



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA
DE GOLOSINAS UBICADA EN EL NORTE DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA**

AUTOR/ A: JENNY MARISOL CHULCA ABALCO

TUTOR/ A: Mg. EDUARDO RAMIRO PASTAS GUTIÉRREZ

TUTOR TÉCNICO: Mg. ERIKA SOFÍA ESCOBAR REDÍN

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2019



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de DIRECTOR del Proyecto del Plan de Negocios para la creación de una distribuidora de golosinas ubicada en el norte de la provincia de Pichincha. Presentado por la ciudadana Jenny Marisol Chulca Abalco estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito 2019

EL TUTOR

Mg. Eduardo Ramiro Pastas Gutiérrez

Mg. Erika Sofía Escobar Redín



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Jenny Marisol Chulca Abalco

1720591096



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F

PRESIDENTE

F

VOCAL

F

VOCAL

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida y la fortaleza que me brinda.

A mi madre por su esfuerzo y apoyo a lo largo de mi carrera.

A mi hijo y esposo por su comprensión y tolerancia en mi ausencia.

A mi familia, amigos y maestros que confiaron en mí.

Y en especial a mi tutora la Mg. Erika Escobar por su guía y apoyo en esta etapa final tan importante de mi carrera.

Jenny

DEDICATORIA

A mi madre, hijo y esposo que me supieron apoyar y comprender incondicionalmente en esta etapa de mi vida estudiantil.

Jenny

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	xvii
EXECUTIVE SUMMARY	xviii
INTRODUCCIÓN	1
1. Planteamiento del Problema	2
2. Objetivos.....	2
2.1 Objetivo General.....	2
2.2 Objetivos Específicos.....	2
3. Idea a Defender	2
4. Justificación	3
CAPÍTULO I.....	4
MARCO TEÓRICO.....	4
Contextualización:	4
1.1 Referencias previas de Investigación	6
1.2 Cuerpo Teórico Conceptual.....	9
1.2.1 Plan de Negocios	9
1.2.2 Características del plan de Negocios	9
1.2.3 Estructura de un Plan de Negocios	9
1.2.4 Demanda	11
1.2.6 Distribución de Productos.....	11
1.2.7 Canales de Distribucion	11

1.2.8 Tipos de Venta	12
1.2.9 Cliente.....	12
1.2.10 Satisfacción al Cliente:	14
1.2.11 Venta.....	14
1.2.14 Estructura de Rutas.....	15
1.2.15 Marketing.....	16
1.2.16 Marketing Mix.....	16
1.2.17 Precio	17
1.2.18 Producto	17
1.2.19 Distribución.....	17
1.2.20 Promoción	17
1.2.21 Estudio Financiero.....	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO METODOLÓGICO	19
2.1 Enfoque Metodológico	19
2.2 Población, unidades de estudio y muestra.....	19
Población	19
Muestra.....	21
2.3 Métodos Empíricos	22
Encuesta.....	22
Entrevista.....	23

2.4 Procesamiento de la información	23
Análisis entrevistas	29
CAPÍTULO III	31
3.1 Resumen Ejecutivo.....	31
3.2 Descripción de la empresa	31
Misión.....	32
Visión	32
Valores.....	32
✓ Servicio	33
✓ Eficacia y Eficiencia.....	33
✓ Creatividad.....	33
✓ Constancia.....	33
Matriz de decisión para determinar la ubicación	33
Macro localización	34
Micro localización.....	34
Layout.....	35
3.3 Análisis de Mercado.....	35
3.4 Producto.....	36
Planificación de rutas	38
Logística	39
3.5 Organización y Gestión	42

Organigrama Estructural	42
Organigrama Funcional.....	43
Perfil por competencias	44
Perfil por competencias Gerente Propietario	45
Perfil por competencias Jefe de Logística	46
Perfil por competencias Jefe Financiero	47
Perfil por competencias Chofer-Vendedor.....	48
3.6 Reglamento Interno de la Empresa	49
3.7 Aspectos Legales.....	52
RUC.....	52
Patente Municipal.....	52
Permiso de bomberos	52
3.8 Procesos dentro de la Organización	54
Flujograma de Compras	54
Flujograma de Ventas.....	55
3.9 Plan de Marketing y Ventas.....	56
Logotipo.....	56
Eslogan	57
Sitio web.....	57
Fan page.....	58
Uniformes	58

Publicidad móvil vehiculo propio	60
Estrategias de Promoción	60
3.8 Estudio Financiero.....	61
Inversión Inicial	61
Inventario Inicial.....	63
Ingresos Operativos.....	63
Proyección Ingresos Operacionales	64
Gastos de personal	64
Proyección Gastos de Personal	64
Gastos Operacionales	65
Proyección de Gastos Operacionales	66
Financiamiento.....	66
Depreciaciones	67
Depreciación Proyectada.....	67
Amortización	67
Punto de Equilibrio	68
Estado de Resultados.....	69
Flujo de efectivo.....	70
Evaluación Financiera	70
Periodo de Recuperación de la Inversión	71
CONCLUSIONES	72

RECOMENDACIONES	73
Bibliografía.....	74
ANEXOS.....	77
Anexo 1: Encuesta	77
Anexo 2: Entrevistas	78
Anexo 3 Test Psicológico IPV.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Población</i>	20
Tabla 2: <i>Muestra</i>	22
Tabla 3: <i>Análisis entrevista</i>	29
Tabla 4: <i>Estructura de la Misión</i>	32
Tabla 5: <i>Estructura de la visión</i>	32
Tabla 6: <i>Matriz de decisión para ubicación</i>	33
Tabla 7: <i>Demanda Insatisfecha</i>	36
Tabla 8: <i>Rutas</i>	38
Tabla 9: <i>Planificación de rutas</i>	38
Tabla 10: <i>Inversión Inicial</i>	62
Tabla 11: <i>Inventario Inicial</i>	63
Tabla 12: <i>Ingresos Operacionales</i>	63
Tabla 13: <i>Proyección de Ingresos Operacionales</i>	64
Tabla 14: <i>Gastos de personal</i>	64
Tabla 15: <i>Proyección Gastos de personal</i>	65
Tabla 16: <i>Gastos Operacionales</i>	65
Tabla 17: <i>Proyección Gastos Operacionales</i>	66
Tabla 18: <i>Amortización financiamiento</i>	66
Tabla 19: <i>Depreciación</i>	67
Tabla 20: <i>Depreciación Proyectada</i>	67

Tabla 21: <i>Amortización</i>	67
Tabla 22: <i>Productos Ofertados</i>	68
Tabla 23: <i>Costos Fijos</i>	68
Tabla 24: <i>Punto de Equilibrio Pipas</i>	68
Tabla 25: <i>Punto de Equilibrio Productos Ácidos</i>	69
Tabla 26: <i>Punto de Equilibrio Chicles</i>	69
Tabla 27: <i>Punto de Equilibrio Caramelo Duro</i>	69
Tabla 28: <i>Punto de Equilibrio Chocolate</i>	69
Tabla 29: <i>Estado de Resultados</i>	70
Tabla 30: <i>Flujo de efectivo</i>	70
Tabla 31: <i>Periodo de Recuperación de la Inversión</i>	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Golosinas en el negocio</i>	23
Figura 2: <i>Frecuencia de adquisición de golosinas</i>	24
Figura 3: <i>Productos de mayor rotación</i>	24
Figura 4: <i>Disponibilidad de distribuidores directos</i>	25
Figura 5: <i>Lugar de abastecimiento</i>	25
Figura 6: <i>Valor de compra</i>	26
Figura 7: <i>Valor de compra</i>	26
Figura 8: <i>Arreglo de productos en perchas</i>	27
Figura 9: <i>Tipo de venta</i>	27
Figura 10: <i>Información de la distribuidora</i>	28
Figura 11: <i>Macro localización</i>	34
Figura 12: <i>Micro localización</i>	34
Figura 13: <i>Layout</i>	35
Figura 14: <i>Productos a ser distribuidos</i>	37
Figura 15: <i>Vehículo designado por la empresa</i>	39
Figura 16: <i>Factura</i>	40
Figura 17: <i>Factura</i>	41
Figura 18: <i>Kardex Inventario</i>	41
Figura 19: <i>Estructura Organigrama estructural</i>	42
Figura 20: <i>Organigrama Funciona</i>	43

Figura 21: <i>Perfil por competencias Gerente Propietario</i>	45
Figura 22: <i>Perfil por competencias Jefe de Logística</i>	46
Figura 23: <i>Perfil por competencias Jefe Financiero</i>	47
Figura 24: <i>Perfil por competencias Chofer Vendedor</i>	48
Figura 25: <i>Flujograma de compras</i>	54
Figura 26: <i>Flujograma de ventas</i>	55
Figura 27: <i>Logotipo</i>	56
Figura 28: <i>Sitio web</i>	57
Figura 29: <i>Fan page</i>	58
Figura 30: <i>Uniformes</i>	59
Figura 31: <i>Publicidad móvil</i>	60
Figura 32: <i>Obsequios promocionales</i>	60
Figura 33: <i>Obsequios promocionales</i>	61

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios se va a desarrollar en el norte de la Provincia de Pichincha, lugar seleccionado por varios factores, entre ellos la falta de proveedores de este tipo de productos que tienen acogida a nivel general.

Para llevar a cabo la investigación se emplea encuestas a un determinado número de clientes, los mismos que se definieron de acuerdo a una distribución de la muestra, y las entrevistas fueron aplicadas a dueños de negocios similares, lo que nos permitió tener puntos de vistas tanto de proveedor como de cliente.

Las estrategias para la venta y distribución de productos han sido diseñadas acorde al ámbito en donde se desarrollará el proyecto, es así que una de las principales estrategias que se aplicará será la venta directa.

La evaluación financiera se la realizó con proyecciones tanto de ingresos como de gastos en base a factores como crecimiento del sector comercial e inflación, determinando así la factibilidad del plan de negocios planteado.

DESCRIPTORES: plan de negocios, proyecciones, investigación de mercados.

EXECUTIVE SUMMARY

This business plan will be developed in the north of the Province of Pichincha, a place selected for several factors, among them the lack of suppliers of this type of products that are generally accepted. To carry out the research, surveys are used to a certain number of clients, which were defined according to a distribution of the sample, and interviews were applied to similar business owners, which allowed us to have views of both of provider as of client. The strategies for the sale and distribution of products have been designed according to the area where the project will be developed, so one of the main strategies that will be applied will be direct sales. The financial evaluation was carried out with projections of both income and expenses based on factors such as growth of the commercial sector and inflation, thus determining the feasibility of the proposed business plan.

DESCRIPTORS: business plan, projections, market research.

INTRODUCCIÓN

Actualmente nuestro país cuenta con varias empresas que se dedican a la producción y distribución de confitería o golosinas, el mercado meta al que va dirigido es en especial a los niños comprendidos en edad escolar, sin embargo, también existe un segmento dirigido a los adultos. Entre las empresas más grandes que se dedican a la venta de estos productos encontramos a Confiteca, Nestle, Ferrero y la Universal que cuentan con variedad de productos que tienen muy buena acogida.

Pese a que en el país se cuenta con empresas nacionales también es notable la presencia de productos importados entre los que destacan los de las empresas Colombina y Aldor procedentes de Colombia.

Las grandes empresas colocan puntos de venta ubicados estratégicamente en lugares céntricos, adicional cuentan con distribuidores minoristas los cuales llegan a diferentes partes de la ciudad, lo que hace que se encuentren abastecidas las tiendas y bodegas que cuentan con mayor afluencia de clientes.

En el cantón Quito se puede encontrar este tipo de productos en supermercados como Santamaría, Akí, Supermaxi y distribuidores directos de las diferentes marcas posesionadas en el mercado, sin embargo, se evidencia que se ha dejado de lado a los sectores ubicados en el norte de la Provincia de Pichincha.

Las tiendas minoristas que se encuentran ubicadas en el centro de las parroquias antes mencionadas cuentan un reducido número de distribuidores, sin embargo los pequeños negocios que se encuentran más alejados del centro de las parroquias no cuentan con este servicio por diferentes factores siendo la principal las vías de acceso, ya que en muchas de ellas son de segundo y tercer orden, lo que hace que los propietarios de éstos pequeños negocios tengan que dirigirse a lugares céntricos para adquirir golosinas que tienen rotación alta pero lo que implica un mayor costo el mismo que afecta directamente a la utilidad del negocio.

1. Planteamiento del Problema

¿Qué causas están incidiendo para que negocios locales de tiendas de abarrotes ubicados en el sector norte del Cantón Pichincha se abastezcan solamente de productos de primera necesidad?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una distribuidora de golosinas ubicada en el sector norte de la provincia de Pichincha mediante la aplicación de estrategias de mercado con la finalidad de abastecer al sector con este tipo de producto.

2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el plan de negocios mediante fuentes primarias y secundarias para el sustento del diagnóstico y la propuesta.
- Determinar los gustos y preferencias del consumidor mediante la aplicación de encuestas que permitan visualizar de manera clara el tipo de necesidad existente.
- Diseñar estrategias de comercialización y venta que se adapten a la localidad, considerando el nivel socio cultural de las personas del sector con la finalidad de tener aceptación por parte de los clientes.
- Evaluar la factibilidad financiera del plan de negocios utilizando indicadores que permitan definir la viabilidad del mismo.

3. Idea a Defender

Con la implementación de un plan de negocios para la creación de una distribuidora de golosinas que permita generar fuentes de empleo para personas del sector se contribuirá para el desarrollo y movimiento de la economía interna.

4. Justificación

En la actualidad el nivel de desempleo en el país es cada vez más crítico, por lo que ya no sólo se debe procurar obtener un empleo sino más bien ser generadores de los mismos, y al tener los conocimientos necesarios que se han obtenido a lo largo de la carrera es indispensable ponerlos en práctica para de esta manera contribuir al desarrollo de la matriz productiva.

Al realizar un análisis de oportunidad de negocios en el sector norte de la Provincia de Pichincha se pudo observar la escases de proveedores de diferentes productos, por diversos motivos se eligió incursionar en el mercado de golosinas por lo que el presente plan de negocios tiene como finalidad cubrir el desabastecimiento evidenciado de golosinas en las parroquias ubicadas al norte de la provincia de Pichincha ya que al ser un sector no explotado se tiene la oportunidad de crecimiento como empresa pues no se cuenta con competidores directos, el beneficio de este plan de negocios no solo lo obtendrá el propietario de la distribuidora sino también los dueños de los negocios ya que no tendrán que salir a sectores aledaños en busca de este tipo de productos, adicional al crear una microempresa en el sector se crearán plazas laborales para personas del sector, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la comunidad.

Las razones primordiales por la que se decidió incursionar en el sector de golosinas es básicamente porque son productos que no son perecibles con facilidad, no requieren una estricta forma de transportación del producto, también se consideró que el costo es relativamente bajo en especial por el segmento de mercado al que va dirigido que son los niños y una de las razones con más importancia es que este tipo de productos se encuentran en todo punto de venta.

Cabe mencionar que con la actividad de distribución no se realiza contaminación al medio ambiente pues los desechos que se generan son fundas y cartones que son debidamente reciclados y enviados a un centro de acopio especializado en donde se realizará el tratamiento adecuado para que pueda ser reutilizado, o a su vez entregarlos directamente a gestores que retiren los desechos generados en las instalaciones de la distribuidora.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Contextualización:

Los productos dulces y golosinas nacen a raíz de la necesidad del hombre por buscar un alimento pequeño, ligero que pueda acompañar en sus largos viajes y que adicionalmente les proporcione energía, también está íntimamente ligado al descubrimiento de la miel ya que los ingredientes de los primeros dulces eran básicamente miel, pulpa de fruta y cereales.

Estados Unidos comenzó la industrialización de caramelos en 1850, mientras que en España tuvo inicios en 1930, en la actualidad este tipo de producto es elaborado en todo el mundo. Sin embargo, tenemos empresas que lideran esta producción y son las siguientes:

Mars Inc (Estados Unidos) con ventas de 18.000 millones de dólares al año

Ferrero Group (Italia) con ventas de 12.000 millones de dólares al año.

Mondelez Internacional (Estados Unidos) con ventas de 11.560 millones al año.

Meiji Co. (Tokio) con ventas de 9.652 millones al año.

Nestlé S.A. (Suiza) con ventas de 8.818 millones al año.

Los países que más consumen golosinas son aquellos que tienen clima frío como Suecia, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Noruega, Reino Unido y Bélgica, mientras que los que menos consumen a nivel de Europa son Hungría, Bulgaria, Grecia, Polonia y Croacia.

En Ecuador se muestra el siguiente panorama:

De acuerdo a lo manifestado en el documento de sitio web de pro chile “Ecuador registró en el año 2007 una oferta, de 188 millones de dólares en el sector de la confitería, de los cuales 144 millones representan la producción local y 44 millones las importaciones. En el mercado local para el año 2009 las exportaciones llegaron a los 52 millones de dólares, y se encuentra liderado básicamente por dos empresas: Confiteca S.A y La Universal, la primera posee una cuota aproximada del mercado nacional del 63%, según publicaciones de el Diario Hoy. La empresa La Universal tuvo una reaparición en el año 2006 donde

el Consorcio Nobis adquirió las 182 marcas de la compañía, volviendo a elaborar productos estrellas como Manicho, Caramelos de Leche y Miel, Menta Glacial. En El 2010 la misma empresa lanzó una campaña agresiva de renovación de los empaques de sus productos, tanto en sus materiales como en diseños marcando fuertemente el águila que representa la insignia de la compañía, obteniendo ventas que llegaron a los 35 millones de dólares.” (Pro Chile, 2012, pág. 4)

En el año 2015 el sector de confitería sufrió afectaciones debido a las salvaguardias ya que se redujeron las importaciones al 50% pues los costos que debían asumir eran elevados lo que ocasionaba que el porcentaje de utilidades se redujera y en el peor de los casos que el consumidor sea quien asuma dichos valores lo que incrementaba el precio de venta al público haciendo que busquen otras opciones que tuvieran las mismas características, por otro lado las empresas ecuatorianas aprovecharon la situación y buscaron hacerse conocer e imponerse en el mercado desarrollando nuevos productos con envolturas llamativas y accesibles en costo.

En el país destaca la empresa confiteca que no solo tiene presencia nacional sino que también está presente en otros países, la expansión se la debe a su constante innovación en productos y empaques, lo que llama la atención de los niños que son sus principales consumidores, acompañada de una excelente campaña publicitaria.

Las pequeñas y microempresas que se dedican a la elaboración de confitería en la Provincia de Pichincha no cuentan con campañas publicitarias de gran impacto, las estrategias que utilizan son material POP o publicidad de boca a boca, otras de las estrategias que les permite ingresar en el mercado es la reducción de costos ofreciendo productos similares a los de marcas reconocidas con precio de venta al público notablemente reducido, satisfaciendo las mismas necesidades.

