



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

***“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIO SAN  
FRANCISCO, UBICADO EN LA CIUDAD DE YANTZAZA,  
PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”.***

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
DOCTORA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA**

**AUTORA:**

*Lic. Germania Elizabeth Abad Zumba*

**DIRECTOR:**

*Econ. Angel Vicente Paute Cabrera*

**YANTZAZA – ECUADOR**

**2009**

**ECON. ANGEL VICENTE PAUTE CABRERA, CATEDRÁTICO  
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**CERTIFICA:**

*Que, la presente tesis ha sido realizada, revisada y corregida bajo su dirección y control de conformidad a lo que estipula el artículo 9 literal c) del reglamento para la obtención del grado y título de Doctor en Contabilidad y Auditoría.*

*Autorizando su presentación para el trámite de grado respectivo de la Licenciada Germania Elizabeth Abad Zumba.*

*Zamora, 27 de enero del 2009*

**Econ. Ángel Vicente Paute Cabrera  
DIRECTOR DE TESIS**

## **CESION DE DERECHOS**

*Yo Germania Elizabeth Abad Zumba, declaro conocer y aceptar la disposición del artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en la parte pertinente textualmente dice: “forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad”.*

.....

*Lic. Germania E. Abad Z.*

## **AUTORIA**

*Las ideas, resultados, análisis y opiniones realizadas en la presente investigación: “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIO SAN FRANCISCO, UBICADO EN LA CIUDAD DE YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”, es responsabilidad de su autora.*

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de investigación lo quiero dedicar al ser más precioso que tengo, a ese pedacito de mi vida que en todo momento me ha dado la fuerza de voluntad para esforzarme y alcanzar mis propósitos y la fé y alegría para enfrentar la vida, gracias a ti CODY NATHANIEL.*

*Germania.*

## **AGRADECIMIENTO**

*La gratitud es un don, que deben cultivar cada uno de los seres humanos, es por eso que quiero dejar constancia de mi sincero agradecimiento a las entidades y personas que me han brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis y así cumplir una de mis metas.*

*A la Universidad Técnica Particular de Loja*

*A los Docentes del Área de Ciencias Contables y Auditoría*

*A mi Director de tesis Econ. Ángel V. Paute C.*

*A la Sra. Esthela Gaona Peña, Propietaria de Comercio San Francisco, por su ayuda y colaboración desinteresada.*

*Y a todas las personas que de una u otra manera me colaboraron para hacer posible el desarrollo de este trabajo de investigación.*

*La Autora.*

## RESUMEN EJECUTIVO

*La provincia de Zamora Chinchipe es una población fronteriza ubicada al sur del Ecuador, su cabecera económica es el Cantón Yantzaza, considerado así por la gran afluencia de actividades comerciales; en donde se puede encontrar toda clase de negocios, siendo uno de ellos “Comercio San Francisco” (bodega de abarrotes), local comercial que es dirigido por su propietaria la Sra. Esthela Gaona Peña, mujer emprendedora que ha sabido sacar adelante su propio negocio, pero que hasta la actualidad no ha contado con un plan de negocios, que evalúe todos los aspectos de factibilidad económica de la iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.*

*Por eso el objetivo de esta investigación es elaborar y proponer un plan de negocios para el “Comercio San Francisco”, poniendo énfasis en el estudio de mercado, con miras a expandir el negocio y mejorar el servicio al cliente.*

*Se ha realizado un análisis del mercado local, y, en cuanto a la posibilidad de instalar un supermercado los resultados obtenidos son satisfactorios; debido a que la oferta de locales de supermercados es muy escasa en el cantón Yantzaza.*

*Además existe la acogida por parte de la ciudadanía de que se instale otro negocio de este tipo ya que el 51,07% de los encuestados opina que harían falta más locales, lo que se convierte en una muy buena oportunidad para “Comercio San Francisco”*

*En lo que se refiere a la atención a clientes, estos no están satisfechos con el servicio que reciben, por lo que el 49,73% lo*

*califica como regular; ésta es otra oportunidad que deberá ser aprovechada.*

*“Comercio San Francisco” tiene algunas ventajas competitivas frente a sus competidores como son: precios accesibles para cualquier consumidor, entregas a domicilio con rapidez y sin costo, la posibilidad de realizar pedidos vía telefónica, atención personalizada, y una gran variedad de productos al por mayor y menor.*

*Además es un comercio muy solvente, ya que se encuentra al día en los pagos a sus proveedores, según nos indica la rotación de cuentas por pagar; se cancela las deudas máximo en 10 días cuando el plazo concedido por los proveedores es de hasta 60 días.*

*Se pretende convertir a este negocio en un supermercado, donde el cliente pueda encontrar todo lo que necesite para su uso y consumo.*

*Su visión es realista, no monopolista, porque se sabe que siempre habrá competidores que rellenen los nichos que no se puedan cubrir. No se espera ser los únicos pero si los mejores.*

*En una escala de tiempo indeterminada son muchos los factores que influyen, tanto externos como internos, para la continuidad de un negocio, pero mientras los mismos se mantengan accesibles, el negocio seguirá en pie y pensando hacia adelante.*

*Este plan es fundamental, pues ayudará a su propietaria a presentar un documento sólido que respalde: sus pedidos, créditos, ventas, y le abrirá puertas para estar en condiciones de competir en escenarios más grandes del comercio.*

# ***CAPITULO I***

***Descripción del “Comercio San Francisco” y marco teórico***

## **1.1 DEL COMERCIO SAN FRANCISCO**

### **1.1.1 Historia del Negocio**

*Este negocio inició su actividad en el año 1997, empezó como una pequeña iniciativa de vender bolos, colas y golosinas en un kiosco, paulatinamente se fue incrementando vista la necesidad de que en ese barrio como era de reciente creación no habían despensas cerca, es así que se establece legalmente el 26 de mayo del 2004 con el nombre de “Comercio San Francisco”, según datos que constan en el registro único de contribuyentes.*

*Este comercio fue el primero en existir en este barrio, así que con miras a incrementar su negocio la Sra. Esthela hizo su primer préstamo en la Cooperativa Cacpe Yantzaza de esta ciudad, por el valor de ochocientos mil sucres, moneda de curso legal que en ese entonces circulaba en el país.*

*Los cambios que se han podido notar en el “Comercio San Francisco” es que ha crecido considerablemente en relación a como empezó, además su propietaria manifiesta que manejando su negocio ha cumplido su meta de superación personal, se siente realizada, y esto generó independencia económica ya que antes de emprender en este negocio se desempeñaba como ama de casa.*

### **1.1.2 Localización**

*“Comercio San Francisco” se encuentra en el barrio San Francisco, calles Av. Iván Ríofrío sn y José Roldán Guayllas.*

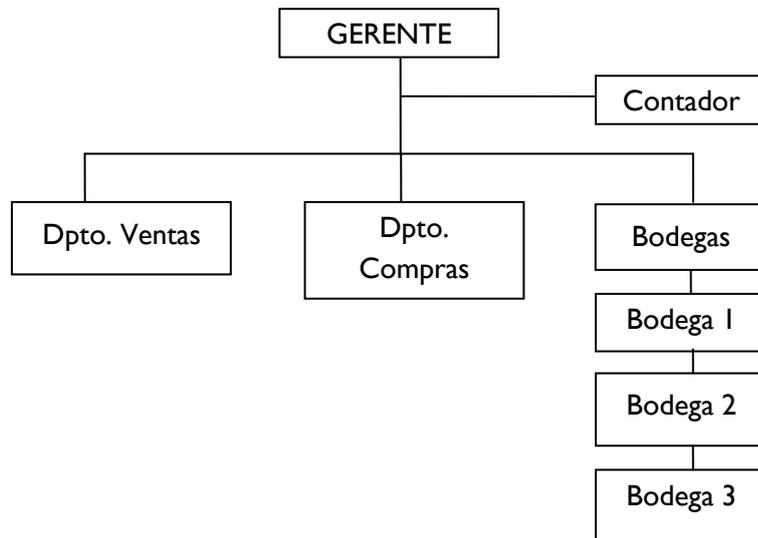
En el año 1997 cuando empezó a funcionar era un pequeño kiosco, en la actualidad es un edificio de hormigón armado con estructura metálica de 100 metros cuadrados, además tiene 3 bodegas que en total miden 80 metros cuadrados. El local es propio ya que está ubicado en su residencia.

Además cuenta con 2 congeladores grandes, 14 vitrinas, 1 mostrador y 18 perchas para el acondicionamiento de productos en el local.

### 1.1.3 Estructura organizativa

Gráfico 1.

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL “COMERCIO SAN FRANCISCO”



Fuente: Propia

Elaboración: La autora

*Su estructura es muy simple ya que en este negocio su propietaria es la gerente.*

*Cuenta con un contador que se encarga de realizar las declaraciones al SRI.*

*En el departamento de ventas atiende su propietaria con la colaboración de 2 personas (sus hijos).*

*En el departamento de compras el encargado es 1 persona (esposo), quien se encarga de realizar los pedidos necesarios a proveedores y de las bodegas.*

*Aunque se han designado actividades a cada uno, su propietaria está siempre pendiente de todo, ya que quien pasa a tiempo completo en el negocio es ella.*

#### **1.1.4 Principales iniciativas y objetivos**

*Una buena iniciativa de “Comercio San Francisco” es atender al cliente con educación, amabilidad y de la mejor manera posible, es decir ofreciendo un servicio con mayor valor agregado y atención personalizada; (se ofrece un servicio a domicilio con solo realizar una llamada telefónica), esta forma de atender a sus clientes ha logrado que los mismos se conviertan en clientes fijos del negocio, propiciando un efecto multiplicador positivo para el “Comercio San Francisco”.*

*Durante todo este tiempo uno de sus objetivos ha sido crecer constantemente satisfaciendo las necesidades de sus consumidores.*

*Su visión es realista no monopolista, no se pretende aspirar a un monopolio, porque sabemos que siempre habrá competidores que cubran los nichos a los cuales nosotros no podemos llegar. No se espera ser los únicos pero si los mejores.*

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 La empresa**

*A medida que va transcurriendo la última década del siglo XX, las empresas se ven forzadas, como consecuencia de una serie de presiones competitivas y económicas, a adoptar una postura mas orientada hacia el mercado y ahora en el presente siglo XXI es fundamental este aspecto.*

*Las empresas orientadas al mercado coordinan e integran todas sus actividades en pos del objetivo de mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes.*

*Cada vez es mayor el número de mujeres e integrantes de las minorías que acceden al mundo de los negocios, incluyendo el campo de la venta personal y que van ascendiendo a cargos de dirección de ventas mas altos, hace 10 años tan solo un 10% de los vendedores externos eran mujeres, hoy esa cifra asciende a un 26%, no obstante existe un notable desequilibrio en el numero de mujeres que trabajan como vendedoras en los distintos sectores de la economía<sup>1</sup>*

*Las mujeres han ocupado puestos de dirección de ventas desde hace muchos años, pero su número ha sido relativamente pequeño.*

---

<sup>1</sup> Mc Graw Hill, Ventas

*Sin embargo, el creciente número de mujeres dedicadas a la venta está empezando a traducirse en un progresivo ascenso de las mujeres a puestos ejecutivos en muchas empresas y sectores.*

*Es importante anotar que toda empresa debe enfrentarse a un conjunto de tres fuerzas externas que forman parte directa de su sistema de marketing, se trata del mercado, los proveedores y los intermediarios de marketing de la empresa en cuestión.*

*La empresa recibe de sus proveedores productos y mensajes de promoción, a su vez la empresa les envía pagos e información de marketing, idénticos cambios se producen entre la empresa y el mercado.*

*Una empresa orientada al mercado se esfuerza en mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes mediante una continua mejora de todas sus operaciones, este es el propósito del "Comercio San Francisco".*

#### **1.2.1.1 Las Finanzas en las empresas**

*Toda empresa en mayor o menor cuantía necesita o requiere recursos financieros y lo hace con la finalidad de obtener con ellos la máxima utilidad, con lo cual podrá amortizar ese capital, después de haberlo invertido de la manera más adecuada.*

*Este principio es básico para todo tipo de empresas, pues cuanto mas se desarrollen y crezcan, más necesitarán de capital para continuar su crecimiento.*

*La obtención en las mejores condiciones de ese capital se convierte en un objetivo básico de la política económica de cualquier empresa, por lo que se hace imprescindible una adecuada dirección financiera<sup>2</sup>*

*Para conseguir los créditos que necesita “Comercio San Francisco”, se debe acudir a las fuentes de financiación habituales con la mayor preparación profesional posible, pues va a negociar con auténticos expertos en estos temas, y necesita conocer por tanto:*

- *En que va a invertir, cuanto dinero y de que manera.*
- *Cuándo y cómo devolverá el capital recibido.*

*Para saber cuáles son sus necesidades reales, precisa conocer, a través de sus registros contables, el volumen de ingresos y gastos, determinando así el beneficio; el dinero en efectivo, las obligaciones de pago, el activo inmediatamente realizable y el capital inmovilizado; la relación entre capital propio y capital ajeno; el porcentaje de rendimiento de la inversión, etc.*

*Con ésta información, podrá controlar sus cobros y pagos, sus gastos e ingresos y sus necesidades financieras, y podrá fijar sus objetivos y hacer sus previsiones.*

*En una palabra, dispondrá de instrumentos adecuados de gestión y podrá determinar su propio rumbo.*

---

<sup>2</sup> Enciclopedia práctica de administración, micro, pequeña y mediana empresa.

#### **1.2.1.1.1 Financiación en las distintas fases de la empresa**

*La necesidad de financiación no se manifiesta de la misma manera en todas las etapas de la vida de la empresa.*

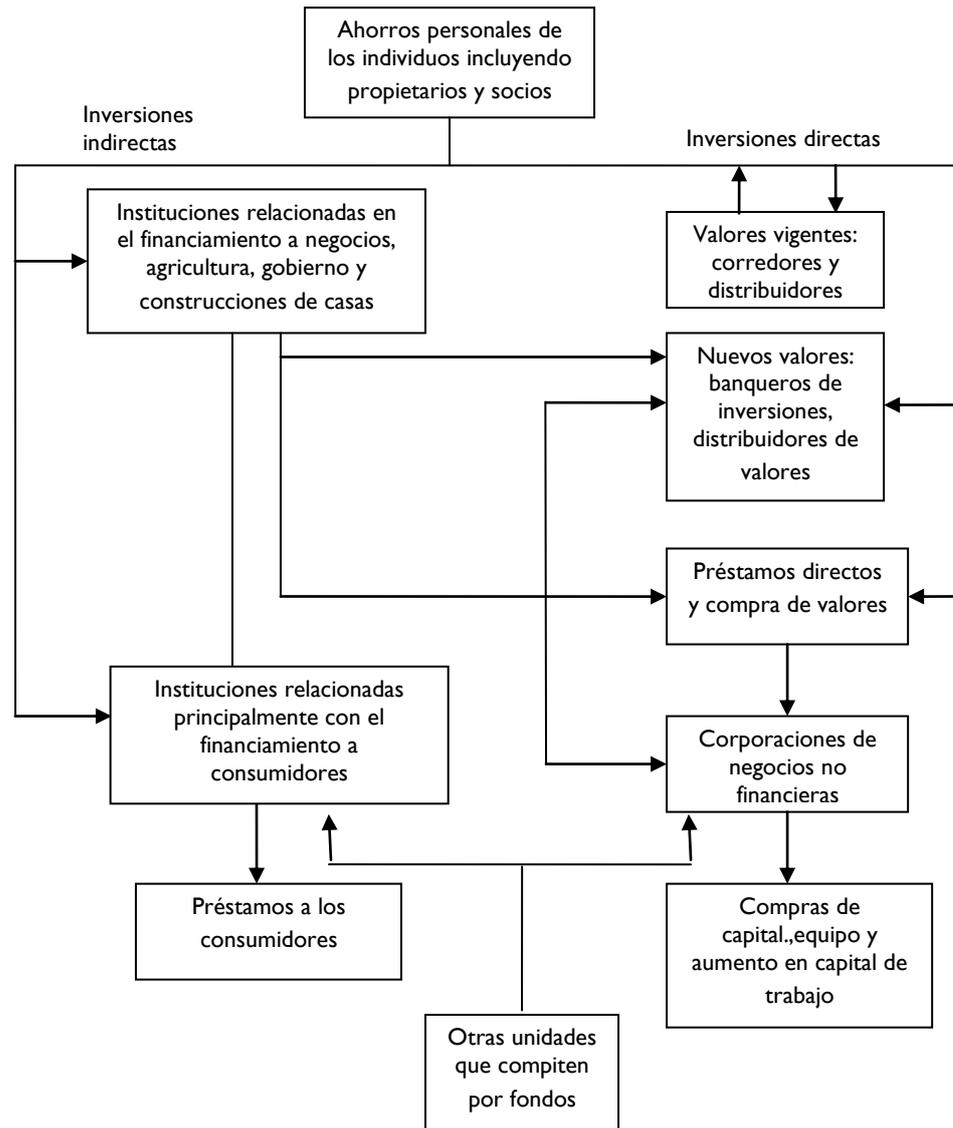
*La financiación de la pequeña y mediana empresa está vinculada a los fondos propios y al sistema financiero general.*

*Este influye tanto como fuente de alimentación de las necesidades de la empresa así como también de los clientes.*

*A continuación se presenta el flujo de ahorros personales a través de los mercados de dinero y capital hacia corporaciones no financieras.*

**Gráfico 2.**

**FLUJO DE AHORROS PERSONALES A TRAVÉS  
DE LOS MERCADOS DE DINERO Y CAPITAL  
HACIA CORPORACIONES NO FINANCIERAS**



**Fuente:** Enciclopedia práctica de administración

**Elaboración:** Ediciones Credimar

*Con todo esto podemos establecer tres fases claves, por las que toda empresa debe pasar: constitución e*

