

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Título:

Elaboración y evaluación de proyectos plan comercial para el crecimiento de la empresa "HUNTER'S STORE" en la ciudad de Cuenca.

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autor:

Carola Estefanía Rosales Arias.

Byron Andrés Vásquez Garzón.

Director:

Ing. Antonio Fabián Torres Dávila

Cuenca – Ecuador

2018

Dedicatoria y agradecimientos.

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi esposo Damián quien es la persona que está conmigo apoyadme en todo momento, a mis padres Sandra, Diego y María Teresa quienes han sido los pilares fundamentales para llegar a donde estoy, a mis hermanos Mishel, Diego, Gracia y Genesys que han estado junto a mi siempre, a mis abuelas Bertha y Guillermina que me han apoyado y brindado su cariño incondicional y a mis amigos quienes han formado parte de mi crecimiento tanto personal como profesional, estas personas han estado conmigo brindándome su apoyo incondicional.

En primer lugar debo agradecer a Dios por llegar a donde estoy, por guiar mi camino en todo momento y darme la fortaleza que siempre he necesitado para seguir adelante; luego a mi esposo, padres, hermanos, abuelas, amigos y a todas las personas que han aportado algo en mi vida para llegar a ser la persona en la que me he convertido a lo largo de este camino. Debo agradecer de manera especial a mi compañero de tesis Byron y a nuestro director de tesis Antonio ya que gracias a su ayuda y dirección hemos logrado culminar este trabajo de titulación.

Carola Rosales Arias.

Está tesis va dedicado primero a Dios quien ha sido mi guía y protector en todo momento, a mis padres y todos mis seres queridos, por su esfuerzo e invaluable apoyo incondicional durante todo el periodo de mi formación a mi prometida por estar en todos los momentos necesarios en mi vida y sobre todo a mi abuelita que desde el cielo nos cuida con sus oraciones; todo este esfuerzo les dedico a todos ustedes por brindarme su apoyo y amor para ellos este sencillo recuerdo que cristalizan sus anhelos.

Byron Andrés Vásquez.

Índice.

Dedicatoria y agradecimientos.	I
Índice.	II
Índice de tablas.	VI
Índice de ilustraciones.	VIII
Índice de fotografías.	IX
Resumen.	10
Abstract.	11
Introducción.	12
1. Capítulo 1: Determinación de la situación de la empresa en el entorno.	14
1.1. La empresa.	14
1.2. Imagen corporativa de la empresa.	15
1.3. Análisis organizativo.	15
1.3.1. Área administrativa:	16
1.3.2. Gerencia.	16
1.3.3. Área operativa:	16
1.3.3.1. Facturación y ventas.	16
1.3.4. Organigrama:	17
1.3.5. Estructura:	17
1.3.6. Facturación:	18
1.4. Análisis del entorno.	18
1.4.1. Análisis de los factores políticos.	19
1.4.1.1. Ad-Valorem (Arancel cobrado a las mercancías).	21
1.4.1.2. FODINFA (Fondo de desarrollo para la infancia).	22
1.4.1.3. ICE (Impuesto a los consumos especiales).	22
1.4.1.4. Oportunidades.	23
1.4.1.5. IVA (Impuesto al valor agregado).	24
1.4.1.6. Salvaguardas.	24
1.4.1.7. Requisitos para permisos de funcionamiento.	26
1.4.2. Análisis del factor económico.	28
1.4.2.1. Inflación.	28

1.4.2.2.	Índice de desempleo.	29
1.4.2.3.	Índice de crecimiento de ventas de las empresas de seguridad.	31
1.4.2.4.	Trade map:	32
1.4.3.	Análisis del factor social.....	37
1.4.3.1	Seguridad:.....	37
1.4.4.	Análisis del factor tecnológico.	38
1.4.4.1	Seguridad CCTV y video vigilancia.....	39
1.4.4.2.1	Video vigilancia digital.	40
1.4.4.2.2	Video vigilancia IP: Sistemas de seguridad con cámaras IP.	41
1.4.4.2.3	Sistemas CCTV y vigilancia IP: Video vigilancia híbrida.	42
1.4.5.	Relación de los factores con la empresa.	43
1.4.5.1.	Factores positivos para la empresa:	43
1.4.5.2.	Factores negativos para la empresa:	43
2.	Capítulo 2: Estudio del mercado.	45
2.1.	Marco teórico.....	45
2.1.1.	Antecedentes.....	46
2.1.2.	Análisis de la oferta.	46
2.1.2.1.	Proveedor.....	46
2.1.2.2.	Costos.	47
2.1.3.	Análisis de la demanda.	47
2.1.3.1.	Demanda.....	47
2.1.3.2.	Consumidor.	49
2.1.3.2.1	Segmentación de mercado.....	49
2.1.3.3.	Competidor.	49
2.1.4.	Análisis de los precios.	49
2.1.5.	Análisis de la comercialización.	50
2.1.5.1.	Producto.....	50
2.1.5.2.	Políticas de cobro y pago.....	50
2.2.	Estudio de la demanda.....	51
2.2.1.	Elaboración y análisis de encuestas.....	51
2.2.1.1	Formato de encuestas:	52

2.2.1.2	Aplicación de la encuesta:	52
2.2.1.3	Resultados obtenidos:	52
2.3.	Determinación de las ventas del proyecto en el horizonte de tiempo.	63
3.	Capítulo 3: Estudio de la factibilidad técnica.	65
3.1.	Benchmarking de la competencia.....	65
3.1.1.	Determinación del modelo a seguir.....	65
3.1.2.	Determinación de los factores críticos de éxito.....	67
3.1.3.	Determinación de la adaptación de factores.	68
3.2.	Elaboración de un plan comercial y de distribución.....	69
3.2.1.1.	Lista de actividades del proceso de venta.....	71
3.3.	Plan operativo del abastecimiento, manejo de inventarios y distribución física..	75
3.3.1.	Características del abastecimiento.....	75
3.3.1.1.	Lista de actividades del proceso de compra.	75
3.3.2.	Manejo de inventarios y provisión del servicio.....	78
3.3.3.	Gestión de distribución física.	79
3.4.	Estrategia y operaciones para la ampliación del mercado.....	80
3.5.	Elaboración del ciclo de caja.	81
4.	Capítulo 4: Análisis económico y de rentabilidad.....	83
4.1.	Estructuración de los estados financieros.....	83
4.1.1.	Plan de inversiones.	83
4.1.2.	Condiciones de los activos fijos.	84
4.1.3.	Ventas proyectadas.	85
4.1.4.	Costo de Ventas.....	86
4.1.5.	Gastos.	87
4.1.6.	Sueldos.	88
4.1.7.	Balance general.....	89
4.1.8.	Estado de pérdidas y ganancias	90
4.1.9.	Flujo de caja.	92
4.2.	Recomendación y evaluación de una nueva línea.	95
4.2.1.	Estructuración y análisis de los estados financieros.....	97
4.2.1.1.	Balance general.....	97

4.2.1.2.	Estado de pérdidas y ganancias.	99
4.2.1.3.	Estado de flujos de efectivo.	101
4.2.2.	Determinación de los principales indicadores de rentabilidad de la empresa.	103
4.2.2.1.	Determinación del punto de equilibrio.	103
	Punto de Equilibrio en dólares.	103
	Punto de equilibrio en cantidad.	104
4.2.2.2.	Retorno sobre inversión.	104
4.2.2.3.	Análisis costo promedio ponderado de capital.	105
4.2.2.4.	Valor actual neto VAN.	107
4.2.2.5.	Tasa interna de retorno TIR.	107
4.2.2.6.	Periodo de recuperación.	108
	Conclusiones.	109
	Recomendaciones.	112
	Referencias Bibliográficas.	115

Índice de tablas.

Tabla 1. Impuestos que gravan partida arancelaria 9306 (municiones tipo cartucho)	21
Tabla 2. Tasas al impuesto de consumos especiales	23
Tabla 3. Sobretasas arancelarias.....	26
Tabla 4. Tasa de Desempleo Promedio.	30
Tabla 5. Total de empleados, según tamaño de empresa del año 2015.....	32
Tabla 6. Lista de productos importados por Ecuador partida arancelaria 9306.	34
Tabla 7. Datos sobre Seguridad al 08 de Diciembre 2016	37
Tabla 8. Lista de empresas de seguridad registradas en el Comando Conjunto de las fuerzas armadas.....	48
Tabla 9. Cantidad de escopetas disponibles en las empresas de seguridad.....	54
Tabla 10. Cantidad de compra anual de municiones.....	57
Tabla 11. Criterios que exigen las empresas de seguridad a sus proveedores.....	59
Tabla 12. Exigencias del producto de las empresas de seguridad.....	60
Tabla 13. Lista de productos que demandan las Empresas de Seguridad.	61
Tabla 14. Cantidad de productos adicionales que demandan las empresas de seguridad. ..	62
Tabla 15. Precios de productos adicionales que adquieren las empresas de seguridad.....	63
Tabla 16. Proyección de Ventas.	70
Tabla 17. Ciclo de caja de Hunter's Store.	82
Tabla 18. Plan de Inversiones Proyectado.....	84
Tabla 19. Condiciones de los Activos fijos.....	85
Tabla 20. Ventas Proyectadas.....	86
Tabla 21. Costos de Ventas Proyectados.....	87
Tabla 22. Detalle de Gastos proyectado.....	88
Tabla 23. Sueldos.....	89
Tabla 24. Balance General Histórico y Proyectado.....	90
Tabla 25. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	91
Tabla 26. Flujo de Caja Proyectado.	92
Tabla 27. Características de la Evaluación Financiera.....	94
Tabla 28. Costos Proyectados de Chalecos Antibalas.....	96
Tabla 29. Ventas Proyectadas de Chalecos Antibalas.....	96

Tabla 30. Plan de Inversiones.....	97
Tabla 31. Balance General Proyectado.....	98
Tabla 32. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	100
Tabla 33. Flujo de Efectivo Proyectado.	102
Tabla 34. Punto de Equilibrio en dólares.	103
Tabla 35. Punto de Equilibrio en cantidad.	104
Tabla 36. Activos Totales y Utilidades Netas proyectadas.	105
Tabla 37. Tasa de Promedio Ponderado.	106
Tabla 38. Valor Actual Neto.....	107
Tabla 39. Tasa Interna de Retorno.	107
Tabla 40. Periodo de recuperación.	108

Índice de ilustraciones.

Ilustración 1. Imagen Corporativa	15
Ilustración 2. Organigrama de Hunter´s Store.....	17
Ilustración 3. Influencia del PEST con el desarrollo del negocio	19
Ilustración 4. Inflación por ciudades del Ecuador.	29
Ilustración 5. Tasa de Desempleo Promedio.	30
Ilustración 6. Índice de crecimiento de ventas de las empresas de seguridad.	31
Ilustración 7. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador.	33
Ilustración 8. Comportamiento de las importaciones de la partida arancelaria 9306 durante el período 2011-2015.....	35
Ilustración 9. Desglose de las Importaciones del año 2014 de la partida 9306.....	36
Ilustración 10. Causas de la delincuencia.....	38
Ilustración 11. Estructura del análisis de mercado.	46
Ilustración 12. Disponibilidad de Escopetas en las empresas de seguridad en Cuenca.	53
Ilustración 13. Número de veces al año que realizan las pruebas de las armas.....	55
Ilustración 14. Frecuencia de compra de municiones que realizan las empresas de seguridad.....	56
Ilustración 15. Calibres de las Armas que disponen las empresas de seguridad.	58
Ilustración 16. Criterios que exigen las empresas de seguridad a sus proveedores.....	59
Ilustración 17. Exigencias del producto de las empresas de seguridad.	60
Ilustración 18. Diagrama de flujo funcional del proceso de ventas.....	73
Ilustración 19. Diagrama de flujo funcional del proceso de compra.....	77

Índice de fotografías.

Fotografía 1. Seguridad CCTV.....	39
Fotografía 2. Video Vigilancia Digital.....	40
Fotografía 3. Sistema de seguridad con cámaras IP.....	41
Fotografía 4. Cámaras de vigilancia híbrida.....	42
Fotografía 5. Producto estrella Hunter´s Store.....	50
Fotografía 6. Tienda Armería La Escondida.....	66

Resumen.

El objetivo de esta tesis es la elaboración y análisis de un plan comercial para el crecimiento de la empresa HUNTER'S STORE en la ciudad de Cuenca.

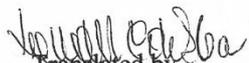
El plan comercial que se ha desarrollado en este trabajo de titulación se ha basado en la determinación de la situación de la empresa en el medio en el que se desenvuelve, un estudio de mercado, estudio de factibilidad técnica y el análisis económico y de rentabilidad.

Con todos los estudios realizados en esta tesis la empresa HUNTER'S STORE se encuentra en la capacidad de ingresar al mercado para la comercialización de municiones tipo cartucho y de chalecos antibalas con el objetivo de atender a todas las empresas de seguridad privada dentro de la ciudad.

ABSTRACT

This research paper aimed to develop and analyze a business plan for the expansion of HUNTER'S STORE Company in Cuenca. The business plan developed in this graduation work focused on determining the company's situation within its environment. It included a market study, a technical feasibility study, and an economic and a profitability analysis. Based on all the studies carried out in this research paper, it was concluded that HUNTER'S STORE Company is in the capacity to enter the market for the cartridge-type ammunition and bulletproof vests commercialization, with the objective of supplying all the private security companies within the city.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Introducción.

El presente trabajo de titulación consiste en la elaboración y análisis de un plan comercial para el crecimiento de la empresa HUNTER'S STORE ubicada en la ciudad de Cuenca, fundamentada en la elaboración y evaluación de proyectos, para la comercialización y distribución de las municiones tipo cartuchos. Al elaborar este proyecto que tiene como objetivo cubrir una mayor cuota del mercado cuencano, se determinará la situación de la empresa en el entorno, las características del mercado en que la empresa se desenvuelve, se estructurara el plan de operaciones comerciales y el estudio de la factibilidad económica y financiera.

Para la elaboración y evaluación de este proyecto se ha planteado cuatro capítulos, en los que se desarrollara cada uno con su respectiva investigación tomando en cuenta los procedimientos que exige la aplicación de los mismos.

En el primer capítulo se elaborará un estudio del entorno, utilizando la herramienta PEST, en la que se realizará un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; y de esta manera se determinará la relación de los factores estudiados con la empresa.

El segundo capítulo consiste en un estudio de mercado, para este se utilizará la herramienta de Benchmarking que determinará el modelo a seguir, los factores críticos de éxito y la adaptación de los mismos; por medio de entrevistas se realizará un análisis de la demanda que determinará el volumen de ventas en el horizonte de tiempo.

En el tercer capítulo se realizará un estudio de la factibilidad técnica, en el que se elaborará un plan comercial y de distribución, determinando el plan operativo de abastecimiento, manejo de inventarios y distribución física, tomando en cuenta las características de la adquisición de la provisión del servicio y la gestión de distribución física; de esta manera se obtendrá estrategias y operaciones para la ampliación del mercado.

En el cuarto capítulo se determinará la rentabilidad de la propuesta, analizando los principales indicadores tales como: punto de equilibrio, ciclo de caja económico y

financiero, retorno sobre la inversión, análisis promedio ponderado, TIR y VAN, entre otros.

En el presente trabajo de investigación se desarrollará estrategias que permitan a la empresa HUNTER'S STORE aprovechar el potencial que tiene, ya que no cuenta actualmente con competencia directa en la provincia del Azuay, al ser los únicos distribuidores autorizados para comercializar los productos como municiones tipo cartucho en diferentes tipos de calibres.

1. Capítulo 1: Determinación de la situación de la empresa en el entorno.

1.1. La empresa.

HUNTER'S STORE nace debido a una idea de Byron Vásquez un apasionado por la cacería, la pesca y el tiro deportivo. A finales del año 2015 decide implementar un local que se dedique a la comercialización de prendas de vestir, calzado para cacería, uniformes de seguridad y municiones; pensando siempre en establecer este negocio con todos los requerimientos legales, ya que la comercialización de estos productos no es común ni de libre venta.

El emprendedor vio la oportunidad de iniciar este negocio debido a que las municiones importadas presentaron incrementos en sus precios como consecuencia del establecimiento de políticas proteccionistas, por parte del Gobierno, que ubicaron el ICE de este grupo de bienes en 300% según el Art. 82 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LRTI).

El efecto provocado por el incremento en la tasa porcentual de este tipo de productos fue el declive de los negocios dedicados a su importación y comercialización, resultado de una reducción notable en su demanda, alentado al emprendedor a ofrecer un producto nacional competitivo que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Alianzas estratégicas entre productores e importadores directos de materia prima, han permitido la reactivación de este segmento con precios accesibles y nichos de mercado con potencial de crecimientos importantes, tal es el caso de las empresas de seguridad, que serán nuestro target durante la elaboración del siguiente Plan Comercial.

HUNTER'S STORE inicio sus ventas en el 2016 comercializando su producto a las personas naturales con permisos reglamentarios para tenencia y uso deportivo de armas de fuego; sin embargo, en ese entonces no se consideró atender a las empresas de seguridad privada, quienes demandaban con frecuencia cartuchos tanto para las prácticas como para sus puestos de trabajo. Al desconocer los comportamientos y preferencias de este nicho de mercado, es indispensable desarrollar un plan de negocios

para la distribución de productos de calidad que nos permitan alcanzar nuestro objetivo de incrementar nuestra participación de mercado.

1.2. Imagen corporativa de la empresa.

Ilustración 1.
Imagen Corporativa



Fuente: Hunter's Store.

La imagen corporativa se basa en el hobby del dueño de la empresa, destacando animales de cacería como venados, patos y peces, mismos que son los más comunes de la cacería de la zona del Austro del país ya que la empresa se dedica a la comercialización de sus productos a este sector. Adicionalmente, las gamas de colores de la imagen son los utilizados en uniformes militares o de caza que sirven para camuflarse en los lugares de cacería.

1.3. Análisis organizativo.

Analizar a fondo la situación interna de la empresa, nos permitirá conocer la realidad a la que nos enfrentamos y establecer políticas y procedimientos que nos ayuden a reducir nuestras debilidades y potenciar nuestras fortalezas.

1.3.1. Área administrativa:

El área administrativa es básicamente la columna vertebral de toda la empresa, su misión es asegurarse de crear una adecuada sinergia entre los miembros de la organización.

En esta área se planificará el futuro de la empresa (planear), se establecerán funciones y responsabilidades (organizar), en esta área buscará la armonía entre los colaboradores y las operaciones que se ejecutan (coordinar) y verificará si los resultados obtenidos se acercan o son iguales a los planes presentados (verificar). (Fernández-Laviada, 2010)

HUNTER'S STORE es una empresa en desarrollo que carece de una estructura con departamentos establecidos y que se ubica dentro de la categorización de microempresas, debido al limitado número de colaboradores que posee y procesos que muchas veces son informales, que caracterizan su funcionamiento.

Se identifican dos áreas que son la Administrativa, con su propietario ejerciendo funciones gerenciales y la parte Operativa con el personal de ventas y facturación.

1.3.2. Gerencia.

Según Johnston (2009) el objetivo de esta área es dirigir a la organización mediante la toma de buenas decisiones, buscando un crecimiento continuo sustentado en un fuerte posicionamiento de mercado y en una óptima productividad de sus procesos, lo que permitirá hacer rentable a la empresa.

1.3.3. Área operativa:

1.3.3.1. Facturación y ventas.

Según Johnston (2009) el objetivo de esta área es la satisfacción del cliente, mediante la venta y comercialización de nuestros productos, cubriendo sus necesidades y expectativas al ejecutar un correcto servicio Post-Venta que garantice la consecución de nuestros objetivos y metas.

1.3.4. Organigrama:

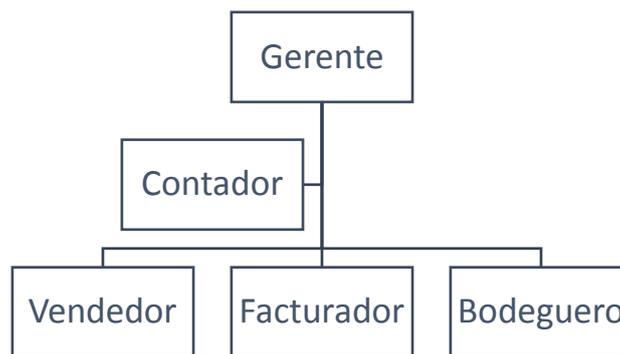
De acuerdo con Baca Urbina, 2010, una organización nueva debe seleccionar un organigrama funcional debido a que de esta manera quedan expuestos todos los cargos y funciones que se van a desarrollar en la organización, incluso las actividades de staff o de asesoría de servicio externo deben estar incluidas ya que toda esta información servirá para poder realizar un presupuesto de gastos administrativos real dentro del análisis económico.

Con esta premisa el organigrama escogido por la organización representa un detalle de todos los cargos, incluyendo la asesoría externa como se detalla en la ilustración 2.

Organigrama de Hunter's Store.

Ilustración 2.

Organigrama de Hunter's Store



Fuente: Hunter's Store.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

1.3.5. Estructura:

Para Johnston (2009), la estructura de la organización adoptada es “Lineo-Funcional”, debido a que su organigrama está formado por líneas verticales y se caracteriza por la autoridad y división del trabajo.

Este tipo de estructura se fundamenta en:

- Las relaciones entre el superior y el subordinado.

- Una autoridad compleja.
- Centralización del poder y las decisiones.

Sus ventajas son:

- Descubrir errores de una manera más sencilla.
- Imponer disciplina en todas las áreas con mayor facilidad.
- Favorece el control.
- Toma de decisiones sin dificultad y con fluidez.

Las desventajas son:

- Es rígida.
- Dependencia de personas claves.

1.3.6. Facturación:

La organización carece de un sistema de facturación computarizado y como la mayoría de las microempresas maneja un block de facturas manuales que sirven para su respaldo y control. Según el registro oficial en la resolución 257 del 30 de mayo del 2014 emitida por el Servicio de Rentas internas a la empresa HUNTER'S STOTE no se le exige la facturación electrónica.

La contadora realiza las declaraciones tributarias mensuales de acuerdo a la Ley Orgánica de Régimen tributario.

1.4. Análisis del entorno.

Al identificar aquellos factores de nuestro entorno que puedan influir en nuestro proyecto, estaremos en la capacidad de definir metas reales y planificar una estrategia empresarial eficaz. En este capítulo utilizaremos la herramienta estratégica conocida como PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos; este modelo estudia aquellos factores que no dependen directamente de la empresa y que podrían afectar nuestro desempeño. Al final, podremos determinar posibles oportunidades y amenazas, mismas que brinda el entorno en el que se desarrolla.

Según Pedrós & Gutiérrez en 2012: “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explotar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”.

Como se mencionó anteriormente el análisis PEST se define por cuatro factores que podrían llegar a tener una influencia directa con el desarrollo del negocio; se sintetizan en la ilustración 3.

Ilustración 3.

Influencia del PEST con el desarrollo del negocio



Fuente: Pedrós & Gutiérrez (2012).

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

1.4.1. Análisis de los factores políticos.

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar

o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía”. (Pedrós & Gutiérrez, 2012)

Dentro del ámbito político se consideran ciertos factores que afectan directamente o indirectamente al entorno de la empresa, estas pueden ser por cambios, adiciones o eliminación de ciertas legislaciones.

Según la página de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), para determinar el valor a pagar de tributos al comercio exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros. (Tabla 1)

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado al valor de las Mercancías)** Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Incoterm CIF: Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación).
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen en este caso el 300%.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Corresponde al 14% según la resolución 759 publicada en el registro oficial el 20 de mayo del 2016 sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.
- **Salvaguardias.**

Tabla 1.

Impuestos que gravan partida arancelaria 9306 (municiones tipo cartucho)

Código Tributario	Código de Forma de Aplicación Tributario.	Fecha de Inicio de Vigencia.	Valor del Tributo.
Arancel Ad-Valorem	Base Imponible	1-jun-09	30,0%
Antidumping	Base Imponible	1-jun-09	0,0%
FODINFA	Base Imponible	1-jun-09	0,5%
ICE Ad-Valorem	Base Imponible	1-jun-09	300,0%
Porcentaje Tech	Base Imponible	1-jun-09	0,0%
Salvaguardia	Base Imponible	1-mar-15	45,0%
Incremento ICE	Base Imponible	1-jun-09	25,0%
AEC	Base Imponible	1-jun-09	0,0%
IVA	Base Imponible	1-jun-16	14,0%

Fuente: https://ecuapass.aduana.gob.ec/check/support_browser.html

1.4.1.1. Ad-Valorem (Arancel cobrado a las mercancías).

Según el Código Orgánico de la Producción, comercio e inversiones en el capítulo 1 de Medidas Arancelarias al Comercio Exterior en su Art. 76.- Forma de expresión.- dice que: “Las tarifas arancelarias se podrán expresar en mecanismos tales como: términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía (ad- valoren), en términos monetarios por unidad de medida (específicos), o como una combinación de ambos (mixtos). Se reconocerán también otras modalidades que se acuerden en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador”. (SENAE)

Por lo tanto el arancel de ad-valoren que pagan las municiones de tipo cartucho según la partida arancelaria 9306 gravan valor tributario del 30%. (Ecuapass)

1.4.1.2. FODINFA (Fondo de desarrollo para la infancia).

Según la ley de nuevos recursos al Fondo de desarrollo de la infancia, expedida el 3 de febrero de 1997 en el numeral 1 del artículo 1 dispone: “Art. 1.- Asignase el fondo de desarrollo para la infancia creado mediante ley no. 92, publicado en el registro oficial no.934 del 12 de mayo de 1988, los recursos provenientes de las siguientes fuentes:

1. Del impuesto adicional del 0,5% Ad-Valorem CIF a las importaciones con excepción de los ítems de arancel de importaciones referentes a productos que se utilizan en la elaboración de fármacos de consumo humano y veterinario que serán especificados en el reglamento de esta ley”. (SENAE)

Por lo tanto la importación de municiones tipo cartucho graban impuesto FODINFA del 0,5% del valor del CIF.