En el sector norte de la provincia de Pichincha específicamente en zonas rurales que tienen vías de difícil acceso no se cuenta con productores o distribuidores de productos de confitería o golosinas, lo que hace que en las tiendas de abarrotes del lugar se encuentre productos netamente para cubrir necesidades básicas y ciertas golosinas de marcas específicas que son adquiridas directamente en bodegas o supermercados.

1.1 Referencias previas de Investigación

Según (Román , 2015) Tesis de Grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos con el Tema” **Definición de perfiles profesionales por competencias en el departamento de ventas de la empresa Coheco S.A.**”

El objetivo de este Trabajo de Titulación se centra en la definición y diseño de los Perfiles Profesionales bajo el esquema de Competencias de cada uno de los puestos de trabajo que conforman el Departamento de Ventas de la Empresa Coheco S.A., en sus oficinas a nivel nacional. Contenido en los siguientes capítulos: Capítulo 1. Definición del problema de investigación, objetivos, justificaciones y marco referencial. Capítulo 2. Modalidad y método de investigación, determinación de la población y muestra, selección de instrumentos de investigación, procesamiento de datos, la metodología técnica, específica utilizada para la definición de perfiles. Capítulo 3. Propuesta para la definición de perfiles profesionales por competencias. Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones. Se recomienda la implementación de los perfiles profesionales por competencias en el departamento de ventas, como también en otras áreas de la empresa Coheco S.A.

Román en su proyecto de tesis menciona la importancia de definir perfiles profesionales por competencias para seleccionar un equipo de ventas totalmente competitivo, tema que es de aporte para la distribuidora de golosinas que se busca crear mediante el presente plan de negocios ya que de ellos dependerá el progreso de la misma.

De acuerdo a (Ronquillo, 2016) en su proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniería en Marketing con el tema **“Plan de comercialización para la introducción en el canal tat (tienda a tienda) de los productos confites de la compañía carozzi en la ciudad de guayaquil en el año 2016.”** Menciona que:

El tema a investigar busca el crecimiento en los canales tradicionales TAT, donde el producto confites de la compañía Carozzi tiene la finalidad de alcanzar el consumo directo. La compañía Carozzi, de origen chileno se fusiona con Industrias Ales para dar a conocer el portafolio que ofrece a las familias ecuatorianas como mercado meta la zona sur de la ciudad de Guayaquil. El colocar en la mente del cliente el servicio

innovador en la línea de consumo a través del estudio realizado, donde se pudo constatar que tanto el cliente como el consumidor tienen distintos criterios. El objetivo del presente trabajo es el plan de comercialización para la introducción del producto confites en los canales tradicionales, en base al planteamiento del problema se desarrollan los fundamentos de análisis de una forma descriptiva, analítica con las metodologías utilizadas, se lleva a cabo realizando una encuesta a los tenderos que describe el interés y aceptación del producto, por su presentación, precio y calidad, la imagen crea el éxito en el desempeño de la marca que es un aporte para disponer de un sistema FODA que marca las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Las variables fijan las alternativas de la solución para desarrollar el tema de la propuesta que plantea diseñar el plan de comercialización para llegar a través del cliente al mercado propuesto. Los diferentes métodos que se mencionan en el contenido, serán para mejorar las actividades que la fuerza de venta tiene que establecer, en base a los principios de ventas que maneja la Compañía Carozzi, la totalidad de un mercado presto a manejar en sus productos, motiva a impulsar este trabajo de investigación, midiendo la competitividad, variedad que se produce y se presente en el segmento de las ventas para convertir al producto asequible y tenga liderazgo por la marca que lo represente. (Ronquillo, 2016)

Es importante tomar en cuenta la opinión de los dueños de las tiendas de abarrotes como de los clientes que consumen este tipo de producto mediante diferentes técnicas de recolección de datos ya sean encuestas, entrevistas, datos históricos o cualquier información que sea relevante para el plan de negocios, dando importancia a la distribución TAT ya que por medio de ésta se lograra llegar a cada punto de venta localizado en el sector.

De acuerdo al artículo publicado en (Legiscomex, 2015) portal web especializado en información y herramientas que permite tomar decisiones en los negocios internacionales, la situación de la confitería en Ecuador es la siguiente:

En el 2015, la economía ecuatoriana se ha visto fuertemente afectada por la caída de los precios del petróleo. También, como es un mercado dolarizado, la revaluación de la moneda ha generado que el Gobierno tome ciertas medidas para tratar de estabilizar el estado de su economía. De este modo, a todos los países que formen parte o no de la Organización Mundial de Comercio (OMC) les empezaron a imponer

desde el pasado 11 de marzo nuevas salvaguardias globales, de aplicación obligatoria. Por lo tanto, 2.800 partidas arancelarias fueron afectadas y abarcan desde alimentos básicos hasta materiales de construcción. Las sobre tasas arancelarias van desde el 5% al 45% y se prevé que la medida tenga una duración de 15 meses. La confitería en este caso no es la excepción, los productos fueron gravados con un porcentaje adicional del 45%. Aunque estos alimentos no son considerados de primera necesidad, el país sudamericano importó en el 2014 USD43 millones (15,8 millones de Kilogramos) y son demandados principalmente en diciembre y enero para las festividades navideñas y de fin de año, pero también en todas las épocas del año, particularmente, para cumpleaños, fiestas infantiles y actividades sociales, entre otras.

La recesión que se vivió en Ecuador tuvo repercusiones en varios sectores industriales y comerciales, en la actualidad el panorama es alentador pues se han tomado medidas que han beneficiado a las industrias del país. El sector de confitería si bien es cierto presenta una demanda constante, tiene mayor acogida en ciertas épocas del año, las mismas que serán analizadas detenidamente para que obtenga beneficios la distribuidora de golosinas.

Según lo expuesto por (Aguirre, 2017) en su trabajo de titulación presentado en conformidad a los requerimientos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing con el tema: “Plan de Negocios para la creación de una confitería especializada en dulces tradicionales gourmet en Quito” aduce que:

Los dulces tradicionales y las nuevas dinámicas de consumo del público, permiten la creación de dicha tienda con un enfoque adicional que le ayuda a atender segmentos de clientes que se preocupan por el cuidado y el bienestar de su salud. De este modo, se pretende contemplar una demanda insatisfecha debido a la poca producción de confites tradicionales por las difíciles condiciones de elaboración (en ciertos casos), los lugares de expendio y la presentación de estos. (Aguirre, 2017)

En la actualidad el cuidado de salud prevalece en las personas adultas, las mismas que buscan alternativas que les ayuden a mantenerse saludables sin dejar de consumir productos que son de su agrado, no obstante, los niños no toman conciencia de éste tema y adquieren dulces o golosinas sin restricción, pese a que los productos hoy en día incluyen semaforización son pocas las personas que se detienen a hacer conciencia de lo que consumen.

Para la distribuidora de golosinas será importante hacer hincapié en productos que no sean perjudiciales para su salud.

1.2 Cuerpo Teórico Conceptual

1.2.1 Plan de Negocios

(Balanko-Dickson, 2008) Define a un plan de negocios como: “un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. “pág. 6.

El plan de negocios de acuerdo al autor mencionado es un resumen documentado en el que se encuentran todos los aspectos que intervienen dentro de la organización y operación de un negocio.

1.2.2 Características del plan de Negocios

Un plan de negocios considerado como una herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa debe constar con determinadas características que de acuerdo a (Zorita & Huarte, 2013) en su libro El Plan de Negocio 2 son las siguientes:

- **Eficaz:** debe contener la información que necesitan conocer los promotores con el fin de analizar a profundidad todas las implicaciones que intervienen en el inicio de operaciones, así como también la información más relevante para futuros inversionistas.
- **Estructurado:** debe estar ordenado de manera sencilla.
- **Comprensible:** Debe estar escrito de forma clara sin utilizar términos demasiado técnicos para que permita la fácil interpretación, pág. 15.

1.2.3 Estructura de un Plan de Negocios

En el artículo titulado Como crear un plan de negocios publicado en el sitio web mba & educación ejecutiva nos señala la estructura básica que debe contener un plan de negocios comercial, la misma que se detalla a continuación:

- **Resumen ejecutivo:** explica brevemente la estructura del negocio, quiénes son los propietarios, quiénes podrían ser los primeros empleados.

Detalla los productos o servicios que venderá la empresa, explica brevemente cómo planeas financiar el negocio y cuáles son tus proyecciones financieras.

- **Descripción de la empresa:** se debe describir la empresa. Aquí es donde se tiene la oportunidad de ofrecer un resumen de lo que hace la empresa: cuál es su misión, su estructura comercial y los datos de los propietarios del negocio, detalles de la ubicación, las necesidades del mercado que el negocio intentará satisfacer y cómo los productos o servicios ofertados lograrán hacerlo.
- **Análisis de mercado:** Incluye el análisis de investigación ya sea mediante encuestas, entrevistas u otros métodos.
- **Producto o servicio:** En esta sección se puede desarrollar los detalles de lo que se venderá y cómo beneficiará a los clientes.

Se empieza por describir el problema que se quiere abordar. A continuación, explica cómo planeas solucionarlo y qué papel tiene tu producto o servicio en esa solución. Una descripción de cómo se va a “entregar” los productos o servicios. Logística, transporte, etc.

- **Organización y gestión:** Usa esta sección para desarrollar la estructura organizacional y de gestión exclusiva de tu empresa. ¿Quién será el responsable? ¿Cuántas tareas y responsabilidades se asignarán a cada persona o a cada equipo?
- **Aspectos Legales:** Se detallará los permisos legales a obtener para el funcionamiento.
- **Plan de marketing y ventas:** En cuanto al marketing, se deberá responder las siguientes preguntas: ¿Cómo planeas introducir tu empresa en el mercado? ¿Cómo harás para impulsar el crecimiento de tu empresa? ¿En qué canales te centrarás para llevar a cabo la distribución? ¿Cómo te comunicarás con tus clientes? Respecto a las ventas, deberás responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es tu estrategia de venta? ¿Cuál será tu equipo de ventas y cómo planeas su crecimiento a lo largo del tiempo? ¿Cuál es el precio medio por venta?
- **Plan Financiero:** se debe incluir el coste inicial, las proyecciones financieras y la manera de financiamiento.
- **Anexos:** respaldos de información.

La estructura detallada no es estática por lo que se pueden realizar cambios de acuerdo a las necesidades propias del giro del negocio.

1.2.4 Demanda

De acuerdo a lo mencionado por (Lacalle García, 2018)“demanda es el conjunto de unidades que los clientes están dispuestos a adquirir a un determinado precio. Esta relación cantidad-precio es inversa, es decir a mayor precio menor será dicha cantidad.”, pág. 30

La demanda puede presentar variaciones ya sea afectada por la cantidad de oferentes o por los mismos demandantes.

1.2.5 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se puede percibir luego de realizar un análisis comparativo entre la demanda efectiva y la demanda proyectada, es decir que la demanda insatisfecha se da cuando “lo producido no alcanza a satisfacer al mercado” (Prieto Herrera, 2014)

1.2.6 Distribución de Productos

De acuerdo a lo expresado por (Lacalle García, 2018) en su libro Operaciones Administrativas de Compraventa menciona que: “La distribución consiste en hacer llegar el producto y ponerlo al alcance del consumidor en el lugar, cantidad y momento más adecuados para facilitar y estimular su consumo.” pág. 37

Para la creación de la distribuidora de golosinas se contará con un sistema de distribución que logre la satisfacción del cliente y por ende la fidelización de los mismos.

1.2.7 Canales de Distribucion

(Molinillo Jimenez, 2012, pág. 28) Los canales de distribucion lo componen un conjunto de entidades que intervienen en el acercamiento de los bienes y servicios, de los lugares de produccion a los lugares de consumo; la estructura de éstos es variada, en el caso de los canales de distribucion directos, el fabricante asume todas las funciones y vende la mercaderia directamente al consumidor final; en el caso de canales de distribucion indirectos son los intermediarios junto con los agentes comerciales los que asumen esa funcion, produciendose un reparto funcional entre ellos.

Los canales de distribución que menciona Molinillo Jimenez en su libro Distribución comercial aplicada hace referencia a dos tipos principales de canales de distribución que deberán ser seleccionados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1.2.8 Tipos de Venta

“Actualmente, las empresas tienen la opción, además de la necesidad, de realizar diversos tipos de venta para alcanzar sus objetivos o presupuestos de venta. Por tanto, es necesario que todas las personas involucradas con las áreas de marketing y ventas conozcan cuales son los diferentes tipos de venta y en que consiste cada uno de ellos...”
(Viciana, 2011, pág. 1)

Para el plan de negocios que se va a desarrollar es indispensable tener claro los tipos de venta ya que será la única fuente de ingresos para solventar gastos inherentes a las operaciones que se llevaran a cabo.

De acuerdo a (Martinez I. , 2016) menciona que para cerrar una venta “en algunos casos se podrá hacer de manera directa y, en otros, serán necesarias distintas herramientas para llegar al cliente, mostrarle o explicarle el producto o servicio y concluir la venta”

En el caso particular del presente trabajo se optará por realizar ventas directas, es decir que haya un contacto directo con el cliente, y para efectos de este estudio lo denominaremos como ventas TAT que significa tienda a tienda, el mismo que será el factor diferenciador ya que llevaremos el producto directo hasta su tienda o punto de venta buscando así llegar a la fidelización del cliente.

1.2.9 Cliente

(Bastos, 2006) En su libro Fidelización del Cliente manifiesta que: “El cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Pág. 2

Conscientes de la importancia del cliente para un negocio nos enfocaremos en brindar una adecuada atención a cada uno de ellos.

De acuerdo a (Bastos, 2006) los clientes se pueden clasificar de forma psicológica de la siguiente manera:

- **Cliente práctico:** suele ser buena persona, tranquila, jovial y de buena comunicación. En general, es fácil de convencer e influenciado. Necesitará asesoramiento del vendedor, confianza, y calma cuando está tomando una decisión.
- **Cliente innovador:** es una persona desenvuelta, brillante, de palabra fácil, que se sentirá atraída por la novedad. ES un cliente al que le agrada que le adulen y puede ser rencoroso, ya que no le gustan las críticas, los consejos ni la humillación.
- **Cliente considerado:** es una persona brillante, de fácil expresión, muy arreglada, que le gusta ser apreciada. El cliente considerado suele ser decidido y aunque no es muy fiel si representará un buen volumen de compras. Suele ser irregular e incluso algo des complicado.
- **Cliente ávido:** se trata de una persona distante, fría, de apariencia sobria y de carácter seco, incluso taciturno, Es un cliente poco influenciado porque le gusta la organización y es muy sensible al tema económico. Suele ser fiel y detesta perder el tiempo.
- **Cliente seguro:** es una persona tranquila de apariencia discreta, que siempre evitará tomar partido en las discusiones. Es un cliente fiel al que le gusta reflexionar su decisión de compra y que no admite errores.
- **Cliente sentimental:** se trata de una persona buena y sencilla de apariencia discreta, que le gusta agradar. Tiene un carácter servicial y fácil comunicación, es cliente fiel y regular. El dialogo con este tipo de persona es más profundo, pero no le gusta que abusen de esa confianza.
- **Cliente orgulloso:** es una persona discreta, algo brusca, a la que le gusta dominar la situación, ya sea por su apariencia física o por su competencia. Se trata de un cliente un tanto influenciado, pero de buena de buena fe. Es estimado, competente y tiene buena reputación, no le gusta perder el tiempo y detesta los consejos. Pág. 10-11

Los clientes son mundos diferentes y cada uno de ellos tiene características específicas de las que el vendedor sacará provecho para tener mejor acogida.

1.2.10 Satisfacción al Cliente:

De acuerdo a (Vavra, 2000) se entiende como satisfacción al cliente a la:

“respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto. Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver a comprar, interés en recomendarnos, deseo de comprar nuestro producto sin tener que buscar un proveedor que venda más barato.)” (pág. 25).

El autor aporta a este plan de negocios ya que la satisfacción al cliente incluye factores que permitirán el crecimiento de una empresa.

1.2.11 Venta

Paulo Andraka en su libro 10 DIEZ ... ¡EL VENDEDOR PERFECTO! Manifiesta que “la venta es el intercambio entre un vendedor y un comprador de un objeto o bien determinado al cual se le fija un precio en el que ambas partes están de acuerdo” (Andraka, 2011, pág. 30)

La venta representa la única fuente de ingresos para la distribuidora de golosinas por lo que se deberá hacer énfasis en realizar correctamente este proceso.

1.2.12 Vendedor

Asimismo, Andraka define al vendedor como “el protagonista central, vital e insustituible de todos los procesos de venta y de mercadotecnia. Visto desde múltiples facetas, el vendedor es aquel que ofrece un producto o bien por el cual gana una remuneración” (Andraka, 2011, pág. 31)

El vendedor es la imagen corporativa de los negocios dedicados a realizar ventas, por lo que es esencial contar con un equipo de ventas capacitado y competitivo que sea capaz de concretar ventas efectivas.

1.2.13 Proceso de Venta

“Comprende las acciones principales que efectúa el vendedor con los prospectos o clientes a los cuales oferta sus productos. Este es un ciclo de ventas, y está orientado a organizar el proceso de venta, de tal forma que paso a paso en forma ordenada el vendedor pueda realizar la venta de sus productos con la mayor eficiencia en el menor tiempo posible” (Andraka, 2011)

Para realizar una venta efectiva es necesario contar con un proceso definido ya que de esta manera se evitará confusiones y omisión de información.

El proceso de venta ideal a seguir consta de los siguientes puntos:

1. “Conocimiento del producto
2. Conocimiento de los planes de venta y crédito, y políticas de la empresa.
3. Plan de prospeccion
4. Prospeccion
5. Análisis y calificación de proyectos
6. Presentacion del producto y demostracion.
7. Negociacion y manejo de dudas, quejas y objeciones.
8. Cierre.
9. Venta.
10. Entrega del producto.
11. Atención de post-venta.
12. Solicitud de referidos
13. Nueva venta.” (Andraka, 2011, pág. 72)

Lo ideal es cerrar un ciclo de venta pero en ocasiones no se puede seguir un mismo patrón por diferentes causas, ya sea por parte del vendedor o del comprador.

1.2.14 Estructura de Rutas

De acuerdo a María José Escudero en su libro Procesos de Venta tenemos diferentes tipos de rutas que son:

- **“Ruta Lineal:** es un recorrido en línea recta con ida y vuelta por la misma carretera.
- **Ruta Circular:** con origen y destino en el mismo lugar
- **Ruta Trébol o margarita:** la zona de ventas se divide en sectores y cada día se recorre uno.
- **Ruta estrella:** desde el centro de una ciudad se trazan rutas circulares o lineales, pero la idea es por una carretera y la vuelta por otra.
- **Ruta en zigzag:** con un desplazamiento en línea recta se visitan los clientes próximos a la carretera.” (Escudero Serrano, 2014)

La estructura de rutas es de suma importancia ya que gracias a ello se puede realizar una correcta planificación para lograr llegar a todos los clientes que se tiene previsto visitar.

