura y prendas de vestir y calzado, en cambio hubo aumentos de precios en bienes y servicios diversos, hoteles y restaurantes y muebles y artículos para el hogar.

La inflación para el año mencionado se situó por debajo de la presupuestada, según expertos los factores que afectaron fueron el aumento de impuestos, la cautela de los consumidores ante las adversidades gubernamentales del sobreendeudamiento y/o una oferta exuberante de productos cuyos precios no se corrigieron para evitar ahuyentar a los consumidores (Anexo 3).

El año 2013 cerró con una inflación de 2,70% donde el 35,26% proviene de la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con el 22,02% y bienes y servicios diversos con el 17,52% siendo estos los más representativos.

Esta inflación es la más baja en los últimos ocho años, expertos aseguran que hubo razones como la falta de actividad en la economía que trae como consecuencia la falta de liquidez y por ende bajan los precios. Otro factor fue la falta de fenómenos naturales de gran magnitud para que destruyan los cultivos y cosechas, lo cual hubiera generado una menor oferta y por consecuencia un aumento de precios (Anexo 4).

El 2014 la inflación cerro según el Banco Central con 3,67% y para el año 2015 en el Ecuador será de 2,6% según el FMI y el Banco Mundial, aunque en la programación presupuestaria cuatrianual 2012-2015 predice que será de 3,67%.

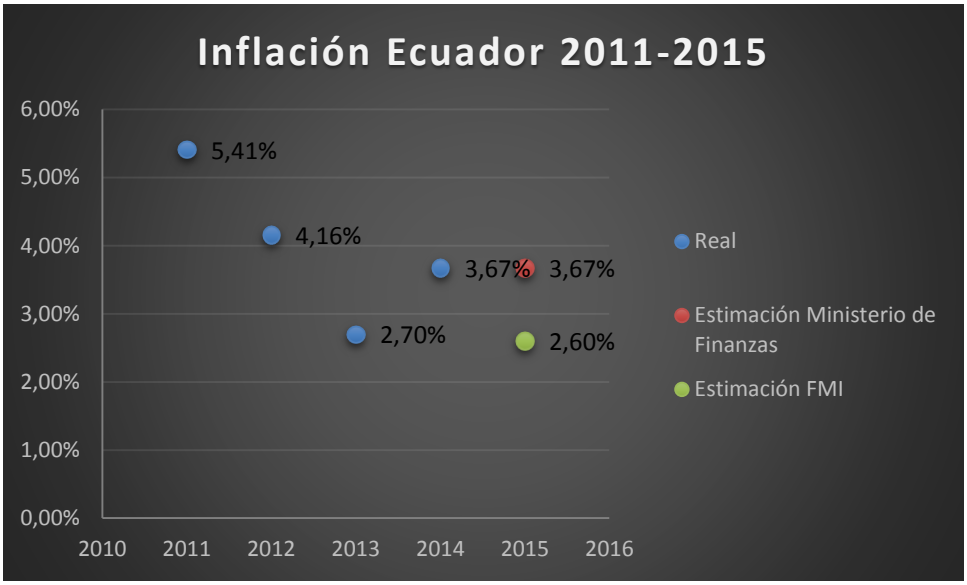


Figura 2. Inflación del Ecuador desde 2011 hasta 2015
Fuente: Ministerio de Finanzas, (n.d.) *Proforma del presupuesto general del estado*. Recuperado 1 de octubre de 2014 de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Proforma-del-PGE-2015.pdf].

La división de alimentos y bebidas no alcohólicas no ha sido considerablemente variable durante los últimos 4 años siendo esta una de las que más ha aportado para la inflación, a excepción del año 2012, lo cual representa una oportunidad para ofertar productos nuevos e innovadores al consumidor.

1.1.1.3 Tasas Activas

Según el Banco Central del Ecuador las tasas de endeudamiento para los años 2012 y 2013 fueron de 8,17%, para lo que va del 2014 se encuentra en el 7,86% y se prevé que para el año 2015 no exista una mayor variación debido a su movimiento de años pasados, además no existen previsiones para los siguientes años(Anexo 5).

Comparando a nuestro país a nivel regional posee una tasa activa relativamente baja, lo cual representa una ventaja y una gran oportunidad para emprender o ampliar negocios.

1.1.1.4 Tasas Pasivas

Según el Banco Central del Ecuador las tasas de interés que el banco paga para el año 2012 y 2013 fueron de 4,53%, para lo que va del 2014 se encuentra en el 4,98% y se prevé que para el año 2015 no exista una mayor variación debido a su movimiento de años pasados, además no existen suposiciones para los siguientes años (Anexo 6).

Nuestro país está con una tasa semejante a la que utiliza la mayor parte de los países de la región.

1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EMPRESA

1.2.1 Mercado de alimentos y bebidas

Según la publicación N°.1 “Infoeconomía” publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en agosto de 2012, el 68,37% de las empresas son comerciales.

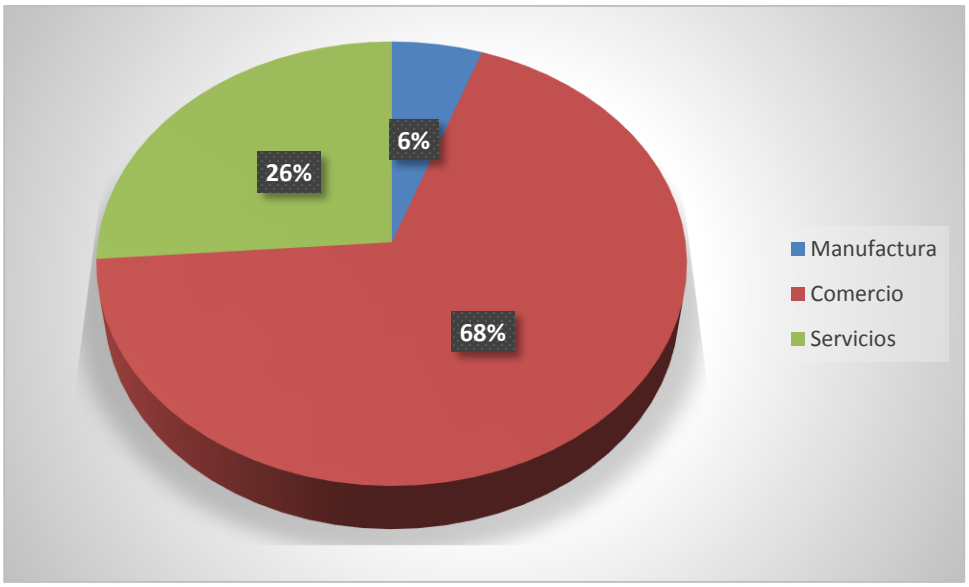


Figura 3. Tipos de empresas en el Ecuador
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2012) *Infoeconomía.* Recuperado 4 de octubre de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info10.pdf].

En las empresas que se dedican al comercio existen más mujeres que hombres como empleados, representando el 57,19% y el 42,81% respectivamente.

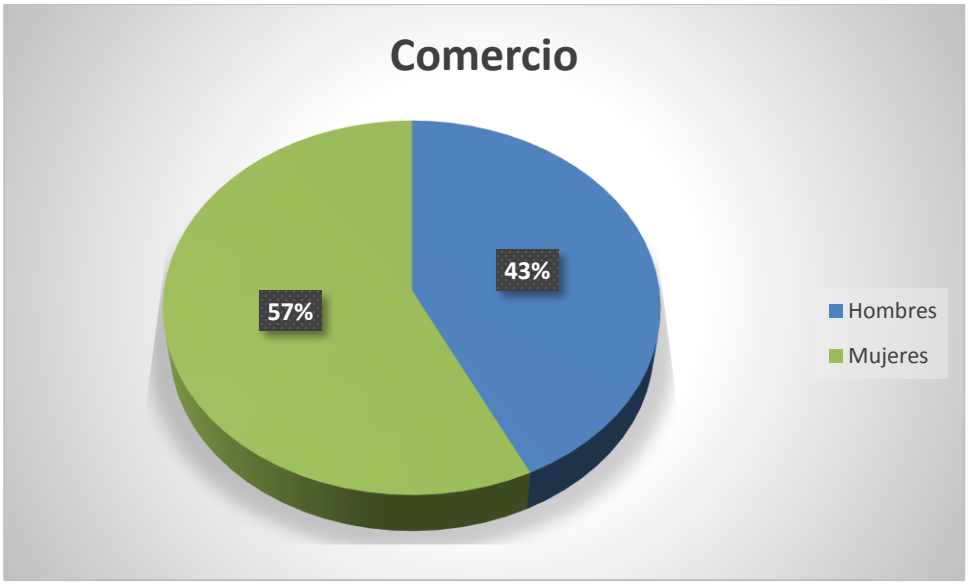


Figura 4. Género en empresas comerciales
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2012) *Infoeconomía.* Recuperado 4 de octubre de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info10.pdf].

El 36,9% de los establecimientos del país se dedican a alimentos y bebidas. El 21,8% de la totalidad nacional trabaja dentro del sector. Las provincias que más abarcan locales dedicados a la expensa de alimentos y bebidas son Guayas con 24,7%, Pichincha con 19,5% y Manabí con 7,5%.

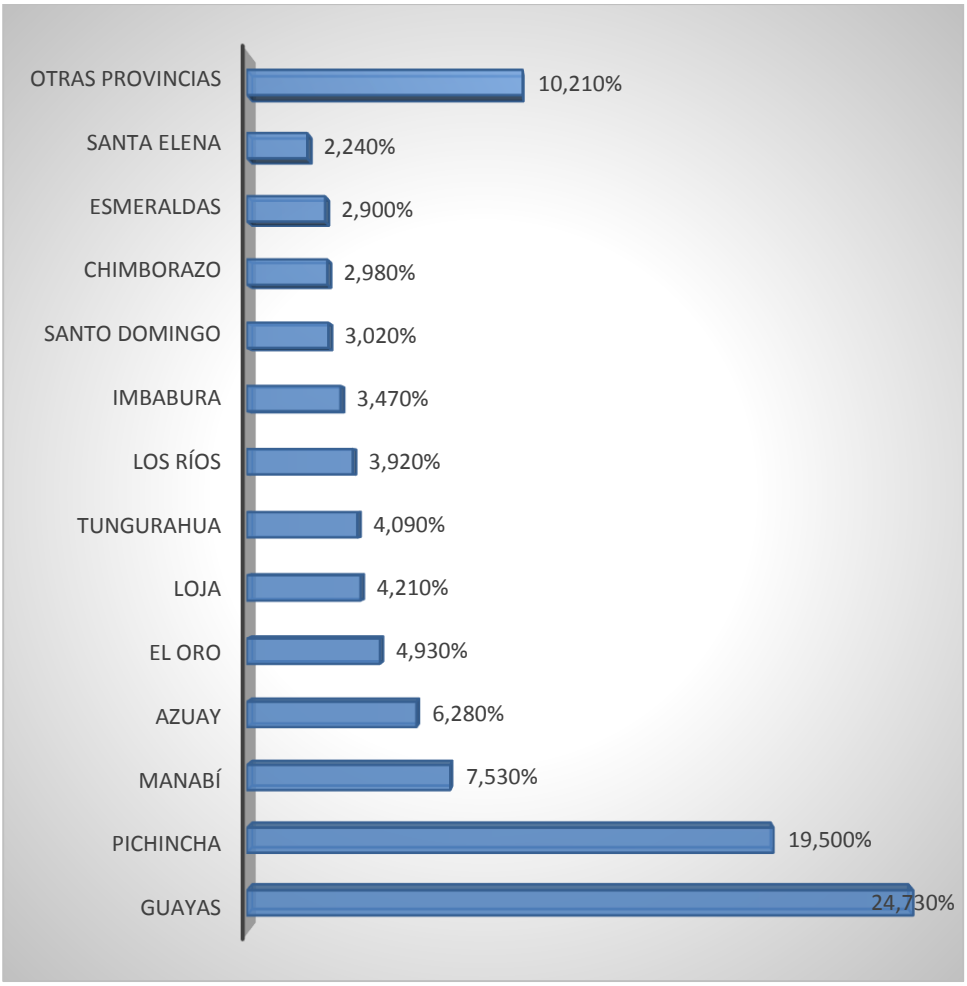


Figura 5. Porcentaje de establecimientos de alimentos y bebidas por provincias
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2012) *Infoeconomía.* Recuperado 4 de octubre de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info10.pdf].

Por cada familia en promedio se gasta $809,69 mensuales de los cuales el 24,44% se destina a alimentos y bebidas, el ingreso promedio por familia es de $892,90 según el INEC.

Con los productos y trayectoria que posee J.M. Catering Service, se puede afirmar que el 85% del mercado institucional que consume champiñones de la ciudad de Quito, es decir, restaurantes, casas de banquetes, pizzerías, hoteles, entre otros,

trabaja con la empresa pero la introducción de pimientos y espárragos frescos da una gran oportunidad de cubrir al mercado que se posee e incluso incrementarlo. Además hace un par de años se extendió el mercado, ganando cierta participación en el mercado regional con los mismos productos.

1.2.2 Competencia

Según el INEC en la presentación del directorio de empresas y establecimientos del 2012, deduce que de una de cuatro empresas en el Ecuador son del sector comercial, es decir el 25%, el 50% de las ventas totales (99.779 millones de dólares de un período) son del mismo sector.

Pero estudiando más a fondo la competencia en sí de J.M. Catering Service podemos dividirla por las siguientes empresas:

Autoservicios

Estos son competidores como: Supermaxi, Megamaxi, Aki, Santa María, Tía y Mi Comisariato, los cuales no solo ofertan al consumidor final sino ofertan al público en general, incluso varios de los clientes de la empresa trabajaron antes con estos competidores. El producto que adquirían era el mismo en calidad, solo el precio y la entrega en el lugar acordado es la distinción, la cual no es más beneficiosa para el cliente.

Estas empresas son las más grandes y poderosas, aunque sus precios son relativamente altos comparados con los de J.M. Catering Service, poseen una amplia gama de productos para que el cliente elija al momento de comprar, todos los productos que posee la empresa poseen estos competidores.

Productores de champiñones y distribuidores

Los competidores que tiene la empresa con la venta de champiñones frescos y enlatados están divididos en dos partes: la primera son los productores que poseen un canal directo de venta, los cuales son Green Graden y Cepa, estas empresas no poseen un alto nivel de producción, sus clientes más importantes además de los supermercados son: Int Food Services, Pizzeria el Hornero, Pizzeria Al Forno y su precio de venta está por debajo del de J.M. Catering Service. Los segundos son los distribuidores que tienen las empresas productoras Kennet y Güipi, la primera posee tres distribuidores a nivel nacional, uno para la ciudad de Guayaquil y dos para la ciudad de Quito, estos distribuidores manejan un precio de venta menor al de J.M. Catering Service, sus clientes de igual manera no son numerosos, comparten cierto porcentaje de las ventas con sus competidores. Güipi por otro lado posee un distribuidor adicional en Quito, el cual vende a restaurantes pequeños. Se debe aclarar que los distribuidores de las empresas productoras tienen ese precio bajo debido a que su oferta de productos no es constante al igual que la producción.

En general los distribuidores poseen una característica en común, estos son pymes que no han tenido crecimiento de ventas durante los últimos años.

Comercializadores de pimientos

En la venta de pimientos frescos únicamente se conoce que los clientes compran al por mayor en los mercados públicos, empresas como Provefru, Guadaproducts y pymes. No existe un productor que tenga el mercado monopolizado.

2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1.1 Creación

La empresa nace el 14 de abril del 2005 mediante un emprendimiento familiar, el cual empezó comercializando verduras, frutas, champiñones y pulpa de fruta.

Inicio sus actividades siendo una persona natural debido a que era mucho más fácil el inicio de operaciones, es decir sin tanto trámite y desenvolvimiento de dinero comparado con la creación una compañía o sociedad mediante la Superintendencia de Compañías.

2.1.2 Misión

J.M. Catering Service es una empresa familiar dedicada a satisfacer las necesidades del cliente con la venta personalizada al por mayor de productos frescos, saludables, nutritivos y de calidad como verduras, legumbres, hortalizas, entre otros a nivel nacional demostrando rapidez, cumplimiento, responsabilidad y confianza.

2.1.3 Visión

Seremos la primera opción en la mente de nuestros clientes y demás locales alimenticios para satisfacer sus necesidades para el año 2020, con la ayuda de nuestros colaboradores comprometidos.

2.2 MARCO LEGAL

Toda empresa debe cumplir con ciertos aspectos legales para el cumplimiento de sus funciones diarias.

2.2.1 Clasificación de la empresa

El Registro Único de contribuyentes es el elemento primordial de toda empresa, en nuestro caso la empresa es una "Persona Natural" obligada a llevar contabilidad con el R.U.C. 0601719644001.

Actividad económica principal

Venta al por mayor de champiñones, frutas y verduras.

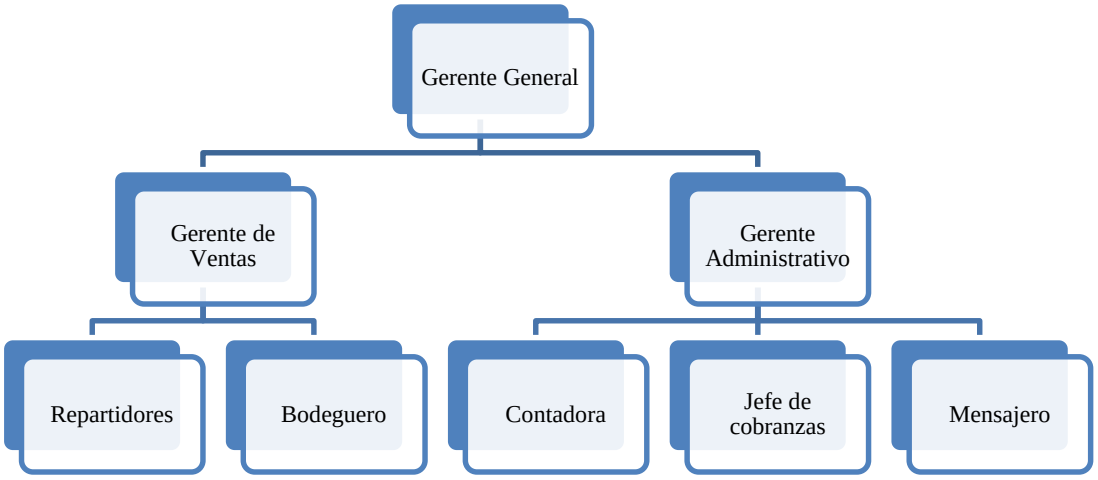
Obligaciones tributarias

- Anexo relación de dependencia.
- Anexo transaccional simplificado.
- Declaración de retenciones en la fuente.
- Declaración mensual de IVA.

2.2.2 Requisitos adicionales

- Matriculación vehicular anual.
- Revisión vehicular anual.
- Patente municipal.
- Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE
- Predio anual.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Beneficios sociales (Ministerio de Relaciones Laborales)

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Gerente general.- Es la persona encargada de evaluar el correcto desempeño de las funciones de sus colaboradores, siempre evaluando si el trabajo diario se encuentra encarrilado a la misión y visión de la empresa, además es la persona que fija los objetivos de la empresa con un modelo de negocio rentable y eficiente.

Gerente de ventas.- Es el responsable de satisfacer las necesidades del cliente tanto en precio como en calidad, recepta pedidos y ofrece otros productos. Es la conexión directa con el cliente administrando las relaciones y negociaciones donde ambas partes se vean beneficiadas.

Repartidores.- Son las personas que se relacionan directamente con el cliente, se encargan de entregar los productos que oferta la empresa de acuerdo a las especificaciones que solicita el cliente satisfaciendo las necesidades del mismo, además de entregar es responsable de preparar los pedidos para los compradores.

Bodeguero.- Es el responsable de controlar los inventarios de la empresa, recepta los bienes que la empresa vende y los almacena en lugares adecuados para que se mantengan en las condiciones que solicita el cliente.

Gerente administrativo.- Se encarga de supervisar el correcto manejo de la información que se direccionará a los estados financieros, además del manejo global de personal, analiza la situación económica para modificar si es necesario el rumbo de la empresa, genera ideas de crecimiento y mejoramiento del negocio al directorio.

Contadora.- Responsable de las obligaciones que presenta le empresa con el Servicio de Rentas Internas, se encarga de la generación de balances e introducción de la información verídica y oportuna.

Jefe de cobranzas: Su función es la de receptar los pagos de los clientes, manejar las cuentas por cobrar de la empresa y controlar los límites crediticios para los clientes, además de ser un soporte a la contadora.

Mensajero: Es el encargado de llevar a cabo las diligencias de la empresa, además de ser un apoyo a la contadora con la labor de archivar documentos.

2.4 PROCESOS

Los procesos que se realiza en la empresa los podemos dividir en los siguientes:

- **Marketing/Ventas**

Vendedor

Se encarga de conseguir e investigar las necesidades de los clientes en lo que se refiera a productos frescos que posea la empresa, esta información la consigue mediante medios virtuales como internet o aplicaciones donde ubica un potencial cliente.

Visita al cliente potencial

La visita consiste en dar a conocer nuestros productos por medio de catálogos, listas de precio, si el gerente de ventas considera que se pueden iniciar las relaciones comerciales entrega muestras.

Cliente

El cliente realiza su pedido mediante vía telefónica el cual el vendedor toma nota, además debe preguntar sobre especificaciones del producto para que este no sea devuelto, en el caso de que el cliente no haya hecho pedido según los datos

históricos el vendedor llama a tomar el pedido o conocer el motivo del porque el cliente no lo ha realizado.

- **Planificación y Compras**

Bodeguero

Debe tener al día el control de existencias tanto físicamente como en el sistema de la empresa para brindar una información veraz al gerente de ventas.

Vendedor

El gerente de ventas se encarga de consolidar los pedidos, consulta con el bodeguero las cantidades existentes y si no hay las cantidades suficientes hace el pedido a los proveedores.

- **Almacenamiento y distribución**

Bodeguero

El pedido lo recibe el bodeguero y una vez que concuerden las cantidades físicas como las facturadas con el precio acordado se procede a firmar y almacenar en el lugar correspondiente.

Gerente de ventas

Debe realizar las etiquetas identificadoras donde consta el nombre del cliente, la cantidad despachada y la fecha de vencimiento.

Repartidor, bodeguero y Gerente de ventas

Los tres empacan los productos según los pedidos de acuerdo a las especificaciones que solicita el cliente para después cargar en los respectivos vehículos y proceder a las entregas.

- **Administración y contabilidad**

Mensajero

Se encarga de realizar los cobros a los clientes, retirar retenciones, depositar cheques en el banco, entregar retenciones, legalizar contratos y demás trámites.

Jefe de cobranzas

Se comunica con los clientes por las cuentas por cobrar, así mismo solicita las retenciones para la declaración mensual, maneja la caja general y los movimientos de las cuentas bancarias.

Contadora

Ingresa las facturas de gastos, realiza conciliaciones bancarias, cajas chicas, asientos de diario, consolida la información para le presentación de balances y presenta las obligaciones que tiene la empresa con las entidades públicas.

Gerente administrativo

Analiza la situación financiera, verifica el correcto ingreso de los datos del jefe de cobranzas y de la contadora, genera roles de pago y beneficios sociales y los asientos de los mismos, revisa y aprueba las cajas chicas, cálculo y asiento de depreciación de activos fijos, administra las cuentas por pagar proveedores, sirve como soporte al gerente de ventas en el tema de marketing y a la gerencia general con ideas sobre cómo ampliar y mejorar el modelo de negocios.

2.5 PRODUCTOS

2.5.1 Frescos

Champiñones

- Blanco tipo A-Relleno
- Blanco tipo A-Normal
- Blanco tipo B
- Blanco tipo C
- Blanco Laminado
- Portobello
- Baby Portobelo/Crimini
- Sytake
- Bandejas enteras de 450gr.
- Bandejas laminadas de 450 grs.
- Tarrinas enteras de 220 grs.
- Tarrinas laminadas de 220 grs.
- Ostra

Pimientos

- Rojo
- Amarillo

- Verde

Espárragos

- Verde

2.5.2 Enlatados

- Champiñones Escabeche
- Champiñones Vinagre
- Champiñones en agua

2.6 CLIENTES

La empresa cuenta con una amplia lista de clientes, los podemos dividir a nivel local y provincial:

2.6.1 Locales

Hoteles

- Hotel Marriot
- Hotel Quito
- Hotel Colón

- Swissotel
- Hotel Sheraton
- Hotel Akros
- Hotel Dann Carlton
- Entre otros

Su consumo depende de los eventos, festivales y platos que ofertan, por lo general se recepta un pedido promedio de 4 veces a la semana, utilizan todos los productos que oferta la empresa.

Restaurantes

- Bricciola
- Creppes & Waffles
- Carmini
- Federer
- Western-Bar
- Hansel & Gretel
- Zao
- Zazú
- Entre otros

Sus pedidos dependen de la utilización de los productos en los platos que oferten, principalmente son restaurantes tipo gourmet los cuales están direccionados a las clases sociales medias y altas, sus pedidos promedios oscilan entre las 2 o 3 veces por semana.

Pizzerías

- Cosa Nostra
- Crazzy Pizza
- Pizzería Di Rulo
- Pizzería El Santo
- Entre Otros

Sus pedidos promedios son de 3 o 4 veces por semana, los productos que más se utilizan son los champiñones y pimientos, el consumo está direccionado para todo tipo de clases sociales.

Mercados

- Mercado Iñaquito
- Mercado Mayorista
- Mercado Solanda

Este tipo de clientes son revendedores únicamente de champiñones, esto se debe a que los consumidores finales que realizan sus compras en estos sitios pueden abastecerse de este producto sin necesidad de ir a un supermercado a un menor precio.

2.6.2 Provincias

Hoteles

- Hotel Emperador (Ambato)
- Hotel Ambato
- Hostería La Cienega (Latacunga)
- Hotel Santo Domingo
- Hostería Rumipamba de las Rosas (Salcedo)

Su consumo depende de los eventos, festivales y platos que ofertan en sus restaurantes, a nivel de provincia solo hay un envío semanal, utilizan todos los productos que oferta la empresa.

Restaurantes

- Swissbistro (Baños)
- Paperdelle (Baños)

- Boungiorno (Ambato-Latacunga-Baños-Guaranda)
- Entre otros

Sus pedidos dependen de la utilización de los productos en los platos que oferte, principalmente son restaurantes que están direccionados a los turistas que visitan las respectivas ciudades y a sus moradores, solo hay un envío semanal.

Supermercados

- Micromercado “El Gato”
- Superbodega 999

Únicamente utilizan los productos que tengan una presentación adecuada para el consumidor final como champiñones frescos en tarrinas o bandejas y enlatados, hay un solo envío semanal.