1.4.1.3. ICE (Impuesto a los consumos especiales).

Como parte de las leyes proteccionistas del régimen actual y buscando impulsar la producción y comercialización de productos nacionales, se establecieron tasas al Impuesto de Consumos Especiales para estos productos. Como podemos observar en la tabla 2, publicada en el registro oficial, la importación de armas de fuego, armas deportivas y municiones grava una tasa impositiva del 300% que encarece el producto importado y representa una oportunidad para fabricantes y organizaciones, como la nuestra, que buscan comercializar munición tipo cartucho dentro de su zona de operación.

En la parte izquierda de la tabla 2 encontramos los bienes que conforman el Grupo 1 con su respectivo detalle, acompañados del impuesto de consumos especiales calculado sobre el Ad-Valorem de los artículos impuesta a su importación:

Tabla 2.
Tasas al impuesto de consumos especiales

GRUPO I	TARIFA SOBRE EL AD- VALOREM
Productos del tabaco y sucedáneos del tabaco (abarcan los productos preparados totalmente o en parte utilizando como materia prima hojas de tabaco y destinados a ser fumados, chupados, inhalados, mascados o utilizados como rapé).	150.00%
Perfumes y aguas de tocador	20.00%
Videojuegos	35.00%
Armas de fuego, armas deportivas y municiones excepto aquellas adquiridas por la fuerza pública	300.00%
Focos incandescentes excepto aquellos utilizados como insumos Automotrices. Cocinas, cocinetas, calefones y sistemas de calentamiento de agua, de uso doméstico, que funcionen total o parcialmente mediante la combustión de gas.	100.00%

Fuente: <http://www.sri.gob.ec/de/ice> (SRI, Servicio de Rentas Internas)

1.4.1.4. Oportunidades.

La oportunidad principal de estos aranceles para HUNTER'S STORE es ofertar producto nacional a un precio muy por debajo de aquellos que se importan, pero no todo es perfecto, la desventaja es que este tipo de medidas, en ocasiones suelen ser contraproducentes y desencadenar en el incremento del contrabando y las ventas ilícitas; por lo cual, siempre están acompañadas de leyes regulatorias que penalicen y desincentiven este tipo de actividades. El Código Orgánico Integral Penal (COIP) en su artículo 362 establece que: “La persona que dentro del territorio ecuatoriano desarrolle, produzca, fabrique, emplee, adquiera, posea, distribuya, almacene, conserve, transporte, transite, importe, exporte, reexporte, comercialice armas de fuego, sus piezas y componentes, municiones y explosivos, sin autorización de la autoridad competente, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años”.

Con el incremento arancelario y leyes que castigan el contrabando, el gobierno incentiva la producción nacional y da apertura a empresas autorizadas para que puedan importar materia prima y ensamblar cartuchos o fabricar sus demás componentes en el país y venderlos como producto nacional.

1.4.1.5. IVA (Impuesto al valor agregado).

Según el Servicio de Rentas Internas en el caso de importaciones, la liquidación del IVA se efectuará en la declaración de importación y su pago se realizará previo al despacho de los bienes por parte de la oficina de aduanas correspondiente. (SRI, Servicio de Rentas Internas, 2017)

Según la ley de solidaridad publicada en el registro oficial del Ecuador el 20 de Mayo del 2016 con el documento AN-CERET-253-16, estipula el cobro del 14% del IVA a partir del 1 de junio del 2016. (SRI, Servicio de Rentas Internas)

Por lo tanto, en el lapso de tiempo que se desarrolló el presente trabajo de titulación la comercialización de municiones tipo cartucho paga un impuesto del valor agregado del 14% hasta el primero de junio del 2017, a partir de este día volverá a ser el valor del 12%.

1.4.1.6. Salvaguardas.

De acuerdo a lo expuesto por el Ministerio de Comercio Exterior, el panorama externo ha modificado las previsiones relacionadas con nuestra balanza de pagos y nos enfrenta a un nuevo escenario que afecta el ámbito comercial como es la baja del precio del petróleo, la apreciación del dólar norteamericano, por lo que se hace necesario tomar medidas para regular el nivel general de las importaciones y equilibrar nuestra Balanza Comercial.

Es así que el gobierno nacional ha adoptado una serie de medidas para mitigar los impactos de este nuevo escenario, y se ve necesario sustituir la salvaguardia cambiaria

por una medida de salvaguardia por balanza de pagos que consiste en la aplicación de aranceles a determinadas importaciones.

Esta medida es aceptada por la Organización Mundial de Comercio (OMC), entidad que permite aplicarla, para salvaguardar el equilibrio externo.

La aplicación de esta medida ha sido socializada y debatida con el sector privado, ya que se ha realizado una serie de diálogos y análisis a fin de minimizar el impacto sobre el aparato productivo nacional, tampoco afectaría a mercaderías en tránsito. Los rubros que se han exceptuado de esta medida son:

- Materias primas y bienes de capital.
- Artículos de higiene personal y uso en el hogar.
- Medicinas y equipo médico.
- Repuestos de vehículos.
- Combustibles y lubricantes.
- Importaciones por correo rápido o Courier y menaje de casa.

Quedando excluidas de esta medida el 68% del total de las importaciones sobre el valor actual de las mercancías. (COMEX)

La sobretasa arancelaria se ha aplicado de acuerdo a la tabla 3:

Tabla 3.
Sobretasas arancelarias.

Sobretasa	Producto
5%	Bienes de capital y materias primas no esenciales.
15%	Bienes de sensibilidad media
25%	Neumáticos, Cerámica, CKD de Televisores y CKD motos.
45%	Bienes de Consumo Final, televisores , motos

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior.

El Gobierno Nacional manifestó que la medida es temporal, es decir que tendrá una duración de 15 meses a partir de marzo del 2015, tiempo durante el cual se realizarán evaluaciones periódicas y luego de concluido el plazo se hará un cronograma de desgravación, en donde, existen desgravaciones periódicas y graduales llegando al 45% hasta el 0%. (COMEX)

Por lo antes expuesto la venta de municiones tipo cartucho, al momento de la elaboración de este trabajo de titulación graban una salvaguardia del 45%.

1.4.1.7. Requisitos para permisos de funcionamiento.

Según Acuerdo Ministerial Nro. 270, de fecha 26 de septiembre 2016, en su Art. 13 establece los requisitos para la autorización como comerciante no importador de armas, municiones y accesorios, entre las cuales menciona:

1. Permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos de la jurisdicción o Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE).
2. Certificado vigente de la fábrica nacional o importador designándole como distribuidor autorizado.

3. Pago por concepto de gastos administrativos.

Dentro del mismo acuerdo, en sus disposiciones generales aclara:

PRIMERA: Cúmplase la disposición constante en el artículo 1, del Acuerdo Ministerial No. 282 de 10 de septiembre de 2013, expedido por el Ministerio de Defensa Nacional, misma que dispone: “Prohibir en forma definitiva la fabricación artesanal de armas de fuego, en todo el territorio Nacional”.

Y, en sus Disposiciones Transitorias:

SEGUNDA: Cúmplase la suspensión constante en el artículo 1, del Acuerdo Ministerial No. 619 de 06 de junio de 2007, expedido por el Ministerio de Defensa Nacional, por medio de la cual se dispone: "Suspender temporalmente la concesión de autorizaciones para importación de armas y municiones, hasta que las instituciones involucradas en la materia, armonicen los reglamentos pertinentes junto con los procedimientos y acciones que conduzcan a optimizar el sistema nacional de control de armas."

Cabe mencionar que dentro de los requisitos para la obtención o renovación de los permisos de armas, es obligatorio llevar tres municiones que servirán para el registro de la autoridad competente, mismas que serán utilizadas para pruebas balísticas.

En abril de 2011, mediante decreto presidencial, se prohibió el porte de armas para la población civil ecuatoriana (con determinadas excepciones); dos años después se prohibió también la fabricación de armas nacionales, lo que conllevaría a que todos los permisos de esas armas no puedan ser renovados. El problema va más allá especialmente con las que están en manos de empresas de seguridad privada, debido a que Santa Bárbara EP, empresa que asumiría la renovación o repotenciación de las armas que fueron hechas en el país para poder reemplazar a las que están en circulación, no abastece a cubrir la demanda real de este tipo de bienes.

En conclusión, ofertar producto nacional a un precio accesible y cumpliendo todas las normas regulatorias, abre un campo de oportunidades para nuestro proyecto y su

realización; sin embargo, es importante mencionar que estamos en un año de elecciones y que un cambio de política podría incluir cambios en las normas y leyes vigentes.

1.4.2. Análisis del factor económico.

“La evolución de determinados indicadores macroeconómicos pueden tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.” (Pedrós & Gutiérrez, 2012)

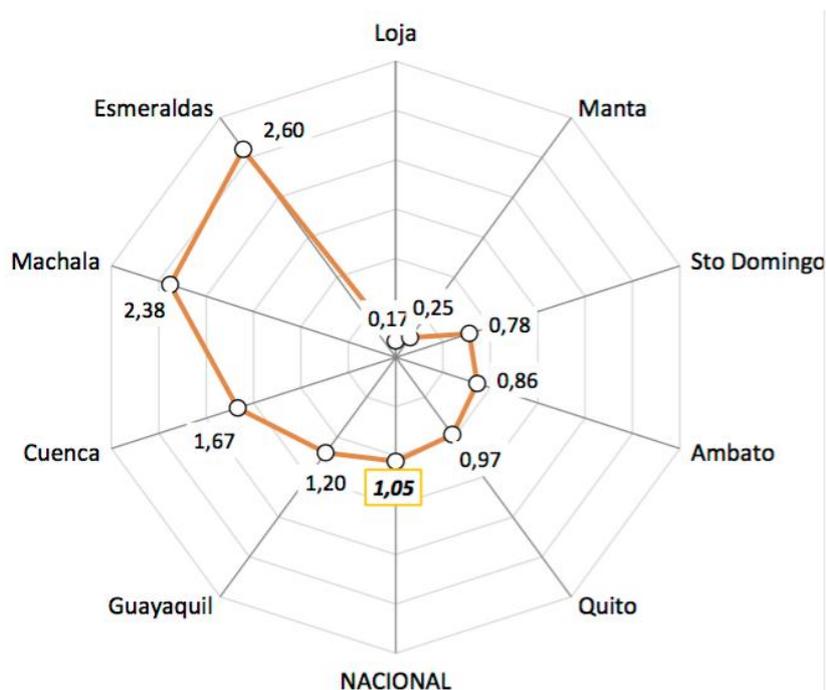
Es un análisis de la economía del entorno de la empresa y ciertos factores que pudiesen afectar o aportar a la empresa tales como el PIB, el ciclo económico, la demanda, la inflación, el empleo, costos de materia prima, entre otros costos.

Dentro del análisis del factor económico de la herramienta PEST analizaremos ciertos indicadores que tienen relación con la empresa. Entre estos tenemos:

1.4.2.1. Inflación.

En el estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el mes de noviembre del año 2016, de todas las ciudades investigadas cuatro reflejaron una inflación anual superior al promedio general, estas ciudades fueron Esmeraldas, Machala, Cuenca y Guayaquil. (Ilustración 4)

Ilustración 4.
Inflación por ciudades del Ecuador.



Fuente: INEC. (Censos)

En la ilustración 4 nos muestra que en la Ciudad de Cuenca la inflación está por encima del promedio general, provocando que los precios en la zona sean altos; es decir, que la vida en esta ciudad sea más cara con respecto a otras del país.

1.4.2.2. Índice de desempleo.

Otro indicador útil en materia de seguridad es el índice de desempleo; manejaremos valores promedios anuales para facilitar su análisis como se muestra en la tabla 4:

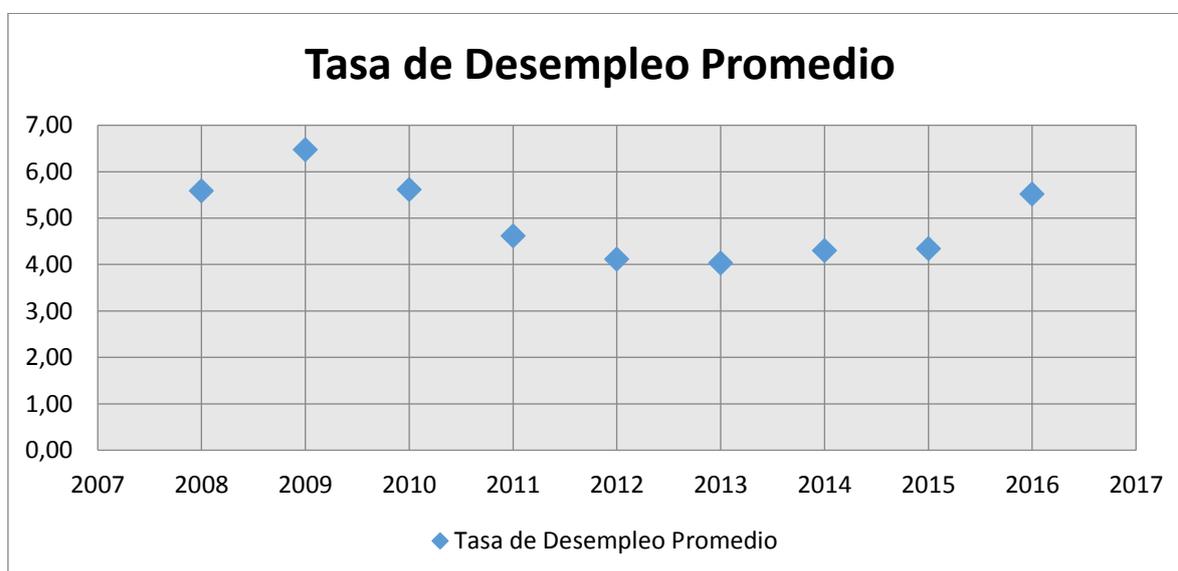
Tabla 4.
Tasa de Desempleo Promedio.

INDICADOR	AGREGACIONES	PERIODO	VALOR
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2008	5,59
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2009	6,47
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2010	5,61
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2011	4,62
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2012	4,12
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2013	4,03
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2014	4,30
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2015	4,34
Tasa de Desempleo Promedio	Nacional	2016	5,52

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/> (Censos)

La grafica de lo expuesto en la tabla 4, detallamos en la ilustración 5.

Ilustración 5.
Tasa de Desempleo Promedio.



Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/vdatos/> (Censos)

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

La ilustración 5 nos permite apreciar una tendencia al alza durante los tres últimos años; este tipo de comportamientos desencadenan en problemas sociales como elevados índices de delincuencia que obligan a instituciones públicas o privadas a requerir asistencia en seguridad por medio de empresas externas.

1.4.2.3. Índice de crecimiento de ventas de las empresas de seguridad.

Una vez que hemos analizado factores como el desempleo o la delincuencia, es momento de conocer el sector, a nivel macro, de las empresas de seguridad privada en el país. Este grupo económico registró ventas anuales en el 2015, según datos obtenidos de la página del INEC, que alcanzan los \$854'541.454,00; un decrecimiento del 1.31% si lo comparamos con las ventas registradas durante el 2014, pero que se prevé haber recuperado en el 2016. (Ilustración 6)

Ilustración 6.

Índice de crecimiento de ventas de las empresas de seguridad.



Fuente: <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec>

Como se puede apreciar en la ilustración 6, el sector mantiene crecimiento de ventas constantes, con excepción del año 2015, en donde por factores externos la curva presenta una ligera caída que como se mencionó se prevé haber recuperado el 2016. (INEC, 2017)

Con 577 empresas a nivel nacional clasificadas por su tamaño (125 son Microempresas, 288 son Pequeñas, 73 se clasifican como Mediana A, 60 como Mediana B y finalmente, 60 de estas empresas son categorizadas como Grandes) dan empleo a

79.743 personas en todo el país (Tabla 5), percibiendo un sueldo promedio de \$488.55, valor por encima de la remuneración básica unificada vigente a la fecha. (INEC, 2017)

Tabla 5.

Total de empleados, según tamaño de empresa del año 2015.

Grupo.	Microempresa	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande	Total
N801. Actividades de Seguridad Privada.	882	13.158	10.116	18.648	36.939	79.743
División.						
N80. Actividades de Seguridad e Investigación.	1.084	13.763	10.263	19.134	37.548	81.792
Sección.						
N. Actividades de Servicios Administrativos y de apoyo.	5.162	28.751	17.820	29.328	53.956	135.017
Total.						
Total de empresas con actividad registrada.	84.846	361.357	148.134	201.795	777.741	1.573.873

Fuente: <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec>

Con base en todo lo expuesto, podemos concluir que la necesidad de seguridad de la población y de las unidades económicas es una gran oportunidad para aquellas empresas privadas, existentes o aquellas en proyecto de apertura, que pueden satisfacer este deseo ofreciendo personal preparado, capacitado y con las herramientas de trabajo necesarias, en donde nuestro objetivo será formar parte de esta cadena de suministros.

1.4.2.4. Trade map:

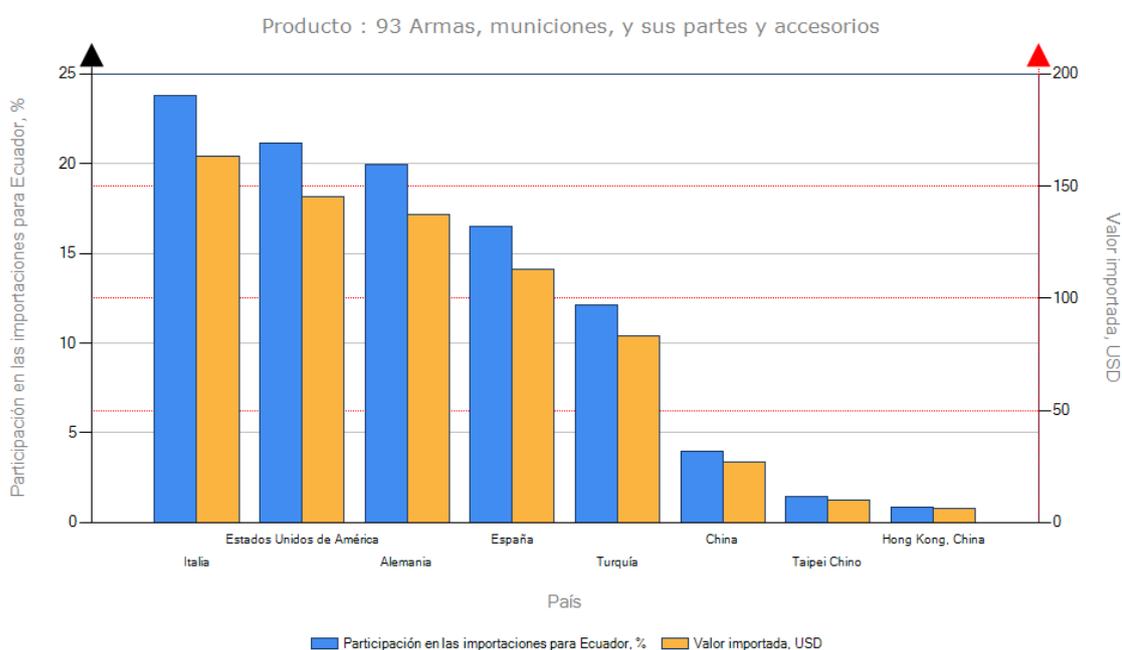
Otro punto clave que debe ser considerado dentro de nuestro análisis del Factor Económico, es la balanza comercial de la partida arancelaria que incluye el producto que pensamos ofertar a nuestro mercado objetivo; es así que por medio de la página del

Centro de Comercio Internacional (ITC por sus siglas en inglés International Trade Center) y su aplicación Trade Map, podemos identificar los 8 principales proveedores de armas y municiones al país y el comportamiento de las importaciones durante los últimos años.

Los principales proveedores de armas y municiones, y sus partes y accesorios al país son Italia, Estados Unidos de América y Alemania, seguidos por España, Turquía y China (Ilustración 7).

Ilustración 7.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador.



Fuente: <http://www.trademap.org>

Aquí podemos apreciar que no existe un dominio marcado de alguno de los países exportadores de este tipo de productos, debido a que la participación en las importaciones para Ecuador de los tres primeros no dista de más de 4 puntos entre el primero y el tercero.

La partida arancelaria que incluye el producto que nosotros ofertamos es la 9306 que agrupa bombas, granadas, torpedos, minas, misiles, cartuchos y demás municiones y proyectiles, y será la partida de la cual analizaremos el comportamiento de las importaciones realizadas durante el período 2011 – 2015, como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6.

Lista de productos importados por Ecuador partida arancelaria 9306.

Cod.	Descripción del producto	Valor Importado en 2011	Valor Importado en 2012	Valor Importado en 2013	Valor Importado en 2014	Valor Importado en 2015
9306	Bombas, granadas, torpedos, minas, misiles, cartuchos y demás municiones y proyectiles, y sus partes, incluidas las postas, perdigones y tacos para cartuchos.	77	81	113	1.544	48

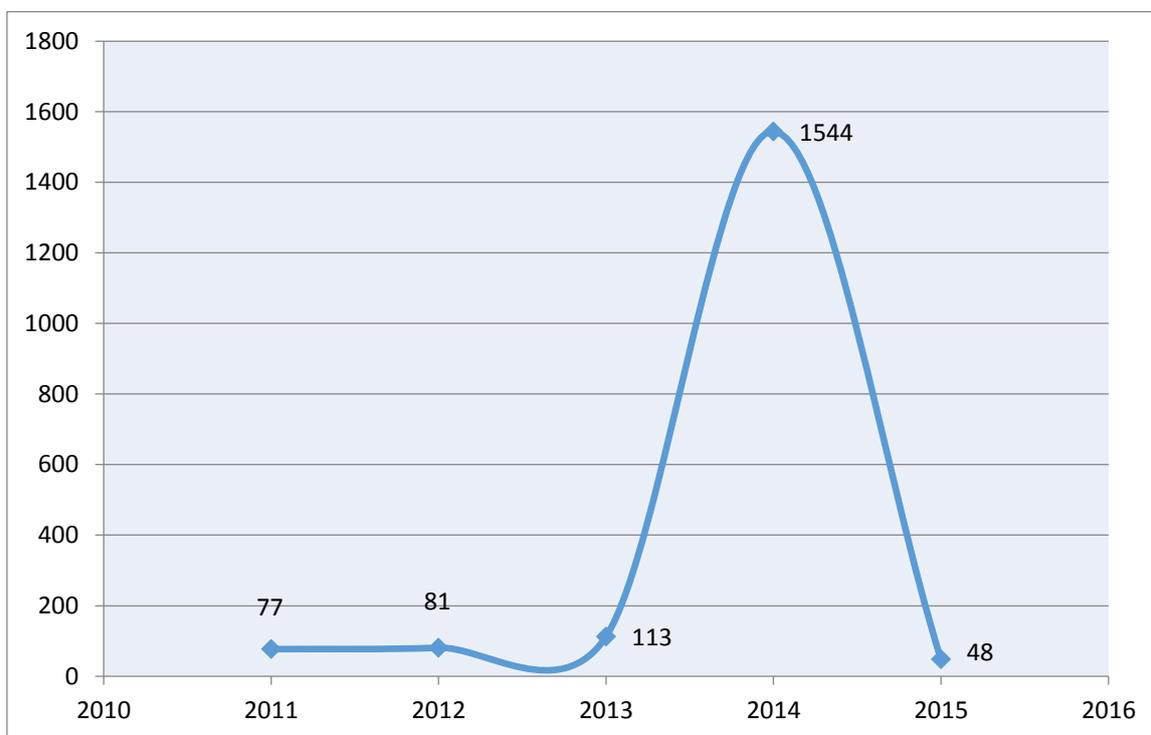
Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN_COMTRADE

Nota: Información reflejada en la página www.trademap.org

La tabla nos muestra los valores importados (en miles de dólares) por el Ecuador durante los últimos 5 años y su comportamiento; para entender mejor la magnitud de la reducción en las importaciones de la partida arancelaria que incluye nuestro producto, la representaremos mediante la ilustración 8.

Ilustración 8.

Comportamiento de las importaciones de la partida arancelaria 9306 durante el período 2011-2015



Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN_COMTRADE

Nota: Información reflejada en la página www.trademap.org

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

El valor promedio de las importaciones entre 2011 y 2014 fue de 88.4 miles de dólares (existe un valor atípico en el 2014 correspondiente a la importación de partes de armas por parte del Gobierno Nacional que se explica de manera más detallada en la ilustración 9); sin embargo, para el 2015 el valor importado es de 48 mil dólares, representando una reducción del 45.70% con respecto al promedio considerado.

Ilustración 9.

Desglose de las importaciones del año 2014 de la partida 9306.

 Banco Central del Ecuador ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR DE BIENES IMPORTACIONES / por Aduana y Subpartida Período: Anual - Años: 2014 (TM y valores en miles de USD)						
Código Aduana	Aduana	Código Subpartida	Subpartida	2014		
				TM (Peso Neto)	FOB	CIF
TOTALES:				65,2	1.140,3	1.544,3
019	GUAYAQUIL - AEREO	9306909000	Partes	0,0	8,1	8,2
028	GUAYAQUIL - MARITIMO	9306291000	Balines	0,0	0,1	0,2
028	GUAYAQUIL - MARITIMO	9306302000	Cartuchos para «pistolas» de remachar o usos similares, para pistolas de matarife	0,7	11,3	11,6
028	GUAYAQUIL - MARITIMO	9306303000	Los demás cartuchos	17,3	44,3	46,2
055	QUITO	9306302000	Cartuchos para «pistolas» de remachar o usos similares, para pistolas de matarife	0,3	23,8	24,8
055	QUITO	9306309000	Partes	32,6	515,8	908,6
055	QUITO	9306901900	Los demás	0,2	2,9	5,1
073	TULCAN	9306901900	Los demás	14,2	533,9	539,6

Fuente: Banco Central del Ecuador.

