



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
SEDE LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERIA EN FINANZAS Y
AUDITORIA**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN
DEL TITULO DE INGENIERO EN FINANZAS,
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TEMA: “PLAN FINANCIERO PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE NARCÍ-SUPERMERCADOS
EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE
COTOPAXI.”**

PATRICIA HERRERA TAIPICAÑA

DIRECTOR: MBA. ING. ALVARO CARRILLO

CODIRECTOR: ING. MAURICIO FRANCO

LATACUNGA, ENERO DEL 2007

ÍNDICE DE TEXTO

| CONTENIDO | PÁG. |
|--|-------------|
| PRELIMINARES | |
| Certificado | i |
| Agradecimiento | ii |
| Dedicatoria | iii |
| | |
| CAPÍTULO I: GENERALIDADES..... | 14 |
| 1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA..... | 14 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN..... | 14 |
| 1.2.1. LA EMPRESA..... | 15 |
| 1.2.1.1. VISIÓN..... | 15 |
| 1.2.1.2.MISIÓN..... | 16 |
| 1.2.1.3.VALORES..... | 16 |
| 1.2.1.4.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 18 |
| 1.2.2. EL MERCADO LOCAL..... | 19 |
| 1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 23 |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 23 |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 23 |
| 1.4. VENTAJAS DEL PLAN FINANCIERO..... | 24 |
| | |
| CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 27 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.1. | LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA..... | 27 |
| 2.1.1. | CONCEPTOS GENERALES DE FINANZAS..... | 29 |
| 2.1.2. | DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS..... | 31 |
| 2.1.3. | PRINCIPIOS FINANCIEROS..... | 32 |
| 2.1.4. | CONTABILIDAD Y FINANZAS..... | 35 |
| 2.2. | PLANEACIÓN FINANCIERA Y CONTROL..... | 39 |
| 2.2.1. | ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN FINANCIERA..... | 41 |
| 2.2.2. | ANÁLISIS FINANCIERO..... | 45 |
| 2.2.2.1. | RAZONES FINANCIERAS..... | 45 |
| 2.2.2.2. | APALANCAMIENTO..... | 56 |
| 2.2.2.3. | ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL..... | 57 |
| 2.2.3. | ANÁLISIS DISCRIMINANTE..... | 57 |
| 2.2.4. | PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 59 |
| 2.2.5. | PRONÓSTICOS DE ESTADOS FINANCIEROS..... | 61 |
| 2.2.5.1. | PRESUPUESTO DE OPERACIÓN..... | 63 |
| 2.2.5.2. | PRESUPUESTO DE VENTAS..... | 63 |
| 2.2.5.3. | PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN..... | 65 |
| 2.2.5.4. | PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA | 66 |
| 2.2.5.5. | PRESUPUESTO DE GASTO DE FABRICACIÓN..... | 66 |
| 2.2.5.6. | PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS..... | 67 |
| 2.2.5.7. | PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS..... | 67 |
| 2.2.5.8. | PRESUPUESTO FINANCIERO..... | 68 |
| 2.2.5.9. | PRESUPUESTO DE TESORERÍA..... | 69 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.2.5.10. | PRESUPUESTO DE EROGACIONES CAPITALIZABLES..... | 69 |
| 2.2.6. | RIESGO, RENDIMIENTO Y LIQUIDEZ EN EQUILIBRIO..... | 70 |
| 2.2.6.1. | RIESGO..... | 70 |
| 2.2.6.2. | RENTABILIDAD..... | 71 |
| 2.2.6.3. | LIQUIDEZ..... | 73 |
| CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | | 74 |
| 3.1. | EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS..... | 75 |
| 3.1.1. | FACTORES ECONÓMICOS..... | 76 |
| 3.1.1.1. | INFLACIÓN..... | 77 |
| 3.1.1.2. | TASAS DE INTERÉS..... | 78 |
| 3.1.1.3. | PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB..... | 79 |
| 3.1.1.4. | SALARIO..... | 81 |
| 3.1.2. | FACTORES POLÍTICOS LEGALES..... | 82 |
| 3.1.3. | FACTORES DEMOGRÁFICOS..... | 83 |
| 3.1.4. | COMPETENCIA..... | 84 |
| 3.1.5. | FACTORES TECNOLÓGICOS..... | 85 |
| 3.1.5.1. | TECNOLOGÍA DURA..... | 86 |
| 3.1.5.2. | TECNOLOGÍA BLANDA..... | 86 |
| 3.1.5.3. | FACTORES SOCIO CULTURALES..... | 88 |
| 3.2. | EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS..... | 89 |
| 3.2.1. | ADMINISTRATIVOS..... | 89 |
| 3.2.1.1. | ESTRUCTURA ORGÁNICA..... | 89 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.2.1.2. | TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN..... | 91 |
| 3.2.2. | COMERCIALIZACIÓN..... | 93 |
| 3.2.2.1. | PRODUCTO..... | 93 |
| 3.2.2.2. | PRECIO..... | 94 |
| 3.2.2.3. | PLAZA..... | 94 |
| 3.2.2.4. | MERCHANDISING..... | 96 |
| 3.2.2.5. | PROMOCIONES..... | 101 |
| 3.2.2.6. | DEMANDA DEL MERCADO..... | 102 |
| 3.2.3. | SITUACIÓN FINANCIERA..... | 104 |
| 3.2.3.1. | INVERSIÓN..... | 104 |
| 3.2.3.2. | FINANCIAMIENTO..... | 108 |
| 3.2.3.3. | BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL..... | 110 |
| 3.2.3.4. | ANÁLISIS DE VENTAS REALES..... | 111 |
| 3.2.3.5. | ANÁLISIS DE DESEMBOLSOS REALES..... | 114 |
| 3.2.3.6. | GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS ADQUIRIDOS..... | 115 |
| 3.2.3.7. | ESTADO DE RESULTADOS DICIEMBRE 2006..... | 117 |
| 3.3. | RESULTADOS FODA CON EFECTOS FINANCIEROS..... | 118 |
| 3.3.1. | FORTALEZAS..... | 119 |
| 3.3.2. | DEBILIDADES..... | 120 |
| 3.3.3. | OPORTUNIDADES..... | 121 |
| 3.3.4. | AMENAZAS..... | 121 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA FINANCIERA PRESUPUESTADA..... | 123 |
| 4.1. PRONÓSTICO DE VENTAS..... | 123 |
| 4.2. PRESUPUESTO DE EGRESOS DE OPERACIÓN..... | 125 |
| 4.3. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS..... | 129 |
| 4.4. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR..... | 131 |
| 4.5. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR..... | 132 |
| 4.6. DISEÑO DE ESTADOS PRESUPUESTADOS..... | 133 |
| 4.6.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS..... | 121 |
| 4.6.2. BALANCE DE SITUACIÓN PRESUPUESTADO..... | 134 |
| 4.6.3. ESTADO DE FLUJO NOMINAL..... | 137 |
| | |
| CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA | |
| DE ESTADOS PRESUPUESTADOS..... | 139 |
| 5.1. RAZONES FINANCIERAS | 139 |
| 5.1.1. LIQUIDEZ..... | 140 |
| 5.1.2. APALANCAMIENTO..... | 141 |
| 5.1.3. RAZONES DE ACTIVIDAD..... | 142 |
| 5.1.4. RENTABILIDAD..... | 143 |
| 5.1.5. RAZONES DE GESTIÓN..... | 144 |
| 5.2. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL..... | 145 |
| 5.2.1. ANÁLISIS HORIZONTAL..... | 145 |
| 5.3. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO | 150 |

| | |
|--|-----|
| 5.4.EVALUACIÓN FINANCIERA | 151 |
| 5.4.1. VALOR ACTUAL NETO..... | 152 |
| 5.4.2. TASA INTERNA DE RETORNO..... | 153 |
| 5.4.3. PERÍODO DE RECUPERACIÓN | 154 |
| 5.4.4. RELACIÓN BENEFICIO / COSTO..... | 155 |
| 5.5. ANÁLISIS DEL IMPACTO..... | 156 |
| | |
| CAPÍTULO VI: FILOSOFÍA Y CONTROL FINANCIERO..... | 158 |
| 6.1. VISIÓN EMPRESARIAL..... | 158 |
| 6.2. MISIÓN EMPRESARIAL..... | 158 |
| 6.3. MISIÓN FINANCIERA..... | 159 |
| 6.4. OBJETIVOS FINANCIEROS..... | 159 |
| 6.4.1. NIVEL DE VENTAS | 159 |
| 6.4.2. NIVEL DE GASTOS..... | 159 |
| 6.4.3. NIVEL DE INVENTARIOS..... | 160 |
| 6.4.4. NIVEL DE RENTABILIDAD..... | 160 |
| 6.4.5. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO..... | 160 |
| 6.4.6. NIVEL DE GESTIÓN..... | 160 |
| 6.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS..... | 161 |
| 6.6.ESTÁNDARES PARA CONTROL FINANCIERO..... | 161 |
| 6.7.PLAN DE VIGILANCIA Y CONTROL..... | 164 |
| 6.8. PLAN DE CONTINGENCIA..... | 165 |
| 6.9. DISEÑO Y EVALUACIÓN EX – POST..... | 166 |

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------------|-----|
| 7.1. CONCLUSIONES..... | 168 |
| 7.2. RECOMENDACIONES..... | 172 |
| ANEXOS..... | 173 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 188 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CONTENIDO | PÁG. |
|--|-------------|
| CAPÍTULO I: | |
| TABLA 1.1: LUGAR DE COMPRAS..... | 19 |
| TABLA 1.2: OFERENTES..... | 20 |
| TABLA 1.3: RAZONES DE COMPRA CONSUMIDORES..... | 21 |
| TABLA 1.4: GASTO MENSUAL PROMEDIO..... | 22 |
| TABLA 1.5: COMPRADORES EN SUPERMERCADOS..... | 22 |
| CAPÍTULO III: | |
| CUADRO 3.1: INFLACIÓN ANUAL ECUADOR..... | 77 |
| CUADRO 3.2: TASAS DE INTERÉS..... | 78 |
| CUADRO 3.3: PIB POR INDUSTRIA..... | 80 |
| CUADRO 3.4: SALARIO UNIFICADO..... | 81 |
| CUADRO 3.5: POBLACIÓN PROVINCIA DE COTOPAXI..... | 83 |
| CUADRO 3.6: DESPENSAS Y SUPERMERCADOS LATACUNGA..... | 85 |
| CUADRO 3.7: ESTRUCTURA DE PERSONAL..... | 89 |
| CUADRO 3.8: INVERSIÓN FIJA..... | 104 |
| CUADRO 3.9: INVERSIÓN DIFERIDA..... | 105 |
| CUADRO 3.10: CAPITAL DE TRABAJO..... | 106 |
| CUADRO 3.11: INVERSIÓN TOTAL..... | 107 |
| CUADRO 3.12: FINANCIAMIENTO..... | 109 |

| | |
|--|-----|
| CUADRO 3.13: BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL..... | 110 |
| CUADRO 3.14: VENTAS DIARIAS DICIEMBRE 2006..... | 112 |
| CUADRO 3.15: DESEMBOLSOS COMPRAS DICIEMBRE 2006..... | 114 |
| CUADRO 3.16: REMUNERACIONES | 116 |
| CUADRO 3.17: GASTOS GENERALES | 116 |
| CUADRO 3.18: GASTOS DE VENTAS..... | 116 |
| CUADRO 3.19: GASTOS ADMINISTRATIVOS..... | 117 |
| CUADRO 3.20: ESTADO DE RESULTADOS DIC /06..... | 118 |

CAPÍTULO IV:

| | |
|---|-----|
| CUADRO 4.1: DETERMINACIÓN DE VENTAS ACTUALES..... | 123 |
| CUADRO 4.2: PRONÓSTICO DE VENTAS ACTUALES..... | 124 |
| CUADRO 4.3: ESTIMACIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS..... | 126 |
| CUADRO 4.4: ESTIMACIÓN REMUNERACIONES..... | 127 |
| CUADRO 4.5: ESTIMACIÓN GASTOS GENERALES..... | 128 |
| CUADRO 4.6: ESTIMACIÓN GASTOS DE VENTAS..... | 129 |
| CUADRO 4.7: ESTIMACIÓN COSTO DE VENTAS..... | 130 |
| CUADRO 4.8: CUENTAS POR PAGAR..... | 132 |
| CUADRO 4.9: ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO..... | 133 |
| CUADRO 4.10: BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO | |
| ACTIVO..... | 135 |
| CUADRO 4.11: BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO | |
| PASIVO Y PATRIMONIO..... | 136 |

| | |
|--|-----|
| CUADRO 4.12: ESTADO DEL FLUJO NOMINAL..... | 137 |
| CAPÍTULO V: | |
| CUADRO 5.1: RAZONES FINANCIERAS..... | 139 |
| CUADRO 5.2: ANÁLISIS HORIZONTAL | |
| BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO..... | 146 |
| CUADRO 5.3: ANÁLISIS HORIZONTAL | |
| ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO..... | 147 |
| CUADRO 5.4: ANÁLISIS VERTICAL | |
| BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO..... | 148 |
| OCUADRO 5.5: ANÁLISIS VERTICAL | |
| ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO..... | 149 |
| CUADRO 5.6: PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 150 |
| CUADRO 5.7: EVALUACIÓN FINANCIERA | 155 |
| CAPÍTULO VI: | |
| CUADRO 6.1. FORMULARIO EVALUACIÓN GESTIÓN..... | 162 |
| CUADRO 6.2. PLAN DE VIGILANCIA Y CONTROL..... | 164 |
| CUADRO 6.3. PLAN DE CONTINGENCIAS..... | 166 |
| CUADRO 6.4. PLAN DE CONTINGENCIAS..... | 167 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| CONTENIDO | PÁG. |
|---|-------------|
| CAPÍTULO II: | |
| GRÁFICO 2.1: RIESGO Y RENDIMIENTO..... | 32 |
| GRÁFICO 2.2: CICLO CONTABLE..... | 38 |
| GRÁFICO 2.3: FLUJO DE CAJA..... | 39 |
| GRÁFICO 2.4: ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN FINANCIERA..... | 44 |
| GRÁFICO 2.5: PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 61 |
| GRÁFICO 2.6: FLUJO DE RECURSOS..... | 61 |
| CAPÍTULO III: | |
| GRAFICO 3.1: INFLACIÓN ANUAL ECUADOR..... | 77 |
| GRAFICO 3.2: TASAS DE INTERÉS..... | 79 |
| GRAFICO 3.3. : PIB POR INDUSTRIA..... | 80 |
| GRAFICO 3.4: SALARIO UNIFICADO..... | 81 |
| GRÁFICO 3.5. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL..... | 90 |
| GRÁFICO 3.6. ORGANIGRAMA POR PUESTO..... | 90 |
| GRÁFICO 3.7: CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE NARCI SUPERMERCADOS..... | 95 |
| GRÁFICO 3.8: UBICACIÓN DEL MERCHANDISING..... | 96 |
| GRÁFICO 3.9: BASES DEL MERCHANDISING..... | 97 |
| GRÁFICO 3.10: PUNTOS BÁSICOS DEL MERCHANDISING..... | 97 |

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 3.11: CAJAS NARCI'SUPERMERCADOS..... | 99 |
| GRÁFICO 3.12: PERCHAS NARCI'SUPERMERCADOS..... | 99 |
| GRÁFICO 3.13: CHECK OUT NARCI'SUPERMERCADOS..... | 100 |
| GRÁFICO 3.14: FACAHADA NARCI'SUPERMERCADOS..... | 100 |
| GRÁFICO 3.15: ESTACIONAMIENTO NARCI'SUPERMERCADOS..... | 101 |
| GRÁFICO 3.16: ZONA DE PROMOCIONES DE EMBUTIDOS..... | 102 |
| GRÁFICO 3.17: INVERSIÓN FIJA..... | 105 |
| GRÁFICO 3.18: INVERSIÓN DIFERIDA..... | 106 |
| GRÁFICO 3.19: CAPITAL DE TRABAJO..... | 107 |
| GRÁFICO 3.20: INVERSIÓN TOTAL..... | 108 |
| GRÁFICO 3.21: AMORTIZACIÓN..... | 109 |
| GRÁFICO 3.22: ESTRUCTURA FINANCIERA INICIAL..... | 111 |
| GRÁFICO 3.23: VENTAS DIARIAS..... | 113 |
| GRÁFICO 3.24: PAGOS PROVEEDORES..... | 115 |
| GRÁFICO 3.25: ESTRUCTURA GASTOS ADMINISTRATIVOS..... | 117 |
| CAPÍTULO IV: | |
| GRÁFICO 4.1: PRONÓSTICO DE VENTAS..... | 125 |
| GRÁFICO 4.2: ESTIMACIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS..... | 126 |
| GRÁFICO 4.3: ESTIMACIÓN REMUNERACIONES..... | 127 |
| GRÁFICO 4.4: ESTIMACIÓN GASTOS GENERALES..... | 128 |
| GRÁFICO 4.5: ESTIMACIÓN GASTOS DE VENTAS..... | 129 |
| GRÁFICO 4.6: ESTIMACIÓN COSTO DE VENTAS..... | 130 |

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 4.7: ESTIMACIÓN CUENTAS POR PAGAR..... | 132 |
| GRÁFICO 4.8: ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO..... | 134 |
| GRÁFICO 4.9: ESTADO DE FLUJO NOMINAL..... | 138 |
| CAPÍTULO V: | |
| GRÁFICO 5.1: RAZONES DE LIQUIDEZ..... | 140 |
| GRÁFICO 5.2: APALANCAMIENTO..... | 141 |
| GRÁFICO 5.3: ACTIVIDAD..... | 143 |
| GRÁFICO 5.4: RENTABILIDAD..... | 144 |
| GRÁFICO 5.5: INDICADORES DE GESTIÓN..... | 145 |
| GRÁFICO 5.6: PUNTO DE EQUILIBRIO GESTIÓN..... | 151 |

CAPÍTULO I:

GENERALIDADES

1.1. DEFINICIÓN DEL TEMA

Plan Financiero para la implementación de Narci´Supermercados de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

1.2.JUSTIFICACIÓN

La constitución de empresa comercializadora de productos de consumo masivo denominada Narci´Supermercados se halla bajo la legislación de Persona Natural, cuyo propietario es el Señor Pedro Pablo Altamirano Bautista, quién además es accionista y Gerente General de Prodicereal, una empresa latacungueña que vende cereales a nivel nacional en un monto promedio de seis millones de dólares anuales.

Con este enfoque de emprendimiento nace la idea de negocio para iniciar una cadena de supermercados que se diferencie de las cadenas tradicionales como Supermaxi, Tía y Despensas Akí, así se cristaliza el proyecto requiriéndose una inversión aproximada de un millón trescientos mil dólares para su funcionamiento, y se encuentra en marcha desde el 8 de diciembre del 2006, el

supermercado se halla ubicado en la Av. Amazonas y Calle Guayaquil de la ciudad de Latacunga.

Narci´Supermercados es un negocio cuyo capital es elevado debido a la inversión en activos y en mercaderías, además por su característica de negocio requiere de alta rotación de mercaderías para provocar índices de liquidez que le permita cubrir con sus obligaciones de corto plazo y con los cargos financieros que causa el endeudamiento requerido.

Así se hace indispensable desarrollar el Plan Financiero Quinquenal para afrontar el riesgo financiero y lograr un equilibrio entre liquidez y rentabilidad, maximizando las utilidades que aspira el inversionista.

1.2.1. LA EMPRESA

1.2.1.1. VISIÓN

Ser un supermercado exitoso en el centro del país, brindando calidad en productos y servicios a los clientes, contando con un recurso humano profesional comprometido, motivado y capacitado, satisfaciendo los intereses de la comunidad y de los inversionistas.

1.2.1.2. MISIÓN

NARCI'Supermercados es una empresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad procesados y no procesados, artículos de cuidado personal, artículos de limpieza, licores, golosinas, cárnicos, bebidas gaseosas, lácteos, y otros bienes de consumo masivo, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, con alto compromiso hacia la comunidad Latacungueña.

1.2.1.3. VALORES

- Compromiso

El supermercado desarrollará su cultura corporativa bajo un alto espíritu de compromiso con la comunidad, ofreciendo productos alimenticios que permitan satisfacer las necesidades básicas y de hogar que requieren sus clientes, con altos estándares de calidad para preservar la salud de los consumidores.

- Servicio al cliente

Los clientes de Narci'Supermercados recibirán atención personalizada en todos los requerimientos que tengan sobre productos, servicios, garantías, créditos,

pagos, reclamos y sugerencias, con la finalidad de impulsar una cultura de mejoramiento continuo, tomando decisiones oportunas y acciones estratégicas de largo plazo.

- **Rapidez**

Los clientes que acuden a los supermercados desean ser atendidos con la mayor brevedad posible, ya que la disponibilidad de tiempo es limitada, por lo tanto en el supermercado se incentiva al personal para que el servicio al cliente sea rápido y preciso, evitando errores y mala atención, procurando fomentar la cultura de desarrollo de procesos y funciones óptimos y efectivos.

- **Limpieza**

Un Supermercado se caracteriza por su pulcritud y aseo en las perchas, empaques, cajas, pisos, paredes y empleados, por lo que en Narci´Supermercados la limpieza será un eje principal de ventaja competitiva, para que los clientes sientan atracción e interés en adquirir los productos y servicios que ofertamos, y se garanticen su salud al consumir los alimentos que compran.

- **Variedad y Disponibilidad**

La filosofía de Narci´Supermercados esta basada en disponer de todos los productos y líneas que son requeridos por las amas de casa y hogares, con el fin de impulsar la compra y motivar al consumidor a desarrollar una lealtad al negocio basada en su variedad de productos y sobre todo la disponibilidad de stocks óptimos de inventarios.

1.2.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mejorar la calidad y aumentar la calidad de los productos alimenticios procesados y no procesados que se comercializan en la ciudad de Latacunga y la provincia de Cotopaxi.
- Satisfacer las necesidades de alimentos, víveres y más productos de supermercado requeridos por los hogares Latacungueños.
- Promover el desarrollo productivo y comercial dentro de la Provincia de Cotopaxi.
- Lograr una sostenibilidad económica del supermercado en el largo plazo, para fomentar la competitividad y mejoramiento de productos y servicios de las empresas que son miembros de esta industria.

1.2.2. EL MERCADO LOCAL

De acuerdo al estudio de mercado previo realizado por Narci´Supermercados para su implantación se determinaron los siguientes resultados:

- En que lugares generalmente realiza las compras de alimentos, víveres y suministros de limpieza para su hogar?

TABLA 1.1: LUGAR DE COMPRAS

En que lugar realiza las compras frecuentemente?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid TIENDAS | 18 | 18.2 | 18.2 | 18.2 |
| COMISARIATOS | 4 | 4.0 | 4.0 | 22.2 |
| SUPERMERCADOS | 11 | 11.1 | 11.1 | 33.3 |
| DESPENSAS | 53 | 53.5 | 53.5 | 86.9 |
| FERIAS LOCALES | 11 | 11.1 | 11.1 | 98.0 |
| OTROS | 2 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| Total | 99 | 100.0 | 100.0 | |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: Narci´Supermercados

- Mencione el nombre del lugar de compra?

TABLA 1.2: OFERENTES

Mencione el nombre del lugar de compra?

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid AKÍ | 32 | 32.3 | 32.3 | 32.3 |
| TÍA | 16 | 16.2 | 16.2 | 48.5 |
| AJITURRALDE | 1 | 1.0 | 1.0 | 49.5 |
| ROSIM | 1 | 1.0 | 1.0 | 50.5 |
| EL SALTO | 10 | 10.1 | 10.1 | 60.6 |
| TIENDA DEL BARRIO | 16 | 16.2 | 16.2 | 76.8 |
| ABARROTES MARTHA CORRALES | 9 | 9.1 | 9.1 | 85.9 |
| COMISARIATO FAE | 1 | 1.0 | 1.0 | 86.9 |
| COMISARIATO MUNICIPIO | 2 | 2.0 | 2.0 | 88.9 |
| OTROS COMISARIATOS | 2 | 2.0 | 2.0 | 90.9 |
| MEGAMAXI AMBATO | 9 | 9.1 | 9.1 | 100.0 |
| Total | 99 | 100.0 | 100.0 | |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: Narci Supermercados

El 32.3% de los hogares en la zona urbana de Latacunga adquieren sus productos en la Despensa AKÍ, un 16.2% lo hacen en el TÍA y en la tienda de su barrio, el 10.1% compran en el mercado de El Salto; el 9.1% compran en Abarrotes de Martha Corrales y en igual porción en el Megamaxi de Ambato.

- Señale la principal razón por la que Ud. adquiere en esos lugares?

TABLA 1.3: RAZONES DE COMPRA CONSUMIDORES

Qué razón buscaría en otro lugar para comprar allí?

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | PRECIO | 17 | 17.2 | 43.6 | 43.6 |
| | CALIDAD PRODUCTOS | 6 | 6.1 | 15.4 | 59.0 |
| | VARIEDAD | 8 | 8.1 | 20.5 | 79.5 |
| | DISPONIBILIDAD | 2 | 2.0 | 5.1 | 84.6 |
| | OFERTAS | 2 | 2.0 | 5.1 | 89.7 |
| | SERVICIO | 3 | 3.0 | 7.7 | 97.4 |
| | RAPIDEZ | 1 | 1.0 | 2.6 | 100.0 |
| | Total | 39 | 39.4 | 100.0 | |
| Missing | System | 60 | 60.6 | | |
| Total | | 99 | 100.0 | | |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: Narci Supermercados

Las preferencias de compra se deben al factor precio, cercanía, calidad, variedad y disponibilidad de productos.

- Cuanto gasta en dólares mensualmente en promedio para la adquisición de sus productos?

TABLA 1.4: GASTO MENSUAL PROMEDIO

| | | Statistics | | | | | | |
|---|----------------|---|--|--|--|--|---|---|
| | | Cuánto gasta mensualmente para la adquisición de productos LACTEOS? | Cuánto gasta mensualmente para la adquisición de productos CÁRNICOS? | Cuánto gasta mensualmente para la adquisición de productos FRUTAS? | Cuánto gasta mensualmente para la adquisición de productos VERDURAS? | Cuánto gasta mensualmente para la adquisición de productos LIMPIEZA? | Cuánto gasta mensualmente para la adquisición de productos ENLATADOS? | Cuánto gasta mensualmente para la adquisición de productos OTROS? |
| N | Valid | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mean | 7.1616 | 13.9495 | 5.3838 | 8.5253 | 9.7778 | 5.5960 | 18.7172 |
| | Std. Deviation | 1.93627 | 2.94290 | 1.21812 | 2.03211 | 2.37571 | 1.15103 | 2.98650 |

De acuerdo al estudio de mercado se tiene un promedio mensual de gasto de 69.11 dólares por familia en compras de alimentos procesados y no procesados, y de productos de limpieza personal.

- Quién compra generalmente?

TABLA 1.5: COMPRADORES EN SUPERMERCADOS

| | | Persona que realiza la compra? | | | |
|-------|----------|--------------------------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | PADRE | 5 | 5.1 | 5.1 | 5.1 |
| | MADRE | 85 | 85.9 | 85.9 | 90.9 |
| | HIJA | 1 | 1.0 | 1.0 | 91.9 |
| | ABUELOS | 3 | 3.0 | 3.0 | 94.9 |
| | EMPLEADA | 3 | 3.0 | 3.0 | 98.0 |
| | OTROS | 2 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| | Total | 99 | 100.0 | 100.0 | |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: Narci´Supermercados

En el 85.8% de los hogares encuestados las compras de alimentos para el hogar la realiza la madre de familia y en un 5.1% el padre del hogar.

1.3.OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Estructurar el Plan Financiero quinquenal para Narci´Supermercados, con la finalidad de proporcionar a la gerencia las herramientas financieras que ayuden en la toma de decisiones óptimas para el desarrollo y permanencia del Supermercado en la ciudad de Latacunga.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar fundamentos teóricos y técnicos de la Planeación Financiera, para sustentar científicamente el desarrollo del Plan Financiero en Narci´Supermercados.
- Evaluar los factores internos y externos del supermercado, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y formular los objetivos financieros para el supermercado.
- Elaborar los estados financieros proyectados con la finalidad de realizar el análisis financiero del supermercado y diseñar las medidas de desempeño,

medidas de la eficiencia en la operación y las medidas de política financiera.

- Elaborar las estrategias financieras para el supermercado basado en la evaluación financiera y análisis de sensibilidad para la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre.
- Proponer el sistema de control de mantenimiento y mejora en la ejecución del Plan Financiero de Narci´Supermercados.

1.4.VENTAJAS DEL PLAN FINANCIERO

Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) sirven como guión en la preparación de los planes financieros a corto plazo (operacionales). Los planes financieros a corto plazo son visualizados en un período de uno a dos años, y los planes a largo plazo van de dos a diez años. Naturalmente que esos períodos cambian de acuerdo con la actividad y los intereses de la organización.

Existen dos factores relacionados al proceso de planeamiento financiero que por si solos ya poseen gran importancia para las organizaciones:

- El planeamiento impone a los gestores proyectar los efectos conjugados de todas las decisiones, de inversiones y financiamientos de las empresas y

según la necesidad de reflexionar sobre los posibles acontecimientos que podrán afectar, directa o indirectamente, la empresa.

- La formulación de estrategias alternativas para combatir posibles dificultades o de aprovechar nuevas oportunidades.

La velocidad del mundo de los negocios no permite solamente administrar la rutina del día a día de la empresa, siendo necesario producir informaciones, mismo que limitadas, en relación a la exactitud y la oportunidad en tomar decisiones. Esas informaciones deben estar disponibles a cualquier momento, evitando la tomada de decisiones erradas o inconvenientes. El plan financiero esta compuesto por los siguientes elementos:

- **Previsión de ventas:** la previsión de ventas es un elemento básico en todos los planes financieros.
- **Demostraciones financieras proyectadas;** compuesta por un balance, una demostración de resultado y una demostración de los orígenes y de las aplicaciones.
- **Necesidades de activos:** el plan describirá los gastos de capital necesarios.
- **Necesidades de financiamientos:** tratará de los tipos de financiamientos, basándose en las políticas de dividendos y de financiamientos.
- **Cierre:** variable necesaria en una proyección futura, para hacer que el crecimiento de los índices financieros de las demostraciones de resultados sea compatibles con el crecimiento de los índices del balance.

- **Premisas económicas:** el plan debe esclarecer el ambiente económico en que la empresa espera actuar durante el plazo cubierto por el plan. Entre las premisas económicas que deben ser formuladas está el nivel de las tasas de interés, inflación, crecimiento de mercado, etc.
- **Estrategias:** acciones de largo plazo que garantizan el logro de los objetivos financieros planteados.
- **Plan de Contingencia:** facilita la planeación de acciones que se pueden implantar en el caso de presentarse situaciones no previstas en la ejecución del Plan Financiero inicial.

CAPÍTULO II:

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La alta complejidad y competitividad de los mercados, producto de los continuos cambios profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles mínimos de rentabilidad implica hoy día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito en el largo plazo y principalmente su permanencia en el mercado y en la industria.

Lo primero que debe comprenderse dentro de este nuevo contexto es la interrelación entre los diversos sectores y procesos de la empresa. Analizar y pensar en función de éstas relaciones es pensar en forma o de manera sistémica. Quedarse sólo con índices financieros sin saber la razón de ser de ellos ya no es suficiente para los gerentes y administradores, actualmente es indispensable una planificación, como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los sectores o áreas de la corporación.