1.2.15 Marketing

“es un proceso donde se planean y ejecutan acciones para logara satisfacer necesidades a largo plazo, es decir, pretende mantener a sus clientes satisfechos por mucho tiempo mediante el proceso de creación y entrega de promesas-valor que generen recompras sucesivas. El marketing es un proceso de transacción o intercambio de bienes o servicios con el objeto de satisfacer necesidades, motivos o gustos de las personas y a su vez generar beneficios económicos y financieros a la empresa” (Mesa, 2012, pág. 3)

Para una efectiva distribución es necesario contar con planes de marketing con la finalidad de satisfacer a los clientes para de esta manera obtener fidelización de los mismos.

1.2.16 Marketing Mix

En el libro Introducción al Marketing se menciona que “definimos marketing-mix como la combinación de elementos de marketing que una empresa elige y determina como la más adecuada para la consecución de sus objetivos comerciales” (Sellers & Casado, 2010, pág. 60)

La distribuidora de golosinas debe poner en práctica el marketing mix ya que abarca los aspectos más importantes para tener éxito en el área comercial.

1.2.17 Precio

“Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos” (Perez, 2011, pág. 19)

La variable del precio es

1.2.18 Producto

“Esta variable engloba tanto el producto (Coreproducto) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.” (Perez, 2011, pág. 19)

De acuerdo a lo expresado por Pérez, el producto que se va a ofertar debe contar con ciertos requisitos para que sea más atractivo al cliente, por lo que es indispensable analizar también la competencia con el fin de tener ventaja competitiva.

1.2.19 Distribución

“En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta llegar a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.” (Perez, 2011, pág. 19)

La distribución es uno de los puntos clave del presente plan de negocios ya que se busca llegar directamente a tiendas pequeñas que no cuentan con proveedores de este tipo de productos.

1.2.20 Promoción

“La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.” (Perez, 2011, pág. 19)

La promoción es una variable que se deberá trabajar arduamente ya que al ser un negocio totalmente nuevo se requiere desde la implementación de material de publicidad hasta una correcta ubicación en las perchas de las tiendas.

1.2.21 Estudio Financiero

(Miranda, 2010) “Presupuesto y cronología de las inversiones, estimadas en forma agregada y basadas en cotizaciones actualizadas. Presupuesto de costos clasificados: en la producción, administrativos y ventas.”

El estudio financiero buscará soportar la bondad del proyecto (evaluación financiera), en su condición de generador de utilidades, mediante los presupuestos de inversiones, costos e ingresos a través de los flujos de caja, con el objeto de motivar el interés de las fuentes alternas de financiación disponibles. (Miranda, GESTION DE PROYECTOS, 2010)

En el estudio financiero que se realizará previo a la implementación del presente plan de negocios se analizará la viabilidad del proyecto, para ello utilizaremos índices que muestren de manera clara los resultados que se obtendrán.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque Metodológico

El enfoque a emplearse en el presente plan de negocios es cuantitativo y cualitativo que de acuerdo a (Galeano M., 2014) en su libro Diseño de Proyectos Cualitativos manifiesta que el enfoque cuantitativo verifica hipótesis que tienen como soporte teorías legitimadas y generaliza a poblaciones amplias los resultados del proceso investigativo, mientras que el enfoque cualitativo es útil para familiarizarse con un contexto, unos actores y unas situaciones antes de iniciar el proceso de muestreo y la aplicación de instrumentos de medición.

Método Inductivo “Es un procedimiento mediante el cual se logra inferir cierta propiedad o relación a partir de hechos particulares, es decir, permite el tránsito de particular a lo general”. (Terán, 2003)

El método inductivo es uno de los más utilizados en investigación ya que parte de hechos particulares para llegar a conclusiones específicas, por lo que será aplicable al presente plan de negocios para conocer específicamente las necesidades de los clientes.

Método Deductivo: “Es mediante el cual el investigador transita de aseveraciones generales por su carácter heurístico, ya que puede adelantar o corroborar nuevas hipótesis, así como inferir el desarrollo ulterior a partir de conocimientos científicos establecidos en la teoría de una ciencia determinada”. (Terán, 2003)

Utilizaremos el método deductivo para llegar a conclusiones específicas partiendo de la percepción de la mayoría de los dueños de tiendas, para ofrecer la solución que ellos necesitan para satisfacer sus necesidades.

2.2 Población, unidades de estudio y muestra

Población

Es el conjunto de elementos objeto de un estudio estadístico. Cada elemento de la población se denomina individuo.

La determinación de la población se la realiza usando como base datos estadísticos del INEC, en la Provincia de Pichincha hasta el último censo realizado en 2010 constan 2.576.287 (INEC, 2010), por otro lado tenemos en el mismo año 16.195 tiendas de barrio (Pallero, 2016), es decir que por cada 159 habitantes se encuentra una tienda de abarrotes.

La parte norte de la provincia de Pichincha la integran los cantones Cayambe y Pedro Moncayo.

En el cantón Pedro Moncayo integran las parroquias de Malchingui, Tocachi, La Esperanza, Tabacundo y Tupigachi, en el cantón Cayambe se encuentran las parroquias de Cayambe, Juan Montalvo, Ayora, Ascázubi, Santa Rosa de Cuzubamba, Otón, Cangahua y Olmedo.

La población total de las parroquias descritas suma 118.967 habitantes, los mismos que se encuentran divididos de la siguiente manera:

Tabla 1: Población

PARROQUIA	N° HABITANTES
Malchingui	4.624
Tocachi	1.985
La Esperanza	3.986
Tabacundo	16.403
Tupigachi	6.174
Cayambe, Juan Montalvo y Ayora	50.829
Ascázubi	5.050
Santa Rosa de Cuzubamba	4.147
Otón	2.766
Cangahua	16.231
Olmedo	6.772
TOTAL	118.967

Fuente: INEC 2010

Elaborado por: Jenny Chulca

Tomando como referencia el análisis anterior se deduce que en las parroquias objeto de estudio existe un total de 748 tiendas que será la población para el presente estudio.

Muestra

Para (Navarro Rocío, 2014) en su libro Fundamentos de estadística, la muestra es “cualquier subconjunto de una población”, misma que debe ser representativa de la población.

Para la determinación de la muestra se emplea la siguiente formula:

$$\frac{(Z)^2(p)(q)(N)}{(N - 1)(e)^2 + (Z)^2(p)(q)}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

z= nivel de confianza deseado 1,96

p= proporción de la población con la característica deseada 0,50

q= proporción de la población sin la característica deseada 0,50

e= nivel de error dispuesto a cometer 0,05

N= tamaño de la población 748

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)(748)}{(748 - 1)(0,05^2) + 1,96^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{718,38}{2,83}$$

$$n = 254$$

Se obtiene una muestra de 254 que será la muestra en representación a la población a estudiar para el presente plan de negocios.

Las 254 encuestas que se aplicarán están distribuidas en las parroquias motivos de estudio, de la siguiente manera:

Considerando que el total de la población es equivalente al 100% se obtiene los proporcionales de cada parroquia, con el fin de realizar un análisis equitativo.

Tabla 2: Muestra

PARROQUIA	N° HABITANTES	PORCENTAJE	N° ENCUESTAS
Malchingui	4.624	4%	10
Tocachi	1.985	2%	5
La Esperanza	3.986	3%	8
Tabacundo	16.403	14%	36
Tupigachi	6.174	5%	13
Cayambe, Juan Montalvo y Ayora	50.829	43%	109
Ascázubi	5.050	4%	10
Santa Rosa de Cuzubamba	4.147	3%	8
Otón	2.766	2%	5
Cangahua	16.231	14%	36
Olmedo	6.772	6%	15
TOTAL	118.967	100%	254

Elaborado por: Jenny Chulca

2.3 Métodos Empíricos

Encuesta

Para (Fabregues, Meneses, Rodriguez, & Paré, 2016) La encuesta es una herramienta para la recolección de datos cuantitativos para su respectivo tratamiento y análisis estadístico, preguntando de manera estructurada a un conjunto determinado de personas que representan a una población objeto de estudio.

La encuesta será elaborada con preguntas de acuerdo a las necesidades de la investigación, de tal manera que nos sea útil y de fácil interpretación. (Ver Anexo 1)

Entrevista

El diseño y desarrollo de la entrevista resulta ser una tarea mucho más compleja que la aplicación de una encuesta, “pues nunca se debe olvidar que nuestro propósito es escuchar lo que nos tiene que decir la persona entrevistada, utilizando su propio lenguaje”. (Fabregues, Meneses, Rodriguez, & Paré, 2016).

La entrevista se la realizará a dos expertos en el tema o que tengan vínculo con el giro del negocio al que va orientado este plan. (Ver Anexo 2)

2.4 Procesamiento de la información

1.- Dentro de los productos que ofrece en su tienda, constan las golosinas?

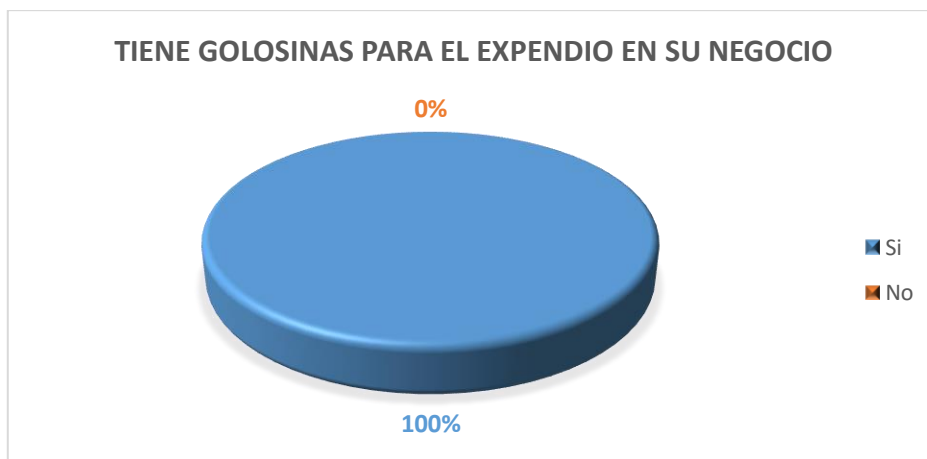


Figura 1: Golosinas en el negocio
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: La totalidad de las tiendas encuestadas tienen golosinas para el expendio, lo que representa una oportunidad para la distribuidora ya que se va a tener un mercado amplio al que se puede llegar.

2.- Con qué frecuencia adquiere golosinas para el expendio?

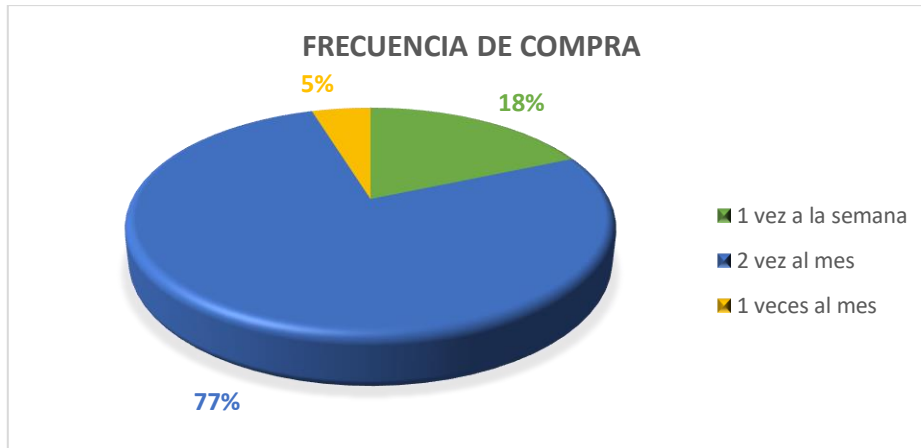


Figura 2: Frecuencia de adquisición de golosinas
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: La mayoría de los encuestados realiza compras de manera quincenal. Este dato es de vital importancia ya que la distribución de ruta se la realizará en base a la frecuencia de compras.

3.- Que tipo de golosinas es la que más rotación tiene en su negocio?

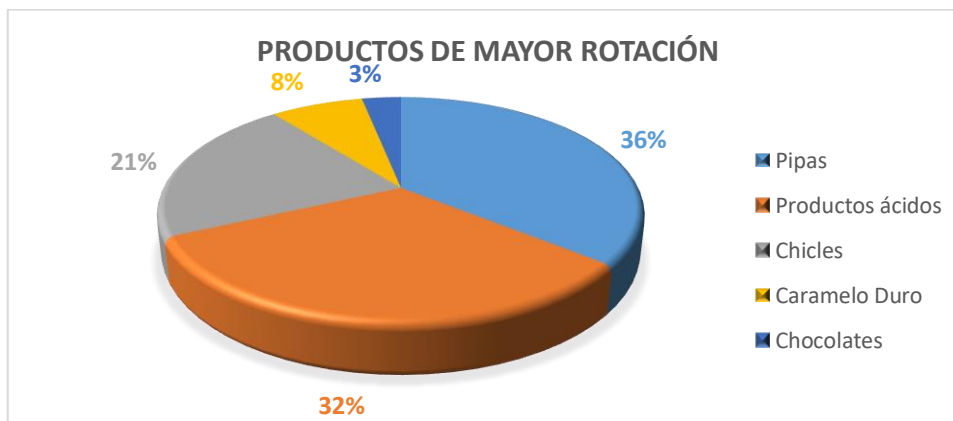


Figura 3: Productos de mayor rotación
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas realizadas se puede observar que las golosinas que mayor rotación tienen son las pipas, seguidas por productos ácidos, mientras que los chicles en diversas presentaciones se encuentran en tercer lugar de preferencia, mientras que los productos con menor rotación son los caramelos duros y los chocolates, por lo que la distribuidora dará prioridad a las tres líneas con mayor rotación, buscando variedad e innovación para proveer a sus clientes.

4.- Cuenta con proveedores directos de golosinas?

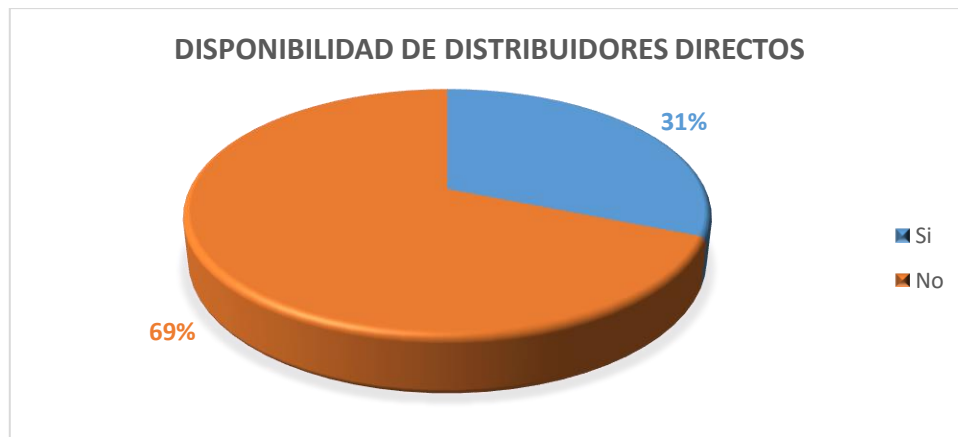


Figura 4: Disponibilidad de distribuidores directos
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: La mayoría de las tiendas encuestadas no cuentan con proveedores directos, por lo que el objetivo de la distribuidora será llegar a todo punto de venta con el fin de cubrir la demanda insatisfecha.

5.- En qué lugares adquiere golosinas para llevarlas a su negocio?



Figura 5: Lugar de abastecimiento
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: Se observa que la mayoría de los encuestados que no cuentan con proveedores directos realizan sus compras en bodegas para luego llevarlas a su punto de venta. La distribuidora dará atención primordial a este grupo ya que representa una oportunidad de mercado.

6.- ¿Cuál es el rango de valor de compra?

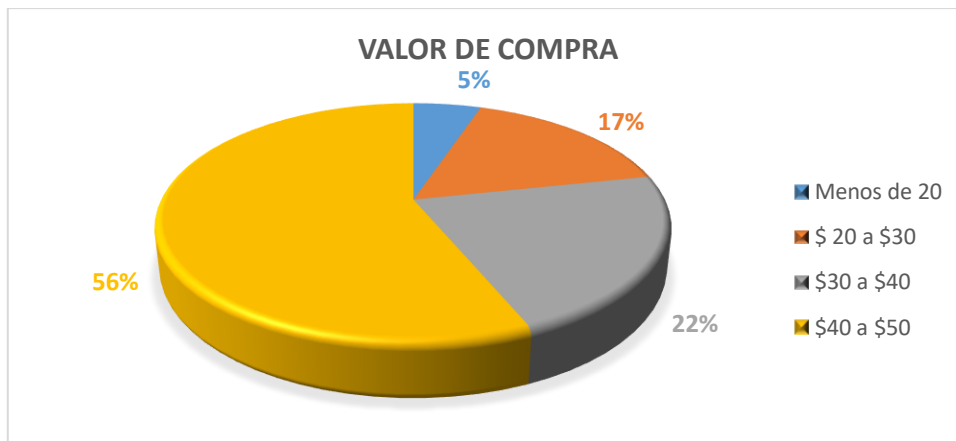


Figura 6: Valor de compra
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: El rango en el que predominan las compras es de \$40 a \$50, seguido por el rango de \$30 a \$40, en menor rango de compra se encuentra más de \$20 a \$30, mientras que se observa que son reducidos los valores de compra menores a \$20. Con el aporte de este dato se podrá establecer más adelante un presupuesto de ventas.

7.- ¿Qué modalidad de pago utiliza?

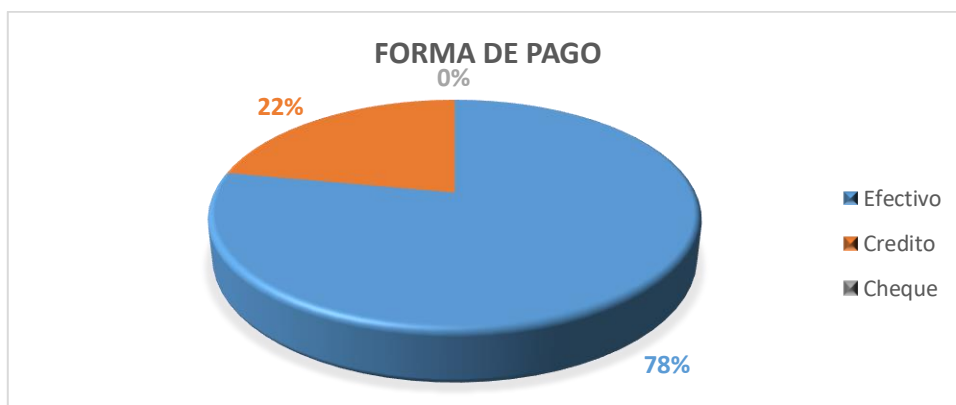


Figura 7: Valor de compra
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: Luego de la tabulación de encuestas se puede apreciar que la mayoría de los encuestados realiza sus pagos en efectivo lo que representa una oportunidad para la distribuidora ya que el flujo de efectivo diario no tendrá mayor afectación, adicional se implementará una política para créditos para evitar inconvenientes en recuperación de cartera.