1.4.3. Análisis del factor social.

“La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos”. (Pedrós & Gutiérrez, 2012)

Para el análisis del factor social, citaremos los indicadores más relevantes que tienen relación directa con la empresa.

1.4.3.1 Seguridad:

Según datos del INEC, durante el período Enero – Noviembre 2016 se registraron 5.626 casos de robos a Unidades Económicas a nivel nacional y 17.792 robos a Domicilios (Tabla 7), es así que hoy en día es normal encontrar guardias de seguridad en urbanizaciones, viviendas y no únicamente en empresas u organizaciones.

Tabla 7.
Datos sobre seguridad al 08 de Diciembre 2016

DELITOS(1),(2)	2016										
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
ROBO A PERSONAS	2.648	2.700	2.578	2.298	2.572	2.536	2.567	2.361	2.417	2.208	2.196
ROBO DE ACCESORIOS DE VEHÍCULOS	1.060	986	995	945	957	923	987	917	926	1.024	988
ROBO DE MOTOS	573	552	545	482	550	503	525	495	449	456	448
ROBO DE CARROS	433	415	437	398	452	446	447	416	450	424	396
ROBO A DOMICILIO	1.489	1.509	1.538	1.296	1.403	1.351	1.353	1.285	1.135	1.203	1.230
ROBO A UNIDADES ECONÓMICAS	554	563	558	541	552	550	527	465	474	459	383
VIOLACIONES	402	342	354	347	390	356	345	347	308	324	289

Fuente: Fiscalía General del Estado - Registros administrativos de denuncias receptados en el Sistema Integrado de Administración de Fiscalías (SIAF)- Comisión Estadística de Seguridad Ciudadana y Justicia.

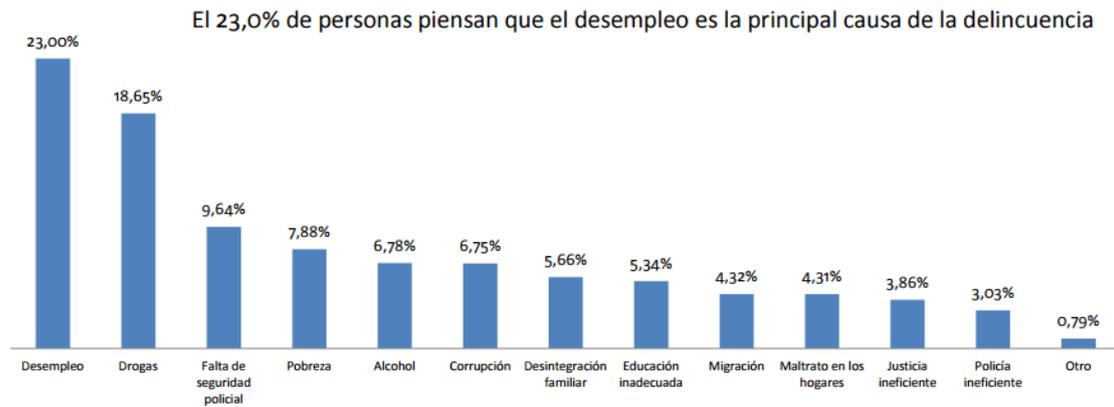
1. Nota: Información con corte al 08 de diciembre 2016.

2. Nota: Datos sujetos a variación.

Con base en la última Encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad 2011, como se muestra en la ilustración 10, la ciudadanía atribuía al Desempleo como la

principal causa de la delincuencia con el 23%, seguido por el uso de Drogas (18.65%) y la falta de seguridad policial (9.64%):

Ilustración 10. Causas de la delincuencia.



Fuente: Encuesta de Victimización y Percepción de Inseguridad 2011, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

5.4 En su opinión ¿cuáles son las tres principales causas de la delincuencia en esta ciudad ?

Percepción de las Causas de la Delincuencia: Clasifica las principales razones/causas por las cuales las personas creen que existe delincuencia.

Nota: Para este indicador se selecciona a una persona de forma aleatoria (informante) a nivel de personas

28

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Victimizacion>

No se cuentan con datos estadísticos recientes, pero los presentados nos sirven como referencia para determinar y comprender nuestro target de las empresas de seguridad privada.

1.4.4. Análisis del factor tecnológico.

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes”. (Pedrós & Gutiérrez, 2012)

En este factor se analizan las innovaciones tecnológicas que podrían afectar o beneficiar a nuestro proyecto; por ejemplo, citaremos a los sistemas de video vigilancia como un producto que a futuro podría sustituir a los guardias de seguridad dentro de locales comerciales o negocios familiares.

1.4.4.1 Seguridad CCTV y video vigilancia.

Fotografía 1. Seguridad CCTV.



Fuente: <http://www.dointech.com.co/sistemas-cctv.html>

“En un mundo en el que las personas buscamos cada vez sentirnos más seguros, la tecnología juega un papel crucial. Hoy en día contamos con sistemas de video vigilancia que nos brindan confianza y seguridad, pudiendo incluso monitorear mi empresa desde cualquier parte del mundo a través del internet”. (DOINTECH SAS, 2015)

Dointech, empresa colombiana especializada en la integración de sistemas de vigilancia y seguridad, en su página web nos explica las ventajas de contar con la evolución de los tradicionales sistemas de Circuitos Cerrados de Televisión (CCTV), hoy potencializados con grandes avances tecnológicos.

Entre las ventajas que podemos destacar tenemos:

- Reducción de costos en vigilancia privada.
- Disuasión y reducción en pérdidas por robos.
- Supervisión, control Interno y productividad.
- Identificación de fallas.

Al momento de elegir el sistema que más se apege a nuestras necesidades actuales, tres son las opciones:

- Video Vigilancia Digital.
- Video Vigilancia IP.
- Video Vigilancia Híbrido.

1.4.4.2.1 Video vigilancia digital.

Fotografía 2.
Video vigilancia digital.



Fuente: <http://www.dointech.com.co/sistemas-cctv.html>

Es una tecnología de vídeo vigilancia visual diseñada para supervisar una diversidad de ambientes y actividades. Es un sistema moderno de las cámaras CCTV que se adaptan para poder estar controladas remotamente desde una sala de control, donde se puede configurar su panorámica, inclinación y zoom.

Con este sistema de vigilancia es posible monitorear remotamente todas las cámaras conectadas a un grabador de Video Digital (DVR), configurándolo acorde a nuestra arquitectura de red. Entre sus principales ventajas podemos mencionar:

- Puede ser más económica una solución digital a una solución IP.
- Facilidad de uso.
- Grabación y visualización simultáneas.
- Mejoras constantes en la tecnología de compresión y el almacenamiento.
- Alta calidad en la imagen.
- Alertas automáticas

1.4.4.2.2 Video vigilancia IP: Sistemas de seguridad con cámaras IP.

Fotografía 3.
Sistema de seguridad con cámaras IP.



Fuente: <http://www.dointech.com.co/sistemas-cctv.html>

La video vigilancia IP aprovecha la red informática empresarial sin necesidad de desplegar una infraestructura de cableado coaxial específica para nuestra red de video vigilancia. Así se utiliza el mismo cableado que se emplea para la comunicación de datos, acceso a Internet o correo electrónico.

Dada la versatilidad, funcionalidad, sencillez y optimización de la infraestructura actual de la compañía, la tecnología analógica está migrando hacia la video vigilancia IP, dándonos ciertas ventajas:

- Pueden trabajar como cámaras independientes para soluciones pequeñas o integradas entre sí para las soluciones más robustas.
- Cámaras con inteligencia integrada.
- Bajo costo de instalación.
- Detección de movimiento.
- Movimiento direccional horizontal/vertical/zoom.

1.4.4.2.3 Sistemas CCTV y vigilancia IP: Video vigilancia híbrida.

Fotografía 4. Cámaras de vigilancia híbrida.



Fuente: <http://www.dointech.com.co/sistemas-cctv.html>

Una solución híbrida, que soporte un sistema CCTV análogo y video vigilancia IP, puede ser una gran alternativa según las necesidades específicas y particulares de cada cliente. Cuando se habla de un sistema híbrido se refiere a adaptaciones que se llevan a cabo desde el grabador, hasta el tipo de transmisión utilizada; brindándonos ciertas ventajas, tales como:

- Accesibilidad remota.
- Fácil integración y funcionalidad actualizable.
- Escalabilidad y flexibilidad.
- Rentabilidad.
- Inteligencia distribuida.
- Mejor calidad de imagen.

Combina las ventajas de la tecnología analógica de circuito cerrado de televisión con la flexibilidad y facilidad de acceso proporcionados por la tecnología IP.

Con todo lo que hemos mencionado, podemos concluir que el avance tecnológico en los sistemas de video vigilancia podría traducirse en menos plazas de trabajo para los guardias de seguridad privada, al ser reemplazados por este tipo de artefactos. Sin embargo, es relevante mencionar que por ahora, en nuestra realidad actual, los sistemas de video vigilancia son utilizados como apoyo y soporte a los servicios que presta un guardia dentro de una institución comercial.

1.4.5. Relación de los factores con la empresa.

Como resultado del análisis de la herramienta PEST, se ha llegado a la conclusión que la empresa HUNTER STORE tiene ciertos factores positivos que deberá aprovechar y factores negativos que debe combatir, en las que tenemos lo siguiente:

1.4.5.1. Factores positivos para la empresa:

- Aprovechar el cambio de la matriz productiva, para que los precios en el mercado sean competitivos.
- Proveedor local con disponibilidad inmediata del producto en volúmenes altos y en los diferentes calibres.
- Índice de desempleo con tendencia al alza que desencadenan un incremento en problemas sociales como la delincuencia.
- Posibilidades de expansión al mercado nacional.
- Elaboración de propuestas de proyectos de ley para la legalización de la caza de animales silvestres.

1.4.5.2. Factores negativos para la empresa:

- Tendencia a productos ecológicamente amigables y aparición de cartuchos biodegradables.
- Posibilidad de expansión del mercado del fabricante invadiendo nuestro portafolio de clientes.
- Dificultades en las renovaciones de permisos de armas que no fueron fabricadas por Santa Bárbara EP.
- Índices inflacionarios por encima de la media en la provincia que provocarían precios superiores a los del mercado nacional.
- Incremento de efectividad de la fuerza pública que se podría ver reflejado en la disminución de los índices de delincuencia y por ende en la reducción de la demanda de servicios de seguridad privada.

- Incertidumbre provocada por el año electoral, que podría desencadenar un cambio en la política y en las leyes fiscales y aduaneras.
- Reducción de las ventas de municiones tipo cartucho por la disminución de guardias en las empresas de seguridad, debido a la implementación de sistemas de seguridad con cámaras.

2. Capítulo 2: Estudio del mercado.

2.1. Marco teórico.

Una parte fundamental para una correcta planificación es realizar un estudio de mercado, para lo cual partiremos de un concepto plasmado por Baca Urbina en 2013 quien menciona que: “estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.”

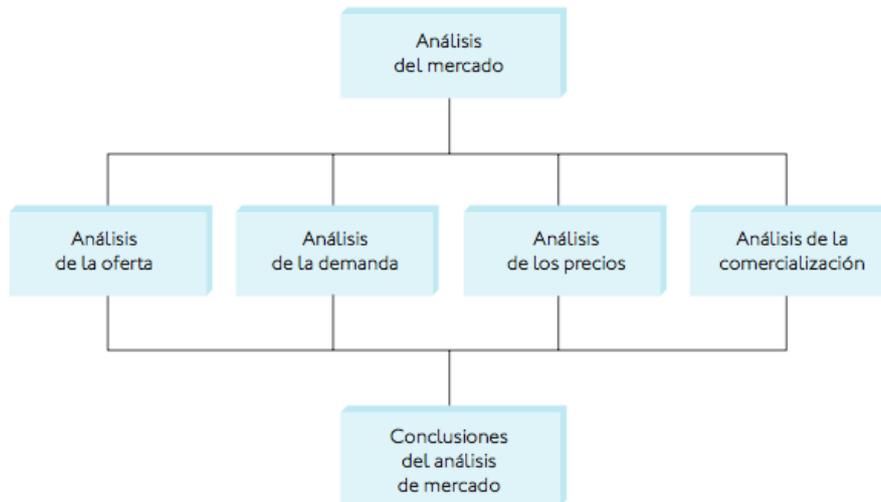
Un estudio de mercado tiene que buscar objetivos concretos que van a servir como una base sólida en la cual vamos a fundamentar toda nuestra investigación, entre los objetivos más importantes podemos citar:

- Determinar una necesidad de demanda insatisfecha en el mercado o la posibilidad de mejora en el servicio de los productos que ya se ofertan en el mercado.
- Determinar la cantidad de demanda de bienes y servicios de nuevas unidades de producción que el mercado están dispuestos a demandar
- Determinar los medios que se emplearán para llegar a los consumidores con los bienes y servicios ofertados.
- Finalmente siendo el objetivo más importante, determinar el riesgo que correría el inversionista de que el producto sea o no aceptado en el mercado.

Poder cuantificar y pronosticar los ingresos es la parte más importante de un estudio de mercado, cada actividad realizada debe estar orientada hacia recopilar información de carácter económico para formar un flujo de efectivo.

Para el análisis de mercado se reconocen cuatro variables fundamentales que conforman la estructura mostrada en la ilustración 11.

Ilustración 11.
Estructura del análisis de mercado.



Fuente: (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

2.1.1. *Antecedentes.*

En la actualidad la empresa Hunter's Store se encuentra dedicada a la comercialización de prendas de vestir, calzado, uniformes de seguridad y la venta esporádica de municiones tipo cartuchos para escopetas a personas naturales y jurídicas que porten armas de fuego con los permisos correspondientes en vigencia en la ciudad de Cuenca; sin embargo, el propietario ha identificado un mercado potencial que al momento se encuentra desatendido por la falta de un proveedor local de municiones, las empresas de seguridad privada.

2.1.2. *Análisis de la oferta.*

2.1.2.1. *Proveedor.*

La organización cuenta con un proveedor único en cuanto a municiones se refiere, la empresa proveedora se denomina Cartuchos León, empresa ecuatoriana que se dedica a la fabricación de municiones; la organización ha optado por realizar alianzas con varios sub distribuidores que absorban la venta y sirvan como intermediario para llegar al cliente final en todo el territorio ecuatoriano, entre ellos se encuentra Hunter's Store quien es distribuidor exclusivo para la provincia del Azuay.

2.1.2.2. *Costos.*

La organización cuenta con un costo especial que le permite ser muy competitivo en el mercado, el costo de cada caja de 25 municiones tipo cartucho es de \$0,80 cada munición con un crédito de 45 días para los pagos y un tiempo de entrega inmediata (1 día).

2.1.3. *Análisis de la demanda.*

2.1.3.1. *Demanda.*

En la ciudad de Cuenca existen dos maneras de contratar el servicio de guardianía; la primera, contratar puestos de seguridad física, en cuyo caso los guardianes utilizan armas de fuego real y la segunda bajo requerimiento de guardias equipados con armas de fogeo (munición de salva).

Las empresas de seguridad utilizan escopetas como su arma de fuego predilecta, ya que para el caso de entidades financieras el uso de las mismas es imprescindible al momento de contratar el servicio de guardianía; cada empresa de seguridad privada cuenta con cierto número de guardias dependiendo de su estructura quienes deben ser entrenados y capacitados sobre el correcto uso de las armas que van a manipular bajo su cargo.

Actualmente en la Provincia del Azuay existen 29 empresas de seguridad, de las cuales 27 son de la ciudad de Cuenca, mismas que detallamos a continuación.

Tabla 8.

Lista de empresas de seguridad registradas en el Comando Conjunto de las fuerzas armadas.



**COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA
CENTRO DE CONTROL DE ARMAS "AZUAY"**

COMPAÑÍAS DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

ORD	RAZÓN SOCIAL	RUC	CIUDAD	TELÉFONO	REPRESENTANTE LEGAL
1	AUSTROSEGURIDAD CIA. LTDA.	0190155269001	CUENCA	072841586	ASTUDILLO SOLIZ VICENTE EFRAIN
2	CASTVISE CIA. LTDA.	0190329461001	CUENCA	072861675	CASTRO GALARZA JOSÉ RENÉ
3	CJ SEGURIDAD CIA. LTDA.	0190356884001	CUENCA	072898079	NÚÑEZ PALACIOS ÁNGEL CRISTOBAL
4	CJS SECURITY SERVICES CIA. LTDA.	0190418936001	CUENCA	0996342667	FLORES FIERRO CESAR FERNANDO
5	COMVITEC CIA. LTDA.	0190153924001	CUENCA	072838966	VILLAVICENCIO CELI LUIS EDUARDO
6	CRIMESTOP CIA. LTDA.	0190347354001	CUENCA	072866396	DÁVILA LEDESMA ENMA LUCÍA
7	EXPRESSEGURIDAD CIA. LTDA.	0992385170001	CUENCA	072801051	REYES TORRES JOSE ALBERTO
8	FACM CIA. LTDA.	0190421244001	GUALACEO	073051078	LÓPEZ BORJA LUIS FERNANDO
9	GRUPISEG CIA. LTDA.	0190158152001	CUENCA	072884018	ANDRADE ORDÓÑEZ FRANCISCO ESTEBAN
10	GUSEPRIV CIA. LTDA.	0190169677001	CUENCA	074096105	HERRERA GÓMEZ JOSÉ LUIS
11	SUKHOI CIA. LTDA.	0190373177001	CUENCA	0958869381	ALVAREZ ELJURI CARLOS JOAQUÍN
12	JASETRON CIA. LTDA.	0190373800001	CUENCA	072887643	AUCAPIÑA ESCOBAR JORGE LEONARDO
13	MARTÍNEZ PALACIOS CIA. LTDA.	0190325385001	CUENCA	072811563	MARTÍNEZ ROMERO WASHINGTON OSWALDO
14	MEDINA & GRANDA CIA. LTDA.	179789496001	CUENCA	072386627	SEGOVIA NEIRA JORGE
15	MONAT MONITOREO CIA. LTDA.	0190319288001	CUENCA	072882172	MOSQUERA BARSALLO ABRAHAM VINICIO
16	OMNISEPRYEL OMNITRON CIA. LTDA.	0190338908001	CUENCA	072880550	ANDRADE OCHOA FABIAN MAURICIO
17	R.J.V. SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.	0390028318001	CUENCA	072862164	JARA IZQUIERDO JUAN PABLO
18	SAFEGUARD CIA. LTDA.	1791395077001	CUENCA	074090360	HERRERA GÓMEZ ANA SOFÍA
19	SECURITY GEO HOEY MONGE CIA. LTDA.	0190414353001	CUENCA	072849547	MONGE ALVARADO SEGUNDO RAUL
20	SEGPLUS CIA. LTDA.	0190326861001	CUENCA	072340088	ANGAMARCA VALDEZ HERIBERTO
21	SEGPROSER CIA. LTDA.	1791322169001	CUENCA	072833670	ZEA VALDANO DIEGO MAURICIO
22	SEGPROIN CIA. LTDA.	0190376478001	CUENCA	072829985	LOJA MIGUEL EDMUNDO
23	SEGURCROMSIG CIA. LTDA.	0190322246001	CUENCA	074085148	CHOCHO SAMANIEGO GILBERT ALFONSO
24	SEGURIPRIV CIA. LTDA.	0190153996001	CUENCA	072845730	FERNANDEZ CASTRO FERNANDO SEBASTIÁN
25	SERSEIVI CIA. LTDA.	0190320839001	CUENCA	072857635	MOSQUERA YANDÚN EDGAR CAMILO
26	SEVIMAN CIA. LTDA.	0190338568001	CUENCA	072824128	MANCHENO VALVERDE JAVIER ALEXANDER
27	SSP SEGURIDAD CIA. LTDA.	0190337065001	CUENCA	072824053	JARAMILLO SÁNCHEZ MARCO ESTEBAN
28	TEVSUR CIA. LTDA.	0190133451001	CUENCA	072883811	ARÉVALO FIGUEROA JAVIER ESTUARDO
29	SEGAZ CIA. LTDA.	0391007578001	AZOGUES	072174690	ESPINOZA CEDILLO FLAVIO GONZALO

Fuente: Investigación en el comando conjunto de las fuerzas Armadas.

2.1.3.2. *Consumidor.*

2.1.3.2.1 Segmentación de mercado

La línea de municiones tipo cartuchos que oferta Hunter's Store va dirigida a las personas naturales y jurídicas que cumplan con los requisitos de permisos y matrículas vigentes, dentro de este nicho de mercado se apunta llegar a las empresas de seguridad privada de la provincia del Azuay quienes representan a los clientes más recurrentes del mercado.

2.1.3.3. *Competidor.*

La principal competencia en el mercado de las municiones es la fábrica Santa Bárbara EP, empresa ubicada en Ambato, encargada de la producción y distribución de armamento y municiones para la fuerza pública desde 1977; sin embargo, hace aproximadamente 20 años deciden abrir su cartera de clientes y empiezan a realizar ventas directas a personas naturales y sociedades que tengan los permisos respectivos. Al ser una marca reconocida en el país y claramente posicionada su estrategia comercial pasa por la diferenciación en su producto ofertando municiones a un precio mayor al promedio del mercado; la burocratización dentro de su estructura organizacional hace que sus costos fijos se eleven y pierda su ventaja competitiva principal (la producción a escala).

No se toma en cuenta como potencial competidor a nuestro proveedor ya que existe un contrato de exclusividad en la distribución con Hunter's Store para toda la provincia del Azuay por los próximos cinco años.

2.1.4. *Análisis de los precios.*

En base al estudio de mercado realizado, basados en la media en la que los sub distribuidores de Comercial León venden las municiones tipo cartuchos para escopeta y tomando en cuenta el precio que actualmente maneja la empresa pública Santa Bárbara el precio sugerido para que nuestro producto se vuelva extremadamente atractivo es de \$30,00 por caja de 25 municiones, conforme se desarrolle el estudio técnico y de factibilidad económico el precio se puede ver afectado.

2.1.5. Análisis de la comercialización.

2.1.5.1. *Producto.*

Hunter's Store comercializa la marca de cartuchos L&N, de producción nacional y que lleva pocos años en el mercado por lo que en miras de incrementar su cartera de clientes, desarrollar una fuerte estrategia de mercadeo es algo imperante y urgente, una alianza realizada con el proveedor la ubica como la única empresa en Cuenca con la facultad de poder comercializar los productos L&N.

Fotografía 5.

Producto estrella Hunter's Store.



Fuente: Fotografía tomada en la empresa del producto estrella.

2.1.5.2. *Políticas de cobro y pago*

El mercado de las municiones generalmente se trabaja de contado y para consumidores finales se lo va a seguir manejando así; sin embargo, para las empresas de seguridad privada la organización plantea un periodo de cobro de 30 días basados en que el proveedor actualmente maneja un crédito con Hunter's Store de 45 días.

2.2. Estudio de la demanda.

En miras de lograr satisfacer la demanda de nuestro nicho de mercado primero se debe analizarla de una manera objetiva y profunda, utilizando técnicas de investigaciones científicas comprobadas que nos ayuden a llegar de manera directa al cliente e identificar sus necesidades en pro de ajustar nuestra oferta hacia la dirección correcta. Para el presente trabajo de investigación hemos decidido utilizar la encuesta como técnica de recolección de datos. Generalmente se trabaja con muestras estadísticas; sin embargo, debido a que en la ciudad existen solo 27 empresas de seguridad las entrevistas se las va a realizar a la totalidad de la población, garantizando así la fidelidad de los resultados.

2.2.1. Elaboración y análisis de encuestas.

De acuerdo con algunos autores tenemos los siguientes conceptos de encuestas:

- “Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente.” (Stanton, Walker, & Etzel, 2004)
- “Las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.” (Sandhusen, 2000)
- “Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado.” (Imad B. Baalbaki, 2013). Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.
- “Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.” (Juan A. Trespalacios, 2005)

2.2.1.1 Formato de encuestas:

La encuesta consta de nueve preguntas puntuales para la obtención de información concreta sobre las preferencias de la demanda potencial, a continuación detallamos las interrogantes:

1. ¿Dispone usted de escopetas su empresa?
2. ¿Cuántas escopetas dispone usted actualmente en su empresa?
3. ¿Cuántas veces al año prueban sus armas?
4. ¿Cuántas veces al año realizan sus compras?
5. ¿Qué cantidad de cartuchos compra anualmente?
6. ¿Qué precio paga usted por su munición tipo cartucho?
7. ¿Qué calibre es el que más consume?
8. ¿Qué desean del distribuidor?
9. ¿Qué desean del producto?

2.2.1.2 Aplicación de la encuesta:

Las encuestas se realizaron mediante contacto presencial o telefónico con cada una de las empresas de seguridad que existen en Cuenca, los resultados deben ser expuestos sin ninguna alteración o sesgo para que la información se vuelva de entera confianza y utilidad para el proyecto.

2.2.1.3 Resultados obtenidos:

1. *¿Dispone usted de escopetas actualmente en su empresa?*

Acorde con el censo realizado a las empresas de seguridad de la ciudad de Cuenca tenemos que el 96% de las empresas disponen de escopetas. (Ilustración 12)

Ilustración 12.

Disponibilidad de Escopetas en las empresas de seguridad en Cuenca.



Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

2. *¿Cuántas escopetas dispone usted actualmente en su empresa?*

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas a las 27 empresas de seguridad registradas en la ciudad de Cuenca en el comando conjunto de las fuerzas armadas, se registran 330 escopetas. (Tabla 9)

Tabla 9.**Cantidad de escopetas disponibles en las empresas de seguridad.**

ORD	RAZÓN SOCIAL	CANTIDAD DE ARMAS
1	AUSTROSEGURIDAD CIA. LTDA.	30
2	CASTWISE CIA. LTDA.	40
3	CJ SEGURIDAD CIA. LTDA.	6
4	CJS SECURITY SERVICES CIA. LTDA.	4
5	COMVITEC CIA. LTDA.	3
6	CRIMESTOP CIA. LTDA.	1
7	EXPRESSEGURIDAD CIA. LTDA.	3
8	GRUPISEG CIA. LTDA.	12
9	GUSEPRIV CIA. LTDA.	8
10	SUKHOI CIA. LTDA.	18
11	JASETRON CIA. LTDA.	0
12	MARTÍNEZ PALACIOS CIA. LTDA.	5
13	MEDINA & GRANDA CIA. LTDA.	4
14	MONAT MONITOREO CIA. LTDA.	6
15	OMNISEPRYEL OMNITRON CIA. LTDA.	7
16	R.J.V. SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.	8
17	SAFEGUARD CIA. LTDA.	20
18	SECURITY GEO HOEY MONGE CIA. LTDA.	5
19	SEGPLUS CIA. LTDA.	20
20	SEGPROSER CIA. LTDA.	15
21	ALFILSEG	5
22	SEGURCROMSIG CIA. LTDA.	5
23	SEGURIPRIV CIA. LTDA.	4
24	SERSEIVI CIA. LTDA.	60
25	SEVIMAN CIA. LTDA.	6
26	SSP SEGURIDAD CIA. LTDA.	10
27	TEVSUR CIA. LTDA.	25
TOTAL		330

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

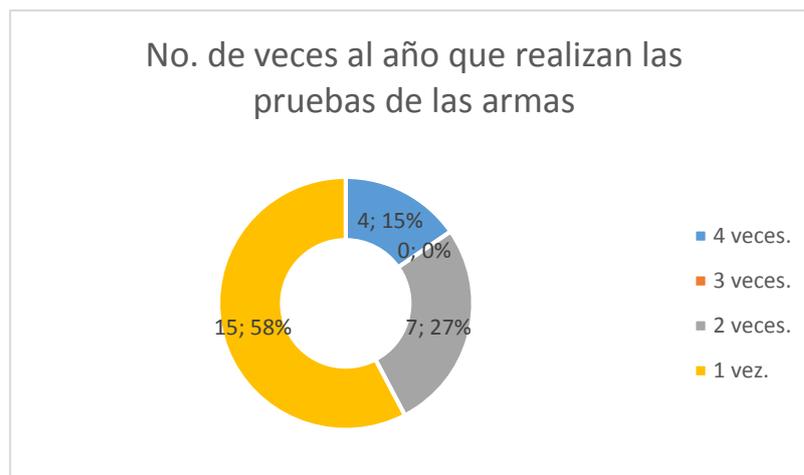
Como dato adicional varias de las empresas de seguridad adicionalmente de escopetas disponen de revólveres, pistolas y armas de fogeo.

3. *¿Cuántas veces al año prueban sus armas?*

Dependiendo de las políticas de cada empresa se realizan con cierta periodicidad las pruebas de sus armas, por lo general las empresas más grandes y con mayor número de guardias realizan más pruebas que otras, los resultados de las encuestas (Ilustración 13) nos indican que: el 58% empresas de seguridad prueban sus armas anualmente, el 27% lo realizan semestralmente y el 15% lo realiza trimestralmente.

Ilustración 13.

Número de veces al año que realizan las pruebas de las armas.



Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

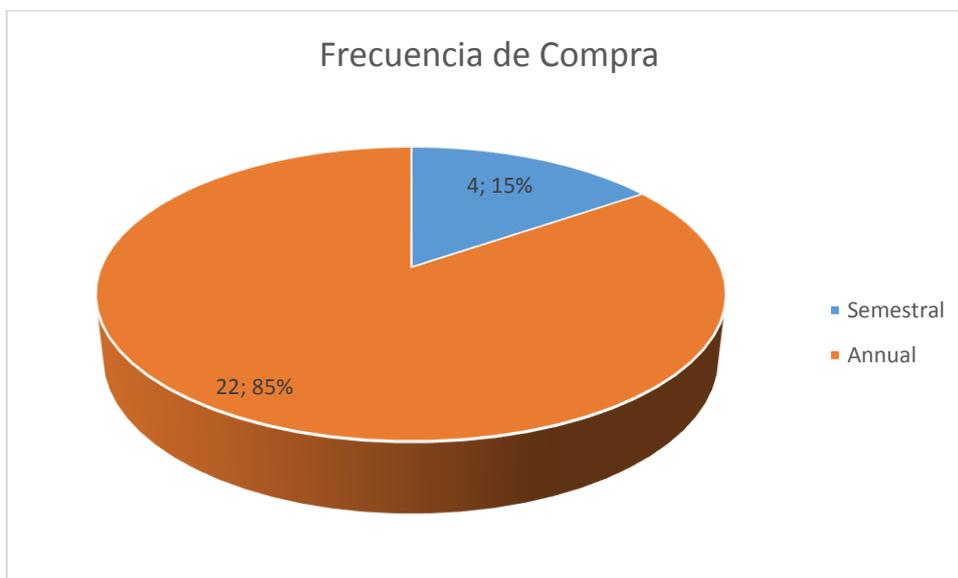
Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4. *¿Cuántas veces al año realizan sus compras?*

Según los resultados de las entrevistas el 85% de empresas de seguridad cuencanas que disponen escopetas realizan sus compras anualmente y el 15% de empresas realizan sus compras semestralmente, lo que nos indica que a gran mayoría de empresas de seguridad realizan sus compras anuales. (Ilustración 14)

Ilustración 14.

Frecuencia de compra de municiones que realizan las empresas de seguridad.



Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

5. ¿Qué cantidad de cartuchos compra anualmente?

De acuerdo a las encuestas elaboradas las empresas de seguridad demandan 18.930 municiones anualmente, obteniendo un promedio de compra anual de 728 municiones. (Tabla 10)

Tabla 10.
Cantidad de compra anual de municiones.

ORD	RAZÓN SOCIAL	CANTIDAD DE COMPRA ANUAL
1	AUSTROSEGURIDAD CIA. LTDA.	2.340
2	CASTVISE CIA. LTDA.	3.120
3	CJ SEGURIDAD CIA. LTDA.	288
4	CJS SECURITY SERVICES CIA. LTDA.	192
5	COMVITEC CIA. LTDA.	144
6	CRIMESTOP CIA. LTDA.	33
7	EXPRESSEGURIDAD CIA. LTDA.	99
8	GRUPISEG CIA. LTDA.	576
9	GUSEPRIV CIA. LTDA.	264
10	SUKHOI CIA. LTDA.	864
11	JASETRON CIA. LTDA.	0
12	MARTÍNEZ PALACIOS CIA. LTDA.	165
13	MEDINA & GRANDA CIA. LTDA.	132
14	MONAT MONITOREO CIA. LTDA.	198
15	OMNISEPRYEL OMNITRON CIA. LTDA.	231
16	R.J.V. SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA.	384
17	SAFEGUARD CIA. LTDA.	660
18	SECURITY GEO HOEY MONGE CIA. LTDA.	165
19	SEGPLUS CIA. LTDA.	960
20	SEGPROSER CIA. LTDA.	495
21	ALFILSEG	165
22	SEGURCROMSIG CIA. LTDA.	165
23	SEGURIPRIV CIA. LTDA.	132
24	SERSEIVI CIA. LTDA.	4.680
25	SEVIMAN CIA. LTDA.	198
26	SSP SEGURIDAD CIA. LTDA.	330
27	TEVSUR CIA. LTDA.	1.950
TOTAL		18.930
PROMEDIO		728

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

6. *¿Qué precio paga usted por su munición tipo cartucho?*

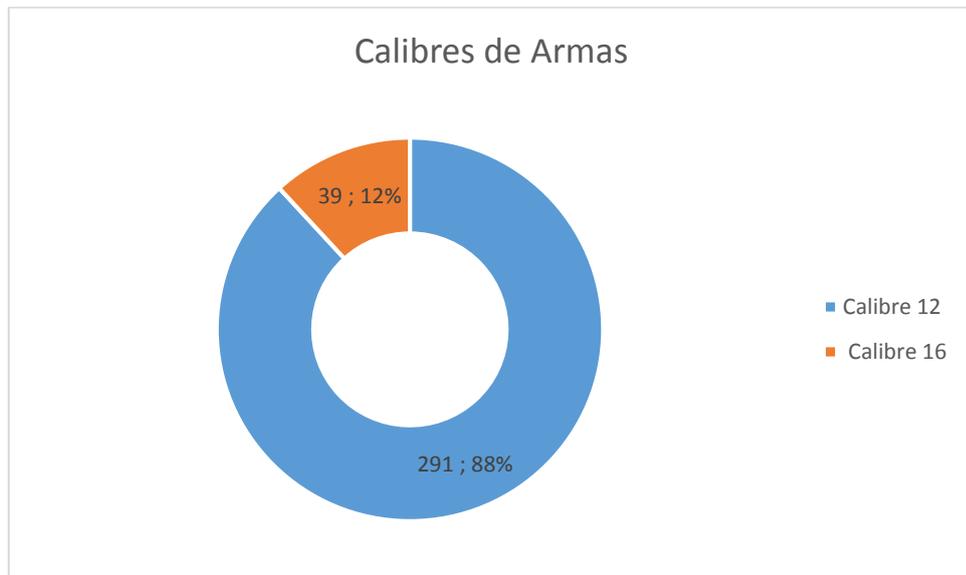
Desafortunadamente las empresas de seguridad no nos brindaron esta información, sin embargo, el único dato que nos supieron indicar es que los precios son estándares con una variación mínima entre ciertos proveedores.

7. *¿Qué calibre es el que más consume?*

Según los resultados de las encuestas el 88% del total de escopetas que disponen las empresas de seguridad son de calibre 12, tan solo el 12% son de calibre 16. (Ilustración 15)

Ilustración 15.

Calibres de las Armas que disponen las empresas de seguridad.



Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

8. *¿Que desean del distribuidor?*

Las empresas de seguridad locales buscan un proveedor local, quien pueda cubrir sus necesidades exigiendo a sus proveedores ciertos factores como es precio (73%), calidad (50%), disponibilidad inmediata (27%), tiempo de entrega (23%) y servicio (8%); (Tabla 11) cuyos valores que se encuentran en la ilustración 16.

Tabla 11.

Criterios que exigen las empresas de seguridad a sus proveedores.

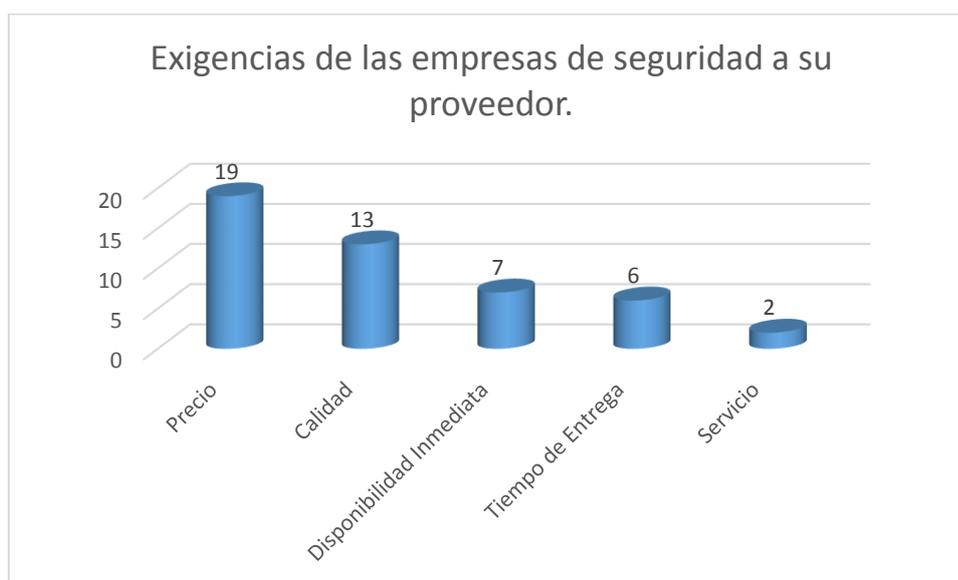
Criterio	# empresas	Porcentaje
Precio	19	73%
Calidad	13	50%
Disponibilidad Inmediata	7	27%
Tiempo de Entrega	6	23%
Servicio	2	8%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Ilustración 16.

Criterios que exigen las empresas de seguridad a sus proveedores.



Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

9. *¿Que desean del producto?*

Las empresas de seguridad por medio del censo realizado (Tabla 12) nos supieron indicar que el producto debe ser de buena calidad (92%) y se debe tomar en cuenta la fecha de caducidad (12%) (Ilustración 17) y sobretodo que sean elaborados con las especificaciones técnicas necesarias y requeridas por la ley.

Tabla 12.

Exigencias del producto de las empresas de seguridad.

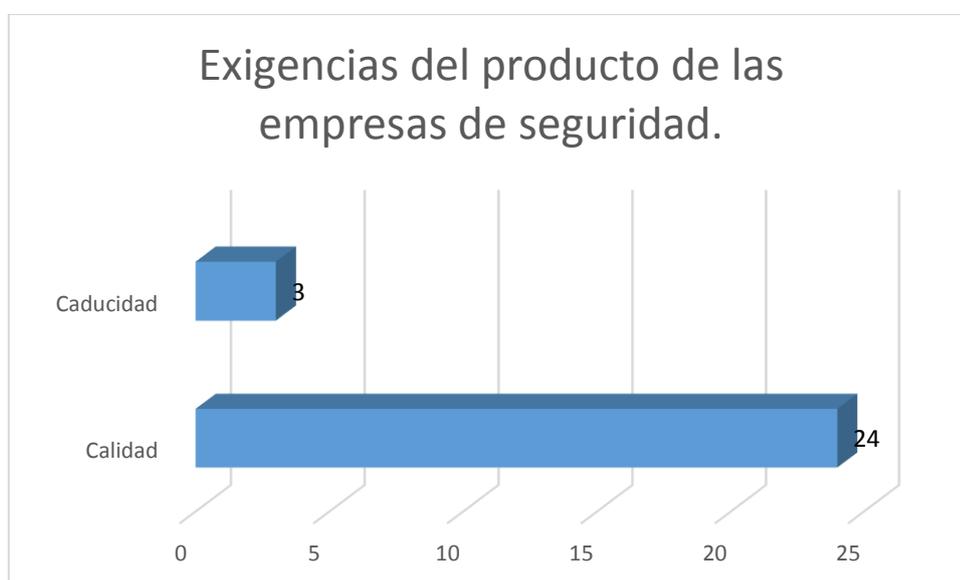
Criterio	# empresas	Porcentaje
Calidad	24	92%
Caducidad	3	12%

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Ilustración 17.

Exigencias del producto de las empresas de seguridad.



Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

10. ¿Qué otros productos demandan constantemente?

Las empresas de seguridad adicional a las municiones, nos supieron indicar que demandan ciertos productos mismos que se detallan en la tabla 13.

Tabla 13.

Lista de productos que demandan las Empresas de Seguridad.

Producto.
Botas gamos
Chalecos antibalas
Cinturones
Gas
Gorras bordadas
Porta tolete
Portas gas
Toletes
Uniformes

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

11. *¿Qué cantidad de los productos que demanda adicionalmente compra anualmente?*

Se les pregunto en el censo a las empresas de seguridad la cantidad de los productos que demandan adicionalmente, mismos, que se detallan en la tabla 14.

Tabla 14.

Cantidad de productos adicionales que demandan las empresas de seguridad.

Productos	Cantidad a demandar
Botas gamos	1 308
Chalecos antibalas	1.308
Cinturones	1.308
Gas	337
Gorras bordadas	1.308
Porta tolete	337
Portas gas	337
Toletes	337
Uniformes	2.616

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

12. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por los productos que demanda adicionalmente a las municiones?

Las empresas de seguridad en su mayoría fueron recelosas en brindarnos los precios que pagan actualmente por los productos, sin embargo, nos indicaron los precios que están dispuestos a pagar, cuyos precios se detallan en la tabla 15.

Tabla 15.

Precios de productos adicionales que adquieren las empresas de seguridad.

Productos	Cantidad a demandar	Precio
Botas gamos	1.308	\$70,00
Chalecos antibalas (más rentable)	1.308	\$45,00
Cinturones	1.308	\$10,00
Gas	337	\$30,00
Gorras bordadas	1.308	\$5,00
Porta tolete	337	\$2,50
Portas gas	337	\$2,50
Toletes	337	\$10,00
Uniformes	2.616	\$50,00

Fuente: Encuestas realizadas a las empresas de Seguridad de Cuenca.

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Conclusiones del estudio realizado

La presente serie de entrevistas nos ayudó a determinar la cantidad de escopetas que están en permanente uso por parte las empresas de seguridad privada, la frecuencia con la que realizan pruebas a las mismas, la frecuencia de compra de municiones, la cantidad de compra anual de municiones, así como qué esperan los clientes acerca de su proveedor en cuanto a calidad y atención; la única información que no se pudo conseguir mediante las entrevistas fue el precio al que están adquiriendo las municiones en la actualidad ya que en las 26 empresas existió recelo con ese rubro específico. Toda esta información levantada nos ayuda a poder determinar el nivel de ventas esperadas para el proyecto.

2.3. Determinación de las ventas del proyecto en el horizonte de tiempo.

Con base a las encuestas realizadas se pudo determinar la cantidad que cada una de las empresas de seguridad van a demandar durante el periodo de un año.

El total de municiones a demandar es de 19.161 unidades las cuales son vendidas en cajas de 25 unidades, por lo tanto en el año se estima vender 766 cajas.

El inconveniente encontrado es la frecuencia de compra por parte de los clientes; quienes en su mayoría realizan una sola compra y mantienen sus municiones embodegadas durante el ejercicio fiscal.

3. Capítulo 3: Estudio de la factibilidad técnica.

3.1. Benchmarking de la competencia.

Dentro de una estructura correcta para un estudio de factibilidad exitoso el concepto de benchmarking es algo trascendental ya que hace referencia al proceso sistemático de medida, comparación, análisis y aprendizaje de una empresa con respecto a otras del mismo sector, especialmente con aquellas que se consideran excelentes o competidoras directas. En sentido amplio en el benchmarking se pueden distinguir varios tipos: de procesos, de resultados, externo e interno. (Fernández-Laviada, 2010)

En otras palabras el benchmarking nos ayuda a evaluarnos frente a una empresa exitosa dentro del medio, aprender de sus factores críticos de éxito y mejorar procesos que se consideren obsoletos o necesarios de ser modificados, esta fuente de información es difícil de conseguir pero los resultados que arroja son un arma importantísima ante la inminente tarea de crear una estrategia propia dentro del propio modelo de negocio que se piensa emprender.

3.1.1. Determinación del modelo a seguir.

La falta de competidores en el mercado nacional nos lleva a poner nuestros ojos en el extranjero, es este caso, específicamente en la empresa Armería La Escondida en Santa Fé, Argentina ya que han desarrollado un modelo de negocio exitoso y sobre todo sustentable a lo largo del tiempo.

Armería La Escondida instituye su modelo de negocio en brindar al cliente una experiencia de compra pocas veces vista en el mercado de las municiones ya que involucra de manera integral los sentidos y las emociones de los clientes con decoraciones propias de cacería y ambientaciones tanto visuales como auditivas que terminan desencadenando euforia en los clientes y esto lleva directamente al consumo de productos, como se indica en fotografía 6.

Fotografía 6.
Tienda Armería La Escondida.



Fuente:

<https://www.facebook.com/ArmeriaLaEscondida/photos/a.732781063430118.1073741829.529301847111375/1235427229832163/?type=3&theater>

Sus factores críticos de éxito se pueden englobar en atención al cliente y la creación de un nuevo modelo de negocio; sin embargo, los podemos desglosar de la siguiente manera:

- Diversidad de productos, cuentan con municiones de todos los calibres, artículos de pesca, caza, navegación, ropa, zapatos, gorras, tiendas de campaña, radios, bengalas de emergencia, entre lo que podemos mencionar.
- Atención personal por colaboradores totalmente especializados que pueden despejar cualquier duda que se les presente a los clientes.
- Tienda en línea para una experiencia de compra más rápida y eficiente.
- Responsabilidad social con la comunidad de jóvenes, planes de reforestación de árboles y conservación de la fauna.
- Patrocinio de grandes figuras de la cacería y tiro deportivo.

3.1.2. Determinación de los factores críticos de éxito.

“Los factores críticos de éxito no son más que los ejes en los que se cimienta una estrategia empresarial, éstos se ven reflejados con la identificación de áreas específicas de gestión en la cual la organización en cierto momento necesitara generar resultados.”
(Cavazos, 2011)

Algunos ejemplos de factores críticos de éxito genéricos en la actualidad pueden ser la calidad del producto, productividad en procesos y las estrategias de marketing.

Los factores críticos de éxito deben estar correctamente alineados con la misión y la visión de la organización así como con las influencias dominantes que existen en el mercado y las influencias positivas y negativas que se encuentran dentro de la empresa.

Una vez establecidos los ejes estratégicos sobre los cuales se van a trabajar, el siguiente paso a seguir es la determinación de objetivos estratégicos y objetivos operacionales.

Roger Kaufman en 2004 combina los conceptos de factores críticos de éxito con una perspectiva desde el benchmarking empresarial, en donde el punto de inflexión que convierte a una empresa en exitosa es poder realizar un benchmarking de mercado de manera estratégica, asociar y comparar las dos empresas en estudio con los siguientes pasos:

1. Ubicar empresa exitosa.
2. Cuáles son los factores que hizo que sea exitosa. Manejo de inventario, manejo de clientes,
3. Como se adaptar a la empresa los factores de éxito.
4. Modelo de negocio a proponer,
5. Utilizar nuevos y más amplios horizontes para pensar, planificar, hacer y evaluar/mejorar continuamente.
6. Diferenciar entre fines y medios.
7. Utilizar los tres niveles de planificación y de resultados.
8. Preparar objetivos, en los que incluyan la visión ideal y de los objetivos de la misión, en donde se indique como sabrá cuando ha llegado.
9. Definir la necesidad como un desajuste entre los resultados.

10. Utilizar una visión ideal como la base subyacente para la planificación, en donde no se limite a la organización.

En este punto determinaremos los factores críticos de éxito de la empresa Hunter's Store, mismos que se detalla a continuación:

1. Realizar visitas constantes a las empresas que demandan las municiones, para que la empresa pueda determinar posibles cambios de las necesidades, para tener la posibilidad de entregarles lo que requiriesen a tiempo.
2. Realizar constantemente barridos de mercado, para la determinación de posibles nuevos clientes.
3. Determinar los métodos que se van a emplear para satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera tener presente cuales son las metas propuestas.
4. Elaborar una planificación de ventas, lo más real posible que nos ayude a determinar la proyección acertada, y poder evaluar los resultados versus la planeación.
5. Determinar los objetivos, estos deben ser medibles y cuantificables para que aporten a la misión de la empresa.
6. Planificar anualmente lo que se va a realizar e incentivar que se cumpla para hacer que la empresa crezca.

3.1.3. Determinación de la adaptación de factores.

El mercado ecuatoriano es muy reducido a comparación del argentino, no sólo en el aspecto geográfico y demográfico; hay aspectos igual de relevantes que afectan de manera directa al tipo de organizaciones como Hunter's Store como las prohibiciones de cacería que rigen dentro del país, la ley monopolista para la fabricación de armas a favor de Santa Bárbara EP, entre otras.

Sin embargo; en miras de poder implementar un modelo de negocio rentable y sostenible a lo largo del tiempo, Hunter's Store debe imitar estrategias exitosas que han llevado a grandes empresas a posicionarse como las mejores a nivel mundial, tomando en cuenta que los recursos no son ilimitados los factores que se podrían adaptar de una mejor manera a nuestra empresa son:

- Diversificar la cartera de productos, si bien es un esfuerzo grande para el propietario el beneficio que se espera recibir va a ser mucho mayor, al ofertar una amplia gama de productos en un solo lugar la demanda potencial se va a incrementar ya que se va a lograr posicionar al Hunter's Store como la tienda predilecta en cuanto a municiones y accesorios para deportes al aire libre.
- En un mundo globalizado una página web es algo que no puede estar en tema de discusión, el implementarla no solo va a acercarnos con los clientes actuales si no también va a convertirse en un motor de búsqueda rápido y sencillo para quienes no sepan en donde pueden adquirir este tipo de productos; la inclusión de una tienda en línea dentro de la página web provocaría que los productos que no necesiten de autorizaciones especiales, supervisión o control específico se puedan comercializar a un costo más bajo y asegurando el ingreso de dinero de manera inmediata a la organización.
- Personal que esté permanentemente capacitado y presto para despejar todas las dudas que los clientes puedan tener, brindándoles una atención personalizada que llegue a satisfacer las necesidades del cliente con un cálido acompañamiento durante todo el proceso de compra.

3.2. Elaboración de un plan comercial y de distribución.

Para Sainz en el 2016 el diseño o implementación de un Plan Comercial y de Distribución debe estar alineada a su estrategia general y considerar los activos con los que cuenta la empresa para materializar el plan. Su contenido se fundamenta en cuatro elementos:

Productos o servicios: En este punto se debe determinar las características del producto a ofertar de manera que pueda satisfacer la demanda potencial con base al estudio de mercado realizado previamente.

Política de precios: El punto clave en la política de precios es determinar de manera exacta los costos de la empresa para poder fijar un margen de rentabilidad y un precio al producto sin que este quede fuera de mercado, además se debe establecer las condiciones de pago, gestión de cobro y descuentos.

Publicidad y promoción: Fijas estrategias que permitan introducir o potenciar el producto en el mercado según sea el caso y las necesidades de la organización.

Diseño de canales: Acordar los canales de distribución que permitan llegar de una manera efectiva a los clientes sin elevar demasiado los costos de la organización.

Estos cuatro elementos deben guardar coherencia, consigo mismo y con cada uno de los demás elementos, considerando la estrategia del negocio y la situación del mercado; por ejemplo: si vendemos productos de calidad a precios bajos, los canales de distribución y la comunicación deben alinearse a estos elementos.

En la tabla 16 se detalla las proyecciones de ventas para cinco años mismas que tienen un crecimiento del 5% anualmente, este es un escenario conservador, ya que se ha considerado el incremento de la inflación del año 2016 que es el 1,12% según el Banco Central del Ecuador y se ha considerado el crecimiento de las ventas que exige el inversionista, mismo que está acorde con el crecimiento del sector comercial.