Así al conformarse un plan financiero deberá tener claramente en cuenta los diversos sectores, procesos y actividades que inciden y componen el

funcionamiento organizacional. Por tal motivo no sólo tendrán que tenerse en consideración los índices y ratios financieros, sino también los de carácter operativo, pues éstos últimos son fundamentalmente la razón de ser de los primeros. Además deberá interrelacionarse el presupuesto financiero con las condiciones tanto previstas como reales, a los efectos de monitorear la evolución de tales indicadores y adoptar las medidas preventivas y reactivas apropiadas, teniendo siempre como base los objetivos financieros, los cuales son cuatro fundamentales de toda organización:

- La máxima rentabilidad sobre la inversión.
- El mayor valor agregado por empleado.
- El mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores, y
- La mayor participación de mercado.

El área de finanzas es la que se encarga de lograr estos objetivos y del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor. La interrelación

existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración viene dada desde el momento en que un activo cualquiera sólo debería ser adquirido si se cumple la condición necesaria de que su valor sea superior a su costo (ésta condición no es suficiente porque puede haber otros activos que generen más valor para la empresa). Bajo el nombre de finanzas podemos contemplar tres áreas importantes: Las Finanzas Corporativas, la Inversión Financiera y los Mercados Financieros y los Intermediarios.

2.1.1. CONCEPTOS GENERALES DE FINANZAS

Las finanzas es el arte y la ciencia de administrar el dinero, el ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas provienen del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. Entonces, ya definida las finanzas como el arte de administrar el dinero, la administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

- La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión)
- La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Mientras que las responsabilidades básicas del gerente financiero son:

- Adquisición de fondos al costo mínimo (conoce de los mercados de dinero y capital, además de los mecanismos de adquisición de fondos en ellos).
- Convertir los fondos en la óptima estructura de activos (evalúa programas y proyectos alternativos).
- Controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función: ganancia neta = ingresos - costos.

Mantener el equilibrio entre los dividendos y los ingresos retenidos, asegurando así tanto la participación de los socios como los fondos para la reinversión.

2.1.2. DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LAS FINANZAS

Para principios del siglo XX, las finanzas centraba su énfasis sobre la materia legal (consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos). Durante la depresión de los años 30', en los Estados Unidos de Norteamérica las finanzas enfatizaron sobre quiebras, reorganizaciones, liquidez de firma y regulaciones gubernamentales sobre los mercados de valores.

Entre 1940 y 1950, las finanzas continuaron siendo vistas como un elemento externo sin mayor importancia que la producción y la comercialización. A finales de los años 50', se comienzan a desarrollar métodos de análisis financiero y a darle importancia a los estados financieros claves: El balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.

En los años 60', las finanzas se concentran en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital. Durante la década de los 70', se concentra en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa. Para la década de los 80' y los 90', el tópico fue la inflación y su tratamiento financiero, así como los inicios de la agregación de valor. En el nuevo milenio, las finanzas se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes.

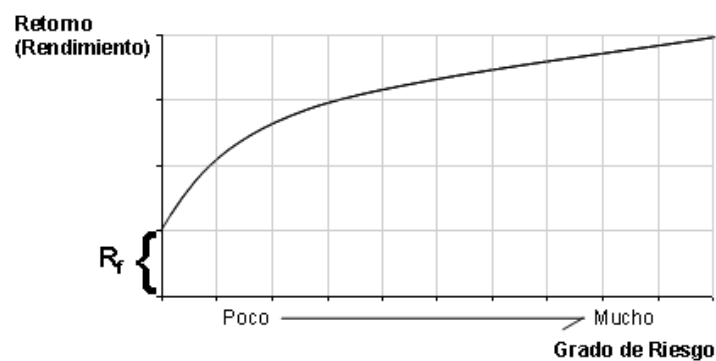
2.1.3. PRINCIPIOS FINANCIEROS

Existen varios lineamientos o principios bajo los cuales debe regirse la toma de decisiones del administrador financiero, así:

- **Riesgo y Beneficio**

Mientras más ganancia espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversionistas son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo. En definitiva el retorno requerido, K_0 será:

GRÁFICO 2.1: RIESGO Y RENDIMIENTO



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: Administración Financiera Guitman

- **El Valor del Dinero en el Tiempo**

Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para que prescindiera de ese recurso, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés, en el caso del inversionista la tasa de rendimiento o de retorno.

- **Maximización de la Riqueza del Inversionista**

A largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir la función: $GANANCIA\ NETA = INGRESOS - COSTOS$.

- **Financiamiento**

Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.

- **Liquidez e Inversión**

El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.

- **El Ciclo del Negocio**

El inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros prosperan en tiempos de dificultad.

- **Apalancamiento**

El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20%, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.

- **Diversificación**

El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

- **El Desplazamiento de Recursos**

En una economía de libre mercado cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.

- **Costos de Oportunidad**

Considerar que siempre hay varias opciones de inversión. El costo de oportunidad es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible. Es el rendimiento más elevado que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular.

2.1.4. CONTABILIDAD Y FINANZAS

Los inversionistas desean conocer los estados financieros básicos, como son: El Estado de Resultados, el Balance General y el Flujo de Caja, para eso se apoya en el contador, el cual refleja la historia de lo que ha sucedido en un período determinado, en contraposición con las finanzas la cual mira al futuro.

La contabilidad general y la contabilidad de costos, apoyadas con otras herramientas son importantes para realizar las proyecciones financieras, las cuales son apoyo para los analistas de estudios económicos.

- **Balance General**

Informe básico que muestra la situación financiera de un ente económico, en una fecha determinada. Contiene información sobre los activos, pasivos y patrimonio, los cuales deben relacionarse unos con otros para reflejar dicha situación financiera.

El Balance General nos permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el Balance nos dice lo que tiene la empresa y lo que debe. El Balance se compone de dos columnas: el Activo (columna de la izquierda) y el Pasivo (columna de la derecha). En el Activo se recogen los destinos de los fondos y en el Pasivo los orígenes.

Por ejemplo: Si una empresa pide un crédito a un banco para comprar un camión, el crédito del banco irá en el Pasivo (es el origen de los fondos que entran en la empresa), mientras que el camión irá en el Activo (es el destino que se le ha dado al dinero que ha entrado en la empresa).

Los términos Activo y Pasivo pueden dar lugar a confusión, ya que pudiera pensarse que el Activo recoge lo que tiene la empresa y el Pasivo lo que debe. Esto no es correcto, ya que por ejemplo los fondos propios van en el Pasivo.

¿Y por qué van los fondos propios en el Pasivo? la respuesta es porque son orígenes de fondos. Si, por ejemplo, en el caso anterior se hubiera financiado la compra del camión con aportaciones de los socios: ¿cual sería el origen de los fondos que entran en la empresa? los fondos propios aportados por los accionistas.

- **Estado de Resultados**

Informe básico que muestra el resultado neto de las operaciones de un ente económico, durante el periodo contable. Sus elementos son: ingresos, costos, gastos y corrección monetaria.

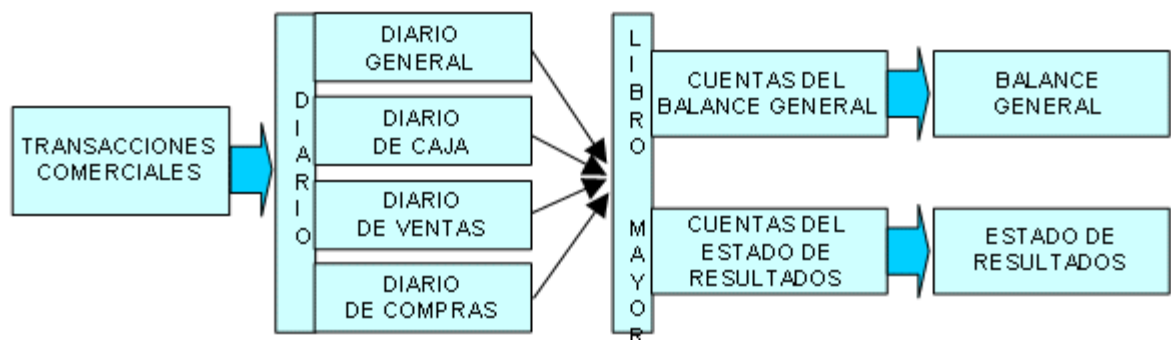
El Estado de Resultados recoge el beneficio o pérdida que obtiene la empresa a lo largo de su ejercicio económico (normalmente de un año). El Estado de Resultados viene a ser como un contador que se pone a cero a principios de cada ejercicio y que se cierra a final del mismo.

Mientras que el Balance General es una "foto" de la empresa en un momento determinado, el Estado de Resultados es una "película" de la actividad de la empresa a lo largo de un ejercicio. El Balance y el Estado de Resultados están interrelacionados, su nexo principal consiste en la última línea de el Estado de Resultados (aquella que recoge el beneficio o pérdida), que también se refleja

en el Balance, incrementando los fondos propios (si fueron beneficios) o disminuyéndolos (si fueron pérdidas).

El Libro Mayor y el Libro Diario son los documentos donde se recogen estos movimientos diarios, y permiten tener toda la información contable ordenada y disponible para cuando se necesite elaborar el Balance y el Estado de Resultados.

GRÁFICO 2.2: CICLO CONTABLE



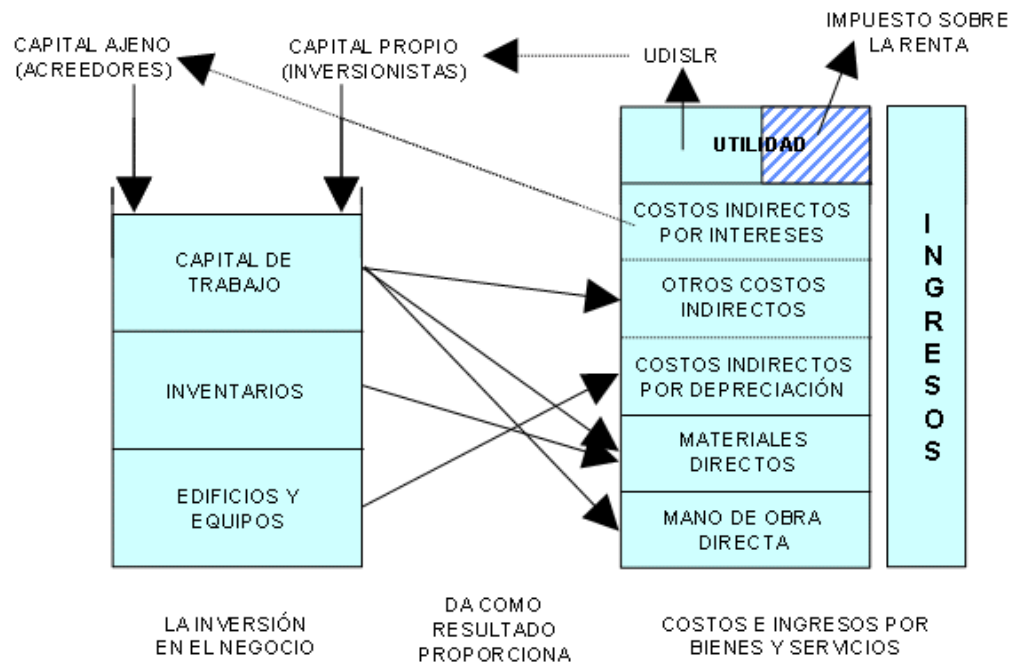
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: Administración Financiera Guitman

- El Flujo de Caja

Muestra los usos que se le dan a los diferentes tipos de capital, lo cual conlleva a incurrir en costos e ingresos, en intereses y utilidades como pago por el uso del capital.

El movimiento del flujo de caja en la empresa se puede expresar de esta forma:

GRÁFICO 2.3: FLUJO DE CAJA



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: Finanzas en Administración Fred Weston

2.2. PLANEACIÓN FINANCIERA Y CONTROL

El planeamiento consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá ser hecho y de qué forma esos objetivos serán logrados. En ese proceso el administrador utiliza informaciones referentes al pasado y al presente, o sea, los actos o medios en los cuales son elaboradas las previsiones que pueden ser hechas. Según Hoji (2000, p.359) el planeamiento

consiste en establecer, con anticipación, acciones a ser bien ejecutadas dentro de los escenarios y condiciones antes establecidas, estimándose los recursos a ser bien utilizados, y atribuyendo responsabilidades para lograr los objetivos fijados. Eses objetivos solamente podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado.

Inicialmente se hace necesario definir lo que es un planeamiento financiero que según Groppelli & Nikbakth (2002, p. 319) es el proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales.

El planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es, por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro. En una situación de incertidumbre, debe ser analizado con gran anticipación. El planeamiento financiero es una parte importante del trabajo del administrador definiendo los planes financieros y presupuestos para lograr objetivos de la empresa. Además de eso, estos instrumentos ofrecen una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa y actúan como mecanismos de control, estableciendo

un padrón de desempeño contra el cual es posible evaluar los eventos reales (Gitman, 1997).

En la elaboración de un plan, será necesaria una adecuación a la realidad económica en que la empresa vive. A corto plazo el plan financiero se preocupa principalmente con el análisis de decisiones que afectan los activos y pasivos circulantes. La ausencia de planeamiento financiero eficaz a largo plazo es una razón a menudo citada en la ocurrencia de dificultades financieras y falencia de empresas. El plan financiero permite determinar el tipo y la naturaleza de las necesidades de financiamiento.

El suceso de la operación, del desempeño y de la viabilidad a largo plazo de cualquier negocio depende de una secuencia continua de decisiones individuales y colectivas tomadas por el equipo gerencial. Cada una de esas decisiones, en última instancia, ocasiona un impacto económico, para mejor o para peor, en el negocio. El planeamiento financiero, a través de sus métodos, formaliza el procedimiento por lo cual las metas financieras deben ser logradas, integrando las decisiones de inversiones y financiamientos.

2.2.1. ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN FINANCIERA

Debido al hecho de que las funciones que desempeñan los administradores financieros implican mirar hacia el futuro, las finanzas deben verse

involucradas directamente con la planeación estratégica de largo plazo, así muchos especialistas relacionan la estrategia con la planeación de largo plazo. La Estrategia es una forma de pensar que requiere de diversos insumos.

Los líderes de la consultoría e implantación de la estrategia han puesto de relieve metodologías particulares y marcos conceptuales analíticos de tipo alternativo. Además se ha incrementado el uso de listas de verificación y de diagramas similares a dichas listas. Así, la planeación financiera y los procesos de control se hallan íntimamente unidos a la planeación estratégica, en este aspecto, la administración financiera tiene ciertas responsabilidades fundamentales que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros.

La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. Se deben desarrollar sistemas de presupuestos para todas y cada una de las áreas significativas de las actividades de una empresa.

El logro de las ventas, requiere de presupuestos de compras y presupuestos de mercadotecnia, presupuestos de personal y de publicidad y promoción. Los resultados que se obtienen de los presupuestos de ingresos y gastos se reflejan

en el estado de resultados presupuestado. Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones más el balance general inicial, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general.

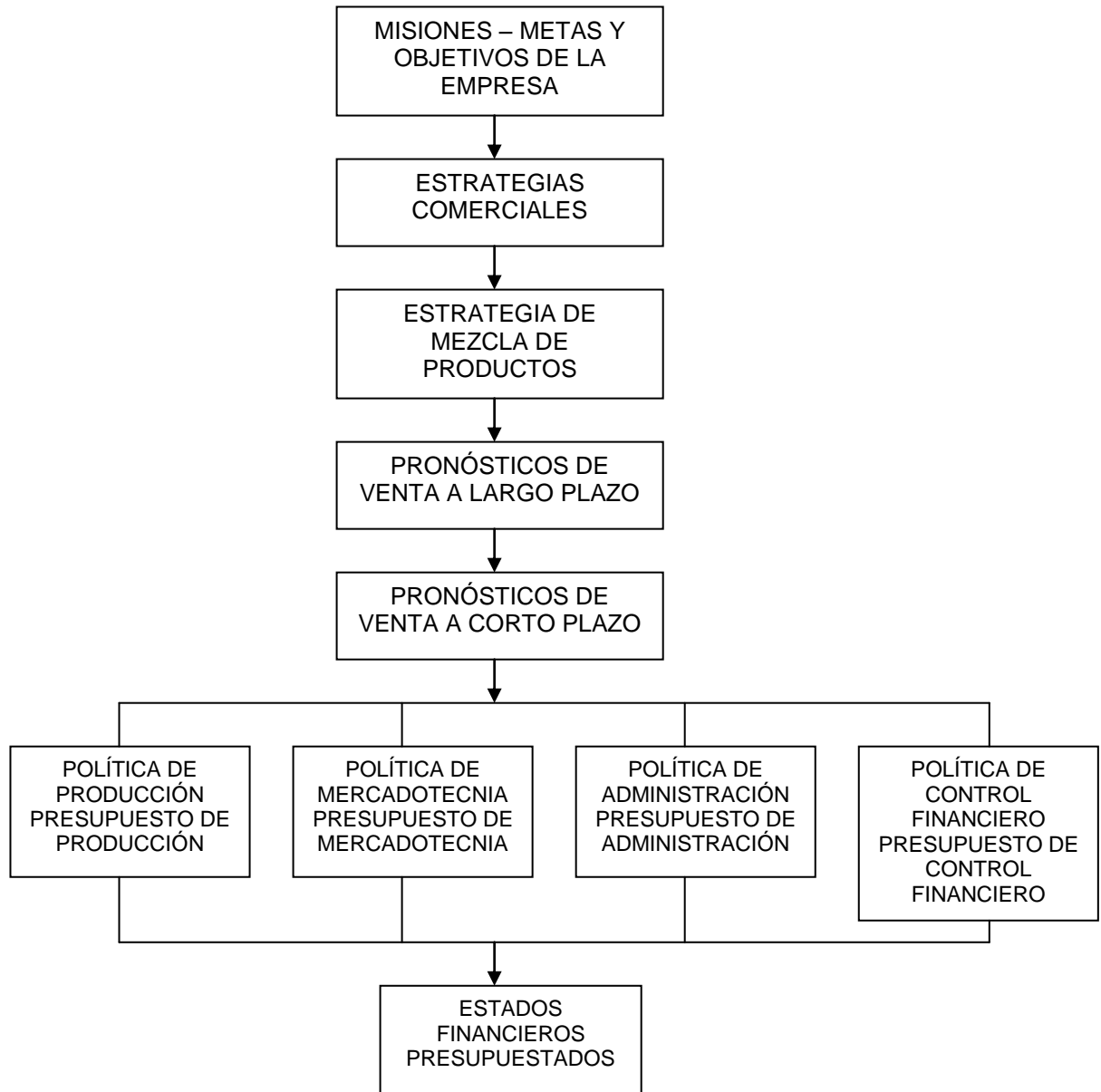
Los activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo, que indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. Un flujo de efectivo neto y positivo indica que la empresa tiene un financiamiento suficiente. Sin embargo, un incremento del volumen de las operaciones produce un flujo de efectivo negativo, por lo que se requerirá de un financiamiento adicional. Mientras más prolongado sea el plazo que se requiera para acordar el financiamiento necesario, mayor será la oportunidad para elaborar la documentación requerida y concertar los arreglos y convenios en las fuentes de financiamiento.

La planeación y control financieros tienen como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la compañía.¹

Los elementos esenciales de la planeación financiera se presentan en el siguiente flujograma de procesos:

¹ WESTON FRED. FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN. PÁGS. 227-283. RESUMEN

GRÁFICO 2.4: ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN FINANCIERA



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: Finanzas en Administración Fred Weston

2.2.2. ANÁLISIS FINANCIERO

La planeación y el control efectivo son de vital importancia para incrementar el valor de la empresa. Los planes financieros pueden asumir varias formas, pero cualquier plan de buena calidad debe relacionarse con los actuales aspectos fuertes y débiles de la empresa. Los aspectos fuertes deben entenderse y utilizarse para obtener una estructura significativa, mientras que deben localizarse las debilidades para tomar una acción correctiva. El administrador financiero puede planear los requerimientos financieros futuros de acuerdo con los procedimientos de pronóstico y de preparación de presupuestos y con el respectivo análisis financiero.

No basta analizar el desempeño operativo, el análisis financiero también debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. Además, deben ampliarse las categorías de integrantes de la empresa.

2.2.2.1. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras proporcionan información acerca de la fuerza financiera de la compañía. Permiten establecer la situación financiera de la empresa comparada con su evolución, metas, competencia y la industria.

- En el análisis de estados financieros, el termino razón indica una relación numérica entre partidas o grupo de partidas incluidas en los estados financieros.
- Las razones se determinan simplemente dividiendo una partida por otra u otras.
- Las razones que relacionan partidas del balance general se expresan en relación a 1 (tanto por uno). Las correspondientes al estado de ganancias y perdidas se relacionan en forma de porcentajes.
- Las razones financieras solo pueden indicar posibilidades y sugerir situaciones fuertes o débiles de las actividades financieras, tales como: solvencia, estabilidad o rentabilidad financiera.
- Las razones financieras debe ser comparadas con las de la misma empresa de años anteriores, con el promedio de la industria, y / o con las de otras empresas del mismo ramo o industria.
- En términos generales se pueden reconocer razones del balance general, razones del estado de ganancia y pérdidas y razones inter-estados financieros.
- Las razones financieras pueden ser clasificadas en cinco grandes categorías:
 - a. Razones de liquidez
 - b. Razones de apalancamiento (Leverage by out)
 - c. Razones de actividad gerencial

- d. Razones de rentabilidad
- e. Razones de mercado

A. RAZONES DE LIQUIDEZ

- Estas razones financieras se utilizan para medir la capacidad de la firma para cancelar sus obligaciones a corto plazo.
- Algunos autores les denominan razones de capital de trabajo.
- Las principales razones de liquidez son:

Razón corriente

Razón de rapidez o prueba del ácido

La prueba del súper ácido

Razón corriente: Es un indicador de la capacidad de la empresa para pagar obligaciones en efectivo en el corto plazo. Se calcula dividiendo el total de los activos circulantes (corto plazo) entre los pasivos corrientes (corto plazo). así:

$$RC = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Esta razón indica el grado en que los pasivos a corto plazo son cubiertos por los activos que más rápidamente se pueden convertir en efectivo. Mientras más

alta es esta razón mayor es la solvencia de la firma. Esta razón incluye todos los activos corrientes y pasivos corrientes.

Razón de rapidez o prueba del ácido: Es una medida de la capacidad de la firma para cancelar sus obligaciones a corto plazo en el supuesto de que no pueda liquidar sus inventarios. Se calcula aplicando la siguiente fórmula

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La prueba del súper ácido: Mide la capacidad de la firma para cancelar sus obligaciones a corto plazo con la disponibilidad de efectivo en caja y bancos, sin incluir los otros activos corrientes. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{PRUEBA DEL SUPER ÁCIDO} = \text{EFECTIVO Y BANCOS} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

B. RAZONES DE APALANCAMIENTO O LEVERAGE BY OUT

Estas razones son utilizadas para evaluar el financiamiento de la firma a través del endeudamiento. Las más relevantes son:

La razón de endeudamiento

Rotación de los pagos de interés

La razón de endeudamiento (RE): Esta razón indica la proporción de los activos que esta financiada por la deuda. Se define como la deuda total dividida entre el total de los activos. Mientras mas alta sea esta razón mayor será el nivel de endeudamiento de la firma y mayor su riesgo de insolvencia.

$$RE = \text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

Rotación de los pagos de interés.(RPI): Esta razón constituye un indicador de la capacidad de la firma para afrontar los pagos de interés sobre sus deudas. Se calcula dividiendo la ganancia operativa (las ganancias antes de impuestos menos los pagos de intereses) entre los pagos de intereses más otros cargos financieros. Mientras mas alto sea este indicador mayor será la capacidad de las utilidades de la firma de afrontar sus pagos a de intereses.

$$RPI = \text{UTILIDAD NETA EN OPERACIONES} / \text{GASTOS INTERESES}$$

C. RAZONES DE ACTIVIDAD GERENCIAL

Son razones que miden el nivel de compromisos de los activos y su eficiencia de uso. Los más relevantes son:

Rotación de inventarios

Periodo promedio de las cobranzas

Rotación del activo total

Rotación de inventarios (RI): Es una medida del promedio de los inventarios en relación con la demanda. Es el número de veces que se ha vendido el inventario. Una baja rotación de inventarios puede deberse a bajas en las ventas, o puede significar que hay fondos excesivos invertidos en inventarios, o puede ser también una combinación de ambos casos. Una alta rotación de inventarios significaría un eficiente uso de los inventarios que genera buenas ventas. Sin embargo una excesiva rotación de inventarios pudiera significar ventas perdidas por la falta de inventarios. Se calcula mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$RI = \text{COSTO DE VENTAS} / \text{INVENTARIO PROMEDIO}$$

Periodo promedio de las cobranzas (PPC): Este indicador mide el número de días promedio de la cobranza en relación con la venta del producto. Mientras mas alto es este indicador más demorado será el periodo de cobro y más alto el riesgo de inversión en cuentas por cobrar. El período promedio de cobranzas se calcula mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$PPC = \text{CUENTAS POR COBRAR} \times 365 \text{ DÍAS} / \text{VENTAS}$$

Rotación del activo total (RAT): Es un indicador general de la eficiencia en el uso de los activos. Una deducción de este indicador indica una reducción de las ventas por cada unidad monetaria de los activos y en consecuencia deficiencia en el uso de los activos. La rotación del activo total se calcula mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{RAT} = \text{VENTAS} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

D. RAZONES DE RENTABILIDAD

Estas razones financieras son utilizadas para medir la capacidad de una firma para producir ganancias, tanto de sus ventas como del uso de sus activos. Las razones de rentabilidad de más relevante utilización en el análisis financiero son las siguientes:

Margen de utilidad bruta

Margen de utilidad neta

Rentabilidad de los activos

Margen de utilidad en operaciones

Rentabilidad operativa de los activos

Rentabilidad del capital.

Ganancia por acción

Margen de utilidad bruta.(MUB): Establece la relación entre la utilidad bruta en ventas y las ventas. Determina el porcentaje promedio de beneficio bruto de las ventas en relación con el costo original de adquisición de los productos vendidos. Permite comparar este margen bruto de ganancia con los de la firma en años anteriores, con otras empresas del ramo y con el promedio de la industria. Se calcula dividiendo la utilidad bruta entre el total de ventas, así:

$$MUB = UTILIDAD BRUTA / VENTAS$$

Margen de utilidad neta (MUN): Este indicador mide la capacidad de convertir las ventas en ganancias después de impuestos. Se define la ganancia neta después de impuestos dividida entre las ventas totales., así:

$$MUN = UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS / VENTAS$$

Mientras mayor sea esta razón mayor será la eficiencia de las ventas en la producción de beneficios.

Rentabilidad de los activos.(RA): Mide la capacidad de la firma para obtener beneficios mediante el uso de sus activos. Se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos sobre los activos totales, así:

$$RA = UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTOS / ACTIVO TOTAL$$

Mientras mayor sea esta razón mayor será la eficiencia en uso de los activos de la firma para producir utilidades después de impuestos.

Rentabilidad de las operaciones (RO): Mide la capacidad de la firma para producir beneficios antes de ingresos y / o gastos por intereses e impuestos. Este indicador considera todo lo relacionado a ganancias operativas antes que cualquier otra fuente de ingresos. Tampoco considera los gastos no operativos (financieros por ejemplo). Mientras mayor sea este indicador mayor será la capacidad de las ventas de la firma para producir ingresos operativos sin depender de otras fuentes de ingresos.

$$RO = \text{UTILIDAD NETA OPERATIVA} / \text{VENTAS}$$

Rentabilidad operativa de los activos (ROA): Es otro indicador de la eficiencia en el uso de los activos. Mide la proporción en que el ingreso neto operativo depende de los activos. Mientras mayor sea este indicador mayor la eficiencia en el uso de los activos, sin depender de otras fuentes de ingresos. El ROA se calcula de la siguiente manera:

$$ROA = \text{UTILIDAD NETA OPERATIVA} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

:

Rentabilidad del capital total (RCT): Esta razón indica a los propietarios (accionistas) de la firma sobre la rentabilidad de su inversión. Mientras mas

alto sea este indicador mayor será la rentabilidad de la inversión de los propietarios (accionistas) de la firma. Se calcula dividiendo la utilidad neta del año después de impuestos entre el capital de la firma, el cual incluye, capital en acciones, capital pagado, utilidades retenidas y cualquier otro componente del capital total de la firma. así:

$$RCT = \text{UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS} / \text{CAPITAL TOTAL}$$

Ganancia por acción (GA): Este indicador informa a los propietarios (accionistas) de la firma del monto de utilidad neta después de impuestos que corresponde a cada una de las acciones comunes en circulación. Mientras mas alto sea este indicador mayor será el beneficio por acción obtenido. Se calcula dividiendo la utilidad neta después de impuestos entre el número de acciones comunes en circulación. Así:

$$GA = \text{UTILIDAD NETA} / \# \text{ ACCIONES}$$

E. RAZONES DE MERCADO

Miden las reacciones de los inversionistas hacia la actuación o gestión de la firma. Los indicadores más importantes son:

Razón de ganancia por acción (RGA) (también es un indicador de rentabilidad) (ya ha sido estudiado).

Razón de ganancia en el precio de la acción (RGPA). Mide la relación entre el precio de mercado de las acciones comunes y las ganancias por acción de las acciones comunes. Indica lo que los inversionistas querrían pagar por cada unidad monetaria de ganancia.

$$\text{GPA} = \frac{\text{Precio de mercado de la acción}}{\text{Ganancia por acción}}$$

Mientras mas elevada sea la ganancia en el precio de la acción, mejor posición en el mercado de valores tendrán las acciones de la empresa.

2.2.2.2.APALANCAMIENTO

APALANCAMIENTO OPERATIVO (CON LOS INGRESOS), GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO (GAO)

1. Utilizando dos estados financieros

$$\text{GAO} = \frac{\% \Delta \text{ UNO}}{\% \Delta \text{ ventas}}$$

3. Utilizando un solo estado financiero

$$\text{GAO} = \frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{Ventas} - \text{costo de ventas} - \text{Costo fijo operativo}}$$

APALANCAMIENTO FINANCIERO (CON LA ESTRUCTURA DE CAPITAL), GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

1. Utilizando dos estados financieros

$$\text{GAF} = \frac{\% \Delta \text{ Ganancia por acción}}{\% \Delta \text{ en utilidad neta operativa}}$$

2. Utilizando un solo estado financiero

$$\text{GAF} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Utilidad neta en operaciones} - \text{Intereses}}$$

El Grado de Apalancamiento Total (GAT) se calcula de la siguiente forma:

$$\text{GAO} \times \text{GAF}$$

2.2.2.3. ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

Analizar e interpretar los estados financieros y en especial la situación financiera de la empresa a través de razones es indispensable para determinar estrategias de corto y largo plazo que ayuden a lograr equilibrio entre liquidez y rentabilidad; pero además se deben realizar comparaciones porcentuales de composición de cuentas (vertical) y de variaciones entre períodos (horizontal), porque esto permite establecer estándares propios de la empresa que permitan medir su gestión y desempeño financiero dentro de un mismo período de tiempo (vertical) y con respecto a otros períodos (horizontal).