*introducción en el mercado, desarrollo y consolidación.*

#### **1.2.1.1.1 Constitución e introducción en el mercado**

*Es la fase inicial de la vida de la empresa, la financiación propia adquiere gran relevancia, pues aquella no es conocida en el mundo exterior, qué será hostil en principio para su puesta en marcha.*

*Es imprescindible realizar una óptima previsión de sus necesidades y posibilidades en esta etapa.*

*Antes de que la empresa se desarrolle en ella, tendrá que contar con un adecuado equipo directivo y formar de manera apropiada su personal, a fin de obtener la aceptación del mercado.*

#### **1.2.1.1.2 Desarrollo**

*Superada la primera etapa, la empresa crecerá de manera sostenida y afrontará en lo sucesivo una serie de problemas nuevos y ciertamente, algo delicados, dependiendo ahora el éxito de las bases construidas anteriormente.*

*Las vías de expansión de la empresa pueden ser diversas: aumento de las ventas a su clientela habitual, captación de nuevos clientes al aumentar su grado de organización y su potencial, creación de nuevas líneas de trabajo complementarias o totalmente nuevas, etcétera.*

*Cualquiera de estos caminos, o sus posibles combinaciones, llevan consigo una mayor necesidad de financiación, que se podrá conseguir por varios medios.*

*Por una parte se pueden acudir a las reservas que se han debido crear con anterioridad, esto es, a la autofinanciación, que parece ser, en principio, el método más económico y seguro.*

*Pero esto no siempre es posible en la cuantía necesaria y quizá no sea la solución más recomendable, así que normalmente se acudirá a las fuentes externas de financiación.*

*Pero, frente a los problemas apuntados anteriormente, también esta fase del desarrollo empresarial tiene una serie de ventajas. La normal diversificación (bien de la producción, o de los clientes) que acompaña al desarrollo de la empresa, permitirá que el impacto producido por un posible descenso de las ventas de un sector determinado se vea compensado por el éxito presentado en los demás sectores.*

#### **1.2.1.1.1.3 Consolidación**

*Siguiendo el camino ideal que hemos trazado para enmarcar la vida de la empresa, llegamos a la etapa final de consolidación.*

*Esto no quiere decir que se tenga que fijar un límite, sino que siempre habrá que marcar nuevos objetivos*

*para evitar el estancamiento de todo el sistema productivo.*

*La estructura financiera seguirá desempeñando un papel esencial en el mantenimiento de la salud empresarial, para evitar cualquier decaimiento que pueda dar al traste con los niveles de desarrollo que se han logrado.*

### **1.2.1.2 Medios**

*Para desarrollar su actividad, el negocio precisa inmuebles, maquinaria, equipos de transporte y de oficina, etcétera, que debe adquirir tanto con aportes propios como acudiendo a intermediarios financieros.*

#### **1.2.1.2.1 Necesidad de liquidez**

*La financiación que requieren estos elementos debe hacerse con fondos propios; esto es, con las aportaciones iniciales y posteriores de los accionistas o del propietario, y con las reservas.*

*Las fuentes de recursos o fondos que se emplea para adquirir el capital circulante se invierte en mano de obra, materias primas, artículos acabados y suministros de energía, o sea, en la explotación normal de la empresa.*

*Dichos recursos deben ser generados en gran parte por los ingresos derivados de esa misma explotación comercial.*

*Aunque la diferencia, así expuesta, aparece muy clara, es muy frecuente la confusión de conceptos y la consiguiente aplicación de los fondos disponibles de modo indistinto, lo que puede llevar incluso a una descapitalización de la empresa si la liquidez disponible para la adquisición de inmovilizado se emplease para nutrir el circulante. De igual modo, el emplear el dinero generado por la facturación a los clientes para la compra de maquinaria puede conducir a que no se disponga de recursos para pagar las facturas de los proveedores a su vencimiento.*

*La adquisición de elementos de activo fijo debe ser efectuada con suma precaución, incluso si se hace en condiciones ventajosas respecto a los precios habituales en el mercado, pues con una herramienta no se puede pagar el recibo de la luz, y cuando se necesita dinero, la venta de estos elementos no es fácil, ni aún perdiendo gran parte de lo invertido en la compra.*

#### **1.2.1.2.2 Movimiento de dinero**

*El efectivo que se emplea en la explotación normal es, simplemente, el dinero líquido. Este dinero se invierte, en primer lugar, en materias primas, en la mano de obra necesaria y en los gastos generales de fabricación, si se trata de una empresa manufacturera. La conjunción de estos factores producirá el artículo acabado, que se venderá a determinado precio. Como el importe correspondiente a la venta se cobra al contado en un momento posterior, se vuelve a convertir en dinero efectivo. Si,*

*como es normal, se produce un beneficio, ese efectivo será mayor que el que inició el ciclo.*

*La duración de este ciclo varía en función del sector económico y de los condicionamientos específicos de cada empresa. Sin embargo, debe preverse su duración total y la de cada una de las partes que lo componen, para así conocer las necesidades financieras de las mismas y el momento en el que se obtendrá más liquidez, con el fin de asegurar el normal funcionamiento de la empresa.*

### **1.2.1.2.3 Compras y ventas de exceso**

*Una política de compras inadecuada es una de las causas principales del drenaje de fondos líquidos, la empresa desarrolla su actividad en función de las cifras de compra y venta.*

*Si las compras se efectúan por un importe inferior a lo debido, se producirá un descenso en la cifra de ventas, y lo que es peor, una deficiente atención a los clientes, que se pueden pasar a la competencia, y que luego serán difíciles de recuperar. Un aspecto fundamental que se debe considerar es el tiempo medio que tardan los proveedores en suministrar las mercaderías desde que se efectúa el pedido, puesto que en función de ese periodo se calcula el nivel del inventario.*

*Cuando se efectúen compras en exceso, la mercadería queda retenida en la bodega mas tiempo del debido y tarda en convertirse en dinero, por lo que*

*pueden surgir dificultades para liquidar a los proveedores.*

*Una mala política comercial puede inducir al enorme error de aumentar la cifra de ventas a expensas de la utilidad generada.*

*Un adecuado control de las disponibilidades líquidas contribuye a evitar que las ventas se efectúen por debajo de esa rentabilidad mínima. En determinadas situaciones será preferible no efectuar una operación a realizarla en condiciones desfavorables. Sin embargo, no siempre se puede dejar el mercado a la competencia, por lo que, si el fenómeno se repite, habrá que analizar las causas de que la competencia ofrezca mejores precios, pues a veces se revela necesaria una readaptación de la política comercial en que se mueve la empresa.*

#### **1.2.1.2.4 Nivel de las cuentas a cobrar**

*Hasta que la empresa no convierte en dinero el importe de la venta efectuada, la operación no está finalizada. Si hacemos un análisis de los balances de algunas empresas, comprobaremos que, dentro de las cuentas del activo, figuran en la partida de cuentas a cobrar algunas cantidades que nunca se convertirán en efectivo y que, por tanto, deberían aparecer en la contabilidad reflejando esa posible pérdida.*

*El control de las cuentas de clientes es imprescindible para conseguir el cobro de lo adeudado en la fecha prevista. Para lograr este fin, es preciso realizar un*

*seguimiento exhaustivo de todas estas cuentas y de las operaciones que las generan de principio a fin.*

*Una vez conocidas las necesidades de tesorería, se fijarán unos descuentos adecuados por pronto pago. Se debe subrayar que estos descuentos tienden a ser cada vez mayores por el persistente aumento del costo del dinero en los mercados financieros y porque el empresario prefiere el cobro seguro y rápido, aunque ello le suponga un beneficio menor.*

*Conjugando los factores aquí expuestos, se configurará en cada momento la mejor política de ventas a crédito, con los descuentos correspondientes en las ventas al contado.*

#### **1.2.1.2.5 Margen de utilidad**

*Al tratar el tema de la política de ventas lo importante es alcanzar el volumen de utilidad previsto en la realización de las operaciones comerciales. Para marcar correctamente ese margen al fijar los precios de venta, es preciso conocer cual es el precio de costo, lo cual a llevado a un rápido desarrollo de la contabilidad analítica o de costos.*

*El precio de venta estará influido no solo por las condiciones del mercado en que opera la empresa, sino también por los condicionamientos internos de la misma. En cualquier caso, también en este terreno, un eficaz control de la tesorería contribuye a detectar los posibles errores en la obtención real de la utilidad,*

*que es el objetivo de toda gestión de los recursos líquidos.*

### **1.2.1.3 Tipos de recursos de financiación**

*Se trata de los diferentes tipos de recursos a los que la empresa puede acudir cuando necesita fondos de financiación para agilizar la marcha de su negocio.*

#### **1.2.1.3.1 Préstamos a corto plazo**

*Son los que se solicitan para ser devueltos antes de los 18 meses. Normalmente se emplean para la financiación del activo circulante, siempre y cuando las necesidades de la empresa no sean muy grandes ni superen ese periodo de tiempo. Con este tipo de préstamos suelen trabajar toda clase de empresas, bien mediante los créditos que obtienen de sus proveedores y acreedores, que les conceden un aplazamiento en el pago de sus obligaciones, o bien gracias a los préstamos obtenidos de las instituciones bancarias y similares, que anticipan los fondos que los clientes harán efectivos fechas mas tarde. El caso más frecuente en que se cifra la financiación del activo circulante antes indicada es el de la adquisición de materias primas y mercaderías.*

*Este tipo de préstamo será devuelto después de que la empresa haya cobrado sus ventas, por lo que el riesgo, en principio, parece mínimo. El único problema se planteará cuando las ventas sean inferiores a las previstas y, por ello, no se obtengan los fondos*

*necesarios para la devolución del préstamo en el plazo fijado.*

*Así pues, no es conveniente abusar de esta modalidad, y en todos los casos es preciso ponderar con la mayor precisión posible cuanto se va a vender y qué porcentaje de las ventas se cobrará en el plazo previsto.*

*Si el aumento de la facturación no es esporádico o coyuntural, sino que se debe al proceso normal de expansión de la empresa, será preciso acudir a un aumento del capital circulante en una medida que permita consolidar la estructura de la misma.*

#### **1.2.1.3.2 Préstamos a mediano plazo**

*Son los que permiten la obtención de capital y que han de ser devueltos entre los 18 meses y los cinco años desde su formalización. En ese momento, normalmente se fijan las cuotas y los períodos de amortización, o sea, que se determinan los plazos en que habrá de devolverse el capital más los intereses producidos.*

*Los propios equipos productivos que se suelen adquirir con los préstamos a medio plazo son los que permiten hacer frente a las amortizaciones correspondientes. Sin embargo, es preciso realizar un estudio adecuado del plan financiero del préstamo y de la utilidad que se va a conseguir con la incorporación de aquellos equipos. En efecto, un plan mal concebido llevaría a tener que utilizar recursos*

*procedentes de la venta del capital fijo o de nuevos endeudamientos, que pondrían en peligro la estabilidad financiera de esa firma.*

*Este tipo de préstamos es el más utilizado por la pequeña y mediana empresa, ya que, normalmente, a éstas les es difícil obtener créditos a más de cinco años. Se trata de un instrumento financiero fundamental para su desarrollo, y que les permite aumentar el nivel de actividad que, con sus recursos, se vería muy limitado.*

*En general, para conceder este tipo de préstamo a medio plazo, el banco o la entidad financiera a que acuda la empresa pondrá una serie de condicionamientos mayores que cuando se trata de la concesión de préstamos a plazo más corto. No se debe olvidar que estamos tratando de créditos de hasta cinco años, que es un horizonte temporal lo suficientemente amplio en una coyuntura económica normal para que la entidad que concede el crédito trate de asegurar su devolución mediante la adopción de las cláusulas contractuales pertinentes.*

*Como norma general, la empresa se verá obligada a presentar el balance y la cuenta de resultados del ejercicio, debidamente auditados, los presupuestos de las magnitudes más significativas para el año siguiente, estudios de mercado, detalle de la estructura de sus activos, etcétera. En suma, el control de seguimiento que se ejerza sobre la empresa afectada será mayor, y su nivel organizativo y financiero tendrá que poseer una gran claridad.*

### **1.2.1.3.3 Préstamos a largo plazo**

*Son los préstamos que es preciso devolver en un lapso de cinco años o más desde la fecha de su formalización. Sin embargo, estos periodos son orientativos y un tanto arbitrarios, dependiendo de la norma habitual en cada país y del tipo concreto de negocio. Cada vez es mas frecuente considerar como un préstamo a largo plazo aquel que se concierta a mas de tres años, pues es preciso tener en cuenta los importantes cambios que se suceden a velocidad vertiginosa en el entorno económico que nos rodea (agudización de la competencia, inflación, etcétera), de los que no escapa ningún país ni sector productivo alguno.*

*En función de lo antes expuesto, las garantías que suelen considerar necesarias las entidades financieras son cada vez mayores y , en muchos casos, la pequeña y mediana empresa no pueden acceder a este tipo de préstamos, haciéndose necesaria una ampliación del capital propio o una aplicación inversionista de las reservas generadas en ejercicios anteriores.*

### **1.2.1.3.4 Capital propio**

*El capital propio debe servir para financiar la denominada estructura sólida de la empresa. Está formado por los recursos aportados por los propietarios o accionistas (en metálico o en especie), bien al nacer la sociedad o bien en distintas fases de su desarrollo (ampliaciones de capital), o por las*

*utilidades generadas en la actividad de la propia empresa y que figuran como reservas.*

#### **1.2.1.4 Fuentes de recursos de financiación**

##### **1.2.1.4.1 Financiación propia**

*Cuando la empresa se plantea la necesidad de obtener nuevos medios de financiación, lo primero que debe hacer es averiguar si ella misma posee estos medios y si son utilizables sin poner en peligro su normal funcionamiento. La financiación propia constituye, en principio, el medio de inversión más económico y el que suele originar menores problemas. La financiación propia consiste en hacer productivos los recursos que están ociosos dentro de la empresa, normalmente en la cuenta de reservas.*

##### **1.2.1.4.2 Fondos de capital propios**

*Agotada la posibilidad de obtener recursos en el seno de la propia empresa, en razón de la estructura de su capital, el propietario debe estudiar la conveniencia de obtener capital propio para invertir en la empresa. Esta es una situación que se da normalmente en una empresa de dimensión reducida con escaso número de accionistas.*

*Así podrán acudir a la colocación de préstamos personales garantizados por sus bienes, a la obtención de capital en el círculo en que se desenvuelven otros comerciantes, familia, amistades,*

*personas con disponibilidades ociosas, o en otras empresas que se hallen dispuestas a invertir.*

#### **1.2.1.4.3 Crédito del negocio**

*La marcha habitual de la empresa genera determinadas fuentes crediticias que normalmente adquieren o que pueden adquirir, una gran relevancia.*

*Los acreedores y proveedores son, en gran medida, agentes generadores de crédito para la empresa cuando se aplazan los pagos de sus suministros y servicios. La posibilidad de conseguir una prórroga de los plazos de pago de sesenta a noventa días, por ejemplo, dependerá de la propia solvencia, de la situación coyuntural del mercado y del proveedor en cuestión.*

*Merece especial atención la financiación obtenida mediante la mercadería que la empresa posee en depósito. Esta modalidad consiste en que el proveedor entrega el producto en los almacenes del cliente y hasta que éste no lo venda, no deberá realizar el pago.*

*En otras ocasiones, el crédito puede ser facilitado por los clientes, suponiendo que ello les reporte en un futuro no muy lejano ventajas en la calidad o en el servicio, aunque no es conveniente abusar de esta práctica para obtener créditos.*

#### **1.2.1.4.4 Entidades bancarias**

*Siempre que alguien (particular o empresario) precisa de dinero lo primero que hace es pensar en un banco que se lo facilite. Sin embargo, dada la complejidad alcanzada por éstos órganos financieros en los últimos años, no siempre se conoce bien la gama completa de posibilidades que ofrecen, y menos aún cual es la mas conveniente para cada caso.*

*El préstamo más sencillo es el personal, que se concede en función de la solvencia del solicitante, y que éste puede dedicar a la inversión en su propio negocio. No suele concederse por importes muy elevados, amenos que el empresario tenga unos bienes importantes que ofrecer como garantía al banco.*

*Más frecuente es el llamado préstamo comercial, que tiene generalmente un plazo de hasta noventa días. En este caso, el banco mediante el cobro de los intereses y las comisiones correspondientes, adelanta a la empresa el importe que ésta a de recibir de su cliente transcurridos esos noventa días. Conseguir que esos intereses y comisiones sean mínimos es uno de los objetivos esenciales que todo empresario, sobre todo si se tiene en cuenta que el dinero cada día cuesta mas y que el negocio de los bancos consiste, precisamente, en comprar y vender dinero.*

*Los préstamos a medio plazo pueden tener un plazo de hasta cinco años y se conceden con garantía o sin ella. Estos créditos e amortizan periódicamente, de*

*manera lineal o progresiva, según que las cuotas sean iguales o crecientes. Los bienes que normalmente se aceptan como garantía de la devolución son los inmuebles, títulos, pólizas de seguros, etcétera. Una variante del préstamo con garantía es el denominado préstamo avalado, en el que alguien se presta como fiador ante el banco para el caso de que la persona a quien se concedió el crédito no pueda devolverlo a su vencimiento.*

*En razón del carácter fuertemente competitivo de la actividad bancaria, cada día se crean nuevos instrumentos para la concesión de créditos, de modo que la empresa siempre puede plantear nuevas modalidades para su negociación.*

#### **1.2.1.4.5 Otras entidades financieras**

##### **1.2.1.4.5.1 Empresas de financiación**

*De cara a la empresa-cliente, su funcionamiento es muy similar al de los bancos, y constituyen un complemento de la actividad de éstos. Tienen, en general, mayor flexibilidad para la concesión de créditos, aunque las comisiones que cobran son mayores.*