8.- Le gustaría que al momento de la entrega de los productos el personal de la distribuidora le arregle los productos en sus perchas?



Figura 8: Arreglo de productos en perchas
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados prefiere que los productos sean arreglados en sus perchas directamente por los vendedores, por lo que se considerará como un valor agregado que ofrecerá la distribuidora.

9.- Qué modalidad de venta prefiere usted?



Figura 9: Tipo de venta
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: Se observa que la gran mayoría de los encuestados tiene preferencias por la venta directa, mientras que en menor porcentaje se encuentra la preferencia de pre-venta, por lo que es una oportunidad para la empresa ya que se optimizará el tiempo de los vendedores que realizarán las entregas en el momento de la compra.

10. A través de qué medio de comunicación le gustaría obtener información sobre la distribuidora

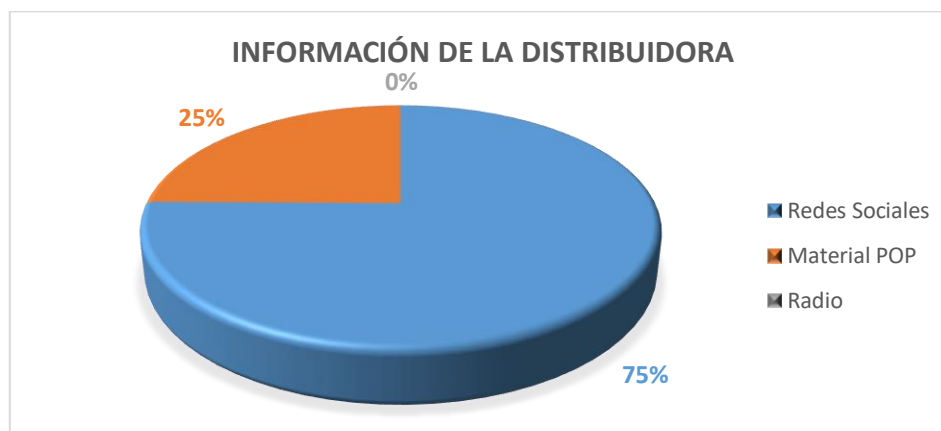


Figura 10: Información de la distribuidora
Elaborado por: Jenny Chulca

Interpretación: Al encontrarnos en la era de la tecnología se observa que la mayoría de los encuestados desea recibir información de la distribuidora por redes sociales por lo que se tomará en cuenta al momento de crear estrategias de publicidad, también se tomará en cuenta la preferencia de la minoría que desea recibir información por medio de material POP.

Análisis entrevistas

Tabla 3: Análisis entrevista

1. ¿Cómo constituyó su empresa y que productos distribuye?

Los dos entrevistados coinciden en que iniciaron el negocio a partir de una idea pequeña, mientras que el un entrevistado se mantiene en la línea de golosinas, el otro se expandió a diferentes líneas de negocios como panificación, alimentos de primera necesidad, productos de limpieza.

2.- ¿Cuál cree usted que es la principal amenaza en este giro de negocio?

Se evidencia puntos de vista diferentes ya que mientras el un entrevistado percibe como amenaza el perder el crédito directo con sus proveedores, el otro entrevistado se preocupa por la honestidad y honradez de la gente que trabaja para él, ya que son ellos los que realizan la recaudación de las ventas.

3.- ¿En qué sector distribuye y como ha logrado posicionarse?

Los dos entrevistados coinciden que el principal factor para posicionarse es la constancia que se realiza en las visitas, mientras que el sector en diferentes ocasiones es designado por parte de los proveedores.

4.- ¿Qué estrategia de venta utiliza en el mercado?

Mientras que el un entrevistado reduce márgenes de utilidad con el fin de que el producto no se quede en bodega, la otra persona realiza degustaciones para incentivar al cliente y que verifique la calidad del producto.

5.- ¿Qué políticas de venta utiliza?

En cuanto a la política de ventas se observa extremos muy diferentes ya que por una parte se otorga créditos a los clientes y los vendedores realizan gestión de cobros, mientras que el otro entrevistado no otorga créditos.

Elaborado por: Jenny Chulca

Fuente: Entrevista

Una vez concluida la aplicación de encuestas y entrevistas a la muestra definida y a dueños de negocios similares se llega a las siguientes conclusiones: todos los puntos de venta se expenden golosinas, el abastecimiento lo realizan con frecuencia de 2 veces al mes y el producto que mayor rotación presenta son las pipas, productos con sabores ácidos y los chicles, sin embargo, en su mayoría no cuentan con proveedores directos, esto debido a la ubicación por lo que los propietarios se dirigen a cadenas de supermercados a adquirir productos, éstas compras tienen un rango de \$40 a \$50, debido a la cultura de las personas del sector en su mayoría efectúan las compras al contado, razón por la cual también prefieren ventas directas ya que pueden visualizar el producto y su presentación antes de realizar la compra, lo que les da confianza y seguridad, adicional el canal de comunicación que

prefieren es a través de redes sociales, por otro lado con la aplicación de entrevistas se ha logrado tener puntos de vista más amplios del negocio.

Se evidencia la oportunidad de negocio ya que existe una demanda insatisfecha y los datos de la encuesta nos servirán para la elaboración e implementación de estrategias.

Un punto en el que coinciden es que entre mayor diversificación de productos se tenga mayores serán las ventas, y no necesariamente en la misma línea de productos, sino que se puede incursionar con nuevas líneas de negocio una vez aperturadas las rutas.

CAPÍTULO III

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA DE DISTRIBUIDORA DE GOLOSINAS UBICADA EN EL NORTE DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA

3.1 Resumen Ejecutivo

La razón social de la empresa es *King Candy*, la misma que se constituirá como microempresa no obligada a llevar contabilidad, la actividad a la que se dedicará es la comercialización de golosinas en el norte de la provincia de Pichincha, entre los productos que destacan se encuentran las pipas, productos con sabores ácidos, chicles, caramelos duros y chocolates.

Este tipo de productos está orientado a todo el público ya que lo consumen niños, adultos, hombres y mujeres sin influenciar la edad de los mismos.

La estructura de la empresa se encuentra de la siguiente manera: el gerente propietario, 2 choferes-vendedores, 1 jefe de bodega y 1 jefe financiero, los mismos que demostrarán estar aptos para ocupar el cargo al que postulen. Todos se encontrarán en relación de dependencia con la empresa, por lo que se encontrarán afiliados al IESS y contarán con los demás beneficios sociales que estipula la Ley.

El financiamiento para poner en marcha el negocio se encuentra dividido en capital propio y financiado por una institución bancaria, con la finalidad de verificar la viabilidad del negocio se realizarán las proyecciones de ventas y gastos a 5 años, considerando un promedio del crecimiento del sector e inflación de los últimos años.

Para solventar la viabilidad del proyecto se aplicarán indicadores financieros.

3.2 Descripción de la empresa

King Candy es una microempresa dedicada a la comercialización de golosinas, su enfoque de venta es directa TAT y su objetivo principal llegar a todos los puntos de venta identificados en la zona norte de la provincia de Pichincha sin que interfiera la ubicación o vías de acceso.

Misión

Para el establecimiento de la misión es necesario responder a ciertas preguntas:

Tabla 4: *Estructura de la Misión*

PREGUNTAS A RESPONDER PARA DEFINIR LA MISION
¿Cuál es el producto o servicio?
¿Quiénes son los clientes o beneficiarios?
¿Cuáles son las expectativas y actitudes respecto a los bienes y servicios de la empresa?

Fuente: Gestiopolis
Elaborado por: Jenny Chulca

King Candy es una empresa dedicada a la distribución de diferentes tipos de golosinas a negocios ubicados en el norte de la provincia de Pichincha, la misma que busca abastecer a todos los puntos de venta de la zona, dando un servicio de calidad y respuesta inmediata.

Visión

Para definir la visión de la empresa nos responderemos las siguientes interrogantes:

Tabla 5: *Estructura de la visión*

PREGUNTAS A RESPONDER PARA DEFINIR LA VISION
¿A dónde quiere llegar?
¿Cómo quiere verse?
¿Cómo quiere que lo vean los demás?
¿Cuándo quiere llegar?

Fuente: Gestiopolis
Elaborado por: Jenny Chulca

King Candy liderará el mercado de las distribuciones de golosinas en las parroquias urbanas y rurales del norte de la Provincia de Pichincha para el año 2023, contribuirá al desarrollo local con la generación de empleos e innovará constante los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Valores

- Servicio
- Eficacia y Eficiencia
- Creatividad

- Constancia

✓ **Servicio**

Cumplir con expectativas del cliente tanto interno como externo con actitud y agilidad.

✓ **Eficacia y Eficiencia**

Utilizar de forma adecuada los recursos disponibles para el cumplimiento de objetivos, optimizando tiempo y recursos.

✓ **Creatividad**

Emplear la creatividad de cada colaborador para la consecución de metas.

✓ **Constancia**

Para con los clientes a fin de lograr la fidelización de los mismos

Matriz de decisión para determinar la ubicación

Tabla 6: *Matriz de decisión para ubicación*

Criterios de Decisión		Alternativas								
		Ascazubi		Sta Rosa de Cuzubamba		Otón		Cayambe		
Obligatorios	Energía Eléctrica	si		si		si		si		
	Cercanía de ruta	no		si		si		si		
	Tratamiento de residuos	no		si		no		no		
		Ponderación								
Deseables	Acceso vial	10	9	90	10	100	9	90	10	100
	Cercanía proveedor	9	8	72	10	90	8	72	5	45
	Comunicaciones	7	10	70	10	70	8	56	9	63
	Condiciones políticas	5	7	35	9	45	6	30	8	40
TOTAL				267		305		248		248

Elaborado por: Jenny Chulca

Al revisar la matriz de ubicación se considera que lo más factible será ubicar la distribuidora de confitería en la Parroquia de Sta. Rosa de Cuzubamba, ya que cuenta con todos los criterios obligatorios y tiene mayor puntuación en cuanto a los criterios deseables que son importantes.

Macro localización

King Candy estará domiciliada en el Cantón Cayambe, en la parroquia Santa Rosa de Cuzubamba.

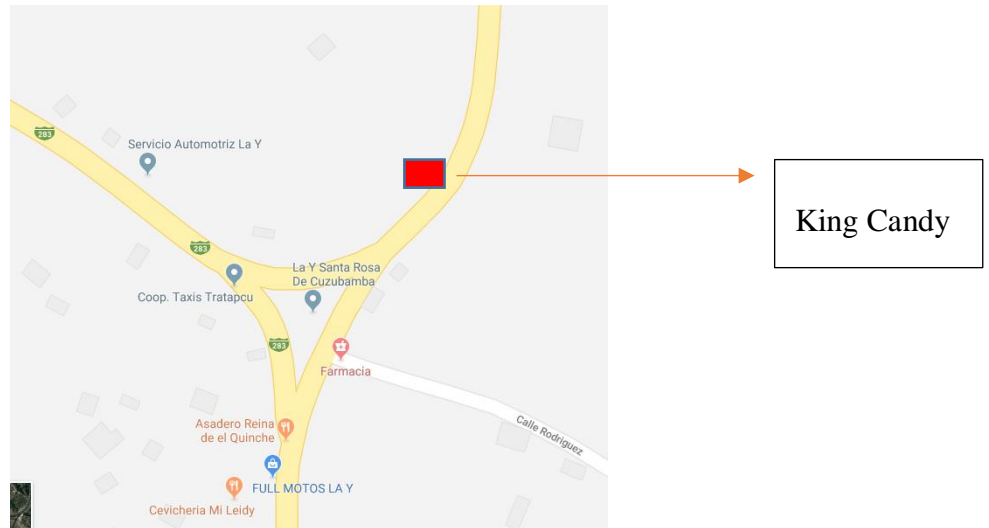


Figura 11: Macro localización
Fuente: Google maps

Micro localización

King Candy estará ubicada en la Av. Miguel Meneses y Juan Montalvo S/N.



Figura 12: Micro localización
Elaborado por: Jenny Chulca

King Candy al encontrarse ubicada en un punto céntrico para la distribución facilitará la movilidad y reducirá los tiempos muertos.

Layout

La distribución de la planta estará distribuida de la siguiente manera:

- 1 oficina gerencial
- 2 oficinas compartidas para las jefaturas de Logística y Financiero
- Área de servicios higiénicos.
- Área de almacenaje

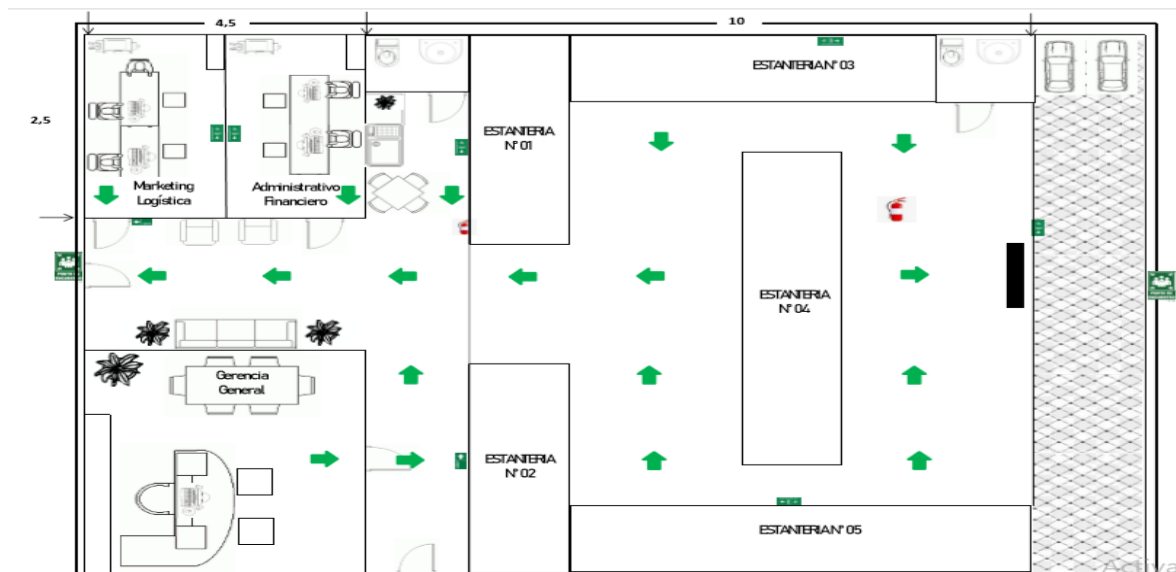


Figura 13: *Layout*
Elaborado por: Jenny Chulca

3.3 Análisis de Mercado

De acuerdo a la encuesta aplicada se considera que existe una demanda insatisfecha debido a diferentes factores como las vías de acceso, la diversificación de productos y el enfoque de venta.

Si bien es cierto que las grandes empresas realizan cobertura en la zona, ésta no llega a todos los puntos de venta por lo que se considera una oportunidad de desarrollo, se debe adaptar a la cultura de la gente ya que el nivel socio cultural en la zona es bajo, por lo que tienen ciertas preferencias al adquirir productos al igual que la manera como lo hacen, un claro ejemplo de ello es la venta directa ya que se sienten más cómodos y confiados al ver el producto

físicamente al momento de comprarlo y no sólo en un catálogo como lo hacen las grandes empresas.

La demanda actual en el sector Norte de la provincia de Pichincha es determinó con el dato obtenido en la determinación de la población, misma que nos dio como resultado que en el sector existen 748 tiendas de abarrotes, para la determinación de la oferta se toma como referencia el dato obtenido en encuestas, en el que nos dice que el 69% de las tiendas no cuentan con proveedores, es decir que 516 es la demanda insatisfecha.

Con los datos referenciales tanto de oferta como de demanda, se puede calcular la demanda insatisfecha, y al mismo tiempo realizar una proyección para los próximos 5 años, tomando como base el crecimiento poblacional que actualmente es de 1.56.

Tabla 7: *Demanda Insatisfecha*

AÑO	DEMANDA	OFERTA EXISTENTE	DEMANDA INSATISFECHA
2018	748	232	516
2019	760	236	524
2020	772	239	532
2021	784	243	541
2022	796	247	549

Elaborado por: Jenny Chulca

Por otro lado, de acuerdo a las entrevistas realizadas se evidencia que el iniciar un negocio de distribución requiere de constancia y perseverancia hasta lograr la fidelización de los clientes.

3.4 Producto

Los productos que se distribuirán son pipas, productos ácidos, chicles, caramelo duro y chocolates, todos ellos en diferentes presentaciones.

La selección de esta variedad de productos deriva de la aplicación de encuestas ya que son las que presentan mayor índice de rotación en los puntos de venta.

NOMBRE	VARIEDAD
PIPAS	
ÁCIDOS	
CHICLES	
CARAMELO DURO	
CHOCOLATES	

Figura 14: Productos a ser distribuidos
Elaborado por: Jenny Chulca

Para la obtención de productos se trabajará con diferentes proveedores de acuerdo al tipo de producto así tenemos:

- Candy Market: Productos ácidos y chocolates
- Ferromo: pipas
- Magia Dulce: caramelo duro
- Confiteca: chicles, caramelo duro

Considerando que el objetivo es llegar a todos los puntos de venta que existen en la zona se realiza la estructuración de rutas de la siguiente manera, considerando tiempos de traslado y tiempo empleado para la atención de cada cliente.

Planificación de rutas

La planificación de rutas se la desarrollará en base al modelo Trébol cuya teoría se basa en que la zona de ventas se divide en sectores y cada día se recorrerá uno diferente.

Tomando en consideración los siguientes datos:

- Los consumidores realizan compras de manera quincenal.
- El promedio de visita por día es de 20 a 25 puntos de venta, considerando un tiempo mínimo de 15 minutos por visita.
- Los días sábados se laborará con pago a horas extras.

Tabla 8: Rutas

PARROQUIA	PORCENTAJE	Nº Puntos de Venta
Malchingui	4%	21
Tocachi	2%	10
La Esperanza	3%	15
Tabacundo	14%	72
Tupigachi	5%	26
Cayambe, Juan Montalvo y Ayora	43%	222
Ascázubi	4%	21
Santa Rosa de Cuzubamba	3%	15
Otón	2%	10
Cangahua	14%	72
Olmedo	6%	31
TOTAL	100%	516

Elaborado por: Jenny Chulca

Tabla 9: Planificación de rutas

Nº	CARGO	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SABADO		TOTAL
1	Vendedor 1	Malchingui	21	Tocachi y la Esperanza	25	Tupigachi	26	Tabacundo	20	Tabacundo	20	Tabacundo	10	122
		Tabacundo	22	Ascázubi	21	Sta. Rosa de C. y Otón	25	Cangahua	24	Cangahua	24	Cangahua	24	140
2	Vendedor 2	Cayambe	23	Cayambe	23	Cayambe	23	Cayambe	23	Cayambe	23	Cayambe	12	127
		Juan Montalvo	23	Juan Montalvo	23	Juan Montalvo	23	Ayora	23	Ayora	23	Ayora	12	127
TOTAL PUNTOS DE VENTA VISITADOS AL MES														516

Elaborado por: Jenny Chulca

Logística

El almacenaje de productos se realizará en un espacio determinado en la bodega, la misma que contará con las condiciones necesarias como ventilación y luz adecuada.