2.7 ESTADOS FINANCIEROS

2.7.1 Estados de situación financiera

JM CATERING SERVICE BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011							
ACTIVOS				**PASIVOS**			
ACTIVO CORRIENTE			**69.890,83**	**PASIVO CORRIENTE**			**48.052,83**
DISPONIBLE		10.457,97		*CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE*		48.052,83	
PICHINCHA CTA. CTE.	8.998,76			PROVEEDORES	41.252,50		
PICHINCHA CTA. AHO.	1.459,21			IESS	218,17		
				PROVISIONES LABORALES	1.691,39		
EXIGIBLE		59.432,86		IMPUESTOS MENSUALES SRI	1.242,52		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	59.916,61			IMPUESTO A LA RENTA	984,56		
(-)PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(599,17)			15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2.663,70		
CREDITO TRIBUTARIO IVA	115,42						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA AÑO ACTUAL	-						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA ANTERIORES	-						
ANTICIPO A PROVEEDORES	-						
INVENTARIO		-		**PATRIMONIO**			**35.350,10**
PRODUCTO PARA LA VENTA	-			CAPITAL	21.240,37		
				RESULTADO DEL EJERCICIO	14.109,73		
ACTIVO NO CORRIENTE			**13.512,10**				
EQUIPO DE COMPUTACION	1.285,00						
EQUIPOS	430,29						
MUEBLES Y ENSERES	500,81						
VEHICULOS	14.598,00						
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(3.302,00)						
TOTAL ACTIVOS			**83.402,93**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**			**83.402,93**

JM CATERING SERVICE
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			**97.563,65**	**PASIVO CORRIENTE**			**75.087,87**
DISPONIBLE		12.822,12		*CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE*		75.087,87	
PICHINCHA CTA. CTE.	10.432,28			PROVEEDORES	66.587,56		
PICHINCHA CTA. AHO.	2.389,84			IESS	273,81		
				PROVISIONES LABORALES	2.162,46		
EXIGIBLE		84.741,53		IMPUESTOS MENSUALES SRI	1.523,73		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	85.597,51			IMPUESTO A LA RENTA	1.392,53		
(-)PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(855,98)			15% PARTICIPACION TRABAJADORES	3.147,79		
CREDITO TRIBUTARIO IVA	-						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA AÑO ACTUAL	-						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA ANTERIORES	-						
ANTICIPO A PROVEEDORES	-						
INVENTARIO		-		**PATRIMONIO**			**51.795,04**
PRODUCTO PARA LA VENTA	-						
				CAPITAL	35.350,10		
ACTIVO NO CORRIENTE			**29.319,26**	RESULTADO DEL EJERCICIO	16.444,94		
EQUIPO DE COMPUTACION	3.089,11						
EQUIPOS	529,25						
MUEBLES Y ENSERES	601,83						
VEHICULOS	32.892,36						
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(7.793,29)						
TOTAL ACTIVOS			**126.882,91**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**			**126.882,91**

JM CATERING SERVICE
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			**143.450,19**	**PASIVO CORRIENTE**			**110.577,67**
DISPONIBLE		14.005,44		*CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE*		110.577,67	
PICHINCHA CTA. CTE.	13.748,63			PROVEEDORES	100.704,02		
PICHINCHA CTA. AHO.	256,81			IESS	779,63		
				PROVISIONES LABORALES	2.519,18		
EXIGIBLE		128.351,66		IMPUESTOS MENSUALES SRI	1.321,28		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	121.338,92			IMPUESTO A LA RENTA	1.615,65		
CHEQUES POR DEPOSITAR	5.037,68			15% PARTICIPACION TRABAJADORES	3.637,92		
CREDITO TRIBUTARIO IVA	-						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA AÑO ACTUAL	-						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA ANTERIORES	-						
ANTICIPO A PROVEEDORES	1.975,06						
INVENTARIO		1.093,09		**PATRIMONIO**			**68.794,27**
PRODUCTO PARA LA VENTA	1.093,09			CAPITAL	49.795,04		
				RESULTADO DEL EJERCICIO	18.999,23		
ACTIVO NO CORRIENTE			**35.921,75**				
EQUIPO DE COMPUTACION	4.214,00						
EQUIPOS	529,25						
MUEBLES Y ENSERES	891,76						
VEHICULOS	43.979,80						
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(13.693,06)						
TOTAL ACTIVOS			**179.371,94**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**			**179.371,94**

JM CATERING SERVICE
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			**184.317,60**	**PASIVO CORRIENTE**			**117.762,57**
DISPONIBLE		28.710,23		*CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE*		117.762,57	
PICHINCHA CTA. CTE.	18.286,44			PROVEEDORES	103.216,86		
PICHINCHA CTA. AHO.	10.423,79			IESS	1.735,88		
				PROVISIONES LABORALES	3.495,60		
EXIGIBLE		152.852,58		IMPUESTOS MENSUALES SRI	1.321,28		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	136.351,57			IMPUESTO A LA RENTA	2.951,75		
CHEQUES POR DEPOSITAR	4.751,02			15% PARTICIPACION TRABAJADORES	5.041,21		
CREDITO TRIBUTARIO IVA	670,88						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA AÑO ACTUAL	9.079,11						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA ANTERIORES	-						
ANTICIPO A PROVEEDORES	2.000,00						
INVENTARIO		2.754,79		**PATRIMONIO**			**81.819,41**
PRODUCTO PARA LA VENTA	2.754,79			CAPITAL	56.204,32		
				RESULTADO DEL EJERCICIO	25.615,09		
ACTIVO NO CORRIENTE			**15.264,38**				
EQUIPO DE COMPUTACION	2.823,38						
EQUIPOS	476,32						
MUEBLES Y ENSERES	802,58						
VEHICULOS	35.183,84						
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(24.021,74)						
TOTAL ACTIVOS			**199.581,98**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**			**199.581,98**

2.7.2 Estados de resultados

JM CATERING SERVICE ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011			
INGRESOS			505.432,72
INGRESOS POR VENTA		505.432,72	
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 0%	492.280,67		
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 12%	13.152,05		
COSTOS Y GASTOS			487.674,73
COSTO DE VENTAS		413.032,35	
(+) INVENTARIO INICIAL	-		
(+) COMPRAS	444.032,35		
(-) INVENTARIO FINAL	-		
(-) DESCUENTO POR VENTA EN VOLUMEN	(31.000,00)		
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION		74.519,96	
SUELDOS Y SALARIOS	23.479,92		
APORTE PATRONAL	2.852,81		
DECIMO TERCERO	1.956,66		
DECIMO CUARTO	1.320,00		
COMBUSTIBLES	1.985,00		
PUBLICIDAD	29.391,27		
TRANSPORTE	7.354,32		
DEPRECIACIONES	3.302,00		
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.877,98		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-		
HONORARIOS PROFESIONALES	-		
SERVICIOS PREDOMINA MANO DE OBRA	-		
MOVIMIENTO FINANCIERO		122,42	
GASTOS BANCARIOS	125,44		
INTERESES POR PRESTAMOS	-		
INTERESES RECIBIDOS	(3,02)		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PT			**17.757,99**
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES			**2.663,70**
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IR			**15.094,29**
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			**984,56**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			**14.109,73**

JM CATERING SERVICE ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
INGRESOS			731.261,38
INGRESOS POR VENTA		731.261,38	
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 0%	715.061,26		
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 12%	16.200,12		
COSTOS Y GASTOS			710.276,12
COSTO DE VENTAS		629.885,37	
(+) INVENTARIO INICIAL	-		
(+) COMPRAS	672.885,37		
(-) INVENTARIO FINAL	-		
(-) DESCUENTO POR VENTA EN VOLUMEN	(43.000,00)		
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION		80.174,31	
SUELDOS Y SALARIOS	29.467,68		
APORTE PATRONAL	3.580,32		
DECIMO TERCERO	2.455,64		
DECIMO CUARTO	1.752,00		
COMBUSTIBLES	2.260,00		
PUBLICIDAD	22.166,32		
TRANSPORTE	9.648,21		
DEPRECIACIONES	4.491,29		
SUMINISTROS Y MATERIALES	4.352,85		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3.680,00		
HONORARIOS PROFESIONALES	-		
SERVICIOS PREDOMINA MANO DE OBRA	-		
MOVIMIENTO FINANCIERO		216,44	
GASTOS BANCARIOS	236,27		
INTERESES POR PRESTAMOS	-		
INTERESES RECIBIDOS	(19,83)		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PT			**20.985,26**
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES			**3.147,79**
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IR			**17.837,47**
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			**1.392,53**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			**16.444,94**

JM CATERING SERVICE ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
INGRESOS			940.514,27
INGRESOS POR VENTA		940.514,27	
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 0%	902.032,28		
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 12%	38.481,99		
COSTOS Y GASTOS			916.261,48
COSTO DE VENTAS		834.092,33	
(+) INVENTARIO INICIAL	-		
(+) COMPRAS	889.185,42		
(-) INVENTARIO FINAL	(1.093,09)		
(-) DESCUENTO POR VENTA EN VOLUMEN	(54.000,00)		
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION		81.917,46	
SUELDOS Y SALARIOS	32.197,92		
APORTE PATRONAL	3.912,05		
DECIMO TERCERO	2.683,16		
DECIMO CUARTO	2.252,50		
COMBUSTIBLES	2.788,52		
PUBLICIDAD	16.538,89		
TRANSPORTE	10.520,39		
DEPRECIACIONES	5.899,77		
SUMINISTROS Y MATERIALES	5.124,26		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-		
HONORARIOS PROFESIONALES	-		
SERVICIOS PREDOMINA MANO DE OBRA	-		
MOVIMIENTO FINANCIERO		251,69	
GASTOS BANCARIOS	273,88		
INTERESES POR PRESTAMOS	-		
INTERESES RECIBIDOS	(22,19)		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PT			**24.252,79**
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES			**3.637,92**
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IR			**20.614,87**
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			**1.615,65**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			**18.999,23**

JM CATERING SERVICE ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
INGRESOS			970.547,27
INGRESOS POR VENTA		970.547,27	
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 0%	935.160,18		
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 12%	35.387,09		
COSTOS Y GASTOS			936.939,23
COSTO DE VENTAS		812.335,57	
(+) INVENTARIO INICIAL	1.093,09		
(+) COMPRAS	872.413,25		
(-) INVENTARIO FINAL	(2.754,79)		
(-) DESCUENTO POR VENTA EN VOLUMEN	(58.415,98)		
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION		124.464,35	
SUELDOS Y SALARIOS	52.284,24		
APORTE PATRONAL	6.352,54		
FONDO DE RESERVA	5.042,45		
DECIMO TERCERO	4.357,02		
DECIMO CUARTO	2.550,00		
COMBUSTIBLES	3.728,17		
PUBLICIDAD	10.316,52		
TRANSPORTE	8.770,24		
DEPRECIACIONES	10.328,68		
SUMINISTROS Y MATERIALES	3.345,61		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	6.495,10		
SEGUROS	2.376,14		
SERVICIOS BÁSICOS	7.073,18		
HONORARIOS PROFESIONALES	1.444,46		
SERVICIOS PREDOMINA MANO DE OBRA	-		
MOVIMIENTO FINANCIERO		139,31	
GASTOS BANCARIOS	159,20		
INTERESES POR PRESTAMOS	-		
INTERESES RECIBIDOS	(19,89)		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PT			**33.608,04**
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES			**5.041,21**
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IR			**28.566,84**
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO			**2.951,75**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			**25.615,09**

2.7.3 Análisis financiero

Análisis horizontal del estado de situación financiera

JM CATERING SERVICE BALANCE GENERAL										
ACTIVOS	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2011-2012**	**%**	**2012-2013**	**%**	**2013-2014**	**%**
ACTIVO CORRIENTE	**69.890,83**	**97.563,65**	**143.450,19**	**184.317,60**	**27.672,82**	**39,59%**	**45.886,54**	**47,03%**	**40.867,41**	**28,49%**
DISPONIBLE	10.457,97	12.822,12	14.005,44	28.710,23	2.364,15	22,61%	1.183,32	9,23%	14.704,79	104,99%
PICHINCHA CTA. CTE.	8.998,76	10.432,28	13.748,63	18.286,44	1.433,52	15,93%	3.316,35	31,79%	4.537,81	33,01%
PICHINCHA CTA. AHO.	1.459,21	2.389,84	256,81	10.423,79	930,63	63,78%	(2.133,03)	-89,25%	10.166,98	3958,95%
EXIGIBLE	59.432,86	84.741,53	128.351,66	152.852,58	25.308,67	42,58%	43.610,13	51,46%	24.500,92	19,09%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	59.916,61	85.597,51	121.338,92	136.351,57	25.680,90	42,86%	35.741,41	41,76%	15.012,65	12,37%
(-)PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(599,17)	(855,98)	-	-	(256,81)	42,86%	855,98	-100,00%	-	0,00%
CREDITO TRIBUTARIO IVA	115,42	-	-	670,88	(115,42)	-100,00%	-	0,00%	670,88	100,00%
CHEQUES POR DEPOSITAR	-	-	5.037,68	4.751,02	-	0,00%	5.037,68	100,00%	(286,66)	-5,69%
CREDITO TRIBUTARIO RENTA ANTERIORES	-	-	-	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
ANTICIPO A PROVEEDORES	-	-	1.975,06	2.000,00	-	0,00%	1.975,06	100,00%	24,94	1,26%
					-					
INVENTARIO	-	-	1.093,09	2.754,79	-	0,00%	1.093,09	100,00%	1.661,70	152,02%
PRODUCTO PARA LA VENTA	-	-	1.093,09	2.754,79	-	0,00%	1.093,09	100,00%	1.661,70	152,02%
ACTIVO NO CORRIENTE	**13.512,10**	**29.319,26**	**35.921,75**	**15.264,38**	**15.807,16**	**116,99%**	**6.602,49**	**22,52%**	**(20.657,37)**	**-57,51%**
EQUIPO DE COMPUTACION	1.285,00	3.089,11	4.214,00	2.823,38	1.804,11	140,40%	1.124,89	36,41%	(1.390,62)	-33,00%
EQUIPOS	430,29	529,25	529,25	476,32	98,96	23,00%	-	0,00%	(52,93)	-10,00%
MUEBLES Y ENSERES	500,81	601,83	891,76	802,58	101,02	20,17%	289,93	48,17%	(89,18)	-10,00%
VEHICULOS	14.598,00	32.892,36	43.979,80	35.183,84	18.294,36	125,32%	11.087,44	33,71%	(8.795,96)	-20,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(3.302,00)	(7.793,29)	(13.693,06)	(24.021,74)	(4.491,29)	136,02%	(5.899,77)	75,70%	(10.328,68)	75,43%
TOTAL ACTIVOS	**83.402,93**	**126.882,91**	**179.371,94**	**199.581,98**	**43.479,98**	**52,13%**	**52.489,03**	**41,37%**	**20.210,04**	**11,27%**
PASIVOS	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2011-2012**	**%**	**2012-2013**	**%**	**2013-2014**	**%**
PASIVO CORRIENTE	**48.052,83**	**75.087,87**	**110.577,67**	**117.762,57**	**27.035,04**	**56,26%**	**35.489,80**	**47,26%**	**7.184,90**	**6,50%**
CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE	48.052,83	75.087,87	110.577,67	117.762,57	27.035,04	56,26%	35.489,80	47,26%	7.184,90	6,50%
PROVEEDORES	41.252,50	66.587,56	100.704,02	103.216,86	25.335,06	61,41%	34.116,46	51,24%	2.512,84	2,50%
IESS	218,17	273,81	779,63	1.735,88	55,64	25,50%	505,82	184,73%	956,25	122,65%
PROVISIONES LABORALES	1.691,39	2.162,46	2.519,18	3.495,60	471,07	27,85%	356,72	16,50%	976,42	38,76%
IMPUESTOS MENSUALES SRI	1.242,52	1.523,73	1.321,28	1.321,28	281,21	22,63%	(202,45)	-13,29%	-	0,00%
IMPUESTO A LA RENTA	984,56	1.392,53	1.615,65	2.951,75	407,97	41,44%	223,12	16,02%	1.336,10	82,70%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2.663,70	3.147,79	3.637,92	5.041,21	484,09	18,17%	490,13	15,57%	1.403,29	38,57%
PATRIMONIO	**35.350,10**	**51.795,04**	**68.794,27**	**81.819,41**	**16.444,94**	**46,52%**	**16.999,23**	**32,82%**	**13.025,14**	**18,93%**
CAPITAL	21.240,37	35.350,10	49.795,04	56.204,32	14.109,73	66,43%	14.444,94	40,86%	6.409,28	12,87%
RESULTADO DEL EJERCICIO	14.109,73	16.444,94	18.999,23	25.615,09	2.335,21	16,55%	2.554,28	15,53%	6.615,86	34,82%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**83.402,93**	**126.882,91**	**179.371,94**	**199.581,98**	**43.479,98**	**52,13%**	**52.489,03**	**41,37%**	**20.210,04**	**11,27%**

La cuenta de activos tuvo un incremento del 52,13% con respecto al año 2011, del 41,37% al 2012 y del 11,27% al 2013, los activos no corrientes, en sí los activos fijos como vehículos y equipo de computación fueron los que más incrementos han tenido durante los tres últimos años, esto se dio porque hubo renovaciones y nuevas adquisiciones como computadoras e impresoras, se compró dos nuevos vehículos para realizar las operaciones diarias de la empresa, esto va sostenido con un incremento en ventas, ya para el año 2014 no hay compras de activos fijos, más bien el crecimiento se da dentro de cuentas del activo corriente. Dentro del activo corriente existen aumentos en todas las cuentas comparando el año 2012 con el 2011 la subcuenta más sobresaliente es el incremento de cuentas por cobrar clientes donde crece un 42,86%, de la misma forma que la provisión por cuentas incobrables, únicamente el decremento del crédito tributario de IVA. Confrontando el año 2013 con el 2012, se nota claramente la aparición de nuevas subcuentas dentro del activo corriente, de la misma forma se puede observar un crecimiento en las cuentas por cobrar clientes, pero se omitió provisionar las cuentas incobrables, para el 2014 existen incrementos en el activo disponible y el más llamativo en la cuenta de ahorros donde se recaudó más dinero de las cuentas por cobrar, en el activo exigible el crédito tributario por el concepto de IVA debido a que las compras con ese impuesto fueron mayores a la venta y por último, la empresa terminó con más de doble de inventario con respecto al año 2013.

En el pasivo y patrimonio de la misma manera hubo incrementos, los motivos para que en la primera cuenta exista un crecimiento es debido a que se contrató más personal en los primeros años y en el último se realizó un incremento de salarios, por ende las subcuentas relacionadas con el talento humano aumentaron y de la misma forma sucedió con las cuentas por pagar a

proveedores por el aumento en ventas a crédito. Para el patrimonio la subcuenta de más aporte fue el capital, donde se concluye que las utilidades de años pasados se reinvierten en el negocio.

La tendencia es claramente creciente por lo tanto se puede deducir que durante los tres últimos años la empresa prosperó en el mercado.

Análisis vertical del estado de situación financiera

JM CATERING SERVICE								
BALANCE GENERAL								
ACTIVOS	**2011**	**%**	**2012**	**%**	**2013**	**%**	**2014**	**%**
ACTIVO CORRIENTE	**69.890,83**	**83,80%**	**97.563,65**	**76,89%**	**143.450,19**	**79,97%**	**184.317,60**	**92,35%**
DISPONIBLE	10.457,97	12,54%	12.822,12	10,11%	14.005,44	7,81%	28.710,23	14,39%
PICHINCHA CTA. CTE.	8.998,76	10,79%	10.432,28	8,22%	13.748,63	7,66%	18.286,44	9,16%
PICHINCHA CTA. AHO.	1.459,21	1,75%	2.389,84	1,88%	256,81	0,14%	10.423,79	5,22%
		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
EXIGIBLE	59.432,86	71,26%	84.741,53	66,79%	128.351,66	71,56%	152.852,58	76,59%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	59.916,61	71,84%	85.597,51	67,46%	121.338,92	67,65%	136.351,57	68,32%
(-)PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	(599,17)	-0,72%	(855,98)	-0,67%	-	0,00%	-	0,00%
CREDITO TRIBUTARIO IVA	115,42	0,14%	-	0,00%	-	0,00%	670,88	0,34%
CHEQUES POR DEPOSITAR	-	0,00%	-	0,00%	5.037,68	2,81%	4.751,02	2,38%
CREDITO TRIBUTARIO RENTA ANTERIORES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
ANTICIPO A PROVEEDORES	-	0,00%	-	0,00%	1.975,06	1,10%	2.000,00	1,00%
		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
INVENTARIO	-	0,00%	-	0,00%	1.093,09	0,61%	2.754,79	1,38%
PRODUCTO PARA LA VENTA	-	0,00%	-	0,00%	1.093,09	0,61%	2.754,79	1,38%
ACTIVO NO CORRIENTE	**13.512,10**	**16,20%**	**29.319,26**	**23,11%**	**35.921,75**	**20,03%**	**15.264,38**	**7,65%**
EQUIPO DE COMPUTACION	1.285,00	1,54%	3.089,11	2,43%	4.214,00	2,35%	2.823,38	1,41%
EQUIPOS	430,29	0,52%	529,25	0,42%	529,25	0,30%	476,32	0,24%
MUEBLES Y ENSERES	500,81	0,60%	601,83	0,47%	891,76	0,50%	802,58	0,40%
VEHICULOS	14.598,00	17,50%	32.892,36	25,92%	43.979,80	24,52%	35.183,84	17,63%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(3.302,00)	-3,96%	(7.793,29)	-6,14%	(13.693,06)	-7,63%	(24.021,74)	-12,04%
TOTAL ACTIVOS	**83.402,93**	**100,00%**	**126.882,91**	**100,00%**	**179.371,94**	**100,00%**	**199.581,98**	**100,00%**
PASIVOS	**2011**	**%**	**2012**	**%**	**2013**	**%**	**2014**	**%**
PASIVO CORRIENTE	**48.052,83**	**57,62%**	**75.087,87**	**59,18%**	**110.577,67**	**61,65%**	**117.762,57**	**59,00%**
CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE	48.052,83	57,62%	75.087,87	59,18%	110.577,67	61,65%	117.762,57	59,00%
PROVEEDORES	41.252,50	49,46%	66.587,56	52,48%	100.704,02	56,14%	103.216,86	51,72%
IESS	218,17	0,26%	273,81	0,22%	779,63	0,43%	1.735,88	0,87%
PROVISIONES LABORALES	1.691,39	2,03%	2.162,46	1,70%	2.519,18	1,40%	3.495,60	1,75%
IMPUESTOS MENSUALES SRI	1.242,52	1,49%	1.523,73	1,20%	1.321,28	0,74%	1.321,28	0,66%
IMPUESTO A LA RENTA	984,56	1,18%	1.392,53	1,10%	1.615,65	0,90%	2.951,75	1,48%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2.663,70	3,19%	3.147,79	2,48%	3.637,92	2,03%	5.041,21	2,53%
PATRIMONIO	**35.350,10**	**42,38%**	**51.795,04**	**40,82%**	**68.794,27**	**38,35%**	**81.819,41**	**41,00%**
CAPITAL	21.240,37	25,47%	35.350,10	27,86%	49.795,04	27,76%	56.204,32	28,16%
RESULTADO DEL EJERCICIO	14.109,73	16,92%	16.444,94	12,96%	18.999,23	10,59%	25.615,09	12,83%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**83.402,93**	**100,00%**	**126.882,91**	**100,00%**	**179.371,94**	**100,00%**	**199.581,98**	**100,00%**

Dentro del activo corriente está la subcuenta de mayor representación que es la de cuentas por cobrar clientes, que representa promedio del 68% del activo para los tres años, es indispensable mencionar que la empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para mantener los inventarios en óptimas condiciones para la venta, es por eso que se refleja el valor de cero en la subcuenta de inventarios, solamente en el 2013 y 2014 se puede constatar una existencia mínima. En el activo no corriente el principal rubro es la subcuenta de vehículos ya que estos son un punto crítico en el giro del negocio.

En el pasivo y patrimonio solamente existe la cuenta de pasivo corriente donde las cuentas por pagar proveedores son las más representativas con un promedio de 52% y dentro del patrimonio se encuentra las subcuentas de capital y de resultado del ejercicio las cuales representan un promedio de 27% y 13% respectivamente.

Análisis horizontal del estado de resultados

JM CATERING SERVICE ESTADO DE RESULTADOS										
	2011	2012	2013	2014	2011-2012	%	2012-2013	%	2013-2014	%
INGRESOS	505.432,72	731.261,38	940.514,27	970.547,27	225.828,66	44,68%	209.252,89	28,62%	30.033,00	3,19%
INGRESOS POR VENTA	505.432,72	731.261,38	940.514,27	970.547,27	225.828,66	44,68%	209.252,89	28,62%	30.033,00	3,19%
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 0%	492.280,67	715.061,26	902.032,28	935.160,18	222.780,59	45,25%	186.971,02	26,15%	33.127,90	3,67%
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 12%	13.152,05	16.200,12	38.481,99	35.387,09	3.048,07	23,18%	22.281,87	137,54%	(3.094,90)	-8,04%
COSTOS Y GASTOS	487.674,73	710.276,12	916.261,48	936.939,23	222.601,39	45,65%	205.985,36	29,00%	20.677,75	2,26%
COSTO DE VENTAS	413.032,35	629.885,37	834.092,33	812.335,57	216.853,02	52,50%	204.206,96	32,42%	(21.756,76)	-2,61%
(+) INVENTARIO INICIAL	-	-	-	1.093,09	-		-		1.093,09	
(+) COMPRAS	444.032,35	672.885,37	889.185,42	872.413,25	228.853,02		216.300,05		(16.772,17)	
(-) INVENTARIO FINAL	-	-	(1.093,09)	(2.754,79)	-		(1.093,09)		(1.661,70)	
(-) DESCUENTO POR VENTA EN VOLUMEN	(31.000,00)	(43.000,00)	(54.000,00)	(58.415,98)	(12.000,00)		(11.000,00)		(4.415,98)	
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION	74.519,96	80.174,31	81.917,46	124.464,35	5.654,35	7,59%	1.743,15	2,17%	42.546,89	51,94%
SUELDOS Y SALARIOS	23.479,92	29.467,68	32.197,92	52.284,24	5.987,76	25,50%	2.730,24	9,27%	20.086,32	62,38%
APORTE PATRONAL	2.852,81	3.580,32	3.912,05	6.352,54	727,51	25,50%	331,72	9,27%	2.440,49	62,38%
FONDO DE RESERVA	-	-	-	5.042,45	-	0,00%	-	0,00%	5.042,45	187,93%
DECIMO TERCERO	1.956,66	2.455,64	2.683,16	4.357,02	498,98	37,80%	227,52	12,99%	1.673,86	74,31%
DECIMO CUARTO	1.320,00	1.752,00	2.252,50	2.550,00	432,00	21,76%	500,50	22,15%	297,50	10,67%
COMBUSTIBLES	1.985,00	2.260,00	2.788,52	3.728,17	275,00	0,94%	528,52	2,38%	939,65	5,68%
PUBLICIDAD	29.391,27	22.166,32	16.538,89	10.316,52	(7.224,95)	-98,24%	(5.627,43)	-58,33%	(6.222,37)	-59,15%
TRANSPORTE	7.354,32	9.648,21	10.520,39	8.770,24	2.293,89	69,47%	872,18	19,42%	(1.750,15)	-29,66%
DEPRECIACIONES	3.302,00	4.491,29	5.899,77	10.328,68	1.189,29	41,32%	1.408,48	32,36%	4.428,91	86,43%
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.877,98	4.352,85	5.124,26	3.345,61	1.474,87	100,00%	771,41	20,96%	(1.778,65)	100,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	3.680,00	-	6.495,10	3.680,00	0,00%	(3.680,00)	0,00%	6.495,10	100,00%
SEGUROS	-	-	-	2.376,14	-	0,00%	-	0,00%	2.376,14	100,00%
SERVICIOS BÁSICOS	-	-	-	7.073,18	-	0,00%	-	0,00%	7.073,18	100,00%
HONORARIOS PROFESIONALES	-	-	-	1.444,46	-	0,00%	-	0,00%	1.444,46	100,00%
SERVICIOS PREDOMINA MANO DE OBRA	-	-	-	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
MOVIMIENTO FINANCIERO	122,42	216,44	251,69	139,31	94,02	76,80%	35,25	16,29%	(112,38)	-44,65%
GASTOS BANCARIOS	125,44	236,27	273,88	159,20	110,83	88,35%	37,61	15,92%	(114,68)	-41,87%
INTERESES POR PRESTAMOS	-	-	-	-	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
INTERESES RECIBIDOS	(3,02)	(19,83)	(22,19)	(19,89)	(16,81)	556,62%	(2,36)	11,90%	2,30	-10,37%
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PT	**17.757,99**	**20.985,26**	**24.252,79**	**33.608,04**	**3.227,27**	**18,17%**	**3.267,53**	**15,57%**	**9.355,25**	**38,57%**
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	**2.663,70**	**3.147,79**	**3.637,92**	**5.041,21**	**484,09**	**18,17%**	**490,13**	**15,57%**	**1.403,29**	**38,57%**
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IR	**15.094,29**	**17.837,47**	**20.614,87**	**28.566,84**	**2.743,18**	**18,17%**	**2.777,40**	**15,57%**	**7.951,97**	**38,57%**
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	**984,56**	**1.392,53**	**1.615,65**	**2.951,75**	**407,97**	**41,44%**	**223,12**	**16,02%**	**1.336,10**	**82,70%**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**14.109,73**	**16.444,94**	**18.999,23**	**25.615,09**	**2.335,21**	**16,55%**	**2.554,28**	**15,53%**	**6.615,86**	**34,82%**

La empresa ha crecido durante los tres últimos años, ha ampliado su participación en el mercado local y emprendió en el mercado regional con los productos que comercializa, el de mayor aporte y crecimiento es el de productos con tarifa 0% de IVA, dentro de los cuales se puede mencionar a productos como champiñones, pimientos y espárragos, solamente en el año 2013 hubo un aumento considerable en las ventas de tarifa 12% de IVA, el motivo del crecimiento sustancial es la venta ocasional de ciertos productos que necesitan los hoteles principalmente los cuales no pudieron conseguir con sus proveedores principales, para el 2014 en cambio las ventas de tarifa 12% de IVA disminuyeron debido a la falta de producto enlatado de champiñones.