2.2.3. ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Las limitaciones del análisis de razones financieras surgen del hecho de que la metodología es básicamente unilateral, es decir cada razón se analiza en forma aislada. Los efectos combinados de varias razones financieras se basan únicamente en la experiencia del analista financiero. Para superar tales limitaciones se debe aplicar un modelo predictivo de combinación de varias razones financieras, para esto se pueden aplicar dos técnicas estadísticas: el análisis de regresión y el análisis discriminante.

Básicamente el análisis discriminante consta de tres pasos:

- Establece clasificaciones de grupo mutuamente excluyentes. Cada grupo se distingue por una distribución de la probabilidad de características observadas.
- Reúne datos para las observaciones de los grupos.
- Deriva combinaciones lineales de características que discriminen “mejor” a los grupos.

Altman (1968) utilizó el análisis discriminante para desarrollar un modelo capaz de predecir la quiebra de las empresas. Su muestra contempló información de 66 empresas manufactureras, la mitad de las cuales cayó en quiebra. Partiendo de los estados financieros y tomando como base el período anterior a la quiebra. Se obtuvieron 22 razones financieras y se determinaron 5 que contribuyeron significativamente al modelo predictivo, así la función discriminante Z es fue la siguiente:

$$Z = 0.012X_1 + 0.014X_2 + 0.033X_3 + 0.006X_4 + 0.999X_5$$

X_1 = Capital de Trabajo / Activos Totales

X_2 = Utilidades Retenidas / Activos Totales

X_3 = Utilidad Antes de Impuestos / Activos Totales

X_4 = Valor de Mercado del Capital Contable / Valor en libros de la deuda

X_5 = Ventas / Activos Totales

Para el caso de una empresa particular se requiere entonces de información procedente de los estados financieros: de resultados y del balance general, y así establecer el modelo particular Z.²

2.2.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio es un modelo básico para la planeación y el control financieros. Las relaciones que existen entre la magnitud de los desembolsos de la inversión y el volumen que se requiere para lograr la rentabilidad, se conocen con el nombre de punto de equilibrio o planeación de utilidades. El análisis del punto de equilibrio es un instrumento que se utiliza para determinar el punto en el cual las ventas cubrirán en forma exacta los costos. Si todos los costos de una empresa fueran de naturaleza variable, el análisis del punto de equilibrio no sería de importancia. Sin embargo, ya que el nivel total de los costos puede ser notablemente influenciado por la magnitud de las inversiones fijas que realice la empresa, los costos fijos resultantes pondrán a ésta en una posición deficitaria a menos de que se logre un volumen suficiente de ventas.

Sin embargo, la utilidad general que se le da es que es posible calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias éstas

² FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN. F. WESTON. PAGES. 270-271. RESUMEN.

sean suficientes para hacer rentable el proyecto. También sirve en el caso de una empresa que elabora una gran cantidad de productos y que puede fabricar otros sin inversión adicional, como es el caso de las compañías editoriales, las panaderías y las fábricas de piezas eléctricas, las cuales, con este método evalúan fácilmente cuál es la producción mínima que debe lograrse en la elaboración de un nuevo artículo para lograr el punto de equilibrio. Si se vende una cantidad superior al punto de equilibrio, el nuevo producto habrá hecho una contribución marginal al beneficio total de la empresa.

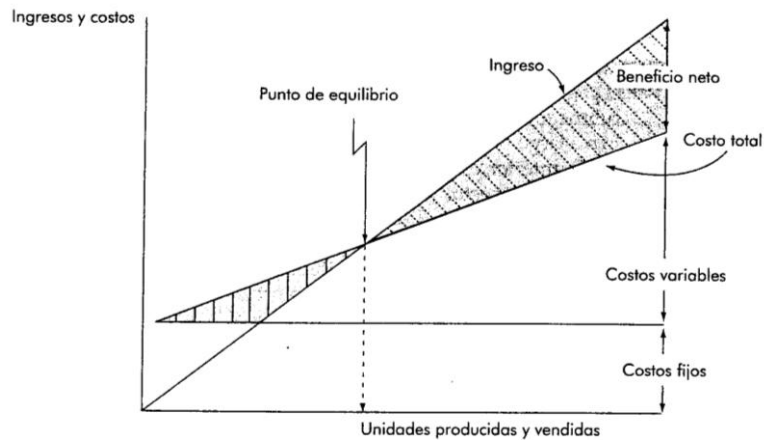
Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio, $\text{Ingresos} = P \times Q$. Se designa por costos fijos a CF, y los costos variables se designan por CV. En el punto de equilibrio, los ingresos se igualan a los costos totales: $P \times Q = CF + CV$

Los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, por lo tanto el punto de equilibrio se define matemáticamente como:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{costos fijos totales}}{\frac{\text{costos variables totales}}{\text{volumen total de ventas}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PxQ}}$$

GRÁFICO 2.5: PUNTO DE EQUILIBRIO



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: Finanzas en Administración Fred Weston

2.2.5. PRONÓSTICOS DE ESTADOS FINANCIEROS

Los Pronósticos son presupuestos que proporcionan un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija para cada año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronostico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

Los beneficios de pronosticar son:

- Define objetivos básicos de la empresa.

- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Las limitaciones de los presupuestos son:

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

El Presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medible, es comparativo y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

2.2.5.1.PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Son estimados que en forma directa en proceso tiene que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)
- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)

2.2.5.2.PRESUPUESTO DE VENTAS

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar limite de tiempo. Sus componentes son:

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.
- El nivel de venta de cada servicio.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico a seguido cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serian muchos mas confiables, por ejemplo: Él pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción
- Compras
- Gastos de ventas
- Gastos administrativos

Él pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

Elaboración de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

2.2.5.3.PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado.

En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada. Para lo cual se debe:

- Elaborando un programa de producción.
- Presupuestando las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

2.2.5.4.PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada.

La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador. Esta compuesto de:

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

2.2.5.5.PRESUPUESTO DE GASTO DE FABRICACIÓN

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.

La sustentación de elaboración esta dada por:

- Horas - hombres requeridas.
- Operatividad de maquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

2.2.5.6.PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Sus características son:

- Comprende todo el Marketing.
- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplia mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

2.2.5.7.PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle

operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa. Las características son:

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio. Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

2.2.5.8.PRESUPUESTO FINANCIERO

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el liquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final.
- Caja inicial.

- Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

2.2.5.9.PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros , etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nomina, impuestos o dividendos. Se formula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

2.2.5.10. PRESUPUESTO DE EROGACIONES CAPITALIZABLES

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de

maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.³

2.2.6. RIESGO, RENDIMIENTO Y LIQUIDEZ EN EQUILIBRIO

Bajo condiciones de incertidumbre se torna difícil tomar decisiones sobre la cantidad de rendimiento adicional que debería requerirse para aceptar un riesgo medible en el negocio.

2.2.6.1. RIESGO

Riesgo es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra, se puede clasificar como:

- Riesgo Operativo: "Es el riesgo de no estar en capacidad de cubrir los costos de operación".
- Riesgo Financiero: "Es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos de financieros".
- Riesgo Total: "posibilidad de que la empresa no pueda cubrir los costos, tanto de operación como financieros".

³ DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. VACA URBINA. RESUMEN.

Hay otras formas de clasificar el riesgo:

- Riesgo Sistemático (No Diversificable o Inevitable): Afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. no existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de tal riesgo, y es muy útil conocer el grado en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes. por ejemplo una decisión política afecta a todos los títulos por igual. el grado de riesgo sistemático se mide por beta β .
- Riesgo No Sistemático (Diversificable o Evitable): Este riesgo se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos en el rendimiento del mercado como un conjunto. Es posible reducirlo mediante la diversificación
- Riesgo Total: Riesgo Sistemático + Riesgo no Sistemático

2.2.6.2.RENTABILIDAD

La rentabilidad es una relación porcentual que dice cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También se puede definir como "cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Otros lo definen simplemente como la relación entre los ingresos y los costos.

Existen tres tipos de rentabilidad desde el enfoque gerencial, así:

- Rentabilidad económica: "es el motor del negocio y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y el activo o la inversión operativa".
- Rentabilidad financiera: corresponde a la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, es decir "cuánto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera".
- Rentabilidad total: "corresponde a la rentabilidad medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total".

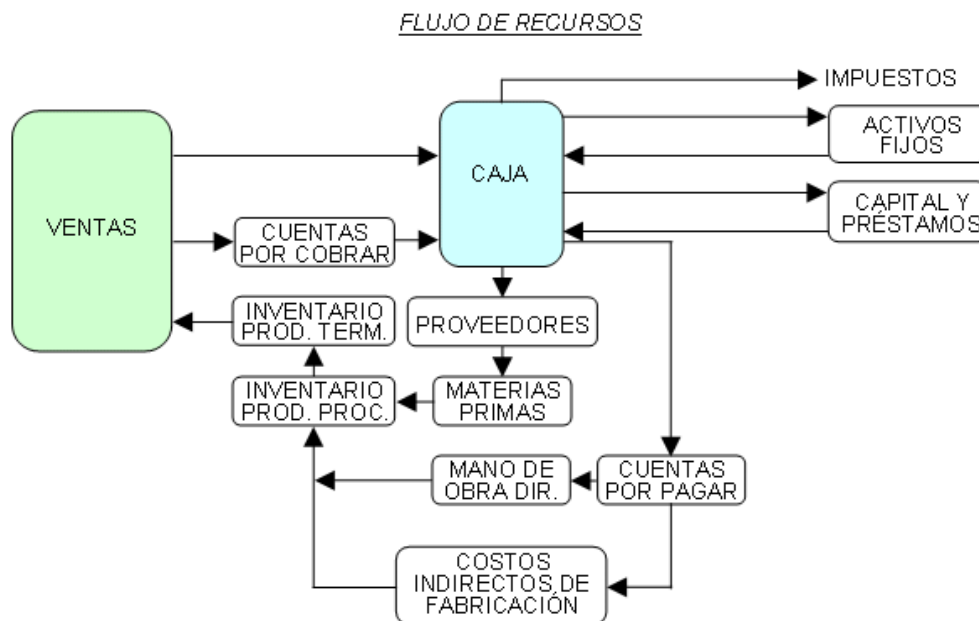
Existen otras medidas de rentabilidad, tales como:

- Rendimiento Sobre el Patrimonio (Return On Equity / ROE): El cual mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre su inversión en el capital de la empresa. Se determina mediante la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el patrimonio promedio.
- Rendimiento Sobre la Inversión (Return On Investment / ROI): Mide el rendimiento obtenido por el accionista sobre la inversión total. Se mide por la relación entre la utilidad neta, después de impuestos, y el capital total empleado (patrimonio + préstamos).

2.2.6.3.LIQUIDEZ

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir la facilidad con la cual puede cumplir a quien le adeuda. El flujo de recursos en una empresa está dado por la siguiente figura:

GRÁFICO 2.6: FLUJO DE RECURSOS



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: Finanzas en Administración Fred Weston

CAPÍTULO III:

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE

NARCI´SUPERMERCADOS

Un Supermercado es un comercio de autoservicio dividido en departamentos; son el tipo de tienda minorista que predomina en la venta de alimentos en muchos países. Un supermercado medio maneja miles de artículos alimenticios, incluyendo carnes, frutas y verduras frescas, productos del día, artículos de panadería, alimentos enlatados de lujo y ultra-congelados. Algunos incluso venden pescados y licores. Entre los bienes no perecederos que pueden comprarse en un supermercado se incluyen productos de limpieza, higiénicos, de belleza y artículos de papelería y para el hogar.

Las tiendas de autoservicio se establecieron por primera vez a comienzos del siglo XX en Estados Unidos, donde el comerciante Michael Kullen abrió en 1930 el primer establecimiento de este tipo al cual llamó King Kullen, en la zona de Queens, Nueva York.

La generalización del uso de los automóviles y los congeladores domésticos han contribuido a la popularidad de los supermercados. Además, el interés general hacia el consumo siguiendo el concepto de mega supermercado de gran tamaño, autoservicio, variedad de mercancías, tienda donde se puede hacer

toda la compra y bajos precios, que ha garantizado su crecimiento. La construcción de estas tiendas en los suburbios fue importante para el desarrollo de los complejos minoristas denominados centros comerciales.

Hoy en día los supermercados pueden pertenecer a cadenas comerciales, locales nacionales e internacionales, o bien a propietarios independientes. El concepto de supermercado está ganando adeptos en todo el mundo, y otros establecimientos de minoristas, como los economatos, han adoptado algunos de los métodos de los supermercados para la distribución masiva con bajos costes.

3.1.EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El análisis del macroentorno incluye tendencias políticas y regulatorias, tendencias económicas, sociales, de mercado, tecnológicas, ecológicas y demográficas, que permiten diagnosticar oportunidades que pueden aprovecharse en la implantación de una nueva idea de negocio, e igualmente en el impacto financiero que tendrá la empresa ante estas variaciones del entorno, y así se podrán establecer estrategias que permitan lograr equilibrio entre el rendimiento y el riesgo esperado.⁴

⁴ INVESTIGACIÓN DE MERCADOS/ AAKER KUMAR DAY/ PÁG. 4- 15 / RESUMEN

3.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

Las condiciones actuales y la proyección de la economía pueden ejercer un efecto profundo en las estrategias. Un examen minucioso de los factores económicos exige a los directores medir y anticiparse a condiciones económicas generales de la nación, de la región, el estado, la zona local en que operan. Estas condiciones económicas generales abarcan inflación, niveles de empleo e ingreso, tasas de interés impuestos, restricciones al comercio, aranceles y etapas actuales y futuras del ciclo de negocios (prosperidad, estancamiento, recesión, depresión y recuperación).

Los factores económicos comprenden las impresiones generales de los consumidores en la economía y su capacidad y disposición de gastar. La confianza del consumidor (o falta de ella) puede influir mucho en lo que puede hacer o no la empresa en el mercado.

En épocas de confianza los consumidores no están dispuestos a pagar precios elevados por productos de primera aún cuando puedan costearlos. En otros casos, los consumidores talvez no tengan capacidad para gastar, al margen del estado de la economía.

En el presente proyecto analizaremos los siguientes factores que afectaran en el desarrollo del mismo:

3.1.1.1.INFLACIÓN

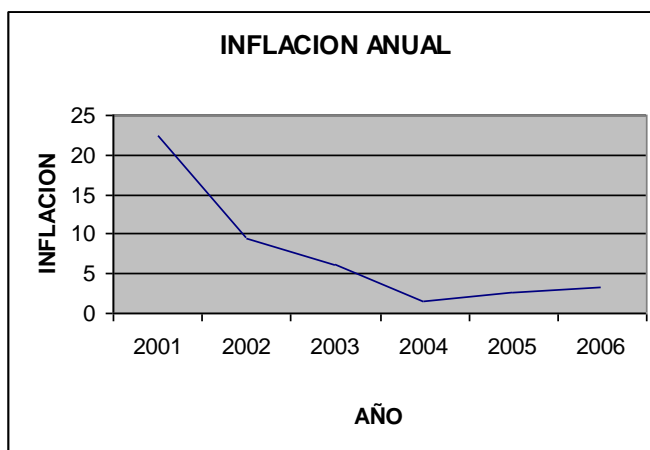
La inflación es un indicador macroeconómico mediante el cual podemos medir el proceso por el cual el nivel promedio de precios aumenta a través del tiempo.⁵ La tendencia clara de la inflación desde el año 2000 en que el país adoptó el modelo de dolarización es a la baja, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.1: INFLACIÓN ANUAL ECUADOR

| AÑOS | INFLACIÓN |
|------------|-----------|
| 2002 | 9.4 |
| 2003 | 6.1 |
| 2004 | 1.58 |
| 2005 | 2.71 |
| 2006 (NOV) | 3.21 |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: INEC, ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

GRAFICO 3.1: INFLACIÓN ANUAL ECUADOR



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: INEC, ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

⁵ MACROECONOMÍA, MICHAEL PARKING – GERARDO ESQUIVEL, G4 5° EDICIÓN.

3.1.1.2.TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero⁶. La tasa de interés se clasifica en:

- **Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta; y
- **Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los Bancos. A continuación se presenta la siguiente tabla de tasas de interés referenciales que se encontraron vigentes en el Ecuador:

CUADRO 3.2: TASAS DE INTERÉS

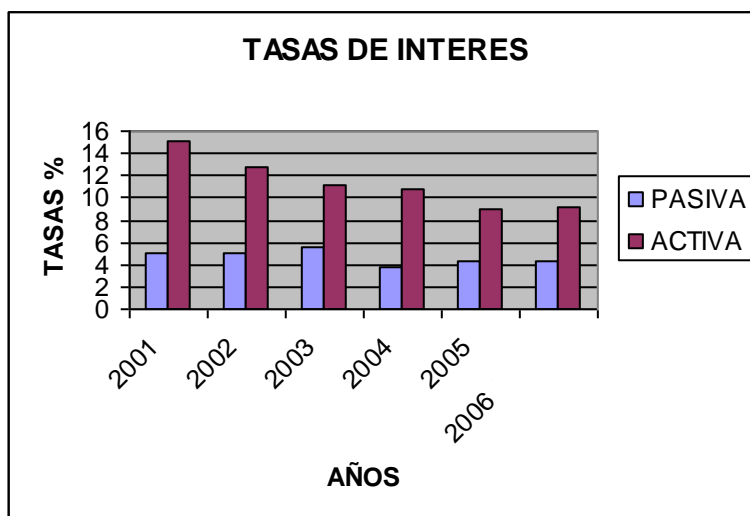
| AÑO | PASIVA | ACTIVA |
|------------|---------------|---------------|
| 2001 | 5.05 | 15.1 |
| 2002 | 4.97 | 12.77 |
| 2003 | 5.51 | 11.19 |
| 2004 | 3.84 | 10.7 |
| 2005 | 4.30 | 8.99 |
| 2006 (NOV) | 4.28 | 9.17 |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE.

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

⁶ [HTTP://WWW.ILDIS.ORG.EC/ESTADISTICAS/ESTADISTICASSEIS.HTM](http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm)

GRÁFICO 3.2: TASAS DE INTERÉS



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE.
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Las tasas de interés tanto activa como pasiva, demuestran una tendencia hacia la baja, a partir del año 2000, también debido al efecto de la dolarización en el país, lo que implica mayor inversión y crédito para el empresario, sin embargo el spread bancario (diferencia entre tasa activa menos pasiva) sigue siendo amplio.

3.1.1.3.PRODUCTO INTERNO BRUTO – PIB

El Producto Interno Bruto es un indicador que mide el valor de la producción total de bienes y servicios finales, en una zona geográfica, con capitales nacionales durante un cierto período, que generalmente es un año.⁷ Los datos

⁷ BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® ENCARTA® 2003. © 1993-2002 / RESUMEN

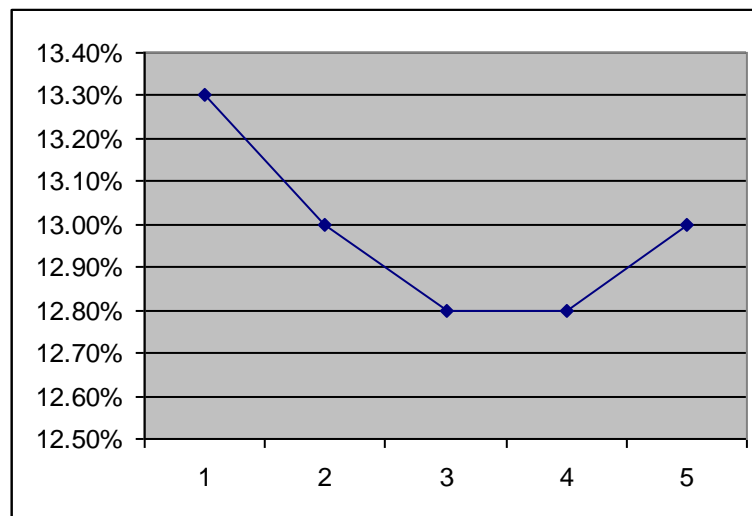
de este indicador, relacionados con la industria de los supermercados o comercialización de alimentos, se resumen en la tabla y gráficos siguientes:

CUADRO 3.3: PIB POR INDUSTRIA

| AÑO | SECTOR COMERCIAL |
|------------|-------------------------|
| 2001 | 13.30% |
| 2002 | 13.00% |
| 2003 | 12.80% |
| 2004 | 12.80% |
| 2005 | 13.00% |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE.
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRAFICO 3.3. : PIB POR INDUSTRIA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE.
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.1.1.4.SALARIO

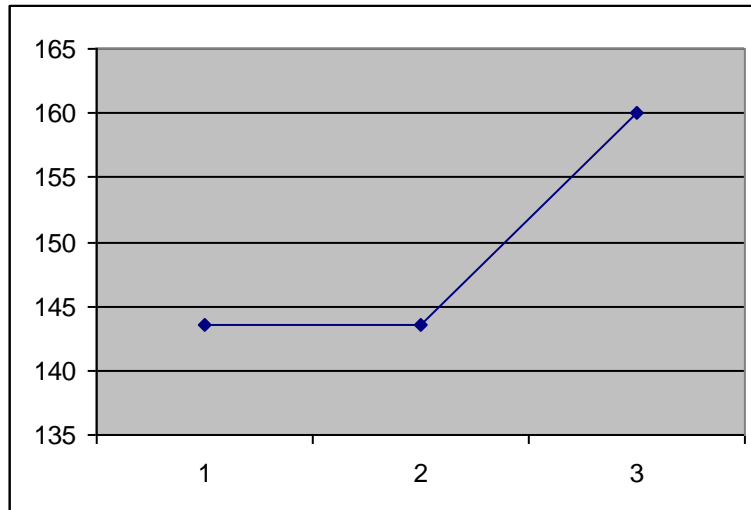
Es la cantidad de dinero o en especie que recibe el trabajador a cambio de un trabajo realizado.⁸

CUADRO 3.4: SALARIO UNIFICADO

| AÑOS | TOTAL |
|------|--------|
| 2004 | 143.60 |
| 2005 | 143.60 |
| 2006 | 160.00 |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE.
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRAFICO 3.4: SALARIO UNIFICADO



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE.
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

⁸ DICCIONARIO ENCICLOPEDIA SALVAT BÁSICO/ PÁG: 1253/ RESUMEN

Este factor de análisis es importante ya que de aquí se derivan los componentes de aporte al seguro social que son el 9.35% aporte personal y el 12.15% de aporte patronal (incluye el 1% de SECAP y del IECE). La variación del salario influye en la planeación financiera porque permite determinar los requerimientos de fondos para cubrir estas obligaciones con el personal dependiente de la organización.

3.1.2. FACTORES POLÍTICOS LEGALES

Entorno **Político/Legal**: Define lo que la organización puede o no hacer, de cómo el gobierno influencia las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.⁹

En el desarrollo del siguiente plan financiero para Narci´Supermercados tienen influencia algunas normativas legales plasmadas en las siguientes leyes y reglamentos:

- Código de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).
- Cámara de Comercio de Cotopaxi.
- Ley de Compañías del Ecuador.

⁹ [HTTP://HTML./ADMINISTRACION_33.HTML](http://HTML./ADMINISTRACION_33.HTML)

3.1.3. FACTORES DEMOGRÁFICOS

El factor demográfico es intrínseco al análisis económico. Son variables que inciden la mayor esperanza de vida y la caída de la natalidad¹⁰. En la provincia de Cotopaxi existen 349.540 habitantes¹¹, con un número promedio de miembros por familia de 4 personas y con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.79%.

El mercado de referencia del Supermercado es la zona urbana de la ciudad de Latacunga, la misma que posee 51.689 habitantes y su tasa de crecimiento es de 2.36% anual.

CUADRO 3.5: POBLACIÓN PROVINCIA DE COTOPAXI

| Censos 1950 – 2001 | | | | | | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|------------------------------|-----------|--------|--------|
| AÑO | POBLACIÓN | | | TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL % | | | |
| CENSAL | PROVINCIA | CANTÓN | CIUDAD | PERÍODO | PROVINCIA | CANTÓN | CIUDAD |
| | COTOPAXI | LATACUNGA | LATACUNGA | | | | |
| 1982 | 277.678 | 125.381 | 28.764 | 1974-1982 | 1,90 | 1,44 | 3,21 |
| 1990 | 286.926 | 129.076 | 39.882 | 1982-1990 | 0,41 | 0,36 | 4,09 |
| 2001 | 349.540 | 143.979 | 51.689 | 1990-2001 | 1,79 | 0,99 | 2,36 |

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, BCE.

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

¹⁰ [HTTP://HTML.RINCONDELVAGO.COM/ACCION-DE-LA-SS.HTML](http://HTML.RINCONDELVAGO.COM/ACCION-DE-LA-SS.HTML)

¹¹ INEC CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001

3.1.4. COMPETENCIA

De acuerdo a la capacidad instalada del líder en el mercado de Latacunga, que son las “Despensas AKÍ”, se tiene en stock y en perchas un monto aproximado mensual de 450 mil dólares¹² en productos de las diferentes líneas de comercialización. El estudio de mercado realizado por Narci´Supermercados determina que Despensas AKÍ posee el 32.3% de participación, por lo tanto la oferta mensual actual del total del mercado es de 1.393.189 dólares (100% x 450.000 / 32.3%), es decir una oferta anual de 16.718.266 dólares.

Las principales características de la competencia local esta dada por:

¹² ESTUDIO DE CAMPO EN LAS DESPENSAS AKÍ.

CUADRO 3.6: DESPENSAS Y SUPERMERCADOS LATACUNGA

| Nombre | Ventajas | Desventajas |
|--|---|--|
| Despensas AKI | <ul style="list-style-type: none"> • Buen stock de productos • Buena ubicación • 2 locales en la ciudad de Latacunga • El supermercado más grande de la ciudad. • Convenios de crédito con algunas instituciones y empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Poca cordialidad con el cliente. |
| Comisariato TIA | <ul style="list-style-type: none"> • Alto stock de productos • Buena ubicación • Amplio espacio físico • Posicionamiento en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Ciertas líneas de productos de mala calidad. |
| Comisariato MAYSIS | <ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación • Buen stock de productos • Convenios de crédito con algunas instituciones y empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • Poca publicidad • Imagen sin innovación. • Negocio familiar |
| Comisariato de la Fuerza Aérea – Latacunga | <ul style="list-style-type: none"> • Amplio espacio físico • Abierto al público en general. • Convenios de crédito con algunas instituciones y empresas. | <ul style="list-style-type: none"> • No utiliza publicidad • Sin innovación en su imagen. • Precios altos |
| Bodegas | <ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos • Ventas al por mayor | <ul style="list-style-type: none"> • Poco stock de productos |

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO DE NARCI SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.1.5. FACTORES TECNOLÓGICOS

El impacto de la tecnología cambiante es otro factor de importancia en el entorno externo. El rápido desarrollo de faxes, teléfonos celulares y módems, demuestra la evolución de flujos de comunicación irrestrictos. Las comunicaciones de datos están explotando, impulsadas por Internet y la rápida convergencia de datos y video con el tráfico de voz tradicional.

En el caso de los supermercados la tecnología puede clasificarse en:

3.1.5.1.TECNOLOGÍA DURA

Que esta compuesta por los activos fijos que permiten mantener los alimentos en calidad y presentación, y esta tecnología esta dada por Congeladores, Refrigeradoras, equipos para fileteado de carnes, equipo de manejo de verduras y legumbres y equipos de embarque y desembarque de mercaderías.

Es impresionante en la actualidad el manejo de tecnología dura en supermercados, ya que el manejo de equipos y maquinarias cuentan con sistemas computarizados que permiten planificar de mejor manera el mantenimiento preventivo y correctivo de éstos, así como sondear el numero de veces que los clientes los abren y cierran ya sea por compras de productos o simple inspección de mercaderías.

3.1.5.2.TECNOLOGÍA BLANDA

La utilización de software es indispensable para llevar el control de inventarios y de caja, así como el manejo de perchas. La automatización permite administrar la contabilidad de los supermercados de mejor manera y oportuna.

No todas las industrias requieren el mismo grado de automatización. La agricultura, las ventas y algunos sectores de servicios son difíciles de automatizar. Es posible que la agricultura llegue a estar más mecanizada, sobre todo en el procesamiento y envasado de productos alimenticios. Sin embargo, en muchos sectores de servicios, como los supermercados, las cajas pueden llegar a automatizarse, pero sigue siendo necesario reponer manualmente los productos en las estanterías.

Se puede considerar tecnología blanda dentro de este sector, a la aplicación de negocios como “Cadenas comerciales”, dos o más tiendas minoristas que venden el mismo tipo de mercancías y pertenecen a la misma empresa. También se denominan empresas multi-unidad y cada tienda suele estar dirigida por un ejecutivo empleado por la empresa, y no por un propietario individual. El director de una tienda perteneciente a una cadena comercial, a diferencia de los minoristas individuales, no toma las decisiones pero es el responsable ante el individuo o la empresa propietaria de la cadena comercial. Las cadenas comerciales suelen vender todo tipo de productos: alimentos, artículos de limpieza e incluso calzado; muchos economatos o tiendas de descuento son cadenas comerciales. Las principales cadenas comerciales suelen ser grandes almacenes y supermercados. En el Ecuador estas cadenas comerciales se presentan en Megamaxi, Supermaxi, Akí, Tía, Mi Comisariato y Supermercados Santa María.

3.1.5.3.FACTORES SOCIO CULTURALES

Los factores sociales están relacionados con el modo de vivir de la gente, incluso sus valores como la educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica del conglomerado de la provincia de Cotopaxi, estas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta.

Los sectores rurales de estas provincias carecen de luz, agua potable, salubridad, caminos, escuelas, entre otros y los programas docentes no integran sus realidades, se dictan en castellano y no en su idioma materno el quichua; son discriminados socialmente y adoptan distintas formas organizativas para relacionarse con el Estado y la sociedad nacional.

La cultura familiar para adquirir productos en tiendas, despensas y supermercado ha crecido durante los últimos años, especialmente en Latacunga, en dónde gracias a la entrada de cadenas como el Tía y el Akí han permitido lograr un crecimiento en el número de consumidores que realizan compras en éstos lugares, dejando de lado las compras tradicionales y “artesanales” en lugares como plazas y mercados, debido principalmente a la variedad, calidad, limpieza, formas de pago y promociones que atraen al cliente.

3.2.EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

3.2.1. ADMINISTRATIVOS

La administración de NARCI'Supermercados esta a cargo de el Gerente cuyas funciones las desarrolla la Sra. Narcisa de Altamirano y esta apoyada por el personal a nivel medio de supervisión y el recurso humano que labora a nivel operativo de ejecución. Además se cuenta con servicios staff de asesoría legal y financiera.