Dentro de la bodega se colocarán estanterías para cada uno de los productos evitando contaminación cruzada y luz solar en ciertos productos. Una vez definidas las rutas, cada vendedor deberá transportar la mercadería en los vehículos designados por la empresa para la venta directa.



Figura 15: Vehículo designado por la empresa
Elaborado por: Jenny Chulca

Al inicio y final del día se llevará control de inventario de los productos que se cargan.

Con la finalidad de llevar un control minucioso de los movimientos de la microempresa, se establecen los siguientes documentos a ser llenados obligatoriamente por los empleados.

Factura

 <i>King Candy</i>	KING CANDY Chulca Abalco Jenny Marisol Dir. Cuzubamba, Av. M. Meneses y Juan Montalvo Telefono: 0981895968 - 022164027 Cayambe - Ecuador	RUC. 1720591096001 FACTURA Serie 001-001-00 0000001 Aut. SRI 1122065692 Fecha de autorización: 01/01/2019	
Fecha: _____ Cliente: _____ RUC _____ Dirección: _____	Teléfono: _____		
CANT	DETALLE	P. UNITARIO	V.TOTAL
FORMA DE PAGO EFECTIVO DINERO ELECTRONICO TARJETA DE DEBITO OTROS			SUBTOTAL IVA 0% IVA 12% TOTAL
F AUTORIZADA	F CLIENTE		
CENTRO GRAFICO POLIGRAF C.A RUC 1724663727001 Av. Portugal y 10 de Agosto Contactos: 022164027 0986188654		Emitir hasta 31/12/2019	

Figura 16: Factura
Elaborado por: Jenny Chulca

3.5 Organización y Gestión

Organigrama Estructural

La microempresa se encontrará integrada por 5 personas, las mismas que se encuentran bajo el siguiente esquema jerárquico.

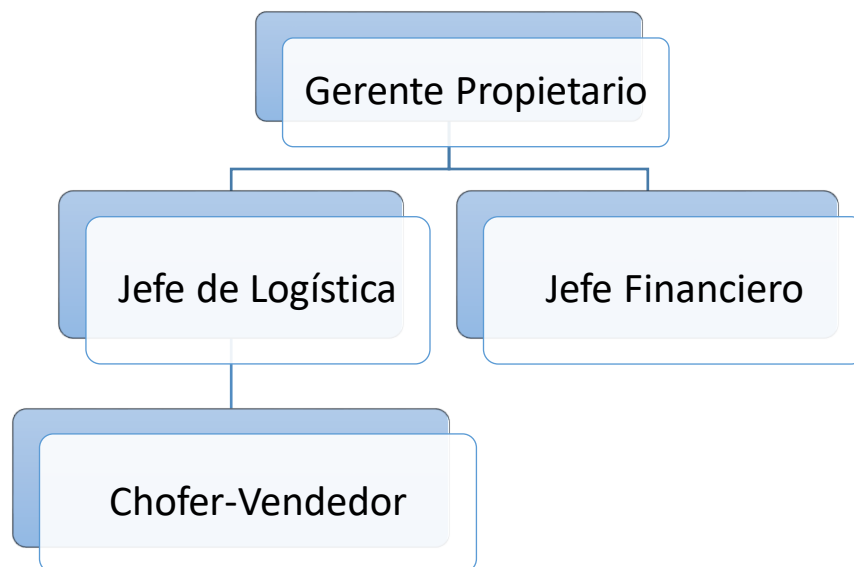


Figura 19: Estructura Organigrama estructural
Elaborado por: Jenny Chulca

Organigrama Funcional

De acuerdo al esquema mencionado, de igual manera se realizará la asignación de actividades a realizarse por parte de cada integrante de la microempresa, considerando el nivel jerárquico a quien debe reportar.

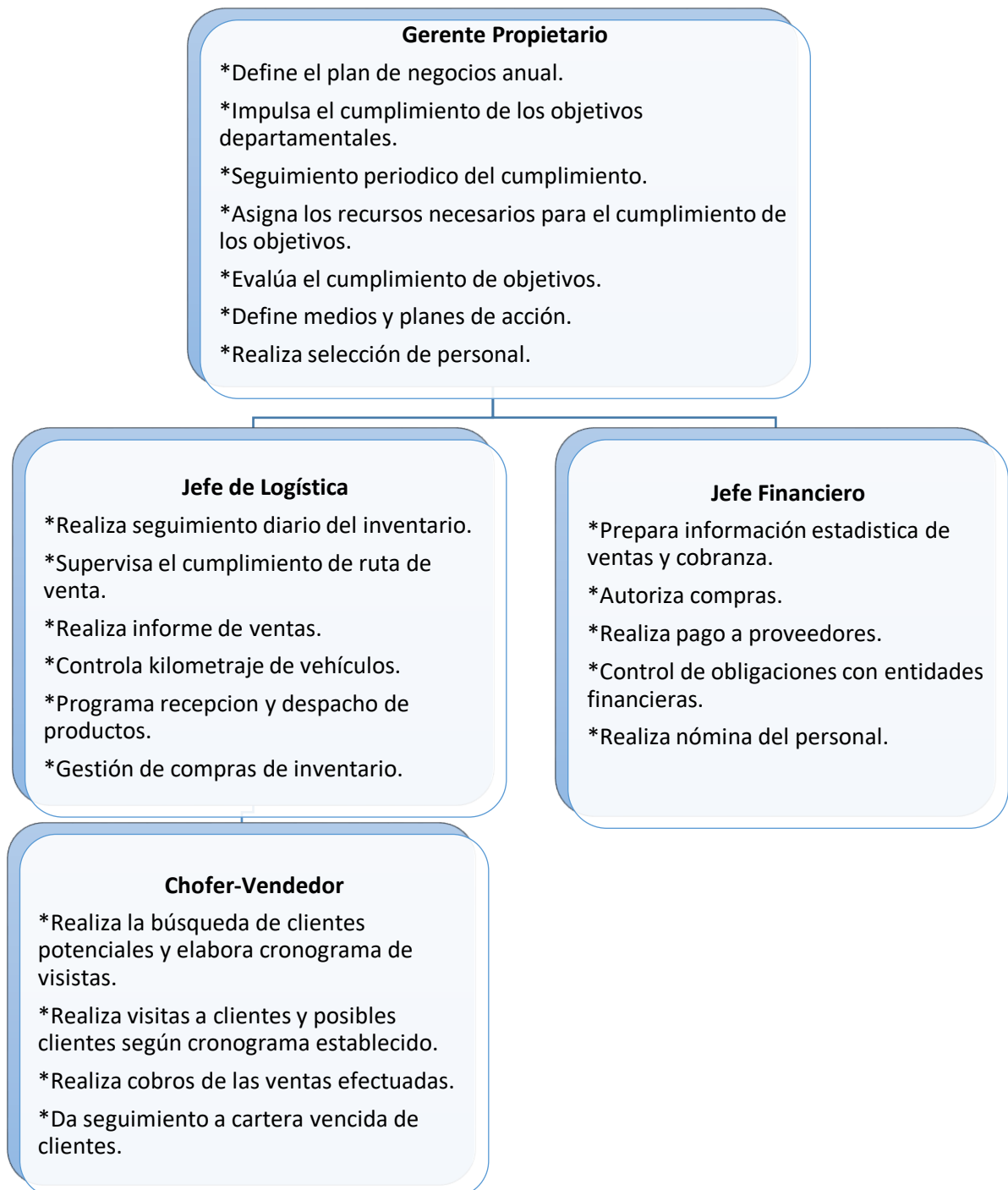



Figura 20: *Organigrama Funcional*
Elaborado por: Jenny Chulc

Perfil por competencias

El perfil por competencias es una herramienta que ayuda en la selección del personal que integrará la microempresa, pues aquí se incluyen datos necesarios como la formación académica, experiencia requerida, también se establece la misión de cada uno de los cargos y las competencias laborales tanto del saber cómo del saber hacer, así como también se definen las funciones.

Debido al giro del negocio que se encuentra relacionado con la comercialización se debe poner especial énfasis en la contratación de choferes-vendedores ya que serán la imagen principal de la microempresa y los generadores de ingresos, por lo que en el proceso de selección se incluirá un test psicológico denominado IPV que nos ayudará a analizar las competencias del vendedor. Ver Anexo 3.


Perfil por competencias Gerente Propietario

	KING CANDY	FECHA:	1/3/2019
	PERFIL POR COMPETENCIAS	PAGINA:	1 DE 1
CARGO	GERENTE PROPIETARIO		
MISION DEL CARGO	Definir estrategias para el cumplimiento del plan de negocios, el que deberá considerar los lineamientos y políticas establecidas por el directorio.		
FORMACION ACADEMICA	Administración de Empresas, Finanzas, Gestión		
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo * Comunicación efectiva * Finanzas * Organización * Planificación 		
COMPETENCIAS LABORALES			
COMPETENCIAS DEL SABER			
COMPETENCIA		DESCRIPCION	
Normativa Legal Vigente		Aplicación de leyes de cumplimiento empresarial y laboral	
COMPETENCIAS DEL SABER HACER			
COMPETENCIA		DESCRIPCION	
Pensamiento estratégico		Determina la posición competitiva de la Empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos y establece estrategias integrales que vinculen toda la organización y logren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
Toma de decisiones		Elige entre varias alternativas, aquellas que son más viables y éticas para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis profundo de los posibles efectos y riesgos, así como las posibilidades de implementación.	
Visión del futuro		Se anticipa a los cambios y visualiza las tendencias del medio empresarial, para garantizar la supervivencia y el rumbo de la Empresa, buscando de manera permanente nuevas opciones de negocio.	
Comunicación efectiva		Escucha, entiende y valora empáticamente, las ideas y opiniones de todos sus colaboradores y retroalimenta de manera asertiva el proceso de comunicación organizacional.	
Liderazgo		Demuestra capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de manera efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos organizacionales. Se compromete en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> *Define el plan de negocios anual. *Impulsa el cumplimiento de los objetivos departamentales. *Seguimiento periódico del cumplimiento. *Asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. *Evalúa el cumplimiento de objetivos. *Define medios y planes de acción. *Realiza selección de personal. 			

CLAVE: KC.FA.001.19

Figura 21: Perfil por competencias Gerente Propietario
Elaborado por: Jenny Chulca

Perfil por competencias Jefe de Logística


	KING CANDY		FECHA:	1/3/2019
	PERFIL POR COMPETENCIAS Y FUNCIONES		PAGINA:	1 DE 1
CARGO	JEFE DE LOGISTICA			
MISION DEL CARGO	Coordinación de la gestión en la cadena de logística, desde la recepción de productos, distribución en bodega y manejo de materiales e inventarios, hasta la distribución de los productos de la Empresa. Es responsable por el cumplimiento de los plazos de entrega.			
FORMACION ACADEMICA	Profesional en Administracion de Empresas o afines.			
EXPERIENCIA REQUERIDA	Mínimo un año en posiciones similares.			
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> * Organizado * Liderazgo * Proactivo 			
COMPETENCIAS LABORALES				
COMPETENCIAS DEL SABER				
COMPETENCIA		DESCRIPCION		
<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de cadena logística * Control de inventarios 		Coordina las actividades propia de su área.		
COMPETENCIAS DEL SABER HACER				
COMPETENCIA		DESCRIPCION		
Planificación y control		Demuestra capacidad para determinar en forma eficaz: fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y el sistema de control.		
Negociación y manejo de conflictos		Plantea soluciones y resuelve diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, conciliando y mediando de manera equitativa, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.		
Liderazgo		Demuestra capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de manera efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos organizacionales. Se compromete en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.		
Gestión de recursos		Optimiza los recursos humanos, técnicos y económicos que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión.		
FUNCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> *Realiza seguimiento diario del inventario. *Supervisa el cumplimiento de ruta de venta. *Realiza informe de ventas. *Controla kilometraje de vehículos utilizados para entregas. *Programa recepción y despacho de productos. 				

CLAVE: KC.FA.002.19

Figura 22: Perfil por competencias Jefe de Logística

Elaborado por: Jenny Chulca


Perfil por competencias Jefe Financiero

	KING CANDY		FECHA:	1/3/2019
	PERFIL POR COMPETENCIAS Y FUNCIONES		PAGINA:	1 DE 1
CARGO	JEFE FINANCIERO			
MISION DEL CARGO	Controlar los procesos financieros, para asegurar una administración óptima de los recursos monetarios de la Empresa			
FORMACION ACADEMICA	Profesional en Ingeniería en Contabilidad, Finanzas o afines			
EXPERIENCIA REQUERIDA	Mínimo un año en posiciones similares.			
HABILIDADES	*Habilidad numérica. *Capacidad de análisis e interpretación. *Imparcialidad			
COMPETENCIAS LABORALES				
COMPETENCIAS DEL SABER				
COMPETENCIA		DESCRIPCION		
Conocimientos contables		Lleva el control del recurso monetario de la empresa apegados a la ley.		
COMPETENCIAS DEL SABER HACER				
COMPETENCIA		DESCRIPCION		
Iniciativa		Actúa proactivamente en todas las situaciones. Identifica los problemas y los convierte en oportunidades de mejora, realizando acciones efectivas para lograr la solución de los inconvenientes presentados en su cargo o proceso.		
Responsabilidad		Demuestra alto compromiso en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones		
Capacidad para aprender		Demuestra habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capta y asimila con facilidad conceptos e información.		
Aceptación de normas y políticas		Demuestra disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales. Se compromete y cumple con las normas de la organización.		
FUNCIONES				
*Prepara información estadística de ventas y cobranza. *Autoriza compras. *Realiza pago a proveedores. *Control de obligaciones con entidades financieras. *Realiza nómina del personal.				

CLAVE: KC.FA.003.19

Figura 23: Perfil por competencias Jefe Financiero
Elaborado por: Jenny Chulca

Perfil por competencias Chofer-Vendedor

	KING CANDY		FECHA:	1/3/2019
	PERFIL POR COMPETENCIAS Y FUNCIONES		PAGINA:	1 DE 1
CARGO	CHOFER - VENDEDOR			
MISION DEL CARGO	Realizar la gestión de ventas de los productos al igual que la realización de visitas y el seguimiento de las necesidades de clientes actuales y potenciales clientes.			
FORMACION ACADEMICA	Bachiller de cualquier especialidad Licencia tipo B			
EXPERIENCIA REQUERIDA	Mínimo 6 meses en cargos similares			
HABILIDADES	*Atención y orientación al cliente *Amabilidad y comunicación verbal *Técnicas de ventas			
COMPETENCIAS LABORALES				
COMPETENCIAS DEL SABER				
COMPETENCIA		DESCRIPCION		
Conocimiento del entorno		Desenvolverse en el entorno asignado respetando la cultura de las personas.		
COMPETENCIAS DEL SABER HACER				
COMPETENCIA		DESCRIPCION		
Planificación y Control		Demuestra capacidad para determinar en forma eficaz: fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y el sistema de control.		
Negociación y Manejo de conflictos		Plantea soluciones y resuelve diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, conciliando y mediando de manera equitativa, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.		
Responsabilidad		Demuestra alto compromiso en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones		
Empoderamiento		Asume sus responsabilidades con profundo sentido de compromiso y autonomía personal.		
FUNCIONES				
*Realiza la búsqueda de clientes potenciales y elabora cronograma de visitas. *Realiza visitas a clientes y posibles clientes según cronograma establecido. *Realiza cobros de las ventas efectuadas. *Da seguimiento a cartera vencida de clientes.				

CLAVE: KC.FA.004.19

Figura 24: Perfil por competencias Chofer Vendedor
Elaborado por: Jenny Chulca

3.6 Reglamento Interno de la Empresa

El objetivo del reglamento interno, es determinar los derechos y obligaciones de cada uno de los trabajadores de la Empresa, con el fin de garantizar una convivencia armoniosa.

SECCIÓN I

Requisitos a los que se deben sujetar los trabajadores

Art. 1.- Para ser trabajador de la empresa se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años.
- b) Tener cédula de la ciudadanía
- c) Certificado de instrucción académica, cuándo la función a desempeñar lo requiera.
- d) Certificados laborales

Art. 2.- Los contratos de trabajo se celebrarán por escrito en las modalidades que se establecen en el código de trabajo.

SECCIÓN II

De las remuneraciones

Art. 3.- La empresa pagará a los empleados mensual y directamente la remuneración fijada en el contrato de trabajo.

La empresa pagará en forma oportuna los beneficios legales y cualquier otro beneficio al que tenga derecho el trabajador.

De los haberes del trabajador se descontarán los aportes al IEISS.

Art. 4.- Los trabajadores que tienen a su cargo dinero o bienes que son de propiedad de la empresa son personal y solidariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellas que provengan de fuerza mayor y caso fortuito.

SECCIÓN III

Horarios de Trabajo

Art. 5.- la empresa está facultada y obligada a trabajar todas las semanas del año, estableciendo los días de descanso obligatorio.

Los trabajadores se sujetarán los horarios establecidos por el empleador.

Los trabajadores no podrán abandonar su turno o retirarse de su puesto de trabajo antes de cumplir su jornada de trabajo, salvo el caso de que deba retirarse en caso fortuito deberá solicitar permiso a sus superiores.

Ningún trabajador podrá dejar de asistir al trabajo salvo causa justificada, debidamente comprobada, debiendo dar aviso de su ausencia con la debida oportunidad.

SECCIÓN IV

De las vacaciones anuales y permisos remunerados

Art. 6.- cada trabajador tendrá derecho a las vacaciones remuneradas por quince días ininterrumpidos anuales conforme al código de trabajo.

El periodo de vacaciones estará fijado de acuerdo al plan anual, establecido de común acuerdo entre el jefe de área y los trabajadores.

Art. 7.- SE concederán permisos remunerados los permisos contemplados en el CT, por fallecimiento del cónyuge o parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, de conformidad con lo previsto en el Art. 2, numeral 30 del CT.

SECCIÓN V

Obligaciones generales del personal

Art. 8.- Secreto profesional y no competencia. El trabajador se compromete a guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de prestación de servicios en cuya ejecución participe directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón del trabajo que ejecuta.

El trabajador se compromete a no realizar por cuenta propia o para terceros, trabajos que signifiquen competencia a la empresa.

Art. 9.- Son obligaciones de los trabajadores además de las que constan en el código de trabajo, las descritas a continuación y cuya violación será considerada como falta grave.