Los costos de igual manera son representativos a las ventas ya que al ser una empresa comercializadora el margen es mucho menor al de un productor que realiza propiamente su gestión de ventas, el incremento de precios de compra por la inflación en ciertas materias primas y/o siniestros hace que el costo de ventas se incremente, vale hacer énfasis en el costo de ventas del 2014 donde disminuye con relación al 2013 ya que se consigue un descuento por compra en volumen de los productos comercializados.

Comparando los gastos administrativos y de ventas con las ventas, el más distintivo es el de publicidad aunque ha venido disminuyendo con respecto al año 2011, donde se puede conferir el crédito del aumento de las ventas, los gastos relacionados con el personal, sueldos y demás beneficios sociales, crecieron debido a que se contrató a más trabajadores y hubo una acrecentamiento de los sueldos mensuales percibidos de ciertos colaboradores como un

incentivo, por otro lado la implementación del sistema contable de la empresa pudo hacer que se detalle más los gastos con orden principalmente.

Los gastos financieros se han acrecentado debido a que por los pagos virtuales existen comisiones que cobra la institución financiera además de las certificaciones y devoluciones de cheques, únicamente en el años 2014 disminuyó debido a que las devoluciones de cheques fueron casi nulas.

En general las utilidades netas de los últimos años tienen una tendencia a crecer por lo menos un 15%, en si el crecimiento del negocio es bueno, más aún cuando existe una tendencia negativa del gasto de publicidad, lo cual generaría un aspecto positivo en la utilidad neta del ejercicio.

Análisis vertical del estado de resultados

JM CATERING SERVICE ESTADO DE RESULTADOS								
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
INGRESOS	505.432,72	100,00%	731.261,38	100,00%	940.514,27	100,00%	970.547,27	100,00%
INGRESOS POR VENTA	505.432,72	100,00%	731.261,38	100,00%	940.514,27	100,00%	970.547,27	100,00%
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 0%	492.280,67	97,40%	715.061,26	97,78%	902.032,28	95,91%	935.160,18	96,35%
INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTO 12%	13.152,05	2,60%	16.200,12	2,22%	38.481,99	4,09%	35.387,09	3,65%
		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
COSTOS Y GASTOS	487.674,73	96,49%	710.276,12	97,13%	916.261,48	97,42%	936.939,23	96,54%
COSTO DE VENTAS	413.032,35	81,72%	629.885,37	86,14%	834.092,33	88,68%	812.335,57	83,70%
(+) INVENTARIO INICIAL	-	0,00%	-		-		1.093,09	
(+) COMPRAS	444.032,35	87,85%	672.885,37		889.185,42		872.413,25	
(-) INVENTARIO FINAL	-	0,00%	-		(1.093,09)		(2.754,79)	
(-) DESCUENTO POR VENTA EN VOLUMEN	(31.000,00)	-6,13%	(43.000,00)		(54.000,00)		(58.415,98)	
GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRACION	74.519,96	14,74%	80.174,31	10,96%	81.917,46	8,71%	124.464,35	12,82%
SUELDOS Y SALARIOS	23.479,92	31,51%	29.467,68	36,75%	32.197,92	39,31%	52.284,24	42,01%
APORTE PATRONAL	2.852,81	3,83%	3.580,32	4,47%	3.912,05	4,78%	6.352,54	5,10%
FONDO DE RESERVA	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	5.042,45	4,05%
DECIMO TERCERO	1.956,66	2,63%	2.455,64	3,06%	2.683,16	3,28%	4.357,02	3,50%
DECIMO CUARTO	1.320,00	1,77%	1.752,00	2,19%	2.252,50	2,75%	2.550,00	2,05%
COMBUSTIBLES	1.985,00	2,66%	2.260,00	2,82%	2.788,52	3,40%	3.728,17	3,00%
PUBLICIDAD	29.391,27	39,44%	22.166,32	27,65%	16.538,89	20,19%	10.316,52	8,29%
TRANSPORTE	7.354,32	9,87%	9.648,21	12,03%	10.520,39	12,84%	8.770,24	7,05%
DEPRECIACIONES	3.302,00	4,43%	4.491,29	5,60%	5.899,77	7,20%	10.328,68	8,30%
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.877,98	3,86%	4.352,85	5,43%	5.124,26	6,26%	3.345,61	2,69%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	0,00%	3.680,00	4,59%	-	0,00%	6.495,10	5,22%
SEGUROS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	2.376,14	1,91%
SERVICIOS BÁSICOS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	7.073,18	5,68%
HONORARIOS PROFESIONALES	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	1.444,46	1,16%
SERVICIOS PREDOMINA MANO DE OBRA	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
MOVIMIENTO FINANCIERO	122,42	0,16%	216,44	0,27%	251,69	0,31%	139,31	0,11%
GASTOS BANCARIOS	125,44	102,47%	236,27	109,16%	273,88	108,82%	159,20	114,28%
INTERESES POR PRESTAMOS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
INTERESES RECIBIDOS	(3,02)	-2,47%	(19,83)	-9,16%	(22,19)	-8,82%	(19,89)	-14,28%
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PT	**17.757,99**	**3,51%**	**20.985,26**	**2,87%**	**24.252,79**	**2,58%**	**33.608,04**	**3,46%**
15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	**2.663,70**	**0,53%**	**3.147,79**	**0,43%**	**3.637,92**	**0,39%**	**5.041,21**	**0,52%**
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IR	**15.094,29**	**2,99%**	**17.837,47**	**2,44%**	**20.614,87**	**2,19%**	**28.566,84**	**2,94%**
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	**984,56**	**0,19%**	**1.392,53**	**0,19%**	**1.615,65**	**0,17%**	**2.951,75**	**0,30%**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	**14.109,73**	**2,79%**	**16.444,94**	**2,25%**	**18.999,23**	**2,02%**	**25.615,09**	**2,64%**

Los ingresos provienen principalmente de las ventas con tarifa 0% de IVA donde concluimos que en promedio el 97% de las ventas de los últimos cuatro años provienen de los productos que no poseen IVA, por el contrario las ventas con IVA 12% aportaron con el 3% .

El costo de ventas promedio de los cuatro últimos años representa el 85% de las ventas, los gastos más representativos de las ventas son los sueldos, los envíos de producto por transporte, depreciaciones, aportes al IESS y la publicidad, aunque con este último rubro su gasto ha disminuido durante los años. Los gastos financieros son apenas representan el 0,21% de las ventas.

2.8 INDICES FINANCIEROS

INDICADOR		Años		
		2011	2012	2013
Liquidez	Relación Corriente	1,45	1,30	1,27
	Capital de Trabajo	21.838,00	22.475,78	30.133,13
	Prueba Ácida	1,45	1,30	1,26
Actividad	Período Promedio de Cuentas por Cobrar	42,68	42,14	45,01
	Período Promedio de Inventarios	-	-	0,48
	Período Promedio de Cuentas por Pagar	41,88	42,92	50,22
	Rotación de Activos Fijos	37,41	24,94	27,02
	Rotación de Activo Total	6,06	5,76	5,41
Endeudamiento	Endeudamiento sobre Activos Totales	0,58	0,59	0,63
	Apalancamiento	1,36	1,45	1,72
Rentabilidad	Rentabilidad sobre el Patrimonio	0,40	0,32	0,39
	Rentabilidad sobre el Activo	0,17	0,13	0,14
	Margen Bruto	18,28%	13,86%	16,30%
	Margen Operacional	3,54%	2,90%	3,48%
	Margen Neto	2,79%	2,25%	2,64%
	Gasto sobre Ventas	14,74%	10,96%	12,82%

A nivel de liquidez la empresa cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo, incluso no depende de sus inventarios para hacer frente a sus deudas, solamente el capital de trabajo ha aumentado a $66.555,03 durante el último año de forma vertiginosa debido al incremento de las cuentas por cobrar clientes y sobre todo al crédito tributario del último año.

Existe un conflicto entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar ya que existe una diferencia muy pequeña entre ambas, es decir, el dinero que se cobra sirve únicamente para cubrir los pasivos corrientes, se debe recalcar que los plazos acordados con los proveedores (actualmente alrededor de 52 días) y clientes (cerca de 51 días) no es el

acordado. El período promedio de inventarios únicamente tuvo movimiento en el año 2013 y 2014 ya que no existen instalaciones adecuadas para mantener los productos en un estado óptimo.

Se puede decir que la empresa tiene una buena independencia a pesar de que durante los cuatro últimos años el índice de endeudamiento sobre los activos ha aumentado (por cada $1,00 de activos se debe $0,62) pero el último empezó a regularizarse, se concluye que la organización posee una capacidad de endeudamiento moderada.

A nivel de rentabilidad durante los años 2011,2012 y 2013 a pesar de que hubo un crecimiento en ventas, los costos se han incrementado de igual manera e incluso han hecho que la rentabilidad operativa disminuya un 0,29% con respecto a los dos últimos años, para el año 2014 la rentabilidad aumento debido al descuento por volumen de compras. Hay que tener en cuenta que inclusive se redujeron algunos de los gastos administrativos y de venta comparando el año 2011 con el 2013 hubo una disminución de 6,01%, lo cual no compensa con el incremento del costo de ventas, como consecuencia genera una disminución en la utilidad neta siendo tan solo del 2,02% sobre el nivel de ventas para el año 2013, en el 2014 los márgenes de rentabilidad son más optimistas sin embargo el gasto sobre ventas aumentó.

Analizando de forma general la situación financiera de la empresa podemos concluir que es de rentabilidad moderada, esto se sustenta tanto en los estados como en los índices financieros que demuestran una buena gestión para generar utilidades, las cuales no serán tan elevadas comparándolas con las ventas debido a sus altos costos de venta, lo cual abre una oportunidad para ampliar el negocio ya sea con nuevos clientes o con nuevos productos porque incluso no existen deudas con instituciones financieras y su capacidad para cubrir pasivos es buena.

La inversión realizada en la cuenta de activos es importante pero se podría invertir en instalaciones adecuadas para el personal y para el almacenaje de inventarios siempre y cuando sea en un lugar estratégico para la empresa donde genere eficiencia en sus procesos, así como se puede mejorar la gestión de cobranza y pago a proveedores para que la empresa no entre en periodos de iliquidez y necesite solicitar un sobregiro y/o préstamo bancario.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

3.1.1 Introducción

La apertura al cambio que deben tener las empresas para continuar existiendo en el mercado es cada día más amplia, para eso se debe enfocar en las necesidades del cliente.

En el caso de empresas comerciales una manera de seguir subsistiendo y creciendo en el mercado es buscando productos que se adapten a las necesidades del cliente y que creen valor en las relaciones comerciales.

3.1.2 Objetivo

Identificar que productos perecederos son de mayor utilización y que tienen cierto grado de oportunidad para poder introducirlos al mercado de alimentos y bebidas donde se está participando.

3.1.3 Justificación del estudio

La empresa busca nuevos productos que sean competitivos y rentables con los cuales pueda atender al mismo mercado e incluso expandirlo a nivel local y regional.

3.1.4 Recolección de información

3.1.4.1 Diseño de la encuesta

Encuesta

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo conocer los productos perecederos de mayor uso y de difícil búsqueda de los clientes atendidos por la empresa JM Catering Service, así mismo está dirigida para los jefes de compra o propietarios de los locales.

1 ¿Qué tipo de negocio es?

Restaurante__ Pizzería__ Hotel__ Autoservicios__ Otros__

2 Indique con qué frecuencia utiliza los siguientes productos, entendiendo que se habla de un kilogramo de cada uno de ellos.

Tomate cherry:

Más de un kilo al día__ Entre un kilo y medio kilo al día__ Menos de medio kilo al día__ No utiliza el producto__

Zucchinis:

Más de un kilo al día__ Entre un kilo y medio kilo al día__ Menos de medio kilo al día__ No utiliza el producto__

Berenjena:

Más de un kilo al día__ Entre un kilo y medio kilo al día__ Menos de medio kilo al día__ No utiliza el producto__

Tomate riñón:

Más de un kilo al día__ Entre un kilo y medio kilo al día__ Menos de medio kilo al día__ No utiliza el producto__

Lechuga crespa:

Más de un kilo al día__ Entre un kilo y medio kilo al día__ Menos de medio kilo al día__ No utiliza el producto__

3 ¿En qué lugares se abastece de los productos mencionados en la pregunta anterior y por qué? Si su respuesta no es "Empresas" pase a la pregunta N°5.

Mercados Municipales	
Empresas	
Supermercados	

Porque:

……

…….

4 Nombre a las empresas que proveen sus productos perecederos

- _____
- _____
- _____
- _____

5 De estas dos opciones elija cual es más importante para usted, si elige precio pase a la pregunta N°7

Calidad____ Precio____

6 De estas dos opciones cuál de ellas tiene más valor para usted

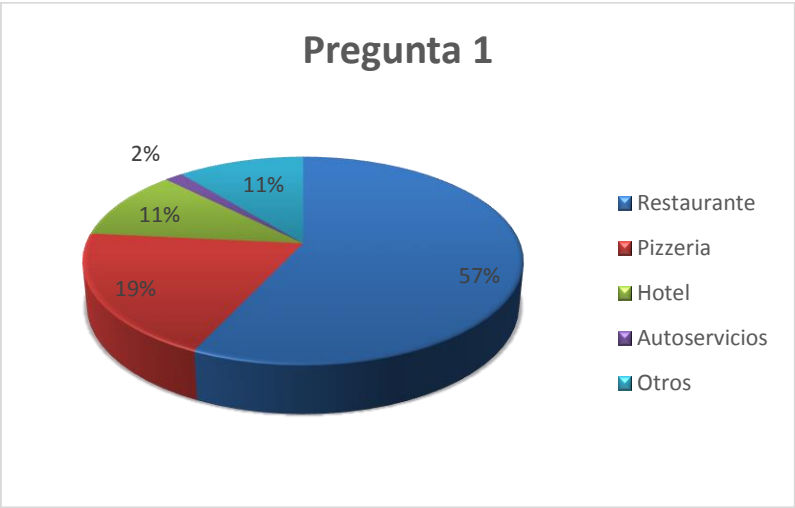
Presentación____ Servicio Post-venta____

7 ¿A qué precios promedios por kilogramo adquiere estos productos?

Tomate cherry	
Zucchinis	
Berenjena	
Tomate riñón	
Lechuga crespa	

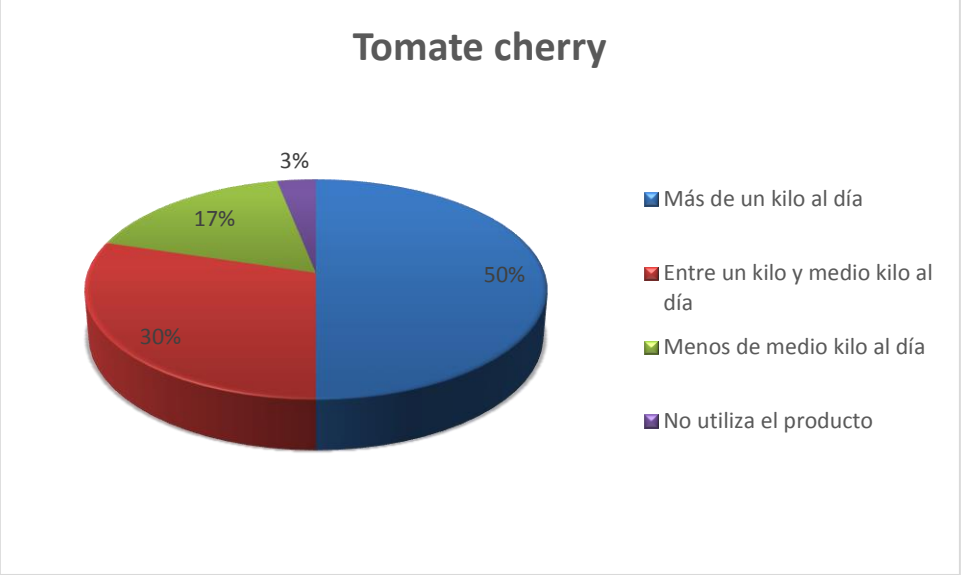
3.1.5 Análisis de datos

Pregunta 1

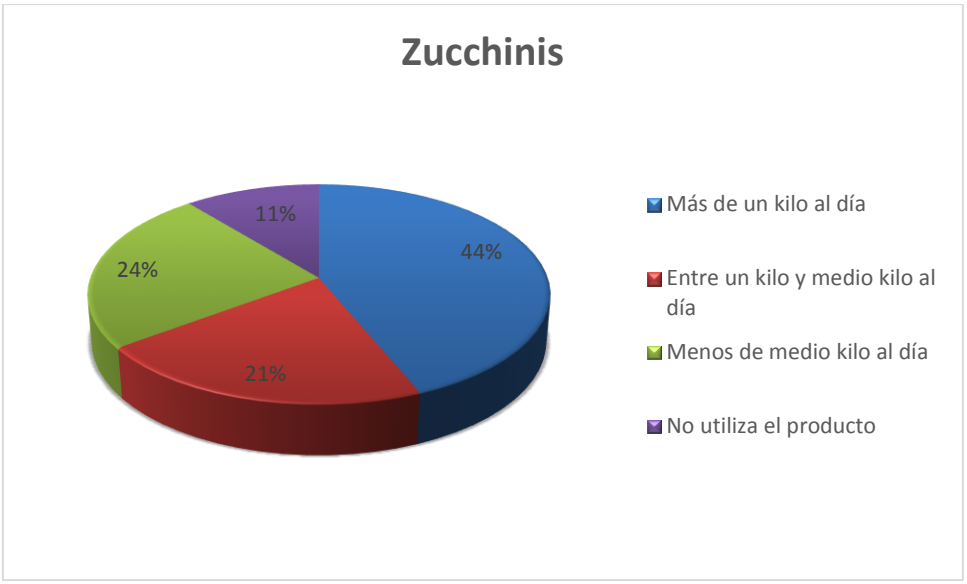


La mayor parte de clientes de la empresa son restaurantes, estos representan el 57% del total, seguido por las pizzerías con el 19%, hoteles 11%, otros como casas de banquetes y vendedores de los mercados municipales con el 11% y supermercados con el 2%.

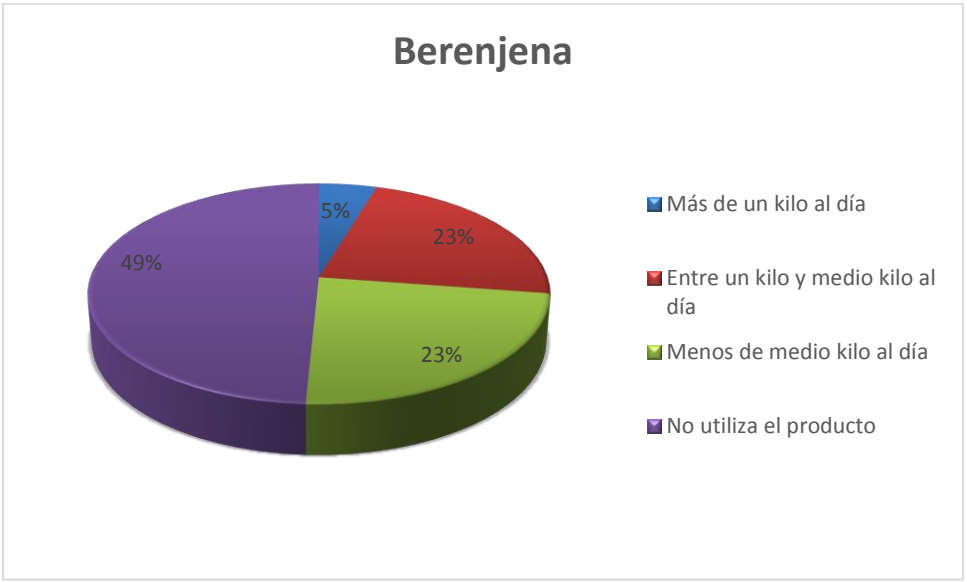
Pregunta 2



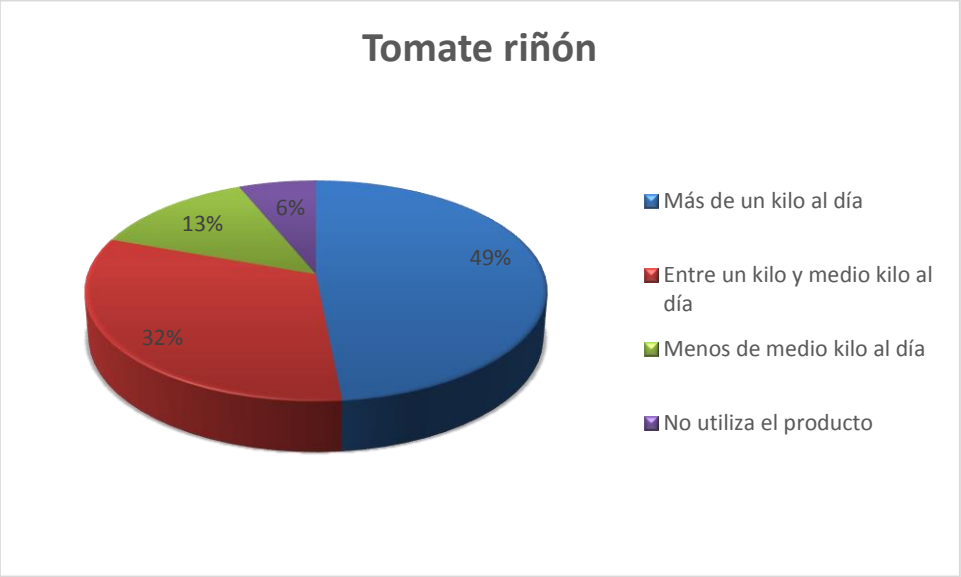
El 50% de los encuestados respondió que utiliza más de un kilogramo de tomate cherry, lo cual abre una oportunidad para ingresar con este producto en cuanto a cantidad de demanda se refiere ya que solo el 3% de los clientes respondieron que no ocupan el producto.



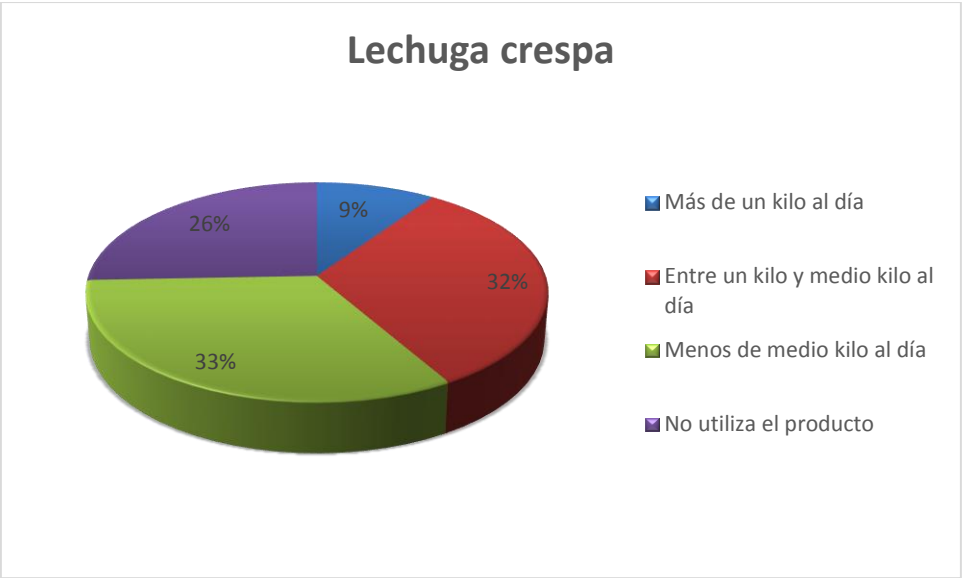
El consumo de zucchini no es el mismo al del tomate cherry pero se acerca, la mayor parte de los clientes consumen entre un kilo y medio kilo al día, lo cual es una cantidad considerable sin tomar en cuenta el resto que tienen un consumo menor pero que al final utilizan este producto.



La frecuencia de uso de las berenjenas no es tan alta en los clientes ya que el 72% de los clientes o bien no consumen o el consumo es bajo, se puede descartar este producto para su implementación debido a la poca demanda.