3.2.1.1.ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se presenta la siguiente estructuración de niveles jerárquicos y requerimientos de personal para NARCI'Supermercados:

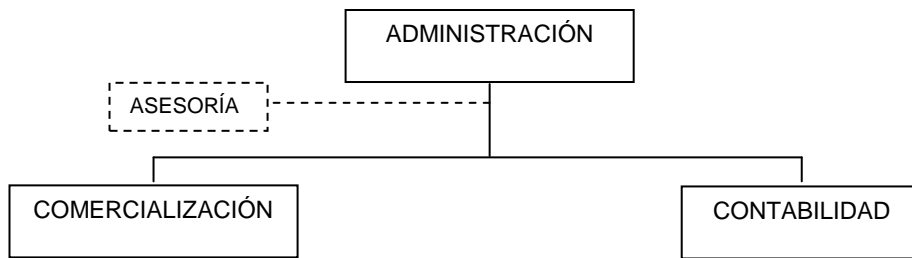
CUADRO 3.7: ESTRUCTURA DE PERSONAL

| Nivel | Cargo | Número Personal |
|--------------|----------------------|------------------------|
| Estratégico | Administrador | 1 |
| Medio | Supervisor de Ventas | 1 |
| | Contadora | 1 |
| | Secretaria | 0 |
| Operativo | Cajeras | 5 |
| | Bodeguero | 1 |
| | Auxiliares de Bodega | 1 |
| | Guardia | 1 |
| | Perchador | 1 |
| TOTAL | | 12 |

FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

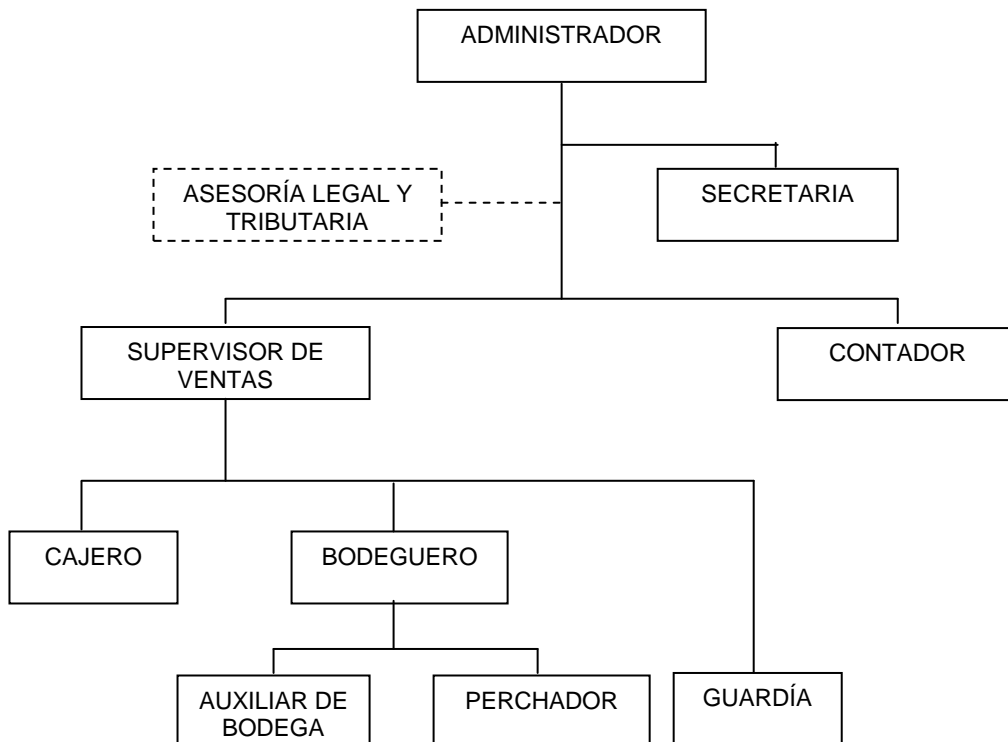
Así, el organigrama del supermercado se halla representado por:

GRÁFICO 3.5. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.6. ORGANIGRAMA POR PUESTO



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

La descripción de funciones que realiza cada empleado del supermercado se detalla en el **ANEXO 1**.

3.2.1.2.TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

En Narci´Supermercados se define una tipología línea Funcional y Staff, que se explica a continuación:

Líneo Funcional

En el Organigrama Estructural, se observa que la autoridad y responsabilidad fluyen a través de una línea vertical, y se establece una relación de subordinación entre los diversos Departamentos que conforman la estructura del supermercado. Se determina a la Administración como el nivel jerárquico superior seguido por la Supervisión de Ventas y el Contador, identificándose a la Cajera y Bodeguero con su equipo, subordinados al Supervisor de Ventas.

Staff

El Organigrama Estructural, presenta también una tipología Staff, ya que la Asesoría Jurídica Externa y Auditoría, constituyen el órgano consultivo y de ayuda para la gestión del supermercado. Estas unidades brindan información

técnica y conocimientos especializados a unidades de línea, cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes.

En el Organigrama Estructural, se pueden visualizar las siguientes ventajas:

- Mantiene la disciplina, ya que la autoridad y responsabilidad fluyen a través de una línea vertical.
- Al establecer una relación de subordinación entre los diversos departamentos no existe fuga de responsabilidades.
- La supervisión es directa, al presentar una tipología de línea funcional.
- Fomenta la especialización, ya que cada departamento agrupa actividades y funciones específicas.
- Las decisiones pueden ser tomadas por consenso.
- Cuenta con el apoyo de información técnica y especializada que le brinda la Asesoría Jurídica Externa y Auditoría.
- Es una estructura Aplanada que facilita el contacto entre los tres niveles: estratégico, medio y operativo.

Entre las desventajas que presentan el Organigrama Estructural se encuentran las siguientes:

- Requiere de una elevada inversión para la capacitación y desarrollo del personal.
- Los procesos administrativos pueden ser retrasados, cuando el Nivel Asesor requiere información para cumplir con sus funciones.

3.2.2. COMERCIALIZACIÓN

Para analizar este componente se debe hacer una descripción de las 4P del Marketing en el supermercado, así se tiene:

3.2.2.1.PRODUCTO

Las líneas de productos que se comercializan en Narci´Supermercados son:

- Alimentos de primera necesidad procesados
- Alimentos de primera necesidad no procesados
- Licores
- Lácteos y embutidos
- Productos cárnicos
- Bebidas gaseosas
- Artículos de limpieza
- Artículos de aseo personal
- Golosinas

- Hortalizas, Verduras y frutas.
- Perfumería
- Alimentos para mascotas

La descripción de los productos que componen cada línea se presenta en el **ANEXO 2.**

3.2.2.2.PRECIO

La fijación de precios se establece de acuerdo a la vigencia en el mercado de cada línea de producto. Recargando por margen general el 20% de margen sobre el costo de compra.

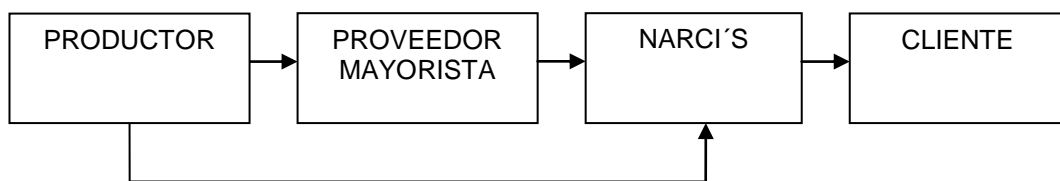
Actualmente Narci´Supermercados tiene precios similares al líder del mercado local – Despensas Akí – y algunas líneas incluso se hallan con precios inferiores en un 5% al de la competencia, esta estrategia se adopto por motivo de introducción del nuevo negocio al mercado.

3.2.2.3.PLAZA

Un canal de distribución es el conjunto de personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del

fabricante al consumidor final o al usuario industrial”¹³. A continuación se presenta el canal de distribución que aplica Narci´Supermercados:

**GRÁFICO 3.7: CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE
NARCI´SUPERMERCADOS**



FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Siendo una comercialización directa de productos para el cliente Minorista y el cliente Mayorista de la ciudad de Latacunga. Esta Estrategia de buscar productores directos de la mercadería ayuda a que Narci´Supermercados pueda ingresar al mercado con precios competitivos a los de las Cadenas Comerciales ubicadas en la zona de referencia, y así mantenerse en un horizonte de largo plazo y no desaparecer como otros supermercados.

¹³ Stanton, Etzel, Walter. “Fundamentos de Marketing”. Editorial Mc Graw Hill. 11va. edición. Pág. G-3. México. 1999. Copia.

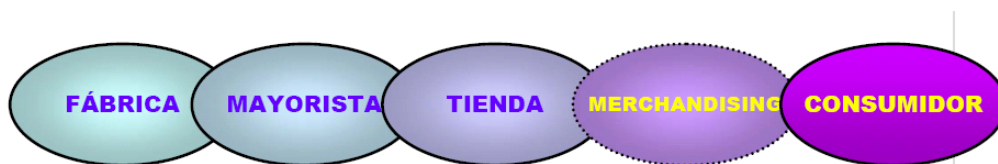
3.2.2.4.MERCHANDISING

“La tienda es un teatro, los productos son actores y los clientes son los espectadores. Si la función es buena, el espectador vuelve al teatro, en caso contrario cambiara de espectáculo” H. Salén

Es importante la presentación y exhibición de los productos para que sean adquiridos por los clientes, es decir buscando que estos se vendan por sí mismos.

El proceso que sigue el Merchandising para seducir al consumidor y buscar la acción de compra esta dado por la siguiente secuencia:

GRÁFICO 3.8: UBICACIÓN DEL MERCHANDISING



FUENTE: PRICE WATERHOUSE & CO. MERCHANDISING. 2005
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Lo que implica, que sin un adecuado merchandising se reducen las posibilidades de cerrar las ventas. De igual forma el Merchandising se basa en los siguientes enfoques para hacer vendible los productos:

GRÁFICO 3.9: BASES DEL MERCHANDISING

| |
|---------------------|
| V ISIBLE |
| A CCESIBLE |
| C ONVENIENTE |
| A TRACTIVO |

FUENTE: PRICE WATERHOUSE & CO. MERCHANDISING. 2005
 ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

En Narci´Supermercados se aplica la estrategia de Merchandising en los puntos localizados en las siguientes zonas:

**GRÁFICO 3.10: PUNTOS BÁSICOS DEL MERCHANDISING
 EN NARCI´SUPERMERCADOS**

| PUNTO DE VENTA | Zona | Puntos Básicos |
|-----------------------|-----------------|---|
| | Exterior | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación ▪ Fachada ▪ Vidriera ▪ Entrada ▪ Estacionamiento |
| | Interior | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secciones y Surtido ▪ Circulación (Flujo) ▪ Puntos Calientes ▪ Punteras de Góndola ▪ Check out ▪ Artículos “Ganchos” |

FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
 ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

El Merchandising de Presentación es aplicado en Narci Supermercados y se lo hace bajo los siguientes ejes:

- El Producto adecuado: de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
- En el Lugar adecuado: para que los productos sean observados por los clientes e impulsen a la compra.
- En el Tiempo adecuado: se busca oportunidad y disponibilidad de los productos para que el Supermercado se halle con stock óptimo.
- El Surtido adecuado: variedad de mercaderías.
- El Precio adecuado: que no sea superior a los precios establecidos por la competencia local: Akí y Tía.
- En la Forma adecuada: presentación ergonómica de los productos de acuerdo a su forma y a su uso.

En los siguientes gráficos se observa el Merchandising aplicado en el supermercado:

GRÁFICO 3.11: CAJAS NARCI´SUPERMERCADOS



**FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS**

GRÁFICO 3.12: PERCHAS NARCI´SUPERMERCADOS



**FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS**

GRÁFICO 3.13: CHECK OUT NARCI'S SUPERMERCADOS



FUENTE: NARCI'S SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.14: FACAHADA NARCI'S SUPERMERCADOS



FUENTE: NARCI'S SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.15: ESTACIONAMIENTO NARCI´SUPERMERCADOS



FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.2.2.5.PROMOCIONES

Por inauguración en Narci´Supermercados se han implantado varias promociones como son:

- Descuentos en precios de los productos.
- Rifa de un viaje a Cartagena Colombia por compras mayores a 5.00 dólares.
- Combos de productos.

GRÁFICO 3.16: ZONA DE PROMOCIONES DE EMBUTIDOS

NARCI´SUPERMERCADOS



FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.2.2.6.DEMANDA DEL MERCADO

De acuerdo al estudio de mercado desarrollado por Narci´Supermercados se presenta una demanda individual por hogar de 69.11 dólares mensuales, lo que implicaría una demanda anual por familia de 829.33 dólares. Este indicador permite encontrar una demanda actual anual dada por:

Demanda anual Latacunga urbana = Demanda promedio hogar anual X No.
Familias urbanas de Latacunga.

Demanda anual Latacunga urbana = 829.33 dólares X 12.922 familias

Demanda anual Latacunga urbana = 10.716.473 dólares por año.

Demanda mensual Latacunga urbana = 893.039.42 dólares por mes.

Implica que en la ciudad de Latacunga zona urbana existe una demanda anual aproximada de 10.716.473 dólares en alimentos, víveres y otros productos de supermercado, que representa 893.039.42 dólares por mes.

El método de establecimiento de la demanda insatisfecha es cualitativo, tomando en cuenta un factor de preferencia del consumidor hacia donde puede dirigirse el nuevo Supermercado; así se utilizará la intención de compra del 39.4% (también resultado del estudio de mercado) y la preferencia de los factores de variedad y calidad de los productos que son del 20.5% y del 15.4% respectivamente.

Demanda Insatisfecha mensual = $39.4\% \times (15.4\% + 20.5\%) \times 893.039.42$
dólares

Demanda Insatisfecha mensual = 126.316.86 dólares

Entonces, la demanda insatisfecha que se espera atender con NARCI' Supermercados es de 126.316.86 dólares mensuales, es decir **1.515.802.25 dólares por año.**

3.2.3. SITUACIÓN FINANCIERA

Es importante realizar un análisis del estudio financiero de prefactibilidad realizado previo a la implantación de Narci´Supermercados para re estructurar los presupuestos financieros y objetivos alineados a la puesta en marcha del negocio.

3.2.3.1.INVERSIÓN

INVERSIONES FIJAS

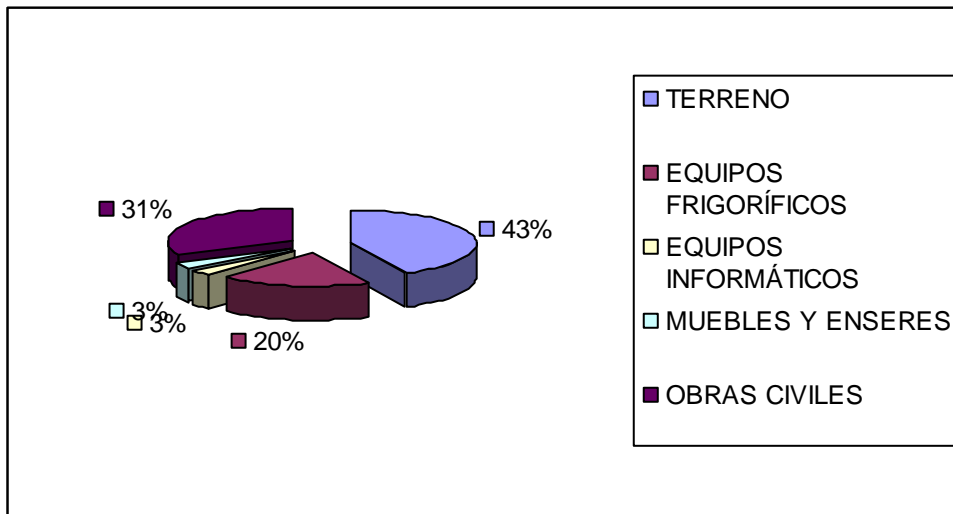
La inversión fija utilizada en la implantación del supermercado esta dado por los desembolsos en activos fijos, así:

CUADRO 3.8: INVERSIÓN FIJA

| INVERSION FIJA | VALOR | % |
|-----------------------|---------------------|----------|
| TERRENO | 450,000.00 | 42.67% |
| EQUIPOS FRIGORÍFICOS | 206,788.00 | 19.61% |
| EQUIPOS INFORMÁTICOS | 31,000.00 | 2.94% |
| MUEBLES Y ENSERES | 36,874.00 | 3.50% |
| OBRAS CIVILES | 330,000.00 | 31.29% |
| TOTAL | 1,054,662.00 | 100.00% |

FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.17: INVERSIÓN FIJA



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

INVERSIONES DIFERIDAS

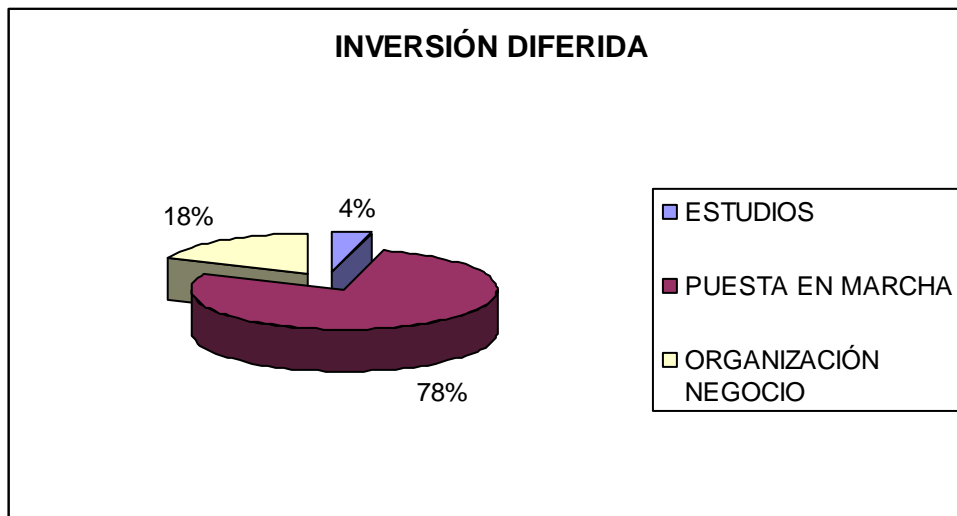
Dentro de este ítem se considera el estudio de prefactibilidad, la puesta en marcha y los desembolsos que generó Narci'Supermercados en la organización del negocio.

CUADRO 3.9: INVERSIÓN DIFERIDA

| INVERSION DIFERIDA | VALOR | % |
|----------------------|------------------|----------------|
| ESTUDIOS | 700.00 | 4.30% |
| PUESTA EN MARCHA | 12,570.00 | 77.26% |
| ORGANIZACIÓN NEGOCIO | 3,000.00 | 18.44% |
| TOTAL | 16,270.00 | 100.00% |

FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.18: INVERSIÓN DIFERIDA



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CAPITAL DE TRABAJO

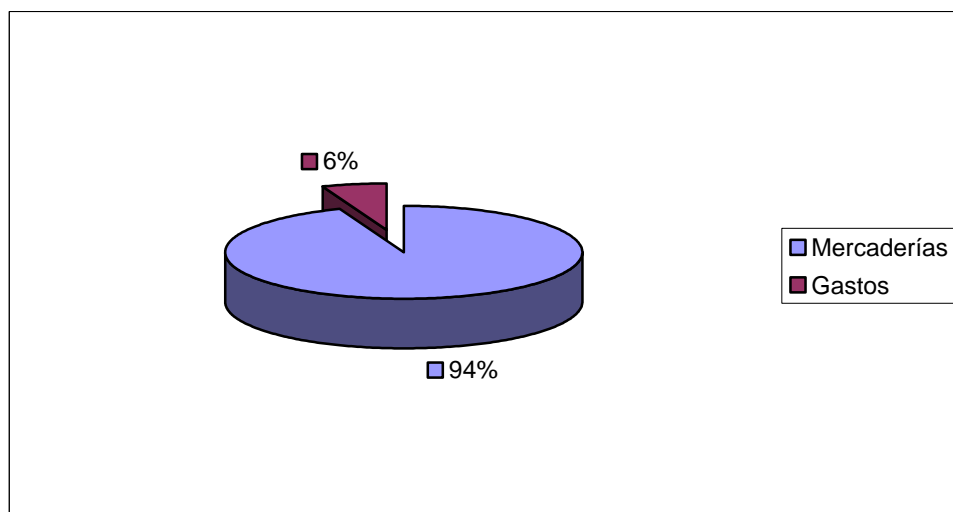
La inversión de capital de trabajo esta constituido por el monto de dinero en efectivo, en forma de inversiones corrientes, y que es necesario para la operación normal del negocio. En el caso del supermercado el ciclo comercial utilizó un capital de trabajo estructurado de la siguiente manera:

CUADRO 3.10: CAPITAL DE TRABAJO

| CAPITAL DE TRABAJO | VALOR |
|---------------------------|-------------------|
| Mercaderías | 202,110.48 |
| Gastos | 12,362.61 |
| TOTAL | 214,473.09 |

FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.19: CAPITAL DE TRABAJO



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

INVERSION TOTAL REALIZADA

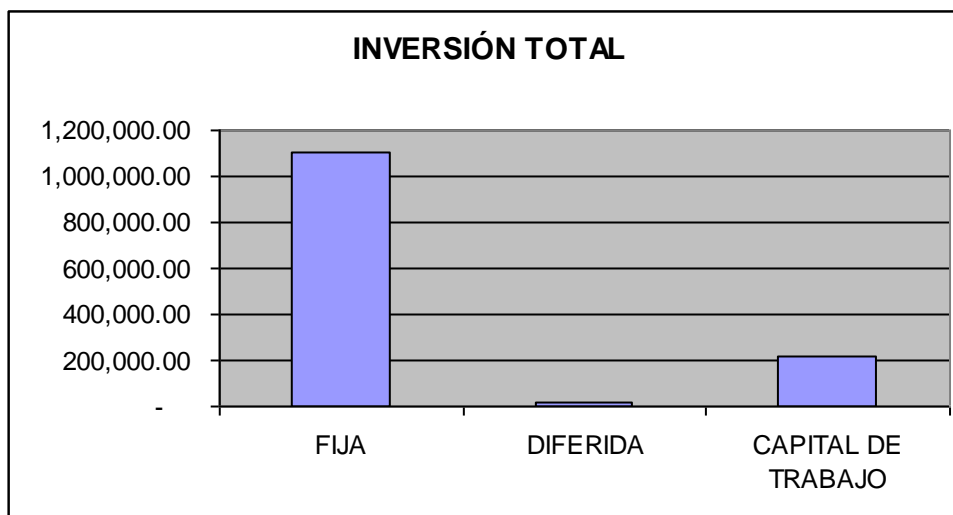
Narci'Supermercados invirtió 1,285,405.09 dólares en implantar el negocio, de lo que su mayor inversión esta concentrada en activos fijos y capital de trabajo.

CUADRO 3.11: INVERSIÓN TOTAL

| INVERSIÓN | USD | % |
|--------------------|---------------------|----------------|
| FIJA | 1,054,662.00 | 82.05% |
| DIFERIDA | 16,270.00 | 1.27% |
| CAPITAL DE TRABAJO | 214,473.09 | 16.69% |
| TOTAL | 1,285,405.09 | 100.00% |

FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.20: INVERSIÓN TOTAL



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.2.3.2.FINANCIAMIENTO

La fuente de financiamiento que otorgo el crédito para la implantación del Supermercado fue el Banco Internacional con una tasa de crédito del 8% efectiva, y durante un plazo de 5 años, se presenta la siguiente tabla de amortización con pagos fijos:

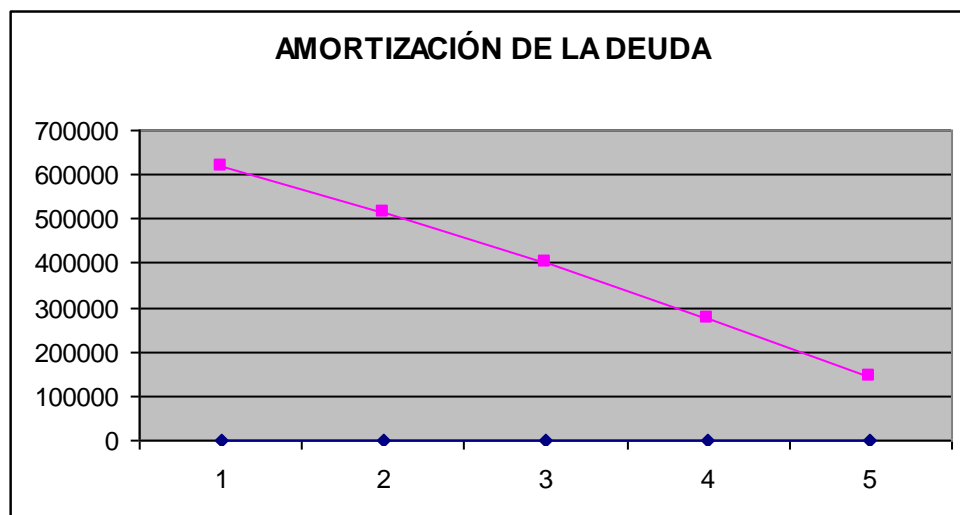
CUADRO 3.12: FINANCIAMIENTO

| | | |
|------------------------|--------------|--------|
| Inversión | 1,285,405.09 | |
| Aporte Socios | 517,874.00 | 40.29% |
| Saldo Amortizar | 767,531.09 | 59.71% |
| Tasa anual | 8.00% | |
| (días año) | 360 | |

| AÑO | Capital Insoluto | Interés al final | Pago | Capital Pagado |
|------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1 | 767,531.09 | 61,402.49 | 192,233.11 | 130,830.63 |
| 2 | 636,700.46 | 50,936.04 | 192,233.11 | 141,297.08 |
| 3 | 495,403.38 | 39,632.27 | 192,233.11 | 152,600.84 |
| 4 | 342,802.54 | 27,424.20 | 192,233.11 | 164,808.91 |
| 5 | 177,993.62 | 14,239.49 | 192,233.11 | 177,993.62 |
| | | 193,634.49 | 961,165.57 | 767,531.09 |

FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.21: AMORTIZACIÓN



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.2.3.3. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

El estado de situación general con el que inicia Narci´Supermercados su gestión en el mercado Latacungueño esta consolidado con un activo total de 1.339.021.14 dólares.

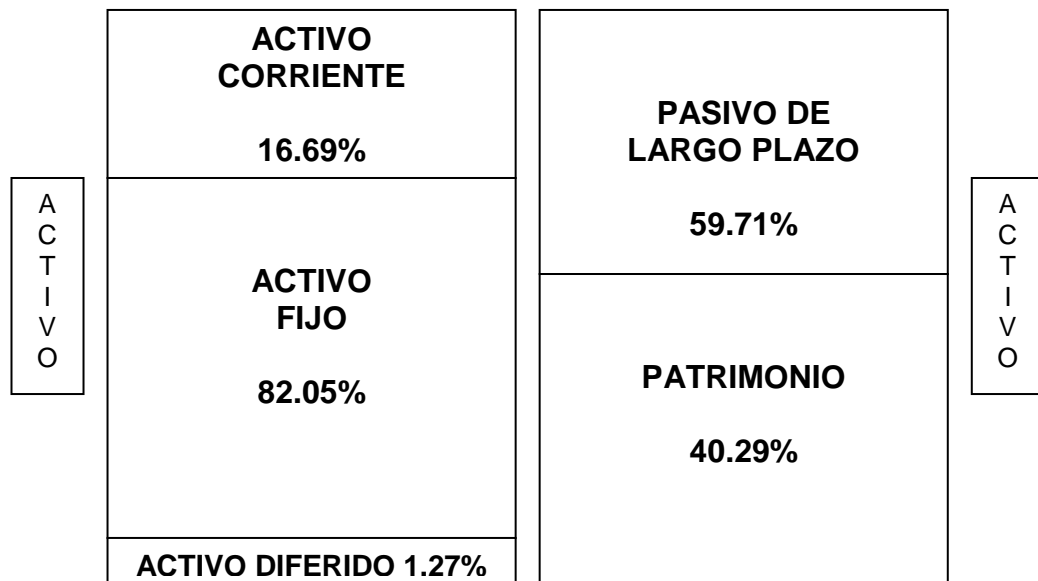
CUADRO 3.13: BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

| ACTIVO | USD | % |
|----------------------------------|---------------------|----------|
| ACTIVO CORRIENTE | | |
| Caja Bancos | 12,362.61 | |
| Mercaderías | 202,110.48 | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 214,473.09 | 16.69% |
| ACTIVO FIJO | | |
| Edificio | 780,000.00 | |
| Equipos | 237,788.00 | |
| Muebles y Enseres | 36,874.00 | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 1,054,662.00 | 82.05% |
| ACTIVO DIFERIDO | | |
| Inversiones Diferidas | 16,270.00 | |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 16,270.00 | 1.27% |
| TOTAL ACTIVO | 1,285,405.09 | 100.00% |
| PASIVO | | |
| PASIVO LARGO PLAZO | | |
| Préstamo por pagar LP | 767,531.09 | |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | 767,531.09 | |
| TOTAL PASIVO | 767,531.09 | 59.71% |
| PATRIMONIO | | |
| Capital Social | 517,874.00 | |
| Utilidades retenidas | | |
| Utilidad del Ejercicio | | |
| TOTAL PATRIMONIO | 517,874.00 | 40.29% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1,285,405.09 | 100.00% |

FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Se observa que los activos fijos se hallan financiados por pasivo de largo plazo y por capital propio, favorable para la estructura financiera del supermercado.

GRÁFICO 3.22: ESTRUCTURA FINANCIERA INICIAL



FUENTE: BALANCE INICIAL
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.2.3.4. ANÁLISIS DE VENTAS REALES

Narci Supermercados inicia su actividad económica el 8 de diciembre del 2006, de acuerdo a sus registros y facturación diaria se tiene la siguiente información de ventas diarias hasta el 31 de diciembre del 2006, se debe considerar que estos datos permitirán desarrollar los pronósticos financieros para la planeación.

CUADRO 3.14: VENTAS DIARIAS DICIEMBRE 2006

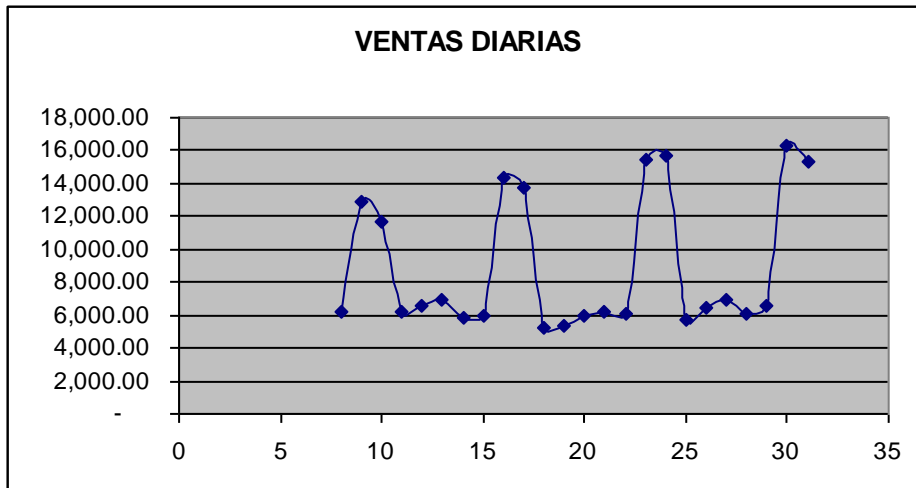
| DÍA | VENTAS USD | No. FACTURAS | PROMEDIO POR FACTURA |
|---------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------|
| 8 | 6,239.71 | 1,109 | 5.63 |
| 9 | 12,876.15 | 1,476 | 8.72 |
| 10 | 11,654.38 | 1,411 | 8.26 |
| 11 | 6,257.75 | 823 | 7.60 |
| 12 | 6,567.23 | 1,032 | 6.36 |
| 13 | 6,931.10 | 998 | 6.94 |
| 14 | 5,888.93 | 1,111 | 5.30 |
| 15 | 6,010.15 | 1,256 | 4.79 |
| 16 | 14,336.09 | 1,678 | 8.54 |
| 17 | 13,777.31 | 1,435 | 9.60 |
| 18 | 5,231.80 | 678 | 7.72 |
| 19 | 5,337.56 | 645 | 8.28 |
| 20 | 5,978.76 | 612 | 9.77 |
| 21 | 6,210.12 | 789 | 7.87 |
| 22 | 6,110.00 | 871 | 7.01 |
| 23 | 15,447.88 | 1,513 | 10.21 |
| 24 | 15,674.50 | 1,651 | 9.49 |
| 25 | 5,765.20 | 543 | 10.62 |
| 26 | 6,432.00 | 521 | 12.35 |
| 27 | 6,892.11 | 677 | 10.18 |
| 28 | 6,123.45 | 798 | 7.67 |
| 29 | 6,612.28 | 818 | 8.08 |
| 30 | 16,324.12 | 1,456 | 11.21 |
| 31 | 15,289.02 | 1,698 | 9.00 |
| TOTAL | 207,727.89 | 24,490 | |
| PROMEDIO VENTA/DIA | | 1,020 CLIENTES | 8.48 USD |

FUENTE: REGISTRO DE VENTAS NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

De acuerdo al registro de ventas diario en Narci´Supermercados se venden en promedio diario a 1.020 clientes cada uno con compras de 8.48 dólares, lo que implica una venta total diaria promedio de 8.655.33 dólares, que implicaría ventas mensuales de 268.315.19 dólares en el mes de diciembre.