*Ciertas empresas de este tipo se dedican igualmente al cobro de la facturación producida por la empresa-cliente asumiendo el riesgo de los impagos que se puedan producir, lo que suele ser muy positivo para la liquidez de su cliente. El principal problema de este servicio es su elevado costo, pues se suman el gasto*

*producido por el anticipo del importe de la factura y el derivado de la misma gestión de cobro.*

#### **1.2.1.4.5.2 Compañías de seguros**

*En razón de las características tan especiales de su actividad, las empresas de seguros buscan dónde invertir con seguridad, pero también con rentabilidad, el dinero que reciben de las primas de sus asegurados.*

*Ciertamente, las empresas aseguradoras pueden conceder préstamos, pero la garantía que piden suele ser de un elevado nivel de liquidez (inmuebles, pólizas, títulos de deuda, etcétera) por cuyo monto se están viendo desplazadas por otro tipo de entidades operativamente más flexibles.*

#### **1.2.1.4.5.3 Entidades públicas**

*La creación de bancos estatales y otros tipos de entidades públicas de financiación adquiere cada día mayor importancia. Estos organismos constituyen un interesante complemento de las actividades del sector privado y cubren un área muy extensa en el campo de la financiación.*

*El estado, en el marco de su política social, concede a través de estos organismos préstamos, que en muchos casos, un banco o una entidad de las estudiadas anteriormente se negaría a conceder.*

#### **1.2.1.4.5.4 Corporaciones mixtas**

*El capital de estas entidades es en parte estatal y en parte privado, por lo general de asociaciones gremiales o cooperativas que no funcionan con ánimo de lucro.*

*Su forma de actuar es muy diversa. A veces conceden avales a las empresas, con los que estas pueden acudir a los organismos financieros habituales; otras veces facilitan préstamos directamente, si la dimensión de sus recursos propios se lo permite, o bien ponen en contacto a la empresa con aquella entidad que puede concederle el préstamo, incluso realizan funciones de asesoramiento financiero para las empresas clientes.*

*Frecuentemente, el estado canaliza a través de estas corporaciones la ayuda a los pequeños empresarios o a los sectores en crisis, pues el conocimiento que poseen de sus problemas específicos es mucho mayor.*

#### **1.2.1.4.5.5 Sociedades de inversión**

*Constituyen una variante de las entidades anteriores, pero tienen como fin la obtención de una utilidad. Los préstamos que conceden las sociedades de inversión son generalmente a largo plazo, hasta diez o más años.*

*Con ello se completa la gama de posibilidades que el mercado financiero ofrece al empresario para la*

*obtención del capital que necesita para la expansión de su negocio.*

### **1.2.1.5 La Gestión Financiera**

#### **1.2.1.5.1 Los problemas más frecuentes**

##### **1.2.1.5.1.1 Existencias**

*Un volumen de existencias excesivo, que sea causa de una escasa rotación de las mismas, provocará dificultades financieras tanto mayores cuanto más se prolongue esa situación. A ella se puede llegar no solo por unas ventas menores que las previstas, sino también por unas compras poco coherentes con la tendencia del mercado.*

##### **1.2.1.5.1.2 Activo fijo**

*Esta partida debe responder al conjunto de los recursos de la empresa. Por ejemplo, no tiene sentido construir una bodega de grandes dimensiones, para que luego esté vacía en sus tres cuartas partes o contar con unos equipos de transporte que estén casi permanentemente detenidos en la bodega. Como la suma de los elementos del activo fijo es normalmente muy elevada, hay que estudiar a fondo cada adquisición que se pretenda efectuar.*

##### **1.2.1.5.1.3 Cifra de negocios**

*Quizás el origen mas frecuente de los problemas financieros en la empresa sea el de unas cifras*

*menores de lo previsto, lo que da lugar, evidentemente, a una menor generación de recursos.*

*Su causa puede ser un deficiente estudio preliminar del mercado, la aparición de un nivel de competencia inesperada, el mal servicio de la empresa, una deficiente introducción en el mercado o una contracción de la demanda por causas ajenas a la propia empresa.*

#### **1.2.1.5.1.4 Cobros**

*Si importante es vender, no lo es menos cobrar lo que se ha vendido; por tanto, un volumen importante de facturas que no se cobran impedirá hacer frente a las necesidades de la empresa. Por ende, practicar una política adecuada de clientela, escogiéndola cuidadosamente y asegurando los cobros con entidades especializadas, puede evitar importantes problemas financieros a la empresa.*

#### **1.2.1.5.1.5 Créditos bancarios**

*En muchas ocasiones, bien por sus propios condicionamientos o bien por la actuación del estado, la política crediticia de los bancos y de las demás instituciones financieras no es totalmente uniforme. Por ello, si la empresa basa un porcentaje importante de su política financiera en los créditos de estas instituciones y luego se producen restricciones, aquella se verá con problemas de liquidez delicados de resolver.*

#### **1.2.1.5.1.6 Personal**

*Si los salarios que la empresa debe pagar por encima de sus posibilidades, en razón de la baja productividad o de la escasa cifra de negocio, se producirá una carga financiera que, si se prolonga excesivamente, se puede convertir en un factor permanente de inestabilidad.*

#### **1.2.1.5.1.7 Gastos generales**

*El tratamiento de los gastos generales ha de ser análogo a los costos de personal. Hay que considerarlos en profundidad con el fin de que su volumen global no resulte excesivo. En muchas ocasiones no se da la importancia debida a este apartado, pero la acumulación de unos gastos fijos puede producir un deterioro importante de la liquidez.*

### **1.2.2 Sobre las Microempresas**

#### **1.2.2.1 Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas**

Los gobiernos y organismos internacionales de cooperación multilateral del sistema de las naciones unidas tradicionalmente han establecido que en las microempresas laboran de una a cuatro personas y las pequeñas empresas de cinco a nueve personas.

*Consecuentemente las medianas empresas emplearán de diez a veinte personas y empresas con más de veinte son consideradas grandes empresas.*

*Esta clasificación varía de país a país de tal suerte que en países con poblaciones grandes (veinte millones de habitantes) estas relaciones se modifican.*

*Por ejemplo en España la comisión de la unión europea en su recomendación 2003/361/CE, dice: “Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas se definen en función de sus efectivos y de su volumen de negocios o de su balance general anual.*

*Y definen a una mediana empresa como una empresa que ocupa menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.*

*A una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.*

*Y a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocio anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros”<sup>3</sup>*

### **1.2.2.2 Aspectos básicos a ser tomados en cuenta, alcance**

Al comentar sobre el rol de las microempresas en la actualidad, especialmente en un escenario inflacio-

---

<sup>3</sup> Diario oficial L124 de 20/05/2003.

nario, turbulento como el que afronta Ecuador, podemos decir que desempeña un rol positivo el hecho de que las microempresas pueden desarrollar si se les ayuda a crecer, orientar, apoyar en pro de su desarrollo y aportaciones para el país.

Decsy Vesga del programa de gerencia de la calidad y productividad del área de postgrado de FACES, de la Universidad de Carabobo-Venezuela, nos aporta su opinión sobre este campo y nos cita, que en la actualidad, al estar orientada la sociedad hacia el fortalecimiento de los procesos de globalización y la generación de procesos de gestión pública descentralizados, posibilitarán que las microempresas sean afectadas en forma positiva, principalmente porque a éstas les corresponderá asumir el rol de dinamizadoras del desarrollo económico local, así las microempresas serán el vehículo idóneo para lograrlo con la mayor eficiencia y eficacia.

Lo cierto es que al referirnos a las microempresas, se sigue considerando a estas de acuerdo a la cantidad de trabajadores que en ella operan, pues ello constituye una diferencia fundamental de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), además de la cuantía de sus activos y ventas.

Las microempresas surgen como alternativas de empleo de aquellos trabajadores que no son absorbidos por el modelo de desarrollo vigente.

Para la mayor parte de los trabajadores, la pérdida de empleo asalariado o la imposibilidad de su obtención,

implica altos riesgos en términos de las posibilidades de supervivencia.

En la década de los sesenta existieron esfuerzos para explicar y atender el reciente fenómeno de las iniciativas de supervivencia de los desempleados o no absorbidos por el modelo de industrialización vigente.

No obstante, esta atención fue orientada a explicarlo como crítica al capitalismo industrial naciente en nuestro país y atenderlo desde la perspectiva de mitigación de la pobreza, con programas de subsidio y no fue visto como un elemento posibilitador de emprendimientos que podrían hacer surgir un nuevo componente económico de la sociedad de la época.

De aquí, que se entienda tradicionalmente como las microempresas, a las unidades productivas que se caracterizan por:

- *Bajos índices de la relación capital-trabajo; uso de tecnologías relativamente simples, intensivas en mano de obra y generalmente de baja productividad, con una débil división técnica del proceso productivo.*
- *Una escala relativamente pequeña de operaciones, tanto en lo que respecta a los volúmenes de ventas, flujo de capital, volúmenes de trabajadores.*
- *El propietario de los medios de producción trabaja directamente en la unidad productiva y recurre frecuentemente al trabajo de otros*

*miembros del grupo familiar, aunque eventualmente recurra al empleo de trabajadores asalariados.*

- *El aprovechamiento de las relaciones familiares y de amistad suele sustituir el precario acceso a los mecanismos de apoyo del estado, a la vez que frecuentemente también escapan a su control.*
- *Sus formas de vinculación, tanto a los mercados de factores como de productos los obliga a comprar a precios relativamente altos y a vender a precios relativamente bajos.*

Como consecuencia de todo lo anterior, estas unidades se ven en la imposibilidad de acumular excedentes reinvertibles y por lo tanto, en la mayoría de las veces reproducen precariamente su existencia, remunerando de la misma manera a sus trabajadores.

La micro y pequeña empresa se define ya no en términos de marginalidad sino como una alternativa productiva que permite la generación de procesos de desarrollo local que garantice efectivamente la equidad en el desarrollo económico.<sup>4</sup>

Las microempresas son unidades productivas de menor escala en un sector industrial determinado, se caracterizan por tener tecnologías que van de atrasadas a las más avanzadas ó modernas, su rentabilidad es la del sector industrial al que

---

<sup>4</sup> Ing. Carlos Mora V, *pequeñas y medianas empresas, PyME.*

pertenecen y sus niveles de productividad en la mayoría de las veces son inferiores a las de su sector.

Considérese, que la informalidad es sinónimo de ilegalidad (no tener permisos de funcionamiento o no estar inscritos en los registro correspondientes, no obstante esto puede llevar un sesgo al desconocer el aporte o creación de valor que hacen las microempresas al proceso productivo nacional.

Muchas de estas unidades productivas de pequeña escala dada su forma de organización se constituyen en microempresas eficientes y rentables, superando los límites establecidos en cuanto a valor de las ventas y activos. Es el caso de ciertas actividades que requieren un alto grado de especialización, por ejemplo: algunos talleres mecánicos, pequeñas industrias de alta tecnología, joyerías y algunos servicios a las personas, estas en la mayoría de los casos no cumplen con todos los requisitos de legalidad (sector informal).

Los puntos críticos para que el impacto de las microempresas sea relevante residen en que su participación en las economías nacionales no son consideradas en términos económicos sino sociales, razón por lo cual no son atendidas dentro de un marco de políticas globales con el fin de garantizar un ambiente favorable para su desempeño, integrando diversos instrumentos de política, principalmente: tributarias; fiscales y monetarias; políticas de crédito, políticas de apoyo (capacitación tecnológica,

asistencia gerencial y mercadológica, simplificación y desburocratización); y políticas de asociatividad.

*Políticas con las que siempre ha contado la empresa grande principalmente aquellas consideradas como el eje dinamizador vinculada a la esfera del estado.*

### **1.2.3 Plan de negocios**

#### **1.2.3.1 ¿Qué es un plan de negocios?**

Como consecuencia de los cambios constantes que afloran en el ámbito empresarial surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros en las entidades.

Este instrumento que se denomina mundialmente como plan de negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

El plan de negocios no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos.

Es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente.

Es un documento en donde el empresario detalla la información relacionada con su empresa, organiza la información y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro.

Supone por tanto utilizar información del pasado para decidir hoy lo que vamos a realizar en el futuro.

El plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo, una descripción de los productos o servicios a ofrecer y de las oportunidades de mercado que anticipa para ellos.

Algunos autores, también señalan que un “plan de negocios” debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

El plan de negocios es algo así como el currículum de un proyecto, y en muchos casos es una exigencia de bancos, gerentes e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino

también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla en forma vendedora.<sup>5</sup>

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea.

---

<sup>5</sup> Martínez Carlos C. (2001), *principales consideraciones sobre el plan de negocios*.

La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance.

El plan de negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (¿puede hacerse?), económica (¿dará los resultados esperados?) y financiera (¿existen los recursos necesarios?).

#### **1.2.3.2 ¿Para qué sirve el plan de negocios?**

*Sin dudas, el plan de negocios es su documento de referencia básico que le servirá al empresario para situarse, conocer su negocio en detalle, sus antecedentes, su estrategia y sus metas, que le será de gran utilidad para darlo a conocer (también será útil para brindarle confianza), a sus proveedores (si le interesa buscarlos), o potenciales socios o inversores.*

*El plan de negocios es la tarjeta de presentación de su empresa y de sus planes.*

#### **1.2.3.3 ¿Qué incluye un plan de negocios?**

*Puede adoptar diversas formas y tamaños. Algunos capítulos, que son comunes a la mayoría de los planes, incluyen:*

- *Un resumen de los principales aspectos del plan en un par de páginas;*
- *Una información que permite entender el negocio;*
- *Una descripción de los productos y de los servicios que ofrece;*
- *Una descripción del sector en el cual el negocio compite o competirá;*
- *Una estrategia de mercado que contempla los productos y servicios, su promoción, precios y la distribución; una descripción de los recursos humanos: dirección, gerencia y personal; un plan financiero que incluye los balances pro-forma, las declaraciones de impuestos y el flujo de fondos.*

*Un plan de negocios es un documento que contiene información resumida, que el empresario puede ampliar cuando lo crea conveniente o cuando le sea solicitado.*

#### **1.2.3.4 ¿Por qué es importante tener un plan de negocios?**

*Algunos de los beneficios que se obtienen preparando un plan de negocios son:*

- *El mismo proceso de su preparación le permite repensar su empresa e investigar algunas opciones.*

- *Reconocer oportunidades y riesgos, y probar algunas de las estimaciones.*
- *También le permitirá identificar las necesidades financieras de su negocio.*
- *Bajo ciertas circunstancias, se puede utilizar también para negociar créditos de proveedores.*
- *Será de gran utilidad para informar a empleados, a socios y a otros sobre sus planes y estrategias, si así lo desea.*
- *Proporciona un punto de partida que le permitirá comparar el funcionamiento de su empresa.*

*Conviene revisar siempre el último plan de negocios elaborado y no solamente cuando se inicia un nuevo emprendimiento, o cuando está ocurriendo un cambio importante en el negocio o, lo que sucede con mayor frecuencia, cuando la empresa requiere un préstamo o una inversión adicional. De este modo, podrán realizar, si fuera necesario, las modificaciones correspondientes con respecto al plan anterior.*

#### **1.2.3.5 Ventajas de su utilización**

*Algunas ventajas de la utilización de un plan de negocios son las siguientes:*

- *Obliga al emprendedor a buscar información que puede ser estadística o de la experiencia de la gente para detallar datos.*
- *Ayuda a conocer el dinero que la empresa necesita para sus diversas actividades.*
- *Ayuda a que las empresas puedan alcanzar sus metas. Los errores se cometen en el papel, eso permite reducir los fracasos.*
- *Es una herramienta de diseño. El emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. Los detalles, ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito.*
- *Herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza, surgen sorpresas que no habíamos previsto, aspectos del negocio que no conocíamos. El plan de negocios ayuda a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, a los pocos meses podremos ver como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y si conviene tomar las decisiones oportunas.*
- *Herramienta de comunicación. Sirve para poner por escrito en forma clara, los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una manera objetiva*

*y despersonalizada: es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar como por ejemplo quien asume responsabilidades. El plan facilita la necesaria coordinación entre los diferentes departamentos y personas de la empresa.*

- *Herramienta de marketing. Ya que a veces el empresario no dispone de todos los recursos necesarios para empezar un negocio o desarrollar un nuevo producto y/o servicio, debe buscar financiación externa y el plan puede ayudar a mostrar a los posibles inversores o prestatarios.*
- *Herramienta de gestión de recursos humanos. Sirve de guía para planificar las necesidades de personal, de formación y para establecer el reparto de responsabilidades. El plasmar nuestras metas y la forma de conseguirlas nos debe servir también de instrumento de motivación. El personal puede estar más motivado cuando sabe que la empresa tiene un plan que le permitirá alcanzar las metas propuestas<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Martínez Carlos C. (2004), el plan de negocios, objetivos y partes que lo componen.