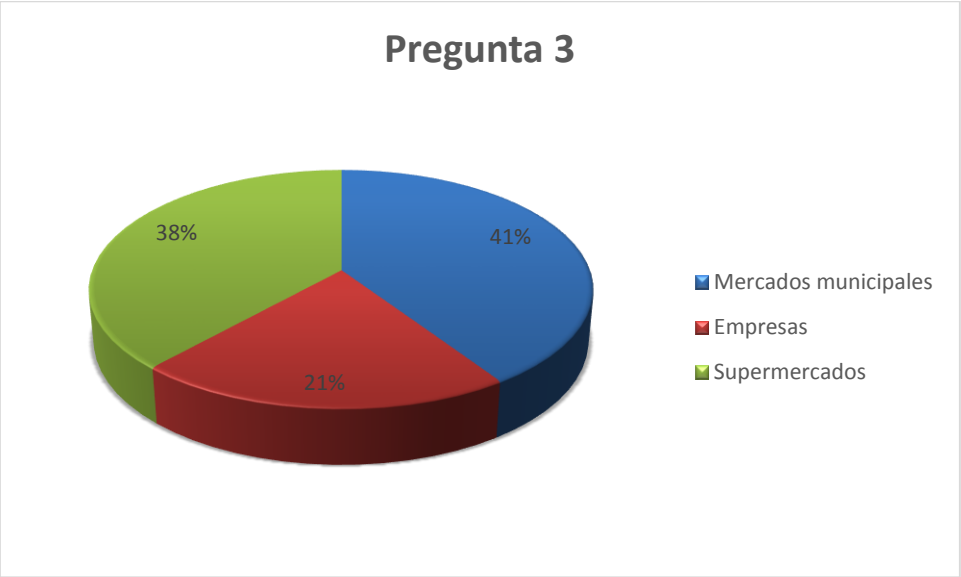


La demanda de este producto es muy alta, el 82% de los clientes tiene un consumo diario entre más de un kilo y medio kilo, lo cual abre una ventana para comercializar el tomate riñón en el mercado que posee la empresa.



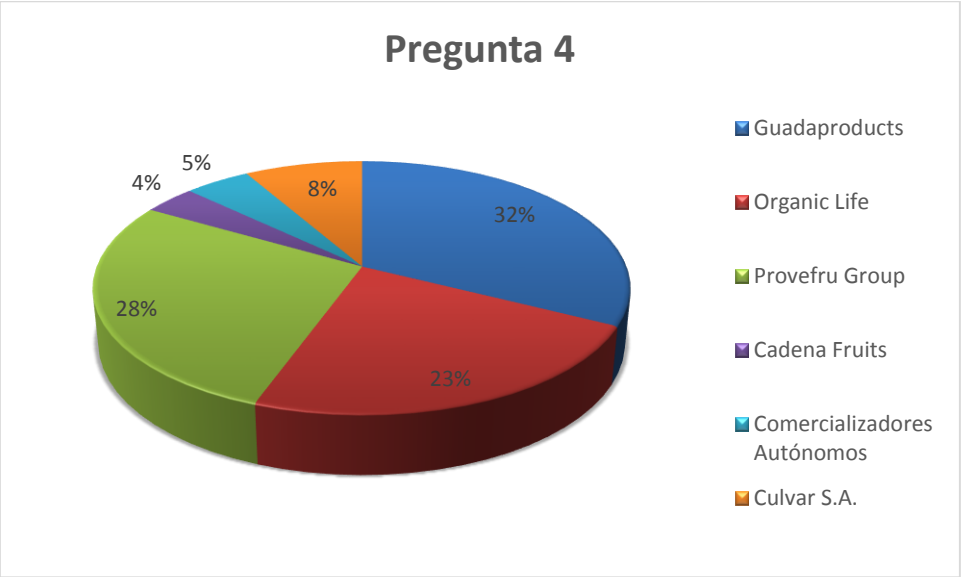
La demanda de este producto no es tan alta, su frecuencia de uso así lo demuestra ya que casi el 60% de los clientes no utiliza el producto o consume menos de medio kilo, lo cual no es viable su introducción en cuanto a cantidad demandada.

Pregunta 3



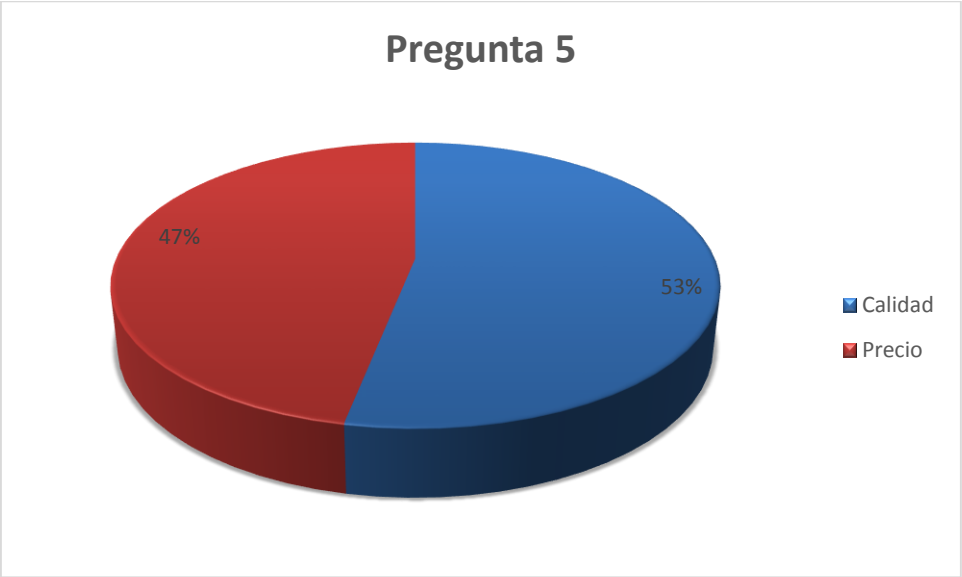
Al no haber empresas conocidas que posean precios y calidad óptima, los clientes tienden a adquirir más los productos mencionados en mercados municipales y supermercados, es así como se muestra que el 41% y el 38% de los encuestados respondieron correspondientemente y el 21% obtiene los productos a empresas comercializadoras o productoras.

Pregunta 4



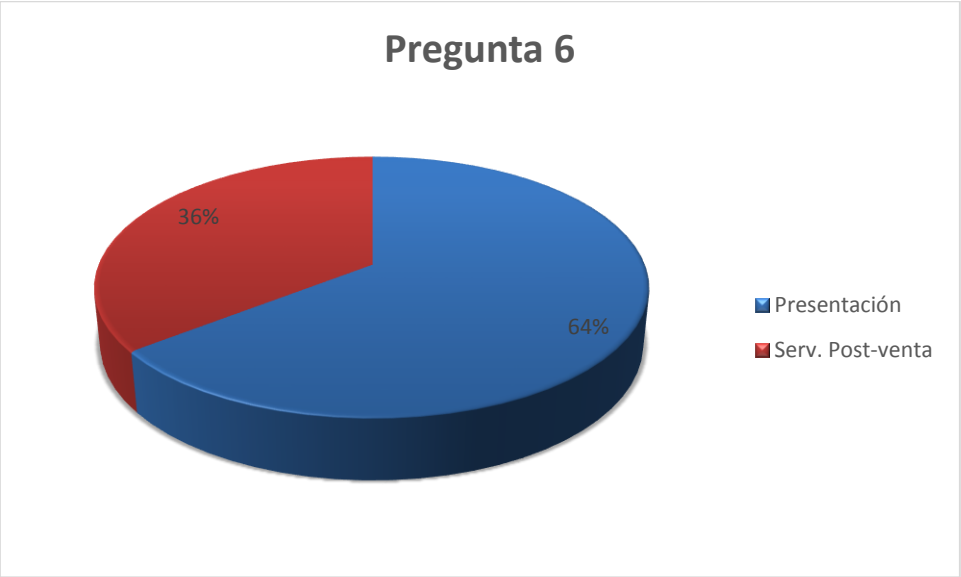
Las empresas más conocidas en el medio que comercializan los productos mencionados son Guadaproducts con el 32%, Organic Life con el 23%, Provefru con 28% y demás proveedores que poseen un porcentaje menor.

Pregunta 5



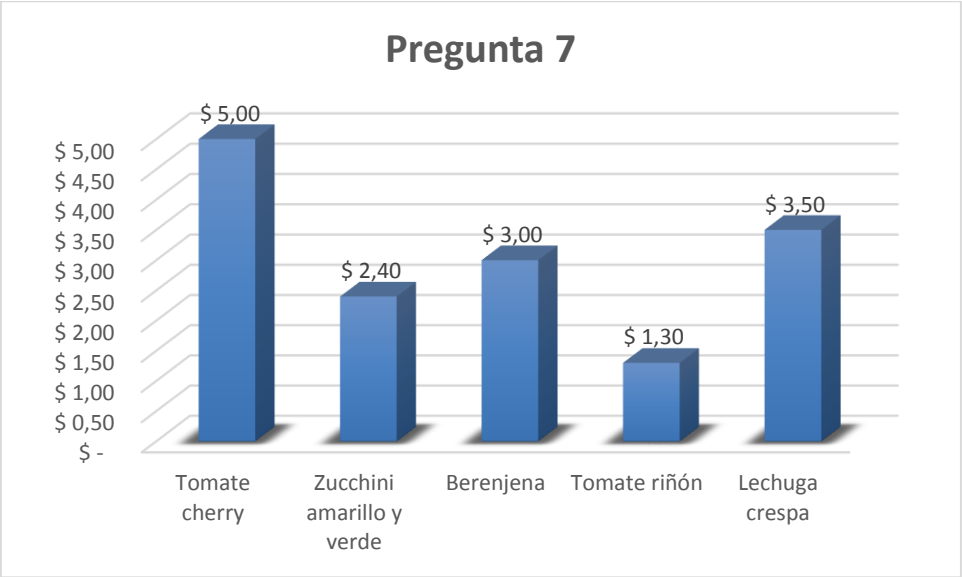
Las variables precio y calidad están distribuidas de forma equitativa, del 53% de clientes que eligió calidad el grupo más representativo es el de los restaurantes, seguido de hoteles, pizzerías, autoservicios y otros, esto se debe a que la mayor parte de la cartera de compradores son sitios donde se prepara comida gourmet, es decir, donde hay una idea cultural asociada a las artes culinarias de buena comida y del buen beber. El resto, el 47% de la misma forma es representado por restaurantes, hoteles, pizzerías, autoservicios y otros, se puede decir que estos establecimientos están dirigidos a un nicho de mercado distinto donde se enfocan más en una estrategia de costos bajos.

Pregunta 6



Del 53% de los encuestados que respondieron que la calidad era un factor primordial para sus respectivos negocios dicen que el elemento de calidad más necesario es la presentación con un 64% y el servicio post-venta es del 36%.

Pregunta 7



Los precios promedios por kilogramo comprado son de:

Producto	Precio
Tomate cherry	$ 5,00
Zucchinis	$ 2,40
Berenjena	$ 3,00
Tomate riñón	$ 1,30
Lechuga crespa	$ 3,50

3.1.6 Análisis de la demanda

La demanda se corresponde con deseos humanos respaldados por el poder adquisitivo, así pues empezaremos el análisis con varios hechos particulares, los cuales son que el alrededor del 77% del total de los clientes son de la ciudad de

Quito, cerca del 6% están localizados en los valles aledaños a la ciudad y el resto, es decir, el 17% se encuentran situados en otras ciudades principalmente en Ambato, Baños, Latacunga, Puyo, Macas, entre otras localidades.

Dentro de Quito el 61% de los clientes son restaurantes, seguido por el 15% que son pizzerías, el 14% otros clientes que los podemos desagrupar en casas de banquetes, vendedores de los mercados municipales, entre otros, y el 10% restante pertenece a los hoteles de la ciudad. En los valles los clientes con los que la empresa tiene relaciones comerciales son todos restaurantes. En otras localidades fuera de Quito el 50% son pizzerías, el 22% son restaurantes, 18% son hoteles y el 10% son supermercados.

Con la propuesta de varios productos, los cuales se consultaron en la encuesta para poder definir cuáles son los que se puede introducir al mercado en donde se está participando para después ampliarlo definimos que la frecuencia de utilización se da más en bienes como el tomate cherry, zucchini amarillo y verde y el tomate riñón.

Es así como se concluye que por parte de la demanda de clientes los productos a introducir en el mercado son el tomate cherry, zucchini amarillo y verde y el tomate riñón al menos si solo hablamos de demanda, la cual está sustentada por el alto consumo de los productos.

3.1.7 Análisis de la oferta

Una vez que definidos cuáles serán los productos a introducir en el mercado por medio de la demanda, analizaremos quienes son nuestros competidores para saber de qué forma operan otras empresas y cuáles son sus aspectos diferenciadores.

Los lugares donde se abastecen los clientes de la empresa está divido de cierta forma equitativa, no existen brechas amplias entre los mercados municipales, supermercados y empresas, el por qué se da la provisión en lugares así se puede definir por precio y calidad, es decir, al no encontrar precios asequibles y buena calidad el cliente entra en una encrucijada debiendo decidir que es más importante para su negocio, si es la calidad deberá acercarse a adquirir los productos en los supermercados, si es precio pues comprará en mercados municipales donde la calidad es menor de la misma forma que el precio y si es existe indiferencia para precio y calidad por lo general el abastecimiento vendrá de empresas que comercialicen los bienes mencionados.

Las empresas competidoras que venden productos perecibles y que atienden a los clientes con los productos que se piensa introducir son:

- **Guadaproducts**

  Es una empresa que produce y distribuye frutas y hortalizas en la ciudad de Quito en la vía Interoceánica (Checa), su principal característica es que

maneja precios trimestrales, de acuerdo a lo que fije el mercado. Las compras se pueden realizar vía telefónica y online durante las 24 horas del día y se entregan de igual manera en 24 horas en el domicilio, las formas de pago las pueden realizar mediante tarjeta de crédito, transferencia o depósito. Se enfoca en la atención en hoteles, caterings, restaurantes, supermercados y consumidores finales.

- **Provefru**

Es una empresa comercializadora de frutas, verduras y abarrotes a domicilio que vende sus más de 100 productos en su página web y en su local comercial, se encuentra situada en uno de los mercados municipales desde hace más de 20 años, se enfoca en restaurantes, hoteles y en especial a los consumidores finales.

- **Organic Life**

Es un emprendimiento familiar que empezó hace cinco años, el cual se encarga de la producción y comercialización a domicilio de sus productos que son legumbres, frutas, hierbas, huevos y conservas, están ubicados en el sur de Quito y su enfoque principal es en la calidad ya que promocionan sus productos totalmente orgánicos. Sus pedidos se los realiza mediante su página web de martes a viernes para que los entreguen en los domicilios

el martes próximo, su enfoque está dirigido a restaurantes que tienen sus mismos ideales y a los consumidores finales.

- **Cultivos varios S.A.**

  Es una pyme que se dedica a la comercialización de hortalizas, se encuentra la ciudad de Quito en la vía al Quinche. Los pedidos solo se los realiza mediante vía telefónica y se los debe realizar con 24 horas de anticipación, sus clientes son restaurantes, pizzerías y consumidores finales.

- **Cadena fruits**

  Es una comercializadora de frutas que distribuye sus productos en el mercado institucional de Quito además de estar presente el mercado de los autoservicios y en los consumidores finales.

- **Comercializadores autónomos**

  Son personas independientes que comercializan productos que por lo general lo compran en los mercados municipales y los llevan a sus clientes que son hoteles y restaurantes.

3.1.8 Análisis de precio y calidad

Los criterios de precio y calidad no son uniformes para todos los clientes que posee la empresa ya que estos atienden a distintos tipos de consumidores que forman parte de todas las clases sociales existentes en el país, pero se puede encontrar directrices que nos ayudaran a definir que grupos son y qué características poseen.

Quizá el punto fundamental que relaciona los términos precio y calidad es que ambos no son compatibles en la actualidad en el mercado donde se encuentra participando la empresa ya que el cliente no puede encontrar ciertos productos de buena calidad con precios cómodos, es ahí cuando el cliente entre en un dilema al saber que es lo más óptimo para alcanzar una rentabilidad razonable satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Con respecto al precio decimos que debido a que en la etapa de comercialización del producto pasa por varias etapas o intermediarios y cada uno de ellos le incorpora cierto valor, ya sea porque clasificó los productos, empacó y/o transportó, es así como se encarecen cada vez más los bienes que se van a comercializar por eso se debe conocer a profundidad los costos para poder fijar el margen de rentabilidad y evitar que pase el producto por demasiados intermediarios porque analizando los precios de ciertos productos nos demuestran cierto grado de atracción para poder ingresar al mercado siempre y cuando se

encuentre un productor que tenga un precio interesante porque los precios promedios que se pudo descubrir en las encuestas son algo elevados.

Existe de alguna forma una propensión a que la mayor parte de clientes prefiere La calidad se relaciona directamente con los materiales utilizados en la elaboración de bienes, también se puede destacar en la presentación y con los servicios post-venta reflejándose en el nivel de satisfacción del cliente, los clientes en este estudio de mercado han respondido que prefieren un producto de calidad.

Lo que la empresa busca es poder eliminar el pensamiento que se encuentra situado en los clientes, el cual es que no se puede encontrar buenos productos a un buen precio y con un excelente servicio.

3.1.9 Canales de comercialización y distribución del producto

Para entender de mejor manera cuales son los canales de comercialización y distribución de los productos se realizó una tabla donde se muestra los escenarios de comercialización:

Primera Etapa	Segunda Etapa	Tercera Etapa	Cuarta Etapa
Productor			Consumidor Industrial
Productor		Distribuidor	Consumidor Industrial
Productor	Mayorista		Consumidor Industrial

En las tres formas de comercialización se encuentra presente el productor en la primera fase, ya que es por ahí donde nace el bien el cual será utilizado por el consumidor industrial (cuarta fase), el cual es una variación de los consumidores intermedios ya que adquieren los productos para transformarlos en otro bien, en el primer caso solo aparecen estos dos personajes porque el productor es el encargado de vender y hacer llegar los bienes adquiridos por el cliente. En el segundo caso aparece una nueva figura llamada distribuidor, presente en la tercera etapa, el cual se encarga de comprar los bienes a los productores que no realizan una buena gestión de ventas y se encargan de revender a domicilio los productos a su cartera de clientes, en estos dos casos se encuentra en 21% de los encuestados que respondieron que compraban a empresas comercializadoras o productoras. En el último caso aparece en la segunda etapa los mayoristas, que son aquellos que compran a los productores sus mercancías y las venden en sus establecimientos donde el cliente si necesita abastecerse debe acudir a comprar, claro ejemplo de esta fase son los autoservicios y mercados municipales, es decir el 79% de los encuestados.

3.2 AMPLIACIÓN DE PRODUCTOS

3.2.1 Definición de productos

Una vez realizado el estudio de mercado analizando las variables de oferta, demanda, calidad-precio y canales de comercialización y distribución del producto concluimos que los productos con los cuales la empresa son:

- **Tomate cherry**

  Se escogió a este producto porque existe un consumo promedio atractivo de la cartera de clientes, los tomates cherry son una fuente de vitamina A, B, C, E, K, hierro, calcio, fósforo, magnesio, potasio, zinc, licopeno, entre otros. Se recomienda para las mujeres embarazadas y su feto, ayuda a mejorar la resistencia contra las infecciones y previene problemas de cáncer y problemas cardíacos.

  El uso gastronómico de este producto se da en todo tipo de platos ya sea entradas como tomates cherry rellenos, tomates cocktail, platos fuertes como focaccia de tomates cherry, ajo y orégano, pollo con tomate, y ensaladas como de pasta con tofu y tomates cherry, ensalada de calabacines, queso y tomates, entre otros platos. Se lo debe mantener en bajas temperaturas para conservar la textura.

- **Zucchini**

En si el zucchini obtuvo una un consumo promedio atractivo lo cual cautiva la atención de la empresa, tiene propiedades beneficiosas para la salud como: la vitamina C para prevenir el asma, ayuda a perder peso porque contiene agua, contiene una alta cantidad de vitamina A y luteína, antioxidantes que ayudan en la prevención de enfermedades como cáncer. Los platos que se preparan con este tipo de productos son gourmet como por ejemplo podemos nombrar al Risotto con champiñones y zucchini, ensalada de verduras a la parrilla, sopa de zucchini y cilantro, entre otros.

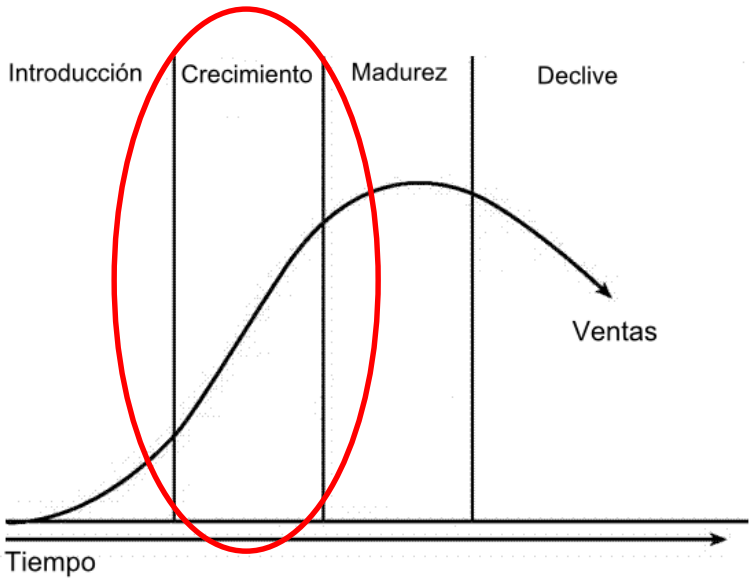
De preferencia se elige a los ejemplares firmes al tacto, compactos, pequeños o medianos, sin manchas en la superficie y pesados en relación con su tamaño, todo esto porque los zucchinis grandes porque suelen tener demasiadas pepas y un contenido menos tierno. Para una mejor conservación es mejor ponerlo al frío puede estar en buenas condiciones hasta por dos semanas, se recomienda que no sea colocado cerca de verduras o frutas que emanen etileno como bananas o melones porque pueden volver amargo el sabor del zucchini.

- **Tomate riñón**

De la misma forma el promedio consumo del tomate riñón es atractivo y al ser un producto de uso tradicional que además posee ciertos beneficios para la salud interesantes como la ayuda para prevenir ciertos canceres como el de colon o próstata, se ha descubierto que tiene propiedades de antienvejecimiento, disminuye los riesgos de ataques al corazón. Para una buena conservación de este producto es necesario que sea colocado al frío porque la mayor parte de su peso es agua. Este producto en sí es de un uso general para todo los platos ya sean entrada, plato fuerte y/o ensalada.

3.2.2 Ciclo de vida de los productos

Tomate cherry



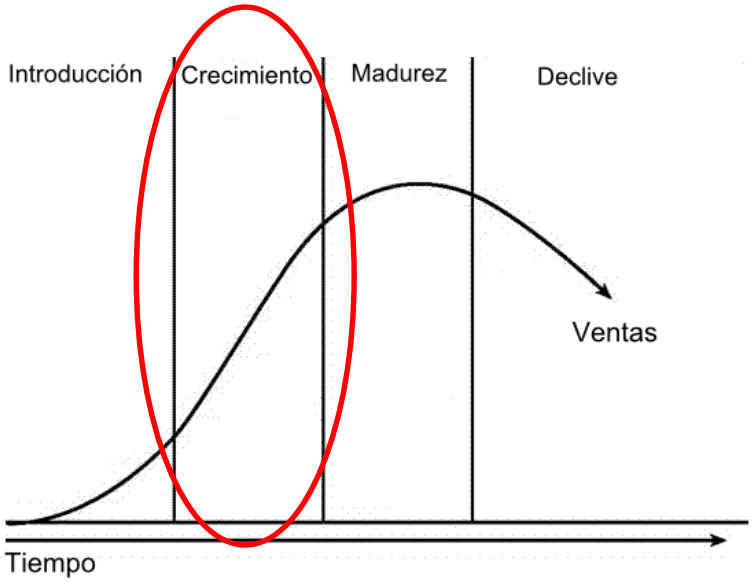
Este producto se encuentra en etapa de crecimiento, aunque no se posea datos históricos que daten en el Ecuador su inicio de producción y comercialización se puede mencionar que las creencias dicen que su origen se dio en México en el siglo XV, las razones para afirmar que este producto se encuentra en esta etapa son las siguientes:

- Al ver que el consumo del producto es alto se puede concluir que las ventas subieron con rapidez.

- Los precios empiezan a declinarse de manera gradual al intentar hacer un esfuerzo por ganar participación de mercado.

- Los competidores empiezan a ingresar a la industria para ganar participación de mercado.

Zucchini amarillo y verde



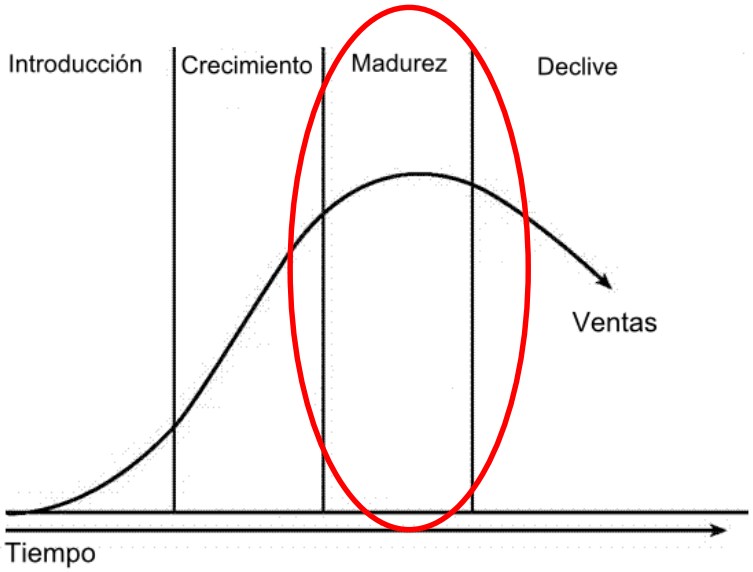
No existen datos que demuestren en que época o fecha exacta empezó la producción zucchinis en nuestro país pero se puede mencionar que en las provincias de Guayas y Pichincha acaparan el 51% de la producción total, hay que tomar en cuenta que este porcentaje habla de calabazas y calabacines (como también es conocido el zucchini) conjuntamente al no poseer datos por productos separados. Se puede determinar que este bien se encuentra en la etapa de crecimiento por las siguientes razones:

- Los clientes que adquieren este producto son los adoptadores tempranos (por lo general es utilizado en su mayoría en restaurantes, es inusual que este producto se encuentre en alguna comida en los hogares ecuatorianos por falta de conocimiento de beneficios y difícil búsqueda).

- Competidores ingresan al mercado.

- Las ventas se incrementan.

Tomate riñón



Como antecedente de la producción y consumo de tomate riñón podemos decir que no existen datos que confirmen su cultivo y uso hasta antes de la llegada de los europeos a nuestro continente, han pasado ya varios siglos y este producto ha sido capaz de mantenerse a lo largo de los tiempos al ser utilizado en muchos de los platos que se cocinan tanto en restaurantes de todo tipo de estrato social hasta los hogares, se puede definir que el tomate riñón se encuentra en la etapa de madurez por las siguientes razones:

- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.

- El servicio juega un papel importante para atraer y retener a los consumidores.

- Existe una intensa competencia de precios.

- Las ganancias de productores e intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.

3.3 MARKETING MIX

3.3.1 Producto

Tomate cherry

Las características que posee este producto son que cada uno de ellos pesa entre 30 a 50 gramos y por lo general la presentación con la que se comercializa el producto es en tarrina que abarca 500 gramos, como la empresa como política tiene que complacer al cliente de manera personalizada, pues el cliente es quien debe decidir la presentación, si es en las tarrinas o al granel. En el caso de que sea en tarrinas deberá colocarse en cartones o gavetas de acuerdo a la cantidad para que los demás productos que vende la empresa no aplasten a este nuevo producto.