Es necesario destacar que las ventas en Narci´Supermercados aumentan los días sábados y domingos en aproximadamente un 100%, lo que implica que los inventarios deben reponerse cada semana y de preferencia los días martes y miércoles. De acuerdo a datos del Diario El Comercio del día 24 de diciembre del 2006, las ventas en supermercados se incrementan en el mes de diciembre en un 60% en relación a los demás meses del año. Según el estudio de mercado realizado para la pre-factibilidad de implantación de Narci´Supermercados se tiene que en Latacunga las ventas en supermercados aumentan un 68% en el mes de diciembre con respecto al promedio de ventas mensuales en el año. Estas consideraciones permitirán diseñar los pronósticos para los próximos años de vida del supermercado.

GRÁFICO 3.23: VENTAS DIARIAS



FUENTE: REGISTRO DE VENTAS NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.2.3.5. ANÁLISIS DE DESEMBOLSOS REALES

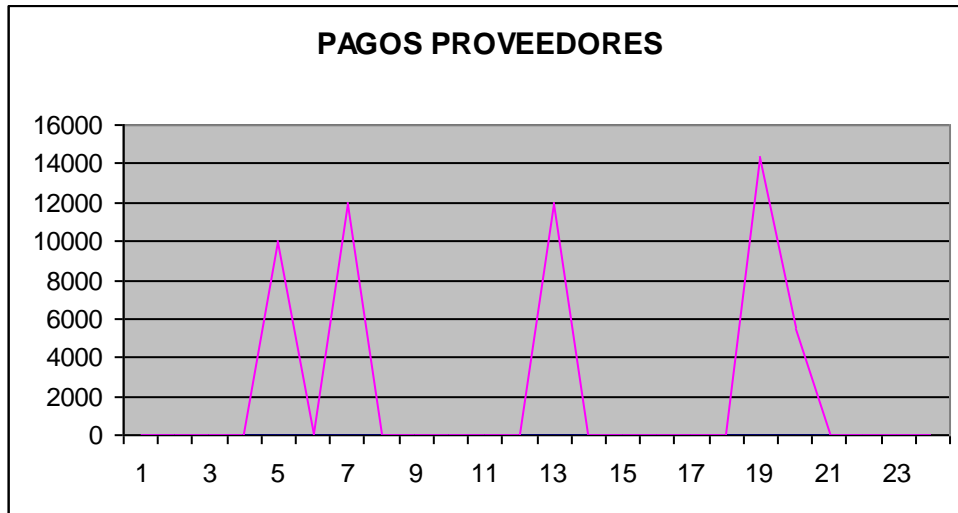
Narci Supermercados inicia su actividad económica el 8 de diciembre del 2006 y ha realizado los siguientes desembolsos diarios por pagos a proveedores,

CUADRO 3.15: DESEMBOLSOS COMPRAS DICIEMBRE 2006

| DÍA | DESEMBOLSOS PARA PROVEEDORES USD |
|-------|-------------------------------------|
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |
| 11 | |
| 12 | 10,000.00 |
| 13 | |
| 14 | 12,000.00 |
| 15 | |
| 16 | |
| 17 | |
| 18 | |
| 19 | |
| 20 | 12,000.00 |
| 21 | |
| 22 | |
| 23 | |
| 24 | |
| 25 | |
| 26 | 14,350.00 |
| 27 | 5,400.00 |
| 28 | |
| 29 | |
| 30 | |
| 31 | |
| TOTAL | 53,750.00 |

FUENTE: REGISTRO DE EGRESOS NARCI SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.24: PAGOS PROVEEDORES



FUENTE: REGISTRO DE EGRESOS NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Se observa que durante el mes de diciembre se han realizado desembolsos a proveedores de mercaderías por un valor de 53.750.00 dólares por motivo de compras presentadas por bajas en stocks e incremento de otras líneas de productos que no se consideraron inicialmente en el proyecto de inversión,

3.2.3.6.GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS ADQUIRIDOS

Los siguientes cuadros señalan los gastos operacionales adquiridos por Narcí'Supermercados mensualmente tanto en las áreas administrativas como en la de ventas.

CUADRO 3.16: REMUNERACIONES

| SUELDOS FIJOS COSTO EMPRESA | CANTIDAD | Mes |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Administrador | 1 | 600.00 |
| Supervisor de Ventas | 1 | 400.00 |
| Contadora /Secretaria | 1 | 300.00 |
| Cajeras | 5 | 200.00 |
| Bodeguero | 1 | 250.00 |
| Auxiliares de Bodega | 1 | 200.00 |
| Guardia | 1 | 280.00 |
| Perchador | 1 | 200.00 |
| Total | 12 | 2,430.00 |

FUENTE: NÓMINA PERSONAL NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 3.17: GASTOS GENERALES

| GASTOS GENERALES | Anual |
|-------------------------|------------------|
| Seguros Equipos | 6,461.00 |
| Mantenimiento | 6,000.00 |
| Suministros Oficina | 1,200.00 |
| Servicios Básicos | 12,000.00 |
| Total | 25,661.00 |

FUENTE: CONTABILIDAD NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 3.18: GASTOS DE VENTAS

| GASTOS DE VENTAS | % DE VENTAS | Anual |
|-------------------------|--------------------|------------------|
| Comisiones por Ventas | 0.30% | 4,547.49 |
| Empaque y Distribución | 0.50% | 7,579.14 |
| Gastos de Publicidad | 0.50% | 7,579.14 |
| Total | | 19,705.77 |

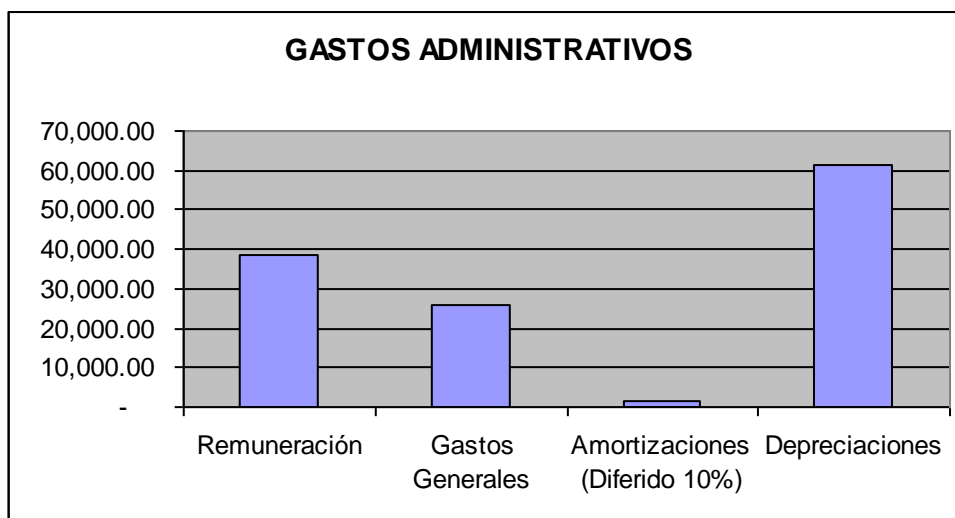
FUENTE: CONTABILIDAD NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 3.19: GASTOS ADMINISTRATIVOS

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | Año 1 |
|-------------------------------|-------------------|
| Remuneración | 38,760.00 |
| Gastos Generales | 25,661.00 |
| Amortizaciones (Diferido 20%) | 3,254.00 |
| Depreciaciones | 60,970.50 |
| Total | 128,645.50 |

FUENTE: CONTABILIDAD NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 3.25: ESTRUCTURA GASTOS ADMINISTRATIVOS



FUENTE: CONTABILIDAD NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

3.2.3.7. ESTADO DE RESULTADOS DICIEMBRE 2006

La gestión realizada durante el mes de diciembre del 2006 se puede establecer en el Estado de Resultados mensual, así:

CUADRO 3.20: ESTADO DE RESULTADOS DIC /06

| ESTADO DE RESULTADOS | AÑO 2006 | % |
|--|------------------|----------|
| INGRESOS | 207,727.89 | 100.00% |
| COSTO DE VENTAS | 155,795.92 | 75.00% |
| UTILIDAD BRUTA | 51,931.97 | 25.00% |
| GASTOS OPERACIONALES | 15,267.94 | 7.35% |
| Gastos Administrativos | 10,720.46 | 5.16% |
| Gastos de Ventas | 4,547.49 | 2.19% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 36,664.03 | 17.65% |
| Gastos Financieros | - | 0.00% |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION | 36,664.03 | 17.65% |
| Participación trabajadores | 5,499.60 | 2.65% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 31,164.42 | 15.00% |
| Impuesto a la Renta | 7,791.11 | 3.75% |
| UTILIDAD NETA | 23,373.32 | 11.25% |
| DIVIDENDOS 50% | 11,686.66 | 5.63% |
| RESERVA LEGAL 10% | 2,337.33 | 1.13% |

FUENTE: CONTABILIDAD NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Se determina que Narci´Supermercados obtuvo una rentabilidad operativa del 25%, y una rentabilidad neta del 11.25% mensual, que es atractivo para el inversionista porque este sector genera entre el 6 y 10% de rentabilidad neta, y se enriquece debido a la rotación de mercaderías que produce alta liquidez. Los gastos operacionales representan un 7,35% que es aceptable.

3.3.RESULTADOS FODA CON EFECTOS FINANCIEROS

En base al análisis situacional realizado tanto interno como externo a la empresa natural denominada Narci´Supermercados se presentan los siguientes resultados de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que permitirán

determinar las acciones y lineamientos estratégicos financieros del negocio para buscar un equilibrio entre liquidez y rentabilidad en el largo plazo; considerando como factor importante que se trata de un negocio en marcha reciente, y que apenas tiene 24 días de gestión, pero que a su vez permite rediseñar ya alinear los presupuestos y objetivos financieros previamente diseñados.

3.3.1. FORTALEZAS

- La estructura organizacional administrativa es aplanada, y facilita una mejor interacción entre niveles gerenciales y operativos, e implica la realización de procesos con mayor eficiencia y eficacia, propiciando un control adecuado de uso de recursos.
- Propietarios del negocio con experiencia dentro del mercado de alimentos procesados (Prodicereal) lo que facilita un mayor conocimiento del mercado a nivel local y nacional, además la garantía financiera de otra empresa solvente y prestigiosa.
- Diversidad y variedad de productos dentro del supermercado lo que permite realizar ventas dirigidas hacia distintos perfiles de consumidores, apoyando esta estrategia a la liquidez del negocio.
- Paquete de actividades promocionales por inauguración del supermercado, como precios iguales a los de la competencia, descuentos especiales en determinadas líneas de productos, sorteo de un tour a Cartagena,

impulsores que atraen al cliente para provocar las ventas y aumentar la liquidez del negocio.

- Ubicación estratégica del negocio, dentro de la zona comercial de la ciudad, con una adecuada estrategia de Merchandising que motiva a la compra, lo que fortalece la estrategia de ventas para mantener los niveles que le permitan al supermercado ser rentable y líquida.
- Ventas diarias promedio de 8.655.33 dólares, superior a lo estimado en el proyecto de factibilidad, que impulsa para que la administración fortalezca sus estrategias con proveedores, personal y clientes.
- Estructura financiera adecuada con propiedad de la empresa por parte del inversionista de un 40.29%, y la diferencia esta financiada por el Banco Internacional a una tasa preferencial del 8% efectiva anual.

3.3.2. DEBILIDADES

- Falta de un administrador financiero dentro del negocio, para monitorear periódicamente la evolución de las ventas, costos y gastos, así como en la administración de inventarios, inversiones y financiamientos de corto plazo, para evitar desequilibrios en liquidez.
- Establecimiento de stocks óptimos de inventarios, para evitar costos de bodega en determinadas líneas de productos y ventas no realizadas por la falta de otras líneas de productos.

- Falta de ajuste del presupuesto y pronósticos financieros proyectados, una vez arrancado el primer mes de gestión del supermercado.

3.3.3. OPORTUNIDADES

- Existe demanda insatisfecha en el mercado local laticungueño dentro del sector supermercados y despensas, por la búsqueda de mayores alternativas de selección que tienen los clientes.
- Las grandes cadenas como Tía y Despensas Akí aplican estrategias de mercado nacionales y no se focalizan como lo puede hacer Narci´Supermercados para incrementar sus ventas.
- Los beneficios en plazos de pago que brindan los proveedores para captar nuevos clientes como es el caso del Supermercado, factor que si es bien utilizado proporcionará un crédito más blando a través de proveedores.
- La tasa preferencial del 8% efectiva anual del Banco Internacional, gracias al trabajo anterior y buena referencia crediticia mantenida con Prodicereal cuyo propietario es el mismo de Narci´Supermercados.

3.3.4. AMENAZAS

- Cambio de gobierno nacional, lo que genera la incertidumbre de las nuevas políticas fiscales y financieras que se aplicarán.

- Reacción agresiva de las Cadenas Comerciales como el Tía y Despensas Akí, quienes poseen mayor fortaleza de capital para desarrollar una guerra de precios o una fuerte campaña promocional.
- Ingreso al mercado de nuevos negocios de la misma categoría y estructura.
- Recesión económica por falta de empleo, migración y depreciado ingreso salarial.

En base a el FODA detectado Narci´Supermercados deberá determinar una ventaja competitiva sustentable para sobrevivir y desarrollarse en un horizonte de largo plazo y debe hacerlo apoyado en el diseño de un adecuado Plan Financiero.

CAPÍTULO IV:

ESTRUCTURA FINANCIERA PRESUPUESTADA

4.1.PRONÓSTICO DE VENTAS

El pronóstico de ventas para Narci´Supermercados se lo realizará para una estimación de 5 años, y bajo los siguientes supuestos:

- Considerar como base de pronóstico las ventas de diciembre del año 2006.
- Considerar que en el mes de diciembre las ventas en supermercados y despensas aumento en un 68% con relación a las ventas promedio de los demás meses del año.
- Utilizar como referencia un 3% de incremento anual por inflación para efecto precio.
- Considerar la tasa de crecimiento poblacional de Latacunga del 2.36% anual.
- Aplicar el método de proyección de tasa de crecimiento.

CUADRO 4.1: DETERMINACIÓN DE VENTAS ACTUALES

| | |
|-----------------------|--------------------|
| VENTAS DICIEMBRE: | 268.315.19 dólares |
| INCREMENTO DICIEMBRE: | 67% |

VENTAS OTROS MESES: (268.315.19 dólares X 100%) / 167%
 VENTAS OTROS MESES: 160.667.78 dólares
 VENTAS ACTUALES AÑO: (160.667.78 dólares X 11 MESES)
 + 268.315.19 dólares
VENTAS ACTUALES AÑO: 2.035.660.76 dólares

Entonces, las ventas anuales estimadas para Narci´Supermercados serían de 2.035.660.76 dólares para el año 2006, de acuerdo a los resultados de ventas reales del mes de Diciembre del 2006. Así con una tasa de crecimiento del 5.36% (3% inflación más 2.36% de TCP) se pronostica las ventas de los próximos cinco años:

CUADRO 4.2:

PRONÓSTICO DE VENTAS ACTUALES

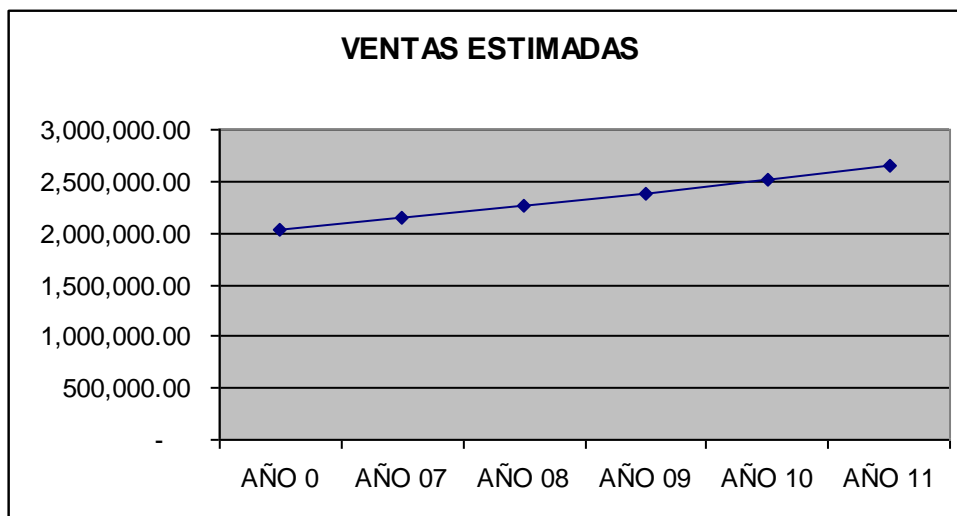
| AÑOS | VENTAS USD |
|-------------|-------------------|
| 0 | 2,035,660.76 |
| 2007 | 2,144,772.18 |
| 2008 | 2,259,731.97 |
| 2009 | 2,380,853.60 |
| 2010 | 2,508,467.35 |
| 2011 | 2,642,921.20 |

FUENTE: VENTAS MES DE DICIEMBRE 2006
 NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Para el año 2011 el supermercado deberá alcanzar ventas anuales de 2.642.921.20 dólares. En el año actual si las ventas en el mercado son de

10.716.473 dólares, la participación en el mercado de Narci´Supermercados estimada es del 18.99% del mercado de supermercados y despensas.

GRÁFICO 4.1: PRONÓSTICO DE VENTAS



FUENTE: VENTAS MES DE DICIEMBRE 2006
NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

4.2. PRESUPUESTO DE EGRESOS DE OPERACIÓN

Los presupuestos de operación se hallan compuestos por los desembolsos por gastos administrativos y de ventas que se producirán anualmente en el supermercado, presupuestos que se realizan bajo los siguientes factores:

Inflación del 3% anual en todos los rubros de los gastos operacionales, excepto las depreciaciones y amortizaciones (**ANEXO 3**) que son constantes durante los cinco años y que se determinan en línea recta.

CUADRO 4.3: ESTIMACIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Remuneración | 38,760.00 | 39,922.80 | 41,120.48 | 42,354.10 | 43,624.72 |
| Gastos Generales | 25,661.00 | 26,430.83 | 27,223.75 | 28,040.47 | 28,881.68 |
| Amortizaciones (Diferido 20%) | 3,254.00 | 3,254.00 | 3,254.00 | 3,254.00 | 3,254.00 |
| Depreciaciones | 60,970.50 | 60,970.50 | 60,970.50 | 60,970.50 | 60,970.50 |
| Total | 128,645.50 | 130,578.13 | 132,568.74 | 134,619.07 | 136,730.90 |

FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.2: ESTIMACIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS



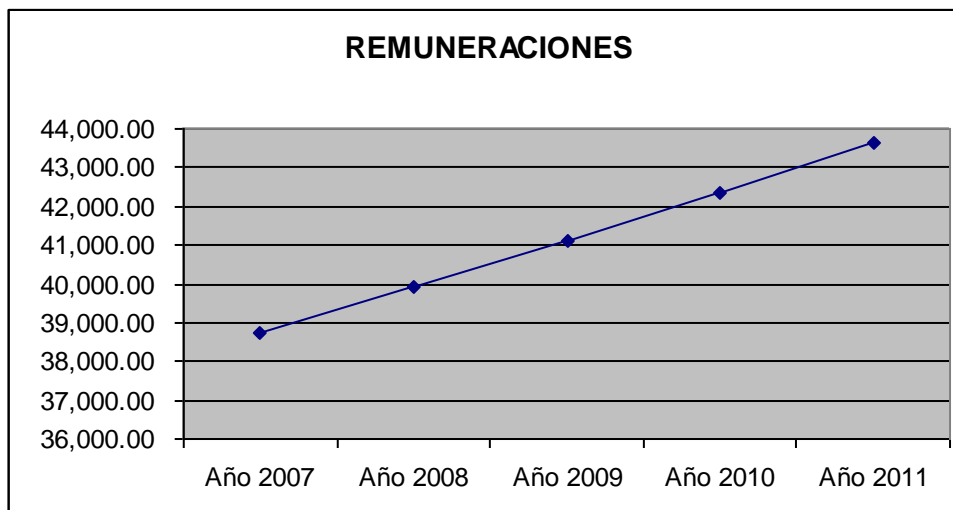
FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 4.4: ESTIMACIÓN REMUNERACIONES

| SUELDOS FIJOS COSTO EMPRESA | CANTIDAD | Mes | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 600.00 | 7,200.00 | 7,416.00 | 7,638.48 | 7,867.63 | 8,103.66 |
| Supervisor de Ventas | 1 | 400.00 | 4,800.00 | 4,944.00 | 5,092.32 | 5,245.09 | 5,402.44 |
| Contadora /Secretaria | 1 | 300.00 | 3,600.00 | 3,708.00 | 3,819.24 | 3,933.82 | 4,051.83 |
| Cajeras | 5 | 200.00 | 12,000.00 | 12,360.00 | 12,730.80 | 13,112.72 | 13,506.11 |
| Bodeguero | 1 | 250.00 | 3,000.00 | 3,090.00 | 3,182.70 | 3,278.18 | 3,376.53 |
| Auxiliares de Bodega | 1 | 200.00 | 2,400.00 | 2,472.00 | 2,546.16 | 2,622.54 | 2,701.22 |
| Guardia | 1 | 280.00 | 3,360.00 | 3,460.80 | 3,564.62 | 3,671.56 | 3,781.71 |
| Perchador | 1 | 200.00 | 2,400.00 | 2,472.00 | 2,546.16 | 2,622.54 | 2,701.22 |
| Total | 12 | 2,430.00 | 38,760.00 | 39,922.80 | 41,120.48 | 42,354.10 | 43,624.72 |

FUENTE: NARCI SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.3: ESTIMACIÓN REMUNERACIONES



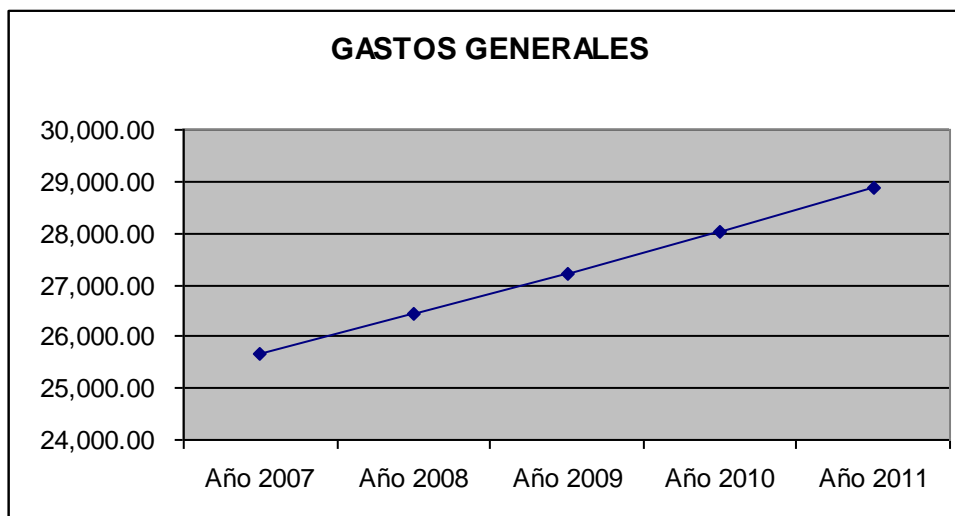
FUENTE: NARCI SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 4.5: ESTIMACIÓN GASTOS GENERALES

| GASTOS GENERALES | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Seguros Equipos | 6,461.00 | 6,654.83 | 6,854.47 | 7,060.11 | 7,271.91 |
| Mantenimiento | 6,000.00 | 6,180.00 | 6,365.40 | 6,556.36 | 6,753.05 |
| Suministros Oficina | 1,200.00 | 1,236.00 | 1,273.08 | 1,311.27 | 1,350.61 |
| Servicios Básicos | 12,000.00 | 12,360.00 | 12,730.80 | 13,112.72 | 13,506.11 |
| Total | 25,661.00 | 26,430.83 | 27,223.75 | 28,040.47 | 28,881.68 |

FUENTE: NARCI/SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.4: ESTIMACIÓN GASTOS GENERALES



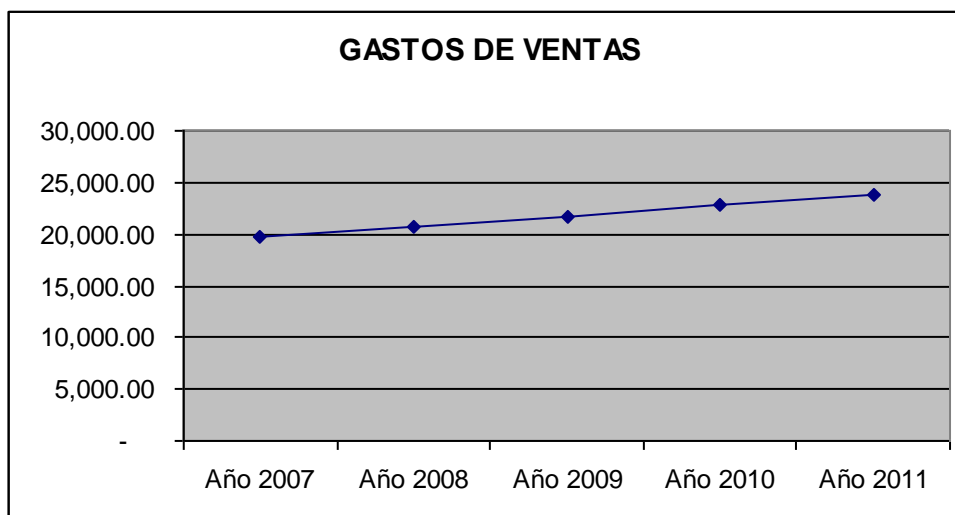
FUENTE: NARCI/SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 4.6: ESTIMACIÓN GASTOS DE VENTAS

| GASTOS DE VENTAS | % DE VENTAS | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Comisiones por Ventas | 0.30% | 4,547.49 | 4,770.31 | 5,004.06 | 5,249.26 | 5,506.47 |
| Empaque y Distribución | 0.50% | 7,579.14 | 7,950.52 | 8,340.10 | 8,748.76 | 9,177.45 |
| Gastos de Publicidad | 0.50% | 7,579.14 | 7,950.52 | 8,340.10 | 8,748.76 | 9,177.45 |
| Total | | 19,705.77 | 20,671.35 | 21,684.25 | 22,746.78 | 23,861.37 |

FUENTE: NARCI/SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.5: ESTIMACIÓN GASTOS DE VENTAS



FUENTE: NARCI/SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

4.3.PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

La presupuestación del costo de ventas permitirá estructurar el estado de resultados proyectado para cinco años. Se estimará bajo las siguientes consideraciones:

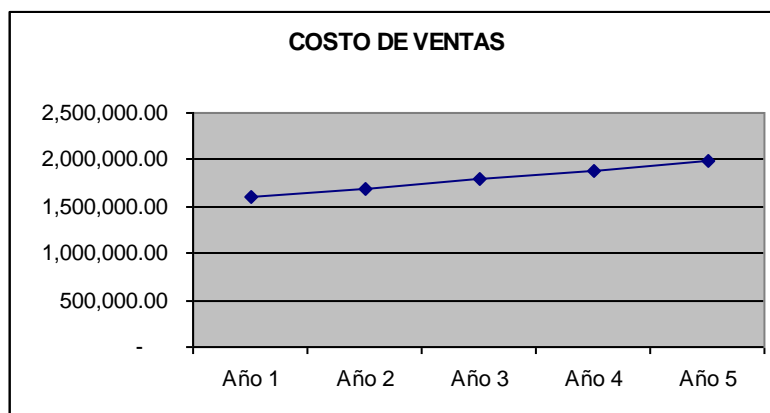
- El inventario inicial y final de mercadería serán los mismos, porque es la capacidad instalada en perchas de exhibición.
- El inventario inicial en Narci´Supermercados es de 202.110.48 dólares, equivalente a la compra de mercaderías inicial.
- Las compras de mercaderías representan el 75% de las ventas en dólares, ya que 25% es el margen que recarga el supermercado a cada producto adquirido para establecer el precio de venta.

CUADRO 4.7: ESTIMACIÓN COSTO DE VENTAS

| COMPRAS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| COSTO DE VENTAS | 1,608,579.13 | 1,694,798.98 | 1,785,640.20 | 1,881,350.52 | 1,982,190.90 |
| MENOS INV. INICIAL. MERCADERÍA | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 |
| MÁS INV. FINAL MERCAD | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 |
| IGUAL COMPRAS | 1,608,579.13 | 1,694,798.98 | 1,785,640.20 | 1,881,350.52 | 1,982,190.90 |

FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.6: ESTIMACIÓN COSTO DE VENTAS



FUENTE: NARCI´SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

4.4.ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Es importante determinar las políticas claras de la administración de las cuentas por cobrar que se aplicará en Narci´Supermercados, ya que se debe controlar que la porción del monto de cobros sobre las ventas no sea una carga para la organización. Es indispensable notar que en los supermercados el crédito directo al consumidor final no existe, por lo que resulta una gran ventaja el manejo de las ventas, por lo tanto en Narci´Supermercados se aplican los siguientes lineamientos de crédito:

- Ventas a través de tarjetas de crédito, para lo cual se realizó un convenio con Visa Banco Internacional, quienes depositan los valores facturados con tarjeta a las 72 horas de enviados los comprobantes a la institución financiera, por lo tanto no existen cuentas por cobrar, prácticamente es una venta de contado.
- Ventas a clientes que pertenecen a empresas que mantienen convenios con el supermercado a través de descuentos en los roles de pago, valores que se retribuyen al supermercado cada 2 de mes, estos convenios garantizan la recuperación de la venta realizada.