# ***CAPITULO II***

***Elaboración del plan de negocios para  
“Comercio San Francisco”***

## **2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

*“Comercio San Francisco” inició su actividad hace once años, todo empezó como una pequeña iniciativa de vender solamente bolos, colas y golosinas en un kiosco, con el paso del tiempo fue creciendo debido al incremento de la demanda en el sector y se ha convertido en una empresa de tipo familiar.*

*Este comercio fue el primero en existir en este barrio, así que con miras a incrementar su negocio la Sra. Esthela hizo su primer préstamo en la Cooperativa Cacpe Yantzaza de esta ciudad por el valor de ochocientos mil sucres, moneda de curso legal que en ese entonces circulaba en el país.*

*Actualmente “Comercio San Francisco” desarrolla su actividad económica con la siguiente base legal:*

*NUMERO DE RUC: 1900249465001*

*ACTIVIDADES ECONOMICAS autorizadas:*

*Venta al por mayor de alimentos en general*

*Venta al por menor de artículos de bazar en general*

*Venta al por menor de artículos de papelería*

*PERMISO DE FUNCIONAMIENTO N°: 000634*

*Emitido el: 11 de Junio del 2008*

*Otorgado por la Dirección Provincial de Salud de Zamora Chinchipe.*

*Los cambios que se ha podido notar es que este negocio a crecido considerablemente en relación a como empezó, además su propietaria manifiesta que manejando su propio negocio a cumplido su meta de superación personal, se siente realizada, y esto le a dado independencia económica, ya que antes de emprender en este negocio se desempeñaba como ama de casa.*

*La importancia de prestar y aportar con este servicio a la comunidad radica en el hecho de que esto ha permitido a las familias que viven en este sector el proveerse de los productos de primera necesidad con mayor rapidez y facilidad ya que se encuentran alejados del centro comercial de la ciudad.*

### **2.1.1 Objetivos y formas de alcanzarlo**

#### **OBJETIVO GENERAL**

*Elaborar y proponer un plan de negocios para el “Comercio San Francisco”, poniendo énfasis en el estudio de mercado, con miras a expandir el negocio y mejorar el servicio al cliente.*

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- *Analizar el mercado local, para de manera concreta saber en que terreno se está manejando el negocio*
- *Servir de guía para la propietaria del negocio*
- *Extender la cobertura de ventas hacia un mercado más grande a nivel cantonal y provincial.*
- *Incrementar las ventas del negocio por lo menos en un 20% para el próximo año.*
- *Ofrecer siempre la mejor atención al cliente.*
- *Hacer del negocio un multicomercio en donde el cliente pueda encontrar en un solo lugar todo lo que necesite para su uso.*

*Una forma de cumplir sus objetivos es vender a precios cómodos, y tener el negocio provisto de una gran variedad de productos.*

## **2.1.2 Localización y recursos**

Localización: el negocio se encuentra en el barrio San Francisco, calles Av. Iván Ríofrío sn y José Roldán Guayllas.

Recursos físicos: antes era un kiosco ahora es una construcción de hormigón armado con estructura metálica de 100 metros cuadrados, además tiene 3 bodegas que en total miden 80 metros cuadrados y el local es propio ya que está ubicado en su residencia.

Cuenta con 2 congeladores grandes, 14 vitrinas, 1 mostrador y 18 perchas para el acondicionamiento de productos en el local.

Recursos financieros: tal como lo muestra el balance general del año 2007, a finales de ese año "Comercio San Francisco" realiza un préstamo de \$ 30.000,00 dólares esto con el propósito de incrementar el negocio por lo que tenemos anticipadamente solventado el recurso financiero.

Recursos humanos: actualmente se cuenta con la colaboración de un contador para llevar la contabilidad del negocio.

En el departamento de ventas atiende su propietaria con la colaboración de 2 personas (sus hijos).

En el departamento de compras el encargado es 1 persona (esposo), se encarga de realizar los pedidos necesarios a proveedores y de las bodegas.

## **2.2 Productos y servicios**

### **2.2.1 Descripción de productos y/o servicios**

*Existe un sin número de productos de primera necesidad: carnes, cereales, legumbres, vegetales, útiles de uso diario y aseo, licores, bebidas, productos lácteos, etc.*

*Además se puede encontrar artículos de bazar para regalos o uso en el hogar así como artículos pequeños de ferretería y papelería en general.*

*También se ofrece al cliente servicio a domicilio en sus compras, ya que a través de una llamada telefónica puede realizar su pedido, esto se hace con clientes que son conocidos, fijos y seguros.*

*Los productos que aquí se venden son para uso y consumo de la ciudadanía en general.*

### **2.2.2 Futuros productos y servicios**

*Próximamente se ha pensado ampliar el negocio con la comercialización de toda clase de electrodomésticos, y un día hacer de este negocio un supermercado completo, en donde el consumidor encuentre de todo y en un solo lugar.*

### **2.2.3 Ventajas competitivas**

*La ventaja de este negocio es que se ofrece al cliente una atención personalizada que lo motiva a volver a adquirir sus productos en este local.*

*Con el servicio a domicilio el cliente queda satisfecho y las entregas se hacen a nivel provincial, lo que es ya una buena ventaja frente a los otros comercios que venden esta misma clase de productos en el sector.*

*Otra ventaja es que se cuenta con grandes proveedores que hacen entregas oportunas en el local y con cómodos pagos, es decir tiene buenas políticas de crédito.*

## **2.3 Descripción del sector**

### **2.3.1 Estudio de mercado**

#### **2.3.1.1 Análisis de la Demanda**

*Para cuantificar la demanda se utilizó como fuente de recopilación de información, fuentes secundarias que son estadísticas oficiales emitidas por el gobierno (censo realizado por el INEC en el año 2001); pero que no arrojan datos sobre las preferencias del consumidor y otras características, por lo que para obtener estos datos se procedió a aplicar encuestas.*

##### **2.3.1.1.1 Análisis de Datos de fuentes primarias (aplicación de encuestas) y resultados**

*Se ha determinado que se requerirá un nivel de confianza de un 95%, mismo que en la tabla de niveles de confianza es 1,96; con un error del 5% (0,05) en los resultados de las encuestas a aplicarse; y el valor de la varianza será  $(0,5)^2$  aplicable para poblaciones finitas .*

De acuerdo a los datos que arroja el último censo realizado por el INEC en el año 2001<sup>7</sup>. Se conoce que la población en el cantón Yantzaza entre hombres y mujeres es de 14.552 habitantes considerando que es la población objetiva por el momento. Con estos datos se ha calculado el tamaño de la muestra para aplicar la encuesta de la siguiente manera:

$$\text{FORMULA: } n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 \cdot z^2}$$

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Numero de elementos del universo

$\sigma^2$  = Varianza

$z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza

$E$  = Limite aceptable de error muestral

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot z^2}{(N - 1)E^2 + \sigma^2 \cdot z^2}$$

$$\frac{14.552 (0,5)^2 (1,96)^2}{(14.552 - 1) (0,05)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$\frac{14.552 (0,25) (3,84)}{14.551 (0,0025) + (0,25) (3,84)}$$

$$\frac{13.969,92}{36,38 + 0,96}$$

<sup>7</sup> VI Censo de población y V de vivienda, realizado el 25 de noviembre del año 2001.

$$\frac{13.969,92}{37,34} = 374,13$$

Por lo tanto el número de encuestas a aplicarse es de 374.

A continuación se expone el cuestionario utilizado y los resultados:

1) **Datos generales:**

**Tabla N° 1**

**SEXO:**

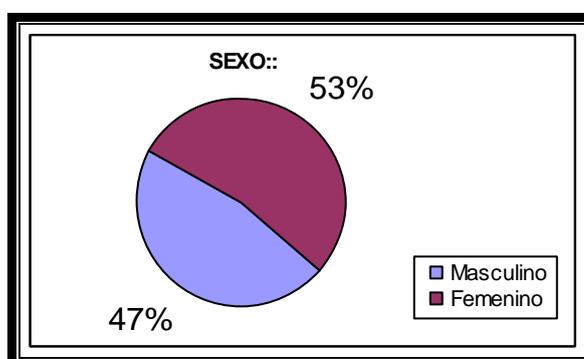
Sexo	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
Masculino	175	46,79%
Femenino	199	53,21%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 3.**

**SEXO:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

Como podemos ver en el cuadro anterior (gráfico 3) la mayoría de la población encuestada son mujeres, misma que representa un 53,21%; mientras que la población masculina esta representada por el 46,79%. Esto demuestra que entre las personas encuestadas existe una pequeña diferencia entre hombres y mujeres.

**Tabla Nº 2**

**EDADES:**

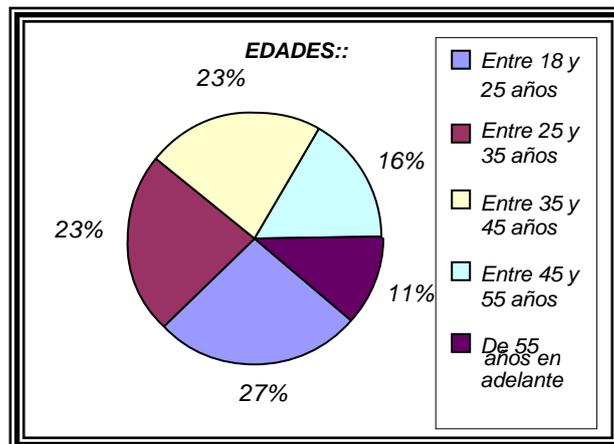
Edades	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
a) Entre 18 y 25 años	98	26,20%
b) Entre 25 y 35 años	87	23,26%
c) Entre 35 y 45 años	85	22,73%
d) Entre 45 y 55 años	61	16,31%
e) De 55 en adelante	43	11,50%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 4.**

**EDADES:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

De acuerdo al gráfico anterior el mayor porcentaje de la población esta representada por el 26,20% que corresponde a edades entre 18 y 25 años de edad.

Seguido podemos notar un 23,26% que corresponde a edades de entre 25 y 35 años de edad.

Luego un 22,73% que corresponde a edades de entre 35 y 45 años de edad.

Entre 45 y 55 años están unas 61 personas que representan el 16,31%.

Y de 55 años en adelante hay 43 personas que representan el 11,50%.

Estos datos reflejan que la población de la encuesta que tiene mayor representatividad es gente joven, comprendida entre 18 y 25 años de edad.

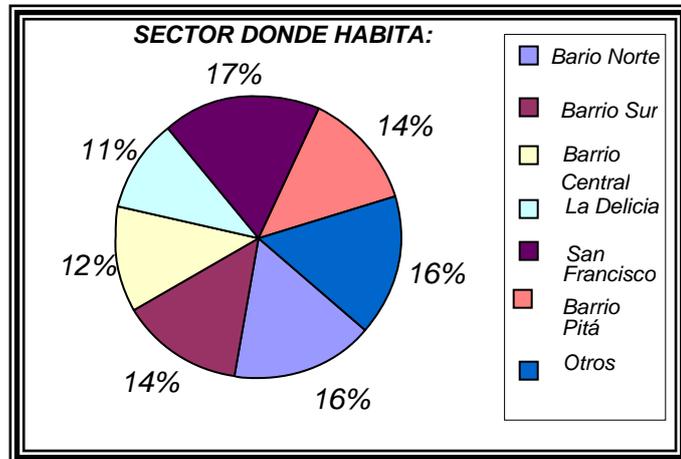
**Tabla Nº 3**  
**SECTOR DONDE HABITA:**

Sectores	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Barrio Norte	61	16,31%
b) Barrio Sur	52	13,90%
c) Barrio Central	44	11,76%
d) La Delicia	40	10,70%
e) San Francisco	67	17,91%
f) Barrio Pitá	51	13,64%
g) Otros	59	15,78%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 5.**  
**SECTOR DONDE HABITA:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

Como es visible notar la mayoría de personas encuestadas viven en el barrio San Francisco, las 67 personas representan el 17,91%.

Cabe destacar que el Barrio San Francisco es mas extenso que los otros barrios de la ciudad y que además en los últimos años a tenido un notorio crecimiento poblacional.

61 personas encuestadas viven en el Barrio Norte, lo que representa el 16,31%.

Y a continuación existen 59 personas encuestadas que viven en otros sectores representando el 15,78%, dentro de este parámetro están quienes pertenecen a los sectores rurales del cantón Yantzaza.

Estos valores corresponden a las tres primeras opciones que tienen mayor representatividad en

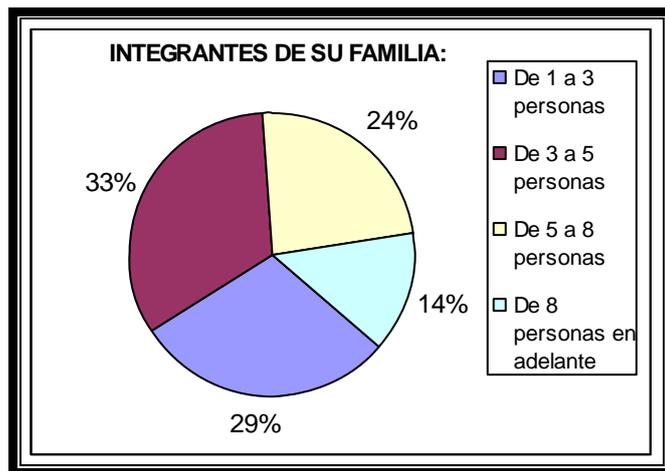
cuanto se refiere al sector donde habitan los encuestados.

**Tabla N° 4**  
**INTEGRANTES DE SU FAMILIA:**

Integrantes de su familia	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) De 1 a 3 personas	110	29,41%
b) De 3 a 5 personas	124	33,15%
c) De 5 a 8 personas	89	23,80%
d) De 8 personas en adelante	51	13,64%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 6.**  
**INTREGANTES DE SU FAMILIA:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaboración:** La Autora

En lo que se refiere a los integrantes de una familia la opción que mas sobresale es de 3 a 5 personas con el total de 124 personas encuestadas que representan el 33,15%.

110 personas encuestadas respondieron que los integrantes de su familia eran de 1 a 3 personas que corresponde al 29,41%.

89 personas encuestadas respondieron que los integrantes de su familia eran de 5 a 8 personas que representa el 23,80%.

Y finalmente 51 personas con el 13,64% respondieron que los integrantes de su familia eran de 8 personas en adelante.

## 2) ¿Cuál es su ingreso familiar?

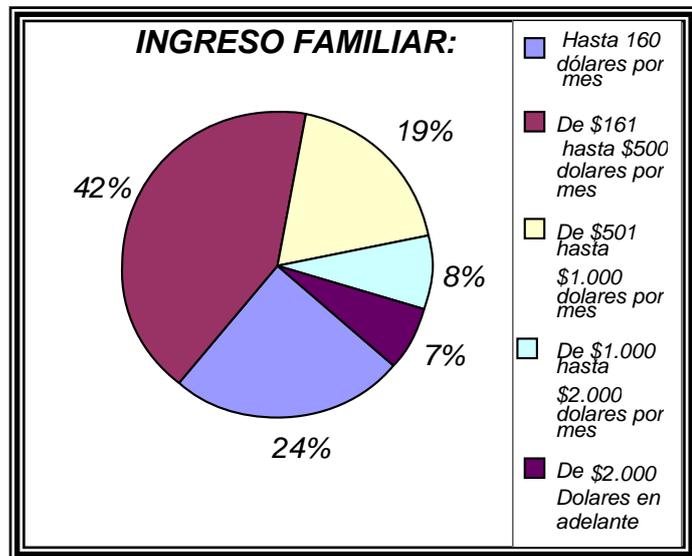
**Tabla N° 5**  
**INGRESO FAMILIAR:**

Ingreso mensual familiar	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Hasta \$160 dolares por mes	91	24,33%
b) De \$161 hasta \$500 dolares por mes	158	42,25%
c) De \$501 hasta \$1.000 dolares por mes	71	18,98%
d) De \$1.000 hasta \$2.000 dolares por mes	29	7,75%
e) De \$2.000 en adelante	25	6,69%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 7.**  
**INGRESO FAMILIAR:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

*El ingreso familiar que la mayoría de personas encuestadas 158 personas, es de \$161 hasta \$500 dólares por mes esto es el 42,25%.*

*En segundo lugar están 91 personas que perciben un ingreso familiar de hasta \$160 dólares por mes que representa el 24,33%.*

*71 personas encuestadas contestaron que perciben un ingreso familiar de \$501 hasta \$1.000 dólares por mes que corresponde al 18,98%.*

*29 personas encuestadas contestaron que perciben un ingreso familiar de \$1.000 hasta \$2.000 dólares por mes que corresponde al 7,75%.*

Y 25 personas encuestadas contestaron que perciben un ingreso familiar de \$2.000 dólares en adelante por mes que corresponde al 6,69%.

Lo que significa que la mayoría de las personas de esta localidad perciben un ingreso familiar que ni siquiera alcanza para cubrir la canasta familiar básica que de acuerdo a los índices del INEC para el mes de septiembre del 2008 estuvo por los \$509,35 dólares.

**3) ¿De acuerdo a su conocimiento, cuántos supermercados existen en el cantón Yantzaza?**

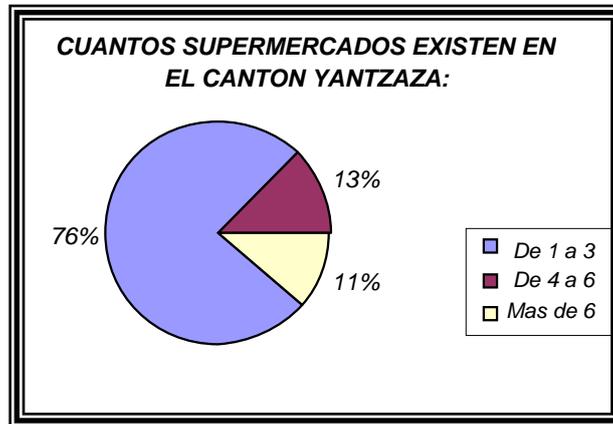
**Tabla Nº 6**  
**CUANTOS SUPERMERCADOS EXISTEN EN EL**  
**CANTON YANTZAZA:**

Nº de Supermercados existentes	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) De 1 a 3	285	76,20%
b) De 4 a 6	47	12,57%
c) Mas de 6	42	11,23%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 8.**  
**CUANTOS SUPERMERCADOS EXISTEN EN EL**  
**CANTON YANTZAZA:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

*De acuerdo con los datos arrojados y representados en el gráfico N° 8, 285 personas encuestadas que representan el 76,20% respondieron que existen de 1 a 3 supermercados en el cantón Yantzaza.*

*Mientras que 47 personas encuestadas que representan el 12,57% respondieron que existen de 4 a 6 supermercados.*

*Y 42 personas encuestadas que representan el 11,23% respondieron que existen más de 6 supermercados en el cantón Yantzaza.*

*Entonces tenemos la mayoría de encuestados es decir el 76,20% coincide en que, en el cantón Yantzaza existen de 1 a 3 supermercados, lo que es bueno para el “Comercio San Francisco” ya que no*

existe mucha competencia en cuanto a este tipo de negocio.