Zucchini

La forma de comercializar los zucchinis no serán presentaciones uniformes, más bien el producto debe adaptarse a las necesidades de los clientes, es decir, si el cliente desea tamaños específicos, uniformes o es indiferente a estas características los obtendrá de esa manera ya sea en fundas adecuadas para el mantenimiento óptimo o tal vez en gavetas plásticas, se decidirá de acuerdo al peso.

Tomate riñón

El tomate riñón de igual forma se adaptará a las necesidades del cliente de la misma manera que el zucchini, pero por lo general por los pedidos mayores a 5 kilogramos se ocupará una gaveta debido al peso.

3.3.2 Precio

Tomate cherry

Los precios del toamte cherry se detalla a continuación en la unidad de medida:

Producto	Unidad de medida	Precio
Tomate cherry	Kilos	$5,40

El crédito que se otorgará a los clientes será el mismo con el cual se está manejando en la actualidad, estos precios son en sí de forma referencial, es decir, si el cliente demuestra un precio más barato de adquisición con los competidores se puede rebajar el precio.

Zucchini

El precio al cual se comercializará estos productos serán a:

Producto	Unidad de medida	Precio
Zucchini amarillo	Kilos	$2,30
Zucchini verde	Kilos	$2,30

El crédito otorgado para los clientes será el mismo con el que se está trabajando y del mismo modo se realizará descuentos al cliente si este demuestra que la competencia vende a un precio menor sin descuidar la rentabilidad de la empresa.

Tomate riñón

El tomate riñón será vendido a un precio de:

Producto	Unidad de medida	Precio
Tomate riñón	Kilos	1,10

Los plazos de pago serán los mismos con los cuales trabaja con los clientes y se deberá evaluar con frecuencia el precio de la competencia para este producto al ser un producto con una alta oferta y de esta manera otorgar descuentos.

3.3.3 Plaza

Tomate cherry

Al ser frutos muy pequeños son delicados y por esa razón es que se los comercializará en tarrinas y estas tarrinas en gavetas para conservar la integridad del producto. Se debe tomar en cuenta que a este producto no se les podrá colocar productos de mayor peso encima.

Zucchini amarillo y verde

Estos dos tipos de zucchinis llegarían a la empresa en gavetas plásticas, se podría decir de cierta forma mezclados para lo cual habrá que escogerlos, se deberá colocar en las bodegas que no poseen ningún tipo de condición para conservarlos por más tiempo. Al momento de distribuirlo no se deberá colocar de este producto cosas más pesadas porque podría dañar la estética del producto al ser frágil.

Tomate riñón

Su forma de conservación es muy similar a la de los zucchinis, de preferencia debe estar a temperaturas bajas y al momento de transportar el producto este si se encuentra en una funda no se debe colocar cosas pesadas encima, si por el contrario está en una gaveta plástica se podría colocar encima más productos siempre y cuando sean de menor peso y los tomates se encuentren físicamente duros.

3.3.4 Promoción

Al estar participando en el mercado alrededor de 10 años y seguir en marcha la empresa no solo por tener precios convenientes o calidad superior, es el servicio lo que ha creado esa valiosa confianza para poder ofertar otro tipo de productos, es por eso por esa relación con los clientes que se aprovechará para informar de los beneficios para ellos y para los consumidores finales que tienen todos los productos que comercializa la empresa.

4 ESTRATEGIAS

4.1 PREPARACIÓN DE ESTRATEGIAS

4.1.1 Misión

J.M. Catering Service es una empresa comercializadora de productos perecibles a nivel nacional enfocándose de lleno en el cliente sabiendo que es el principal activo de la empresa demostrando ciertos distintivos como rapidez, confianza y responsabilidad.

4.1.2 Visión

Conquistar de forma total el mercado nacional transformándonos en la organización más reconocida con nuestros productos.

4.2 ANÁLISIS FODA Y MODELO DE NEGOCIOS

4.2.1 Análisis FODA

Fortalezas • Enfoque total en el cliente. • Buenas relaciones con los clientes. • Conocimiento del mercado.	**Oportunidades** • Mercado amplio. • Competencia débil. • Mercado mal atendido.
Debilidades • Espacio físico no adecuado. • Poco inventario. • Escasos proveedores de inventarios.	**Amenazas** • Cultivos temporales. • Frecuentes guerras de precios. • Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.

Análisis

- **FO**

(F1, O1) Con el enfoque que se les da los clientes, es decir, los factores como la calidad de los productos, el precio y servicio que se mantiene con cada uno de ellos se puede ganar cada vez más participación de mercado ya no enfocándose en la ciudad de Quito sino más bien a nivel regional y/o nacional.

(F2, O3) Las buenas relaciones que tiene la empresa con los clientes dan una ventaja para poder atender a un mercado que no se siente satisfecho con lo que sus proveedores entregan.

(F3, O2) La trayectoria que posee la empresa (casi 10 años) ha hecho que cada vez se consolide más como una organización sólida y confiable por ende sería muy difícil que los competidores logren arrebatar cierta participación de mercado.

- **DO**

(D1, O1) Si se logrará acaparar más mercado se debería pensar en la capacidad instalada de la empresa ya que debería contar con ciertas adecuaciones para los inventarios y personal.

(D2, O3) Al poseer una baja cantidad de inventarios de cierta manera es perjudicial para la empresa porque pueden surgir pedidos esporádicos de los productos de la organización o de lo bienes de los competidores lo cual se debe aprovechar teniendo cierta cantidad en bodegas.

(D3, O2) Al no existir en grandes cantidades de proveedores de inventarios se complica la gestión para conseguir la cantidad suficiente de productos y en la calidad necesaria, por consecuencia eso se podría transmitir al cliente.

- **FA**

(F1, A2) El enfoque que se da a los clientes es vital para la constante guerra de precios que se da cuando la oferta supera a la demanda de los productos.

(F2, A1) La amistad que hay entre el personal de la empresa y los colaboradores que forman parte de los clientes hace que entiendan, se prevean o sustituyan los productos que son los cultivos temporales.

(F3, A3) Con el tiempo, que hace que la empresa conozca cada vez más el medio donde se desenvuelve y de cierta forma lo maneje puede evitar cambios drásticos en los gustos y necesidades de los consumidores.

- **DA**

(D1, A1) Con un espacio físico adecuado para realizar las tareas diarias de la empresa se podría estar abastecidos de los productos que son temporales.

(D2, A3) Contando con cierta cantidad de inventario se obtendría dos ventajas, la primera sería que si se da un cambio en el gusto y necesidades de los consumidores el desperdicio de los productos sería mínimo y segundo, se podría evitar el cambio en las necesidades y gustos de los consumidores al tener un abastecimiento para poder hacer frente a los pedidos de los clientes.

(D3, A2) Se debería tener como mínimo dos proveedores de inventarios para poder evitar de cierto modo las guerras de precios, porque cuando el producto está en su etapa estacional se puede conseguir más cantidad de producto de varios proveedores que de uno solo.

4.2.2 Descripción del modelo de negocios

- **Segmentos de mercado**

En la actualidad la empresa ha segmentado a su mercado de manera geográfica debido a que los clientes se encuentran en provincias como: Pichincha, siendo la más importante, Cotopaxi, Tungurahua, Macas, Guayas, Cañar, Bolivar y Pastaza.

Los clientes más importantes se los puede mencionar que son los que se encuentran en la ciudades de Quito, Ambato y Baños por el hecho del que el volumen de compra en estos lugares son altos lo cual hace que los gastos fijos disminuyan con el cantidad a repartir.

- **Propuesta de valor**

Lo que crea valor en la relación con el cliente se puede definir tanto en producto como servicio. Producto porque se entrega al cliente en las condiciones pactadas tanto calidad como presentación. Servicio ya que al ser productos provenientes de

cultivos temporales, se hace las gestiones necesarias para que al cliente no llegue este conflicto. Estas son las razones para que prefieran comprar a la empresa por encima de la competencia.

- **Canales**

Los canales de relación con el cliente son manejados de distintas formas comparándolas entre ciudades. En Quito por ejemplo, que es donde se encuentra situada geográficamente la empresa, hay una relación directa ya que el vendedor y repartidor están en constante comunicación con el cliente, mientras que a nivel de otras ciudades fuera de Pichincha por lo general los envíos de producto son mediante cooperativa de transportes y en pocos casos en uno de los vehículos de la empresa.

- **Relaciones con los clientes**

La relación que existe con los clientes de igual manera es diferente entre ciudades, normalmente a clientes de la ciudad de Quito la forma de retener al cliente además de ofrecer productos y servicio de calidad es con ciertos agasajos como pueden ser la invitación al torneo de fútbol que organiza la empresa de forma anual, cenas con los compradores, mientras tanto a los clientes de provincia se hace difícil hacer este tipo de homenajes.

Solo hay dos similitudes entre todos los clientes, la cual es que a todos para conseguirlos se les hizo una visita para presentar a la empresa, a los productos que comercializa y muestras. La otra es que a toda la cartera de clientes se hace la entrega de presentes en la época de navidad, se diferencia por margen de utilidad para la entrega de distintos obsequios.

- **Flujos de venta**

Cada cliente tiene un flujo diferente de mecanismos de precios de otro, esto se refleja cuando el potencial cliente demuestra que el precio de la competencia es menor al de la organización, con lo cual el vendedor elimina las barreras de precios y accede a equilibrarse para que la empresa pueda conseguir ese cliente, ocurre lo mismo cuando se cuida al cliente para que no trabaje con los competidores.

- **Recursos claves**

Para saber cuáles son los recursos claves de la empresa debemos dividir en ciertos grupos que son:

  - Físicos

    - Vehículos
    - Equipos (balanzas)

- Humanos

  La persona que es clave en el negocio en sí es el vendedor, el cual es el dueño de la idea del modelo de negocio y del emprendimiento, además es el que posee la relación más importante con el cliente.

- Financieros

  Se puede mencionar que el recurso financiero crítico del negocio cuando el producto está en su temporada de escasez, es el dinero en efectivo ya que en esa etapa para dar el servicio habitual que da la empresa es necesario un desembolso de contado.

- **Actividades claves**

  La actividad primordial es en sí la etapa del empaquetado, donde los productos deben pasar de cierta presentación a otra para llegar al cliente, esta actividad es crítica porque la empresa no cuenta con bodegas adecuadas para mantener un stock, es por eso depende de la capacidad instalada y del tiempo que demore en transformar al producto.

  Otra actividad clave es la de distribución de los pedidos ya que se debe generar rutas a los vehículos considerando varios factores como: distancia y tiempo de entrega.

- **Socios claves**

  En si los socios claves son los proveedores de inventario ya que al no poseer demasiados se crea una relación de dependencia de estos.

- **Estructura de costos**

  Los costos más representativos son los de adquisición de los productos, así se refleja en los estados de situación financiera.

  Se puede mencionar que la actividad más costosa es en la etapa de escasez, ya que la empresa es capaz de incurrir en pérdidas por tan solo mantener al cliente dando el servicio ofrecido.

4.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

4.3.1 Poder de negociación de los clientes

En el mercado existen clientes que tienen cadenas de restaurantes que hace que sus pedidos sean de un gran volumen y/o con gran frecuencia, es por eso que ciertos clientes tienen un grado alto de poder de negociación.

El actual nivel de calidad y servicio es bueno y no hace que otros clientes deban ser exigentes y tampoco tiene porque integrar horizontalmente hacia atrás en la industria.

Los clientes de igual manera con el servicio que es distinto al de los competidores es muy difícil que cambien de proveedor.

4.3.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que la empresa no posee tantos proveedores de inventarios.

Los proveedores de igual forma no están forzados para subir los precios al haber acuerdos de precio anuales.

Varios proveedores han intentado integrarse hacia adelante en la industria al querer comercializar con su propia fuerza de ventas.

El poder de negociación también depende de la estacionalidad del producto porque al no haber demasiada oferta su poder de negociación aumenta y cuando es lo contrario, existe más oferta que demanda, su poder de negociación disminuye.

4.3.3 Amenaza de nuevos entrantes

Al hablar de la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado es de cierta forma incierto, porque los requisitos de capital o de inversión en si son relativamente bajos comparados con otros mercados y tipos de empresas. Por otro lado los clientes no son leales a una marca, tal vez si al servicio de la empresa porque no comercializa con una marca en especial.

Principalmente en la ciudad de Quito y sus alrededores es, por otro lado, muy difícil ingresar con los mismos productos que la empresa maneja ya que como se ha mencionado su participación de mercado es alrededor del 85%.

4.3.4 Amenaza de productos sustitutos

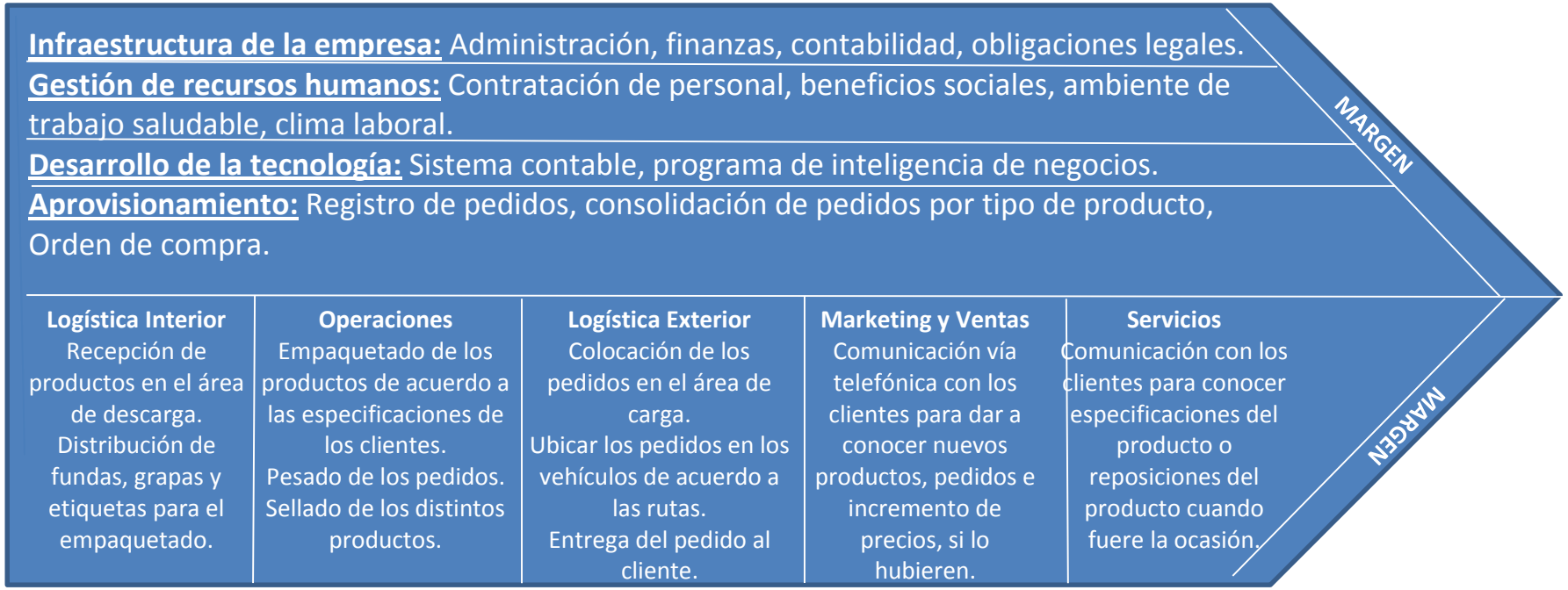
Por el tema de calidad no es tan fácil sustituir al producto estrella, el champiñón, al haber escasez del producto tal vez se lo elimine de los platos en los cuales es utilizado. En cambio, en los demás productos si se puede sustituir con otros vegetales y/o hortalizas.

4.3.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad existente entre los competidores es muy fuerte debido a que a pesar de que existan pequeños competidores (por sus volúmenes de venta) muchas veces

estos son capaces de reducir precios por conseguir algún cliente o tal vez otorgando promociones.

4.4 CADENA DE VALOR



4.5 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

4.5.1 Descripción de las estrategias

4.5.1.1 Estrategias de fusión y adquisición

"Extender la presencia comercial de la empresa hacia nuevos productos" (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

La empresa busca aumentar su presencia en el mercado de alimentos y bebidas, por lo tanto decidió con que productos aumentar su cartera después de hacer el respectivo estudio de mercado, con lo cual concluyó comercializar productos como: tomate cherry, riñón y zucchinis los cuales serán comercializados primeramente hacia los clientes que ya se posee, para después abrirse campo con otros que se encuentren localizados en la misma situación geográfica de los demás.

Estrategias de ofensiva: mejorar la posición del mercado y construir una ventaja competitiva

Para mejorar la posición de la empresa esta debe adoptar una posición ofensiva y ampliar su ventaja competitiva.

"Atacar deliberadamente los segmentos de mercado en los que un rival tenga grandes ganancias" (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Con los productos ya decididos, la propuesta de esta estrategia se basa en que con un buen número de productos que ofertar principalmente a los clientes que se encuentran situados fuera de los límites de Quito se puede ofrecer los bienes a precios menores que la competencia sabiendo que la utilidad en términos totales es mayor, si se suplanta los envíos en cooperativas de transporte con un vehículo exclusivo de la empresa para que reparta en esas rutas los costos fijos disminuirán.

"Maniobrar en torno a los competidores y concentrarse en captar territorio comercial desocupado o poco competido" (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008)

Esta estrategia busca ser implementada en Quito y sus alrededores con el mismo fin de la anterior disminuir costos fijos al sectorizar aún más los repartos, con esto se buscará establecer una posición sólida en áreas geográficas en donde los rivales cercanos tengan poca o nula presencia y crear nuevos segmentos de mercado con productos distintos a los ya conocidos.

Para incorporar estas tácticas la empresa debe adoptar ciertos comportamientos y principios como:

- Centrarse de forma implacable en ampliar la ventaja competitiva y después esforzarse por convertirla en una decisiva.

- Emplear el elemento sorpresa y no hacer lo que los rivales esperan y para lo cual están preparados.

- Aplicar recursos para los cuales los competidores estén menos preparados para defenderse.

- No conformarse con las cosas como están y manifestar una fuerte tendencia al cambio, a emprender acciones que impulsen la posición competitiva frente a los rivales.

4.5.1.2 Estrategias defensivas: proteger la posición del mercado y las ventajas competitivas

Las estrategias defensivas que se planea para proteger el posicionamiento del mercado y las ventajas competitivas son las siguientes:

- Se seguirá con la táctica de las reposiciones de producto dañado siempre y cuando no superen el 10% del total del pedido.

- Cuando sea el caso de que un competidor está intentando atraer a un cliente de la empresa, se deberá retroalimentar los beneficios que acarrea

trabajar con la empresa. Si la empresa aun así no logra retener al cliente pues deberá conceder descuentos o promociones para desanimar a los clientes de experimentar con otros proveedores.

- De igual forma la empresa con la introducción de los nuevos productos coloca más barreras de defensa para evitar crear oportunidades para los competidores.

5 ESTUDIO TÉCNICO

5.1 LOCALIZACIÓN

5.1.1 Localización actual

Al ser una pyme que se encuentra realizando sus actividades en el domicilio de sus dueños y ya posicionada en el mercado durante casi diez años, se debe buscar un sitio adecuado donde construir las instalaciones de la empresa donde además de separar los negocios de la familia ayudará a conseguir los objetivos planteados (Anexo 7).

5.1.2 Localización propuesta

Ya que la mayor cantidad de clientes de la empresa se concentra en el sector centro-norte, norte y valles aledaños a la ciudad la empresa debería encontrar un espacio estratégico para poder ser más eficiente, por eso se propone la adquisición de un bien inmueble en el sector de la Vicentina (Anexo 8).

5.2 BALANCE DE OBRAS FÍSICAS

5.2.1 Estado actual

Con las estrategias ya propuestas se debe analizar la situación actual de la empresa sabiendo cuál es su capacidad instalada para ello podemos decir que el espacio utilizado por la empresa es de (Anexo 9):

Descripción	Tamaño	Status
Oficina	Alrededor 50 m^2	Propio
Bodega	Alrededor 80 m^2	Propio
Zona de gavetas	Alrededor 20 m^2	Propio
Baños	Alrededor 5 m^2	Propio
Parqueaderos	Alrededor 75 m^2	Propio
Zona de empaquetamiento	Alrededor 50 m^2	Propio

5.2.2 Propuesta de mejora

Para la ampliación del negocio que se menciona en este proyecto con el aumento de productos es necesario un incremento del espacio físico, pues se deberá instalar un cuarto frío para mantener en óptimas condiciones los productos.

5.3 BALANCE DE PERSONAL

5.3.1 Estado actual

Se debe analizar la actualidad de los colaboradores y presupuestar si se debe aumentar más plazas de trabajo para gestionar de manera eficiente las estrategias planteadas.

Actualmente la empresa cuenta con las personas necesarias para realizar las operaciones diarias de la empresa.

5.3.2 Propuesta de mejora

Hasta no encontrar la necesidad de contratar más personal se seguirá trabajando con las personas que laboran actualmente en la empresa tomando en cuenta que la carga de trabajo aumentará de cierta forma, es decir que:

- El bodeguero deberá gestionar de manera eficiente más productos en la bodega, es decir ubicarlos y clasificarlos de acuerdo a su madurez para lo cual le llevará más tiempo, de igual forma deberá estar más atento a lo que sucede con sus inventarios y poder transmitirlos al kardex.

- De igual manera el vendedor contará con una cartera más amplia de productos, los cuales deberá ubicarlos en el mercado, ya sea en los clientes actuales o con nuevos.

- Para el departamento administrativo y financiero de la misma forma aumentará la carga de trabajo pero no de manera estrepitosa.

En fin, la carga de trabajo para cada persona de la empresa aumentará y lo hará de forma gradual conforme vayan apareciendo las necesidades en la empresa de contratar a nuevos trabajadores se irán tomando las decisiones adecuadas.

5.4 BALANCE DE EQUIPOS Y VEHÍCULOS

5.4.1 Estado actual

Los actuales equipos y vehículos deben ser evaluados para saber si están en condiciones para cumplir las estrategias que fueron planteadas sino se debe decidir qué hacer con estos activos (Anexo 10).

Equipos:

Como el balance general nos puede demostrar la cuenta de equipos se incrementó en el año 2012 ya que se realizó la compra de una nueva balanza.

Equipos de computación:

En los últimos tres años la empresa ha invertido un monto considerable en computadoras y demás equipos, de cierta forma se renovó y se amplió según las necesidades de la empresa.

Vehículos:

Actualmente la empresa cuenta con dos vehículos para realizar las entregas de productos y con un automóvil de uso de gerencia, adicionalmente renta uno adicional para realizar alcanzar y cumplir con la ruta del norte.

5.4.2 Propuesta de mejora

Equipos:

Actualmente la empresa no debe realizar adquisiciones de equipos debido a que cuenta con los dispositivos necesarios para realizar una buena gestión ya que en el proceso de empaquetamiento con las dos balanzas normalmente se realiza un promedio de 75 pedidos empaquetados al día de lunes a sábado.

Con los nuevos productos, los cuales tendrán ventas con un crecimiento paulatino no interferirán con los pedidos de los productos ya comercializados.

Equipos de computación:

Con los equipos recientemente renovados como se mostraban en las fotografías no es necesario realizar alguna inversión en esta cuenta a menos que se decida contratar alguna persona adicional a las que se encuentran laborando, siempre y cuando sus labores ameriten el uso de una computadora.

Vehículos:

No es necesaria la adquisición de nuevas flotas de vehículos porque con los actuales se cumple de manera satisfactoria las entregas y no se supera el límite de carga que permite el automóvil así que la capacidad sobrante se puede aprovechar con los nuevos productos.

5.5 MEJORAMIENTO DE ACTIVIDADES

5.5.1 Reglamento interno

La empresa actualmente no cuenta con reglamento interno de trabajo lo cual es indispensable para cualquier negocio sea cual sea su tipo, es por eso que se debe realizar un desembolso para que un abogado laboral elabore uno que se adecue a las necesidades de la empresa, directorio y empleados.

5.5.2 Gestión de proveedores

Debe haber un programa de evaluación de proveedores ya que estos son los que proporcionan los productos para la venta y para eso se deberá evaluar los actuales y habrá que buscar más candidatos para que trabajen con la empresa con los mismos productos y/o con diferentes.

6 ESTUDIO FINANCIERO

6.1 INVERSIÓN

La inversión que necesita la empresa para la ampliación se conforma de varios rubros los cuales son los siguientes:

Descripción	Valor
Casa para oficinas y bodegas	$145.000,00
Cuarto frío	$10.000,00
Capital de trabajo	$9.492,55
TOTAL	$164.492,55

Los valores de la casa para oficinas y bodegas han sido definidos por precios referenciales del sector y el cuarto frío que necesita la empresa se obtiene por cotizaciones.

Para llegar al capital de trabajo necesario de la empresa para el año 1 se lo realizó por el método del período de desfase.

6.1.1 Recursos externos

La empresa se endeudará con el banco con el que trabaja, cabe aclarar que se desecharon otras opciones como la CFN ya que no otorgan estos créditos para empresas comercializadoras, el BIESS ya que por el valor de aportación de los afiliados, que son los propietarios del negocio no pueden optar por ese crédito.

El Banco Pichincha que otorgará un crédito productivo a una tasa efectiva del 11,79% y tiene una cobertura de hasta el 80% del proyecto.

Es así como la empresa decide realizar la inversión externa con el Banco Pichincha por el valor de $131.594,04 a un plazo de 10 años, este monto servirá para la compra de la casa para el ejercicio de actividades diarias del negocio.

El modelo de pago del préstamo se lo realizará por el sistema alemán, es decir, la cuota de amortización de capital es periódica y constante, los intereses serán decrecientes y los pagos de las cuotas serán decrecientes.

6.1.2 Recursos propios

Ya que el banco no cubre el total necesario para la ampliación del negocio, la empresa deberá hacer una inversión propia del 20%, es decir que el desembolso será de $32.898,51 estos recursos serán destinados a la adquisición del cuarto frío y del capital de trabajo del primer año.

6.2 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

6.2.1 Presupuesto de ventas

Por medio de un análisis de series temporales se puede presupuestar las ventas por cada producto siempre y cuando se posea datos históricos.

Es importante mencionar que el presupuesto de ventas se lo realiza por cada familia de productos, es decir, se presupuestará que cantidad total de kilogramos vendidos por champiñones, pimientos y espárragos.

Los champiñones agrupan 17 tipos de productos, a los cuales se ha realizado un presupuesto por cada uno por separado y se unifican únicamente por cantidad en kilos que se esperan vender, para el año 2016 un total de 141.508,70 y cantidad de ingreso esperado, $917.654,97, ya que cada producto tiene un precio distinto.

Para los pimientos, que son 3 productos (amarillo, verde y rojo), de la misma forma se realiza un presupuesto por cada uno y se aglomera por cantidad en kilogramos vendidos, para el 2016 un total de 33.025,84, e ingresos anuales esperados de $65.091,72, esto se lo realiza por separado ya que cada tipo de pimiento tiene un precio diferente.

Los espárragos que son un solo producto si se puede colocar la cantidad con el respectivo precio promedio para poder obtener los ingresos anuales esperados que serían de 17.250,61 kilogramos y $64.862,28 respectivamente para el año 2016.