Tabla 16.
Proyección de Ventas.

VENTAS DEL PROYECTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCTOS					
Cartuchos L&N					
Cantidad en unidades	19.161	20.120	21.126	22.183	23.293

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Hunter's Store dentro de su estrategia establece comercializar productos de calidad de fabricación nacional a precios bajos y atender el mercado de empresas de seguridad privada que en la actualidad no cuenta con un proveedor local; es así que identificando cada uno de los elementos de nuestro Plan Comercial tenemos:

- **Producto:** Nuestro producto es la marca de cartuchos L&N, de producción nacional, orientada a atender las 27 empresas de seguridad privada que cuentan con 330 escopetas, según información de las encuestas realizadas.
- **Política de precios:** Se establece la siguiente normativa para el manejo de crédito y cobranzas.
 - Las empresas de seguridad privada deberán llenar un formulario de solicitud de crédito firmado por el representante legal. Adjunto al documento irá un pagaré por el valor aproximado de compra mensual.
 - Será responsabilidad de la Gerencia la aprobación de días y montos de crédito.
 - El crédito máximo a otorgarse será de 45 días, analizando factores como montos de compra y tamaño de la empresa.
 - Se establece el 1% de descuento por pronto pago a aquellos clientes que cancelen sus compras al contado, pese a tener crédito aprobado con Hunter's Store.
 - La gestión de cobros estará a cargo del vendedor y los ingresos los realizará el área de facturación.
 - El crédito otorgado por nuestro proveedor es de 60 días.
- **Publicidad y promoción:** Se realizarán campañas de tele-ventas con información de nuestros productos en las que se evaluará el nivel de servicio que prestamos a nuestros clientes e identificarán oportunidades de mejora y clientes potenciales.
- **Diseño de canales:** Parte del éxito del Plan Comercial es considerar los activos con los que cuenta la empresa para materializar nuestro plan; Hunter's Store en la actualidad no cuenta con una fuerza logística que nos permita establecer canales de distribución complejos o sistematizados. La entrega de nuestros productos se realizará usando una camioneta que trabajará bajo la modalidad de fletes, que serán cancelados con base en las entregas realizadas durante el mes.

3.2.1.1. Lista de actividades del proceso de venta.

A continuación se detalla el listado de actividades del proceso de venta.

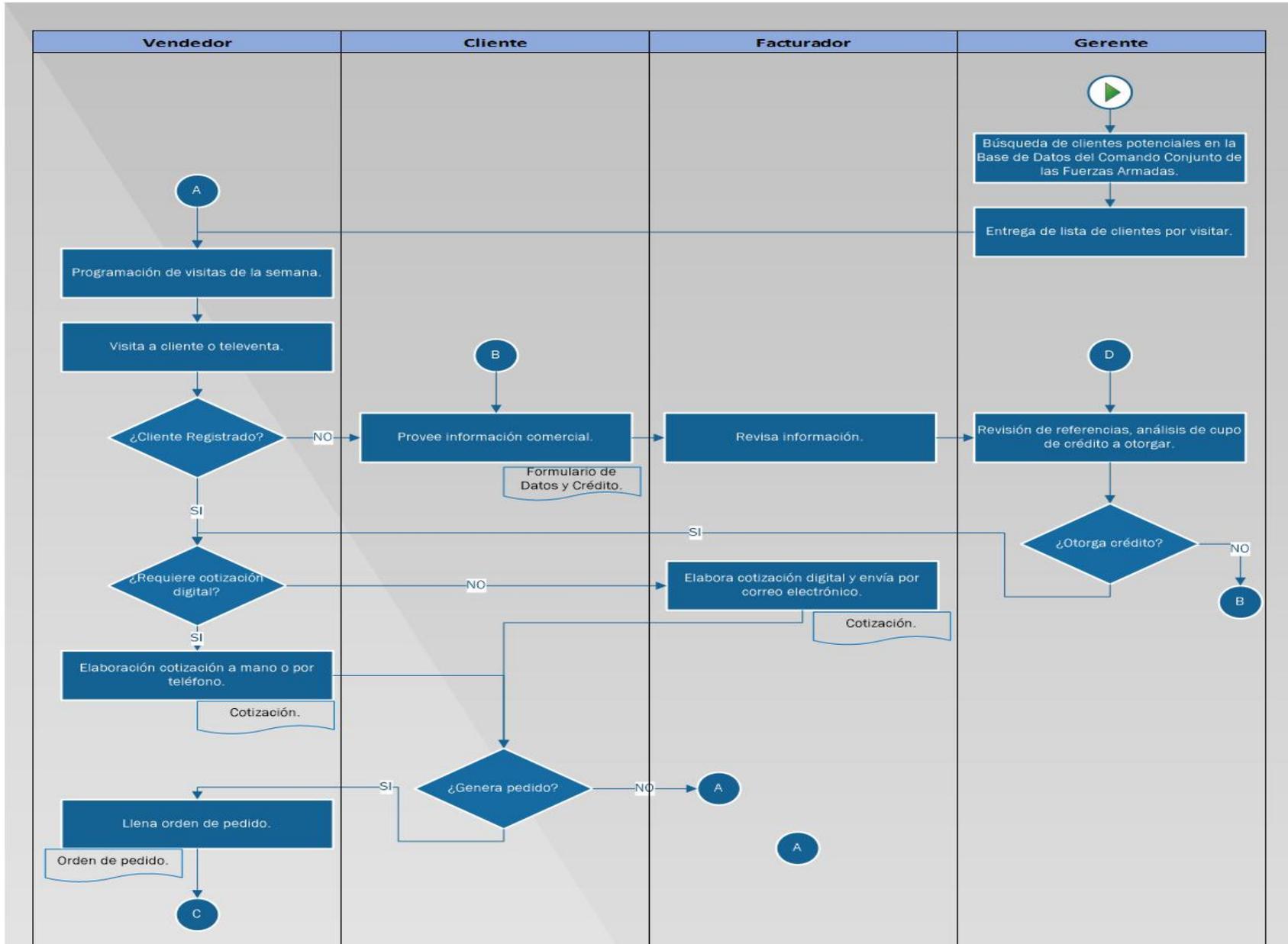
1. El Gerente realiza la búsqueda de clientes potenciales en la Base de Datos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

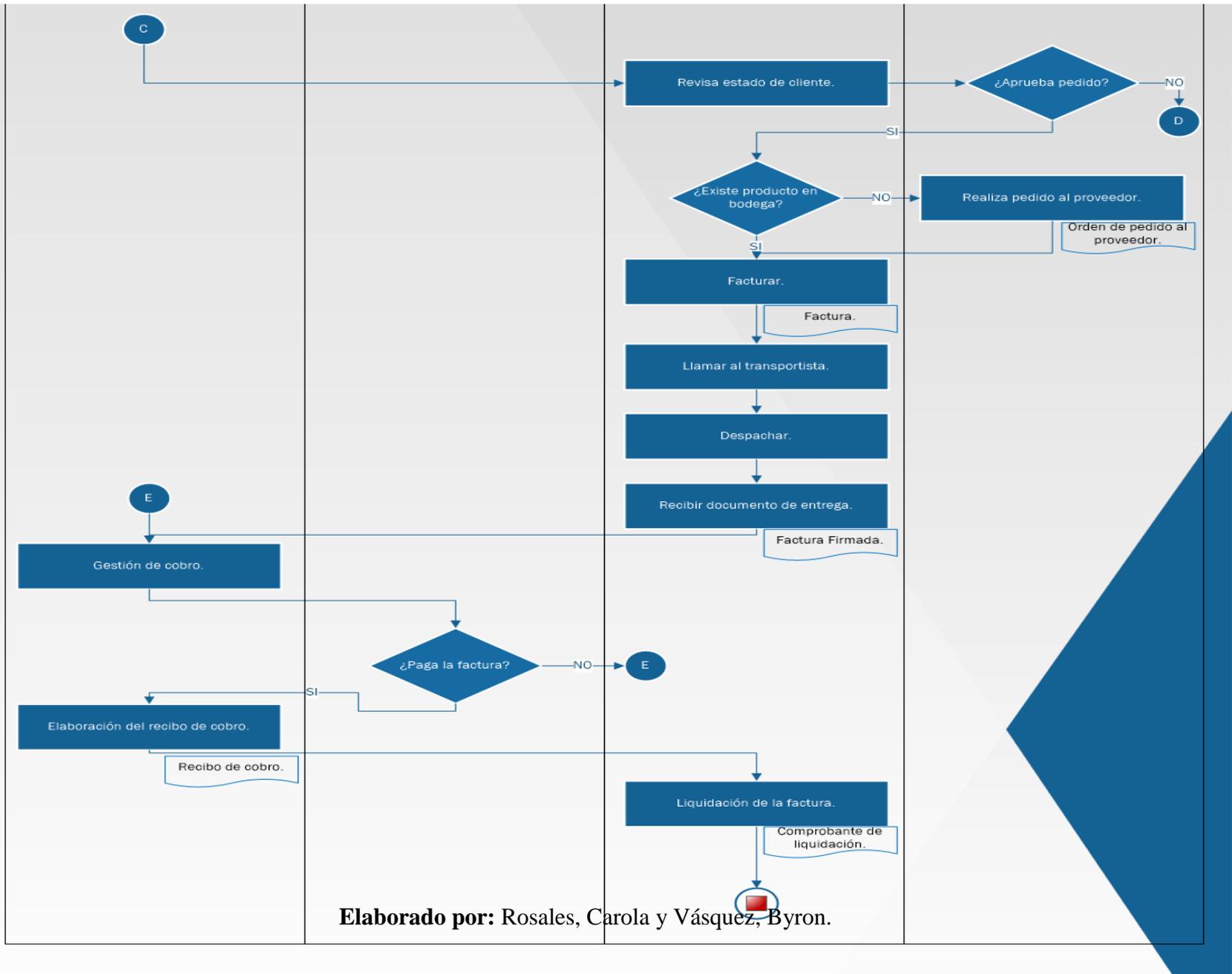
2. Entrega de lista de clientes por visitar al vendedor.
3. El vendedor programa las visitas de la semana.
4. El vendedor contacta al cliente por medio de una visita presencial o por llamada telefónica.
5. Si el cliente se encuentra registrado se procede a realizar la cotización, caso contrario se llena el formulario de datos y crédito.
6. La facturadora revisa que la información del formulario se encuentre completa.
7. Se procede a la revisión de referencias y el análisis de cupo de crédito a otorgar por parte del Gerente.
8. Una vez que el crédito sea aprobado se procede a realizar la cotización manual o digital, dependiendo si la venta se realizó de forma presencial o por tele venta. Si la cotización es digital la facturadora se encarga del envío al correo electrónico del cliente.
9. Se procede a generar el pedido por parte del vendedor.
10. El vendedor llena la orden de pedido.
11. La persona de facturación revisa que el cliente no tenga cartera vencida, ni inconveniente alguno que no permita atender su pedido (estado).
12. El gerente tendrá a cargo la aprobación de todos los pedidos para su posterior facturación.
13. Si existe producto en bodega se factura el stock disponible, caso contrario el Gerente elaborará la orden de pedido al proveedor, en este caso L&N, para proceder con la facturación.
14. Una vez que el pedido se encuentra facturado, se procede a llamar al transportista.
15. Se despacha la mercadería por parte del facturador.
16. El transportista es el encargado de facilitar el documento de entrega a la persona de facturación, luego de haber realizado el despacho al cliente.
17. El vendedor tiene a cargo la gestión de cobro.
18. Si el cliente paga la factura, el vendedor le entregará el recibo de cobro.
19. La facturadora tiene a cargo realizar la liquidación de la factura.

Estos procesos generan un flujo de procesos mismo que se refleja en la ilustración 18.

Ilustración 18.

Diagrama de flujo funcional del proceso de ventas.





3.3. Plan operativo del abastecimiento, manejo de inventarios y distribución física.

3.3.1. Características del abastecimiento.

La misión de un buen plan de Abastecimiento es llevar los bienes o servicios adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas.

Dentro del Abastecimiento tenemos productores y distribuidores:

- **Productores:** Transforman la materia prima en productos terminados de acuerdo a lo que el cliente necesita. En este caso nuestro productor es Comercial León y los Cartuchos L&N son el producto terminado a comercializar.
- **Distribuidores:** Se encarga de almacenar y enviar los productos terminados al consumidor final.

Existen varios tipos de distribución, entre las cuales, la que se apega a nuestro modelo de negocio es la distribución exclusiva para vender el producto en una zona geográfica determinada.

Como características de nuestro abastecimiento podemos mencionar, de acuerdo a lo indicado por el proveedor:

- Nuestro proveedor está ubicado en la ciudad de Cuenca.
- Cuenta con todos los permisos reglamentarios para fabricación y comercialización de cartuchos.
- Su producción a escala le permite manejar grandes lotes de inventario que nos asegura total e inmediata disponibilidad de nuestros requerimientos.
- Cuenta con logística propia que permite la entrega de la mercadería directamente en nuestro local.

3.3.1.1. Lista de actividades del proceso de compra.

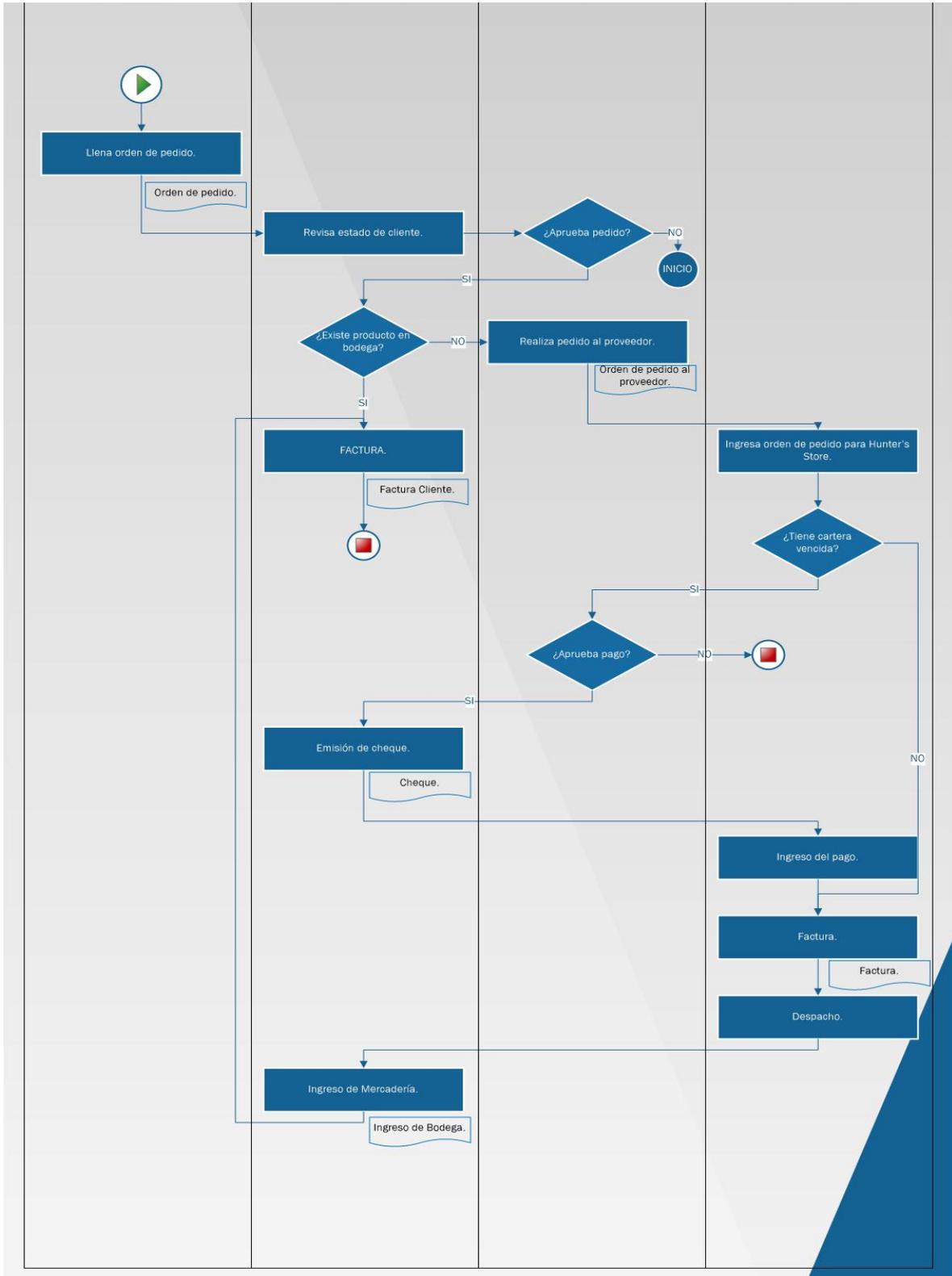
A continuación detallamos el proceso de compra.

1. El vendedor llena la orden de pedido con el requerimiento del cliente.

2. Facturación revisa que el estado del cliente esté en OK para despachos.
3. Gerencia aprueba el pedido antes de su facturación.
4. Si existe producto en bodega se procede a facturar, caso contrario el Gerente realiza el pedido al proveedor.
5. El proveedor Ingresa la orden de pedido para Hunter's Store.
6. Como política del proveedor se revisa nuestra cartera vencida antes de realizar la factura.
7. De existir algún pago pendiente, Gerencia aprueba o no la emisión del mismo.
8. Facturación se encarga de la emisión de cheque.
9. El proveedor realiza el ingreso del pago.
10. Factura nuestro pedido.
11. Se procede al despacho.
12. Facturación recibe e ingresa la Mercadería.
13. Se genera la FACTURA para atender el pedido de nuestro cliente.

Estas actividades generan un flujo grama mismo que se refleja en la ilustración 19.

Ilustración 19.
Diagrama de flujo funcional del proceso de compra.



Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

3.3.2. Manejo de inventarios y provisión del servicio.

“El objetivo de la administración de inventarios es encontrar un equilibrio entre la inversión en el inventario y el servicio al cliente” (Heizer & Render, 2009, p.484)

El inventario, y cómo manejarlo, es uno de los puntos primordiales dentro de una organización formal. En la actualidad existen tantos sistemas de control de inventarios como organizaciones para aplicarlos, la manera de planificar y controlar el inventario varía según la conveniencia de la empresa, de su magnitud e incluso su capacidad financiera para la reposición de las existencias.

Según Heizer y Render, en 2009, el inventario se lo puede clasificar en cuatro grandes grupos: inventario de materia prima, inventario de trabajo en proceso, materiales para mantenimiento, reparación y operaciones y el inventario de bienes terminados.

Debido a que Hunter's Store se dedica solo a la comercialización de bienes el único inventario a manejar es el de bienes terminados.

Dentro del mercado en el que Hunter's Store realiza sus actividades comerciales existen ciertas regulaciones que debe cumplir a la hora de embodegar su inventario de municiones entre las que podemos mencionar:

El espacio debe ser adecuado con las características legales para no tener ningún problema con los organismos de control; sin embargo, la parte primordial es definir cómo va a ser administrado el inventario de Hunter's Store para lo que hemos decidido que la mejor forma es adoptar una combinación entre un inventario fijo y el modelo *just in time (JIT)*; el inventario fijo será utilizado para poder solventar ventas esporádicas de clientes que lleguen de manera directa al local; la reposición de este inventario se la realizará a medida que las municiones vayan rotando a lo largo del tiempo; Hunter's Store debe aprovechar la cercanía del proveedor y la velocidad en el tiempo de entrega para que sea él quien absorba los costos implícitos de mantener un inventario; este objetivo lo va a lograr al empezar a trabajar con el sistema de *just in time (JIT)*, como se apreciara mejor al momento de analizar el flujo de efectivo.

3.3.3. Gestión de distribución física.

En un mundo globalizado y tan competitivo, ser eficiente con los recursos disponibles es algo imprescindible; la distribución de las instalaciones físicas de una compañía es una de las decisiones claves para poder lograr esta eficiencia, para Heizer & Render, en todos los casos la distribución física debe buscar cinco objetivos fundamentales:

1. Mayor utilización de espacio, equipos y personas.
2. Mejor flujo de información, materiales y personas.
3. Mejor ánimo de los empleados y condiciones de trabajo más seguras.
4. Mejor interacción con el cliente.
5. Flexibilidad (cualquiera que sea la distribución con el tiempo va a tener que cambiar y adaptarse).

Para poder lograr los objetivos anteriormente mencionados se han desarrollado varios métodos de distribuciones:

1. Distribución de oficina: Posiciona a los trabajadores, su equipo, y sus espacios y oficinas para proporcionar el movimiento de información.
2. Distribución de tienda: Asigna espacio de anaquel y responde al comportamiento del cliente.
3. Distribución de almacén: Aborda los intercambios que se dan entre espacio y manejo de materiales.
4. Distribución de posición fija: Estudia los requerimientos de distribución de proyectos grandes y voluminosos, como barcos y edificios.
5. Distribución orientada al proceso: Trata la producción de bajo volumen y alta variedad (también llamada “taller de trabajo” o producción intermitente).
6. Distribución de célula de trabajo: Acomoda maquinaria y equipo para enfocarse en la producción de un solo producto o de un grupo de productos relacionados.
7. Distribución orientada al producto: Busca la mejor utilización de personal y maquinaria en la producción repetitiva o continua. (2009)

La distribución y el modelo de las instalaciones físicas es un arte; el concepto que maneja Hunter´s Store se debe ver plasmado en todas sus instalaciones, debe ser fácilmente percibido por el cliente apenas ingrese al establecimiento.

Debido al espacio limitado que tiene en la actualidad la organización la distribución de la parte operativa debe ser cuidadosamente integrada a la tienda ya que van a ocupar el mismo espacio físico. Equipos pequeños, módulos y escritorios móviles resultan apropiados para Hunter's Store ya que deben ser fácilmente adaptables a los cambios que la empresa pueda experimentar en el mediano y largo plazo.

En cuanto a la tienda, la organización debe optar por la exposición de los productos de manera directa hacia el cliente, exponer el mayor número de productos como sea posible sin olvidar que lo que se busca es maximizar la rentabilidad por metro cuadrado del espacio que se utiliza, por esto recomendamos que los artículos con ventas altas (mayor rotación) sean ubicados a la periferia del local y distribuir los artículos más llamativos a lo largo y ancho de la tienda, obligando así al cliente a recorrer el local y poder poner atención a todos artículos complementarios que pueda ofertar Hunter's Store. Esta distribución a más de ser más rentable para la empresa va a tener un efecto positivo en la experiencia de compra del cliente quien se va a sentir tentado a volver, convirtiéndolo así en un cliente recurrente.

3.4. Estrategia y operaciones para la ampliación del mercado.

El plan comercial en curso tiene como objetivo la ampliación del mercado que Hunter's Store atiende en la actualidad, poner la mira en las empresas de seguridad privada y ofertar productos de la más alta calidad en un tiempo de entrega mínimo.

Este objetivo debe verse plasmada en cada una de las acciones que la empresa realice, así como también en las estrategias de mercadeo a utilizar; la ampliación de mercado va de la mano con una estrategia agresiva de penetración; para lo cual planteamos la utilización de medios digitales que puedan llegar a captar la atención de los consumidores de los uniformes distribuidos por la empresa y hacer saber a las empresas de seguridad privada que existe una nueva alternativa que les puede proveer de una manera más rápida y efectiva.

La campaña de marketing digital que proponemos debe seguir los siguientes pasos:

- Definir la ventaja competitiva que Hunter's Store tiene sobre sus competidores.

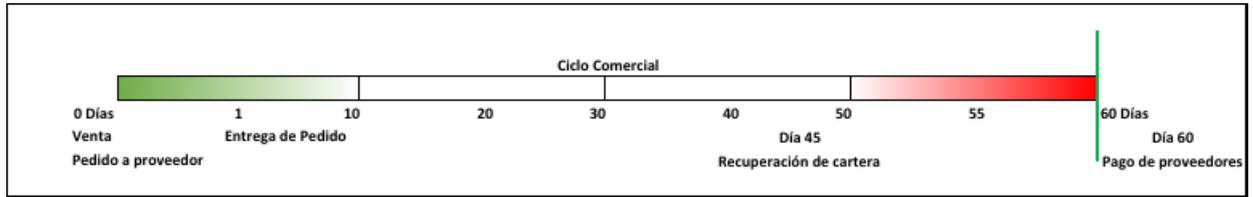
- Segmentación de mercado.
 - Recolectar información en comando conjunto de fuerzas armadas.
- Análisis de la competencia.
 - Redes Sociales.
 - Página Web.
 - Keywords, movimientos de la página (Utilizar herramientas como Semrush o ninja)
 - SEO (Search Engine Optimizer u optimizador del motor de búsqueda)
 - Comunicación (prontitud de respuesta, como es su atención, precio, servicio, proceso de compra)
- Crear un Buyer Person o Buyer Company en base a la investigación realizada.
- Creación de una página web y página de Facebook con tendencias y funcionalidades dirigidas al buyer person.
- Realizar un cronograma de publicaciones para redes sociales y página web con contenidos dirigidos al buyer person.

3.5. Elaboración del ciclo de caja.

Según (Jorge Iván Jiménez Sánchez, Junio 26 de 2013) “Para la empresa es muy importante conocer el tiempo que pasa desde que invierte dinero en el activo corriente de la empresa hasta que lo recupera, es lo que se conoce como el ciclo de caja, antes de solicitar un crédito, se debe contar con un análisis de los estados financieros proforma, los cuales aporta muchos indicadores, especialmente los que tienen que ver con el manejo del efectivo, el cálculo del ciclo de caja es causa de preocupación y problema a resolver por parte de los gerentes pyme”.

En la tabla 17 se muestra el ciclo de caja desde el momento que el cliente realiza el pedido hasta el momento del cobro.

Tabla 17.
Ciclo de caja de Hunter's Store.



Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4. Capítulo 4: Análisis económico y de rentabilidad.