- a) Informar a la empresa respecto de cualquier relación que tenga con la competencia, empleados o proveedores, que pudieren generar un conflicto de intereses.
- b) Cuidar las claves y usuarios de acceso a los diferentes sistemas de la empresa, para que terceros no lo puedan detectar y usar en contra de la empresa.
- c) Proporcionar informes y reportes veraces a los superiores.

Art. 10.- De la vestimenta: El trabajador al ser la imagen de la empresa, deberá vestir de forma semi formal o casual hasta la entrega de uniformes y con corte de cabello apropiado.

SECCIÓN VI

Acciones disciplinarias o sanciones

Art. 11.- Constituyen faltas de disciplina, la inobservancia de las obligaciones y prohibiciones previstas en el presente Reglamento Interno y en el Código de Trabajo. Las sanciones aplicables serán las siguientes: amonestación verbal, amonestación escrita o terminación del contrato de trabajo previo visto bueno.

SECCIÓN VII

Prohibiciones a los trabajadores

Art. 12.- las establecidas en el código de trabajo en el Art. 46

3.7 Aspectos Legales

Para el funcionamiento de la microempresa es indispensable obtener los siguientes requisitos:

- RUC
- Patente Municipal
- Permiso de Bomberos
- Registro Laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

RUC

Para obtener el Registro Único de Contribuyentes se debe acudir a cualquier agencia del SRI portando los siguientes documentos:

- Original y copia de la cédula de identidad
- Original y copia de papeleta de votación
- Planilla de servicios básicos

Patente Municipal

Para obtener la patente municipal se necesitan los siguientes requisitos:

- Formulario de inscripción de patente.
- Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación de la última elección del administrado o del representante legal en caso de ser persona jurídica.
- Copia del RUC en el caso que lo posea.
- Correo electrónico personal y número telefónico del contribuyente o representante legal en el caso de ser persona jurídica.
- Copia de Escritura de Constitución en caso de Personas jurídicas

Permiso de bomberos

Para la obtención de este requisito se debe presentar:

- Formulario de Solicitud LUAE

- Copia de RUC
- Copia de cedula
- Copia de papeleta de votación vigente
- Copia del nombramiento del representante legal SI DECLARA RÓTULO
- Si el local no es propio: Autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.
- Si es propiedad horizontal: Autorización de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal.
- Si el rótulo es existente: Dimensiones y fotografía de la fachada del local.
- Si es rótulo nuevo: Dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará el rótulo.

3.8 Procesos dentro de la Organización

Al tratarse de una distribuidora se considera como más importantes los procesos de compras y ventas, por lo que se detalla a continuación los flujogramas respectivos:

Flujograma de Compras

Con la finalidad de que se cumplan los procesos se determina el flujograma para la compra de productos ya sea por reposición o nuevo producto.

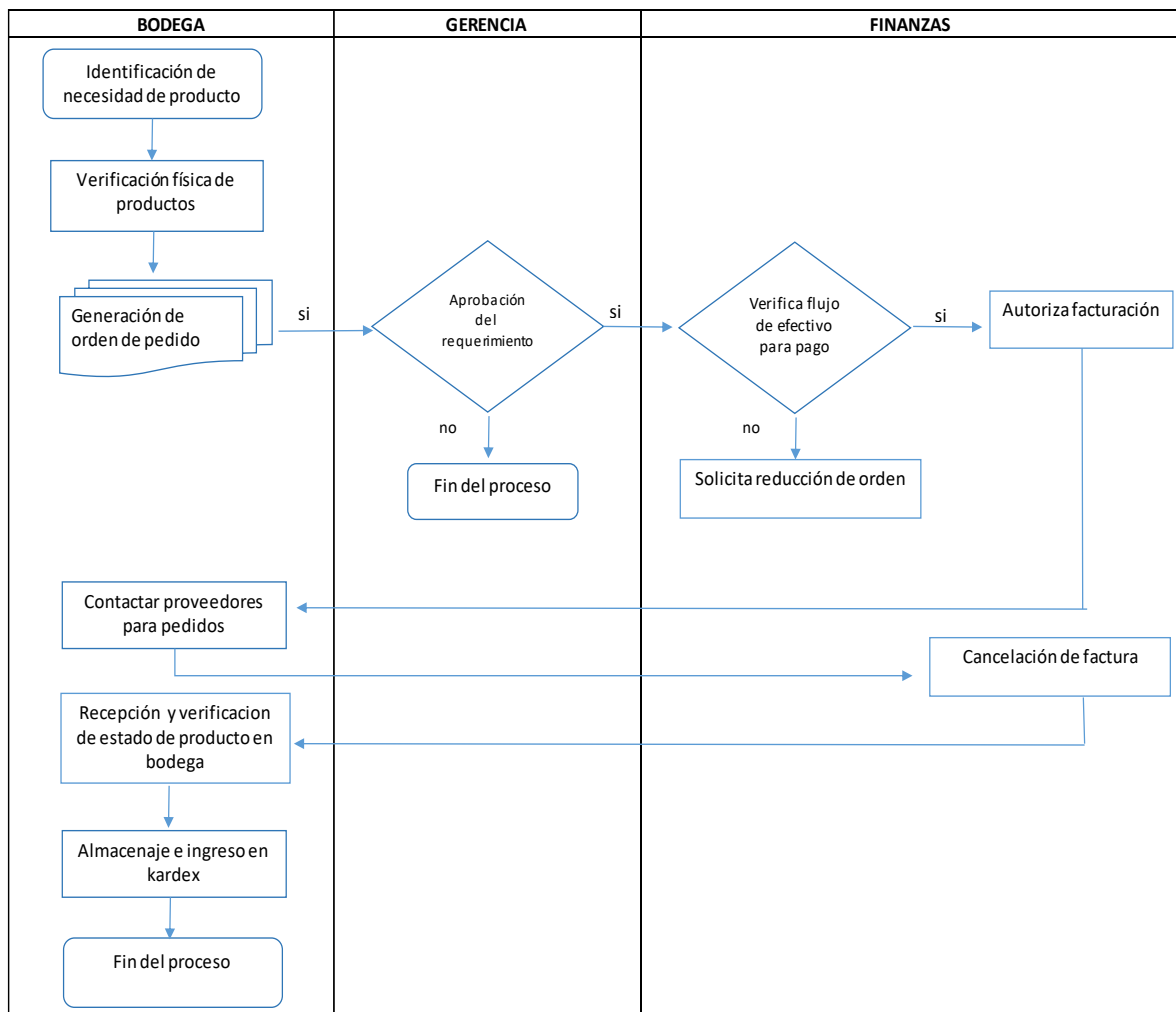


Figura 25: *Flujograma de compras*
Elaborado por: Jenny Chulca

Flujograma de Ventas

En el proceso de venta se debe seguir el flujograma determinado para que de esta manera fluya el proceso sin inconvenientes.

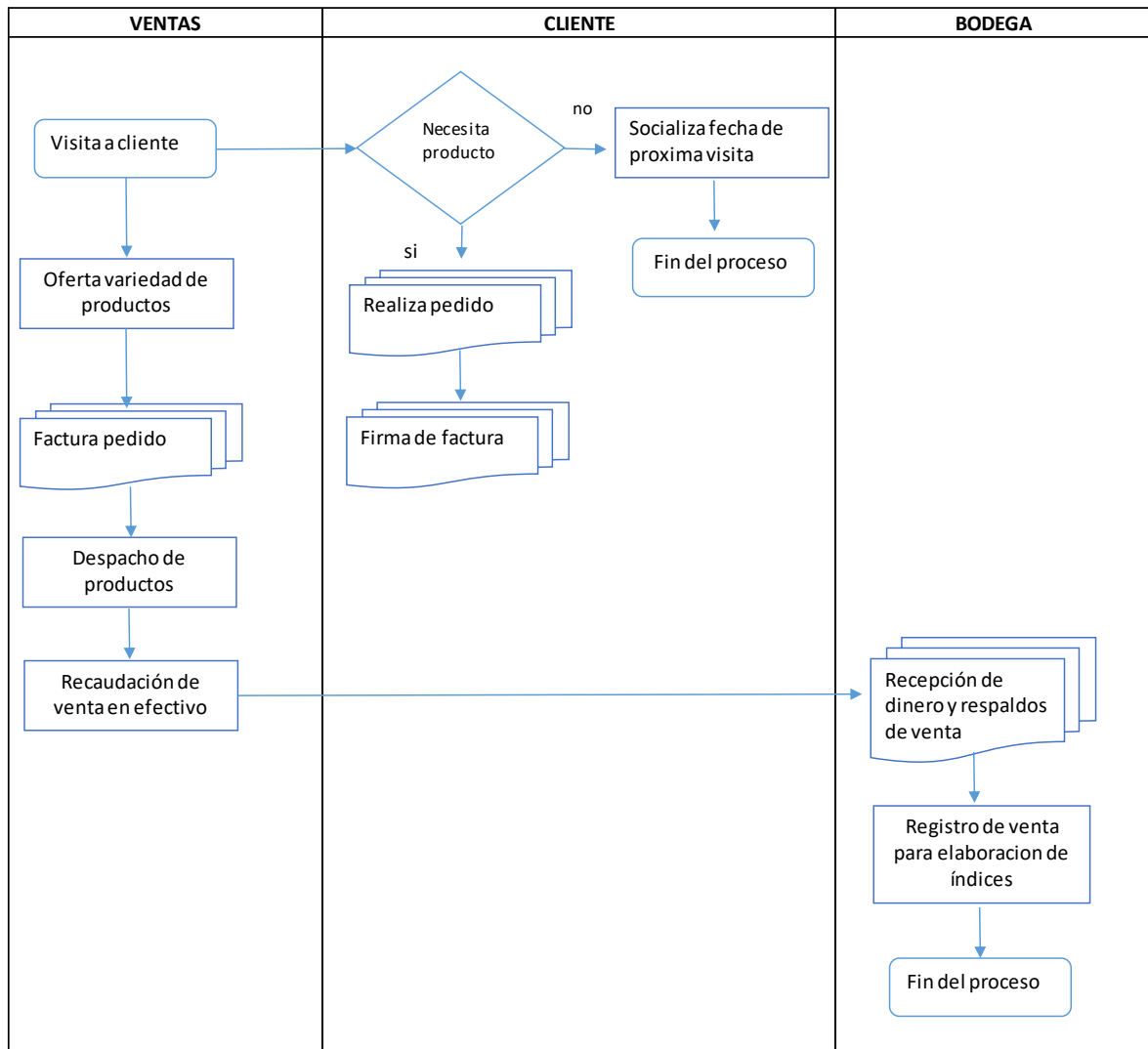


Figura 26: *Flujograma de ventas*
 Elaborado por: Jenny Chulca

3.9 Plan de Marketing y Ventas

Para una mayor acogida de la microempresa en el mercado se deben desarrollar estrategias para estar en la mente del consumidor.

Logotipo

El logotipo de la microempresa se lo ha desarrollado tomando en cuenta la psicología de la forma de los diseños de los logos, teniendo la siguiente explicación:

- El óvalo proyecta un mensaje emocional positivo, al usar un óvalo en el diseño del logo se está transmitiendo comunidad, amistad, relaciones y unidad.
- El color del óvalo y las letras que describen el nombre se encuentran en tono azul ya que refleja seriedad.
- El personaje que se aprecia en el centro del óvalo es King Candy un pequeño rey de un mundo que está hecho de dulces en la película infantil Ralph el Demoledor, es por eso que en el logotipo también aparece rodeado de varios caramelos, lo que le hace más llamativo. Cabe recalcar que de ahí el nombre que se eligió para la microempresa.
- En cuanto a la tipografía se ha empleado de tipo decorativa o de fantasía, ya que es la que más puede llegar a atraer y aporta personalidad.



Figura 27: *Logotipo*
Elaborado por: Jenny Chulca

Eslogan

Son frases expresivas y cortas fáciles de recordar, que son utilizadas para publicidad.

El slogan debe ir acorde al giro del negocio, en este caso será el siguiente:

¡Un mundo de dulces para ti!

Sitio web

La empresa contará con un sitio web en el que se dará a conocer los productos, contactos, ubicación y días de visita por ruta.

La dirección del sitio web de King Candy será: <https://jennychulca.wixsite.com/kingcandy>



Figura 28: *Sitio web*
Elaborado por: Jenny Chulca

Fan page

King Candy contará con una fan page en la que se publicarán productos nuevos en stock y promociones.

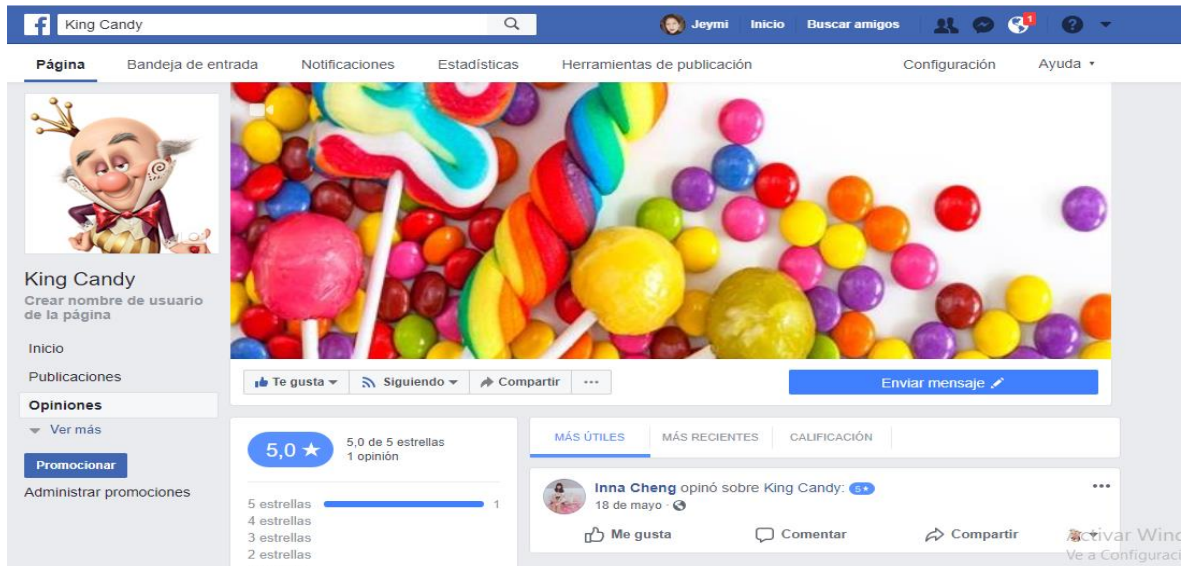


Figura 29: Fan page

Elaborado por: Jenny Chulca

Uniformes

Como se detalló en el reglamento interno de trabajo la vestimenta que deben llevar los trabajadores será semi formal casual ya que son la imagen que representa la empresa. Pasado el periodo de prueba se realizará la dotación de uniformes correspondientes.



Figura 30: *Uniformes*
Elaborado por: Jenny Chulca

Publicidad móvil vehículo propio

Debido al recorrido que realizará el vehículo se le asignará publicidad móvil para promocionar la empresa.



Figura 31: *Publicidad móvil*
Elaborado por: Jenny Chulca

Estrategias de Promoción

King Candy al encontrarse en una etapa inicial, realizará estrategias de promoción evitando perjudicar la rentabilidad.

- Tomando en consideración el giro del negocio de la empresa se realizará la entrega de un recipiente con productos y etiqueta de la empresa en temporada navideña.



Figura 32: *Obsequios promocionales*
Elaborado por: Jenny Chulca

- Otro de los obsequios a compradores con menor volumen de compra serán delantales y gorras.



Figura 33: *Obsequios promocionales*
Elaborado por: Jenny Chulca

3.8 Estudio Financiero

El estudio financiero nos permitirá verificar la factibilidad del plan de negocios ya que se obtendrá datos concretos tanto de ingresos como de gastos en los que se incurrirá para poner en funcionamiento la distribuidora de golosinas.

Inversión Inicial

Para iniciar las operaciones se va a requerir de una inversión inicial de \$ 48.606,01 la misma que se detalla a continuación, y estará dividida en capital propio y financiamiento.

Tabla 10: Inversión Inicial

DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNIT	V. TOTAL	FINANCIAM	A. PERSONAL
INVERSION FIJA					
MUEBLES Y ENSERES					
Escritorio gerencial	1	\$ 200,00	\$ 200,00		\$ 200,00
Escritorio lineal	2	\$ 120,00	\$ 240,00		\$ 240,00
Sillas ergonomicas	3	\$ 35,00	\$ 105,00		\$ 105,00
Mesa reunion	1	\$ 150,00	\$ 150,00		\$ 150,00
Librero archivador	3	\$ 60,00	\$ 180,00		\$ 180,00
Sillas de espera	4	\$ 20,00	\$ 80,00		\$ 80,00
División oficinas	3	\$ 50,00	\$ 150,00		\$ 150,00
Perchas	5	\$ 100,00	\$ 500,00		\$ 500,00
Total muebles y enseres			\$ 1.605,00		
MAQUINARIA					
Gramera	1	\$ 8,00	\$ 8,00		\$ 8,00
Selladora	1	\$ 24,99	\$ 24,99		\$ 24,99
Coche transp. carga	2	\$ 30,00	\$ 60,00		\$ 60,00
Total Maquinaria			\$ 92,99		
VEHÍCULO					
Van N300	2	\$ 13.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	
Total Vehículo			\$ 26.000,00		
EQUIPOS DE COMPUTACION					
Computadoras	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
Impresora multifuncion	1	\$ 250,00	\$ 250,00		\$ 250,00
Total Equipos de computación			\$ 1.510,00		
EQUIPOS DE OFICINA					
Teléfonos	2	\$ 30,00	\$ 60,00		\$ 60,00
Total Equipos de Oficina			\$ 60,00		
UTILES DE OFICINA					
Grapadoras	3	\$ 2,50	\$ 7,50		\$ 7,50
Perforadoras	3	\$ 2,50	\$ 7,50		\$ 7,50
Papeleras	3	\$ 6,00	\$ 18,00		\$ 18,00
Total útiles de oficina			\$ 33,00		
UTILES DE LIMPIEZA					
Escoba	2	\$ 2,00	\$ 4,00		\$ 4,00
Trapeador	2	\$ 2,50	\$ 5,00		\$ 5,00
Desinfectante	1	\$ 2,50	\$ 2,50		\$ 2,50
Fundas de Basura	1	\$ 1,10	\$ 1,10		\$ 1,10
Basureros	3	\$ 5,00	\$ 15,00		\$ 15,00
Total útiles de limpieza			\$ 27,60		\$ 27,60
INVERSION DIFERIDA					
Gastos de Constitución y adecuación			\$ 200,00		\$ 200,00
TOTAL INVERSION FIJA + INVERSION DIFERIDA (a+b)			\$ 29.435,59		
CAPITAL DE TRABAJO					
Inventario Inicial			\$ 15.157,63	\$ 9.000,00	\$ 6.157,63
Servicios basicos			\$ 90,00		\$ 90,00
Mano de Obra			\$ 3.819,87		\$ 3.819,87
Publicidad			\$ 102,92		\$ 102,92
Total Capital de trabajo			\$ 19.170,42		
TOTAL INVERSION			\$ 48.606,01	\$ 35.000,00	\$ 13.666,61
TOTAL INVERSIÓN				\$48.606,01	
PORCENTAJE				71%	29%

Elaborado por: Jenny Chulca

Inventario Inicial

Para la compra del inventario inicial se consideró datos de la encuesta en la que manifiesta que existen 526 puntos de venta que no cuentan con un distribuidor directo, también se consideró la frecuencia de compra que es de cada 15 días, es decir que el mismo punto se visitará 2 veces al mes, adicional de acuerdo al nivel de rotación se obtiene el producto con mayor aceptación y por ende el que más se venderá.