Para los nuevos productos se establecerá bajo influencia directiva administrativa, es decir que se presupuestará bajo la decisión tomada por parte de los directivos y por parte del departamento de ventas asignando un porcentaje de participación por producto siendo este razonable, que en este caso se definió por obtener una participación del 10% del mercado en cada uno de los nuevos productos a vender. Obteniendo así un presupuesto para el 2016 de 9.555,52 kilos vendidos de tomate cherry, 15.312,96 de tomate riñón y 5.791,76 de zucchinis, esperando obtener ingresos de $45.866,50 del tomate cherry, $16.844,26 del tomate riñón y $12.741,87 de los zucchinis.

Por último, se debe aclarar que para los próximos años se espera incrementar las ventas en un 5% anual que es un promedio del incremento del PIB.

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Champiñones												**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	10.805,40	10.729,08	11.777,79	11.372,62	14.473,32	12.171,12	11.386,11	11.829,22	11.193,75	12.405,41	10.873,55	12.491,33	141.508,70
Total	70.319,41	69.466,08	76.489,34	73.664,03	93.707,27	79.167,35	73.637,99	76.647,31	72.620,55	80.373,00	70.433,40	81.129,23	917.654,97

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Pimientos												**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	2.203,09	3.195,56	2.663,42	1.549,35	3.412,16	2.835,45	2.748,96	2.260,79	2.587,66	4.021,22	3.304,10	2.244,08	33.025,84
Total	4.369,99	6.436,47	5.266,41	2.986,19	6.822,16	5.584,27	5.567,38	4.447,61	4.890,58	7.866,34	6.437,73	4.416,60	65.091,72

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Espárragos												**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	1.036,23	1.390,20	1.466,96	1.480,36	1.951,27	1.448,40	954,82	1.168,01	1.766,59	1.567,56	1.756,36	1.263,85	17.250,61
Precio	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	3,76	
Total	3.896,21	5.227,14	5.515,76	5.566,15	7.336,77	5.445,98	3.590,14	4.391,72	6.642,37	5.894,03	6.603,92	4.752,09	64.862,28

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Tomate Cherry				**Demanda Calculada Anual:**			95.555,20	**Porcentaje de participación:**			10%	**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	9.555,52
Precio	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80	
Total	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	3.822,21	45.866,50

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Zucchini				**Demanda Calculada Anual:**			57.917,60	**Porcentaje de participación:**			10%	**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	5.791,76
Precio	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	
Total	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	1.061,82	12.741,87

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Tomate Riñón				**Demanda Calculada Anual:**			153.129,60	**Porcentaje de participación:**			10%	**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	15.312,96
Precio	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	
Total	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	1.403,69	16.844,26

6.2.2 Presupuesto de costo de ventas

Los costos de venta de igual forma para los productos que ya comercializa la empresa se los ha presupuestado por familias.

Los 17 productos que forman parte de la familia de los champiñones se los realiza de forma individual para luego unirlos y poder obtener la cantidad en kilos con la suma de los costos de cada producto, para este caso la cantidad del costo de ventas es la misma del presupuesto de ventas y el costo total del año 2016 es de $751.824,49.

Para los 3 tipos de pimientos de la misma forma que los champiñones se realizan en cuadros diferentes con el respectivo costo de cada uno ya que el precio de compra es distinto por el color del pimiento, el costo total para el año 2016 sería de $45.615,66 manteniendo la cantidad del presupuesto de ventas.

Los espárragos al ser el único producto de su familia se coloca la cantidad a comprar con su respectivo precio de compra, para una cantidad de 17.250,61 kilos presupuestados para el año 2016 el costo sería de $50.026,76.

Para los nuevos productos que son 3 se ponen las cantidades a comprar en kilogramos por cada uno y el costo unitario para poder estimar el costo de ventas, para las cantidades presupuestadas de venta de los productos el costo de venta que

se espera es de $34.399,87 para los tomates cherry, $10.719,07 para los tomates riñón y $5.791,76 para los zucchinis.

Cabe aclarar que para los siguientes años se ha presupuestado un incremento en los costos en un 4% anual que se estima sea un promedio de la inflación anual de nuestro país.

Presupuesto Costo de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Champiñones												**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	10.805,40	10.729,08	11.777,79	11.372,62	14.473,32	12.171,12	11.386,11	11.829,22	11.193,75	12.405,41	10.873,55	12.491,33	141.508,70
Total	57.493,13	56.814,43	62.602,83	60.313,36	76.692,00	64.968,26	60.329,06	62.780,00	59.504,10	65.931,93	57.770,32	66.625,05	751.824,49

Presupuesto Costo de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Pimientos												**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	2.203,09	3.195,56	2.663,42	1.549,35	3.412,16	2.835,45	2.748,96	2.260,79	2.587,66	4.021,22	3.304,10	2.244,08	33.025,84
Total	3.065,24	4.548,14	3.700,13	2.075,67	4.803,39	3.907,76	3.944,68	3.115,20	3.375,37	5.497,61	4.489,29	3.093,18	45.615,66

Presupuesto Costo de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:	Espárragos												**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	1.036,23	1.390,20	1.466,96	1.480,36	1.951,27	1.448,40	954,82	1.168,01	1.766,59	1.567,56	1.756,36	1.263,85	17.250,61
Precio	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	2,90	
Total	3.005,05	4.031,57	4.254,18	4.293,04	5.658,68	4.200,36	2.768,99	3.387,23	5.123,11	4.545,93	5.093,45	3.665,18	50.026,76

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:		Tomate Cherry			**Demanda Calculada Anual:**			95.555,20	**Porcentaje de participación:**			10%	**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	796,29	9.555,52
Precio	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	
Total	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	2.866,66	34.399,87

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:		Zucchini			**Demanda Calculada Anual:**			57.917,60	**Porcentaje de participación:**			10%	**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	5.791,76
Precio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Total	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	482,65	5.791,76

Presupuesto de Ventas Año 2015-2016													
Línea de Producto:		Tomate Riñón			**Demanda Calculada Anual:**			153.129,60	**Porcentaje de participación:**			10%	**Total**
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	
Cantidad	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	1.276,08	15.312,96
Precio	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	
Total	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	893,26	10.719,07

6.2.3 Presupuesto de gastos de venta

La empresa ha decidido aumentar únicamente los sueldos de las personas que ganan el salario básico unificado, para presupuestar el SBU que regirá en enero del 2016 se ha hecho un análisis de tendencia lineal ya que se poseen datos de los montos de años anteriores.

Las horas extra se ha colocado un promedio de las horas extra del año anterior más un incremento del 5%.

Para los demás gastos de venta se ha utilizado gastos promedios referenciales por mes.

El monto presupuestado de gastos de venta para el año 2016 es de $59.113,31 se estima que para los años venideros exista un incremento de hasta el 8% debido a incrementos de sueldos, nuevo personal o aumento de los demás gastos.

Presupuesto de Gastos de Venta Año 2015-2016													
	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	TOTAL
Sueldo Vendedor	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Sueldo Bodeguero	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	440,00	5.280,00
Sueldo Repartidor	354,00	354,00	354,00	354,00	354,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	4.444,00
Sueldo Repartidor	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	4.574,00
Total Empleados Antiguos	2.174,00	2.174,00	2.174,00	2.174,00	2.174,00	2.204,00	2.204,00	2.204,00	2.204,00	2.204,00	2.204,00	2.204,00	26.298,00
Horas Extra	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	684,00
Aportes IESS Patronal	271,07	271,07	271,07	271,07	271,07	274,71	274,71	274,71	274,71	274,71	274,71	274,71	3.278,31
13°	185,92	185,92	185,92	185,92	185,92	188,42	188,42	188,42	188,42	188,42	188,42	188,42	2.248,50
14°	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	127,33	1.528,00
Fondo de Reserva	185,92	185,92	185,92	185,92	185,92	188,42	188,42	188,42	188,42	188,42	188,42	188,42	2.248,50
Total Sueldos y Salarios	3.001,23	3.001,23	3.001,23	3.001,23	3.001,23	3.039,88	3.039,88	3.039,88	3.039,88	3.039,88	3.039,88	3.039,88	36.285,31
Mantenimiento Vehículos	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
Arriendo de Parqueadero	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Atención a Clientes	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Combustible	335,00	325,00	195,00	295,00	160,00	110,00	225,00	507,00	190,00	375,00	290,00	385,00	3.392,00
Seguros Vehículos	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	198,00	2.376,00
Peajes	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Parqueaderos	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	180,00
Envíos en Transporte	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3.000,00
Alquiler de Vehículos	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00
Sistema Contable	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	166,67	2.000,00
Telefonía Fija	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Telefonía Celular	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Internet	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
TOTAL GASTO DE VENTAS	**4.955,90**	**4.945,90**	**4.815,90**	**4.915,90**	**4.780,90**	**4.769,54**	**4.884,54**	**5.166,54**	**4.849,54**	**5.034,54**	**4.949,54**	**5.044,54**	**59.113,31**

6.2.4 Presupuesto de gastos administrativos

La empresa ha decidido aumentar únicamente los sueldos de las personas que ganan el salario básico unificado, para presupuestar el SBU que regirá en enero del 2016 se ha hecho un análisis de tendencia lineal ya que se poseen datos de los montos de años anteriores.

Para los demás gastos de venta se ha utilizado gastos promedios referenciales por mes y se incluyen las depreciaciones de los nuevos activos fijos adquiridos.

El monto presupuestado de gastos administrativos para el año 2016 es de $95.553,01 se estima que para los años venideros exista un incremento de hasta el 8% debido a incrementos de sueldos, nuevo personal o aumento de los demás gastos.

Presupuesto de Gastos de Administración Año 2015-2016													
	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	TOTAL
Sueldo Gerente Administrativo	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Sueldo Gerente General	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Sueldo Mensajero	354,00	354,00	354,00	354,00	354,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	382,00	4.444,00
Sueldo Jefe de Cobranzas	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Sueldo Contadora	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Total Empleados Antiguos	4.254,00	4.254,00	4.254,00	4.254,00	4.254,00	4.282,00	4.282,00	4.282,00	4.282,00	4.282,00	4.282,00	4.282,00	51.244,00
Aportes IESS Patronal	516,86	516,86	516,86	516,86	516,86	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	520,26	6.226,15
13°	354,50	354,50	354,50	354,50	354,50	356,83	356,83	356,83	356,83	356,83	356,83	356,83	4.270,33
14°	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	159,17	1.910,00
Fondo de Reserva	354,50	354,50	354,50	354,50	354,50	356,83	356,83	356,83	356,83	356,83	356,83	356,83	4.270,33
Total Sueldos y Salarios	5.639,03	5.639,03	5.639,03	5.639,03	5.639,03	5.675,10	5.675,10	5.675,10	5.675,10	5.675,10	5.675,10	5.675,10	67.920,81
Capacitación al personal	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Mantenimiento Instalaciones	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00
Mantenimiento Equipos	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00
Atención al Personal	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	1.920,00
Atención a Socios	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Alimentación al Personal	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Luz Electrica	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.500,00
Agua Potable	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Dep. Muebles y Enseres	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	33,47	401,64
Dep. Equipos de Computación	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	191,47	2.297,64
Dep. Vehículos	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	775,68	9.308,16
Dep. Equipos de Oficina	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	4,41	52,92
Dep. Edificios	-	270,83	270,83	270,83	270,83	270,83	270,83	270,83	270,83	270,83	270,83	270,83	2.979,17
Dep. Equipos	-	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	916,67
Suministros y Materiales	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	178,00	2.136,00
TOTAL GASTO DE ADMIN	**7.617,06**	**7.971,22**	**7.971,22**	**7.971,22**	**7.971,22**	**8.007,29**	**8.007,29**	**8.007,29**	**8.007,29**	**8.007,29**	**8.007,29**	**8.007,29**	**95.553,01**

6.2.5 Presupuesto de gastos financieros

Los gastos bancarios del años 2016 son de $15.267,97 los cuales se han estimado por gastos promedios referenciales, únicamente se ha incluido los gastos de intereses por el préstamo bancario para la compra de los activos fijos y el capital de trabajo necesario.

Para los demás años, los gastos bancarios aumentan en el 8% mencionado excluyendo a los intereses del préstamo ya que de estos, el valor ya se conoce debido a la tabla de amortización.

Presupuesto de Gastos de Financieros Año 2015-2016													
	ago-15	**sep-15**	**oct-15**	**nov-15**	**dic-15**	**ene-16**	**feb-16**	**mar-16**	**abr-16**	**may-16**	**jun-16**	**jul-16**	**TOTAL**
Gastos Bancarios	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	540,00
Intereses por Préstamos	-	1.402,26	1.389,57	1.378,24	1.366,91	1.355,57	1.344,24	1.332,90	1.321,57	1.310,24	1.298,90	1.287,57	14.787,97
Intereses Recibidos	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(5,00)	(60,00)
TOTAL GASTO DE ADMIN	**40,00**	**1.442,26**	**1.429,57**	**1.418,24**	**1.406,91**	**1.395,57**	**1.384,24**	**1.372,90**	**1.361,57**	**1.350,24**	**1.338,90**	**1.327,57**	**15.267,97**

6.2.6 Presupuesto de compras de activos fijos

Como se mencionó en el capítulo anterior los montos de dinero necesario para las adquisiciones que se realizarán para la empresa y el capital de trabajo son:

Descripción	Valor
Casa para oficinas y bodegas	$145.000,00
Cuarto frío	$10.000,00
Capital de trabajo	$9.492,55

6.2.7 Tabla de amortización del préstamo

Descripción	Valor
Casa	65.000,00
Terreno	80.000,00
Total Avaluó	145.000,00
Cuarto Frío	10.000,00
Capital de Trabajo	9.492,55
Total Necesario	164.492,55
Inversión Externa	80%
Financiado por el Banco	131.594,04

Tasa de Interés Anual	Tasa de Interés Mensual
11,79%	0,98%

N° Pagos	Saldo Inicial	Interés	Seguros	Amortización	Pago	Saldo Final
2016	131.594,04	14.803,84	1.260,36	13.159,40	29.223,60	118.434,64
2017	118.434,64	13.252,34	1.178,42	13.159,40	27.590,17	105.275,23
2018	105.275,23	11.700,85	1.097,82	13.159,40	25.958,07	92.115,83
2019	92.115,83	10.149,35	1.017,21	13.159,40	24.325,97	78.956,42
2020	78.956,42	8.597,86	936,62	13.159,40	22.693,88	65.797,02
2021	65.797,02	7.046,37	856,02	13.159,40	21.061,79	52.637,62
2022	52.637,62	5.494,87	775,41	13.159,40	19.429,69	39.478,21
2023	39.478,21	3.943,38	694,81	13.159,40	17.797,59	26.318,81
2024	26.318,81	2.391,89	614,22	13.159,40	16.165,51	13.159,40
2025	13.159,40	840,39	533,61	13.159,40	14.533,41	0,00

6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

6.3.1.1 Estado de situación financiera

JM CATERING SERVICE BALANCE GENERAL AL 31 DE JULIO DEL 2016							
ACTIVOS				**PASIVOS**			
ACTIVO CORRIENTE			**192.845,49**	**PASIVO CORRIENTE**			**236.034,49**
DISPONIBLE		12.354,19		*CUENTAS POR PAGAR CORRIENTE*		171.442,79	
PICHINCHA CTA. CTE.	7.012,53			PROVEEDORES	136.567,25		
PICHINCHA CTA. AHO.	5.341,66			IESS	1.406,75		
				PROVISIONES LABORALES	7.795,17		
EXIGIBLE		177.827,30		IMPUESTOS MENSUALES SRI	746,51		
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	157.091,72			IMPUESTOS (IR Y PTU)	18.450,65		
CHEQUES POR DEPOSITAR	-			SUELDOS POR PAGAR	6.476,48		
CREDITO TRIBUTARIO IVA	3.939,13						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA AÑO ACTUAL	10.669,09						
CREDITO TRIBUTARIO RENTA ANTERIORES	6.127,36						
ANTICIPO A PROVEEDORES	-			*CUENTAS POR PAGAR NO CORRIENTE*		64.591,70	
				INTERES POR PAGAR	64.591,70		
INVENTARIO		2.664,00		**PATRIMONIO**			**104.083,97**
PRODUCTO PARA LA VENTA	2.664,00			CAPITAL	67.784,93		
				RESULTADO DEL EJERCICIO	36.299,05		
ACTIVO NO CORRIENTE			**147.272,98**				
EQUIPO DE COMPUTACION	2.823,38						
EQUIPOS	476,32						
MUEBLES Y ENSERES	802,58						
VEHICULOS	35.183,84						
EDIFICIOS	65.000,00						
TERRENO	80.000,00						
MAQUINARIA Y EQUIPOS	10.000,00						
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(47.013,14)						
TOTAL ACTIVOS			**340.118,46**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**			**340.118,46**

6.3.2 Estado de resultados

JM CATERING SERVICE ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE AGOSTO DEL 2015 AL 31 DE JULIO DEL 2016			
INGRESOS			1.123.061,60
INGRESOS POR VENTA		1.123.061,60	
INGRESOS POR VENTA DE CHAMPIÑONES	917.654,97		
INGRESOS POR VENTA DE PIMIENTOS	65.091,72		
INGRESOS POR VENTA DE ESPARRAGOS	64.862,28		
INGRESOS POR VENTA DE TOMATE CHERRY	45.866,50		
INGRESOS POR VENTA DE ZUCCHINI	12.741,87		
INGRESOS POR VENTA DE TOMATE RIÑON	16.844,26		
COSTOS Y GASTOS			1.068.311,91
COSTO DE VENTAS		898.377,61	
COSTO DE VENTA DE CHAMPIÑONES	751.824,49		
COSTO DE VENTA DE PIMIENTOS	45.615,66		
COSTO DE VENTA DE ESPARRAGOS	50.026,76		
COSTO DE VENTA DE TOMATE CHERRY	34.399,87		
COSTO DE VENTA DE ZUCCHINI	5.791,76		
COSTO DE VENTA DE TOMATE RIÑON	10.719,07		
GASTOS DE VENTAS		59.113,31	
SUELDOS Y SALARIOS	26.298,00		
HORAS EXTRA	684,00		
APORTE PATRONAL	3.278,31		
DECIMO TERCERO	2.248,50		
DECIMO CUARTO	1.528,00		
FONDO DE RESERVA	2.248,50		
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	2.160,00		
ARRIENDO PARQUEADERO	360,00		
ATENCIÓN A CLIENTES	3.600,00		
COMBUSTIBLE	3.392,00		
SEGURO VEHÍCULOS	2.376,00		
PEAJES	180,00		
PARQUEADEROS	180,00		
ENVIOS EN TRANSPORTE	3.000,00		
ALQUILER DE VEHÍCULOS	2.160,00		
SISTEMA CONTABLE	2.000,00		
TELEFONÍA FIJA	660,00		
TELEFONÍA CELULAR	2.400,00		
INTERNET	360,00		
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS		95.553,01	
SUELDOS Y SALARIOS	51.244,00		
APORTE PATRONAL	6.226,15		
DECIMO TERCERO	4.270,33		
DECIMO CUARTO	1.910,00		
FONDO DE RESERVA	4.270,33		
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	1.200,00		
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	720,00		
MANTENIMIENTO EQUIPOS	540,00		
ATENCIÓN AL PERSONAL	1.920,00		
ATENCIÓN A SOCIOS	660,00		
ALIMENTACIÓN AL PERSONAL	2.400,00		
LUZ ELÉCTRICA	1.500,00		
AGUA POTABLE	600,00		
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	401,64		
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE COMPUTACION	2.297,64		
DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS	9.308,16		
DEPRECIACIÓN EQUIPOS DE OFICINA	52,92		
DEPRECIACIÓN EDIFICIOS	2.979,17		
DEPRECIACIÓN EQUIPOS	916,67		
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.136,00		
MOVIMIENTO FINANCIERO		15.267,97	
GASTOS BANCARIOS	540,00		
INTERESES POR PRESTAMOS	14.787,97		
INTERESES RECIBIDOS	(60,00)		
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE PT			**54.749,69**
IMPUESTOS			**18.450,65**
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			**36.299,05**

6.3.3 Análisis financiero

Una vez implementado el proyecto de ampliación del negocio se demuestra que desde el punto de vista de rentabilidad, el negocio aumentará el resultado neto comparándolo con años anteriores ya que para el primer año proyectado el margen de utilidad neta sobre las ventas es del 3,23% y del 2014, que es el último año del cual se posee datos, el porcentaje de ganancia sobre las ventas es del 2,64%, así mismo se puede decir que la utilidad neta aumentará en un 41,71% comparando con el año 2014.

Una vez funcionando completamente el sistema contable de la empresa se puede obtener un mejor detalle de las cuentas de ingresos, costos y gastos para realizar análisis profundos en el futuro.

En el estado de situación financiera, como se preveía las cuentas de activos no corrientes se incrementará en un 309,98% debido a la compra de activos fijos que se presupuestó en el proyecto. En la cuenta de activos corrientes hay un incremento del 34,43% ya que las ventas a crédito crecerán al igual que las demás cuentas. Los pasivos de igual manera se verán afectados al crecer en un 108,30% por la compra de productos a los proveedores para la venta, deudas con entidades públicas por concepto de beneficios sociales y sobre todo por la nueva cuenta que es el interés del préstamo por pagar, por ende la cuenta de patrimonio se verá afectada al tener aumentos en el resultado del ejercicio y el aumento de capital en un 57,57% todo esto con respecto al año 2014.

6.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Para la proyección de los flujos de caja del año 2017 en adelante se tomó en consideración lo siguiente:

- Los ingresos aumentarían de acuerdo al incremento del PIB, se estableció como constante el incremento del 5% anual.

- Los costos de venta se incrementarían a la par de la inflación del país, se fijó en un 4%.

- Los gastos se incrementarán en un 8% debido principalmente a los aumentos de sueldos que habrá a partir del 2017 y en algún caso contratar a un empleado adicional, siempre y cuando se vea la necesidad.

- La depreciación se calculó el monto anual para cada activo, los valores son cambiantes hasta el año 2018 ya que hay movimientos en cada cuenta.

- Los gastos financieros son únicamente los intereses pagados del préstamo.

- El efecto tributario son los gastos financieros multiplicados por los impuestos (33,70%).

- La variación del capital de trabajo que son las variaciones anuales del capital necesario para que la empresa pueda realizar sus operaciones diarias.

- La variación de inversión de capital consta únicamente del préstamo del banco que son los $155.000,00.

- Los valores residuales se obtuvieron con el flujo neto, una tasa de crecimiento menor al PIB del 2% y la tasa de descuento correspondiente a cada flujo (proyecto, capital y accionista) ya que la empresa continuará su marcha una vez concluida la proyección de los 10 años.

- Se realizó tres flujos de caja, el flujo una vez ejecutado el proyecto, un flujo sin que la empresa realice la ampliación y uno de las variaciones de los anteriores mencionados para poder evaluar la viabilidad del proyecto y poder aceptarlo o rechazarlo.

6.4.1 Flujo de caja con la ejecución del proyecto

JM CATERING SERVICE FLUJO DE CAJA PROYECTADO		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		36.299,05	40.690,25	45.268,86	50.032,15	54.975,91	60.094,22	65.379,30	70.821,19	76.407,54	82.123,32
(+) Depreciación		15.956,19	16.310,36	14.012,72	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.250,00	4.250,00	4.250,00
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(760,26)	(477,45)	(501,93)	(527,82)	(555,22)	(584,22)	(614,91)	(647,42)	(681,87)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**66.881,45**	**69.447,28**	**70.445,60**	**64.309,66**	**67.659,72**	**71.181,54**	**74.867,11**	**78.251,72**	**82.231,89**	**86.337,77**
(+) Valor Residual											1.077.450,71
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**66.881,45**	**69.447,28**	**70.445,60**	**64.309,66**	**67.659,72**	**71.181,54**	**74.867,11**	**78.251,72**	**82.231,89**	**1.163.788,49**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**67.043,21**	**69.621,98**	**70.634,28**	**64.513,43**	**67.879,80**	**71.419,22**	**75.123,81**	**78.528,94**	**82.531,29**	**86.661,13**
(+) Valor Residual											778.667,68
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**67.043,21**	**69.621,98**	**70.634,28**	**64.513,43**	**67.879,80**	**71.419,22**	**75.123,81**	**78.528,94**	**82.531,29**	**865.328,81**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**39.079,97**	**43.210,23**	**45.774,02**	**41.204,67**	**46.122,53**	**51.213,45**	**56.469,53**	**61.426,16**	**66.980,00**	**72.661,34**
(+) Valor Residual											435.968,02
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**39.079,97**	**43.210,23**	**45.774,02**	**41.204,67**	**46.122,53**	**51.213,45**	**56.469,53**	**61.426,16**	**66.980,00**	**508.629,35**

6.4.2 Flujo de caja sin ejecutar el proyecto

JM CATERING SERVICE FLUJO DE CAJA PROYECTADO		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		32.415,12	36.646,20	41.072,93	45.694,80	50.510,14	55.515,88	60.707,40	66.078,32	71.620,24	77.322,56
(+) Depreciación		12.060,36	12.060,36	9.762,72	454,56	454,56	454,56	454,56	-	-	-
(+) Gasto Financiero		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo		-	(556,51)	(443,21)	(1.206,87)	251,59	(514,72)	(541,35)	(569,52)	(599,35)	(630,93)
(+/-) Variación Inversión de Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**-**	**44.313,72**	**47.975,35**	**50.203,76**	**44.738,72**	**50.996,21**	**55.218,04**	**60.363,92**	**65.231,57**	**70.721,49**	**76.368,27**
(+) Valor Residual											826.680,07
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**-**	**44.313,72**	**47.975,35**	**50.203,76**	**44.738,72**	**50.996,21**	**55.218,04**	**60.363,92**	**65.231,57**	**70.721,49**	**903.048,34**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**-**	**44.475,48**	**48.150,05**	**50.392,43**	**44.942,49**	**51.216,28**	**55.455,72**	**60.620,61**	**65.508,79**	**71.020,90**	**76.691,63**
(+) Valor Residual											642.243,17
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**-**	**44.475,48**	**48.150,05**	**50.392,43**	**44.942,49**	**51.216,28**	**55.455,72**	**60.620,61**	**65.508,79**	**71.020,90**	**718.934,80**
(+) Préstamo											
(-) Gasto Financiero		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Amortización de Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**-**	**44.475,48**	**48.150,05**	**50.392,43**	**44.942,49**	**51.216,28**	**55.455,72**	**60.620,61**	**65.508,79**	**71.020,90**	**76.691,63**
(+) Valor Residual											460.149,75
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**-**	**44.475,48**	**48.150,05**	**50.392,43**	**44.942,49**	**51.216,28**	**55.455,72**	**60.620,61**	**65.508,79**	**71.020,90**	**536.841,38**

6.4.3 Flujo de caja de las variaciones

JM CATERING SERVICE FLUJO DE CAJA PROYECTADO		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		3.883,93	4.044,04	4.195,94	4.337,35	4.465,77	4.578,35	4.671,90	4.742,87	4.787,30	4.800,76
(+) Depreciación		3.895,83	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00	4.250,00
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(203,75)	(34,23)	704,94	(779,41)	(40,50)	(42,87)	(45,39)	(48,07)	(50,94)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**51.098,92**	**54.074,08**	**57.118,83**	**60.928,38**	**62.707,88**	**66.901,03**	**70.538,70**	**74.355,60**	**78.343,35**	**82.491,30**
(+) Valor Residual											250.770,64
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**51.098,92**	**54.074,08**	**57.118,83**	**60.928,38**	**62.707,88**	**66.901,03**	**70.538,70**	**74.355,60**	**78.343,35**	**333.261,94**
(+) Efecto Tributario		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**51.098,92**	**54.074,08**	**57.118,83**	**60.928,38**	**62.707,88**	**66.901,03**	**70.538,70**	**74.355,60**	**78.343,35**	**82.491,30**
(+) Valor Residual											136.424,51
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**51.098,92**	**54.074,08**	**57.118,83**	**60.928,38**	**62.707,88**	**66.901,03**	**70.538,70**	**74.355,60**	**78.343,35**	**218.915,81**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**23.135,68**	**27.662,34**	**32.258,58**	**37.619,62**	**40.950,61**	**46.695,26**	**51.884,42**	**57.252,82**	**62.792,06**	**68.491,51**
(+) Valor Residual											(24.181,74)
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**23.135,68**	**27.662,34**	**32.258,58**	**37.619,62**	**40.950,61**	**46.695,26**	**51.884,42**	**57.252,82**	**62.792,06**	**44.309,77**

6.5 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

Para obtener la TMAR se utilizará la fórmula del costo de capital promedio ponderado ya que engloba en una sola cifra expresada en términos porcentuales, el costo de diferentes fuentes de financiamiento que usará la empresa para la ejecución del proyecto de ampliación.