Además que aplicando del método de observación directa es muy fácil darse cuenta que en verdad, no existen más de 3 supermercados en el cantón Yantzaza. Así que los que respondieron de 4 a 6 y más de 6 supermercados se refieren a tiendas, micromercados y bodegas que no son supermercados.

**4) ¿Qué opinión tiene sobre la atención en los supermercados que existen en el Cantón Yantzaza?**

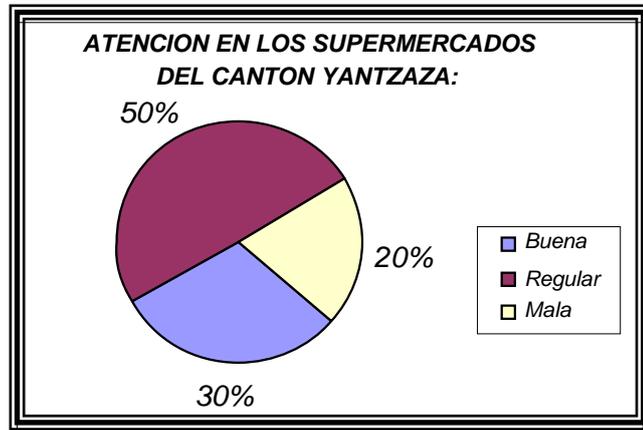
**Tabla Nº 7**  
**ATENCIÓN EN LOS SUPERMERCADOS DEL**  
**CANTON YANTZAZA:**

Atención en los supermercados del cantón Yantzaza	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Buena	113	30,22%
b) Regular	186	49,73%
c) Mala	75	20,05%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 9.**  
**ATENCIÓN EN LOS SUPERMERCADOS DEL**  
**CANTON YANTZAZA:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

*186 personas encuestadas que representan el 49,73%, opinan que la atención en los supermercados que existen en el cantón Yantzaza es regular.*

*113 personas con el 30,22%, opinan que la atención es buena.*

*Y 75 personas con el 20,05%, opinan que la atención es mala.*

*Esto demuestra que en los supermercados del cantón la atención al cliente es un servicio poco satisfactorio al que hay que ponerle mucha atención ya que si se logra satisfacer esta demanda tendríamos clientes satisfechos, que con mucho gusto preferirían realizar sus compras en "Comercio San Francisco" en donde se preste una atención al cliente excelente y de calidad.*

5) *¿Piensa usted que en el cantón existe variedad respecto a este tipo de negocio?*

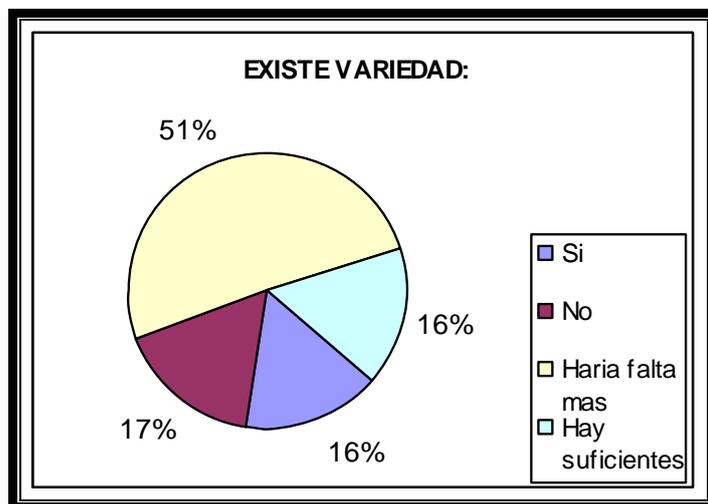
**Tabla N° 8**  
**EXISTE VARIEDAD:**

Existe variedad	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Si	59	15,78%
b) No	64	17,11%
c) Haria Falta mas	191	51,07%
d) Hay suficientes	60	16,04%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 10.**  
**EXISTE VARIEDAD:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

De acuerdo al gráfico N° 10; 191 encuestados con el 51,07%, piensan que haría falta más locales de supermercados.

64 encuestados con el 17,11% piensan que no existe variedad.

Y con una diferencia muy pequeña 60 encuestados con el 16,04% piensan que hay suficientes y 59 personas con el 15,78% que si existe variedad con respecto al negocio de supermercados en el cantón Yantzaza.

Entonces podemos concluir que a gran parte de los consumidores, si le haría falta que existan más supermercados en la localidad en donde puedan encontrar una amplia variedad de artículos.

**6) ¿Qué le parece la idea de que “Comercial San Francisco” tenga la categoría de supermercado donde usted encuentre de todo, desde productos de primera necesidad hasta electrodomésticos?**

**Tabla N° 9**  
**QUE LE PARECE LA IDEA DE QUE COMERCIAL SAN FRANCISCO TENGA LA CATEGORÍA DE SUPERMERCADO:**

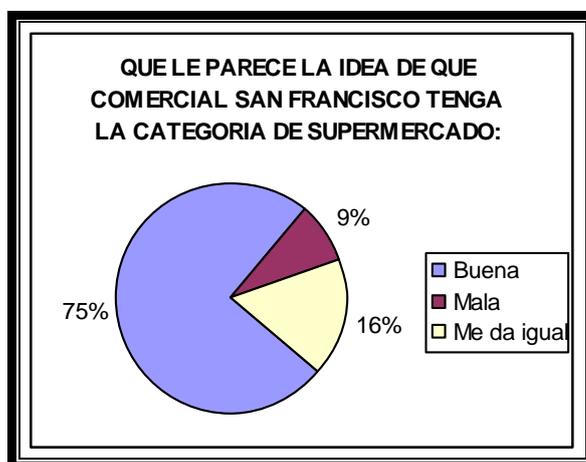
Comercial San Francisco con la categoría de supermercado	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Buena	280	74,87%
b) Mala	33	8,82%
c) Me da igual	61	16,31%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 11.**

**QUE LE PARECE LA IDEA DE QUE “COMERCIAL SAN FRANCISCO” TENGA LA CATEGORÍA DE SUPERMERCADO:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

*Existe una muy buena aceptación por parte de la ciudadanía del cantón de que “Comercial San Francisco” tenga la categoría de supermercado en donde puedan encontrar de todo.*

*El 74,87% opina que es una muy buena idea.*

*El 16,31% opina que le da lo mismo que “Comercial San Francisco” tenga o no la categoría de un supermercado.*

*Y al 8,82% le parece una mala idea, este porcentaje representa a las personas que estarían en contra de que “Comercial San Francisco” tenga la categoría de supermercado.*

7) *¿Qué sector sería el más adecuado o estratégico para la ubicación de un supermercado?*

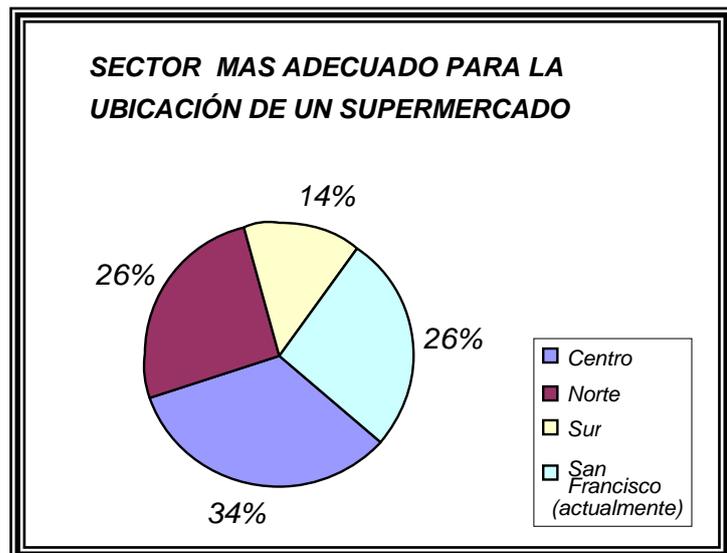
**Tabla Nº 10**  
**SECTOR MÁS ADECUADO PARA LA**  
**UBICACIÓN DE UN SUPERMERCADO:**

Sector mas adecuado	Frecuencias Absolutas	Frecuencias relativas
a) Centro	126	33,69%
b) Norte	96	25,67%
c) Sur	54	14,44%
d) San Francisco (funcionando actualmente)	98	26,20%
Totales	374	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: La Autora

**Gráfico 12.**  
**SECTOR MÁS ADECUADO PARA LA**  
**UBICACIÓN DE UN SUPERMERCADO:**



Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: La Autora

126 encuestados con el 33,69% opina que el sector mas adecuado para la ubicación de un supermercado es el centro de la ciudad.

98 encuestados con el 26,20% opina que está bien donde funciona actualmente el negocio en el Barrio San Francisco, pero con la particularidad que debería cambiar un poco su ubicación y trasladarse unas cuadras mas a la avenida principal Iván Ríofrío que es la principal arteria de la ciudad.

96 encuestados con el 25,67% piensa que al norte de la ciudad seria mejor y 54 encuestados con el 14,44% piensa que seria bueno al sur de la ciudad.

**8) ¿Considera que en los supermercados los precios son elevados?**

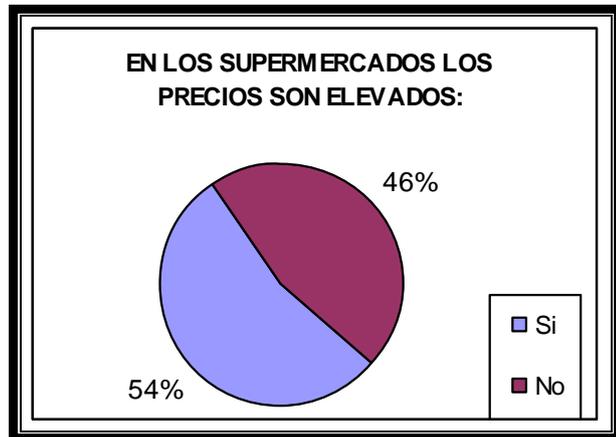
**Tabla N° 11**  
**EN LOS SUPERMERCADOS LOS PRECIOS SON ELEVADOS:**

Los precios son elevados	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Si	203	54,28%
b) No	171	45,72%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 13.**  
**EN LOS SUPERMERCADOS LOS PRECIOS SON ELEVADOS:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

*En cuanto a precios se refiere no existe mucha diferencia entre ambos criterios ya que 203 encuestados con el 54,28% opina que en este tipo de supermercados los precios son elevados y 171 encuestados con el 45,72% opina que los precios no son elevados.*

9) *¿Al realizar su compra que considera mas importante?*

**Tabla N° 12**

**AL REALIZAR SU COMPRA QUE ES MÁS IMPORTANTE:**

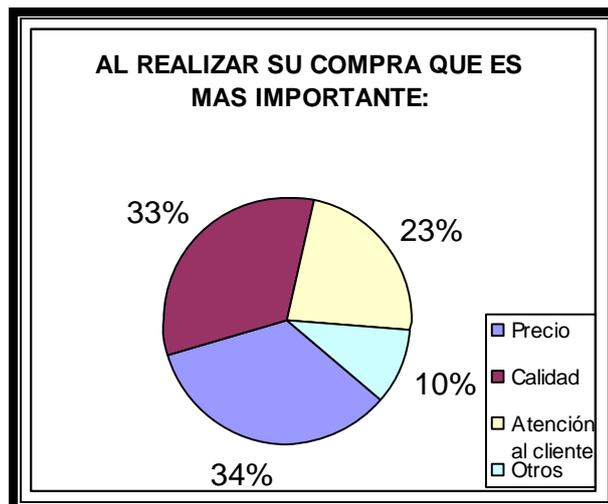
Al realizar su compra es mas importante	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) El precio	127	33,96%
b) La calidad	124	33,16%
c) Atencion al cliente	86	22,99%
d) Otros	37	9,89%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 14.**

**AL REALIZAR SU COMPRA QUE ES MÁS IMPORTANTE:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

127 encuestados con el 33,96% al realizar su compra considera más importante el precio.

124 encuestados con el 33,16% considera más importante la calidad de los productos o servicios que adquiere.

86 encuestados con el 22,99% considera más importante una buena atención al cliente.

Y a 37 encuestados que representan el 9,89% les parece más importante otros aspectos al realizar sus compras.

**10) ¿Qué tipo de oferta prefiere encontrar cuando va a comprar un producto en el supermercado?**

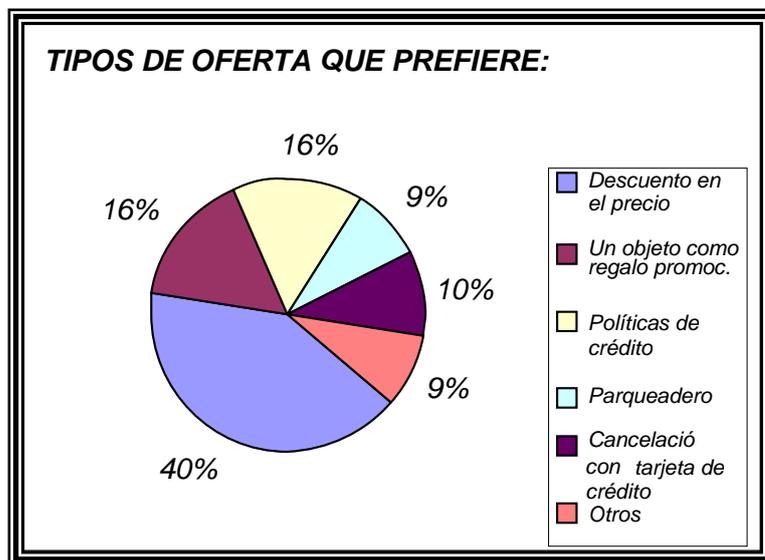
**Tabla N° 13**  
**QUE TIPOS DE OFERTA PREFIERE:**

Tipos de oferta	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Descuento en el precio por pago al contado	153	40,91%
b) La inclusion de un objeto como regalo promocional	61	16,31%
c) Politicas de credito	58	15,51%
d) Parqueadero	32	8,56%
e) Cancelacion de las compras con tarjeta de credito	37	9,89%
f) Otros	33	8,82%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 15.**  
**QUE TIPOS DE OFERTA PREFIERE:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

153 encuestados con el 40,91% como oferta cuando van a realizar sus compras prefiere un descuento en el precio por pago al contado, en este grupo se incluyen los que al realizar su compra consideran más importante el precio.

A 61 encuestados con el 16,31% les parece mejor la inclusión de un objeto como regalo promocional.

58 encuestados con el 15,51% prefiere como oferta políticas de crédito que faciliten sus compras como por ejemplo que se hagan convenios con las instituciones donde ellos trabajan para que las compras que realicen en el supermercado se cancelen con descuento al rol de pagos.

Esta información se refiere a las 3 principales preferencias de los encuestados.

11) **¿Cuál creé usted que es la tendencia dominante que puede afectar a un negocio de supermercado en el futuro?**

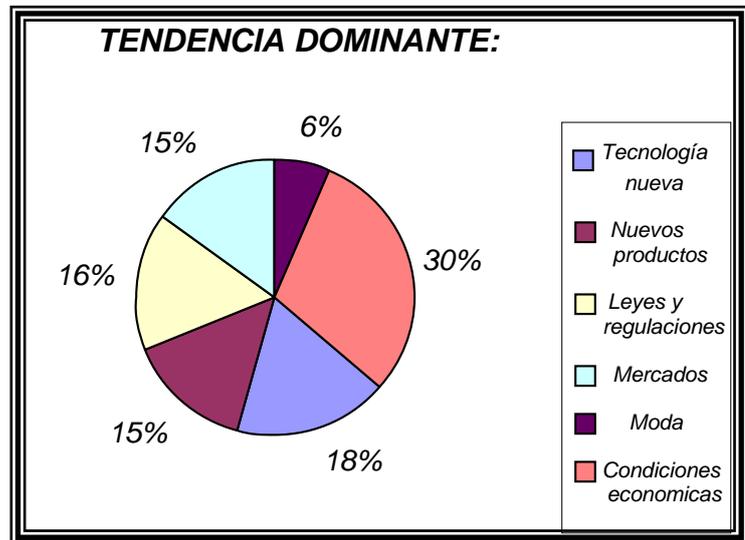
**Tabla Nº 14**  
**TENDENCIA DOMINANTE QUE PUEDE**  
**AFECTAR A UN NEGOCIO DE**  
**SUPERMERCADO EN EL FUTURO:**

Tendencia dominante	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas
a) Tecnología nueva	67	17,91%
b) Nuevos productos	55	14,71%
c) Leyes y regulaciones	60	16,04%
d) Mercados	57	15,24%
e) Moda	24	6,42%
f) Condiciones económicas	111	29,68%
Totales	374	100,00%

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico 16.**  
**TENDENCIA DOMINANTE QUE PUEDE**  
**AFECTAR A UN NEGOCIO DE**  
**SUPERMERCADO EN EL FUTURO:**



**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaboración:** La Autora

111 encuestados con el 29,68% opina que la tendencia dominante que puede afectar son las condiciones económicas en las que se desenvuelve nuestra sociedad.

67 encuestados con el 17,91% cree que la tendencia dominante que puede afectar a un negocio de supermercado en el futuro es la continua invención de tecnología nueva; como por ejemplo software informático para supermercados, que cuando recién aparecen son muy costosos y ocasionan un gasto adicional para los dueños de supermercados, además que continuamente aparecen nuevas tecnologías que dejan a las versiones anteriores como obsoletas.

60 encuestados con el 16,04% cree que podría afectar las leyes y regulaciones.

57 encuestados con el 15,24% cree que la creación de nuevos mercados podría afectar.