Tabla 11: Inventario Inicial

CANT.	PRODUCTO	PRESENTACION	V. UNIT.	V. TOTAL
1578	acidos surtidos	mallá x 15 y tira	\$ 1,22	\$ 1.918,85
1700	pipas surtidas	tira de 20 surtidas	\$ 3,09	\$ 5.248,75
1052	chupetes	funda de 24	\$ 1,93	\$ 2.028,78
1500	chicles	display x 15	\$ 2,23	\$ 3.348,75
500	chocolates manicho	display x24	\$ 5,23	\$ 2.612,50
TOTAL				\$ 15.157,63

Elaborado por: Jenny Chulca

Ingresos Operativos

Los ingresos se consideran en base al valor promedio de compra por el número de puntos atendidos en el mes.

Tabla 12: Ingresos Operacionales

DETALLE	PUNTOS ATENDIDOS	VALOR PROMEDIO DE VENTA	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
Vendedor 1	262	\$ 40,00	\$ 10.480,00	\$ 125.760,00
Vendedor 2	254	\$ 40,00	\$ 10.160,00	\$ 121.920,00
TOTAL	516		\$ 20.640,00	\$ 247.680,00

Elaborado por: Jenny Chulca

Proyección Ingresos Operacionales

La proyección de ingresos operacionales se la realiza en base al crecimiento anual del sector comercial que corresponde al 5,4%.

Tabla 13: Proyección de Ingresos Operacionales

INGRESOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 247.680,00	\$ 261.054,72	\$ 275.151,67	\$ 290.009,87	\$ 305.670,40

Elaborado por: Jenny Chulca

Gastos de personal

Se considera gastos de personal a los egresos que se tiene debido al pago de sueldos y las provisiones realizadas mes a mes.

Tabla 14: Gastos de personal

Empleado	Dpto.	Sueldo	Horas 100%	INGRESOS			Ingresos	PROVISIONES		COSTO REAL MENSUAL	COSTO REAL ANUAL
				Decimo Tercero Por	Decimo Cuarto	Vacacion es		Aporte Patronal			
ADMINISTRACIÓN											
CHULCA ABALCO JENNY MARISOL	Gerencia	\$ 700,00	\$ -	\$ 58,33	\$ 32,17	\$ 790,50	\$ 29,17	\$ 85,05	\$ 904,72	\$ 10.856,60	
CASTRO PARRALES ANGELICA LUCIA	Finanzas	\$ 600,00	\$ -	\$ 45,83	\$ 32,17	\$ 628,00	\$ 22,92	\$ 66,83	\$ 767,74	\$ 9.212,90	
ANDRANGO ANDRANGO VICTOR RAFAEL	Logística	\$ 600,00	\$ -	\$ 45,83	\$ 32,17	\$ 628,00	\$ 22,92	\$ 66,83	\$ 767,74	\$ 9.212,90	
TOTAL ADMINISTRACION		\$ 1.900,00	\$ -	\$ 150,00	\$ 96,50	\$ 2.046,50	\$ 75,00	\$ 218,70	\$ 2.440,20	\$ 29.282,40	
VENTAS											
INTRIAGO MINALLA VICTOR ALEJANDRO	Ventas	\$ 500,00	\$ 45,00	\$ 41,25	\$ 32,17	\$ 568,42	\$ 20,63	\$ 60,14	\$ 699,18	\$ 8.390,21	
MUÑOZ SOLIS CESAR ARMANDO	Ventas	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 40,00	\$ 32,17	\$ 552,17	\$ 20,00	\$ 58,32	\$ 680,49	\$ 8.165,84	
TOTAL VENTAS	No. E 5	\$ 1.000,00	\$ 75,00	\$ 81,25	\$ 64,33	\$ 1.120,58	\$ 40,63	\$ 118,46	\$ 1.379,67	\$ 16.556,05	

Elaborado por: Jenny Chulca

Proyección Gastos de Personal

Para la proyección de gastos del personal se considera un promedio de incremento de los últimos años que corresponde al 2,72%, adicional para el segundo año de proyección se incrementa el valor de fondos de reserva.

Tabla 15: Proyección Gastos de personal

De p.	Empleado	Dpto.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACIÓN							
	CHULCA ABALCO JENNY MARISOL	Gerencia	\$10.856,60	\$11.219,54	\$11.524,71	\$11.838,18	\$12.160,18
	CASTRO PARRALES ANGELICA	Finanzas	\$ 9.212,90	\$ 9.517,23	\$ 9.776,09	\$10.042,00	\$10.315,15
	ANDRANGO ANDRANGO VICTOR	Logística	\$ 9.212,90	\$ 9.517,23	\$ 9.776,09	\$10.042,00	\$10.315,15
TOTAL ADMINISTRACION			\$29.282,40	\$30.253,99	\$31.076,90	\$31.922,19	\$32.790,48
VENTAS							
	INTRIAGO MINALLA VICTOR	Ventas	\$ 8.390,21	\$ 8.667,06	\$ 8.902,80	\$ 9.144,96	\$ 9.393,70
	MUÑOZ SOLIS CESAR ARMANDO	Ventas	\$ 8.165,84	\$ 8.435,20	\$ 8.664,63	\$ 8.900,31	\$ 9.142,40
TOTAL VENTAS			\$16.556,05	\$17.102,26	\$17.567,44	\$18.045,27	\$18.536,11

Gastos Operacionales

Se considera gastos operacionales a todos aquellos que son necesarios para el funcionamiento de la microempresa.

Tabla 16: Gastos Operacionales

DESCRIPCION	V. UNITARIO	VALOR ANUAL
Gastos Administrativos		
Servicios básicos	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Suministros de Oficina	\$ 20,00	\$ 240,00
Sueldos personal Administrativo	\$ 2.440,20	\$ 29.282,40
Uniformes personal Administrativo	\$ 35,40	\$ 424,80
TOTAL	\$ 2.550,20	\$ 31.027,20
Gastos de Venta		
Mantenimiento Vehicular	\$ 68,33	\$ 820,00
Seguro Vehículo	\$ 84,74	\$ 1.016,88
Publicidad	\$ 102,92	\$ 1.235,00
Sueldos personal Ventas	\$ 1.379,67	\$ 16.556,05
Uniformes personal Ventas	\$ 23,60	\$ 283,20
TOTAL	\$ 1.659,26	\$ 19.911,13
Gastos Financieros		
Interes	\$ 476,88	\$ 5.722,50
TOTAL	\$ 476,88	\$ 5.722,50
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 4.686,34	\$ 56.660,83

Elaborado por: Jenny Chulca

Proyección de Gastos Operacionales

La proyección se la realizará tomando como referencia la tasa de inflación de los últimos 5 años, es decir el 2,4865% en el caso de los gastos administrativos y de venta, sin embargo, para la proyección de los gastos financieros tomamos el valor de la tabla de amortización financiamiento.

Tabla 17: *Proyección Gastos Operacionales*

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos	\$ 31.207,20	\$ 31.981,14	\$ 32.774,27	\$ 33.587,07	\$ 34.420,03
Gastos de Venta	\$ 19.911,13	\$ 20.404,93	\$ 20.910,97	\$ 21.429,56	\$ 21.961,01
Gastos Financieros	\$ 5.722,50	\$ 4.086,25	\$ 3.202,50	\$ 1.942,50	\$ 682,50
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 66.754,58	\$ 68.410,09	\$ 70.106,66	\$ 71.845,31	\$ 73.627,07

Elaborado por: Jenny Chulca

Financiamiento

Para el financiamiento es necesario recurrir a una entidad bancaria, en este caso el financiamiento es de \$35.000 que se obtendrán de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 16 de Julio para un plazo de 5 años.

Tabla 18: *Amortización financiamiento*

Año	Fecha	Cuota	Interés mensual	Total a pagar
1	mar-20	\$ 6.999,96	\$ 5.722,50	\$ 12.722,46
2	mar-21	\$ 6.999,96	\$ 4.086,25	\$ 11.086,21
3	mar-22	\$ 6.999,96	\$ 3.202,50	\$ 10.202,46
4	mar-23	\$ 6.999,96	\$ 1.942,50	\$ 8.942,46
5	mar-24	\$ 6.999,96	\$ 682,50	\$ 7.682,46

Elaborado por: Jenny Chulca

Depreciaciones

La depreciación se la realiza tomando en consideración los años de vida útil de cada activo.

Tabla 19: Depreciación

N°	ACTIVO	%	VALOR TOTAL	VALOR DE SALVAMENTO	VALOR ANUAL A DEPRECIAR	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR RESIDUAL
1	MUEBLES Y ENSERES	10%	\$ 1.605,00	\$ 300,00	\$ 130,50	\$ 652,50	\$ 952,50
2	MAQUINARIA	10%	\$ 92,99	\$ 25,00	\$ 6,80	\$ 34,00	\$ 59,00
3	VEHICULOS	20%	\$ 26.000,00	\$ 300,00	\$ 5.140,00	\$ 25.700,00	\$ 300,00
4	EQUIPO DE COMPUTACION	33,33%	\$ 1.510,00	\$ 100,00	\$ 469,95	\$ 1.409,86	\$ 100,14
5	EQUIPOS DE OFICINA	10%	\$ 60,00	\$ 25,00	\$ 3,50	\$ 17,50	\$ 42,50

Elaborado por: Jenny Chulca

Depreciación Proyectada

Para la proyección de depreciación se considera que el equipo de cómputo se deprecia a 3 años, razón por la cual los 2 últimos años se registra un valor menor.

Tabla 20: Depreciación Proyectada

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación activos	\$ 5.750,75	\$ 5.750,75	\$ 5.750,75	\$ 5.280,80	\$ 5.280,80

Elaborado por: Jenny Chulca

Amortización

Los gastos de constitución que se incurrieron al inicio de operaciones se amortizarán a 3 años.

Tabla 21: Amortización

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Amortizacion Gastos de Const	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00

Elaborado por: Jenny Chulca

Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se tomará en cuenta los productos que tienen aceptación en el mercado, dato que se obtuvo mediante las encuestas.

Tabla 22: Productos Ofertados

PRODUCTO	PRESENTACION	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCION	PRECIO DE VENTA
acidos	malla x 15	\$ 1,22	30%	\$ 1,58
pipas	tira de 20	\$ 3,09	30%	\$ 4,00
gomas	frasco x 100	\$ 2,55	30%	\$ 3,30
chupetes	funda de 24	\$ 1,93	30%	\$ 2,50
chicles	display x 24	\$ 2,23	30%	\$ 2,90
chocolates manicho	display x24	\$ 5,23	30%	\$ 6,79

Elaborado por: Jenny Chulca

Para determinar los costos fijos tomamos como referencia los valores detallados en los gastos operacionales, incluida el valor por depreciaciones.

Tabla 23: Costos Fijos

COSTOS FIJOS	
Administrativos	\$ 2.659,20
Ventas	\$ 1.637,33
Financiero	\$ 1.060,21
Depreciacion	\$ 512,27
TOTAL COSTO FIJO	\$ 5.869,00

Elaborado por: Jenny Chulca

Tabla 24: Punto de Equilibrio Pipas

PIPAS				
P.E. EN DOLARES=	$\frac{CF}{p-Cvu}$	=	$\frac{1156,80}{0,91}$	= \$1.267,73
P.E. EN UNIDADES	317			

Elaborado por: Jenny Chulca

Tabla 25: Punto de Equilibrio Productos Ácidos

ACIDOS				
P.E. EN DOLARES=	$\frac{CF}{p-Cvu}$	=	$\frac{1156,80}{0,36}$	= \$3.171,05
P.E. EN UNIDADES	2006			

Elaborado por: Jenny Chulca

Tabla 26: Punto de Equilibrio Chicles

CHICLES				
P.E. EN DOLARES=	$\frac{CF}{p-Cvu}$	=	$\frac{1156,80}{0,67}$	= \$1.727,21
P.E. EN UNIDADES	595			

Elaborado por: Jenny Chulca

Tabla 27: Punto de Equilibrio Caramelo Duro

CHUPETES				
P.E. EN DOLARES=	$\frac{CF}{p-Cvu}$	=	$\frac{1156,80}{0,57}$	= \$2.024,15
P.E. EN UNIDADES	810			

Elaborado por: Jenny Chulca

Tabla 28: Punto de Equilibrio Chocolate

CHOCOLATE				
P.E. EN DOLARES=	$\frac{CF}{p-Cvu}$	=	$\frac{1156,80}{1,57}$	= \$ 737,99
P.E. EN UNIDADES	109			

Elaborado por: Jenny Chulca

Estado de Resultados

Una vez analizados los ingresos y egresos que se darán en el período fiscal se puede visualizar el estado de resultados en el que nos indica que desde el primer año se obtendrá utilidad, de igual manera se procede a realizar la proyección para 5 años en base al crecimiento del sector comercial.

Tabla 29: Estado de Resultados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos generados	\$ 247.680,00	\$ 261.054,72	\$ 275.151,67	\$ 290.009,87	\$ 305.670,40
(-) Inventarios	\$ 181.891,56	\$ 191.713,70	\$ 202.066,24	\$ 212.977,82	\$ 224.478,62
(=) Utilidad bruta en ventas	\$ 65.788,44	\$ 69.341,02	\$ 73.085,43	\$ 77.032,04	\$ 81.191,77
(-) Gasto Administrativo	\$ 31.207,20	\$ 32.892,39	\$ 34.668,58	\$ 36.540,68	\$ 38.513,88
(-) Gastos de venta	\$ 19.911,13	\$ 20.986,33	\$ 22.119,59	\$ 23.314,05	\$ 24.573,01
(=) Utilidad Operacional	\$ 14.670,11	\$ 15.462,30	\$ 16.297,26	\$ 17.177,31	\$ 18.104,89
(-) Depreciaciones	\$ 5.750,75	\$ 5.750,75	\$ 5.750,75	\$ 5.280,80	\$ 5.280,80
(-) Gastos Financieros	\$ 5.722,50	\$ 4.086,25	\$ 3.202,50	\$ 1.942,50	\$ 682,50
(=) Utilidad antes de participaciones e impuesto	\$ 3.196,86	\$ 5.625,30	\$ 7.344,01	\$ 9.954,01	\$ 12.141,59
(-) Utilidad trabajadores 15%	\$ 479,53	\$ 843,79	\$ 1.101,60	\$ 1.493,10	\$ 1.821,24
(=) Utilidad después de participaciones	\$ 2.717,33	\$ 4.781,50	\$ 6.242,41	\$ 8.460,91	\$ 10.320,35
(-) Impuestos 25%	\$ 679,33	\$ 1.195,38	\$ 1.560,60	\$ 2.115,23	\$ 2.580,09
(=) Utilidad neta	\$ 2.038,00	\$ 3.586,13	\$ 4.681,81	\$ 6.345,68	\$ 7.740,26

Elaborado por: Jenny Chulca

Flujo de efectivo

Tabla 30: Flujo de efectivo

Flujo de Caja	Preoperacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES	200	\$ 247.680,00	\$ 261.054,72	\$ 275.151,67	\$ 290.009,87	\$ 305.670,40
Ingresos		247680,00	261054,72	275151,67	290009,87	305670,40
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Aporte Inicial	\$	13.666,61				
Crédito	\$	35.000,00				
Total ingresos no Operacionales	\$	48.666,61				
EGRESOS OPERACIONALES		238760,64	251343,17	264605,16	278113,35	292846,31
Inventario		181891,56	191713,70	202066,24	212977,82	224478,62
Gasto Administrativo		31207,20	32892,39	34668,58	36540,68	38513,88
Gastos de Venta		19911,13	20986,33	22119,59	23314,05	24573,01
Depreciaciones		5750,75	5750,75	5750,75	5280,80	5280,80
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	\$	8.919,36	\$ 9.711,55	\$ 10.546,51	\$ 11.896,51	\$ 12.824,09
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Interés	\$	5.722,50	\$ 4.086,25	\$ 3.202,50	\$ 1.942,50	\$ 682,50
FLUJO DE CAJA NO OPERACIONAL	0	-5722,50	-4086,25	-3202,50	-1942,50	-682,50
FLUJO ACTUALIZADO	\$	-48.666,61	14641,86	13797,80	13749,01	13506,59

Elaborado por: Jenny Chulca

Evaluación Financiera

La evaluación financiera la obtendremos con la aplicación de índices como el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

VAN 15693,56
TIR 13%

Al tener un VAN mayor a 0 se considera que el proyecto generará valor por lo que se recomienda ponerlo en marcha, pues las ganancias estarán por encima de la rentabilidad exigida.

Se obtiene una TIR del 13% por lo que se considera que es viable el proyecto ya que se puede observar que se obtendrá beneficios por la inversión realizada.

Periodo de Recuperación de la Inversión

Para conocer el tiempo en el que se recuperará la inversión inicial tomamos en cuenta el flujo de efectivo de los años para los que se ha proyectado.

Tabla 31: *Periodo de Recuperación de la Inversión*

INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
48606,01	14645,36	13801,29	13752,51	13842,51	13510,09

Elaborado por: Jenny Chulca

En el presente plan de negocios se tiene como resultado que la inversión se recuperará en un lapso de 3 años, 5 meses y 17 días.

AÑO 1	(+)	14645,36
AÑO 2	(+)	13801,29
AÑO 3	(+)	13752,51
5 MESES	(+)	5767,71
17 DIAS		653,67

CONCLUSIONES

Una vez fundamentados teóricamente cada uno de los capítulos que constan en este plan de negocios se pueden obtener resultados que son fácilmente interpretados para una mejor comprensión desde el estudio de mercado hasta los indicadores financieros que son los que definen la viabilidad del proyecto.

Luego de haber aplicado las encuestas en el Norte de la Provincia de Pichincha a la muestra obtenida se observa que las golosinas son sin duda comestibles que se consumen en todo lugar, sin embargo, existen preferencias por ciertos productos, muestran también una frecuencia de compra razonable que ayuda para que el proyecto se desarrolle en parámetros uniformes.

Al identificar una demanda insatisfecha se puede concluir que existe una amplia oportunidad de negocio.

Al orientarse el proyecto a un sector determinado se han implementado estrategias de venta que se ajustan a las necesidades del mercado objeto de estudio, destacando las ventas TAT de manera directa, logrando así la fidelización del cliente.