4.1. Estructuración de los estados financieros.

Una vez realizado los respectivos estudios de mercado, administrativo, técnico, el análisis de factores externos mediante la herramienta del PEST y los cuadros resumen de cada uno de los rubros que representan un desembolso de dinero se ha llegado a determinar los estados financieros proyectados del actual estudio de factibilidad para la empresa Hunter's Store.

El análisis de la rentabilidad de un proyecto se basa en los estados financieros proyectados del mismo, dentro del presente estudio de factibilidad se han determinado los valores presupuestados con los que vamos a construir los respectivos estados, los costos y gastos del proyecto los detallamos en este capítulo.

4.1.1. Plan de inversiones.

El plan de inversiones “comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa”. (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

El plan de inversiones como muestra en la tabla 18 está detallando los activos fijos que van a ser adquiridos por la empresa Hunter's Store así como el capital de trabajo que se necesita para operar.

Tabla 18.
Plan de Inversiones Proyectado.

PLAN DE INVERSIONES PROYECTO USD	
INVERSIONES	
Muebles y Enseres	\$ 842.80
Equipos de Computación	\$ 953.33
SUBTOTAL	\$ 1,796.13
CAPITAL DE TRABAJO	
Arriendos	\$ 100.00
Servicios Básicos	\$ 28.00
Servicios Profesionales	\$ 260.00
Suministros de Oficina	\$ 40.00
Publicidad y Elaboración de pagina WEB	\$ 840.00
Sueldos	\$ 1,743.54
Inventarios	
Municiones	\$ 1,277.40
SUBTOTAL	\$ 4,288.94
INVERSION TOTAL	\$ 6,085.07

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.2. Condiciones de los activos fijos.

De acuerdo al reglamento de aplicación de la ley del régimen tributario interno artículo 28 dice: “La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable”.

La tabla 19 indica la vida útil contable de cada uno de los activos fijos, este rubro detalla el número de años que tarde en depreciar cada tipo de bien.

Tabla 19.
Condiciones de los Activos fijos.

CONDICIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS	
	VIDA UTIL
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	AÑO
Muebles y Enseres	10
Equipos de Computación	3

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.3. Ventas proyectadas.

“La predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo, basada en datos externos e internos se usa como información clave en el proceso de la planificación financiera a corto plazo.” (Gitman, 2007)

Las ventas detalladas en la tabla 20 son proyecciones tanto en unidades como en dólares, rubro principal para la proyección de estados financieros. Se debe recalcar las consideraciones tomadas en la tabla 16 con respecto al crecimiento de las ventas que son de acuerdo a la inflación y a las exigencias del inversionista. Adicionalmente los se ha considerado una inflación del 3,35% en los precios de acuerdo a la previsión del Banco Central del Ecuador.

Tabla 20.
Ventas Proyectadas.

VENTAS DEL PROYECTO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCTOS					
Cartuchos L&N					
Cantidad en unidades	19.161	20.120	21.126	22.183	23.293
Precio Unitario	\$ 1,20	\$ 1,24	\$ 1,28	\$ 1,32	\$ 1,37
Total ventas	\$ 22.993,20	\$ 24.952,82	\$ 27.078,18	\$ 29.385,49	\$ 31.889,57

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.4. Costo de Ventas.

Basándonos en la bibliografía de Johnston los costos de ventas son las cantidades monetarias proyectadas que se utilizarán para la obtención de los ingresos que se proyectaron en el presupuesto de ventas. (Johnston, 2009)

En la tabla 21 se muestra el costo de ventas, mismo que detalla el valor unitario de los cartuchos a comercializar por Hunter's Store y el monto en dólares que representan los mismos, los incrementos de los costos se han basado en 3,35% que es la previsión de inflación a futuro del Banco Central del Ecuador.

Tabla 21.
Costos de Ventas Proyectados.

COSTOS PROYECTADOS					
	VOLUMEN (UNIDADES)				
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Unitario	\$ 0,80	\$ 0,83	\$ 0,85	\$ 0,88	\$ 0,91
Cantidad de Cartuchos L&N	19.161	20.120	21.126	22.183	23.293
Costo Total	\$ 15.328,80	\$ 16.635,22	\$ 18.052,12	\$ 19.590,33	\$ 21.259,71

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.5. Gastos.

Según Baca Urbina, 2013 los gastos son “los egresos de dinero de todos los demás departamentos o áreas sin contar los principales que son el departamento de ventas y de producción, mismos que pudieran existir en una empresa y se cargarán a administración y costos generales. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización”.

La tabla 22 detalla el valor anual de los gastos de operación de Hunter’s Store, se detallan todos los gastos en los que se incurren; éstos son: arriendo del local comercial, servicios básicos, servicios profesionales por la contabilidad y suministros de oficina. Dentro de los gastos de ventas se detalla solo la publicidad ya que Hunter’s Store no trabaja con remuneraciones bajo la modalidad de comisiones de ventas. Se ha considerado incrementos de gastos del 3,35% ya que este es el rubro de la previsión de inflación a futuro del Banco Central del Ecuador.

Tabla 22.
Detalle de Gastos proyectado.

DETALLE DE GASTOS					
PERIODO:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5.136,00	\$ 5.308,06	\$ 5.485,88	\$ 5.669,65	\$ 5.859,59
Arriendos	\$ 1.200,00	\$ 1.240,20	\$ 1.281,75	\$ 1.324,69	\$ 1.369,06
Servicios Básicos	\$ 336,00	\$ 347,26	\$ 358,89	\$ 370,91	\$ 383,34
Servicios Profesionales	\$ 3.120,00	\$ 3.224,52	\$ 3.332,54	\$ 3.444,18	\$ 3.559,56
Suministros de Oficina	\$ 480,00	\$ 496,08	\$ 512,70	\$ 529,87	\$ 547,62
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.440,00	\$ 620,10	\$ 640,87	\$ 662,34	\$ 684,53
Publicidad	\$ 1.440,00	\$ 620,10	\$ 640,87	\$ 662,34	\$ 684,53
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE GASTOS	\$ 6.576,00	\$ 5.928,16	\$ 6.126,75	\$ 6.332,00	\$ 6.544,12

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.6. Sueldos.

“Un sueldo es una suma fija de dinero que se paga por intervalos regulares. El monto del sueldo que se paga a un empleado dado suele estar en función de la experiencia, la competencia y el tiempo en el puesto, así como del punto de vista de sus superiores acerca de la calidad de su desempeño individual”. (Johnston, 2009)

La tabla 23 detalla los salarios anuales proyectados de todo el personal de la organización en estudio, mismos que incluyen los beneficios de ley que perciben como son décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, fondos de reserva y el aporte patronal al IESS, el incremento de los salarios se calculó con el 8,32%, este valor representa al promedio del incremento de los salarios básicos de los diez últimos años.

Tabla 23.
Sueldos.

Cargo	Salarios				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	\$ 8.294,00	\$ 8.984,32	\$ 9.732,09	\$ 10.542,10	\$ 11.419,53
Facturador	\$ 6.314,25	\$ 6.839,79	\$ 7.409,07	\$ 8.025,74	\$ 8.693,73
Vendedor	\$ 6.314,25	\$ 6.839,79	\$ 7.409,07	\$ 8.025,74	\$ 8.693,73

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.7. Balance general.

El balance general proyectado es el estado resumido de la situación financiera anual de la empresa a lo largo del tiempo. (Gitman, 2007)

El estado de situación financiera que se encuentra en la tabla 24 se lo realiza con corte al 31 de diciembre de los próximos 5 años, muestra una fotografía de la estructura de la empresa en un momento del ejercicio fiscal determinado, sirve para analizar la distribución del capital de la empresa.

Tabla 24.
Balance General Histórico y Proyectado.

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO						
USD						
	Saldos iniciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	\$ 3.011,54	\$ (15.864,51)	\$ (36.166,17)	\$ (57.846,62)	\$ (81.962,40)	\$ (106.718,43)
Cuentas y documentos por cobrar		\$ 2.874,15	\$ 3.119,10	\$ 3.384,77	\$ 3.673,19	\$ 3.986,20
Inventarios:						
Productos terminados	\$ 1.277,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 4.288,94	\$ (12.990,36)	\$ (33.047,07)	\$ (54.461,85)	\$ (78.289,22)	\$ (102.732,24)
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Muebles y Enseres	\$ 842,80	\$ 758,52	\$ 674,24	\$ 589,96	\$ 505,68	\$ 421,40
Equipos de Computación	\$ 953,33	\$ 635,55	\$ 317,78	\$ 0,00	\$ 953,33	\$ 635,55
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 1.796,13	\$ 1.394,07	\$ 992,02	\$ 589,96	\$ 1.459,01	\$ 1.056,95
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 6.085,07	\$ (11.596,28)	\$ (32.055,05)	\$ (53.871,89)	\$ (76.830,21)	\$ (101.675,28)
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y documentos por pagar proveedores	\$ -	\$ 2.554,80	\$ 2.772,54	\$ 3.008,69	\$ 3.265,05	\$ 3.543,29
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ 2.554,80	\$ 2.772,54	\$ 3.008,69	\$ 3.265,05	\$ 3.543,29
PASIVO LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE PASIVOS	\$ -	\$ 2.554,80	\$ 2.772,54	\$ 3.008,69	\$ 3.265,05	\$ 3.543,29
PATRIMONIO						
Aporte personal	\$ 6.085,07	\$ 6.085,07	\$ 6.085,07	\$ 6.085,07	\$ 6.085,07	\$ 6.085,07
Utilidad (pérdida) retenida	\$ -	\$ -	\$ (20.236,16)	\$ (40.912,66)	\$ (62.965,65)	\$ (86.180,33)
Utilidad (pérdida) neta	\$ -	\$ (20.236,16)	\$ (20.676,50)	\$ (22.052,98)	\$ (23.214,69)	\$ (25.123,31)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 6.085,07	\$ (14.151,08)	\$ (34.827,59)	\$ (56.880,57)	\$ (80.095,26)	\$ (105.218,57)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 6.085,07	\$ (11.596,28)	\$ (32.055,05)	\$ (53.871,89)	\$ (76.830,21)	\$ (101.675,28)
COMPROBACION	\$ -	\$ (0,00)				

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.8. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias proyectado proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa a lo largo del tiempo. (Gitman, 2007)

El estado de resultados de la tabla 25 nos sirve para analizar la rentabilidad después de cada uno de los costos y gastos en los que la organización debe incurrir para su correcto funcionamiento, el desglosar entre utilidad bruta en ventas, utilidad operacional, utilidad antes de impuestos y utilidad neta ayuda para una fácil identificación de cómo están estructurados los gastos.

Tabla 25.

Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO										
USD										
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	MONTO	%								
Ventas Netas	\$ 22.993,20	100,00%	\$ 24.952,82	100,00%	\$ 27.078,18	100,00%	\$ 29.385,49	100,00%	\$ 31.889,57	100,00%
Costo de Ventas	\$ 15.328,80	66,67%	\$ 16.635,22	66,67%	\$ 18.052,12	66,67%	\$ 19.590,33	66,67%	\$ 21.259,71	66,67%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 7.664,40	33,33%	\$ 8.317,61	33,33%	\$ 9.026,06	33,33%	\$ 9.795,16	33,33%	\$ 10.629,86	33,33%
Gastos de ventas	\$ 14.068,50	61,19%	\$ 14.299,68	57,31%	\$ 15.459,02	57,09%	\$ 16.713,82	56,88%	\$ 18.071,99	56,67%
Gastos de administración	\$ 13.430,00	58,41%	\$ 14.292,37	57,28%	\$ 15.217,97	56,20%	\$ 16.211,76	55,17%	\$ 17.279,12	54,18%
Gastos de depreciación	\$ 402,06	1,75%	\$ 402,06	1,61%	\$ 402,06	1,48%	\$ 84,28	0,29%	\$ 402,06	1,26%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ (20.236,16)	-88,01%	\$ (20.676,50)	-82,86%	\$ (22.052,98)	-81,44%	\$ (23.214,69)	-79,00%	\$ (25.123,31)	-78,78%
Gastos financieros	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otros ingresos	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otros egresos	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	\$ (20.236,16)	-88,01%	\$ (20.676,50)	-82,86%	\$ (22.052,98)	-81,44%	\$ (23.214,69)	-79,00%	\$ (25.123,31)	-78,78%
Participación utilidades	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	\$ (20.236,16)	-88,01%	\$ (20.676,50)	-82,86%	\$ (22.052,98)	-81,44%	\$ (23.214,69)	-79,00%	\$ (25.123,31)	-78,78%
Impuesto a la renta	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	\$ (20.236,16)	-88,01%	\$ (20.676,50)	-82,86%	\$ (22.052,98)	-81,44%	\$ (23.214,69)	-79,00%	\$ (25.123,31)	-78,78%

Rentabilidad sobre:	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	-88,01%	-82,86%	-81,44%	-79,00%	-78,78%
Utilidad Neta/Activos (ROA)	174,51%	64,50%	40,94%	30,22%	24,71%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	143,00%	59,37%	38,77%	28,98%	23,88%
Porcentaje de reparto de utilidades	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.1.9. Flujo de caja.

El estado de flujos de efectivo proyectado proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa. (Gitman, 2007)

El flujo de caja que se encuentra en la tabla 26 muestra los ingresos y egresos operacionales de la organización, en este estado financiero se incluyen únicamente los valores que generan un movimiento de dinero real, es por eso que no se toma en cuenta las depreciaciones, lo que busca este estado es poder identificar si la operación realmente está generando dinero o si se necesita un apalancamiento adicional para la empresa.

Tabla 26.
Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
USD						
	PREOP.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas		\$ 20.119,05	\$ 24.707,87	\$ 26.812,51	\$ 29.097,08	\$ 31.576,56
Inversion.	\$ 6.085,07					
Parcial	\$ 6.085,07	\$ 20.119,05	\$ 24.707,87	\$ 26.812,51	\$ 29.097,08	\$ 31.576,56
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	\$ 1.277,40	\$ 11.496,60	\$ 16.417,48	\$ 17.815,97	\$ 19.333,96	\$ 20.981,48
Gastos de ventas	\$ -	\$ 14.068,50	\$ 14.299,68	\$ 15.459,02	\$ 16.713,82	\$ 18.071,99
Gastos de administración	\$ -	\$ 13.430,00	\$ 14.292,37	\$ 15.217,97	\$ 16.211,76	\$ 17.279,12
Parcial	\$ 1.277,40	\$ 38.995,10	\$ 45.009,54	\$ 48.492,96	\$ 52.259,53	\$ 56.332,58
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	\$ 4.807,67	\$ (18.876,05)	\$ (20.301,66)	\$ (21.680,45)	\$ (23.162,46)	\$ (24.756,03)
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Muebles y Enseres	\$ 842,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ 953,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 953,33	\$ -
Parcial	\$ 1.796,13	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 953,33	\$ -
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	\$ (1.796,13)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (953,33)	\$ -
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	\$ 3.011,54	\$ (18.876,05)	\$ (20.301,66)	\$ (21.680,45)	\$ (24.115,79)	\$ (24.756,03)
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$ -	\$ 3.011,54	\$ (15.864,51)	\$ (36.166,17)	\$ (57.846,62)	\$ (81.962,40)
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$ 3.011,54	\$ (15.864,51)	\$ (36.166,17)	\$ (57.846,62)	\$ (81.962,40)	\$ (106.718,43)
REQUERIMIENTOS DE CAJA		\$ -				
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)		\$ 15.864,51	\$ 36.166,17	\$ 57.846,62	\$ 81.962,40	\$ 106.718,43

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

A continuación se presentara una evaluación financiera del proyecto en función de los resultados obtenidos en las proyecciones; con base a la teoría de Baca Urbina cabe

destacar que la metodología de diseño y evaluación de proyectos es solo una herramienta que facilita la toma de decisiones, por lo que no se puede sustituir el criterio (experiencia y conocimientos) que debe tener el proyectista con el fin de realizar o no una inversión, por lo que la evaluación que se realiza en el presente trabajo de investigación deberá ser considerada como una guía para el inversionista.

“El Valor Actual Neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados la inversión inicial, en donde, sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero“. (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

Dos de los criterios más importantes a la hora de realizar una evaluación financiera son los indicadores de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, en este caso no se los puede tomar en cuenta ya que todos los flujos operacionales son negativos.

Tabla 27.
Características de la evaluación financiera.

Valor Actual Neto	El VAN es negativo, RECHAZAR.
Tasa Interna de Retorno	Flujos de efectivo negativo por lo que no se puede obtener el TIR.
Flujo Operacional	El proyecto presenta flujo operacional negativo al menos en un periodo. OBSERVAR.
Saldo final de caja	Existe déficit en el saldo final de caja, el proyecto presentara problemas operacionales.
Capital de trabajo inicial	El capital de trabajo pre-operacional es positivo, el proyecto puede iniciar operaciones.
Índice de capital de trabajo	En un periodo el índice de Capital de Trabajo es negativo. OBSERVAR.
Apalancamiento inicial	El nivel de endeudamiento es el adecuado.
Coefficiente Beneficio/Costo	El Coeficiente Beneficio/Costo es inferior a UNO, RECHAZAR.
Utilidad Neta	El proyecto presenta pérdidas en un periodo y tiene déficit en Flujo de Caja. RECHAZAR.
Patrimonio	En un periodo el Patrimonio es Negativo. OBSERVAR.

Fuente: (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Con base a los resultados obtenidos en la tabla 27 en el análisis la evaluación financiero al proyecto para la comercialización de cartuchos L&N se ha determinado la no factibilidad del mismo y considerando la proyección del flujo de caja para cinco años y se observa que desde que el primer año que los egresos consecutivos son mayores a los ingresos, el cual se obtiene en el saldo de caja de flujo neto valores negativos de \$15.864,51; \$36.166,17; \$57.846,62; \$81.962,40 y \$106.718,43 que afectan al financiamiento del proyecto, la obtención de un valor positivo del Valor Actual Neto es \$-219.236,67 y determinación de la Tasa Interna de retorno positiva por lo cual se recomienda rechazar el proyecto; no obstante con el objetivo de desarrollar el proyecto

se sugiere adicionar un producto complementario en la comercialización que represente una mayor fuente de ingresos al proyecto; el desarrollo de este nuevo plan comercial con nuestra sugerencia se detalla a continuación.

4.2. Recomendación y evaluación de una nueva línea.

Dentro de las encuestas realizadas en el estudio de mercado del proyecto inicial se pudo determinar un producto complementario de alta rotación, que es la comercialización de chalecos antibala, este producto se le ha considerado en esta nueva línea, ya que aparte de su alta rotación es uno de los más rentables, el cual Hunter's Store puede comercializar porque en el RUC consta esta actividad comercial.

A continuación en las tablas 28, 29 y 30 se detallan las ventas y los costos de ventas de este producto complementario que son los chalecos antibalas, tomando en cuenta las mismas consideraciones que para el proyecto original.

Tabla 28.
Costos Proyectados de chalecos antibalas.

COSTOS DEL PROYECTO					
	VOLUMEN (UNIDADES)				
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Unitario	\$ 28,50	\$ 29,45	\$ 30,44	\$ 31,46	\$ 32,52
Cantidad de Chalecos Antibalas	1.308	1.373	1.442	1.514	1.590
Costo Total	\$ 37.278,00	\$ 40.441,37	\$ 43.896,62	\$ 47.632,37	\$ 51.699,21

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Tabla 29.
Ventas Proyectadas de chalecos antibalas.

VENTAS DEL PROYECTO					
USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRODUCTOS					
Chalecos Antibalas					
Cantidad en unidades	1.308	1.373	1.442	1.514	1.590
Precio Unitario	\$ 45,00	\$ 46,51	\$ 48,07	\$ 49,68	\$ 51,34
Total ventas	\$ 58.860,00	\$ 63.854,80	\$ 69.310,45	\$ 75.209,00	\$ 81.630,33

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Tabla 30.
Plan de inversiones.

PLAN DE INVERSIONES	
PROYECTO USD	
INVERSIONES	
Muebles y Enseres	\$ 842.80
Equipos de Computación	\$ 953.33
SUBTOTAL	\$ 1,796.13
CAPITAL DE TRABAJO	
Arriendos	\$ 100.00
Servicios Básicos	\$ 28.00
Servicios Profesionales	\$ 260.00
Suministros de Oficina	\$ 40.00
Publicidad y Elaboración de pagina WEB	\$ 840.00
Sueldos	\$ 1,743.54
Inventarios	
Municiones	\$ 1,277.40
Chalecos Antibalas	\$ 3,106.50
SUBTOTAL	\$ 7,395.44
INVERSION TOTAL	\$ 9,191.57

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.2.1. Estructuración y análisis de los estados financieros.

4.2.1.1. *Balance general.*

En la tabla 31 se detalla el balance general proyectado en cinco años incluyendo los chalecos antibalas que son el producto que se sugiere comercializar.

Tabla 31.
Balance General Projectado.

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO						
USD						
	Saldos iniciales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	\$ 3.011,54	\$ 7.679,49	\$ 10.240,58	\$ 12.945,54	\$ 15.159,09	\$ 18.739,35
Cuentas y documentos por cobrar		\$ 10.231,65	\$ 11.100,95	\$ 12.048,58	\$ 13.074,31	\$ 14.189,99
Inventarios:	\$ 4.383,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Municiones</i>	\$ 1.277,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Chalecos Antibalas</i>	\$ 3.106,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 7.395,44	\$ 17.911,14	\$ 21.341,53	\$ 24.994,12	\$ 28.233,40	\$ 32.929,34
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Muebles y Enseres	\$ 842,80	\$ 758,52	\$ 674,24	\$ 589,96	\$ 505,68	\$ 421,40
Equipos de Computación	\$ 953,33	\$ 635,55	\$ 317,78	\$ 0,00	\$ 953,33	\$ 635,55
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 1.796,13	\$ 1.394,07	\$ 992,02	\$ 589,96	\$ 1.459,01	\$ 1.056,95
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 9.191,57	\$ 19.305,22	\$ 22.333,55	\$ 25.584,08	\$ 29.692,41	\$ 33.986,29
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas y documentos por pagar proveedores	\$ -	\$ 8.767,80	\$ 9.512,76	\$ 10.324,79	\$ 11.203,78	\$ 12.159,82
Utilidades por pagar empleados	\$ -	\$ 201,88	\$ 410,54	\$ 504,13	\$ 654,29	\$ 721,17
Impuesto a la Renta por pagar	\$ -	\$ 251,67	\$ 511,80	\$ 628,48	\$ 815,68	\$ 899,06
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ 9.221,35	\$ 10.435,11	\$ 11.457,40	\$ 12.673,76	\$ 13.780,05
PASIVO LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE PASIVOS	\$ -	\$ 9.221,35	\$ 10.435,11	\$ 11.457,40	\$ 12.673,76	\$ 13.780,05
PATRIMONIO						
Aporte personal	\$ 9.191,57	\$ 9.191,57	\$ 9.191,57	\$ 9.191,57	\$ 9.191,57	\$ 9.191,57
Utilidad (pérdida) retenida	\$ -	\$ -	\$ 892,29	\$ 2.706,87	\$ 4.935,12	\$ 7.827,09
Utilidad (pérdida) neta	\$ -	\$ 892,29	\$ 1.814,58	\$ 2.228,24	\$ 2.891,97	\$ 3.187,58
TOTAL PATRIMONIO	\$ 9.191,57	\$ 10.083,87	\$ 11.898,44	\$ 14.126,69	\$ 17.018,66	\$ 20.206,24
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 9.191,57	\$ 19.305,22	\$ 22.333,55	\$ 25.584,08	\$ 29.692,41	\$ 33.986,29
COMPROBACION	\$ -	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

En cuanto a la estructura del activo en el estado de situación financiera podemos observar que en el primer año el proyecto tiene un 92,7% de activo corriente y tan solo un 7,3% de activo fijo, lo que resulta lógico ya que en este tipo de actividad comercial no se necesitará invertir en maquinarias, ni en grandes terrenos, ni construcciones ya que la organización solo se dedicara a la comercialización de los productos; para el quinto año de proyecto la brecha se volverá aún mayor llegando el activo corriente a ocupar el 96,8% del activo total debido a los valores de caja que va generando el proyecto a través del tiempo.

Estos excedentes de caja se sugieren invertir para que no se convierta en dinero ocioso y poco productivo.

Un rubro importante que sobresale dentro del activo corriente es la ausencia de inventarios al final del año, esto se debe a que la organización trata de trabajar con un sistema de inventarios justo a tiempo (JIT) bajo pedido y procurara ser muy prolija con su presupuesto de ventas anuales.

Una estructura recomendable de acuerdo a la teoría de Gitman para el pasivo y patrimonio de una organización es el 70% de recursos ajenos y tan solo el 30% de recursos propios debido a que el apalancamiento con entidades financieras tiene varias ventajas como su bajo costo de interés y poder utilizar los intereses generados como un escudo fiscal que ayude a reducir niveles de impuesto a la renta. En el año 1 la estructura de Hunter's Store no será semejante a la recomendada ya que los recursos propios acaparan el 52,2% del pasivo total, tendencia que se mantendrá durante los cinco años analizados lo que convierte al proyecto en poco atractivo, ya que el capital en riesgo para la operación de la compañía es el capital perteneciente al inversionista, lo que podría desencadenar en mayores exigencias en cuanto a los rendimientos esperados, ya que a mayor riesgo mayor rentabilidad.

4.2.1.2. Estado de pérdidas y ganancias.

En la tabla 32 se detalla el estado de resultados proyectado en cinco años incluyendo los chalecos antibalas que son el producto que se sugiere comercializar.

Tabla 32.

Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO											
USD											
		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas		\$ 81.853,20	100,00%	\$ 88.807,62	100,00%	\$ 96.388,63	100,00%	\$ 104.594,50	100,00%	\$ 113.519,90	100,00%
	Municiones	\$ 22.993,20	28,09%	\$ 24.952,82	28,10%	\$ 27.078,18	28,09%	\$ 29.385,49	28,09%	\$ 31.889,57	28,09%
	Chalecos antibalas	\$ 58.860,00	71,91%	\$ 63.854,80	71,90%	\$ 69.310,45	71,91%	\$ 75.209,00	71,91%	\$ 81.630,33	71,91%
Costo de Ventas		\$ 52.606,80	64,27%	\$ 57.076,59	64,27%	\$ 61.948,74	64,27%	\$ 67.222,70	64,27%	\$ 72.958,92	64,27%
	Municiones	\$ 15.328,80	18,73%	\$ 16.635,22	18,73%	\$ 18.052,12	18,73%	\$ 19.590,33	18,73%	\$ 21.259,71	18,73%
	Chalecos antibalas	\$ 37.278,00	45,54%	\$ 40.441,37	45,54%	\$ 43.896,62	45,54%	\$ 47.632,37	45,54%	\$ 51.699,21	45,54%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 29.246,40	35,73%	\$ 31.731,03	35,73%	\$ 34.439,89	35,73%	\$ 37.371,80	35,73%	\$ 40.560,98	35,73%
Gastos de ventas		\$ 14.068,50	17,19%	\$ 14.299,68	16,10%	\$ 15.459,02	16,04%	\$ 16.713,82	15,98%	\$ 18.071,99	15,92%
Gastos de administración		\$ 13.430,00	16,41%	\$ 14.292,37	16,09%	\$ 15.217,97	15,79%	\$ 16.211,76	15,50%	\$ 17.279,12	15,22%
Gastos de depreciación		\$ 402,06	0,49%	\$ 402,06	0,45%	\$ 402,06	0,42%	\$ 84,28	0,08%	\$ 402,06	0,35%
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL		\$ 1.345,84	1,64%	\$ 2.736,92	3,08%	\$ 3.360,85	3,49%	\$ 4.361,94	4,17%	\$ 4.807,82	4,24%
Gastos financieros		\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otros ingresos		\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Otros egresos		\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION		\$ 1.345,84	1,64%	\$ 2.736,92	3,08%	\$ 3.360,85	3,49%	\$ 4.361,94	4,17%	\$ 4.807,82	4,24%
Participación utilidades		\$ 201,88	0,25%	\$ 410,54	0,46%	\$ 504,13	0,52%	\$ 654,29	0,63%	\$ 721,17	0,64%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA		\$ 1.143,97	1,40%	\$ 2.326,38	2,62%	\$ 2.856,72	2,96%	\$ 3.707,65	3,54%	\$ 4.086,64	3,60%
Impuesto a la renta	22,00%	\$ 251,67	0,31%	\$ 511,80	0,58%	\$ 628,48	0,65%	\$ 815,68	0,78%	\$ 899,06	0,79%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA		\$ 892,29	1,09%	\$ 1.814,58	2,04%	\$ 2.228,24	2,31%	\$ 2.891,97	2,76%	\$ 3.187,58	2,81%

Rentabilidad sobre:	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	1,09%	2,04%	2,31%	2,76%	2,81%
Utilidad Neta/Activos (ROA)	4,62%	8,12%	8,71%	9,74%	9,38%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	8,85%	15,25%	15,77%	16,99%	15,78%
Porcentaje de reparto de utilidades	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Basándonos en la teoría de Baca Urbina, hemos visto que generalmente cuando se analiza un estado de pérdidas y ganancias, lo que da un primer indicio de que un proyecto sea atractivo o no es la utilidad neta; sin embargo, no se debe tomar cuenta únicamente este indicador, no es la mejor manera de analizar un proyecto, se debe realizar un análisis integral, tomando en consideración las tasas de interés promedio anual del país y del sector económico en el que la empresa se desenvuelve, como una referencia.

El proyecto de expansión para Hunter's Store mostrará una utilidad neta creciente que comenzará con un 1,09% con respecto a las ventas y al cabo de los cinco primeros años llegará al 2,81% lo que demuestra un proyecto poco atractivo para un propietario que busca buena rentabilidad para su inversión.

Los costos de ventas llegarán a representar el 64,27% de las ventas, dejando una utilidad bruta del 35,73% para cubrir los gastos de administración y ventas. El margen presentado será atractivo ya el costo de ventas en promedio suele representar el 70% de las ventas e incluso en una actividad comercial en la que solo se dedicará a la compra venta de artículos es aún mayor.

4.2.1.3. Estado de flujos de efectivo.

En la tabla 33 se detalla el nuevo flujo de efectivo proyectado en cinco años, incluidos los nuevos productos

Tabla 33.
Flujo de efectivo proyectado.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
USD						
	PREOP.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	\$ -	\$ 71.621,55	\$ 87.938,32	\$ 95.441,01	\$ 103.568,76	\$ 112.404,22
Inversion.	\$ 9.191,57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Parcial	\$ 9.191,57	\$ 71.621,55	\$ 87.938,32	\$ 95.441,01	\$ 103.568,76	\$ 112.404,22
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	\$ 4.383,90	\$ 39.455,10	\$ 56.331,62	\$ 61.136,72	\$ 66.343,70	\$ 72.002,88
Gastos de ventas	\$ -	\$ 14.068,50	\$ 14.299,68	\$ 15.459,02	\$ 16.713,82	\$ 18.071,99
Gastos de administración	\$ -	\$ 13.430,00	\$ 14.292,37	\$ 15.217,97	\$ 16.211,76	\$ 17.279,12
Parcial	\$ 4.383,90	\$ 66.953,60	\$ 84.923,68	\$ 91.813,70	\$ 99.269,28	\$ 107.353,99
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)						
	\$ 4.807,67	\$ 4.667,95	\$ 3.014,64	\$ 3.627,30	\$ 4.299,48	\$ 5.050,23
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago participación de trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 201,88	\$ 410,54	\$ 504,13	\$ 654,29
Pago de impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 251,67	\$ 511,80	\$ 628,48	\$ 815,68
Muebles y Enseres	\$ 842,80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Computación	\$ 953,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 953,33	\$ -
Parcial	\$ 1.796,13	\$ -	\$ 453,55	\$ 922,34	\$ 2.085,94	\$ 1.469,98
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)						
	\$ (1.796,13)	\$ -	\$ (453,55)	\$ (922,34)	\$ (2.085,94)	\$ (1.469,98)
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)						
	\$ 3.011,54	\$ 4.667,95	\$ 2.561,09	\$ 2.704,96	\$ 2.213,55	\$ 3.580,26
H. SALDO INICIAL DE CAJA						
		\$ 3.011,54	\$ 7.679,49	\$ 10.240,58	\$ 12.945,54	\$ 15.159,09
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)						
	\$ 3.011,54	\$ 7.679,49	\$ 10.240,58	\$ 12.945,54	\$ 15.159,09	\$ 18.739,35
REQUERIMIENTOS DE CAJA						
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)						
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

El saldo final del flujo de caja se mostrará positivo y creciente durante los cinco años de vida del proyecto y durante todos los periodos será mayor que los requerimiento de caja, es decir, se logrará cubrir el capital de trabajo con el dinero generado por la operación y no existe la necesidad de un apalancamiento adicional en el corto plazo.

4.2.2. Determinación de los principales indicadores de rentabilidad de la empresa.

4.2.2.1. Determinación del punto de equilibrio.

“El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos”. (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

Existen varias formas de calcular el punto de equilibrio, en este proyecto vamos a utilizar el método de punto de equilibrio en dólares y cantidad.

Punto de Equilibrio en dólares.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE = \frac{\$27.498,50}{1 - \frac{\$52.606,80}{\$81.853,20}}$$

$$PE = \$76.961,27$$

Tabla 34.
Punto de Equilibrio en dólares.

	Año 1	PE
PE TOTAL	\$ 81.853,20	\$ 76.961,27
PE MUNICIONES	\$ 22.993,20	\$ 21.619,02
PE CHALECOS ANTIBALAS	\$ 58.860,00	\$ 55.342,25

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

El punto de equilibrio reflejado en la tabla 34 como parte del análisis es totalmente satisfactorio ya que alcanzar en el primer año proyectado.

Punto de equilibrio en cantidad.

Margen contribucion = Precio de venta unitario – Costos variables unitario

$$MC_{mun.} = \$1,20 - \$0,80$$

$$MC_{mun.} = \$0,40$$

$$MC_{chal.} = \$45,00 - \$28,50$$

$$MC_{chal.} = \$16,50$$

$$Punto\ de\ equilibrio = \frac{Costos\ Fijos}{Margen\ de\ Contribucion\ Promedio\ Ponderado}$$

$$PE = \frac{\$27.498,50}{(\$0,40 * 93,61\%) + (\$16,50 * 6,39\%)}$$

$$PE = 19.246$$

Tabla 35.

Punto de equilibrio en cantidad.

	Año 1		PE
PE TOTAL	20.469	100,00%	19.246
PE MUNICIONES	19.161	93,61%	18.016
PE CHALECOS ANTIBALAS	1.308	6,39%	1.230

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

El punto de equilibrio reflejado en la tabla 35 como parte del análisis es totalmente satisfactorio ya que alcanzar en el primer año proyectado.

4.2.2.2. Retorno sobre inversión.

“El rendimiento sobre los activos totales (ROA) mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles; se denomina también *retorno de la inversión (ROI)*”. (Gitman, 2007)

Las proyecciones realizadas durante el presente trabajo de investigación arrojan como resultado un retorno del 8,41%, valor calculado de sumatoria de la utilidad neta sobre el sumatoria del total de los activos de la organización; valores ilustrados en la tabla 36 lo que demuestra una administración eficaz y eficiente sobre la inversión, además de que la empresa es capaz de generar grandes rendimientos con una cantidad mínima de recursos. Esta tasa de retorno sobre la inversión es competitiva en el mercado.

Tabla 36.

Activos totales y utilidades netas proyectadas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 19.305,22	\$ 22.333,55	\$ 25.584,08	\$ 29.692,41	\$ 33.986,29	\$ 130.901,56
UTILIDAD NETA	\$ 892,29	\$ 1.814,58	\$ 2.228,24	\$ 2.891,97	\$ 3.187,58	\$ 11.014,67

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

4.2.2.3. Análisis costo promedio ponderado de capital.

Para (Gitman, 2007) el costo promedio ponderado de capital “refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo; se calcula ponderando el costo de cada tipo específico de capital por su proporción en la estructura de capital de la empresa”.

La estructura del capital de la empresa está conformada en el 100% por recursos propios mismos que se apalancan en los proveedores, esta estructura se debe a que el propietario prefiere trabajar con sus recursos en vez de acudir a entidades financieras y no pretende cambiar sus políticas, por lo tanto, el costo promedio ponderado de capital, representado por la tasa mínima aceptable de rendimiento toma en cuenta solo la inflación y las expectativas del inversionista.

Para este proyecto al no ser intensivo en capital puede ser financiado directamente por el inversionista, con esta consideración se realiza el análisis de la tasa mínima aceptable de rendimiento y no se analizara el WACC debido a que se encarga de analizar la tasa tomando en cuenta los porcentajes de inversión y financiamiento con otras entidades.

Baca Urbina dice: “cuando el capital necesario para llevar a cabo un proyecto es aportado totalmente por una persona física. Antes de invertir, una persona siempre

tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (*TMAR*).

$$TMAR = i + f + if$$

Donde,

TMAR= Tasa mínima aceptable de rendimiento.

i= Premio al Riesgo 6% del riesgo país según el Banco Central del Ecuador en puntos de base.

f= Índice Inflacionario Proyectado del 3,35% según el Banco Central del Ecuador.

Tabla 37.
Tasa de promedio ponderado.

	Estructura de Capital	INFLACION	RIESGO	IF	TMAR
Recursos Propios	100,00%	3,350%	6,000%	0,201%	9,55%
TMAR Ponderada					9,55%

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

La tasa mínima aceptable de rendimiento expresada en la tabla 37 que exigirá el inversionista es del 9,55%, con esta tasa se calculara el Valor Actual Neto.

4.2.2.4. Valor actual neto VAN.

Tabla 38.
Valor Actual Neto.

	PREOP.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO GENERADO	\$ (9.191,57)	\$ 4.667,95	\$ 2.561,09	\$ 2.704,96	\$ 2.213,55	\$ 3.580,26
VAN	\$ 3.066,58					

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

El proyecto presenta un valor actual neto de \$3.066,58 como se muestra en la tabla 38 lo que significa que la sugerencia para comercializar los chalecos antibalas a más de pagar la inversión está generando rentabilidad.

4.2.2.5. Tasa interna de retorno TIR.

Según (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013) la tasa interna de retorno “es la tasa de descuento por la cual el valor actual neto es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión”.

Tabla 39.
Tasa Interna de Retorno.

	PREOP.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO GENERADO	\$ (9.191,57)	\$ 4.667,95	\$ 2.561,09	\$ 2.704,96	\$ 2.213,55	\$ 3.580,26
TIR	22,94%					

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

Como se muestra en la tabla 39 se obtuvo del proyecto una tasa interna de retorno del 22,94%, lo que lo convierte en una inversión muy atractiva para el propietario, ya que, puede exigirle mayores rendimientos al mismo.

4.2.2.6. Periodo de recuperación.

El Periodo de Recuperación es el “método, que también se conoce como PP por sus siglas en inglés (Payback Period), consiste en determinar el número de periodos, generalmente en años, requeridos para recuperar la inversión inicial emitida, por medio de los flujos de efectivos futuros que generará el proyecto”. (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

Según Gitman se calcula de la siguiente manera el periodo de recuperación:

$$PP = \text{No. de años requeridos para recuperar la inversión} + \frac{\text{Valor pendiente de recuperación}}{\text{FE que se genera el siguiente año}}$$

$$PP = 3 + \frac{\$9.934,00 - \$9.191,57}{\$2.704,96}$$

$$PP = 3,27$$

Tabla 40.
Periodo de recuperación.

	Inversion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO NETO GENERADO	\$ (9.191,57)	\$ 4.667,95	\$ 2.561,09	\$ 2.704,96	\$ 2.213,55	\$ 3.580,26
		\$ 4.667,95				
			\$ 7.229,04			
				\$ 9.934,00		

Elaborado por: Rosales, Carola y Vásquez, Byron.

La inversión realizada es de \$9.191,57 de acuerdo a los flujos de efectivo generados como muestra la tabla 40 esta inversión se recupera en 3,27 años lo que significa 3 años, 3 meses y 9 días, lo que es favorable para el inversionista ya que el proyecto está elaborado para cinco años y la inversión se recupera antes.

Conclusiones.

Una vez realizado el análisis y determinación de la situación de la empresa HUNTER'S STORE, se tiene información necesaria y suficiente, que nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Al ser HUNTER'S STORE una empresa MIPYMES en desarrollo que carece de una estructura con departamentos establecidos, se concluye mantener la estructura actual con el propietario ejerciendo funciones gerenciales dentro del área Administrativa y la parte Operativa con el vendedor y la persona encargada de facturación.
- El sistema actual de facturación no presta las facilidades para un correcto control de ingresos y egresos de mercadería al depender de la elaboración manual de este tipo de documentos (facturas y NC), que no cuentan con soportes digitales.
- El incremento arancelario y leyes que castigan el contrabando, se traduce en una oportunidad de negocio para las empresas que han cumplido con los procesos reglamentarios para la distribución de cartuchos de producción nacional.
- Una tasa de desempleo con una tendencia a crecer y una percepción social de ese desempleo como principal causa de la delincuencia, abren campo a la apertura de nuevas instituciones dedicadas a prestar el servicio de seguridad y por ende expandir nuestro mercado.
- HUNTER'S STORE se encuentra en la capacidad de ingresar al mercado de distribución de cartuchos de producción nacional y atender a sus consumidores objetivo, que serán las empresas de seguridad privada ubicadas dentro de la zona del Austro.

El Estudio de Mercado nos permite concluir lo siguiente:

- Mantener la alianza estratégica actual de exclusividad con nuestro proveedor Cartuchos León nos permite convertir la disponibilidad inmediata de inventario en una ventaja competitiva sobre el resto de distribuidores.

- Actualmente tenemos un mercado meta de 29 empresas de seguridad privada que se encuentran ubicadas dentro de la zona del Austro, representando un número aproximado de 18.930 municiones necesarias para dotar a su personal.
- Se ha detectado la necesidad imperante por parte de nuestro mercado meta de contar con un proveedor local, que pueda satisfacer sus necesidades exigiendo cubrir ciertos factores como precio (73%), calidad (50%), disponibilidad inmediata (27%), tiempo de entrega (23%) y servicio (8%), que ellos han considerado como determinantes para un alto nivel de servicio.
- Existe un alto nivel de aceptación del producto por parte del cliente meta, se puede observar la disponibilidad de comprar y usar nuestro producto.
- Adicionalmente, el estudio nos ha permitido establecer una lista de posibles productos complementarios que podríamos ir incorporando dentro de nuestro portafolio para incrementar la factibilidad del negocio en un inicio, y posteriormente la rentabilidad de la empresa.

A lo largo del capítulo tres se tocaron varios temas cruciales para la operación normal de la empresa Hunter's Store, entre las principales conclusiones podemos resaltar las siguientes:

- Los factores críticos de éxito de una organización deben estar alineados con la misión y la visión de la misma así como con las influencias dominantes que existen en el mercado y los factores positivos y negativos que se encuentran dentro de la organización.
- Se espera un crecimiento anual del 3,35% en el valor de las ventas, basado en la previsión de inflación anual que presentó el BCE y el crecimiento del sector comercial en donde Hunter's Store opera.
- Se determinaron los procesos de venta, y abastecimientos con listas de actividades a cumplir y flujogramas que explican cómo se desarrolla de manera normal los mencionados procesos.
- En cuanto a los inventarios se concluye que la mejor manera de gestionar las existencias es adoptar una combinación entre un inventario fijo y el modelo *just in time (JIT)*; el inventario fijo será utilizado para poder solventar ventas esporádicas de clientes que lleguen de manera directa al local.

- Dentro del layout empresarial se define que la parte operativa debe ser cuidadosamente integrada a la tienda ya que van a ocupar el mismo espacio físico; se deben incluir equipos pequeños, módulos y escritorios móviles ya que deben ser fácilmente adaptables a los cambios que la empresa pueda experimentar en el mediano y largo plazo. En cuanto al almacén los productos se deben exponer de manera directa hacia el cliente y los artículos con ventas altas serán ubicados a la periferia del local, obligando así al cliente a recorrer el local.
- Realizar una campaña de marketing digital que segmente el mercado meta, analice las redes sociales de la competencia, determine un buyer person y cree contenidos con un estricto cronograma de publicaciones.
- El ciclo comercial de Hunter's Store tiene una duración de 60 días y su recuperación de cartera es tan solo 15 días antes del desembolso a los proveedores; sin embargo existen rubros que se deben cancelar al final de cada mes por lo que en el periodo pre operativo se debe considerar una inversión mayor.

Un análisis de rentabilidad se basa en los estados financieros proyectados a través del tiempo, las conclusiones una vez realizado el proceso completo de proyección son las siguientes:

- Los precios de los bienes tienen que sufrir un incremento anual, basados en la previsión inflacionaria a futuro realizada por el Banco Central Del Ecuador que plantea un incremento del 3,35% anual en promedio. Dicha tasa afecta de manera directa tanto a los costos (costo de ventas, arriendos, servicios básicos, servicios profesionales, publicidad) como a los precios de venta.
- Los sueldos del personal deben incluir todos los beneficios de ley y sería un error mantenerlos estáticos a lo largo del proyecto así que para realizar las proyecciones se tomó el incremento del salario básico unificado promedio de los últimos diez años, dando como resultado un crecimiento anual del 8,32%.
- El balance general proyectado demuestra valores negativos crecientes en el patrimonio de la empresa proveniente de la utilidad neta negativa del estado de pérdidas y ganancias, dando indicios de la no factibilidad del plan comercial en estudio.

- Con la realización del flujo de caja proyectado se evidencia la necesidad de fondos para cubrir la operación del negocio, es decir el plan no está generando los recursos necesarios para poder operar de manera autónoma y se necesita buscar un financiamiento por parte de terceros.
- Con los flujos de caja negativos el rubro de valor actual neto, imprescindible dentro del análisis financiero de un proyecto, es negativo; es decir el proyecto ni siquiera puede cubrir con los costos fijos necesarios para operar.
- El coeficiente costo-beneficio es inferior a 1.
- Con base a lo anteriormente mencionado se determina la no factibilidad del proyecto.

Recomendaciones.

La comercialización de un producto adicional al plan de factibilidad de Hunter's Store, el producto debe ser complementario a la cartera que ofrece la organización en la actualidad y debe basarse en las encuestas que se realizaron dentro del estudio de mercado; bajo estas premisas el producto nuevo a comercializar es el chaleco antibala. Una vez evaluada la nueva línea que Hunter's Store podría ofrecer se pudo concluir lo siguiente:

- La alta rotación de los chalecos antibala dota a la empresa de un ingreso extra considerable.
- El margen de rentabilidad del nuevo producto es mayor a la de las municiones.
- Los procesos internos establecidos anteriormente no se ven modificados con la implementación de un nuevo producto, tampoco así el layout empresarial ni los factores críticos de éxito.
- Los nuevos estados financieros no presentan valores negativos en patrimonio ni en utilidad neta.
- Incluyendo la comercialización de los chalecos antibalas el proyecto presenta una utilidad neta máxima del 2,81% en los primeros cinco años, lo que presenta un proyecto poco atractivo para un inversionista que busca una buena rentabilidad para su inversión y se encuentra 6 puntos porcentuales por debajo de una rentabilidad neta aceptada en el Ecuador. Mientras que en el escenario

anterior únicamente con la comercialización de municiones la utilidad neta a lo largo del proyecto es negativa.

- Los saldos finales de caja son positivos durante los cinco periodos analizados, lo que demuestra que la sugerencia está generando fondos suficientes para operar y además genera excedentes de dinero que se recomienda sean invertidos para que no se conviertan en dinero ocioso y poco productivo.
- El punto de equilibrio de ventas se alcanza desde el primer año de operación; sin embargo se debe tener en cuenta que el proyecto sin el producto adicional no lograba cubrir los costos fijos de la empresa así que es el producto adicional quien está subsidiando el déficit que dejaba la comercialización solo de las municiones.
- El propietario del negocio prefiere trabajar con recursos propios así que la tasa mínima aceptable de retorno se basa en la inflación y en el riesgo propio de la actividad económica.
- El valor actual neto proveniente de los nuevos flujos de caja proyectados es de \$3.066,58 lo que significa que la sugerencia para comercializar los chalecos antibalas a más de pagar la inversión está generando dinero a una tasa de descuento aceptable para el inversionista.
- Con la nueva situación del proyecto la tasa interna de retorno es de 22,94% incluyendo la comercialización de chalecos antibalas, lo que resulta bastante alentador ya que al proyecto se le puede exigir mejores rendimientos e igual va a generar retorno.
- El periodo de recuperación de la inversión muestra que la totalidad del dinero invertido en el nuevo plan comercial será recuperada en tan solo tres años y tres meses, mostrando proyecto atractivo.

Como recomendaciones generales podemos mencionar:

- Implementar un plan de marketing que dé a conocer nuestro producto al consumidor objetivo para cumplir con los objetivos de venta planteados y garantizar la factibilidad del proyecto.
- Formalizar el contrato de exclusividad con nuestro proveedor, incorporando una cláusula que permita analizar a futuro la expansión de la zona asignada a HUNTER'S STORE.

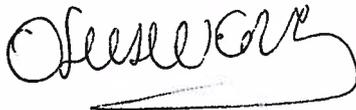
- Adquirir a corto o mediano plazo un sistema de facturación y manejo de inventarios que nos permita llevar un control eficiente y exacto sobre las mercaderías.
- Entre los factores críticos de éxito a incorporar por la empresa, provenientes del benchmarking realizado podemos enaltecer la diversificación de la cartera de productos, la creación de una página web que incluya una tienda en línea y capacitar permanentemente al personal acerca de sus productos y en atención al cliente para que se conviertan en un pilar fundamental dentro de la experiencia de compra Hunters Store.
- A medida que el proyecto genere un mayor flujo de efectivo, se recomienda revisar el pago de comisiones a la fuerza de ventas como medida de motivación para el incremento de nuestras ventas.
- Finalmente, en el largo plazo debe realizarse un análisis costo – beneficio para la adquisición de un camión y personal para contar con logística propia.

Referencias Bibliográficas.

- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (6ta edición ed.). Mexico: Interamericana Editores.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. Mexico: Interamericana Editores.
- Cavazos, S. (2011). *Beneficios y Factores Críticos de Éxito*. Monterrey: EAE.
- Censos, I. N. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- COMEX. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: Ministerio de Comercio Exterior
- DOINTECH SAS. (2015). *DOINTECH SAS*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.dointech.com.co/sistemas-cctv.html>
- Ecuapass. (s.f.). *Ecuapass*. Obtenido de Ecuapass:
https://ecuapass.aduana.gob.ec/check/support_browser.html
- Fernández-Laviada, A. (2010). *La Gestion del Riesgo Operacional*. Cruzada: Lumusa Noriega.
- Gitman, L. (2007). *Administración Financiera*. México: Pearson.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de operaciones* (Séptima ed.). (J. Murrieta, Trad.) Mexico: Pearson Education.
- Imad B. Baalbaki, N. K. (2013). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Londres: Pearson Education.
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censo:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Johnston, M. W. (2009). *Administración de Ventas*. Mexico: MCGraw Hill.
- Jorge Iván Jiménez Sánchez, F. S. (Junio 26 de 2013). La importancia del ciclo de caja y cálculo del capital de trabajo en la gerencia PYME. *Clio América*. , 52.
- Juan A. Trespacios, R. V. (2005). *Investigacion de Mercados*. Madrid: Parafinito.
- Kaufman, R. (2004). *Planificacion Mega*. Castelló.

- Málaga, C. d. (s.f.). *Confederación de empresarios de Málaga*. Obtenido de Confederación de empresarios de Málaga: <http://www.cem-malaga.es/portalcem/uoip/guia/entrevista.aspx>
- Ministerio de Industrias y Productividad . (2017). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/subsecretaria-mipymes-y-artesantias/>
- Pedrós, D. M., & Guitiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- RAE. (23 de Marzo de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española Web Site: <http://dle.rae.es/?id=1BKpQj3>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2016). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sandhusen, R. L. (2000). *Marketing*. Hauppauge: Barron's Educational Series.
- SENA. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/index.action>
- SRI. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: www.sri.gob.ec
- SRI. (01 de 01 de 2017). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 2017, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Stanton, W., Walker, M., & Etzel, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Interamericana.