6.5.1 Proyecto

Detalle	%
Porcentaje de Recursos Propios	20%
Porcentaje de Crédito	80%
Tasa de Interés	11,79%
Inflación	4%
Prima de Riesgo	15%
Impuestos	33,70%
TMAR Proyecto=	**10,17%**

La tasa mínima aceptable de rendimiento que se debe aceptar para el proyecto es del 10,17%.

6.5.2 Capital

Detalle	%
Porcentaje de Recursos Propios	20%
Porcentaje de Crédito	80%
Tasa de Interés	11,79%
Inflación	4%
Prima de Riesgo	15%
TMAR Capital=	**13,35%**

La TMAR para el capital debe ser del 13,35%, aquí ya no se toma en cuenta el porcentaje de impuestos que debe pagar la empresa.

6.5.3 Accionista

Detalle	%
Inflación	4%
Prima de Riesgo	15%
TMAR Accionista=	**19,00%**

La tasa mínima aceptable de rendimiento que se debe aceptar para el accionista es del 19% ya que se debe únicamente tomar en cuenta la inflación y la prima de riesgo.

6.6 VAN, TIR y PRI

6.6.1 Proyecto

Período	Flujo de Caja	VAN	VAN Acumulado
0	(164.492,55)	(164.492,55)	(164.492,55)
1	51.098,92	$ 46.380,44	($ 118.112,10)
2	54.074,08	$ 44.548,75	($ 73.563,35)
3	57.118,83	$ 42.711,90	($ 30.851,45)
4	60.928,38	$ 41.353,51	$ 10.502,06
5	62.707,88	$ 38.631,19	$ 49.133,24
6	66.901,03	$ 37.408,64	$ 86.541,89
7	70.538,70	$ 35.800,55	$ 122.342,44
8	74.355,60	$ 34.253,04	$ 156.595,48
9	78.343,35	$ 32.757,50	$ 189.352,98
10	333.261,94	$ 126.478,75	$ 315.831,73

VAN=	$ 315.831,73	
TIR=	36,36%	
TIRM=	22,64%	
PRI=	3,75	Años

El valor actual neto (VAN) del proyecto que la empresa recibiría descontando el desembolso inicial es de $315.831,73.

La tasa interna de retorno (TIR) que hace 0 al VAN es del 36,36% para el proyecto, mientras que si ajustamos la TIR con la tasa de descuento es del 22,64%.

El tiempo que debe pasar para que la empresa recupere la inversión (PRI) debe ser de tres años y nueve meses.

6.6.2 Capital

Período	Flujo de Caja	VAN	VAN Acumulado
0	(164.492,55)	(164.492,55)	(164.492,55)
1	51.098,92	$ 45.079,86	($ 119.412,69)
2	54.074,08	$ 42.085,34	($ 77.327,36)
3	57.118,83	$ 39.218,57	($ 38.108,78)
4	60.928,38	$ 36.906,50	($ 1.202,28)
5	62.707,88	$ 33.510,13	$ 32.307,85
6	66.901,03	$ 31.539,71	$ 63.847,56
7	70.538,70	$ 29.337,50	$ 93.185,07
8	74.355,60	$ 27.282,25	$ 120.467,32
9	78.343,35	$ 25.359,43	$ 145.826,74
10	218.915,81	$ 62.515,15	$ 208.341,89

VAN=	$ 208.341,89	
TIR=	35,24%	
TIRM=	17,06%	
PRI=	4,04	Años

El valor actual neto (VAN) del capital que la empresa recibiría descontando el desembolso inicial es de $208.341,89.

La tasa interna de retorno (TIR) que hace 0 al VAN es del 35,24% para el capital, mientras que si ajustamos la TIR con la tasa de descuento del capital es del 17,06%.

El tiempo que debe pasar para que la empresa recupere la inversión (PRI) es más de cuatros años y quince días.

6.6.3 Accionista

Período	Flujo de Caja	VAN	VAN Acumulado
0	(32.898,51)	(32.898,51)	(32.898,51)
1	23.135,68	$ 19.441,75	($ 13.456,76)
2	27.662,34	$ 19.534,17	$ 6.077,41
3	32.258,58	$ 19.142,75	$ 25.220,16
4	37.619,62	$ 18.759,73	$ 43.979,89
5	40.950,61	$ 17.160,33	$ 61.140,22
6	46.695,26	$ 16.443,38	$ 77.583,60
7	51.884,42	$ 15.353,53	$ 92.937,13
8	57.252,82	$ 14.237,09	$ 107.174,22
9	62.792,06	$ 13.121,46	$ 120.295,67
10	44.309,77	$ 7.780,90	$ 128.076,57

VAN=	$ 128.076,57	
TIR=	86,13%	
TIRM=	29,14%	
PRI=	1,69	Años

El valor actual neto (VAN) que recibiría el accionista descontando el desembolso inicial es de $128.076,57.

La tasa interna de retorno (TIR) que hace 0 al VAN es del 86,13% para el accionista, mientras que si ajustamos la TIR con la tasa de descuento del accionista es del 29,14%.

El tiempo que debe pasar para que el accionista recupere la inversión (PRI) debe ser de un año, ocho meses y ocho días.

6.6.4 Conclusión

Una vez evaluado índices como el valor actual neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión en varios flujos de caja (proyecto, capital y accionista) se concluye que el proyecto de ampliación de la empresa es viable y rentable, por consiguiente se debe aceptar el proyecto.

6.7 SENSIBILIDAD

6.7.1 Decremento de ingresos

6.7.1.1 Proyecto

JM CATERING SERVICE
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		1.055.395,76	1.108.165,54	1.163.573,82	1.221.752,51	1.282.840,14	1.346.982,14	1.414.331,25	1.485.047,81	1.559.300,20	1.637.265,21
Costo de Ventas		898.377,61	934.312,72	971.685,23	1.010.552,64	1.050.974,74	1.093.013,73	1.136.734,28	1.182.203,65	1.229.491,80	1.278.671,47
Gastos		169.934,29	183.529,03	198.211,36	214.068,26	231.193,73	249.689,22	269.664,36	291.237,51	314.536,51	339.699,43
Utilidad antes impuestos		(12.916,15)	(9.676,21)	(6.322,76)	(2.868,39)	671,67	4.279,19	7.932,61	11.606,65	15.271,89	18.894,31
Impuestos		(4.352,74)	(3.260,88)	(2.130,77)	(966,65)	226,35	1.442,09	2.673,29	3.911,44	5.146,63	6.367,38
Utilidad Neta		(8.563,41)	(6.415,33)	(4.191,99)	(1.901,74)	445,32	2.837,10	5.259,32	7.695,21	10.125,26	12.526,93

JM CATERING SERVICE
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		(8.563,41)	(6.415,33)	(4.191,99)	(1.901,74)	445,32	2.837,10	5.259,32	7.695,21	10.125,26	12.526,93
(+) Depreciación		15.956,19	16.310,36	14.012,72	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(760,26)	(477,45)	(501,93)	(527,82)	(555,22)	(584,22)	(614,91)	(647,42)	(681,87)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**22.019,00**	**22.341,70**	**20.984,74**	**12.375,76**	**13.129,13**	**13.924,42**	**14.747,14**	**15.580,30**	**16.404,17**	**17.195,94**
(+) Valor Residual											186.144,65
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**22.019,00**	**22.341,70**	**20.984,74**	**12.375,76**	**13.129,13**	**13.924,42**	**14.747,14**	**15.580,30**	**16.404,17**	**203.340,59**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**22.180,76**	**22.516,40**	**21.173,42**	**12.579,53**	**13.349,20**	**14.162,10**	**15.003,83**	**15.857,53**	**16.703,58**	**17.519,30**
(+) Valor Residual											146.712,92
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**22.180,76**	**22.516,40**	**21.173,42**	**12.579,53**	**13.349,20**	**14.162,10**	**15.003,83**	**15.857,53**	**16.703,58**	**164.232,23**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**(5.782,48)**	**(3.895,35)**	**(3.686,83)**	**(10.729,23)**	**(8.408,06)**	**(6.043,67)**	**(3.650,45)**	**(1.245,26)**	**1.152,29**	**3.519,51**
(+) Valor Residual											21.117,04
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**(5.782,48)**	**(3.895,35)**	**(3.686,83)**	**(10.729,23)**	**(8.408,06)**	**(6.043,67)**	**(3.650,45)**	**(1.245,26)**	**1.152,29**	**24.636,55**

PROYECTO			CAPITAL			ACCIONISTA		
VAN=	$ 0,00		VAN=	($ 32.809,69)		VAN=	($ 50.521,14)	
TIR=	11,42%		TIR=	10,06%		TIR=	-14,22%	
TIRM=	7,99%		TIRM=	6,81%		TIRM=	-8,22%	

	VAN Positivo	VAN= 0	Variación	Diferencia
Ingresos	1.123.061,60	1.055.395,76	6,03%	67.665,84

Los ingresos o ventas deberán disminuir en $67.665,84 o hasta en un 6,03% para que el VAN del flujo del proyecto sea igual a cero.

Los valores actuales netos del capital y del accionista son negativos ya que al no recuperar la inversión del proyecto estos no recuperarán la inversión.

6.7.1.2 Accionista

JM CATERING SERVICE
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		1.066.882,94	1.120.227,08	1.176.238,44	1.235.050,36	1.296.802,88	1.361.643,02	1.429.725,17	1.501.211,43	1.576.272,00	1.655.085,60
Costo de Ventas		898.377,61	934.312,72	971.685,23	1.010.552,64	1.050.974,74	1.093.013,73	1.136.734,28	1.182.203,65	1.229.491,80	1.278.671,47
Gastos		169.934,29	183.529,03	198.211,36	214.068,26	231.193,73	249.689,22	269.664,36	291.237,51	314.536,51	339.699,43
Utilidad antes impuestos		(1.428,97)	2.385,33	6.341,85	10.429,46	14.634,41	18.940,06	23.326,53	27.770,27	32.243,69	36.714,70
Impuestos		(481,56)	803,86	2.137,20	3.514,73	4.931,80	6.382,80	7.861,04	9.358,58	10.866,12	12.372,85
Utilidad Neta		(947,41)	1.581,47	4.204,65	6.914,73	9.702,61	12.557,26	15.465,49	18.411,69	21.377,57	24.341,84

JM CATERING SERVICE
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		(947,41)	1.581,47	4.204,65	6.914,73	9.702,61	12.557,26	15.465,49	18.411,69	21.377,57	24.341,84
(+) Depreciación		15.956,19	16.310,36	14.012,72	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.250,00	4.250,00	4.250,00
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(760,26)	(477,45)	(501,93)	(527,82)	(555,22)	(584,22)	(614,91)	(647,42)	(681,87)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**29.635,00**	**30.338,50**	**29.381,39**	**21.192,23**	**22.386,43**	**23.644,58**	**24.953,30**	**25.842,22**	**27.201,91**	**28.556,30**
(+) Valor Residual											356.367,86
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**29.635,00**	**30.338,50**	**29.381,39**	**21.192,23**	**22.386,43**	**23.644,58**	**24.953,30**	**25.842,22**	**27.201,91**	**384.924,16**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**29.796,76**	**30.513,20**	**29.570,06**	**21.396,01**	**22.606,50**	**23.882,26**	**25.210,00**	**26.119,45**	**27.501,32**	**28.879,66**
(+) Valor Residual											259.489,55
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**29.796,76**	**30.513,20**	**29.570,06**	**21.396,01**	**22.606,50**	**23.882,26**	**25.210,00**	**26.119,45**	**27.501,32**	**288.369,21**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**1.833,52**	**4.101,46**	**4.709,81**	**(1.912,75)**	**849,24**	**3.676,49**	**6.555,72**	**9.016,66**	**11.950,03**	**14.879,86**
(+) Valor Residual											89.279,18
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**1.833,52**	**4.101,46**	**4.709,81**	**(1.912,75)**	**849,24**	**3.676,49**	**6.555,72**	**9.016,66**	**11.950,03**	**104.159,05**

PROYECTO			CAPITAL			ACCIONISTA		
VAN=	$ 132.795,35		VAN=	$ 53.465,08		VAN=	$ 0,00	
TIR=	20,71%		TIR=	18,81%		TIR=	19,00%	
TIRM=	14,18%		TIRM=	12,30%		TIRM=	15,71%	

	VAN Positivo	VAN= 0	Variación	Diferencia
Ingresos	1.123.061,60	1.066.882,94	5,00%	56.178,66

Los ingresos o ventas deberán disminuir en $56.178,66 o hasta en un 5,00% para que el VAN del flujo del accionista sea igual a cero.

Los valores actuales netos del capital y del accionista son positivos ya que el accionista es el último que recupera lo invertido y si el VAN de este es cero los del proyecto y del capital si recuperan la inversión.

6.7.2 Incremento de costos de venta

6.7.2.1 Proyecto

JM CATERING SERVICE
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	1.123.061,60	1.179.214,68	1.238.175,41	1.300.084,18	1.365.088,39	1.433.342,81	1.505.009,95	1.580.260,45	1.659.273,47	1.742.237,14
Costo de Ventas	970.182,28	1.008.989,57	1.049.349,15	1.091.323,12	1.134.976,04	1.180.375,08	1.227.590,09	1.276.693,69	1.327.761,44	1.380.871,89
Gastos	169.934,29	183.529,03	198.211,36	214.068,26	231.193,73	249.689,22	269.664,36	291.237,51	314.536,51	339.699,43
Utilidad antes impuestos	(17.054,97)	(13.303,92)	(9.385,10)	(5.307,20)	(1.081,38)	3.278,50	7.755,50	12.329,25	16.975,52	21.665,82
Impuestos	(5.747,52)	(4.483,42)	(3.162,78)	(1.788,53)	(364,42)	1.104,86	2.613,60	4.154,96	5.720,75	7.301,38
Utilidad Neta	(11.307,44)	(8.820,50)	(6.222,32)	(3.518,67)	(716,95)	2.173,65	5.141,90	8.174,29	11.254,77	14.364,44

JM CATERING SERVICE
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		(11.307,44)	(8.820,50)	(6.222,32)	(3.518,67)	(716,95)	2.173,65	5.141,90	8.174,29	11.254,77	14.364,44
(+) Depreciación		15.956,19	16.310,36	14.012,72	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(760,26)	(477,45)	(501,93)	(527,82)	(555,22)	(584,22)	(614,91)	(647,42)	(681,87)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**19.274,96**	**19.936,53**	**18.954,42**	**10.758,83**	**11.966,86**	**13.260,97**	**14.629,72**	**16.059,38**	**17.533,68**	**19.033,45**
(+) Valor Residual											206.035,53
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**19.274,96**	**19.936,53**	**18.954,42**	**10.758,83**	**11.966,86**	**13.260,97**	**14.629,72**	**16.059,38**	**17.533,68**	**225.068,98**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**19.436,72**	**20.111,23**	**19.143,10**	**10.962,60**	**12.186,93**	**13.498,65**	**14.886,41**	**16.336,61**	**17.833,08**	**19.356,81**
(+) Valor Residual											162.100,88
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**19.436,72**	**20.111,23**	**19.143,10**	**10.962,60**	**12.186,93**	**13.498,65**	**14.886,41**	**16.336,61**	**17.833,08**	**181.457,70**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**(8.526,52)**	**(6.300,52)**	**(5.717,16)**	**(12.346,16)**	**(9.570,33)**	**(6.707,13)**	**(3.767,87)**	**(766,17)**	**2.281,79**	**5.357,02**
(+) Valor Residual											32.142,09
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**(8.526,52)**	**(6.300,52)**	**(5.717,16)**	**(12.346,16)**	**(9.570,33)**	**(6.707,13)**	**(3.767,87)**	**(766,17)**	**2.281,79**	**37.499,11**

PROYECTO		CAPITAL		ACCIONISTA	
VAN=	($ 0,00)	VAN=	($ 35.235,82)	VAN=	($ 54.678,21)
TIR=	11,42%	TIR=	9,96%	TIR=	-10,21%
TIRM=	8,37%	TIRM=	7,07%	TIRM=	-5,29%

	VAN Positivo	VAN= 0	Variación	Diferencia
Costos	898.377,61	970.182,28	7,99%	(71.804,66)

Los costos de venta deberán incrementarse en $71.804,66 o hasta en un 7,99% para que el VAN del flujo del proyecto sea igual a cero.

Los valores actuales netos del capital y del accionista son negativos ya que al no recuperar la inversión del proyecto estos no recuperarán la inversión.

6.7.2.2 Accionista

JM CATERING SERVICE
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	1.123.061,60	1.179.214,68	1.238.175,41	1.300.084,18	1.365.088,39	1.433.342,81	1.505.009,95	1.580.260,45	1.659.273,47	1.742.237,14
Costo de Ventas	957.183,31	995.470,65	1.035.289,47	1.076.701,05	1.119.769,09	1.164.559,86	1.211.142,25	1.259.587,94	1.309.971,46	1.362.370,32
Gastos	169.934,29	183.529,03	198.211,36	214.068,26	231.193,73	249.689,22	269.664,36	291.237,51	314.536,51	339.699,43
Utilidad antes impuestos	(4.056,01)	215,00	4.674,58	9.314,87	14.125,57	19.093,73	24.203,34	29.435,00	34.765,50	40.167,39
Impuestos	(1.366,87)	72,45	1.575,33	3.139,11	4.760,32	6.434,59	8.156,52	9.919,59	11.715,97	13.536,41
Utilidad Neta	(2.689,13)	142,54	3.099,25	6.175,76	9.365,25	12.659,14	16.046,81	19.515,40	23.049,53	26.630,98

JM CATERING SERVICE
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		(2.689,13)	142,54	3.099,25	6.175,76	9.365,25	12.659,14	16.046,81	19.515,40	23.049,53	26.630,98
(+) Depreciación		15.956,19	16.310,36	14.012,72	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.250,00	4.250,00	4.250,00
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(760,26)	(477,45)	(501,93)	(527,82)	(555,22)	(584,22)	(614,91)	(647,42)	(681,87)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**27.893,27**	**28.899,57**	**28.275,99**	**20.453,26**	**22.049,07**	**23.746,46**	**25.534,63**	**26.945,93**	**28.873,87**	**30.845,44**
(+) Valor Residual											384.935,11
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**27.893,27**	**28.899,57**	**28.275,99**	**20.453,26**	**22.049,07**	**23.746,46**	**25.534,63**	**26.945,93**	**28.873,87**	**415.780,55**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**28.055,03**	**29.074,27**	**28.464,66**	**20.657,03**	**22.269,14**	**23.984,14**	**25.791,32**	**27.223,16**	**29.173,28**	**31.168,80**
(+) Valor Residual											280.057,91
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**28.055,03**	**29.074,27**	**28.464,66**	**20.657,03**	**22.269,14**	**23.984,14**	**25.791,32**	**27.223,16**	**29.173,28**	**311.226,71**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**91,79**	**2.662,53**	**3.604,41**	**(2.651,73)**	**511,88**	**3.778,37**	**7.137,05**	**10.120,38**	**13.621,99**	**17.169,00**
(+) Valor Residual											103.014,01
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**91,79**	**2.662,53**	**3.604,41**	**(2.651,73)**	**511,88**	**3.778,37**	**7.137,05**	**10.120,38**	**13.621,99**	**120.183,01**

	PROYECTO		CAPITAL		ACCIONISTA	
VAN=	$ 141.763,11		VAN=	$ 57.185,06	VAN=	($ 0,00)
TIR=	20,93%		TIR=	18,97%	TIR=	19,00%
TIRM=	14,70%		TIRM=	12,75%	TIRM=	16,67%

	VAN Positivo	VAN= 0	Variación	Diferencia
Costos	898.377,61	957.183,31	6,55%	(58.805,70)

Los costos de venta deberán incrementarse en $58.805,70 o hasta en un 6,55% para que el VAN del flujo del accionista sea igual a cero.

Los valores actuales netos del capital y del accionista son positivos ya que el accionista es el último que recupera lo invertido y si el VAN de este es cero los del proyecto y del capital si recuperan la inversión.

6.7.3 Incremento de gastos

6.7.3.1 Proyecto

JM CATERING SERVICE
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		1.123.061,60	1.179.214,68	1.238.175,41	1.300.084,18	1.365.088,39	1.433.342,81	1.505.009,95	1.580.260,45	1.659.273,47	1.742.237,14
Costo de Ventas		898.377,61	934.312,72	971.685,23	1.010.552,64	1.050.974,74	1.093.013,73	1.136.734,28	1.182.203,65	1.229.491,80	1.278.671,47
Gastos		226.434,95	244.549,74	264.113,72	285.242,82	308.062,25	332.707,23	359.323,80	388.069,71	419.115,28	452.644,51
Utilidad antes impuestos		(1.750,96)	352,21	2.376,46	4.288,72	6.051,40	7.621,85	8.951,86	9.987,09	10.666,39	10.921,17
Impuestos		(590,08)	118,70	800,87	1.445,30	2.039,32	2.568,56	3.016,78	3.365,65	3.594,57	3.680,43
Utilidad Neta		(1.160,89)	233,52	1.575,59	2.843,42	4.012,08	5.053,29	5.935,09	6.621,44	7.071,81	7.240,73

JM CATERING SERVICE
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		(1.160,89)	233,52	1.575,59	2.843,42	4.012,08	5.053,29	5.935,09	6.621,44	7.071,81	7.240,73
(+) Depreciación		15.956,19	16.310,36	14.012,72	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(760,26)	(477,45)	(501,93)	(527,82)	(555,22)	(584,22)	(614,91)	(647,42)	(681,87)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**29.421,51**	**28.990,55**	**26.752,33**	**17.120,93**	**16.695,89**	**16.140,61**	**15.422,90**	**14.506,53**	**13.350,72**	**11.909,75**
(+) Valor Residual											128.922,03
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**29.421,51**	**28.990,55**	**26.752,33**	**17.120,93**	**16.695,89**	**16.140,61**	**15.422,90**	**14.506,53**	**13.350,72**	**140.831,78**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**29.583,27**	**29.165,25**	**26.941,01**	**17.324,70**	**16.915,97**	**16.378,29**	**15.679,60**	**14.783,76**	**13.650,13**	**12.233,11**
(+) Valor Residual											102.444,43
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**29.583,27**	**29.165,25**	**26.941,01**	**17.324,70**	**16.915,97**	**16.378,29**	**15.679,60**	**14.783,76**	**13.650,13**	**114.677,54**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**1.620,04**	**2.753,50**	**2.080,75**	**(5.984,06)**	**(4.841,30)**	**(3.827,49)**	**(2.974,68)**	**(2.319,03)**	**(1.901,16)**	**(1.766,69)**
(+) Valor Residual											(10.600,13)
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**1.620,04**	**2.753,50**	**2.080,75**	**(5.984,06)**	**(4.841,30)**	**(3.827,49)**	**(2.974,68)**	**(2.319,03)**	**(1.901,16)**	**(12.366,82)**

PROYECTO			CAPITAL			ACCIONISTA		
VAN=	($ 0,00)		VAN=	($ 25.910,19)		VAN=	($ 38.744,44)	
TIR=	11,42%		TIR=	10,41%		TIR=		
TIRM=	6,86%		TIRM=	6,02%		TIRM=	-18,27%	

	VAN Positivo	VAN= 0	Variación	Diferencia
Gastos	169.934,29	226.434,95	33,25%	(56.500,66)

Los gastos de la empresa deberán incrementarse en $56.500,66 o hasta en un 33,25% para que el VAN del flujo del proyecto sea igual a cero.

Los valores actuales netos del capital y del accionista son negativos ya que al no recuperar la inversión del proyecto estos no recuperarán la inversión.

6.7.3.2 Accionista

JM CATERING SERVICE
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos		1.123.061,60	1.179.214,68	1.238.175,41	1.300.084,18	1.365.088,39	1.433.342,81	1.505.009,95	1.580.260,45	1.659.273,47	1.742.237,14
Costo de Ventas		898.377,61	934.312,72	971.685,23	1.010.552,64	1.050.974,74	1.093.013,73	1.136.734,28	1.182.203,65	1.229.491,80	1.278.671,47
Gastos		218.745,93	236.245,60	255.145,25	275.556,87	297.601,42	321.409,54	347.122,30	374.892,08	404.883,45	437.274,13
Utilidad antes impuestos		5.938,05	8.656,35	11.344,93	13.974,67	16.512,22	18.919,54	21.153,37	23.164,71	24.898,22	26.291,55
Impuestos		2.001,12	2.917,19	3.823,24	4.709,46	5.564,62	6.375,89	7.128,69	7.806,51	8.390,70	8.860,25
Utilidad Neta		3.936,93	5.739,16	7.521,69	9.265,21	10.947,61	12.543,66	14.024,68	15.358,20	16.507,52	17.431,30

JM CATERING SERVICE
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		3.936,93	5.739,16	7.521,69	9.265,21	10.947,61	12.543,66	14.024,68	15.358,20	16.507,52	17.431,30
(+) Depreciación		15.956,19	16.310,36	14.012,72	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.704,56	4.250,00	4.250,00	4.250,00
(+) Gasto Financiero		14.787,97	13.381,63	11.830,14	10.278,65	8.727,15	7.175,66	5.624,16	4.072,67	2.521,18	969,68
(-) Efecto Tributario		(161,76)	(174,70)	(188,68)	(203,77)	(220,07)	(237,68)	(256,69)	(277,23)	(299,41)	(323,36)
(+/-) Variación Capital de Trabajo	(9.492,55)	-	(760,26)	(477,45)	(501,93)	(527,82)	(555,22)	(584,22)	(614,91)	(647,42)	(681,87)
(+/-) Variación Inversión de Capital	(155.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**34.519,33**	**34.496,19**	**32.698,43**	**23.542,71**	**23.631,42**	**23.630,97**	**23.512,50**	**22.788,73**	**22.331,87**	**21.645,75**
(+) Valor Residual											270.127,77
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	**(164.492,55)**	**34.519,33**	**34.496,19**	**32.698,43**	**23.542,71**	**23.631,42**	**23.630,97**	**23.512,50**	**22.788,73**	**22.331,87**	**291.773,53**
(+) Efecto Tributario		161,76	174,70	188,68	203,77	220,07	237,68	256,69	277,23	299,41	323,36
FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**34.681,09**	**34.670,89**	**32.887,10**	**23.746,48**	**23.851,49**	**23.868,65**	**23.769,19**	**23.065,96**	**22.631,27**	**21.969,11**
(+) Valor Residual											197.396,87
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL CAPITAL	**(164.492,55)**	**34.681,09**	**34.670,89**	**32.887,10**	**23.746,48**	**23.851,49**	**23.868,65**	**23.769,19**	**23.065,96**	**22.631,27**	**219.365,98**
(+) Préstamo	131.594,04										
(-) Gasto Financiero		14.803,84	13.252,34	11.700,85	10.149,35	8.597,86	7.046,37	5.494,87	3.943,38	2.391,89	840,39
(-) Amortización de Capital		13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40	13.159,40
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**6.717,85**	**8.259,14**	**8.026,85**	**437,72**	**2.094,23**	**3.662,88**	**5.114,92**	**5.963,18**	**7.079,98**	**7.969,31**
(+) Valor Residual											47.815,89
NUEVO FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	**(32.898,51)**	**6.717,85**	**8.259,14**	**8.026,85**	**437,72**	**2.094,23**	**3.662,88**	**5.114,92**	**5.963,18**	**7.079,98**	**55.785,20**

PROYECTO			CAPITAL			ACCIONISTA		
VAN=	$ 105.962,56		VAN=	$ 42.369,08		VAN=	($ 0,00)	
TIR=	19,89%		TIR=	18,27%		TIR=	19,00%	
TIRM=	12,47%		TIRM=	10,89%		TIRM=	12,11%	

	VAN Positivo	VAN= 0	Variación	Diferencia
Gastos	169.934,29	218.745,93	28,72%	(48.811,64)

Los gastos de la empresa deberán incrementarse en $48.811,64 o hasta en un 28,72% para que el VAN del flujo del accionista sea igual a cero.