De acuerdo, a estos lineamientos se puede considerar que el supermercado no tendrá problemas de cobranzas, ya que realmente no existe el crédito directo.

4.5.ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

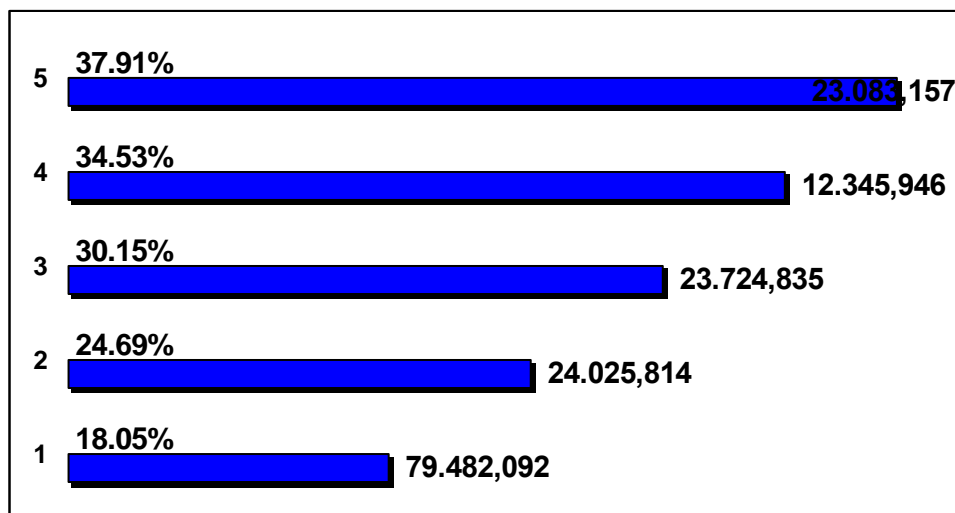
El crédito con proveedores es vital para el supermercado, porque la liquidez se garantiza a través de este crédito de costo bajo para el negocio. Narci Supermercados ha establecido una política de crédito con proveedores de acuerdo al manejo de la competencia, ya que por la carga de inventarios anual crece y se estima la siguiente evolución:

CUADRO 4.8: CUENTAS POR PAGAR

| Cuentas por pagar | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cuentas por pagar | 290,284.97 | 418,520.42 | 538,427.32 | 649,543.21 | 751,380.32 |
| Porción sobre compras | 18.05% | 24.69% | 30.15% | 34.53% | 37.91% |

FUENTE: NARCI SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.7: ESTIMACIÓN CUENTAS POR PAGAR



FUENTE: NARCI SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

4.6.DISEÑO DE ESTADOS PRESUPUESTADOS

4.6.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

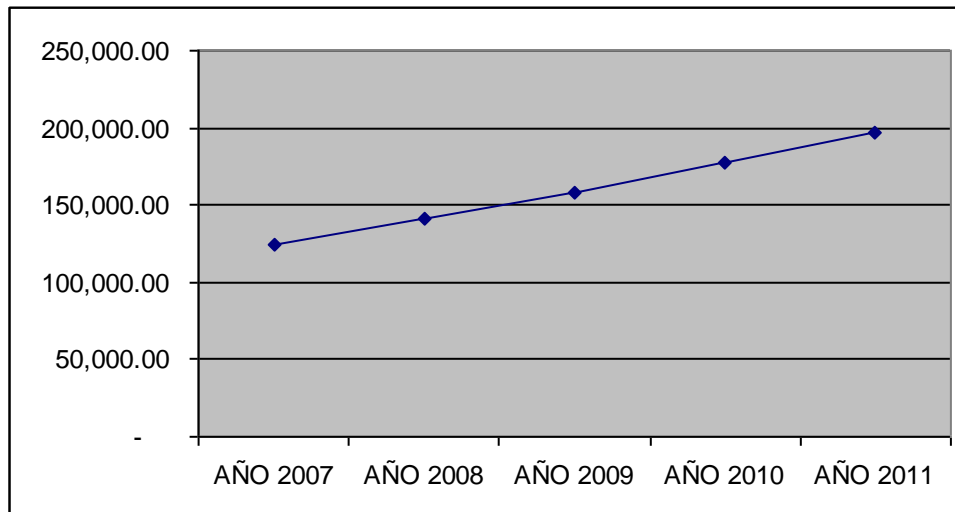
Basado en el Pronóstico de Ventas, el Presupuesto de Costo de Ventas y los Presupuestos Operacionales se estructura el Estado de Resultados Presupuestado, que permite analizar financieramente la situación del negocio, y así diseñar estrategias de largo plazo.

CUADRO 4.9: ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

| ESTADO DE RESULTADOS | AÑO 2007 | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INGRESOS | 2,144,772.18 | 2,259,731.97 | 2,380,853.60 | 2,508,467.35 | 2,642,921.20 |
| COSTO DE VENTAS | 1,608,579.13 | 1,694,798.98 | 1,785,640.20 | 1,881,350.52 | 1,982,190.90 |
| UTILIDAD BRUTA | 536,193.04 | 564,932.99 | 595,213.40 | 627,116.84 | 660,730.30 |
| GASTOS OPERACIONALES | 148,351.27 | 151,249.48 | 154,252.99 | 157,365.84 | 160,592.27 |
| Gastos Administrativos | 128,645.50 | 130,578.13 | 132,568.74 | 134,619.07 | 136,730.90 |
| Gastos de Ventas | 19,705.77 | 20,671.35 | 21,684.25 | 22,746.78 | 23,861.37 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 387,841.77 | 413,683.51 | 440,960.41 | 469,750.99 | 500,138.03 |
| Gastos Financieros | 192,233.11 | 192,233.11 | 192,233.11 | 192,233.11 | 192,233.11 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION | 195,608.66 | 221,450.39 | 248,727.30 | 277,517.88 | 307,904.91 |
| Participación trabajadores | 29,341.30 | 33,217.56 | 37,309.09 | 41,627.68 | 46,185.74 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 166,267.36 | 188,232.83 | 211,418.20 | 235,890.20 | 261,719.18 |
| Impuesto a la Renta | 41,566.84 | 47,058.21 | 52,854.55 | 58,972.55 | 65,429.79 |
| UTILIDAD NETA | 124,700.52 | 141,174.63 | 158,563.65 | 176,917.65 | 196,289.38 |
| DIVIDENDOS 50% | 62,350.26 | 70,587.31 | 79,281.83 | 88,458.82 | 98,144.69 |
| RESERVA LEGAL 10% | 12,470.05 | 14,117.46 | 15,856.37 | 17,691.76 | 19,628.94 |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.8: ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

4.6.2. BALANCE DE SITUACIÓN PRESUPUESTADO

La presupuestación del balance general nos permite determinar la estructura de activos, pasivos y patrimonio que se espera alcance el supermercado durante los próximos cinco años. Se estructura de acuerdo a los valores de saldos obtenidos del Flujo de Efectivo (ANEXO 4) y datos de otros presupuestos anteriores como Inversiones, Depreciaciones y Estado de Resultados.

CUADRO 4.10: BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

ACTIVO

| BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL | AÑO 2007 | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Caja Bancos | 588,038.82 | 740,455.32 | 902,544.03 | 1,074,840.94 | 1,257,911.30 |
| Mercaderías | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 | 202,110.48 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 790,149.30 | 942,565.80 | 1,104,654.51 | 1,276,951.42 | 1,460,021.78 |
| ACTIVO FIJO | | | | | |
| Terreno | 450,000.00 | 450,000.00 | 450,000.00 | 450,000.00 | 450,000.00 |
| Edificio | 330,000.00 | 330,000.00 | 330,000.00 | 330,000.00 | 330,000.00 |
| Depreciación Acumulada Edificio | 14,850.00 | 29,700.00 | 44,550.00 | 59,400.00 | 74,250.00 |
| Equipos | 237,788.00 | 237,788.00 | 237,788.00 | 237,788.00 | 237,788.00 |
| Depreciación Acumulada Equipos | 42,801.84 | 85,603.68 | 128,405.52 | 171,207.36 | 214,009.20 |
| Muebles y Enseres | 36,874.00 | 36,874.00 | 36,874.00 | 36,874.00 | 36,874.00 |
| Depreciación Acumulada Muebles Ens. | 3,318.66 | 6,637.32 | 9,955.98 | 13,274.64 | 16,593.30 |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 993,691.50 | 932,721.00 | 871,750.50 | 810,780.00 | 749,809.50 |
| ACTIVO DIFERIDO | | | | | |
| Inversiones Diferidas | 16,270.00 | 16,270.00 | 16,270.00 | 16,270.00 | 16,270.00 |
| Amortización Acumulada Diferidos | 3,254.00 | 6,508.00 | 9,762.00 | 13,016.00 | 16,270.00 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 13,016.00 | 9,762.00 | 6,508.00 | 3,254.00 | - |
| TOTAL ACTIVO | 1,796,856.80 | 1,885,048.80 | 1,982,913.01 | 2,090,985.42 | 2,209,831.28 |

FUENTE: ESTADOS PROYECTADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 4.11: BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

PASIVO Y PATRIMONIO

| PASIVO | AÑO 2007 | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PASIVO CORTO PLAZO | | | | | |
| Proveedores | 290,284.97 | 418,520.42 | 538,427.32 | 649,543.21 | 751,380.32 |
| Participación Trabajadores por Pagar | 29,341.30 | 33,217.56 | 37,309.09 | 41,627.68 | 46,185.74 |
| Impuestos por Pagar | 41,566.84 | 47,058.21 | 52,854.55 | 58,972.55 | 65,429.79 |
| TOTAL PASIVO CORTO PLAZO | 361,193.11 | 498,796.18 | 628,590.96 | 750,143.44 | 862,995.85 |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | | |
| Préstamo por pagar LP | 768,932.46 | 576,699.34 | 384,466.23 | 192,233.11 | - |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | 768,932.46 | 576,699.34 | 384,466.23 | 192,233.11 | - |
| TOTAL PASIVO | 1,130,125.57 | 1,075,495.53 | 1,013,057.19 | 942,376.55 | 862,995.85 |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Capital Social | 517,874.00 | 517,874.00 | 517,874.00 | 517,874.00 | 517,874.00 |
| Reserva Legal 10% | 12,470.05 | 14,117.46 | 15,856.37 | 17,691.76 | 19,628.94 |
| Utilidades retenidas | 11,686.66 | 136,387.18 | 277,561.80 | 436,125.46 | 613,043.10 |
| Utilidad del Ejercicio | 124,700.52 | 141,174.63 | 158,563.65 | 176,917.65 | 196,289.38 |
| TOTAL PATRIMONIO | 666,731.23 | 809,553.27 | 969,855.82 | 1,148,608.87 | 1,346,835.42 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1,796,856.80 | 1,885,048.80 | 1,982,913.01 | 2,090,985.42 | 2,209,831.28 |

FUENTE: ESTADOS PROYECTADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

4.6.3. ESTADO DE FLUJO NOMINAL

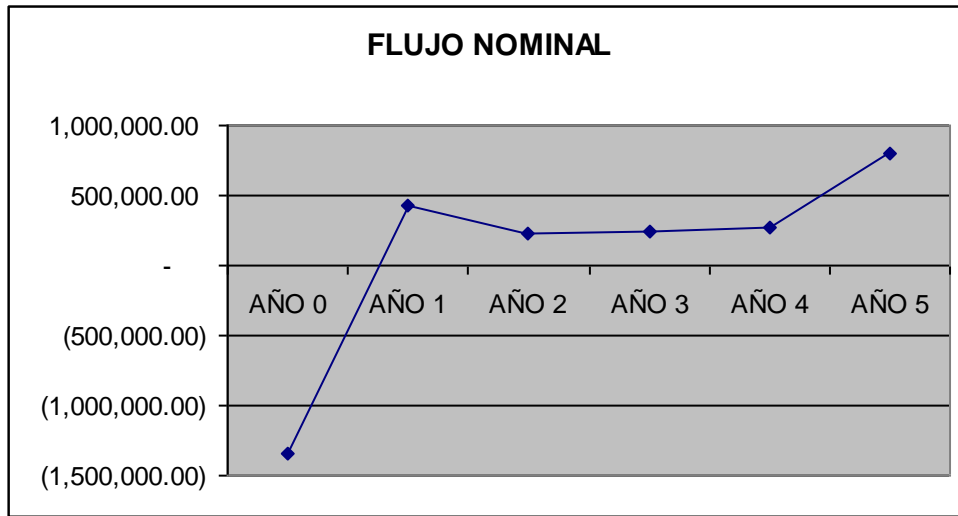
Mediante la elaboración del Estado Nominal en base a la información proveniente del estado de resultados, se pueden determinar los flujos de efectivo que ayudarán a evaluar financieramente los pronósticos del negocio.

CUADRO 4.12: ESTADO DEL FLUJO NOMINAL

| FLUJOS NOMINALES | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|-----------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Inversión | 1,285,405.09 | | | | | |
| Ventas Nominales | | 2,144,772.18 | 2,259,731.97 | 2,380,853.60 | 2,508,467.35 | 2,642,921.20 |
| Menos Gastos Nominales | | - | - | - | - | - |
| | | 1,949,163.52 | 2,038,281.57 | 2,132,126.31 | 2,230,949.48 | 2,335,016.29 |
| Utilidad Operacional | | 195,608.66 | 221,450.39 | 248,727.30 | 277,517.88 | 307,904.91 |
| Menos Participación e Impuestos | | - | - | - | - | - |
| | | 70,908.14 | 80,275.77 | 90,163.64 | 100,600.23 | 111,615.53 |
| UTILIDAD NETA | | 124,700.52 | 141,174.63 | 158,563.65 | 176,917.65 | 196,289.38 |
| Más Depreciación | | 64,224.50 | 64,224.50 | 64,224.50 | 64,224.50 | 64,224.50 |
| Flujo Real de Operación | | 188,925.02 | 205,399.13 | 222,788.15 | 241,142.15 | 260,513.88 |
| Más Requerimientos/Recuperación CT | | 214,473.09 | | | | |
| Flujo Neto antes de Venta Activos | - | 1,285,405.09 | 403,398.11 | 205,399.13 | 222,788.15 | 241,142.15 |
| Más Recuperación Final CT | | | | | | 214,473.09 |
| Más Recuperación Activos | | | | | | 299,809.50 |
| Total Flujos | (1,285,405.09) | 403,398.11 | 205,399.13 | 222,788.15 | 241,142.15 | 774,796.47 |

FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 4.9: ESTADO DE FLUJO NOMINAL



FUENTE: NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CAPÍTULO V:
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA
DE ESTADOS PRESUPUESTADOS

5.1. RAZONES FINANCIERAS

Considerando los datos de los estados financieros presupuestados se determinan los índices financieros para el análisis respectivo.

CUADRO 5.1: RAZONES FINANCIERAS

| RAZONES FINANCIERAS | AÑO 2007 | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| DE LIQUIDEZ | | | | | |
| RAZON CORRIENTE | 2.19 | 1.89 | 1.76 | 1.70 | 1.69 |
| RAZON DE RAPIDEZ | 1.63 | 1.48 | 1.44 | 1.43 | 1.46 |
| PRUEBA SUPER ÁCIDA | 1.63 | 1.48 | 1.44 | 1.43 | 1.46 |
| RAZONES APALANCAMIENTO | | | | | |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO | 62.89% | 57.05% | 51.09% | 45.07% | 39.05% |
| PAGOS DE INTERES | 2.03 | 2.77 | 4.00 | 6.45 | 13.78 |
| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | | | |
| ROTACION INVENTARIOS | 7.96 | 8.39 | 8.83 | 9.31 | 9.81 |
| PLAZO PROMEDIO COBROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PLAZO PROMEDIO PAGOS | 65.87 | 90.13 | 110.06 | 126.02 | 138.36 |
| CONVERSIÓN EFECTIVO | - 65.87 | - 90.13 | - 110.06 | - 126.02 | - 138.36 |
| RAZONES RENTABILIDAD | | | | | |
| MARGEN UTILIDAD BRUTA | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| MARGEN UTILIDAD NETA | 5.81% | 6.25% | 6.66% | 7.05% | 7.43% |
| RENTABILIDAD DE ACTIVOS | 6.94% | 7.49% | 8.00% | 8.46% | 8.88% |
| RENTABILIDAD DE CAPITAL | 24.08% | 27.26% | 30.62% | 34.16% | 37.90% |
| RENTABILIDAD INVERSIÓN | 9.70% | 10.98% | 12.34% | 13.76% | 15.27% |
| RAZONES DE GESTIÓN | | | | | |
| VENTAS / No. PERSONAL | 178,731.01 | 188,311.00 | 198,404.47 | 209,038.95 | 220,243.43 |
| GASTOS / No. PERSONAL | 12,362.61 | 12,604.12 | 12,854.42 | 13,113.82 | 13,382.69 |
| UTILIDAD / No. PERSONAL | 10,391.71 | 11,764.55 | 13,213.64 | 14,743.14 | 16,357.45 |

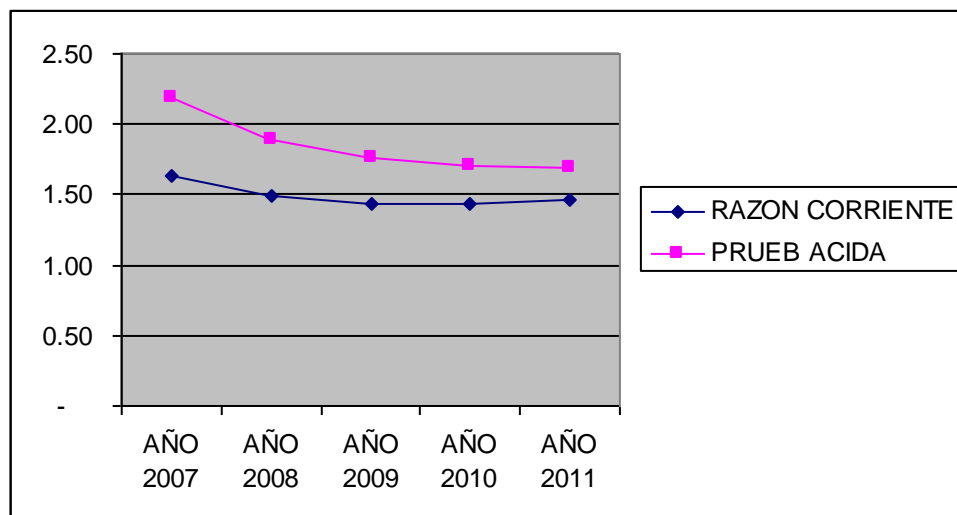
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

5.1.1. LIQUIDEZ

Razón corriente: el supermercado dispone de 1.69 dólares de activo corriente para cubrir cada dólar de pasivo corriente durante el quinto año, lo que representa un factor favorable de liquidez.

Razón de Rapidez: Narci Supermercados cuenta inicialmente con 1.63 dólares de efectivo para cubrir cada dólar de obligaciones en el corto plazo, también es muy favorable porque dispone de excedente de dinero que le permite cancelar sus deudas inmediatas.

GRÁFICO 5.1: RAZONES DE LIQUIDEZ



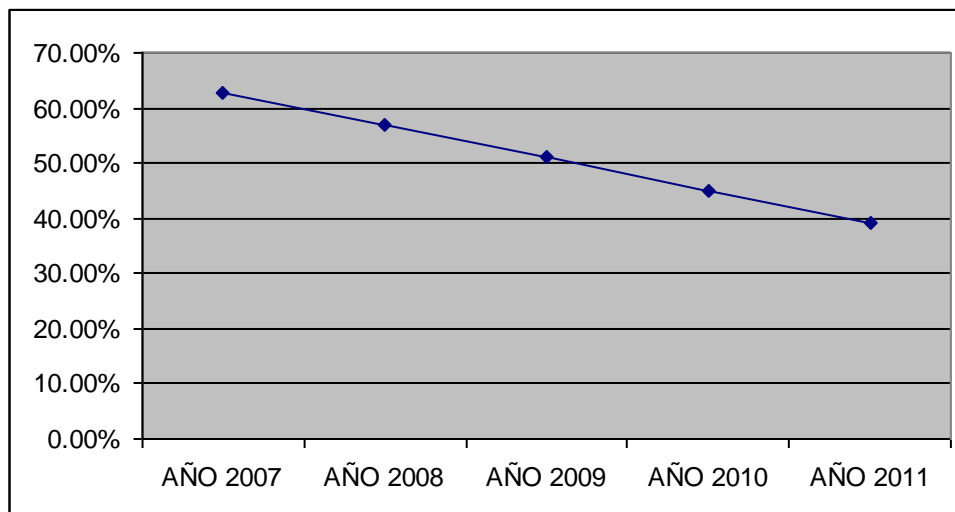
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

5.1.2. APALANCAMIENTO

Razón de Endeudamiento: La capacidad de deuda utilizada que posee Narcí Supermercados actualmente es de 62.89% y va disminuyendo año tras año hasta llegar a un 39.05% por la reducción de los gastos financieros adquiridos con el Banco, sin embargo a partir del tercer año el supermercado habrá adquirido mayor capacidad para volver a incurrir en deuda si lo requiere.

Pago de intereses: La utilidad neta generada en el año 2007 supera en 2.03 dólares por cada dólar de interés que se adeuda, lo que es un margen amplio y de colchón para el propietario del negocio.

GRÁFICO 5.2: APALANCAMIENTO



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

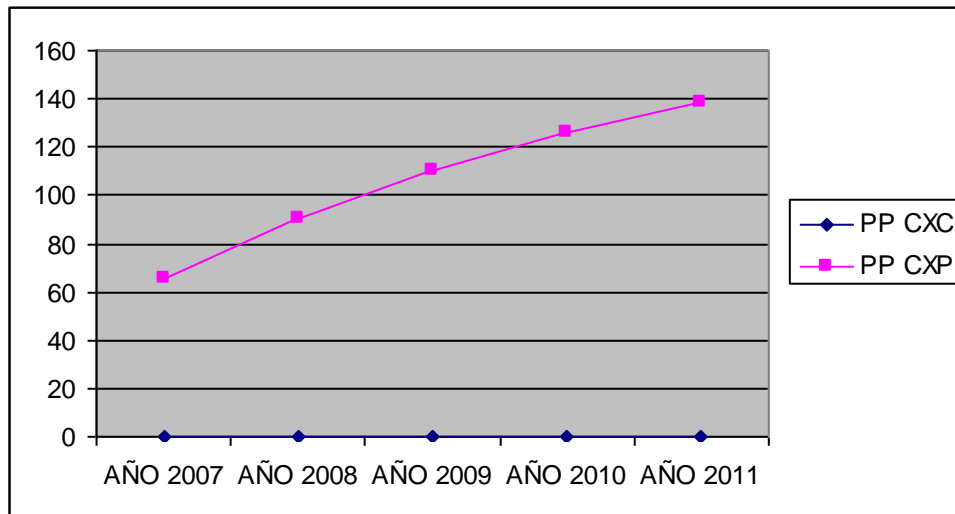
5.1.3. RAZONES DE ACTIVIDAD

Rotación de Inventarios: Es muy favorable para el supermercado este índice que refleja un movimiento en el año 2007 de 7.96 veces al año, es decir que la mercadería debe reponerse o abastecerse en promedio cada 46 días por la venta realizada; esta reposición mejora hasta el año 2011 en dónde la razón indica un valor de 9.81 veces, es decir mayores ventas de mercaderías y mayor reposición de inventarios.

Plazo Promedio de Cobros: Para los supermercado y para Narci Supermercados este plazo debe ser mínimo o tendiente a cero, y mejor aún no existir, así tenemos un indicador de cero, lo que implica la carencia de crédito directo otorgado, y se debe mantener la política de ventas al contado a los consumidores finales, venta con tarjetas de crédito y venta con convenios de descuentos a empleados de instituciones públicas y privadas, para evitar el aumento de este indicador.

Plazo Promedio de Pagos: Este indicador es de 65 días al año, esto implica que Narci Supermercados debe cancelar deudas a proveedores cada 65 días, como su política de venta es de contado, goza de 65 días de holgura para obtener liquidez de clientes por la rotación de mercadería y cumplir con sus obligaciones a los proveedores.

GRÁFICO 5.3: ACTIVIDAD



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

5.1.4. RENTABILIDAD

Margen de Utilidad Bruta: Es del 25% para los cinco años presupuestados, debido a que el promedio general de recargo al costo de ventas es del 25% en todas las líneas de productos que oferta el supermercado.

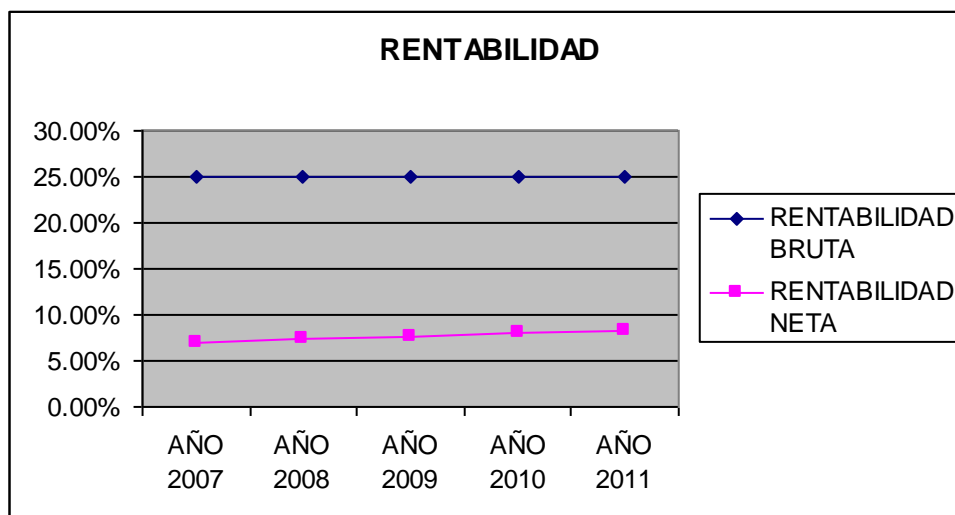
Margen de Utilidad Neta: Es atractiva dentro del sector de supermercados y despensas, porque Narci'Supermercados tiene una rentabilidad de 5.81% a 7.43% durante los cinco años de gestión proyectada.

Rentabilidad de Activos: El rendimiento con respecto a la utilidad neta que genera el uso de los activos del supermercado va desde un 6.94% al 8.88%, que representa atractivo por el crecimiento que se da año tras año, y porque se

explota más óptimamente a los activos para producir mayores utilidades, sin necesidad de invertir en otros activos fijos.

Rentabilidad de Capital y de la Inversión: Estos indicadores son favorables también por el crecimiento constante, lo que se debe al incremento de las utilidades anuales, manteniendo un capital constante. Favorable para el propietario del Supermercado.

GRÁFICO 5.4: RENTABILIDAD



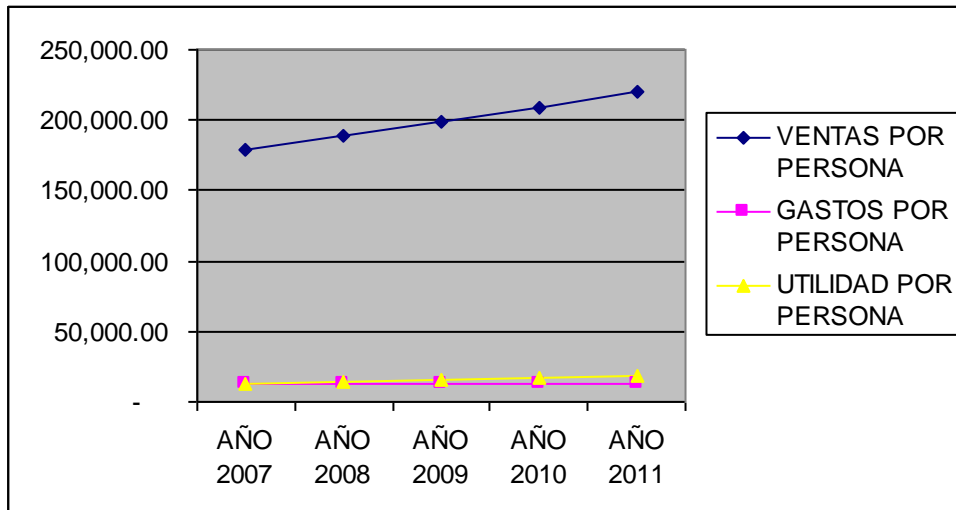
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

5.1.5. RAZONES DE GESTIÓN

Ventas / No. Personal: Nos indica la eficiencia que se obtiene de lo vendido con relación al número de personas que laboran en el negocio.

Para Narci Supermercados se determina un crecimiento en las ventas con una estabilidad en el número de personal, así se inicia con un indicador de 178.731.01 dólares por persona y se llega hasta un 220.243.43 dólares en ventas por empleado, lo que implica una productividad creciente, si no se realiza nuevas contrataciones internas de empleados. La misma interpretación sucede con las utilidades y los gastos por empleado.

GRÁFICO 5.5: INDICADORES DE GESTIÓN



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

5.2. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

5.2.1. ANÁLISIS HORIZONTAL

Permite comparar variaciones porcentuales de los estados año tras año.

CUADRO 5.2: ANÁLISIS HORIZONTAL

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

| BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|--|----------|----------|----------|----------|
| ACTIVO | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| Caja Bancos | 25.92% | 21.89% | 19.09% | 17.03% |
| Mercaderías | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 19.29% | 17.20% | 15.60% | 14.34% |
| ACTIVO FIJO | | | | |
| Terreno | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Edificio | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Depreciación Acumulada Edificio | 100.00% | 50.00% | 33.33% | 25.00% |
| Equipos | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Depreciación Acumulada Equipos | 100.00% | 50.00% | 33.33% | 25.00% |
| Muebles y Enseres | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Depreciación Acumulada Muebles Ens. | 100.00% | 50.00% | 33.33% | 25.00% |
| TOTAL ACTIVO FIJO | -6.14% | -6.54% | -6.99% | -7.52% |
| ACTIVO DIFERIDO | | | | |
| Inversiones Diferidas | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Amortización Acumulada Diferidos | 100.00% | 50.00% | 33.33% | 25.00% |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | -25.00% | -33.33% | -50.00% | -100.00% |
| TOTAL ACTIVO | 4.91% | 5.19% | 5.45% | 5.68% |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORTO PLAZO | | | | |
| Proveedores | 44.18% | 28.65% | 20.64% | 15.68% |
| Participación Trabajadores por Pagar | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |
| Impuestos por Pagar | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |
| TOTAL PASIVO CORTO PLAZO | 38.10% | 26.02% | 19.34% | 15.04% |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | |
| Préstamo por pagar LP | -25.00% | -33.33% | -50.00% | -100.00% |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | -25.00% | -33.33% | -50.00% | -100.00% |
| TOTAL PASIVO | -4.83% | -5.81% | -6.98% | -8.42% |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital Social | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| Utilidades retenidas | 1067.03% | 103.51% | 57.13% | 40.57% |
| Utilidad del Ejercicio | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |
| TOTAL PATRIMONIO | 21.42% | 19.80% | 18.43% | 17.26% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 4.91% | 5.19% | 5.45% | 5.68% |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 5.3: ANÁLISIS HORIZONTAL

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

| ESTADO DE RESULTADOS | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| INGRESOS | 5.36% | 5.36% | 5.36% | 5.36% |
| COSTO DE VENTAS | 5.36% | 5.36% | 5.36% | 5.36% |
| UTILIDAD BRUTA | 5.36% | 5.36% | 5.36% | 5.36% |
| GASTOS OPERACIONALES | 1.95% | 1.99% | 2.02% | 2.05% |
| Gastos Administrativos | 1.50% | 1.52% | 1.55% | 1.57% |
| Gastos de Ventas | 4.90% | 4.90% | 4.90% | 4.90% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 6.66% | 6.59% | 6.53% | 6.47% |
| Gastos Financieros | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |
| Participación trabajadores | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |
| Impuesto a la Renta | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |
| UTILIDAD NETA | 13.21% | 12.32% | 11.58% | 10.95% |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Las variaciones presentadas en el Balance General se deben principalmente a un crecimiento periódico de la caja bancos, una estabilidad en el inventario de mercaderías debido a la política de stocks mínimo establecida. El activo fijo disminuye proporcionalmente año tras año debido a las depreciaciones constantes y a la no adquisición de otros equipos o bienes fijos. La utilidad del ejercicio crece cada año a un margen promedio aproximado del 10%. Con respecto al Estado de Resultados las ventas se planifican en crecimiento anual del 5.36% debido a la inflación y tasa de crecimiento poblacional, el mismo crecimiento tiene el costo de ventas porque es variable y varía paralelamente con las ventas.