55 encuestados con el 14,71% piensa que podría afectar la inclusión de nuevos productos en el mercado.

Y 24 encuestados con el 6,42% opina que podrá afectar la moda.

#### **2.3.1.2 Análisis de la posibilidad de instalar o montar un supermercado**

En el negocio de supermercados la oferta que existe en el cantón es muy escasa, ya que como pudimos darnos cuenta, en la encuesta realizada en esta investigación el 76,20% dijo conocer de 1 a 3 supermercados en el cantón Yantzaza por lo que entonces existen poquísimos negocios de supermercados.

Además los clientes no están satisfechos con la atención que reciben en los supermercados que existen actualmente y el 49,73% califican a este servicio como regular.

También se ha podido indagar que existe una muy buena aceptación por parte de la ciudadanía de que exista otro negocio de este tipo, ya que el 51,07%

*opina que harían falta más negocios de supermercado en el cantón Yantzaza.*

*Entonces la posibilidad de instalar o montar un negocio de supermercado en el cantón Yantzaza, es muy satisfactoria para el “Comercio San Francisco”.*

### **2.3.1.3 Análisis de los Precios**

*Según la mayoría de las personas encuestadas es decir el 54,28% opinó que los precios de los productos que existen en los supermercados actuales son elevados.*

*Según los dueños de los supermercados que actualmente existen, esto se debe a que las compras que realizan los consumidores en pequeños montos aumenta el costo del servicio, puesto que cuesta lo mismo atender a un cliente que compra \$10 en productos que a uno que compra \$100 en productos, por lo tanto al comprar los consumidores en pequeñas cantidades esto encarece el costo de los embalajes, lo que hace que el producto no sea competitivo con relación a los precios a granel de los tenderos tradicionales; además que poner personal para atender y dar un mejor servicio influye en la elevación del costo de los productos, esto es lo que opinan los dueños de los supermercados actuales.*

*Los supermercados están concebidos para vender con bajo margen de utilidad los productos esenciales (alimentos) con el fin de lograr sus utilidades con los*

*productos menos básicos (golosinas, productos envasados etc.).*

*Frente a este hecho se observa que las personas de clase baja gastan casi la totalidad de sus ingresos en productos de consumo básico (de bajo margen) y casi no compran productos de mayor valor lo cual limita el margen de utilidad de los supermercados.*

*Ahora que si tomamos en cuenta el ingreso familiar que perciben la mayoría de las familias del cantón Yantzaza comprendido entre \$ 161 hasta \$ 500 dólares al mes, tendríamos que el margen de utilidad para “Comercio San Francisco” sería limitado; por una parte los precios bajos pueden incrementar la cantidad de ventas, el grado de consumo y por otro lado no generan muchas ganancias para el negocio, pero de todas formas en este caso se debería aprovechar la existencia de la demanda que según la encuesta realizada el 33,96% de los consumidores consideró mas importante el precio al realizar sus compras.*

#### **2.3.1.3.1 Estrategia de precios**

*Tomando en cuenta los resultados de la investigación realizada, una política de precios bajos será nuestra principal estrategia y ventaja frente a los competidores existentes.*

*En los casos en que haya pedidos grandes se podrá hacer un descuento por la cantidad del pedido, por*

*ejemplo para los pedidos mayores a \$500 dólares ofrecer un descuento del 10% en su pedido.*

*Para establecer los precios de los productos en un comienzo podría recurrirse a establecer precios de paridad, es decir precios compatibles con los de la competencia, esto con el propósito de retener a los compradores.*

*Una vieja técnica de venta que sigue dando resultados hasta la actualidad es la “venta-señuelo”, que consiste en anunciar y ofrecer un artículo a un precio muy rebajado (precio de costo) a fin de que los potenciales clientes entren a “Comercio San Francisco” atraídos por ese artículo de la promoción, pero se podrá dar el caso que acaben examinando y quizá comprando otros artículos a precio normal, esto atraerá mas clientes al local.*

*La estrategia para el nivel de precios en lo posterior será posicionarnos con un excelente servicio al cliente con el objetivo de conseguir consumidores leales que prefieran realizar sus compras en “Comercio San Francisco”.*

*Si nos equivocamos en el nivel de precios terminará en una baja de pedidos por pérdida de clientes no leales, por lo que siempre tendrá que estarse examinando minuciosamente la estrategia de precios que se utilizará.*

#### **2.3.1.4 Análisis de la Comercialización**

*Comercializar implica tener siempre en nuestra mente que, para vender debemos tener: los mejores productos, mejores clientes, mejores lugares de venta y mejores precios.*

*A continuación se presenta la estrategia que “Comercio San Francisco” utilizará, así como sus competidores principales y un análisis FODA de la posición competitiva.*

##### **2.3.1.4.1 Estrategia de comercialización**

###### **2.3.1.4.1.1 Mercado objetivo**

*El mercado al cual esta dirigido este negocio es de tipo local dentro del cantón y próximamente a nivel de la provincia de Zamora Chinchipe.*

*Sus clientes serían las familias del cantón que necesitan proveerse de productos de primera necesidad para su uso y consumo.*

###### **2.3.1.4.1.2 Descripción de los competidores principales**

*Son muchos los comercios que funcionan como pequeñas tiendas de productos de primera necesidad, las podemos encontrar en cada barrio de la ciudad.*

*Ahora en lo que se refiere a los competidores principales, la competencia actualmente es escasa, ya que de los pocos locales que funcionan como supermercado tenemos por ejemplo a: Supermarket MCM y Ecomax que iniciaron su actividad en el año 2005, de estos el mayor vendedor y con un mas amplio local es Supermarket MCM.*

#### **2.3.1.4.1.3 Análisis de la posición competitiva FODA del “Comercio San Francisco”**

##### **FORTALEZAS**

- *Precios Accesibles para cualquier consumidor*
- *Sin costo en las entregas a domicilio*
- *Rapidez en la entrega ya que cuenta con vehiculo*
- *Pedidos vía telefónica con posibilidad de dejar mensajes*
- *Variedad de productos*
- *Atención personalizada*

##### **OPORTUNIDADES**

- *Mercado en expansión*
- *Posibilidad de tomar pedidos personalmente*
- *Rápido crecimiento económico*
- *Demanda insatisfecha*
- *Buena aceptación por parte de los consumidores*
- *Ubicación apropiada para el negocio de supermercado*

##### **DEBILIDADES**

- *Bajo margen de utilidad*
- *Altos gastos de distribución*

- *Estratégicamente la ubicación actual no es la ideal*
- *Falta de capital para la inversión*

### **AMENAZAS**

- *Incremento del numero de competidores*
- *Incremento en el precio de los productos por causa de la inflación.*

*Del análisis **FODA** podemos concluir y recomendar lo siguiente:*

*Una **Fortaleza** que “Comercio San Francisco” tiene frente a sus competidores es que se realizan entregas a domicilio sin costo lo que hace que la atención que presta sea personalizada con el servicio puerta a puerta.*

*La **Oportunidad** que se debe aprovechar es que en el cantón Yantzaza, el negocio de supermercados está aún en expansión, y también que los consumidores tienen una demanda insatisfecha ya que no tienen opciones para escoger al realizar sus compras.*

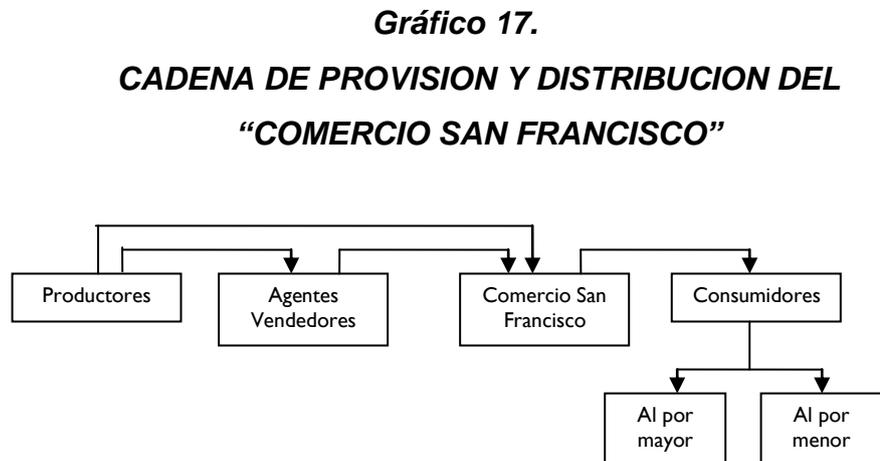
*Una **Debilidad** que actualmente presenta “Comercio San Francisco” es que su ubicación estratégicamente no es la ideal, pero esto se mejorará en el nuevo local que se piensa implementar el cual funcionará en la avenida principal de la ciudad; a esto se suman los altos gastos de distribución que ocasiona el ofrecer un servicio a domicilio mismo que se podría contrarrestar si se fijara una ruta precisa para las entregas que permita ahorrar tiempo y dinero.*

Y una **Amenaza** que todo comercio afronta es la entrada inesperada de nuevos competidores, hecho que no debe ser desalentador para “Comercio San Francisco” sino al contrario deberá ser la oportunidad para distinguirse en su grupo y ser los mejores.

#### 2.3.1.4.2 Estrategia de provisión y distribución

No existe estrategia de marketing exitosa si el producto no llega al consumidor de manera adecuada.

En “Comercio San Francisco” la cadena de provisión y distribución que se utilizará es la representada en el siguiente grafico:



**Fuente:** Propia

**Elaboración:** La Autora

En esta situación “Comercio San Francisco” para proveerse de mercadería tendría dos rutas: la primera es realizando sus compras directamente a los productores y la segunda en los casos en los que no

*se pueda acceder directamente a los productores lo haría a través de sus agentes vendedores.*

*Y para distribuir sus productos tendría dos clases de consumidores: consumidores al por mayor que serían los dueños de tiendas pequeñas por ejemplo y los consumidores al por menor que serían las personas que adquirirían sus productos por unidades en el local.*

*A criterio de los consumidores el 33,69% opinó que sería mejor su ubicación en el centro de la ciudad y como segunda opción el 25.67% opinó que sería conveniente al norte de la ciudad; ahora que si se tomará en cuenta la segunda opción para una mejor distribución de los productos de deberá cambiar la ubicación actual de “Comercio San Francisco” y reubicarlo por lo menos a la avenida principal porque donde funciona actualmente no tiene buena visibilidad y espacio, es decir no hay una ubicación ideal.*

*La reubicación del local es un cambio que traería resultados positivos para “Comercio San Francisco” como por ejemplo: mayor numero de consumidores y por lo tanto un aumento en las ventas, para hacer realidad esta estrategia de deberá arrendar un local amplio en la avenida principal que es la que mas afluencia de personas tiene, ya que por ahora adquirir o construir un local propio no sería posible ni conveniente porque “Comercio San Francisco” mantiene en la actualidad una deuda que ha sido utilizada para la adquisición de mercaderías.*

### **2.3.1.4.3 Estrategia de promoción**

*Las promociones de ventas tienen la ventaja de producir resultados de ventas inmediatos, pero con la desventaja de que su efectividad termina después de realizada la promoción y los consumidores no guardan mucha lealtad al producto.*

*Un hecho que automáticamente funciona como estrategia de promoción es la atención que se da al cliente, casi siempre un buen día o una sonrisa es un factor de gran valor para el que lo recibe, si se atiende mal al cliente se habrá perdido un 80% de nuestro valor y por lo tanto una promoción negativa de nuestro servicio.*

*“Comercio San Francisco” desde su inicio ha aplicado esta estrategia que seguirá manteniendo durante toda su vida comercial, la de atender bien y con una sonrisa al cliente, además al existir productos nuevos se deberán promocionar para que sean conocidos por los clientes.*

*Se promocionará por los principales medios de comunicación radial que existen en la provincia como son: Radio Amazonas 92.1FM, Radio Romántica 95.7FM, La voz de Zamora 102.9FM o Radio Integración 104.1FM, se podría por ejemplo colocar cuñas radiales en los noticieros 6 de la mañana, del medio día y de 6 de la tarde, así como también en cada una de las programaciones que tienen las radios.*

*Sería bueno para comenzar con las cuñas radiales realizarlas en las emisoras indicadas anteriormente por el periodo de un mes por lo menos, hasta lograr que los clientes puedan identificar la ubicación de “Comercio San Francisco”, y para el segundo mes se podría disminuir un poco el numero de cuñas en las emisoras esto con el fin de no cansar a los radioescuchas, ahora que siempre que hayan promociones la primera opción será utilizar el servicio de cuñas en las emisoras para comunicar a los clientes y ciudadanía en general de las novedades existentes.*

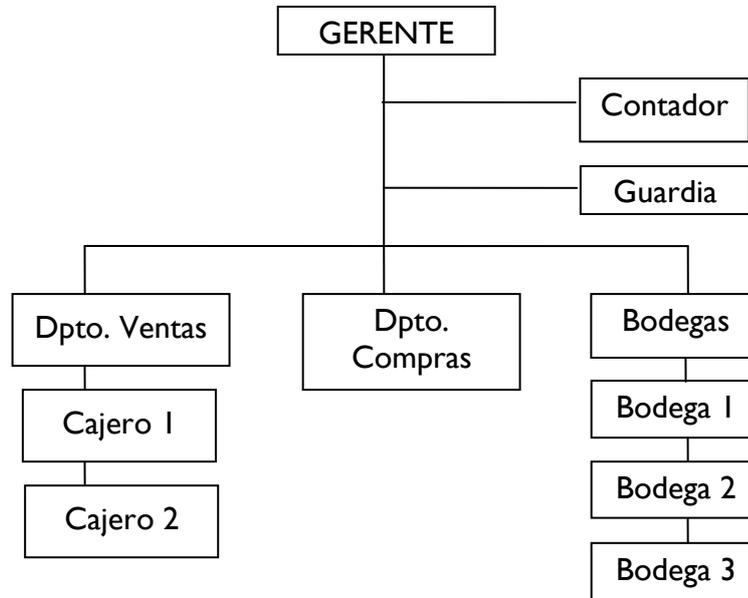
## **2.4 Gestión y Personal**

### **2.4.1 Estructura de su organización**

*Actualmente el negocio funciona solo con su propietaria que realiza las actividades de compras y ventas; algunas veces sus 2 hijos también ayudan a vender.*

*En lo posterior cuando se incremente el negocio se piensa utilizar el esquema descrito a continuación:*

**Gráfico 18.**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE “COMERCIO SAN FRANCISCO”**



Fuente: Propia

Elaboración: La Autora

#### **2.4.2 Personal de Gerencia**

*Su propietaria es la gerente que estará supervisando cada día las actividades del negocio.*

#### **2.4.3 Personal**

*Se necesitará el siguiente personal:*

- *El Contador que llevará la contabilidad del negocio y se encargará de trámites que se generen con el SRI.*
- *Dos cajeros, que se encargarán de atender al público con el cobro de los productos que se adquieran en el local.*

- *2 personas para distribuir adecuadamente los productos en cada percha, sección y se encargarán de las bodega (almacenamiento y distribución en el local).*
- *1 guardia que será el encargado de la seguridad del local.*

#### **2.4.4 Mercado de trabajo**

*Nuestro país Ecuador ha atravesado una drástica y profunda crisis económica y política los últimos años, transformaciones relacionadas con el proceso de globalización, la apertura de las economías y la descentralización del proceso productivo; estos cambios han afectado fuertemente los patrones de comportamiento del mercado de trabajo.*

*Como consecuencia de esta serie de hechos lo que ha sucedido particularmente en el cantón Yantzaza ha sido que gran parte de la población quede en la desocupación y el desempleo, razón por la que muchos han emigrado a España y otras ciudades, dando como resultado familias incompletas en las que quienes quedan a cargo de los niños son los tíos, abuelos o madres, este es el principal factor por el cual la mayoría de la fuerza laboral se ha perdido.*

*Ahora los factores que pueden afectar relativamente la capacidad de identificar el personal que necesita “Comercio San Francisco” y mantenerlo en su negocio podría ser:*

- *Escasa mano de obra y por lo tanto minimización de las posibilidades de encontrar la persona adecuada.*
- *Gran parte de la fuerza laboral con bajo nivel de escolaridad.*

- *Limitación para ascender de puesto.*
- *Salarios de acuerdo a la responsabilidad designada.*
- *Mano de obra informal.*
- *Falta de experiencia en ventas y en otras actividades comerciales.*
- *Riesgo de contratar personal inadecuado, simplemente porque se necesita llenar una vacante.*

*Pero se podría solventar estas limitantes, seleccionando y proponiendo un adecuado proceso de inclusión para el personal que no está calificado, esto con el objetivo de preparar a las personas para desempeñarse eficazmente en esta clase de trabajo. Esta podría ser una buena propuesta para hacerla a la Cámara de Comercio del Cantón Yantzaza, para no solamente preparar al personal para Comercios como San Francisco sino para toda clase de actividades comerciales en sectores como Hotelería Restaurantes, Bodegas, Farmacias, Bazares, Librerías, y otros en fin.*

## **2.5 Normativas**

### **2.5.1 Cuestiones normativas**

*En cuanto a cuestiones normativas se refiere “Comercio San Francisco” cuenta con los permisos respectivos para su normal funcionamiento como son:*

*NUMERO DE RUC: 1900249465001*

*ACTIVIDADES ECONOMICAS:*

*Venta al por mayor de alimentos en general*

*Venta al por menor de artículos de bazar en general*

*Venta al por menor de artículos de papelería*

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO N°: 000634

Emitido el: 11 de Junio del 2008

Otorgado por la Dirección Provincial de Salud de Zamora Chinchipe.

## 2.6 Plan Puesta en Marcha

### 2.6.1 Implementación

Las principales actividades contenidas en el presente plan de negocios se iniciarán a partir del mes de noviembre del presente año 2008, paulatinamente se irá incrementando el negocio hasta llegar a ser un supermercado de primer orden en el cantón Yantzaza, se estima que para el mes de febrero del nuevo año 2009 se logrará cumplir con esta meta en su totalidad.