Los valores actuales netos del capital y del accionista son positivos ya que el accionista es el último que recupera lo invertido y si el VAN de este es cero los del proyecto y del capital si recuperan la inversión.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Una vez realizado el proyecto de ampliación de la empresa JM Catering Service, se tiene información necesaria y suficiente que permita llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa al descubrir que sus fortalezas direccionadas al cliente se crea una oportunidad para incrementar su cartera de productos, los cuales se han definido en la investigación de mercado realizada para conocer cuáles son las necesidades de los consumidores.

- Una vez conocidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, la directiva puede tomar decisiones estratégicas de acuerdo a lo más conveniente del momento o situaciones dadas.

- Establecida la cadena de valor de la empresa se conoce el modo en que las actividades de la organización se van desarrollando y oportunamente se deben ir actualizando acorde al mercado.

- Al estar en una zona apartada de los clientes los gastos de movilización de vehículos como mantenimientos, gasolina, arriendo de vehículos y peajes son mayores, con el cambio de localización a la zona de la Vicentina estos gastos disminuirán significativamente.

- Mediante el estudio de mercado se pudo definir que los productos que la empresa debe introducir a su mercado son los zucchinis y los tomates riñón y cherry.

- Las estrategias que la organización va a ejecutar son ofensivas y defensivas, ya que se va obtener clientes adicionales y atender a los mismos con los nuevos productos lo que genera una forma de accionar ofensiva al obtener la participación de mercado estimada y defensiva para que con la fidelización se mantengan en los clientes, esto acarrea la satisfacción total (tanto en producto como en servicio).

- El mercado al que esta direccionado la empresa no da indicios de ser abastecido de una sola manera, lo que crea la oportunidad de crecer y hacer más fuerte el negocio para convertirse en una marca que ofrece productos con valor agregado.

- Para que la empresa pueda desarrollarse es necesario hacer eficientes varios factores críticos del negocio como el tiempo de entregas y el manejo de inventarios, para lo cual se decidió adquirir una casa en un sector óptimo de la ciudad donde la organización se encuentre cerca a sus clientes y colocar un cuarto

frío donde pueda mantener cierta cantidad de productos en stock para cumplir con los requerimientos de los compradores.

- Pese al criterio conservador al cual se sometió el proyecto, durante el estudio financiero, el mismo resultó económicamente factible al ser la rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (TMAR), resultado que ha sido confirmado por el valor actual neto del proyecto, capital y accionista que es positivo.

- El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es relativamente bajo ya que casi al término del cuarto año se recupera la inversión.

- Se ha podido conocer hasta qué punto sigue siendo económicamente factible el proyecto de ampliación frente a eventuales variaciones en variables sensibles como ingresos, costos y gastos; como lo demuestra el análisis de sensibilidad.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar una campaña de difusión y conocimiento de los productos y las fortalezas de la empresa al cliente, tal que se cumpla los objetivos de venta planteados y de esa manera garantizar la factibilidad del proyecto de ampliación de la empresa.

- Se debe incrementar la cartera de clientes en zonas de alto y bajo consumo haciendo énfasis en estas últimas para minimizar gastos de venta.

- Se necesita evaluar los resultados de participación de los nuevos productos y de la misma manera sus costos.

- Se debería considerar obtener una certificación como las BPM o una ISO 22000 para generar una ventaja competitiva adicional, además de ser una herramienta que genera confianza en los consumidores.

- Es necesaria la evaluación mensual de ingresos, costos y gastos para que se cumpla con el presupuesto esperado.

- Las estrategias planteadas deberán ser evaluadas por el directorio ya que estas dependen también de las reacciones de los clientes y de los competidores que son factores externos.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. Flores Soria J. (2013). *Flujo de caja: estados financieros proyectados.* Lima: Pacífico.
2. Koontz H, Weihrich H, Cannice M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* México: Mc Graw Hill.
3. Sapag Chain N. (2011). *Proyectos de inversión, formulación y evaluación*. Santiago de Chile, Chile: Pearson Educación.
4. Sapag Chain N, Sapag Chain R, Sapag Puelma M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
5. Thompson Jr. A, Strickland III A.J., Gamble J. (2012). *Administración estratégica: Teorías y casos*. México: Mc Graw Hill.

Documentos en línea

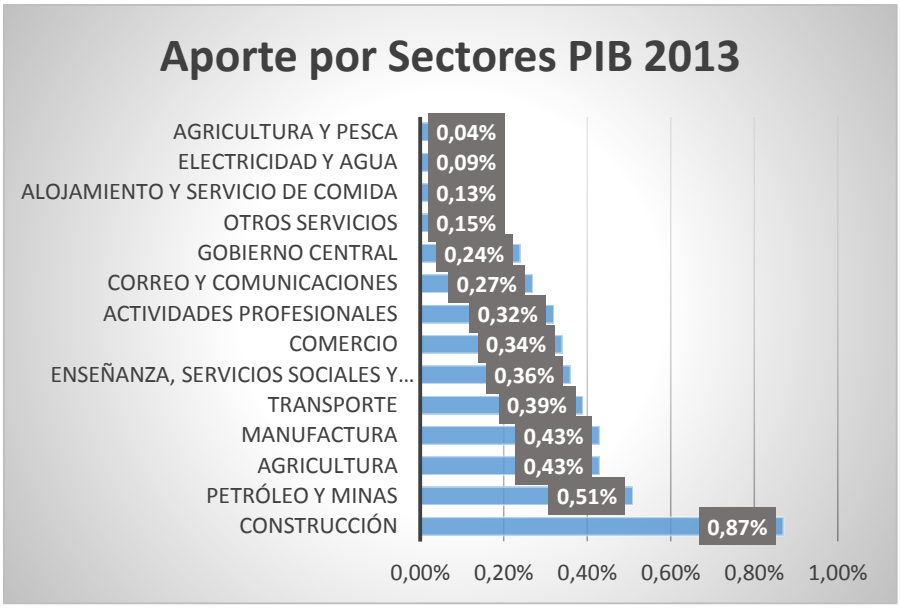
6. Archive A. (2014). *La misión de una empresa*. Recuperado 21 febrero 2015 de [http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/].
7. Archive A. (2014). *La visión de una empresa*. Recuperado 21 febrero 2015 de [http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/].
8. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores económicos*. Recuperado 19 de agosto 2014 de [http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos].
9. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Inflación*. Recuperado 19 de agosto 2014 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion].
10. Banco Mundial. (s.f.). *Tasa de interés activa y pasiva*. Recuperado 4 de septiembre 2014 de [http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LEND].
11. Banco Pichincha. (2015). *Tarifario apertura de cuentas, inversiones y planes de ahorro futuro*. Recuperado 20 de julio 2015 de [https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Tarifarios/Julio2015.pdf].
12. García Torres A. (2011). *Modelo de negocios innovador*. Recuperado 15 de marzo 2015 de [http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf].
13. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Directorio de empresas y establecimientos 2012*. Recuperado 1 de septiembre 2014 de [www.inec.gob.ec/documentos_varios/presentacion_direc_empresas.pdf].
14. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado 26 de agosto 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/].
15. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Infoeconomía*. Recuperado 28 de agosto 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/infoe.pdf].
16. Interiorizando la estrategia de negocio: descripción de las cinco fuerzas de Michael Porter (2015). Recuperado 22 de abril de 2015 de [http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html].
17. Matriz FODA. (2011). Recuperado 8 de marzo 2015 de [http://www.matrizfoda.com/].
18. Plusvalía. (s.f.). Recuperado 1 de junio 2015 de [http://www.plusvalia.com/propiedades/amplia-casa-en-la-vicentina-50666666.html].

19. Producto Interno Bruto de Ecuador creció 7,78% en 2011. (2012). Recuperado 19 de agosto 2014 de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=170298].
20. Redacción economía El Telégrafo. (2015). *BM: el crecimiento de Ecuador repuntará en 2016.* Recuperado 10 de julio 2015 de [http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/bm-el-crecimiento-de-ecuador-repuntara-en-2016.html].
21. Redacción Ekos. (2014). *Zoom al sector alimenticio*. Recuperado 19 de septiembre de 2014 de [http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040].
22. Reuters. (2013). *Ecuador cierra el 2012 con inflación 4,16% por debajo de meta*. Recuperado 19 de agosto 2014 de [http://www.eluniverso.com/2013/01/05/1/1356/ecuador-cierra-2012-inflacion-416-debajo-meta.html].
23. Sande J. (2010). *Caso práctico: el marketing mix del iPad*. Recuperado 2 de febrero 2015 de [https://compartiendoconocimiento.files.wordpress.com/2010/01/marketing-mix-en-ipad.pdf].
24. Secretaría de Economía. (2011). *Estudio de mercado*. Recuperado 11 de diciembre 2014 de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/proy_inv/estudio%20de%20mercado.pdf].
25. Thompson I. (2006). *El ciclo de vida del producto*. Recuperado 17 de enero 2015 de [http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html].

ANEXOS

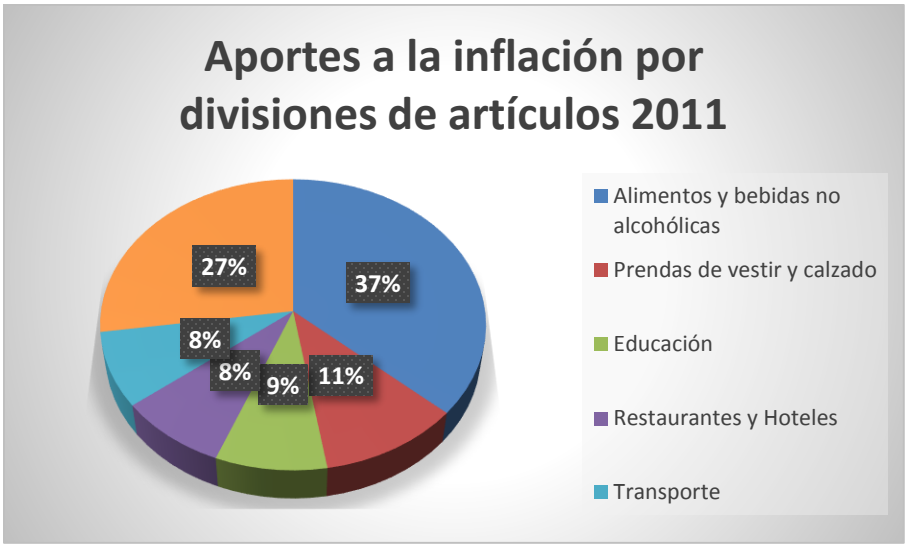
Anexo 1

Aportes por sectores PIB 2013



Anexo 2

Aportes a la inflación por divisiones de artículos 2011



Anexos 3

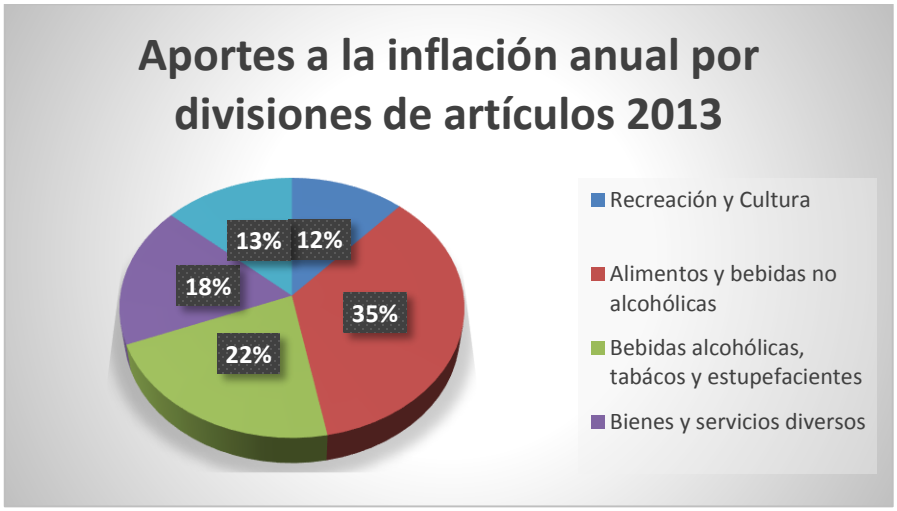
Aportes por divisiones que contribuyeron a una variación de precios 2012





Anexo 4

Aportes a la inflación anual por divisiones de artículos 2013



Anexo 5

Tasa de interés activa por país

Tasa de interés activa		
País	**2012**	**2013**
Argentina	14,06%	17,15%
Bolivia	11,14%	11,05%
Brasil	36,64%	27,39%
Chile	10,05%	9,26%
Colombia	12,59%	10,99%
Ecuador	8,17%	8,17%
Paraguay	17,16%	19,27%
Perú	19,24%	18,14%
Uruguay	11,20%	12,43%
Venezuela	16,38%	15,90%

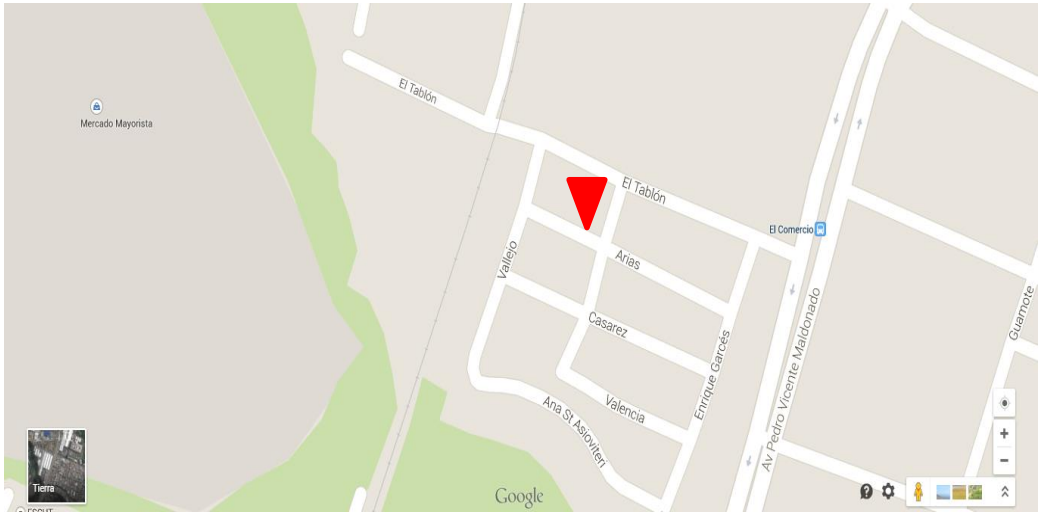
Anexo 6

Tasa de interés pasiva por país

Tasa de interés pasiva		
País	**2012**	**2013**
Argentina	10,68%	12,02%
Bolivia	1,40%	1,63%
Brasil	10,99%	7,91%
Chile	5,29%	5,79%
Colombia	4,26%	5,36%
Ecuador	4,53%	4,53%
Perú	2,33%	2,46%
Paraguay	4,03%	3,92%
Uruguay	4,55%	4,45%
Venezuela	14,59%	14,51%

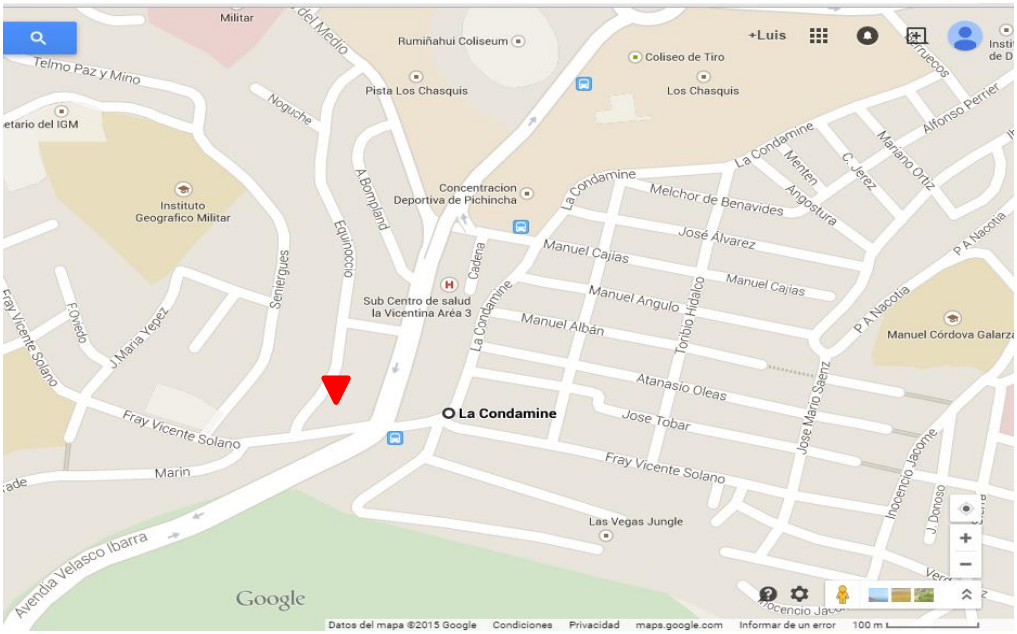
Anexo 7

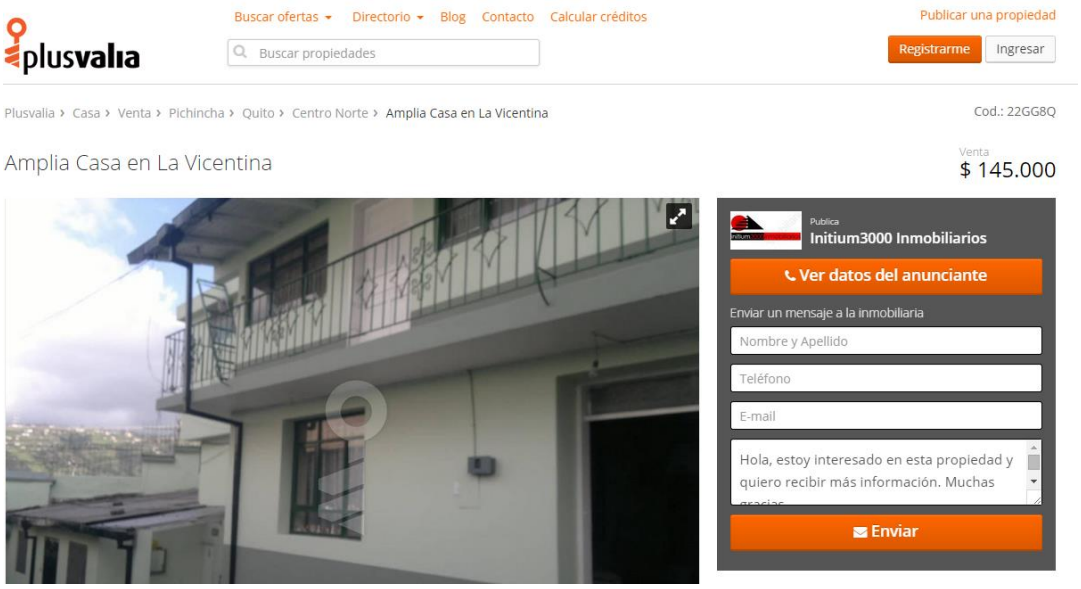
Localización actual de la empresa

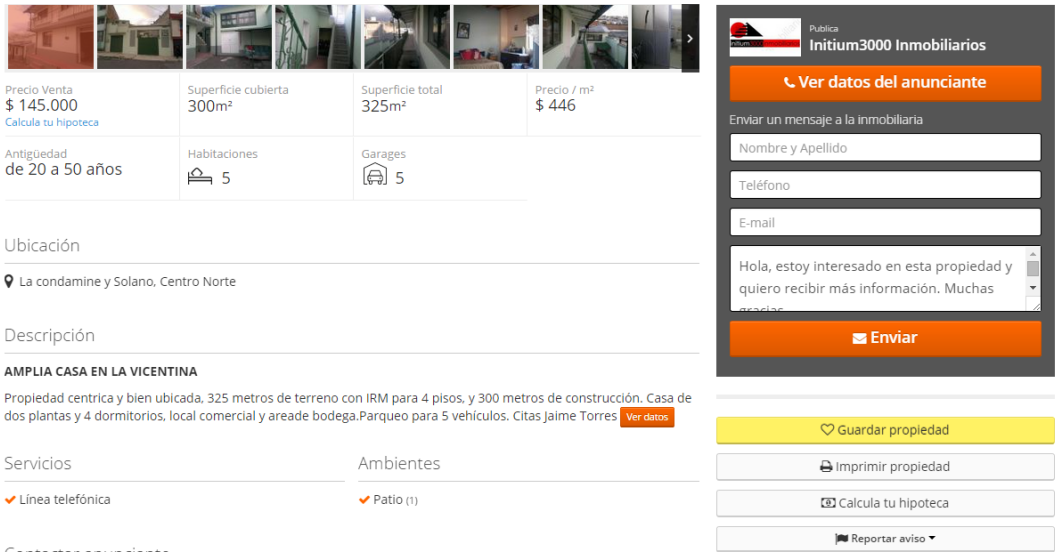


Anexo 8

Localización propuesta de la empresa



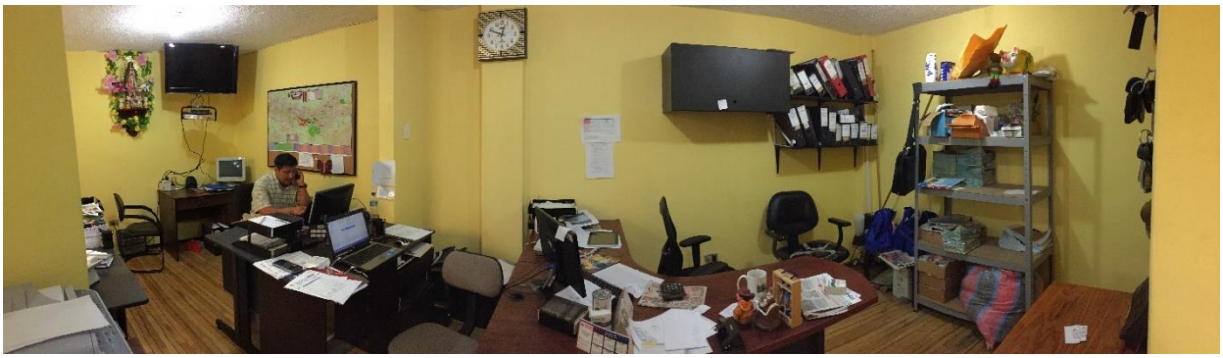




Anexo 9

Balance actual de obras físicas

Oficina





Bodega







Anexo 10

Balance actual de equipos y vehículos

Balanzas



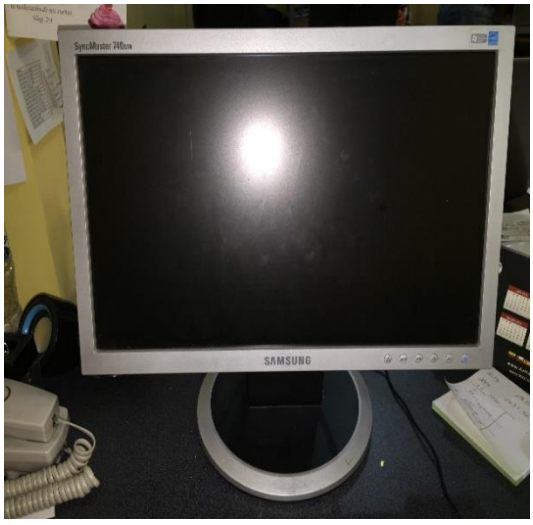


Central telefónica



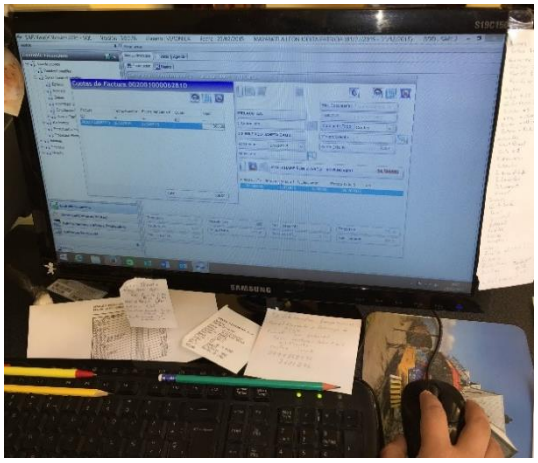
Equipos de computación



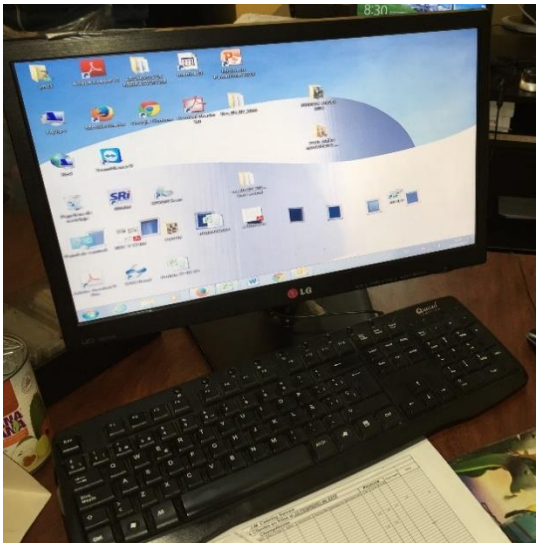

SyncMaster 740bw
SAMSUNG


SAMSUNG


EPSON




8:30
miércoles, 25 de febrero


8:30



Vehículos






ECUADOR
PCN-3804




ECUADOR
PCE-8668