CUADRO 5.4: ANÁLISIS VERTICAL

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

| BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL | AÑO 2007 | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | |
| Caja Bancos | 74.42% | 78.56% | 81.70% | 84.17% | 86.16% |
| Mercaderías | 25.58% | 21.44% | 18.30% | 15.83% | 13.84% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 43.97% | 50.00% | 55.71% | 61.07% | 66.07% |
| ACTIVO FIJO | | | | | |
| Terreno | 45.29% | 48.25% | 51.62% | 55.50% | 60.02% |
| Edificio | 33.21% | 35.38% | 37.85% | 40.70% | 44.01% |
| Depreciación Acumulada Edificio | 1.49% | 3.18% | 5.11% | 7.33% | 9.90% |
| Equipos | 23.93% | 25.49% | 27.28% | 29.33% | 31.71% |
| Depreciación Acumulada Equipos | 4.31% | 9.18% | 14.73% | 21.12% | 28.54% |
| Muebles y Enseres | 3.71% | 3.95% | 4.23% | 4.55% | 4.92% |
| Depreciación Acumulada Muebles Ens. | 0.33% | 0.71% | 1.14% | 1.64% | 2.21% |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 55.30% | 49.48% | 43.96% | 38.78% | 33.93% |
| ACTIVO DIFERIDO | | | | | |
| Inversiones Diferidas | 125.00% | 166.67% | 250.00% | 500.00% | |
| Amortización Acumulada Diferidos | 25.00% | 66.67% | 150.00% | 400.00% | |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 0.72% | 0.52% | 0.33% | 0.16% | 0.00% |
| TOTAL ACTIVO | 100.00% | 200.00% | 300.00% | 400.00% | 500.00% |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO CORTO PLAZO | | | | | |
| Proveedores | 80.37% | 83.91% | 85.66% | 86.59% | 87.07% |
| Participación Trabajadores por Pagar | 8.12% | 6.66% | 5.94% | 5.55% | 5.35% |
| Impuestos por Pagar | 11.51% | 9.43% | 8.41% | 7.86% | 7.58% |
| TOTAL PASIVO CORTO PLAZO | 31.96% | 46.38% | 62.05% | 79.60% | 100.00% |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | | |
| Préstamo por pagar LP | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | 68.04% | 53.62% | 37.95% | 20.40% | 0.00% |
| TOTAL PASIVO | 62.89% | 57.05% | 51.09% | 45.07% | 39.05% |
| PATRIMONIO | | | | | |
| Capital Social | 77.67% | 63.97% | 53.40% | 45.09% | 38.45% |
| Utilidades retenidas | 1.75% | 16.85% | 28.62% | 37.97% | 45.52% |
| Utilidad del Ejercicio | 18.70% | 17.44% | 16.35% | 15.40% | 14.57% |
| TOTAL PATRIMONIO | 37.11% | 42.95% | 48.91% | 54.93% | 60.95% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 100.00% | 200.00% | 300.00% | 400.00% | 500.00% |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

CUADRO 5.5: ANÁLISIS VERTICAL

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

| ESTADO DE RESULTADOS | AÑO 2007 | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| INGRESOS | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| COSTO DE VENTAS | 75.00% | 75.00% | 75.00% | 75.00% | 75.00% |
| UTILIDAD BRUTA | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% | 25.00% |
| GASTOS OPERACIONALES | 6.92% | 6.69% | 6.48% | 6.27% | 6.08% |
| Gastos Administrativos | 6.00% | 5.78% | 5.57% | 5.37% | 5.17% |
| Gastos de Ventas | 0.92% | 0.91% | 0.91% | 0.91% | 0.90% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 18.08% | 18.31% | 18.52% | 18.73% | 18.92% |
| Gastos Financieros | 8.96% | 8.51% | 8.07% | 7.66% | 7.27% |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION | 9.12% | 9.80% | 10.45% | 11.06% | 11.65% |
| Participación trabajadores | 1.37% | 1.47% | 1.57% | 1.66% | 1.75% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 7.75% | 8.33% | 8.88% | 9.40% | 9.90% |
| Impuesto a la Renta | 1.94% | 2.08% | 2.22% | 2.35% | 2.48% |
| UTILIDAD NETA | 5.81% | 6.25% | 6.66% | 7.05% | 7.43% |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

En lo que respecta a la estructura de activos, pasivos y patrimonio se determina que esta se va fortaleciendo con el paso de los años, así al inicio se tiene el activo fijo concentrado en un 55,30% y al quinto año pasa a 33.93%, producto de una mayor consolidación en el activo corriente y en el patrimonio de la empresa teniéndose un paso de 43.97% de activo corriente al 63.07% en el 2011, y el patrimonio va de una estructura del 37.11% al 60.95%. La composición del Estado de Resultados respecto a las ventas es más estable debido a un crecimiento paralelo de las ventas con el costo de ventas, que influyen directamente en las utilidades, lo más importante es la disminución en

la estructura de los gastos administrativos y de ventas que fortalecen a la rentabilidad neta.

5.3. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Esta determinación permitirá que la empresa conozca sus niveles de ventas mínimos que puede realizar mensual y anualmente para no ganar ni perder y poder afrontar bajas en los niveles de ventas.

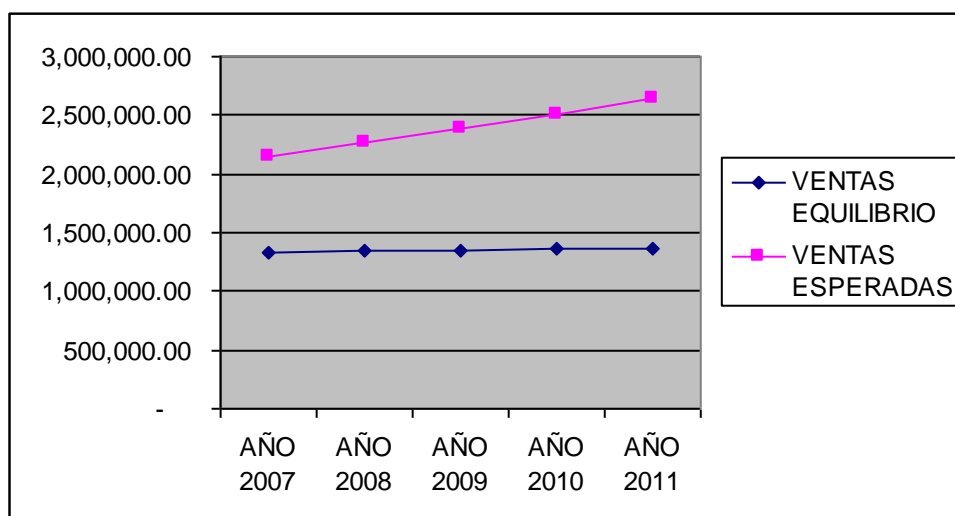
CUADRO 5.6: PUNTO DE EQUILIBRIO

| PUNTO DE EQUILIBRIO | AÑO 2007 | AÑO 2008 | AÑO 2009 | AÑO 2010 | AÑO 2011 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| COSTOS FIJOS | 320,878.61 | 322,811.24 | 324,801.85 | 326,852.18 | 328,964.02 |
| Gastos Administrativos | 128,645.50 | 130,578.13 | 132,568.74 | 134,619.07 | 136,730.90 |
| Gastos Financieros | 192,233.11 | 192,233.11 | 192,233.11 | 192,233.11 | 192,233.11 |
| | | | | | |
| COSTOS VARIABLES | 1,628,284.91 | 1,715,470.33 | 1,807,324.45 | 1,904,097.29 | 2,006,052.27 |
| Gastos de Venta | 19,705.77 | 20,671.35 | 21,684.25 | 22,746.78 | 23,861.37 |
| Costo de Ventas | 1,608,579.13 | 1,694,798.98 | 1,785,640.20 | 1,881,350.52 | 1,982,190.90 |
| | | | | | |
| COSTO TOTAL | 1,949,163.52 | 2,038,281.57 | 2,132,126.31 | 2,230,949.48 | 2,335,016.29 |
| | | | | | |
| VENTAS ESPERADAS | 2,144,772.18 | 2,259,731.97 | 2,380,853.60 | 2,508,467.35 | 2,642,921.20 |
| | | | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL USD | 1,332,484.96 | 1,340,287.17 | 1,348,328.44 | 1,356,615.89 | 1,365,156.84 |
| PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL USD | 111,040.41 | 111,690.60 | 112,360.70 | 113,051.32 | 113,763.07 |

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

GRÁFICO 5.6: PUNTO DE EQUILIBRIO GESTIÓN



FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

En promedio Narci'Supermercados deberá mantener ventas mensuales de aproximadamente 111 mil dólares, para mantener una situación de equilibrio que no le permita entrar en riesgos de rentabilidad negativa.

5.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes son Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el período de Recuperación y la relación Beneficio-Costo.¹⁴

¹⁴ NASSIR SAPAG CHAIN. "Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Pág. 227. Copia

5.4.1. VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.¹⁵

$$- \text{Inversión} + (\text{Flujo año 1}) / ((1+i)^1) + (\text{Flujo año 2}) / ((1+i)^2) + (\text{Flujo año 3}) / ((1+i)^3) + (\text{Flujo año 4}) / ((1+i)^4) + (\text{Flujo año 5}) / ((1+i)^5) = \text{VALOR ACTUAL NETO (VAN)}$$

En donde i representa la tasa de interés calculada para el Costo de Oportunidad.

Para *narci'Supermercados* el VAN se calcula de acuerdo a sus flujos nominales determinados en el capítulo anterior, así:

FLUJOS NOMINALES

| INVERSIÓN | FLUJO 1 | FLUJO 2 | FLUJO 3 | FLUJO 4 | FLUJO 5 |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| (1,285,405.09) | 403,398.11 | 205,399.13 | 222,788.15 | 241,142.15 | 774,796.47 |

¹⁵ NASSIR SAPAG CHAIN. "Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Pág. 228. Copia.

$$\text{VAN} = (1,285,405.09) + 403,398.11 / ((1+0.08)^1) + 205,399.13 / ((1+0.08)^2) + 222,788.15 / ((1+0.08)^3) + 241,142.15 / ((1+0.08)^4) + 774,796.47 / (1+0.08^5) = 145,624.88 \text{ USD}$$

De acuerdo a los flujos de fondos proyectados, el Valor Actual Neto para los próximos cinco años es mayor que cero, lo que significa que se ganará **145,624.88** dólares después de recuperar la inversión. Por lo tanto se ofrece una certeza al propietario del Supermercado, disminuyendo el riesgo de la puesta en marcha:

5.4.2. TASA INTERNA DE RETORNO

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por la que el valor actual neto es igual a cero.¹⁶

$$\begin{aligned} & - \text{Inversión} + (\text{Flujo año 1}) / ((1+\text{TIR})^1) + (\text{Flujo año 2}) / ((1+\text{TIR})^2) + (\text{Flujo} \\ & \text{año 3}) / ((1+\text{TIR})^3) + (\text{Flujo año 4}) / ((1+\text{TIR})^4) + (\text{Flujo año 5}) / ((1+\text{TIR})^5) \\ & = 0 \end{aligned}$$

Entonces, de acuerdo a los flujos del proyecto se obtiene el siguiente cálculo de la tasa interna de retorno:

¹⁶ Gabriel Baca Urbina. “Evaluación de Proyectos”. Pág. 216. Copia.

$$\begin{aligned}
& (1,285,405.09) + 403,398.11 / ((1+\text{TIR})^1) + 205,399.13 / ((1+\text{TIR})^2) + \\
& 222,788.15 / ((1+\text{TIR})^3) + 241,142.15 / ((1+\text{TIR})^4) + 774,796.47 / \\
& (1+\text{TIR}^5) = \mathbf{0 \text{ USD}} \\
& \mathbf{\text{TIR} = 11.72\%}
\end{aligned}$$

La Tasa Interna de Retorno de la inversión realizada en el Supermercado es del 11.72%, es favorable para el propietario del supermercado porque es mayor que la tasa de descuento del 8% utilizada para calcular el VAN, y seleccionada por que con ese valor se consiguió el financiamiento bancario, por lo tanto se demuestra la factibilidad del proyecto.

5.4.3. PERÍODO DE RECUPERACIÓN

El Período de Recuperación de la inversión tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.¹⁷ Tomando en cuenta la suma de los flujos de fondos proyectados, la inversión se recupera en 4 años con 3 meses.

¹⁷ NASSIR SAPAG CHAIN. "Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Pág. 230. Copia.

5.4.4. RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

La relación Beneficio-Costo indica la rentabilidad promedio que genera el proyecto por cada dólar que se invierte en la ejecución y funcionamiento del mismo.¹⁸

$$B / C = \Sigma \text{Flujo de Fondos} / \text{Inversión}$$

$$B / C = 1.44$$

La relación Costo Beneficio indica que por cada dólar invertido la empresa recibe 1.44 dólares.

Una vez realizada la evaluación financiera de los estados financieros presupuestados para el Supermercado, se concluye que el negocio en marcha es viable y que puede sobrevivir y crecer en un horizonte del largo plazo.

CUADRO 5.7: EVALUACIÓN FINANCIERA

| INDICADORES | EVALUACIÓN | DECISIÓN |
|-------------------------|---------------|------------------|
| PERIODO DE RECUPERACION | 4 AÑO 3 MESES | Favorable |
| TASA INTERNA DE RETORNO | 11.72% | Favorable |
| VALOR PRESENTE NETO | 145,624.88 | Favorable |
| COSTO BENEFICIO | 1.44 | Favorable |

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

¹⁸ GALLARDO CERVANTES JUAN. "Evaluación de Proyectos". Pág. 57. Resumen

El costo de oportunidad de evaluación de la situación financiera presupuestada es del 8% debido a la rentabilidad promedio que ofrece este sector del comercio y al costo de obtención del financiamiento en el Banco Internacional. Los resultados de evaluación como la tasa interna de retorno que se presenta del 11.72% es superior al costo de oportunidad, razón por la que el proyecto se presenta atractivo bajo los diversos factores evaluados. Del mismo modo el valor actual neto es positivo por lo tanto es atractiva para disminuir el riesgo del inversionista. El indicador del costo beneficio representa que por cada dólar invertido en el negocio se espera recuperar 1.44 dólares y dentro del período de tiempo presupuestado (cinco años) se logra recuperar la inversión en el cuarto año.

5.5. ANÁLISIS DEL IMPACTO

El impacto que genera Narci´Supermercados en la sociedad Latacungueña se analiza en cuatro puntos esenciales:

- La generación de empleo: 12 nuevos miembros de la Población Económicamente Activa como personal dependiente del Supermercado. Y más fuentes de trabajo generadas indirectamente a través de los distintos proveedores y los canales de distribución que utilizan para entregar los productos en el supermercado.

- El incremento en el ingreso de los productores de hortalizas, legumbres, granos y otros productos agrícolas cultivados en la provincia de Cotopaxi. esto se logra debido a que este tipo de productos serán adquiridos por el supermercado directamente de los productores locales, con la finalidad de abaratar costos y seleccionar mejor calidad, dentro por lo tanto los rubros anuales de compras en estas líneas reactivan al aparato productivo local.
- El impacto sobre el inversionista. Que aspira obtener utilidades con una rentabilidad promedio entre el 8% y 10%. Además obtiene un mayor valor agregado empresarial, que va desde la producción de cereales hasta la comercialización hacia hogares, logrando así mantener una estrategia vertical en la línea de producción de alimentos procesados y no procesados; que a su vez inyecta productividad al aparato comercial en la ciudad de Latacunga.
- Valor agregado que el negocio pone en la comunidad con un desarrollo de la competitividad en otros supermercados y despensas, que beneficia al consumidor final porque dispone de mayores alternativas de selección y de compra. Se calcula sumando a la utilidad neta generada por el negocio, el valor de los diversos factores productivos que se incorporaron a la mercadería adquirida hasta comercializarla que supera el un millón quinientos mil dólares anuales.

CAPÍTULO VI:

FILOSOFÍA Y CONTROL FINANCIERO

6.1.VISIÓN EMPRESARIAL

Ser un supermercado exitoso en el centro del país, brindando calidad en productos y servicios a los clientes, contando con un recurso humano profesional comprometido, motivado y capacitado, satisfaciendo los intereses de la comunidad y de los inversionistas.

6.2. MISIÓN EMPRESARIAL

Narci Supermercados es una empresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad procesados y no procesados, artículos de cuidado personal, artículos de limpieza, licores, golosinas, cárnicos, bebidas gaseosas, lácteos, y otros bienes de consumo masivo, para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, con alto compromiso hacia la comunidad Latacungueña.

6.3. MISIÓN FINANCIERA

Mantener un equilibrio entre liquidez y rentabilidad en la administración financiera del supermercado, maximizando las utilidades en el corto y largo plazos.

6.4.OBJETIVOS FINANCIEROS

6.4.1. NIVEL DE VENTAS

- Alcanzar ventas anuales mínimas de 1,332,484.96 dólares durante el año 2007.
- Lograr ventas mínimas de 1,340,287.17 dólares durante el año 2008.
- Alcanzar ventas mínimas anuales de 1,348,328.44 dólares en el año 2009.
- Vender mínimo 1,356,615.89 dólares en el año 2010.
- Lograr ventas anuales mínimas de 1,365,156.84 para el año 2011.

6.4.2. NIVEL DE GASTOS

- Mantener el nivel de gastos anuales del supermercado entre **128,645.50** dólares y **136,730.90** dólares durante los años 2007 al 2011.
- Los gastos de ventas deben mantenerse en montos anuales promedio de 20.000 dólares.

6.4.3. NIVEL DE INVENTARIOS

- Mantener un stock mínimo de mercadería por un valor de 202,110.48 dólares, durante los años 2007 al 2011.
- Alcanzar una rotación anual de inventarios de 9.81 veces para el año 2011, sin disminuir este índice de 7.96 veces al año.

6.4.4. NIVEL DE RENTABILIDAD

- Lograr una rentabilidad neta mínima de 5.81% durante el año 2007.
- Alcanzar una rentabilidad mínima de 7.43% para el año 2011.
- Obtener una rentabilidad sobre la inversión de 15.27% para el año 2011.

6.4.5. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

- Lograr un 39.05% de pasivo total sobre activo total para el año 2011.

6.4.6. NIVEL DE GESTIÓN

- Alcanzar las ventas por empleado en un margen entre 180.000 dólares y 220.000 dólares anuales.
- Mantener una liquidez mínima de 1.70 dólares para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo.

- Recuperar la inversión del negocio en el primer trimestre del año 2011.

6.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- Establecer un sistema de control presupuestario para monitorear periódicamente la situación financiera.
- Cumplir con las obligaciones con los proveedores puntualmente para no perder los créditos blandos de éstos.
- Mantener la política de crédito indirecta a clientes, para no incurrir en cartera incobrable.
- No incurrir en más contrataciones de personal si no existe un análisis previo de costo beneficio.
- Invertir el excedente de caja en la adquisición de otras líneas de productos o refinanciar la deuda bancario con pagos anticipados.
- Aplicar un sistema de evaluación del desempeño mensual para evitar costos de mala calidad y realización de procesos ineficientes.

6.6. ESTÁNDARES PARA CONTROL FINANCIERO

Es recomendable establecer estándares financieros que permitan medirse mensualmente para medir la gestión y desempeño y establecer así reajustes en los presupuestos y en las acciones estratégicas que involucren desembolsos de recursos financieros.

CUADRO 6.1. FORMULARIO EVALUACIÓN GESTIÓN

NARCI'SUPERMERCADOS

EVALUACIÓN DE GESTIÓN FINANCIERA

MES DE EVALUACIÓN:

| EVALUACIÓN FINANCIERA | MÍNIMO | MÁXIMO | FAVORABLE | DESFAVORABLE | ESTRATEGIA | RESPONSABLE |
|-------------------------------|------------|------------|-----------|--------------|------------|-------------|
| DE LIQUIDEZ | | | | | | |
| RAZON CORRIENTE | 2.19 | 1.69 | | | | |
| RAZON DE RAPIDEZ | 1.63 | 1.46 | | | | |
| PRUEBA SUPER ÁCIDA | 1.63 | 1.46 | | | | |
| RAZONES APALANCAMIENTO | | | | | | |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO | 62.89% | 39.05% | | | | |
| PAGOS DE INTERES | 2.03 | 13.78 | | | | |
| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | | | | |
| ROTACION INVENTARIOS | 7.96 | 9.81 | | | | |
| PLAZO PROMEDIO COBROS | 0 | 0 | | | | |
| PLAZO PROMEDIO PAGOS | 65.87 | 138.36 | | | | |
| CONVERSIÓN EFECTIVO | - 65.87 | - 138.36 | | | | |
| RAZONES RENTABILIDAD | | | | | | |
| MARGEN UTILIDAD BRUTA | 25.00% | 25.00% | | | | |
| MARGEN UTILIDAD NETA | 5.81% | 7.43% | | | | |
| RENTABILIDAD DE ACTIVOS | 6.94% | 8.88% | | | | |
| RENTABILIDAD DE CAPITAL | 24.08% | 37.90% | | | | |
| RENTABILIDAD INVERSIÓN | 9.70% | 15.27% | | | | |
| RAZONES DE GESTIÓN | | | | | | |
| VENTAS / No PERSONAL | 178,731.01 | 220,243.43 | | | | |
| GASTOS / No. PERSONAL | 12,362.61 | 13,382.69 | | | | |
| UTILIDAD / No. PERSONAL | 10,391.71 | 16,357.45 | | | | |

NARCI SUPERMERCADOS
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Mes _____
 Evaluado _____ Cargo _____
 Departamento _____

| | Aplica Si No | ESQUEMA UNO | DESEMPEÑO LABORAL | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|---|-------------------|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|----|
| | | | Bajo | | | Medio | | | | Alto | | | |
| 1 | <input type="checkbox"/> | Planificación de tareas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Seguimiento y control de Tareas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Cumplimiento de procesos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Puntualidad en la entrega de tareas y/o información | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Calidad y precisión en el desarrollo de tareas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Calidad de Servicio al cliente interno | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Calidad de Servicio al cliente externo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | <input type="checkbox"/> | Uso adecuado de recursos materiales y económicos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | <input type="checkbox"/> | Uso adecuado del tiempo de trabajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | <input type="checkbox"/> | Solución de Problemas en su puesto y procesos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | <input type="checkbox"/> | Organización de su puesto y tareas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | <input type="checkbox"/> | Manejo de stocks óptimos de inventario | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | Aplica Si No | ESQUEMA DOS | VALORES CORPORATIVOS | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|---|----------------------|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|----|
| | | | Bajo | | | Medio | | | | Alto | | | |
| 1 | <input type="checkbox"/> | Colaboración con Jefe inmediato | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Colaboración con colaboradores internos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Colaboración con colaboradores externos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Comunicación laboral con Jefe Inmediato | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | <input type="checkbox"/> | Comunicación laboral con colaboradores internos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | <input type="checkbox"/> | Comunicación laboral con colaboradores externos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | <input type="checkbox"/> | Capacidad de liderazgo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | <input type="checkbox"/> | Relaciones interpersonales internas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | <input type="checkbox"/> | Relaciones interpersonales externas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | <input type="checkbox"/> | Cumplimiento del horario de trabajo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | <input type="checkbox"/> | Uso apropiado del uniforme | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | <input type="checkbox"/> | Respeto y cumplimiento de políticas y reglamentos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | Aplica Si No | ESQUEMA TRES | VALORES AGREGADOS | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|---|-------------------|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|----|
| | | | Bajo | | | Medio | | | | Alto | | | |
| 1 | <input type="checkbox"/> | Participación en Seminarios de Capacitación | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | <input type="checkbox"/> | Aplicación de conocimientos recibidos en capacitación | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | <input type="checkbox"/> | Participación en el Comité de Planeación Estratégica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | <input type="checkbox"/> | Participación en el Comité de Importaciones | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | Otros Apoyos Internos | | | | | | | | | | | |
| 5 | <input type="checkbox"/> | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | <input type="checkbox"/> | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | Otros Apoyos Externos | | | | | | | | | | | |
| 7 | <input type="checkbox"/> | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | <input type="checkbox"/> | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| Número de factores aplicados por esquema | # | Total Puntos | Promedio |
|--|---|--------------|----------|
| Esquema 1 | | | |
| Esquema 2 | | | |
| Esquema 3 | | | |
| Total | | | |

OBSERVACIONES ADICIONALES

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Evaluador (Nombre y firma) _____

Firma Evaluado _____ Fecha de Evaluación _____

6.7. PLAN DE VIGILANCIA Y CONTROL

Se consideran algunos indicadores a vigilar como guía de evaluación, ya que cada aspecto puede requerir un mayor desarrollo en cuanto a planes de seguimiento y control.

CUADRO 6.2: PLAN DE VIGILANCIA Y CONTROL

| ASPECTOS A VIGILAR | FRECUENCIA Y MOMENTO DE LA VIGILANCIA | INDICADOR A VIGILAR | META DEL INDICADOR | FUENTES DE LOS COSTOS |
|-------------------------------|--|------------------------------------|---|---|
| Abastecimiento de Mercaderías | Mensual | Inventarios | 15 días de inventarios en stock. | Registros / Kardex |
| Capacidad Instalada | Mensual | Ventas de productos / línea | Dólares Unidades | Facturación |
| Mantenimiento Preventivo | Permanente | Trazar Plan | Cubrir 100% del plan | Registros de mantenimiento Preventivo. |
| Mercadeo | Mensual | Volúmenes de Venta | Cumplir el programa de ventas. | Facturación. |
| Finanzas | Mensual | Rentabilidad, liquidez y solvencia | Endeudamiento <= 50%. Liquidez >1.1 | Estados Financieros |
| Administración | Seis Meses | Planificación estratégica | Cumplimiento del 80% de la planificación. | Documento de Planificación estratégica. |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

- Abastecimiento de mercaderías, capacidad instalada y utilizada, mantenimiento preventivo, con el objetivo de mantener stocks

permanentes, superando los cambios y o variaciones de precios, calidad y volúmenes de comercialización.

- Mercadeo: con el fin de mantener una demanda sostenida creciente.
- Finanzas: que exista suficiente liquidez para garantizar la normal operación de la planta.
- Administración: con el fin de mantener en el tiempo una efectividad administrativa.

6.8. PLAN DE CONTINGENCIA

Se establece un Plan de Contingencias como un instrumento administrativo para la ejecución del negocio donde se analizan las actividades principales, los posibles problemas de ejecución que puedan desviar el plan y las posibles contingencias para su solución. Dentro de las actividades más importantes para tener en cuenta en este plan de contingencia se encuentra el abastecimiento de mercadería en general por lo que hay que tomar en cuenta las reacciones para superarlas.

CUADRO 6.3. PLAN DE CONTINGENCIAS

| ACTIVIDAD CLAVE DEL COMPONENTE | PROBLEMA PREVISTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD | INDICADOR DE TEMPRANA ALERTA | REACCIÓN DE RESPALDO |
|--|---|---|---|
| Abastecimiento mercaderías que vienen de otros lugares del país. | Disminución de oferta actual. | Inventario menor a una semana. | Plan emergente con otros proveedores. Compra anticipada de mercaderías. |
| Mercadeo | Baja Demanda | Disminución de volúmenes de venta en un 30% de lo estimado. | Incrementar Promoción y Publicidad local. |
| Finanzas | Disminución de rentabilidad. Falta de liquidez. | Falta de capital de trabajo debido al no uso del presupuesto. | Buscar financiamiento. |
| Administración | Deficiencia del cumplimiento del Plan Estratégico. | Cumplimiento del plan < al 50%. | Rediseño de estrategias y metas. |
| Tecnología | Errores en facturación. Fallas en control de inventarios. | Inventarios insuficientes al mínimo o superiores al mínimo. | Mantenimiento Software. |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

6.9.DISEÑO DE EVALUACIÓN EX - POST

Para la evaluación ex – post del proyecto se considerarán los diferentes recursos, indicadores y supuestos visualizando las diferentes fases de ejecución. En este sentido se evaluarán las resultantes de la utilización apropiada de los recursos. Finalmente se evaluarán los objetivos de mayor nivel tomando en cuenta los medios de verificación apropiados y asumiendo

que se cumplieron las condiciones previstas para el logro de los objetivos en las diferentes fases.

CUADRO 6.4. PLAN DE CONTINGENCIAS

| RESULTADOS ESPERADOS | INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN |
|--|---|---|
| Mejorar la calidad y aumentar la calidad de los productos alimenticios procesados y no procesados que se comercializan en la ciudad de Latacunga y la provincia de Cotopaxi. | Precio Variedad. Calidad. | Volúmenes de Ventas. |
| Satisfacer las necesidades de alimentos, víveres y más productos de supermercado requeridos por los hogares Latacungueños. - | Población Económicamente Activa. | Encuesta |
| Promover el desarrollo productivo y comercial dentro de la Provincia de Cotopaxi. | Producción y Comercialización. | Volúmenes de Ventas. Crecimiento PIB Cotopaxi. |
| Lograr sostenibilidad económica del Supermercado. | Tener presupuesto de operación satisfactorio. | Indicadores de los Estados Financieros. |

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

CAPÍTULO VII:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Narci'Supermercados es un negocio cuyo capital es elevado debido a la inversión en activos y en mercaderías, además por su característica de negocio requiere de alta rotación de mercaderías para provocar índices de liquidez que le permita cubrir con sus obligaciones de corto plazo y con los cargos financieros que causa el endeudamiento requerido. Así se hace indispensable desarrollar el Plan Financiero Quinquenal para afrontar el riesgo financiero y lograr un equilibrio entre liquidez y rentabilidad, maximizando las utilidades que aspira el inversionista.
- El 32.3% de los hogares en la zona urbana de Latacunga adquieren sus productos en la Despensa AKÍ, un 16.2% lo hacen en el TÍA y en la tienda de su barrio, el 10.1% compran en el mercado de El Salto; el 9.1% compran en Abarrotes de Martha Corrales y en igual porción en el Megamaxi de Ambato.
- Las preferencias de compra se deben al factor precio, cercanía, calidad, variedad y disponibilidad de productos.