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, Cuenca, 7 de abril de 2017.-
Con autorización amplia y suficiente concedida por el Consejo de Facultad en sesión del 25 de febrero de 2016, conoció la petición de las estudiantes **CAROLA ETEFANIA ROSLES ARIAS** con código 77889 y **BYRON ANDRÉS VÁSQUEZ GARZÓN** con código 50643, quienes solicitan prórroga para la presentación del trabajo de titulación: ***“ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. PLAN COMERCIAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA “HUNTER’S STORE” EN LA CIUDAD DE CUENCA”***, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, cuyo plazo de presentación es hasta el 30 de abril de 2017. *Considerando el Instructivo para la Conformación y Funcionamiento de las Unidades de Titulación Especial en las Carreras de Grado de la Universidad del Azuay, resuelve aprobar la solicitud y conceder una prórroga de seis meses, esto es hasta el 30 de octubre de 2017.*



Ing. Oswaldo Merchán Manzano
**Decano de la Facultad de
Ciencias de la Administración**

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 31 de octubre de 2016, conoció la petición de los estudiantes **CAROLA ESTEFANIA ROSALES ARIAS** con código 77889 y **BYRON ANDRES VASQUEZ GARZON** con código 50643, en la que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"ELABORACION Y EVALUACION DE PROYECTOS: PLAN COMERCIAL PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA "HUNTER'S STORE" EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, previa a la obtención del título de Ingeniera/o Comercial.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como **Director al ingeniero Antonio Torres Dávila** y como miembros del Tribunal Examinador al economista José Vera Reino y al ingeniero Pablo Bernal Aguirre. Los peticionarios para presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tienen un plazo hasta el **30 de abril de 2017**.

Cuenca, noviembre 01 de 2016



~~Dra. Jenny Ríos Coello~~
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

rccr.-



1.

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **ELABORACION DE UN PROYECTO PARA LA AMPLIACION DE LA CARTERA DE CLIENTES EN EL AZUAY, DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUNICIONES "HUNTER'S STORE"**, presentado por el estudiante Carola Estefanía Rosales Arias, con código 77889 y Byron Andrés Vásquez Garzón con código 50643, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el Lunes, 03 de octubre de 2016 a las 09h00.

Cuenca, 27 de septiembre de 2016

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Antonio Torres Dávila

Econ. José Vera Reino

Ing. Pablo Bernal Aguirre

.....
054 462
.....

Comunicado
27/09/2016
16h 30

1

FECHA: 20-09-2016

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTUDIANTE:

Byron Andrés Vásquez Garzón y Carola Estefanía Rosales Arias

Fecha: Lunes, 03 de octubre de 2016 a las 9:00.

Precede trabajo de Titulación



Escuela de Administración
de Empresas

Oficio: Revisión Trabajo Titulación (UTE)

RE-EST-20
Versión 01
08/08/2016

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: UDA Calidad/Estudiantes/Unidad de Titulación Especial/ Registros	5 años	Almacenar en nube de respaldos

Oficio: EA-1043-2016-UDA
Cuenca, 12 de septiembre de 2016

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Rosales Arias Carola Estefanía, y Vásquez Garzón Byron Andrés**, tema: **ELABORACION DE UN PROYECTO PARA LA AMPLIACION DE LA CARTERA DE CLIENTES EN EL AZUAY, DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUNICIONES "HUNTER'S STORE"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Ing. Torres Antonio

Tribunal sugerido: Econ. Vera José
Ing. Bernal Pablo

Atentamente,



ING. MARCO PIEDRA AGUILERA



ING. CARLOS TERREROS BRITO

Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Byron Andrés Vásquez Garzón y Carola Estefanía Rosales Arias
- 1.2 Código: 50643 y 77889 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. Antonio Torres Dávila
- 1.4 Codirector (opcional): _____
- 1.5 Tribunal: Econ. José Vera Reino e Ing. Pablo Bernal Aguirre
- 1.6 Título propuesto: *ELABORACION DE UN PROYECTO PARA LA AMPLIACION DE LA CARTERA DE CLIENTES EN EL AZUAY, DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUNICIONES "HUNTER'S STORE"*
- 1.7 Resolución:

1.7.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.7.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- *Modificación del Título.*
- *Revisión de objetivos generales y específicos.*
- *Modificación del esquema tentativo.*

1.7.3 No aceptado
• Justificación:

Tribunal

.....
Ing. Antonio Torres Dávila Econ. José Vera Reino Ing. Pablo Bernal Aguirre

.....
Sr. Byron Andrés Vásquez Garzón Srta. Carola Estefanía Rosales Arias Dra. Jenny Ríos Coello



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Byron Andrés Vásquez Garzón y Carola Estefanía Rosales Arias
- 1.2 Código: 50643 y 77889 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. Antonio Torres Dávila
- 1.4 Codirector (opcional):
- 1.5 Título propuesto: *ELABORACION DE UN PROYECTO PARA LA AMPLIACION DE LA CARTERA DE CLIENTES EN EL AZUAY, DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUNICIONES "HUNTER'S STORE"*
- 1.6 Revisores (tribunal): Econ. José Vera Reino e Ing. Pablo Bernal Aguirre
- 1.7 Recomendaciones generales de la revisión:

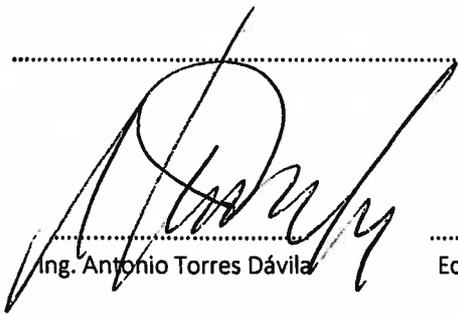
	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación	<hr/>			
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto	<hr/>			
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?		✓		
Estado del arte	<hr/>			
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?		✓		
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación	<hr/>			
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?		✓		
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)	<hr/>			
10. ¿Se expresa de forma clara?	N/A.			
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?		✓		
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			

14. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
15. ¿Concuerdan con el objetivo general?		✓		
16. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?		✓		
Metodología	_____			
17. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?		✓		
18. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?		✓		
19. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
20. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados	_____			
21. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
22. ¿Concuerdan		✓		
23. con los objetivos específicos?				
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?		✓		
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, e	✓			
26. n todos los casos, de las actividades mencionadas?				
Supuestos y riesgos	_____			
27. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
28. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto	_____			
29. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
30. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma	_____			
31. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias	_____			
32. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita	_____			
33. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?		✓		
34. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....



.....
Ing. Antonio Torres Dávila

.....
Econ. José Vera Reino



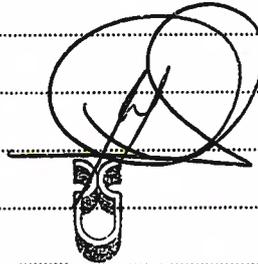
.....
Ing. Pablo Bernal Aguirre

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVER-
SIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Carola Estefanía Rosales Arias**, registrada con código 77889 alumna de la
Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado más del 80% de su plan de estudios.

Cuenca, Septiembre 16 del 2016



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Matriculada: } - Administración de la producción
 } - Gestión de Talento Humano
 } - Finanzas internacionales
 } - Administración Financiera II

No. Derecho 052052

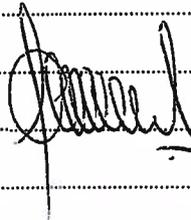
rgp.-

**DOCTORA LOURDES ERA ZO MOSQUERA, SECRETARIA (E) DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

CERTIFICA:

Que, el Señor **VASQUEZ GARZON BYRON ANDRES**, con código **50643**, alumno de
la Escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del 80% de
créditos de su malla curricular.

Cuenca, 09 de agosto de 2016



Derecho No. 001-010-000105879

mjmr:-

- Matriculada

- Gestión de Talento Humano II

- Pensamiento crítico de la Gestión

- Inglés III

Informática



Cuenca, 4 de agosto del 2016

Ing. Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION

DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Presente

De nuestras consideraciones.

Reciba un afectuoso saludo deseándole éxitos en las labores que usted realiza.

Nosotros, Carola Estefanía Rosales Arias con código 77889 y Byron Andrés Vásquez con código No.50643 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas nos dirigimos a usted para solicitarle de la manera más comedida la aprobación de nuestro diseño de tesis con el tema: Elaboración de un proyecto para la ampliación de la cartera de clientes en el Azuay, de la empresa comercializadora de municiones "HUNTER'S STORE".

Por la favorable acogida que espero de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente

Carola Rosales.

Código No. 77889

Byron Vásquez.

Código No.50643

Cuenca, 4 de agosto del 2016

Ing. Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION

DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Presente

De mi consideración.

Reciba un afectuoso saludo deseándole éxitos en las labores que usted realiza.

Yo, Ing. Antonio Torres Dávila docente de la Universidad del Azuay, conforme el requerimiento de los estudiantes: Sr Byron Andrés Vásquez Garzón con código 50643 con CC No.0104599808 y Carola Estefanía Rosales Arias con Código 77889 con CC No.0104011531 , expreso mi voluntad de dirigir su trabajo de titulación de la carrera de Administración de Empresas con el tema: Elaboración de un proyecto para la ampliación de la cartera de clientes en el Azuay, de la empresa comercializadora de municiones "HUNTER'S STORE".

Por la favorable acogida que espero de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Atentamente



Ing. Antonio Torres Abril

CC No.



Cuenca, 4 de agosto de 2016

Ing. Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Presente

De mi consideración.

Reciba un cordial y afectuoso saludo deseándole éxito en las labores que usted realiza.

Yo, Gustavo Cabrera en calidad de Gerente de la empresa Hunter's Store, por medio de la presente pongo a su conocimiento que AUTORIZO a la Sra. Carola Estefanía Rosales Arias con CI. 010401153-1 y al Sr. Byron Andrés Vásquez Garzón con CI. 0104599808 para que realicen su trabajo de investigación (tesis) con el tema: Elaboración de un proyecto para la ampliación de la cartera de clientes en el Azuay, de la empresa comercializadora de municiones "HUNTER'S STORE" en la empresa a la cual dirijo, el mismo que le servirá para obtener el título de Ingeniero Comercial.

Por la favorable acogida que espero de a la presente, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Gustavo Cabrera S.

Gerente

Cuenca, 5 de octubre de 2016.

Ing. Javier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un afectuoso saludo deseándole éxitos en las labores que Usted realiza.

Yo, Ing. Antonio Torres Dávila docente de la Universidad del Azuay, adjunto Protocolo del Trabajo de Titulación: Elaboración y evaluación de proyectos: Plan comercial para el crecimiento de la empresa "HUNTER'S STORE" en la ciudad de Cuenca elaborado por Carola Rosales Arias y Byron Vásquez Garzón, con los cambios sugeridos por los miembros del tribunal examinador.

Sin ningún otro particular, me suscribo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Torres Dávila', written in a cursive style.

Ing. Antonio Torres Dávila.



Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación.

Título:

**Elaboración y evaluación de proyectos: Plan comercial para el
crecimiento de la empresa "HUNTER'S STORE" en la
ciudad de Cuenca.**

Nombre del estudiante:

Carola Estefanía Rosales Arias

Byron Andrés Vásquez Garzón

Director sugerido:

Ing. Antonio Fabián Torres Dávila

Cuenca – Ecuador

2016



1. DATOS GENERALES

1.1. Nombres de los estudiantes:

Vásquez Garzón Byron Andrés

Rosales Arias Carola Estefanía

1.1.1. Código:

050643

077889

1.1.2. Contactos:

Byron Andrés Vásquez Garzón

Teléfono: 0984522104

e-mail: andres_vasquez89@hotmail.com

Carola Estefanía Rosales Arias

Teléfono: 0986307383

e-mail: caritorosales_17@hotmail.com

1.2. Director sugerido: Torres Dávila Antonio Fabián, Ingeniero Comercial

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998272800

1.3. Co-director sugerido:

Ninguno

1.4. Asesor metodológico:

Ninguno

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la carrera: Otras: Emprendimiento

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Modelo de negocios
- b) Investigación Formativa

1.8. Área de estudio:

Elaboración de proyectos.

1.9. Título propuesto:

Elaboración y evaluación de proyectos: Plan comercial para el crecimiento de la empresa "HUNTER'S STORE" en la ciudad de Cuenca.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto:

Nuevo e integrador

2. CONTENIDO

2.1. Motivación de la investigación

Elaboración y evaluación de proyectos: Plan comercial para el crecimiento de la empresa "HUNTER'S STORE" en la ciudad de Cuenca.

2.2. Problemática

Debido a que el gobierno suspendió los permisos para las importaciones de armas y municiones desde el 6 de junio del 2007, además de establecer impuestos del 300% para los productos mencionados anterior mente se dificulto el ingreso de más armamento y municiones al país, la cual en el presente año del 2016 aprovecharemos utilizando la materia prima exportada para ensamblarla en nuestro país y venderlo como producto nacional y marca registrada ,que saldrá a la venta con un costo más bajo que traer del extranjero.

"Hunter's Store" es el nombre de la empresa dedicada a la comercialización de municiones en la ciudad de Cuenca, dicha organización es una empresa nueva que ha tenido gran aceptación en el campo en el cual se desenvuelve además de ser la



única autorizada por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas en el Azuay para ejercer dicha comercialización legalmente, la empresa vende sus municiones a personas dedicadas a la caza y los distintos deportes que requieren este tipo de producto.

El problema que tiene la empresa es que quiere distribuir sus productos en nuevos mercados que existen en nuestra provincia, pero no tienen el conocimiento necesario de cómo hacerlo.

2.3. Pregunta de investigación:

¿Cuál es nuestro análisis del entorno en el que se desenvuelve Hunter's Store?

¿Cuál es nuestro análisis de competencia?

¿Cuáles van a ser nuestras decisiones para implementar nuestro plan de comercialización y distribución?

¿Es o no rentable comercializar nuestras municiones tipo cartucho en este tipo de mercado?

2.4. Resumen:

Se realizará un análisis de la viabilidad de implementar un plan de ventas y distribución de municiones en la ciudad de Cuenca.

Por medio de un análisis del entorno de la empresa aprovechando las fortalezas y tomando precaución de las amenazas del mismo.

Al estudiar el mercado se determinará el tamaño del mercado, el precio al que están dispuestos a demandar; realizando un análisis de factibilidad financiera, económica y de viabilidad del proyecto que sirvan para la toma de decisiones en una posible implementación del proyecto con un grupo de clientes más amplio que el existente.

El problema se combatirá ofertando nuestros productos principalmente a las empresas de seguridad de la ciudad de Cuenca el cual es un mercado desatendido.

2.5. Estado del Arte y marco teórico:

El presente trabajo se fundamenta en la teoría de elaboración de proyectos, partiendo de la metodología ya reconocida para la toma de decisiones.

“La técnica no debe ser tomada como decisional, sino como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así, será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable”. (Nassir Sapag Chain,2014)

“El estudio de una inversión se centra regularmente en la viabilidad económica o financiera, y toma al resto de las variables únicamente como referencia. Sin embargo, cada uno de los factores señalados puede, de una u otra manera, determinar que un proyecto no se concrete en la realidad”. (Nassir Sapag Chain,2014)

“Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo.” (Longenecker,J. et al.,2000)

Es necesario tener un plan de negocios claro para poder tomar decisiones que permitan dirigir mejor la empresa y para potenciar las características que ofrece esta, dirigida al consumidor a través de estas estrategias para ampliar los mercados.

“El estudio legal para un plan de negocios son muy importantes así como las relaciones internas , con proveedores, arrendatarios y trabajadores, así como las relaciones externas, con la institucionalidad, organismos fiscalizadores, etcétera, están administradas por un contrato , o bien por un marco regulatorio que genera costos al plan de negocios, pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte o bien pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas donde el beneficio que obtendrá el proyecto superaría los mayores costos de transporte”.(Nassir Sapag Chain,2014)

Es muy importante conocer todos los requisitos legales para poder comercializar un producto además de tener un plan de negocios es claro para analizar si es rentable, enfocándonos en una expansión de la empresa que nos permita una fácil comercialización, así como lo menciona Nassir Sapag para ampliar la cartera de clientes vendiendo franquicias del producto a diferentes lugares del país, ya que esto nos ayudara a que el producto se haga más conocido y de fácil acceso.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Por lo tanto, como señala el profesor Carlos Matus, "el primer argumento que hace necesario la planificación reside en que el criterio para decidir qué debo hacer hoy se refiere a si esa acción de hoy será eficaz mañana para mí".

El plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio.

Examina su viabilidad tanto técnica económica como financiera. A su vez sostiene que el plan de negocios es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa. (De la Vega García, 2004)

Para desarrollar un buen plan de negocios se debe tener presente una estructura determinada, para tener una idea clara de lo que se quiere plantear se tiene que hacer un análisis interno de la empresa como externo, es decir el entorno de la misma y posteriormente evaluar las oportunidades que podemos encontrar.

Como menciona Gabriel Baca Urbina en un proyecto se encuentra resultados efectivos para dar solución a cualquier tipo de contratiempo que este enfrentando la empresa, para aplicar cualquier estrategia para poder retribuir a la empresa.

2.6. Hipótesis:

No aplica

2.7. Objetivo general:

Elaboración y evaluación de proyectos: Plan comercial para el crecimiento de la empresa "HUNTER'S STORE" en la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos específicos:

- Determinar la situación de la empresa en el entorno.
- Determinar las características del mercado en el que se desenvuelve la empresa.
- Estructurar un plan de operaciones comerciales de la empresa.
- Estudio de la factibilidad económica y financiera.

2.9. Metodología:

Desarrollar el análisis cualitativo del entorno utilizando la herramienta PEST, que analizaremos desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico; todas las oportunidades y amenazas.

Desarrollar un análisis interno de la empresa que nos permita elaborar una proyección de ventas determinando el porcentaje del mercado que se desea abarcar. Así como también analizar las fortalezas y debilidades.

Analizar el mercado para determinar cantidades de demanda y oferta, especificaciones técnicas del producto, el precio del mercado por medio de análisis cuantitativo, determinar los competidores existentes, análisis de los compradores; por medio de entrevistas a expertos ya que considerando que es un grupo específico y no constituyen un universo lo suficientemente importante como para realizar las encuestas.

Realizar un plan comercial y de distribución para saber la viabilidad de nuestro proyecto determinando su factibilidad.

Para analizar la rentabilidad de la propuesta se analizará a través de herramientas financieras, tales como: punto de equilibrio, rentabilidad, retorno sobre la inversión, VAN, TIR, WACC; para determinar si la tasa es rentable haciendo una comparación con instituciones financieras y a su vez nos permitirán determinar la mejor opción ya sea entre crédito, flujo financiero o flujo comercial.



2.10. Alcances y resultados esperados:

Dentro de la investigación se pretende alcanzar los siguientes resultados:

ALCANCE	RESULTADO ESPERADO
Análisis del entorno con herramienta PEST.	Analizaremos desde el punto de vista político, económico, social y tecnológico; todas las oportunidades y amenazas
Análisis del mercado.	Conocer cantidades de demanda y oferta, especificaciones técnicas del producto, el precio del mercado, determinar los competidores existentes, análisis de los compradores.
Realizar un plan comercial y de distribución.	Conocer viabilidad de nuestro proyecto.
Analizar la rentabilidad de la propuesta.	Determinar la mejor opción ya sea entre crédito, flujo financiero o flujo comercial.

2.11. Supuestos y riesgos:

Supuestos

Se puede recopilar la información necesaria para el estudio de investigación ya que se cuenta con el apoyo de la empresa HUNTER'S STORE

Se dispone de recursos económicos necesarios para el desarrollo de las actividades ya que no es un rubro relevante dentro de la investigación.

Riesgos

No poder recopilar la información necesaria debido a cambios de las normativas legales.

No disponer de los recursos económicos necesarios para la investigación, siendo considerado un riesgo mínimo.

2.12. Presupuesto:

NATURALEZA DEL GASTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
	Papel Bond A4	5 Resmas	5	25,00
	Papel Periódico	10 Pliegos	1	10,00
	Lapiceros	12 unidades	0,5	6,00
Útiles de Oficina	Resaltadores	9 unidades	1,5	13,50
	Correctores	06 unidades	1,5	9,00
	Archivadores	06 unidades	2,5	15,00
	CD	1 caja	4	4,00
	Tinta de impresora	4 Recargas	30	120,00
	Computadora			
		1 maquina	400	400
	SUBTOTAL			602,50
TELÉFONO CELULAR	Llamadas a clientes	15 RECARGAS	10	150,00
	Investigación	Plan por mes	22	176,00
	Movilidad	60 pasajes	5	300,00
	Empastados	08 unidades	25	200,00
	Fotocopias	01 millar	2000	40,00
Investigación	Encuestadores	1 Persona	1	200,00
	Otros servicios de terceros	-----	30	
	Alimentación			90,00
	TOTAL			1.7061,00

2.13. Financiamiento:

Propio



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.14. Esquema tentativo:

Dedicatoria

Agradecimientos

Índice

Introducción

Capítulo 1.- Determinación de la situación de la empresa en el entorno.

1.1.-Marco teórico

1.2.-Análisis del Factores Políticos.

1.3.-Análisis del Factor Económico.

1.4.-Análisis del Factor Social.

1.5.-Análisis del Factor tecnológico.

1.6.-Relación de los factores con la empresa.

Capítulo 2.- Estudio del Mercado.

2.1.- Marco teórico

2.2.- Bench-marking de la competencia.

2.2.1 Determinación del modelo a seguir.

2.2.2 Determinación de factores críticos de éxito.

2.2.3 Determinación de la adaptación de factores.

2.3.-Análisis de la demanda.

2.3.1.- Elaboración y análisis de entrevistas.

2.4.-Determinación de las ventas del proyecto en el horizonte de tiempo.

Capítulo 3.- Estudio de la Factibilidad técnica.

3.1.-Marco Teórico.

3.2.-Elaborar un plan comercial y de distribución.

3.3.-Plan operativo del abastecimiento, manejo de inventarios y distribución física.

3.3.1.-Características del abastecimiento.

3.3.2.-Manejo de inventarios y provisión del servicio.

3.3.3.-Gestion de distribución física.

3.4.-Estrategia y operaciones para la ampliación del mercado.

Capítulo 4.- Análisis la rentabilidad de la propuesta.

4.1.-Marco teórico

4.2.-Determinación de los principales indicadores de rentabilidad de la empresa.

4.2.1.-Determinacion del punto de equilibrio.

4.2.2.-Analisis del ciclo de caja económico y financiero.

4.2.3.-Retornos sobre inversion.

4.3.-Análisis financiero.

4.3.1.-Analisis WACC.

4.3.2.-Analisis del flujo neto de efectivo y estados financieros proyectados.

4.3.3.-Tasa interna de retorno-TIR.

4.3.4.-Valor Actual Neto VAN.

Conclusiones y Recomendaciones

Referencias bibliográficas

Anexos

2.15. Cronograma



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Objetivo específico	Actividades	Resultado Esperado	Tiempo (semanas)
Determinar la situación de la empresa en el entorno.	Obtener información sobre las importaciones (reglamentos y leyes).	Cuando ya recolectemos la información acerca del actual estado político del país y además aclarar el panorama legal para así tener los conocimientos necesarios para lograr nuestro objetivo.	2
	Determinar las oportunidades.	Aprovechar las oportunidades que nos brinda nuestro entorno, para incrementar nuestras ventas.	1
	Determinar amenazas.	Mitigar las amenazas del entorno, para que no acarree efectos secundarios.	1
Determinar las características del mercado en el que se desenvuelve la empresa.	Recolectar información de Fuentes Primarias	Con esta información podremos analizar con certeza el mercado que necesitamos llegar.	3
	Recolectar la información necesaria del mercado local y proceder a procesarla.	Conocer todas las empresas de seguridad privada que funcionan en nuestra ciudad.	3
Estructurar un plan de operaciones comerciales de la empresa.	Priorizar y seleccionar los documentos necesarios para utilizar para el plan comercial y de distribución.	Con la selección de toda la información necesaria podremos estructurar todos los métodos para nuestro plan de comercialización y distribución.	1
	Formular la Estrategia de Comercialización.	Obtener información real para determinar la factibilidad de la estrategia planteada	2
Determinación de la viabilidad del proyecto.	Analizar la información del Estudio del mercado	Obtener la información necesaria para saber si el proyecto será viable.	2
	Realizar estudio Financiero	Evaluar el rendimiento de la empresa	2
	Determinar el valor presente y periodo de retorno.	Conocer en qué tiempo vamos a recuperar nuestra inversión	1

2.16. Referencias

La metodología utilizada es el método APA, 6ta edición.

Baca Urbina, Gabriel.(2010).Evaluación de proyectos sexta edición.

Sapag Chain, Nassir (2008).Preparación y evaluación de proyectos.

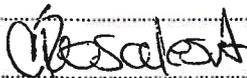
Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. México.

Wanberger Villarán, Karen. (2009). Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: USAID.

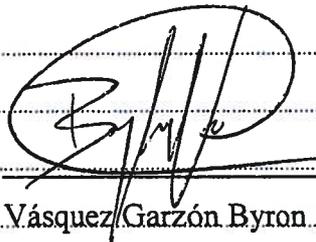
2.17. Anexos

Ninguno

2.18. Firmas de responsabilidad

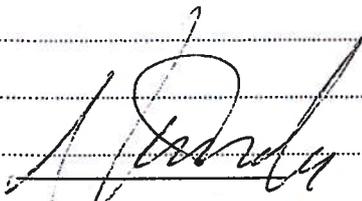


Rosales Arias Carola Estefanía.



Vásquez Garzón Byron Andrés.

2.19. Firma de responsabilidad



Torres Antonio Ing.

Docente.

2.20. Fecha de entrega