La responsable de llevar a cabo esta actividad será la Sra. Esthela Gaona, Propietaria de “Comercio San Francisco”.

A continuación se presenta una matriz de funciones para la puesta en marcha del presente plan de negocios:

CARGO	FUNCIONES
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Administración general del supermercado</li><li>✓ Realizar pedidos y pagos a proveedores</li><li>✓ Toma de decisiones</li></ul>
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Llevar la contabilidad del supermercado</li><li>✓ Actividades relacionadas con el SRI</li></ul>

<b>CAJERO 1</b>	✓ Registro de los productos vendidos en las maquinas registradoras
<b>CAJERO 2</b>	✓ Despacho de clientes
<b>ASISTENTE 1</b>	✓ Distribución de los productos en cada percha y sección
<b>ASISTENTE 2</b>	✓ Almacenamiento, control y distribución de los productos en las bodegas
<b>GUARDIÁN</b>	✓ Ayuda orientación e información a clientes ✓ Seguridad en las instalaciones del supermercado

## **2.7 Riegos**

### **2.7.1 Riesgos del mercado**

*Un riesgo que se puede suscitar en torno al mercado es que exista un bajo crecimiento en cuanto a la demanda, es decir que la demanda esperada sea poco significativa, hecho que tiene pocas probabilidades de suceder ya que cuando se trata del comercio de productos de primera necesidad el cantón Yantzaza se ubica como el pionero en el comercio dentro de la provincia de Zamora Chinchipe.*

*El grado de actualización tecnológica que crece cada día como la implementación de medios informáticos de ultima tecnología en los supermercados, es otro factor que puede afectar al mercado, ya que aquellas empresas pioneras en la adopción de cambios tendrán mayores posibilidades de supervivencia comercial frente a las que aceptan la obsolescencia de sus procesos.*

*Un riesgo que afectará la demanda de productos es que, a partir del mes de junio del 2008 todos los días domingos se lleva a cabo la feria libre comercial que funciona a pocos metros del local donde posiblemente funcionará “Comercio San Francisco”, por lo que la competencia se incrementa.*

*Otro riesgo del mercado es que el costo de los productos se incremente considerablemente, hecho que cualquier momento puede suceder con la economía inestable en que vivimos.*

### **2.7.2 Otros riesgos**

*Un riesgo del negocio en si es que suceda la entrada inesperada de nuevos competidores en el mercado, esto podría suceder debido a que posiblemente a partir del próximo año 2009 empezará a funcionar el nuevo Terminal terrestre de la ciudad cerca del local donde se piensa arrendar para “Comercio San Francisco”, por lo que esto pasará a ser una zona comercial propicia para la aparición de nuevos locales comerciales.*

# ***CAPITULO III***

***Análisis económico y financiero***



### 3.1.2 Estados de Resultados años 2006 y 2007

**" COMERCIO SAN FRANCISCO"**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Al 31 de Diciembre del 2006**  
**(expresado en dólares)**

Ventas netas		35.485,92
(-) Costo de la mercaderia vendida		
Inventario inicial	1.267,66	
(+) compras netas	<u>50.546,42</u>	
(=) costo de la mercaderia disponible	51.814,08	
(-) inventario final	<u>14.675,06</u>	
Total costo de la mercaderia vendida	37.139,02	
Utilidad Bruta		-1.653,10
(-) gastos de operación		<u>910,23</u>
PERDIDA NETA		<u><u>-2.563,33</u></u>

**"COMERCIO SAN FRANCISCO"**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Al 31 de Diciembre del 2007**  
**(expresado en dólares)**

Ventas netas		76.602,25
(-) Costo de la mercaderia vendida		
Inventario inicial	14.675,06	
(+) compras netas	<u>85.489,23</u>	
(=) costo de la mercaderia disponible	100.164,29	
(-) inventario final	<u>19.856,25</u>	
Total costo de la mercaderia vendida	80.308,04	
Utilidad Bruta		-3.705,79
(-) gastos de operación		<u>447,52</u>
PERDIDA NETA		<u><u>-4.153,31</u></u>

*Si notamos en los estados de resultados del año 2006 y 2007, aparece una pérdida en cada ejercicio, esto es el resultado de un volumen de existencias excesivo, esta situación probablemente cambiaría para el siguiente año 2009 ya que*

se va a poner en marcha la aplicación del presente trabajo de investigación, cuyo propósito es llevar una adecuada administración basada en conocimientos estratégicos lo que permitirá la ampliación de este negocio con miras a elevarlo a la categoría de supermercado.

### 3.1.3 Análisis vertical y horizontal de los Balances.

**"COMERCIO SAN FRANCISCO"**  
**ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE LOS BALANCES**

Cuentas	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL	
	AÑO 2006		AÑO 2007		DIFERENCIA 2006 - 2007	%
	DOLARES	%	DOLARES	%		
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Caja Bancos	465,97	2,91	563,58	2,65		
Ctas x cobrar	856,78	5,36	856,32	4,02		
Inventario mercaderías	14.675,06	91,73	19.856,25	93,33		
<b>Total activos corrientes</b>	<b>15.997,81</b>	<b>100,00</b>	<b>21.276,15</b>	<b>100,00</b>	<b>5.278,34</b>	<b>32,99</b>
<b>Activos fijos</b>						
Edificios	32.000,00	54,24	32.000,00	54,70		
Muebles y enseres	8.000,00	13,56	8.000,00	13,68		
Vehículo	20.500,00	34,75	20.500,00	35,04		
Dep.acum	-1.500,00	-2,55	-2.000,00	-3,42		
<b>Total activo fijo</b>	<b>59.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>58.500,00</b>	<b>100,00</b>	<b>500,00</b>	<b>0,85</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>74.997,81</b>		<b>79.776,15</b>			
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos corrientes</b>						
Ctas x pagar	3.920,75	100,00	986,28	100,00	2.934,47	74,84
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>3.920,75</b>	<b>100,00</b>	<b>986,28</b>	<b>100,00</b>		
<b>Pasivos largo plazo</b>						
Préstamos			30.000,00	100,00	30.000,00	100,00
<b>Total pasivo largo plazo</b>			<b>30.000,00</b>	<b>100,00</b>		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>3.920,75</b>		<b>30.986,28</b>			
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	71.077,06	100,00	48.789,87	100,00		
<b>Total patrimonio</b>	<b>71.077,06</b>		<b>48.789,87</b>			
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>74.997,81</b>		<b>79.776,15</b>			

## **ANALISIS VERTICAL**

### **ACTIVOS CORRIENTES**

*Dentro de los activos corrientes la cuenta que mayor representatividad tiene es la de inventario mercaderías, que para el año 2006 representa el 91,73% del total de activos corrientes.*

*En el año 2007 este índice sube a 93,33%, esto debido a la adquisición de mercadería para el año 2007.*

### **ACTIVOS FIJOS**

*En lo que a activos fijos se refiere en el año 2006 la cuenta edificios representa el 54,24% del total de los activos fijos.*

*Misma que para el año 2007 alcanza un porcentaje del 54,70%, este cambio se registra debido a que el valor de la depreciación acumulada aumenta en el 2007, pero en realidad la cuenta edificios se mantiene estable ya que no se ha registrado incremento alguno en los activos fijos de "Comercio San Francisco".*

### **PASIVOS CORRIENTES**

*Las cuentas por pagar en el año 2006 representan el 100% del total de activos corrientes.*

*Y para el año 2007 tienen la misma representatividad (100%), ya que es la única cuenta que existe en el grupo de los pasivos corrientes.*

## **PASIVOS A LARGO PLAZO**

*En el año 2006 este grupo no existe.*

*En el año 2007 la cuenta prestamos recién aparece y por lo tanto representa el 100% del total de los pasivos a largo plazo.*

## **ANALISIS HORIZONTAL**

### **ACTIVOS CORRIENTES**

*Comparando los activos corrientes del año 2006 con los del año 2007, notamos un ligero incremento del 32,99% para el año 2007 esto se debe al incremento en la cuenta inventario de mercaderías.*

### **ACTIVOS FIJOS**

*En cuanto a los activos fijos se refiere entre el año 2006 y el año 2007 notamos que hay una disminución del 0,85% esto se debe al aumento en la depreciación acumulada de los activos fijos para el año 2007.*

### **PASIVOS CORRIENTES**

*En los pasivos corrientes la única cuenta que tiene "Comercio San Francisco" es la de cuentas por pagar, cuenta que representa el 100% del total de pasivos corrientes en ambos años y en la cual es claro darse cuenta que para el año 2007 tiende a disminuir su valor debido a que en el transcurso del año 2007 han sido liquidadas el 74,84% de las deudas que mantenía "Comercio San Francisco" con sus proveedores.*

## **PASIVOS A LARGO PLAZO**

Los pasivos a largo plazo están representados por las deudas mayores a cinco años, en este caso se trata de un préstamo de \$ 30.000,00 dólares que “Comercio San Francisco” realizó en el año 2007, y que representa un aumento del 100% en este rubro ya que en el año anterior 2006 no aparecía ningún préstamo.

### **3.1.4 Índices de liquidez**

Liquidez, es la capacidad que tiene la empresa de generar fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros.

Los índices de liquidez que a continuación se calcularán son: razón corriente, razón de prueba ácida, índice de activo corriente.

**TABLA Nº 15**  
**RAZON CORRIENTE**

<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<i>Razón corriente</i>	4,08	21,57

**Fuente:** Estados financieros

**Elaboración:** La Autora

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\text{Razón corriente 2006} = 15.997,81 / 3.920,75 = 4,08$$

$$\text{Razón corriente 2007} = 21.276,15 / 986,28 = 21,57$$

Si comparamos el índice del año 2006 de 4,08 con el del año 2007 de 21,57 vemos una gran diferencia; es notable que para el año 2007 hay un gran incremento de este indicador lo que no representa un evento necesariamente bueno ya que esto es resultado de un incremento en los inventarios de mercaderías y una disminución considerable de las cuentas por pagar a los proveedores.

Podemos decir que por cada \$1 dólar que “Comercio San Francisco” deba o adeude en pasivos corrientes, tiene de respaldo \$21,57 en activos corrientes.

Además que este índice 21,57 del año 2007 es mayor a 1 lo que significa que “Comercio San Francisco” es lo suficientemente solvente para afrontar sus compromisos financieros, esto desde el punto de vista de sus acreedores.

**TABLA N° 16**  
**RAZON DE PRUEBA ACIDA**

<b>INDICES DE LIQUIDEZ INMEDIATA</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<i>Razón de prueba ácida</i>	0,34	1,44

**Fuente:** Estados financieros

**Elaboración:** La Autora

$$\text{Razón de prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

$$\begin{aligned} \text{Razón prueba ácida 2006} &= 15.997,81 - 14.675,06 / 3.920,75 \\ &= 0,34 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Razón prueba ácida 2007} &= 21.276,15 - 19.856,25 / 986,28 \\ &= 1,44 \end{aligned}$$

*Este índice como una extensión de la razón corriente permite medir la liquidez inmediata de “Comercio San Francisco” sin depender de la venta de sus existencias (inventario).*

*En el año 2006 el valor de las cuentas por pagar de \$ 3.920,75 era mayor al valor de cuentas por pagar del año 2007 de \$ 986,28, por lo que entonces, esto se mejora para el año 2007 ya que este índice en el año 2006 es muy bajo.*

**TABLA Nº 17**  
**ACTIVO CORRIENTE**

<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Activo Corriente	21,33%	26,67%

Fuente: Estados financieros

Elaboración: La Autora

$$\text{Índice de activo corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Activos totales}}$$

$$\begin{aligned} \text{Activo corriente 2006} &= 15.997,81 / 74.997,81 = 0,213 \\ &= 21,33\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Activo corriente 2007} &= 21.276,15 / 79.776,15 = 0,267 \\ &= 26,67\% \end{aligned}$$

*Este índice muestra la forma como en “Comercio San Francisco” se están asignando los fondos entre los diferentes tipos de activos, entonces tenemos que el índice de*

participación del activo corriente se a incrementado en el año 2007 con respecto al año anterior; esto ocurre como consecuencia del incremento en el nivel de inventarios.

### 3.1.5 Índice de endeudamiento

Este índice permite evaluar el riesgo implícito en el mantenimiento de un determinado nivel de deuda y la capacidad de endeudamiento de la empresa.

**TABLA N° 18**  
**INDICE DE ENDEUDAMIENTO**

<b>INDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<i>Índice de endeudamiento</i>	5,23%	38,84%

**Fuente:** Estados financieros

**Elaboración:** La Autora

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\begin{aligned} \text{Índice de endeudamiento 2006} &= 3.920,75 / 74.997,81 \\ &= 0,052 \\ &= 5,23 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Índice de endeudamiento 2007} &= 30.986,28 / 79.776,15 \\ &= 0,388 \\ &= 38,84 \% \end{aligned}$$

Este índice nos permite evaluar la capacidad futura de endeudamiento del “Comercio San Francisco”, y tenemos que

para el año 2007 se registra un considerable aumento de este índice lo que genera mayor riesgo, este es el resultado de haber incrementado la deuda con el préstamo que se hizo el año 2007 de 30.000 dólares, pero igual es un resultado todavía aceptable ya que por cada \$1 dólar que “Comercio San Francisco” tenga en el activo tiene en el pasivo \$ 0.052; y para el año 2007 por cada \$1 dólar en el activo tiene en el pasivo \$0,388.

### 3.1.6 Índices de rotación

También llamados índices de actividad que se basan en el concepto de rotación

**TABLA Nº 19**  
**ROTACION DE ACTIVOS CORRIENTES**

<b>INDICES DE ROTACION</b>	<b>2007</b>
<i>Rotación de activos corrientes</i>	4,31
<i>Días de activo corriente</i>	83

**Fuente:** Estados financieros

**Elaboración:** La Autora

$$\text{Índice de rotación de activos corrientes} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de activos Corrientes}}$$

$$\begin{aligned} \text{Promedio de activos corrientes} &= 15.997,81 + 21.276,15 / 2 \\ &= 18.636,98 \end{aligned}$$

$$\text{Índice rotación de activos corrientes} = 80.308,04 / 18.636,98$$

$$\text{Días de activo corriente} = \frac{360}{\text{Rotación en veces}} = 4,31$$

$$\text{Días de activos corriente} = 360 / 4,31 = 83$$

Entonces tenemos que para el año 2007, el valor de 1 dólar invertido en activo corriente realiza un promedio de 4,31 vueltas cada 83 días en un periodo contable a través del ciclo de liquidez, también que se convierte en efectivo 4,31 veces en un periodo anual.

**TABLA Nº 20**  
**ROTACION DE CTAS X COBRAR**

<b>INDICES DE ROTACION</b>	<b>2007</b>
Rotación de ctas x cobrar	8,17
Días de ctas x cobrar	44

Fuente: Estados financieros

Elaboración: La Autora

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas x cobrar}}$$

$$\text{Promedio de ctas x cobrar} = 856,78 + 856,32 / 2 = 856,55$$

$$\text{Rotación de cuentas x cobrar} = 7.000 / 856,55 = 8,17$$

$$\text{Días de cuentas por cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas x cobrar}}$$

$$\text{Días de ctas x cobrar} = 360 / 8,17 = 44$$

*Según se desprende del registro de cuentas por cobrar del “Comercio San Francisco” en todo el año 2007 el valor de las ventas a crédito corresponde a un 9,138% del total de las ventas netas, es decir el valor de las ventas a crédito es de 7.000 dólares, dato que me servirá para calcular la rotación de cuentas x cobrar del año 2007.*

*Ahora para calcular el valor de rotación para el año 2007 de 8,17 se consideró un promedio de cuentas por cobrar de 856,55 dólares obtenido de relacionar los saldos inicial y final de las cuentas por cobrar de ese año, y al dividir las ventas de 7.000 dólares sobre el promedio de 856.55 dólares se obtuvo el valor de la rotación.*

*Además nos indica que se está cobrando en promedio cada 44 días, si la política de crédito de “Comercio San Francisco” establece 30 días de plazo, lo que quiere decir que sus clientes se están demorando un promedio de 14 días mas para pagar, lo que ocasiona que por el lapso de 14 días “Comercio San Francisco” tenga inconvenientes de liquidez.*

*Entonces sería recomendable poner mas atención a las cuentas por cobrar y recordar a los clientes de “Comercio San Francisco” la obligatoriedad de cancelar sus créditos a fin de evitar perder el crédito que mantienen hasta la actualidad, además se debe considerar que los esfuerzos adicionales en el cobro de una deuda a un cliente influye no solo en la cantidad adeudada por el mismo, sino también en las ventas futuras a ese cliente, como en los cobros futuros a otros clientes.*

**TABLA Nº 21**  
**ROTACION DE CTAS X PAGAR**

<b>INDICES DE ROTACION</b>	<b>2007</b>
<i>Rotación de ctas x pagar</i>	<i>34,84</i>
<i>Días de ctas x pagar</i>	<i>10</i>

**Fuente:** Estados financieros

**Elaboración:** La Autora

*Compras a crédito*

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Promedio de cuentas x pagar}}$$

$$\begin{aligned} \text{Promedio de ctas x pagar} &= 3.920,75 + 986,28 / 2 \\ &= 2.453,52 \end{aligned}$$

$$\text{Rotación de ctas x pagar} = 85.489,23 / 2.453,52 = 34,84$$

360

$$\text{Días de cuentas por pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de cuentas x pagar}}$$

$$\text{Días de ctas x pagar} = 360 / 34,84 = 10 \text{ días}$$

*Según el registro detallado de las compras (libro diario) de "Comercio San Francisco" en todo el año 2007 tenemos que todo el valor de las compras es adquirido a crédito, entonces el valor de compras a crédito es de 85.489,23.*

*Para calcular el valor de rotación para el año 2007 de 34,84 se consideró un promedio de cuentas por pagar de 2.453,52*

dólares obtenido de relacionar los saldos inicial y final de las cuentas por pagar de ese año, y al dividir las compras de 85.489,23 dólares sobre el promedio de 2.453,52 dólares se obtuvo el valor de la rotación.