- De acuerdo al estudio de mercado se tiene un promedio mensual de gasto de 69.11 dólares por familia en compras de alimentos procesados y no procesados, y de productos de limpieza personal.
- En el 85.8% de los hogares encuestados las compras de alimentos para el hogar la realiza la madre de familia y en un 5.1% el padre del hogar.
- Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) sirven como guión en la preparación de los planes financieros a corto plazo (operacionales). Los planes financieros a corto plazo son visualizados en un período de uno a dos años, y los planes a largo plazo van de dos a diez años. Naturalmente que esos períodos cambian de acuerdo con la actividad y los intereses de la organización.
- El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendentes a crear valor. La interrelación existente entre el análisis de la decisión a tomar y la valoración viene dada desde el momento en que un activo cualquiera sólo debería ser adquirido si se cumple la condición necesaria de que su valor sea superior a su costo (ésta condición no es suficiente porque puede haber otros activos que generen más valor para la empresa). Bajo el nombre de finanzas podemos contemplar tres áreas importantes: Las Finanzas Corporativas, la Inversión Financiera y los Mercados Financieros y los Intermediarios.
- Mientras más ganancia espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversionistas son adversos al riesgo, es decir para un nivel

dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo.

- El Balance General nos permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el Balance nos dice lo que tiene la empresa y lo que debe. El Balance se compone de dos columnas: el Activo (columna de la izquierda) y el Pasivo (columna de la derecha). En el Activo se recogen los destinos de los fondos y en el Pasivo los orígenes.
- El Estado de Resultados recoge el beneficio o pérdida que obtiene la empresa a lo largo de su ejercicio económico (normalmente de un año). El Estado de Resultados viene a ser como un contador que se pone a cero a principios de cada ejercicio y que se cierra a final del mismo.
- El análisis del punto de equilibrio es un modelo básico para la planeación y el control financieros. Las relaciones que existen entre la magnitud de los desembolsos de la inversión y el volumen que se requiere para lograr la rentabilidad, se conocen con el nombre de punto de equilibrio o planeación de utilidades.
- Los Pronósticos son presupuestos que proporcionan un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija para cada año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

En diciembre del 2006, se determina que Narci´Supermercados obtuvo una rentabilidad operativa del 25%, y una rentabilidad neta del 11.25% mensual, que es atractivo para el inversionista porque este sector genera

entre el 6 y 10% de rentabilidad neta, y se enriquece debido a la rotación de mercaderías que produce alta liquidez. Los gastos operacionales representan un 7,35% que es aceptable.

- Las ventas anuales estimadas para Narci´Supermercados serían de 2.035.660.76 dólares para el año 2006, de acuerdo a los resultados de ventas reales del mes de Diciembre del 2006. Así con una tasa de crecimiento del 5.36% (3% inflación más 2.36% de TCP) se pronostica las ventas de los próximos cinco años.
- El costo de oportunidad de evaluación de la situación financiera presupuestada es del 8% debido a la rentabilidad promedio que ofrece este sector del comercio y al costo de obtención del financiamiento en el Banco Internacional. Los resultados de evaluación como la tasa interna de retorno que se presenta del 11.72% es superior al costo de oportunidad, razón por la que el proyecto se presenta atractivo bajo los diversos factores evaluados. Del mismo modo el valor actual neto es positivo por lo tanto es atractiva para disminuir el riesgo del inversionista. El indicador del costo beneficio representa que por cada dólar invertido en el negocio se espera recuperar 1.44 dólares y dentro del período de tiempo presupuestado (cinco años) se logra recuperar la inversión en el cuarto año.
- La Misión Fiannaciera del supermercado es: Mantener un equilibrio entre liquidez y rentabilidad en la administración financiera del supermercado, maximizando las utilidades en el corto y largo plazos.
- Se establecen las siguientes estrategias financieras:

- a. Establecer un sistema de control presupuestario para monitorear periódicamente la situación financiera.
- b. Cumplir con las obligaciones con los proveedores puntualmente para no perder los créditos blandos de éstos.
- c. Mantener la política de crédito indirecta s clientes, para no incurrir en cartera incobable.
- d. No incurrir en más contrataciones de personal si no existe un análisis previo de costo beneficio.
- e. Invertir el excedente de caja en la adquisición de otras líneas de productos o refinanciar la deuda bancario con pagos anticipados.
- f. Aplicar un sistema de evaluación del desempeño mensual para evitar costos de mala calidad y realización de procesos ineficientes.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda socializar el plan financiero a nivel estratégico ya los consultores externos de Narci´Supermercados para potenciar su ejecución y control en la marcha del negocio.
- Se debe actualizar continuamente los presupuestos de acuerdo a los cambios de medio ambiente externo con la finalidad de fijar objetivos claros y alcanzables.

ANEXOS

ANEXO 1: MANUAL DE FUNCIONES

1. Cargo: ADMINISTRADOR

DATOS GENERALES

| | |
|--------------------|---|
| Nombre Cargo: | Administrador |
| Nivel Jerárquico: | Estratégico |
| Jefe Inmediato: | Ninguno |
| Empleados a cargo: | Supervisor de Ventas Contadora Secretaria |

PERFIL DEL PUESTO

| | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Nivel de Educación Requerido: | Superior |
| Título: | Ingeniero Comercial, Administrador, |
| Afines. | |
| Edad: | 30 – 45 años |
| Sexo: | Hombre o Mujer |
| Disponibilidad de Tiempo: | Completo |
| Años de Experiencia: | 3 años en cargos similares |

NATURALEZA DEL PUESTO

Es la persona encargada de la planificación, organización y control de las actividades que se desarrollan en la empresa, cuidando que las distintas áreas de ésta, lleven a cabo con efectividad para que se cumplan con los objetivos institucionales.

FUNCIONES

- Desarrollar y ser responsable de la estrategia de la empresa en el corto y largo plazo.
- Negociar condiciones de precios, descuentos y plazos con proveedores.
- Tomar decisiones que ayuden al mejor desarrollo de la empresa en las diferentes áreas.
- Negociar convenios de servicios y alianzas con otras compañías.
- Ser el Representante Legal de la empresa.
- Supervisar al personal de la empresa.
- Contratar personal.
- Determinar y planear la proyección de la empresa en el sector.
- Controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa.
- Controlar y planear de manera integral las funciones de los diferentes puestos que existen en la empresa.

2. Cargo: SUPERVISOR DE VENTAS

DATOS GENERALES

| | |
|--------------------|---------------------------------|
| Nombre Cargo: | Supervisor de Ventas |
| Nivel Jerárquico: | Medio |
| Jefe Inmediato: | Administrador |
| Empleados a cargo: | Cajeras Bodeguero Guardia |

PERFIL DEL PUESTO

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Nivel de Educación Requerido: | Superior |
| Título: | Ingeniero Comercial. Afines. |
| Edad: | 28 – 30 años |
| Sexo: | Hombre o Mujer |
| Disponibilidad de Tiempo: | Completo |
| Años de Experiencia: | 2 años en posiciones de comerciales. |

NATURALEZA DEL PUESTO

Es el responsable de la gestión integral del local a su cargo para lograr un mejor desarrollo de éste dentro de su mercado.

FUNCIONES

- Evaluar la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Mantener una adecuada gestión de inventarios.
- Optimizar la utilización del espacio de su tienda.
- Controlar el dinero recaudado.
- Dirigir el personal a su cargo.
- Mantener una acertada comunicación con los proveedores y clientes.
- Controlar el adecuado trabajo del personal a su cargo.
- Reportar al Administrador.

3. Cargo: BODEGUERO

DATOS GENERALES

| | |
|--------------------|-----------------------------------|
| Nombre Cargo: | Bodeguero |
| Nivel Jerárquico: | Operativo |
| Jefe Inmediato: | Supervisor de Ventas |
| Empleados a cargo: | Auxiliares de Bodega Perchador |

PERFIL DEL PUESTO

| | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Nivel de Educación Requerido: | Medio |
| Título: | Bachiller / Tecnólogo preferible |
| Edad: | 28 – 30 años |
| Sexo: | Hombre |
| Disponibilidad de Tiempo: | Completo |
| Años de Experiencia: | 1 año en posiciones similares. |

NATURALEZA DEL PUESTO

Es el encargado de realizar labores de organización y control dentro de la bodega.

FUNCIONES

- Realizar el pesaje y estiba de producto
- Clasificar los productos según su tipo y contextura.
- Llevar un control de la caducidad de los productos para evitar enviar a los locales productos en mal estado.
- Procurar un ambiente adecuado para la conservación de los productos que se encuentran en bodega para evitar su deterioro.
- Controlar al personal a su cargo.
- Llevar tarjetas kardex actualizada y que concuerden con los saldos de mercadería del sistema.
- Reportar al Supervisor de Ventas.

4. Cargo: AUXILIAR DE BODEGA

DATOS GENERALES

| | |
|-------------------|--------------------|
| Nombre Cargo: | Auxiliar de Bodega |
| Nivel Jerárquico: | Operativo |
| Jefe Inmediato: | Bodeguero |
| | Empleados a cargo: |
| | Ninguno |

PERFIL DEL PUESTO

| | |
|-------------------------------|--------------|
| Nivel de Educación Requerido: | Medio |
| Título: | Bachiller |
| Edad: | 20 – 30 años |
| Sexo: | Hombre |
| Disponibilidad de Tiempo: | Completo |
| Años de Experiencia: | Ninguno |

NATURALEZA DEL PUESTO

Es el encargado de realizar labores operativas dentro de la bodega.

FUNCIONES

- Realizar el pesaje y estiba de producto
- Clasificar los productos según su tipo y contextura.
- Llevar un control de la caducidad de los productos para evitar enviar a los locales productos en mal estado.
- Mantener limpio las áreas de trabajo.
- Cargar y descargar productos.
- Organizar productos en bodega.
- Reportar al Bodeguero.

5. Cargo: PERCHADOR

DATOS GENERALES

| | |
|--------------------|-----------|
| Nombre Cargo: | Perchador |
| Nivel Jerárquico: | Operativo |
| Jefe Inmediato: | Bodeguero |
| Empleados a cargo: | Ninguno |

PERFIL DEL PUESTO

| | |
|-------------------------------|--------------|
| Nivel de Educación Requerido: | Medio |
| Título: | Bachiller |
| Edad: | 20 – 25 años |
| Sexo: Hombre | |
| Disponibilidad de Tiempo: | Completo |
| Años de Experiencia: | Ninguno |

NATURALEZA DEL PUESTO

Abastecer y controlar que las perchas estén lo suficientemente abastecidas con los productos para la venta.

FUNCIONES

- Colocar los precios en los productos
- Clasificar y colocar ordenadamente los productos en las perchas
- Abastecer las perchas
- Ayudar a los clientes cuando éstos no encuentren el producto que desean o asesorarlos en la elección del producto que más se ajuste a sus necesidades.
- Reportar al Bodeguero y Supervisor del local:

6. Cargo: CAJERO

DATOS GENERALES

| | |
|--------------------|----------------------------------|
| Nombre Cargo: | Cajero |
| Nivel Jerárquico: | Operativo |
| Jefe Inmediato: | Supervisor Comercial y Contadora |
| Empleados a cargo: | Ninguno |

PERFIL DEL PUESTO

| | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Nivel de Educación Requerido: | Medio |
| Título: | Estudios Universitarios / Bachiller |
| Edad: | 18 – 22 años |
| Sexo: | Hombre o Mujer |
| Disponibilidad de Tiempo: | Medio tiempo |
| Años de Experiencia: | Ninguno |

NATURALEZA DEL PUESTO

Responde por el correcto manejo de dinero recibido por concepto de las ventas realizadas a clientes.

FUNCIONES

- Facturar los productos adquiridos por los clientes
- Cobrar los productos cancelados en efectivo.
- Cerrar caja física y contablemente al término de la jornada diaria.
- Emitir y entregar los comprobantes de compra a los clientes.
- Reportar al supervisor y contador del local

7. Cargo: CONTADORA / SECRETARIA

DATOS GENERALES

| | |
|------------------------------|---------------|
| Nombre Cargo: | Contadora |
| Nivel Jerárquico: | Medio |
| Jefe Inmediato: | Administrador |
| Número de empleados a cargo: | Cajera |

PERFIL DEL PUESTO

| | |
|-------------------------------|----------------|
| Nivel de Educación Requerido: | Superior |
| Título: | Contador (CPA) |
| Edad: | 25 – 30 años |
| Sexo: | Mujer |
| Disponibilidad de Tiempo: | Completo |
| Años de Experiencia: | 2 años. |

NATURALEZA DEL PUESTO

Es el encargado de controlar que las operaciones financieras de la empresa sean realizadas eficientemente, así como, mantener la contabilidad del negocio al día, reportar anualmente los estados financieros y proporcionar los análisis financieros de la empresa por medio de las razones financieras. Apoyar en tareas de secretaria al Administrador.

FUNCIONES

- Verificar que la información contable sea legítima
- Realizar y verificar que los estados financieros sean correctos.
- Cumplir con disposiciones del SRI.
- Verificar saldos contables con mercadería física.
- Verificar saldos de cierre de caja diarios.
- Analizar financieramente resultados mensuales.
- Coordinar pagos a personal con administrador.
- Coordinar pagos a proveedores con administrador.
- Realizar contactos con bancos.
- Reportar acciones al Administrador.

ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

PROCESADOS

COMESTIBLES

| ACEITES | CEREAL Y BEBIDAS CHOCOL | EMBUTIDOS | CERVEZA, VINOS |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| ACEITE LA FAVORITA | CEREAL MCDUGAL | JAMON FRITZ | CERVEZA CLAUSEN |
| ACEITE LA FAVORITA LIGHT | CEREAL CHOCAPIC NESTLE | JAMON MR. POLLO | CERVEZA CLUB |
| ACEITE MAZORCA DE ORO | CEREAL CORN FLAKES | JAMONADA JURIS | CERVEZA PILSENER |
| ACEITE PALMA DE ORO | CEREAL FROOT LOOPS | MORTADELA BOLOGNA | CERVEZA BRAHMA |
| ACHIOTE LA FAVORITA | CEREAL KELLOGGS | MORTADELA PLUMROSE | SANGRIA FIESTA BRAVA |
| ACEITE EL COCINERO | CEREAL MILO NESTLE | MORTADELA FRITZ | VINO FRAY LEON |
| ACEITE ALESOL FUNDAS | CHOCO LISTO | MORTADELA JURIS | VINO BOONES |
| ACEITE DE OLIVA ARBOLITO | MILO TARRO | SALCHICHA PLUMROSE | VINO CAMPIÑA |
| ACEITE DE OLIVA SNOB | RICACAO | SALCHICHA JURIS | VINO FRUTAL MONT SANT |
| ACEITE DOS CORONAS | NESQUIK | SALCHICHA FRITZ | VINO GATO BLANCO |
| ACEITE GIRASOL | CERELAC | SALCHICHA MR POLLO | CHAMPANG GRAND DUVAL |
| CAFÉ | FIDEOS Y PASTAS | SALSAS, SOPAS, CREMAS | CONDIMENTOS |
| CAFE MINERVA | | | |
| CAFE NESCAFE | FIDEO ORIENTAL | PASTA DE TOMATE MAGGI | CHIMICHURRI ILE |
| CAFE PRES 2 | FIDEO RIPALDA | SALSA CHINA SUPERIOR | COMINO MOLIDO ILE |
| CAFE SI CAFÉ | FIDEO PACA | SALSA DE TOMATE MAGGI | SAL CRIS SAL 1, 2 KG |
| CAFE BUENDIA | FIDEO SUMESA | SALSA DE TOMATE REAL | CALDO RICO |
| CAFE COLCAFE | FIDEOS BUITONI | TOMATE REFRITO MAGGI | RANCHERO |
| CAFE DOLCA | FIDEO GRANEL ROSCA | SOPAS Y CREMAS MAGGI | AJI-NO-MOTO |
| CAFE EXPRESO | FIDEO GRANEL SOPA | SOPAS Y CREMAS KNORW | SABORA ILE X100 |
| CARNES, PESCADOS | BEBIDAS GASEOSAS | ALIMENTOS INFANTILES | PANADERIA |
| CORVINA FILETE 1LB | COCA COLA | COLADA MOSLER | TOSTADAS GRILE |
| FRITADA LISTA FRITZ | FANTA | COMPOTA SAN JORGE | PAN ANIS |
| FRITADITAS MR. CHANCHO | FIORAVANTI | EMULSION DE SCOTT | PAN FUNDA X 9U |
| PATAS MR. CHANCHO | MAS | NAN 1 FORMULA | PAN GRILE |

| | | | |
|----------------------|-----------|-------------|-----------------|
| | PEPSI | TAPIOKITA | PAN HAMBURGUESA |
| POLLO MR. POLLO | | | |
| CHULETA AHUMADA PLUM | QUINTUPLE | NESTOGENO | PAN HOT DOG |
| CHORIZO PLUMROSE | SPRITE | NIDO NORMAL | SUPAN |

| BEBIDAS ENERGIZANTES | AGUA | AZUCARES | DULCES, MERMELADAS |
|-----------------------------|-----------------|----------------------|---------------------------|
| GATORADE | AGUA BONAQUA | SWEET'N LOW | MANJAR AREQUIPE |
| NATURA NESTLE | AGUA BOTELLÓN | AZUCAR 1,2, 5, 10 LB | MANJAR SEIS PALMAS |
| PONY MALTA | AGUA GUITIG | AZUCAR ARROBA 25 LB | MERMELADA GUAYAS |
| TESALIA SPORT | AGUA SAN FELIPE | AZUCAR BULTO 110 LB | MERMELADA SNOB |
| JUGO TAMPICO | AGUA TESALIA | AZUCAR ENFUNDADA | TRES LECHES LA LECHERA |
| JUGOS GUAYAS | AGUA TESALINA | AZUCAR MORENA | MANJAR EL RANCHITO |

| ENLATADOS | LICORES | GELAT., FLANS, FRUTA SE | ESPECIAS |
|------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------|
| ATUN ISABEL | VODKA RUSKAYA | PASAS EL SABOR | ANIS ESPAÑOL |
| ATUN MAR BRAVA | WHISKY CLAN MAC GREGOR | TAMARINDO GUAYAS | ANIS ESTRELLADO |
| ATUN REAL | WHISKY GRANTS | TAMARINDO MASCORONA | CANELA EN RAMA |
| ATUN VAN CAMPS | WHISKY HOUSE OF LORDS | COLADA MORADA ROYAL | CANELA MOLIDA |
| SARDINAS ISABEL | WHISKY JOHNNIE WALKER | FLAN ROYAL | COMINO EN POLVO |
| SARDINAS REAL | WHISKY OLD TIMES | GELATINA GELHADA | CLAVO DE OLOR |
| TUNA ATUN REAL | ZHUMIR COCO | GELATINA ROYAL | LINAZA |
| ACEITUNAS SNOB | AGUARDIENTE NORTEÑO | GELATONI | MENTA |
| ARVEJAS SNOB | BIG STAR | PUDIN ROYAL | OREGANO EN HOJA |
| CHAMPIÑONES SNOB | RON BACARDI | CLIGHT FRESA | TE HORNIMANS |
| ESPARRAGO SNOB | RON ESTELAR | FRESCO SOLO | TE PUSUQUI |
| PALMITO SNOB | RON CASTILLO | TANG | TE LEGZ CON LIMON |
| CHOCLITOS SNOB | RON ABUELO | YUPI | LAUREL EN HOJA |

| LACTEOS | | GOLOSINAS | |
|--------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| MARGARINA IMPERIAL | QUESO CREMA TONI | CARAMELO BARRILETE | CHOCOLATE NESTLE |
| MARGARINA BONELLA | QUESO EL PIPEÑITO | CARAMELO CLORETS | GALLETA WAFFER |
| MARGARINA REGIA | QUESO FINO | CARAMELO FRESAS ARCOR | GALLETA WAFFER AMOR |
| LECHE LA LECHERA | QUESO KIOSKO | CHOCOLATE BON O BON | GALLETAS CHOCO CHIPS |
| LECHE LA QUERENCIA | QUESO PROEZA | CHOCOLATE FERRERO | GALLETAS FESTIVAL |
| LECHE REY LECHE | YOG FINOLAC | CHOCOLATE GAROTO | GALLETAS NESFIT |
| LECHE TONI | YOG TONI | CHOCOLATE HUEVITO TOY | GALLETAS OREO |
| LECHE VITA | | CHOCOLATE KINDER HUE | |

| CIGARILLOS |
|--------------------|
| CIGARILLOS BELMONT |
| CIGARILLOS MALBORO |
| CIGARILLOS LARK |

ARTICULOS DE ASEO

ASEO PERSONAL

| CEPILLOS Y PASTAS | PAÑALES BEBE | SHAMPOOS | TALCOS Y TOALLETAS |
|--------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|
| CEPILLO COLGATE | PAÑALES LUGGIS HUGGIES | SHAMPOO HAR | TALCO ANGELINO |
| CEPILLO DENTAL ORAL B | PAÑALES PANOLINI | SHAMPOO HERBAL ESSEN. | TALCO FELCE AZURRA |
| CEPILLO DENTAL PRO MAX | PAÑALES PAÑALIN | SHAMPOO HEAD & SHOULD | TALCO JOHNSON BABY |
| CEPILLO JOHNSON | PAÑALES PEQUEÑIN | SHAMPOO SEDAL | TALCO PROACTIVE |
| PASTA DENTAL AQUAFRESH | ACEITE ANGELINO | SHAMPOO PALMOLIVE | TALCO RICO |
| PASTA DENTAL CLOSE UP | ACEITE JOHNSONS BABY | ACOND WELLAPON | COTONETES JOHNSON |
| PASTA DENTAL COLGATE | BIBERON CARLITOS | ACOND HERBAL ESSENCES | PAÑOS HUMEDOS JOHNSON |
| PASTA DENTAL ENCIDENT | CHUPONES CARLITOS | ACOND SEDAL | TOALL HUMEDAS PEQUEÑIN |
| PASTA DENTAL KOLYNOS | PAÑAL PLASTICO TULIPAN | ACOND HAR | TOALL HUMEDAS SKIN CARE |

| JABONES DE TOCADOR | ASEO BEBE | CREMAS CORPORALES | CUIDADO CORPORAL |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| JABON PALMOLIVE | COTONETES CARLITOS X 100 | CREMA DOVE | TOALLAS MIMEX KOTEX |
| JABON REXONA | CREMA JOHNSONS BABY | CREMA LUBRIDERM | TOALLAS HIGIE SERENA |
| JABON PROTEX | JABON JOHNSONS BABY | CREMA NIVEA | DESODORANTE GILLETTE |
| JABON LUX | | | |

LIMPIEZA DEL HOGAR

| INSECTICIDAS | DETERGENTES | DESINFECTANTES | LAVAVAJILLAS/GUANES |
|--------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------|
| INSECTICIDA PIX PISTOLA | DETERGENTE AS LIMON | AJAX ANTIBACTERIAL | LAVAVAJILLA AXION |
| INSECTICIDA PIX REPUESTO | DETERGENTE DEJA | AJAX CLORO | LAVAVAJILLA LAVA |
| INSECTICIDA PIX SPRAY | DETERGENTE FAB | DESINFECTANTE KALIPTO | GUANTES VILEDADA |
| TIPS AMBIENTAL | DETERGENTE OMO | PATO PURIFIC PASTILLA | GUANTES LEON |
| TIPS BAÑO | SUAVIZANTE SUAVITEL | GLADE TOQUE | GUANTES MASTER |

| LIMPIADORES LIQUIDOS | CERA PARA PISOS/LUSTRES | OTROS | |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------|
| AJAX FIESTA DE FLORES | CERA COJIN ESTRELLA | FOSFOROS | FUNDAS DE BASURAS |
| FRESKLIN | CERA PISOS DON BRILLO | VELAS | FOCOS OSRAM |
| LIMPIAVIDRIOS VIRGINIA | POLWAX ROJA | PLATOS DESECHABLES | PALILLOS CHINOS |
| OLD ENGLISH LUSTRA MUE | VIRUTA DE PISO ESTRELLA | CUCHARAS DESECHABLES | PILAS ALCALINAS |
| PINOKLIN ANTIBACTERIAL | | PAPEL ALUMINIO | ROLLOS FOTOGRAFICOS |

| PAPELERIA | | JABON DE ROPA | |
|-------------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| PAÑUELOS FAMILIA | SERVILLETA FAMILIA | COMBO LIBER | JABON LAGARTO |
| PAPEL HIGIENICO FLOR | SERVILLETA SCOTT | JABON ALES | JABON AXION BARRA |
| PAPEL HIGIENICO SCOTT | SERVILLETAS FLOR | JABON AXION BARRA | JABON LAVATODO6 |
| PAPEL HIGIENICO TOP | TOALLAS COCINA SCOTT | JABON BRISA | JABON MACHO |
| PAPEL HIGIENICO CONFORT | TOALLAS COCINA FAMILIA | JABON DEJA BARRA | JABON OMO BARRA |
| PAPEL HIGIENICO FAMILIA | TOALLAS COCINA ULTRA | JABON FAB BARRA | |
| PAÑUELOS KLEENEX | | JABON SANDY | |

ANEXO 3: DEPRECIACIONES

| DEPRECIACIÓN | VALOR USD | VIDA ÚTIL AÑOS | RESCATE % | DEPRECIACIÓN ANUAL | VALOR FINAL 5 años |
|-------------------------|-------------------|----------------------|--------------|-----------------------|--------------------------|
| EDIFICIO | 330,000.00 | 20 | 10% | 14,850.00 | 255,750.00 |
| EQUIPOS FRIGORÍFICOS | 206,788.00 | 5 | 10% | 37,221.84 | 20,678.80 |
| EQUIPOS INFORMÁTICOS | 31,000.00 | 5 | 10% | 5,580.00 | 3,100.00 |
| MUEBLES Y ENSERES | 36,874.00 | 10 | 10% | 3,318.66 | 20,280.70 |
| PUESTA EN MARCHA | 604,662.00 | | | 60,970.50 | 299,809.50 |

FUENTE: CONTABILIDAD NARCI'SUPERMERCADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

ANEXO 4: FLUJO DE EFECTIVO

| USD | Dic-06 | Dic-07 | Dic-08 | Dic-09 | Dic-10 | Dic-11 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| A. INGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Recuperación por ventas | 207,727.89 | 2,144,772.18 | 2,259,731.97 | 2,380,853.60 | 2,508,467.35 | 2,642,921.20 |
| Parcial | 207,727.89 | 2,144,772.18 | 2,259,731.97 | 2,380,853.60 | 2,508,467.35 | 2,642,921.20 |
| B. EGRESOS OPERACIONALES | | | | | | |
| Pago a proveedores | 53,750.00 | 1,608,579.13 | 1,694,798.98 | 1,785,640.20 | 1,881,350.52 | 1,982,190.90 |
| Gastos de ventas | 4,547.49 | 19,705.77 | 20,671.35 | 21,684.25 | 22,746.78 | 23,861.37 |
| Gastos de administración | 10,720.46 | 64,421.00 | 66,353.63 | 68,344.24 | 70,394.57 | 72,506.40 |
| Parcial | 69,017.94 | 1,692,705.91 | 1,781,823.96 | 1,875,668.69 | 1,974,491.86 | 2,078,558.68 |
| C. FLUJO OPERACIONAL (A - B) | 138,709.95 | 452,066.27 | 477,908.01 | 505,184.91 | 533,975.49 | 564,362.53 |
| D. INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Crédito de proveedores de activos fijos | | | | | | |
| Créditos a contratarse a corto plazo | | | | | | |
| Créditos Instituciones Financieras 1 | 767,531.09 | | | | | |
| Aportes de capital | 517,874.00 | | | | | |
| Parcial | 1,285,405.09 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| E. EGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | | |
| Pago de intereses | | 61,402.49 | 50,936.04 | 39,632.27 | 27,424.20 | 14,239.49 |
| Pago de créditos de corto plazo | | | | | | |
| Pago de principal (capital) de los pasivos | | 130,830.63 | 141,297.08 | 152,600.84 | 164,808.91 | 177,993.62 |
| Pago de cuentas y documentos histórico | | | | | | |
| Pago participación de trabajadores | | 5,499.60 | 29,341.30 | 33,217.56 | 37,309.09 | 41,627.68 |
| Pago de impuesto a la renta | | 7,791.11 | 41,566.84 | 47,058.21 | 52,854.55 | 58,972.55 |
| Reparto de dividendos | | 11,686.66 | 62,350.26 | 70,587.31 | 79,281.83 | 88,458.82 |
| Reposición y nuevas inversiones | | | | | | |
| ACTIVOS FIJOS | 1,070,932.00 | | | | | |
| Parcial | 1,070,932.00 | 217,210.48 | 325,491.51 | 343,096.19 | 361,678.59 | 381,292.17 |
| F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E) | 214,473.09 | -217,210.48 | -325,491.51 | -343,096.19 | -361,678.59 | -381,292.17 |
| G. FLUJO NETO GENERADO (C+F) | 353,183.03 | 234,855.79 | 152,416.49 | 162,088.72 | 172,296.91 | 183,070.36 |
| H. SALDO INICIAL DE CAJA | 0.00 | 353,183.03 | 588,038.82 | 740,455.32 | 902,544.03 | 1,074,840.94 |
| I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H) | 353,183.03 | 588,038.82 | 740,455.32 | 902,544.03 | 1,074,840.94 | 1,257,911.30 |

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS**

ANEXO 5:
CARTA DE AUSPICIO NARCISUPERMERCADOS

BIBLIOGRAFÍA

- BARRENO LUÍS, Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión Privada y Pública. Cedempresarial Consultores. Ecuador, septiembre de 2000.
- SAENZ RODRIGO, Apuntes de Evaluación Financiera de Proyectos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador, Febrero 1995.
- BERNSTEIN LEOPOLD, Análisis de Estados Financieros. Editorial IRWIN. Segunda reimpresión en español. Colombia 1996.
- DEL RÍO GONZALEZ, Técnica Presupuestal. Ediciones Contables y Administrativas. Novena Edición. México 1986.
- LAMBIN JACQUES JEAN, Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw Hill. 2da Edición. España 1994
- NASSIR SAPAG CHAIN. “ Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa”. Pág. 230. Copia.
- KENNETH ALBERT. Manual de Administración Estratégica.
- GEORGE STEINER Planeación Estratégica lo que todo director debe saber.
- REVISTA GESTIÓN. Varios Ejemplares. 2006.
- DIARIO EL COMERCIO. Varios Ejemplares. 2006.
- www.bce.gov.ec.
- www.inec.gov.ec.

- LEIVA ZEA Francisco. "Investigación Científica". Editorial TIPOFFSET. Tercera Edición. Quito 1984.
- WESTON Fred J. "Finanzas en Administración". Editorial McGraw Hill. Novena Edición. México. 1995.
- VAN HORNE James. "Fundamentos de Administración Financiera". Editorial Prentice may. México.2002.
- BIERMAN Harold. "Planeación Financiera Estratégica". Editorial Continental S.A. - Segunda Edición - México 1980.
- SAPAG & SAPAG. "Preparación y Evaluación de Proyectos". McGraw Hill. Colombia. 1999.
- SEITZ, N. "Financial Análisis: a programmed approach". Reston Publishing Company. U.S.A. 2001.
- www.monografias.com