La rotación del año 2007 implica que al momento del pago “Comercio San Francisco” no se ha excedido del plazo concedido por los proveedores que es de 60 días, plazo que por cierto es fijo acordado entre los proveedores y “Comercio San Francisco”.

**TABLA N° 22**  
**ROTACION DE INVENTARIOS**

<b>INDICES DE ROTACION</b>	<b>2007</b>
<i>Rotación de inventarios</i>	4,65
<i>Días de inventario</i>	77

**Fuente:** Estados financieros

**Elaboración:** La Autora

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio de mercaderías}}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación de inventarios} &= \frac{80.308,04}{(14.675,06 + 19.856,25)/2} \\ &= 80.308,04 / 17.265,66 \\ &= 4,65 \end{aligned}$$

$$\text{Días de inventario} = 360 / 4,65 = 77$$

Para el año 2007 el valor de 1 dólar invertido en mercadería realiza un promedio de 4,65 vueltas cada 77 días.

*En este caso la rotación es baja porque hay fondos ociosos en el inventario de mercaderías, es decir existe una inadecuada programación de las adquisiciones y las ventas, porque, además como se ha podido constatar físicamente en las bodegas hay un sobreabastecimiento de mercaderías, hecho que para el siguiente año cambiaría puesto que se tiene previsto utilizar la mercadería existente en bodega para la ampliación del negocio en “Comercio San Francisco”.*

# ***CAPITULO IV***

***Conclusiones y Recomendaciones***

## **CONCLUSIONES:**

- *“Comercio San Francisco” ha estado manejando una política de compras inadecuada, lo que ha ocasionado que se realicen compras en exceso y la mercadería quede retenida en las bodegas más tiempo del debido; además esto se refleja en un elevado índice de la razón corriente que para el año 2007 es de 21,57 lo que significa que por cada \$1 dólar que “Comercio San Francisco” deba o adeude en pasivos corrientes, tiene de respaldo \$21,57 en activos corrientes, que en este caso muestra a “Comercio San Francisco” lo suficientemente solvente para afrontar sus compromisos financieros, cuando en realidad esto se debe en gran parte al incremento en el inventario de mercaderías del año 2007 y una disminución considerable de las cuentas por pagar a los proveedores.*
- *En los índices de liquidez inmediata o prueba ácida, la razón corriente 1,44 del año 2007 significa que por cada \$1 dólar que “Comercio San Francisco” tiene en pasivos corrientes, tiene de respaldo \$1,44 en activos corrientes menos inventario (activos de liquidez inmediata), esto sin depender de la venta de sus existencias o inventario.*
- *En lo que se refiere a las ventas de “Comercio San Francisco”, estas se han venido realizado en forma manual; no ha existido la utilización de cajas registradoras que aceleren el trabajo de despachar a los clientes.*
- *Para la fijación de precios de venta al público el único método que se ha venido utilizando es fijar los precios sobre la base de márgenes brutos, es decir, al costo de*

*compras a mayoristas le suman un 10 % de margen de utilidad.*

- *La rotación de cuentas por cobrar nos indica que se está cobrando en promedio cada 44 días, si la política de crédito de “Comercio San Francisco” establece 30 días de plazo, lo que quiere decir que sus clientes se están demorando un promedio de 14 días mas para pagar,*
- *La rotación de cuentas por pagar del año 2007 implica que al momento del pago “Comercio San Francisco” cancela sus deudas máximo en 10 días, por lo que no se ha excedido del plazo concedido por los proveedores que es de 60 días, (plazo acordado entre los proveedores y “Comercio San Francisco”).*
- *Además de acuerdo al estudio de mercado realizado, es factible ampliar el negocio, debido a que existe una excelente acogida por parte de la ciudadanía (51,07%) de que exista otro local de supermercado y que la oferta en cuanto a negocios de este tipo es muy escasa.*
- *Los consumidores no están satisfechos con la atención que reciben en los supermercados que existen actualmente, por lo que el 49,73% lo califican como regular.*
- *En cuanto a precios se refiere el 54,28% opinó que los precios de los productos que existen en los supermercados son elevados.*

## **RECOMENDACIONES:**

- *Se deberá manejar una política de compras de mercadería adecuada, tomando siempre en cuenta el volumen de existencias en las bodegas, a fin de evitar excesos en las mismas.*
- *Al ampliar el negocio se deberá implantar el uso de cajas registradoras que acelerarán el proceso de despacho a clientes con el fin de ofrecer un mejor servicio y por lo tanto estar acorde a las exigencias tecnológicas actuales, para esto se requerirá de dos computadores equipados con impresora y lector de código de barras que en el mercado están evaluados por los mil dólares cada equipo mismo que deberá tener instalado el software adecuado (visual Fac. 7.0) que aproximadamente cuesta unos tres mil dólares, entonces tendríamos en total una inversión de cinco mil dólares para esta actividad que será financiada con el préstamo que se realizó.*
- *Para la fijación de precios de venta además del método que se utiliza actualmente, deberá tomarse en cuenta otras alternativas como por ejemplo incluir un porcentaje del 10% de descuento en las compras mayores a \$500 dólares, tácticas que serán de mucha ayuda en el transcurso de la vida comercial de “Comercio San Francisco”.*
- *La atención al cliente que se ha mantenido hasta la actualidad (atención personalizada y atender siempre con una buena educación y amabilidad) es una excelente estrategia por lo que no debe sufrir ninguna caída y deberá ser siempre satisfactorio para los clientes.*

- *La publicidad debe ser constante y no deberá faltar la información de los productos y servicios que se ofrecen porque a la hora de tomar los pedidos se pierde un tiempo considerable en comentar al cliente las promociones y productos que ofrecemos mientras que ese tiempo podría ser utilizado en tomar otros pedidos o cerrar otras ventas, para hacer publicidad se deberá utilizar afiches, trípticos cuñas radiales.*
- *La ubicación actual de “Comercio San Francisco” estratégicamente no es la ideal por lo que deberá tomarse muy en cuenta el criterio de los consumidores ya que el 33,69% opinó que sería mejor su ubicación en el centro de la ciudad y como segunda opción el 25.67% opinó que sería conveniente al norte de la ciudad; ahora que si se tomará en cuenta la segunda opción para una mejor distribución de los productos de deberá cambiar la ubicación actual de “Comercio San Francisco” y reubicarlo por lo menos mas al centro de la avenida principal porque donde funciona actualmente no tiene buena visibilidad y espacio.*
- *“Comercio San Francisco” deberá tener siempre presente que el índice de razón corriente no debe ser nunca menor a 1 ya que refleja la solvencia desde el punto de vista de sus acreedores.*
- *En lo que se refiere a las cuentas por cobrar se deberá recordar a los clientes de “Comercio San Francisco” la obligatoriedad de cancelar sus créditos a fin de evitar perder el crédito que mantienen hasta la actualidad ya que según se demuestra en los cálculos realizados en este trabajo de investigación sus clientes se están demorando*

*un promedio de 14 días más de lo normal para cancelar sus deudas con “Comercio San Francisco”, además se debe considerar que los esfuerzos adicionales en el cobro de una deuda a un cliente influye no solo en la cantidad adeudada por el mismo, sino también en las ventas futuras a ese cliente, como en los cobros futuros a otros clientes.*

- *En las cuentas por pagar “Comercio San Francisco” cancela sus deudas máximo en 10 días, por lo que no se ha excedido del plazo concedido por los proveedores que es de 60 días, entonces se debería aprovechar esta oportunidad que le daría a “Comercio San Francisco” la opción de poder utilizar ese dinero unos 50 días mas para realizar otros pedidos.*
- *Además creo que la principal recomendación para “Comercio San Francisco” será que se utilice al cien por ciento el presente plan de negocios que será primordial para el desarrollo de su nueva etapa comercial.*

## BIBLIOGRAFIA

*Martínez Carlos C. (2001). Principales consideraciones sobre el plan de negocios. Centro de Estudios Turísticos. Villa Clara, Santa Clara, Cuba.*

*Martínez Carlos C. (2004). El plan de negocios: objetivos y partes que lo componen. Centro de Estudios Turísticos. Villa Clara, Santa Clara, Cuba.*

*López Carlos. (2006). Plan de negocios. <http://www.gestiopolis.com/>*

*Mora V. Carlos. Pequeñas y medianas empresas, PyME –  
cmpraarrobapostgrado.uc.edu,ve*

*Stanton William. Ventas (novena edición). McGrawHill*

*Enciclopedia práctica de administración de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. MMII Ediciones Credimar.*

*Arellano Rolando. Marketing. Enfoque América latina, McGrawHill*

*Rugían Alan. Negocios Internacionales, Un enfoque de administración estratégica, McGrawHill*

*Martínez Carlos Cristóbal. Un plan de Negocios. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.*

*Yandle, C.E, Correcta redacción de un plan de negocios. 2006.  
<http://www.businessplan.mspx.htm>*

# ***Anexos***

**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**Con el objetivo de realizar un estudio de mercado que permita estudiar la factibilidad para la creación de un supermercado en el cantón Yantzaza, mucho le agradeceré se sirva contestar la siguiente encuesta.**

**1) Indique sus datos generales:**

**Sexo:** Masculino ( )      Femenino ( )

**Edad:**

- a) Entre 18 y 25 años.....
- b) Entre 25 y 35 años.....
- c) Entre 35 y 45 años.....
- d) Entre 45 y 55 años.....
- e) De 55 en adelante.....

**Sector donde habita:**

- a) Barrio Norte.....      b) Barrio Sur.....
- c) Barrio Central.....      d) La Delicia.....
- e) San Francisco.....      f) Pitá.....
- g) Otros.....

**Integrantes de su familia:**

- a) De 1 a 3 personas.....
- b) De 3 a 5 personas.....
- c) De 5 a 8 personas.....
- d) De 8 personas en adelante.....

- 2) **¿Cual es su ingreso familiar?**  
a) Hasta 160 dólares por mes.....  
b) De \$ 161 hasta \$ 500 dólares por mes.....  
c) De \$ 501 hasta \$ 1.000 dólares por mes.....  
d) De \$ 1.000 hasta \$ 2.000 dólares por mes.....  
e) De \$ 2.000 dólares en adelante.....
- 3) **¿De acuerdo a su conocimiento, cuántos supermercados existen en el cantón Yantzaza?**  
a) De 1 a 5... .. b) De 5 a 10... .. c) Mas de 10..... ..
- 4) **¿Qué opinión tiene sobre la atención de los supermercados que existen en el Cantón Yantzaza?**  
a) Buena..... b) Regular..... c) Mala.....
- 5) **¿Piensa usted que en el cantón existe variedad respecto a este tipo de negocio?**  
a) Sí..... b) No..... c) Haría falta mas..... ..  
d) Hay suficientes.....
- 6) **¿Qué le parece la idea de que “Comercial San Francisco” tenga la categoría de supermercado en donde usted encuentre de todo, desde productos de primera necesidad hasta electrodomésticos?**  
a) Buena..... b) Mala..... c) Me da igual.....
- 7) **¿Qué sector sería el más adecuado o estratégico para la ubicación de un supermercado?**  
a) Centro..... b) Norte..... c) Sur.....  
d) San Francisco (funcionando actualmente).....



# ***ÍNDICE***

## ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	I
CERTIFICACION DEL DIRECTOR DE TESIS	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VII

### **CAPITULO I**

#### **DESCRIPCIÓN DEL “COMERCIO SAN FRANCISCO” Y MARCO TEÓRICO**

1.1 <i>Del Comercio San Francisco</i>	2
1.1.1 <i>Historia del Negocio</i>	2
1.1.2 <i>Localización</i>	2
1.1.3 <i>Estructura organizativa</i>	3
1.1.4 <i>Principales iniciativas y objetivos</i>	4
1.2 <i>Marco Teórico</i>	5
1.2.1 <i>La empresa</i>	5
1.2.1.1 <i>Las finanzas en las empresas</i>	6
1.2.1.1.1 <i>Financiación en las distintas fases de la empresa</i>	8
1.2.1.1.1.1 <i>Constitución e introducción en el mercado</i>	10
1.2.1.1.1.2 <i>Desarrollo</i>	10
1.2.1.1.1.3 <i>Consolidación</i>	11
1.2.1.2 <i>Medios</i>	12
1.2.1.2.1 <i>Necesidad de liquidez</i>	12
1.2.1.2.2 <i>Movimiento de dinero</i>	13
1.2.1.2.3 <i>Compras y ventas de exceso</i>	14
1.2.1.2.4 <i>Nivel de las cuentas a cobrar</i>	15

1.2.1.2.5	<i>Margen de utilidad</i>	16
1.2.1.3	<i>Tipos de Recursos de financiación</i>	17
1.2.1.3.1	<i>Préstamos a corto plazo</i>	17
1.2.1.3.2	<i>Préstamos a mediano plazo</i>	18
1.2.1.3.3	<i>Préstamos a largo plazo</i>	20
1.2.1.3.4	<i>Capital propio</i>	20
1.2.1.4	<i>Fuentes de recursos de financiación</i>	21
1.2.1.4.1	<i>Financiación propia</i>	21
1.2.1.4.2	<i>Fondos de capital propio</i>	21
1.2.1.4.3	<i>Crédito del negocio</i>	22
1.2.1.4.4	<i>Entidades bancarias</i>	23
1.2.1.4.5	<i>Otras entidades financieras</i>	24
1.2.1.4.5.1	<i>Empresas de financiación</i>	24
1.2.1.4.5.2	<i>Compañías de seguros</i>	25
1.2.1.4.5.3	<i>Entidades públicas</i>	25
1.2.1.4.5.4	<i>Corporaciones mixtas</i>	26
1.2.1.4.5.5	<i>Sociedades de inversión</i>	26
1.2.1.5	<i>La gestión financiera</i>	27
1.2.1.5.1	<i>Los problemas más frecuentes:</i>	27
1.2.1.5.1.1	<i>Existencias</i>	27
1.2.1.5.1.2	<i>Activo fijo</i>	27
1.2.1.5.1.3	<i>Cifra de negocios</i>	27
1.2.1.5.1.4	<i>Cobros</i>	28
1.2.1.5.1.5	<i>Crédito bancario</i>	28
1.2.1.5.1.6	<i>Personal</i>	29
1.2.1.5.1.7	<i>Gastos generales.</i>	29
1.2.2	<i>Sobre las microempresas</i>	29
1.2.2.1	<i>Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas</i>	29
1.2.2.2	<i>Aspectos básicos a ser tomados en cuenta, alcance</i>	30
1.2.3	<i>Plan de negocios</i>	35
1.2.3.1	<i>¿Qué es un plan de negocios?</i>	35
1.2.3.2	<i>¿Para qué sirve el plan de negocios?</i>	38
1.2.3.3	<i>¿Qué incluye el plan de negocios?</i>	38

1.2.3.4	<i>¿Por qué es importante tener un plan de negocios?</i>	39
1.2.3.5	<i>Ventajas de su utilización</i>	40

## **CAPITULO II**

### **ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EL “COMERCIO SAN FRANCISCO”**

2.1	<i>Descripción del negocio</i>	44
2.1.1	<i>Objetivos y formas de alcanzarlo</i>	45
2.1.2	<i>Localización y recursos</i>	46
2.2	<i>Productos y servicios</i>	47
2.2.1	<i>Descripción de productos y/o servicios</i>	47
2.2.2	<i>Futuros productos o servicios</i>	47
2.2.3	<i>Ventajas competitivas</i>	48
2.3	<i>Descripción del sector</i>	48
2.3.1	<i>Estudio de Mercado</i>	48
2.3.1.1	<i>Análisis de la demanda</i>	48
2.3.1.1.1	<i>Análisis de datos de fuentes primarias (aplicación de encuestas) y resultados</i>	48
2.3.1.2	<i>Análisis de la posibilidad de instalar o montar un Supermercado</i>	72
2.3.1.3	<i>Análisis de los precios</i>	73
2.3.1.3.1	<i>Estrategia de precios</i>	74
2.3.1.4	<i>Análisis de la comercialización</i>	76
2.3.1.4.1	<i>Estrategia de comercialización</i>	76
2.3.1.4.1.1	<i>Mercado objetivo</i>	76
2.3.1.4.1.2	<i>Descripción de los competidores principales</i>	76
2.3.1.4.1.3	<i>Análisis de la posición competitiva FODA</i>	77
2.3.1.4.2	<i>Estrategia de provisión y distribución</i>	79
2.3.1.4.3	<i>Estrategia de promoción</i>	81
2.4	<i>Gestión y personal</i>	82
2.4.1	<i>Estructura de su organización</i>	82
2.4.2	<i>Personal de gerencia</i>	83

2.4.3	<i>Personal</i>	83
2.4.4	<i>Mercado de trabajo</i>	84
2.5	<i>Normativas</i>	85
2.5.1	<i>Cuestiones normativas</i>	85
2.6	<i>Plan puesta en marcha</i>	86
2.6.1	<i>Implementación</i>	86
2.7	<i>Riesgos</i>	87
2.7.1	<i>Riesgos del mercado</i>	87
2.7.2	<i>Otros riesgos</i>	88

**CAPITULO III**  
**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

3.1	<i>Información económico – financiera</i>	90
3.1.1	<i>Balances años 2006 y 2007</i>	90
3.1.2	<i>Estados de resultados años 2006 y 2007</i>	91
3.1.3	<i>Análisis vertical y horizontal de los balances</i>	92
3.1.4	<i>Índices de liquidez</i>	95
3.1.5	<i>Índices de endeudamiento</i>	98
3.1.6	<i>Índices de Rotación</i>	99

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	112