RECOMENDACIONES

En el estudio financiero se puede apreciar que el proyecto tiene rentabilidad por lo que se recomienda seguir el presupuesto de gastos y generar alternativas como estrategia para la reducción de costos, para de esta manera mejorar el nivel de utilidad.

Los productos con los que se iniciará el negocio si bien son aceptados por los clientes y consumidores como se ha demostrado en el estudio de mercado, se debe innovar e incrementar productos para como proveedores ofrecer variedad en los puntos de venta.

Una vez dominado el mercado en la que existe la demanda insatisfecha se debe expandir el nivel de cobertura hacia otros sectores que de igual manera presentan esta necesidad.

Para un control eficiente de los recursos de la empresa se deberá adquirir un sistema que integre tanto inventarios como subsistemas para el manejo del personal, de tal manera que se automaticen los procesos y se pueda emplear el tiempo en actividades que ayuden al crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Bibliografía

- Aguirre, A. (2017). *Repositorio Digital Universidad de las Américas*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/7912>
- Andraka, P. (2011). *10 DIEZ... ¡EL VENDEDOR PERFECTO!* Bloomington: Palibrio.
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Bastos, A. (2006). *FIDELIZACION DEL CLIENTE. INTRODUCCION A LA VENTA PERSONAL YA LA DIRECCION DE VENTAS*. España: Ideas Propias.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Escudero Serrano, M. J. (2014). En *Procesos de Venta* (pág. 97). Madrid: Parainfo S.A.
- Fabregues, S., Meneses, J., Rodriguez, D., & Paré, M. (2016). *Técnicas de Investigación Social y Educativa*. España: Editorial UOC.
- Galeano M., M. (2014). *Diseño de proyectos de la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- INEC. (2010). Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). *Resultadps de Censo 2010 de poblacion vivienda en el Ecuador*. Quito.
- La Hora. (13 de 05 de 2013). La tienda del barrio sigue siendo el sitio favorito para comprar. *La Hora*.
- Lacalle García, G. (2018). *Operaciones Administrativas de Compraventa*. Editex.
- Legiscomex. (2 de Junio de 2015). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-sector-confiteria-ecuador-2015-importaciones-rci297.pdf>
- Lopez, B., Viscarri, J., & Mas, M. (2008). *Los pilares del marketing*. Catalunya: UPC.

- Martinez, I. (2016). *MF1790_3: COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN PEQUEÑOS NEGOCIOS O MICROEMPRESAS*. cano pina.
- Martinez, S. (23 de 10 de 2013). *Beevoz*. Obtenido de <http://www.beevoz.com/2013/10/23/el-origen-de-los-caramelos-golosinas-con-historia/>
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Colombia: ECOE EDICIONES.
- Miranda, J. (2005). *GESTION DE PROYECTOS*. BOGOTA: MM editores.
- Molinillo Jimenez, S. (2012). *Distribucion comercial aplicada*. España: ESIC EDITORIAL.
- Pallero, D. (4 de Julio de 2016). *LIDERES. Las tiendas de barrio desarrollan estrategias*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: EL COMERCIO.
- Pedraza Rendón, O. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocio para la Micro y Pequeña Empresa*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Perez, F. (2011). *MARKETING Y PLAN DE NEGOCIOS DEL AMICROEMPRESA*. MADRID: CEP S.L.
- Prieto Herrera, J. (2014). *Proyectos: enfoque gerencial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Pro Chile. (Abril de 2012). *Pro Chile*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf
- Román, J. (2015). *Repositorio Ute*. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/14778>
- Ronquillo, Y. (2016). *Repositorio Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1352/1/T-ULVR-1152.pdf>
- Ruiz Otero, M. (2018). *Operaciones Administrativas de Compra Venta*. España : S.A. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Sellers, R., & Casado, A. (2010). *Introducción al Marketing*. España: Club Universitario.

Vavra, T. (2000). *Como Medir la Satisfaccion del Cliente según la ISO 9001:2000*. FC Editorial.

Viciana, A. (2011). *UF0031: Tecnicas de Venta*. Málaga: ic editorial.

Zorita, E., & Huarte, S. (2013). *Curso de Emprendimiento y Gestión Empresarial*. España: ESIC EDITORIAL.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
Proyecto Integrador de Carrera

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad conocer la demanda insatisfecha de productos de golosinas en el sector Norte de la Provincia de Pichincha.

Por favor responda las siguientes preguntas:

1.- Dentro de los productos que ofrece en su tienda, constan las golosinas?

- a. SI
b. NO

2.- Con qué frecuencia adquiere golosinas para el expendio?

- a. 1 vez a la semana
b. 2 veces al mes
c. 1 vez al mes

3.- Que tipo de golosinas es la que más rotación tiene en su negocio?

- a. Pipas
b. Productos ácidos
c. Gomas
d. Chicles
e. Caramelo duro
f. Chocolates

4.- Cuenta con proveedores directos de golosinas?

Si su respuesta es Si continúe a la pregunta 6.

- a. Si
b. No

5.- En qué lugares adquiere golosinas para llevarlas a su negocio?

- a. Supermercados
b. Bodegas

6.- ¿Cuál es el rango de valor de compra?

- a. Menos de \$20
b. \$20 - \$30
c. \$30 - \$40
d. Más de \$40

7.- ¿Qué modalidad de pago utiliza?

- a. Efectivo
b. Cheque
c. Crédito

8.- Le gustaría que al momento de la entrega de los productos el personal de la distribuidora le arregle los productos en sus perchas

- a. Si
b. No

9.- Qué modalidad de venta prefiere usted?

- a. Venta directa
b. Pre-venta

10. A través de qué medio de comunicación le gustaría obtener información sobre la distribuidora

- a. Redes sociales
b. Material POP
c. Radio

¡GRACIAS!

Anexo 2: Entrevistas

Entrevista N°1

Empresa: Candy Marquet

Propietario: Iván Lema

Dirección: Calderón

1. ¿Cómo constituyó su empresa y que productos distribuye?

La empresa la constituí luego de haberme desempeñado como asesor comercial en una empresa Multinacional, los primeros productos que empecé a distribuir fueron galletas de la empresa en la que trabajé anteriormente luego me fui expandiendo y hoy en día tengo distribución directa de Ferromo y Colombina.

2.- ¿Cuál cree usted que es la principal amenaza en este giro de negocio?

El iniciar un negocio es difícil pero no imposible, la principal amenaza que se identifica es el riesgo de perder el crédito directo ya que se necesita de bienes y cuentas bancarias que respalden el crédito y un valor mínimo de compra.

3.- ¿En qué sector distribuye y como ha logrado posicionarse?

El sector que se me designó para la distribución por parte de colombina es el Distrito Metropolitano de Quito, desde Calderón hasta el centro específicamente la Marín.

El posicionamiento se logra en base a la constancia es decir no dejar de visitar un cliente porque no me compro en una visita.

4.- ¿Qué estrategia de venta utiliza en el mercado?

La principal estrategia que se utiliza es promocionar productos que se van quedando, por ejemplo, si tengo productos que no salieron los vendo reduciendo el margen de utilidad con el fin de recuperar la inversión que se realiza.

5.- ¿Qué políticas de venta utiliza?

La principal política que utilizo es no dar crédito porque luego es complicado recuperar esos valores, también que se pueden realizar descuentos en compras superiores a \$200,00 porque ya se les considera como mayoristas, todo con previa autorización.

Entrevistas N° 2

Empresa: Disonar Distribuciones

Propietario: Clemente Estévez

Dirección: Carcelén

1. ¿Cómo constituyó su empresa y que productos distribuye?

Disonar como tal inició como consecuencia de la idea de un familiar que venía trabajando en este tipo de negocio en la provincia de Imbabura, inicialmente compraba los productos en supermercados y los volvía a vender hasta capitalizar que lo logré por medio de créditos y arriesgando lo poco que tenía.

Hoy en día tengo diferentes líneas de distribución como productos para panificación, alimentos de primera necesidad, confitería y productos de limpieza.

2.- ¿Cuál cree usted que es la principal amenaza en este giro de negocio?

La principal amenaza es la confianza en la gente, hoy en día es difícil encontrar gente honesta y como son los mismos vendedores los que hacen recaudación de dinero es un tema delicado y que requiere de mucho control por lo que se realizan acompañamientos sorpresa para revisión de cartera con cada uno de los clientes.

3.- ¿En qué sector distribuye y como ha logrado posicionarse?

Tengo de diferentes sectores por tipo de producto ya que algunas zonas son blindadas y no se puede invadir porque corro el riesgo de que me quiten la distribución, por ejemplo, en lo que es panificación tengo rutas en el Oriente y los valles, en lo que son viveres no tengo problema en ofertar en cualquier lugar porque no tengo una marca específica, en confitería la distribuyo en el sur de la ciudad.

El posicionamiento se logra con la constancia el estar día a día con los clientes así no compren nada hay que visitarlos.

4.- ¿Qué estrategia de venta utiliza en el mercado?

Como estrategia se utiliza el 5+1 que consiste en comprar 5 cajas de determinado producto y se le agrega una sin costo.

Se trata de tener contento al cliente haciendo degustaciones de productos nuevos hasta los mismos vendedores deben probar el producto para poder recomendarlo.

5.- ¿Qué políticas de venta utiliza?

Como política de venta se establece máximo 30 días de crédito, si sobrepasa este tiempo enseguida se realiza la gestión para recuperar la cartera vencida.

Si el vendedor no logra recuperar la cartera vencida y sobrepasa el valor estipulado se le descuenta mes a mes un proporcional hasta que logre realizar los cobros y se le devuelve, con esto aseguramos que los vendedores van a realizar hasta lo imposible por cobrar.

CUADERNILLO

INSTRUCCIONES

En las páginas siguientes encontrará cierto número de situaciones y de preguntas seguidas de varias respuestas posibles.

SE LE PIDE QUE ESCOJA UNA ALTERNATIVA –Y UNA SOLA– PARA CADA PREGUNTA, la que de manera espontánea le parezca preferible.

En algunas cuestiones estará usted personalmente implicado; por ejemplo:

— Si usted pudiera elegir el tipo de vivienda de manera completamente libre, ¿qué preferiría?

- A. Una casa en el campo con un gran jardín.
- B. Un lujoso apartamento en una gran ciudad.
- C. Una casa situada en una calle tranquila de una pequeña ciudad.

Otras se refieren a personas ajenas, como:

— J... está comprando en un gran almacén cuando advierte que alguien esconde discretamente un disco bajo su suéter. ¿Qué hará J...?

- A. Avisar del hecho al primer vendedor que encuentre.
- B. No hacer nada porque piensa que no es cosa suya.
- C. Indicar al infractor con el gesto o de palabra que ha visto lo que ha hecho.

En este caso, usted contestará lo que, según su propia opinión, es más probable que haga J...

En realidad, no hay respuestas buenas ni malas; cada uno piensa y actúa como cree conveniente en función de su carácter, de sus intereses, etc.

Para indicar sus contestaciones dispone de una Hoja de respuestas. Responda marcando en ella la letra que coincida con la alternativa elegida. Compruebe que el número que precede a la fila en la que va a responder coincide con el de la pregunta.

Si quiere anular una respuesta, tache por completo (o borre) la marca correspondiente y señale la nueva elección.

ALGUNAS OBSERVACIONES IMPORTANTES

- Responda lo más **espontánea** y **sinceramente** posible con la contestación que se le ocurra inmediatamente al leer las alternativas que se proponen. Conteste rápidamente, sin reflexionar demasiado.
- No dé más que **una sola** respuesta a cada pregunta.
- Responda a **todas** las preguntas. Es posible que en algunos casos ninguna de las contestaciones propuestas le convenza del todo; esfuércese entonces por elegir aquella que crea mejor entre las alternativas que se ofrecen.
- No hay límite de tiempo, pero no emplee demasiado rato en cada pregunta.
- **No escriba** absolutamente nada en este Cuadernillo.

NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE

1 T... debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar a T. para que el viaje resulte mejor?

- A. Su estilo de vida.
- B. Los puntos que tengan en común.
- C. Su actividad y responsabilidades profesionales.

2 Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas de vestir, ¿cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?

- A. El que presente las últimas novedades.
- B. El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida.
- C. El que posea una buena capacidad de convencer.

3 B... tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el Comité de Dirección. ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio?

- A. Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema.
- B. Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio.
- C. Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.

4 Se envía a G... , contra su voluntad, a un país extranjero, por el cual no se siente atraído en principio, para una estancia de varias semanas. ¿Cuál será su actitud?

- A. Estimar que la duración de su estancia es demasiado corta para conseguir integrarse.
- B. Tratar de aprender la lengua para comprender mejor a ese país y vivir más a gusto en él.
- C. No tener más que los contactos estrictamente necesarios para la buena marcha de su trabajo.

5 Según su opinión, las personas que siempre dicen "sus verdades" a los demás, aunque éstas sean desagradables, lo hacen, en general, porque...

- A. no saben controlar sus impulsos y dicen espontáneamente lo que piensan.
- B. no les gusta la hipocresía.
- C. piensan que esto simplifica las relaciones.

6 Un buen amigo de C... había comenzado bastante brillantemente su carrera profesional, pero los resultados no han sido los que cabría esperar y terminó teniendo numerosos fracasos. ¿Qué piensa C... acerca de esto?

- A. Que las condiciones no le han sido favorables.
- B. Que no estaba a la altura necesaria.
- C. Que no ha utilizado bien los medios para salir adelante.

7 B... encuentra, en casa de unos amigos, a una persona que aparenta una edad muy inferior a la que realmente tiene. ¿Qué opinará B...?

- A. "Probablemente ha encontrado en la vida lo que le convenía."
- B. "Tiene buena suerte; es cuestión de naturaleza."
- C. "Seguramente ha tenido una vida fácil."

8 Para distraerse, S... decide aprender karate. Después de unos meses de entrenamiento se da cuenta de que progresa muy lentamente. ¿Cuál será su reacción?

- A. Pensando que realmente no está hecho para el karate, elegirá otro deporte.
- B. Convencido de que no está dotado para las actividades corporales buscará otra forma de actividad.
- C. Continuará sus esfuerzos con la esperanza de que seguramente un día serán coronados por el éxito.

9 P... se acuesta una noche muy fatigado, pero no puede dormirse porque sus vecinos del piso superior han organizado una fiesta muy ruidosa. ¿Qué hará?

- A. Subir y advertir a sus vecinos.
- B. Dar con la escoba algunos golpes en el techo.
- C. Tomar un somnífero y tratar de dormir cueste lo que cueste..

10 G..., quien carece de teléfono, llega a una oficina de telégrafos para enviar un telegrama a la hora de cerrar. El encargado le dice que es demasiado tarde, que va a cerrar. ¿Qué hará G...?

- A. Ir a casa de un amigo que tiene teléfono para poner el telegrama por teléfono.
- B. Convencer al encargado de que su telegrama es muy urgente y que debe salir inmediatamente.
- C. Ir a una oficina de telégrafos que cierra más tarde.

- 11** X... hace un viaje de turismo por un país en que es costumbre regatear los precios. ¿Cuál será su actitud?
- Hará pocas compras porque le molesta tener que regatear siempre.
 - Hará numerosas compras, incluso un poco inútiles, porque le encanta regatear los precios.
 - Convencido de que le timarían, preferirá los almacenes de precios fijos.
- 12** Sin tener en cuenta la formación ni las habilidades necesarias, ¿cuál de las siguientes áreas directivas le gustaría tener a su cargo?
- Administración.
 - Personal.
 - Publicidad.
- 13** Un escritor poco conocido acaba de recibir un premio de renombre internacional. ¿Qué cree usted que preferirá hacer?
- Escribir menos y aprovecharse de su éxito para salir, recibir a la gente y hacer una vida de sociedad.
 - Intentar escribir una obra maestra.
 - Dedicarse a la pintura e intentar triunfar también en ella.
- 14** Si usted se encontrara en una situación de examen en la que pudiera elegir entre dos temas, ¿cuál escogería?
- Un tema ampliamente tratado durante el curso con el que tiene, casi, la plena seguridad de alcanzar la calificación media necesaria.
 - Un tema que le permita, con un mínimo de conocimiento, pero con mucha lógica e imaginación, obtener una calificación muy buena pero, quizá, también muy mala.
- 15** Entre las siguientes actividades de descanso físico en la naturaleza, ¿cuál prefiere usted?
- Una vuelta por la bahía cuando el mar está agitado.
 - Un baño de sol en una playa de arena fina, en un hermoso día de verano con el aire en calma.
 - Un paseo por el campo en primavera.
- 16** ¿Qué es, a su juicio, lo que atrae más a la gente en los viajes o estancias en el extranjero?
- Los paisajes nuevos.
 - El descubrimiento de otra civilización artística.
 - El contacto con una población de costumbres muy diferentes.
- 17** P... camina rápidamente por la calle y parece que tiene prisa. Un joven que realiza una encuesta lo detiene para hacerle algunas preguntas extrañas, pero divertidas. ¿Qué hará P...?
- Rehusar con firmeza contestar a las preguntas.
 - Responder rápidamente, porque lo encuentra divertido.
 - Excusarse de no tener tiempo para responder, sintiendo de verdad no poder hacerlo.
- 18** L... trabaja en una empresa en la que recibe muy pocas informaciones de manera oficial. ¿Qué opina usted de ello?
- Que será muy difícil obtener información.
 - Que con los "rumores de pasillo", eso no constituye un problema.
 - Que, de hecho, es muy fácil estar informado; basta conocer a algunas personas bien situadas.
- 19** Son las 11 de la noche. Hay numerosos vehículos estacionados en la calle, algunos de ellos sobre las aceras; P... ve desde su ventana a uno que trata de abrir la puerta de un coche; parece que no tiene llave y utiliza un desarmador. ¿Qué pensará P...?
- "Probablemente es un ratero que trata de robar un coche. ¿Y si yo llamara a la policía?"
 - "Alguien ha quedado atrapado en la acera y trata de mover un coche para salir"
 - "¿Qué estará haciendo? Parece que utiliza un desarmador."
- 20** Cuando un niño ha cometido una gran tontería, ¿cuál es, a su modo de ver, la mejor reacción?
- Castigarlo, explicándole por qué se hace.
 - Explicarle la significación de su tontería situándola en su contexto.
 - Apelar al amor propio del niño.
- 21** B... tiene varios hijos y ha decidido intervenir en la educación sexual de cada uno de ellos. ¿Qué procedimiento le parece a usted que adoptará probablemente?
- Reflexionar sobre el asunto y preparar, para el hijo mayor, un tipo de intervención que luego mantendrá con los demás hijos.
 - Seguir su intuición o sus sentimientos.
 - Adoptar un modo de proceder distinto para cada hijo.

22 ¿Cuál es para un niño la manera más "astuta" de presentar unas calificaciones escolares poco brillantes?

- A. Enseñarlas lo antes posible para librarse de ello.
- B. Presentarlas el lunes a la hora del desayuno.
- C. Presentarlas en el momento en que pueda aportar, además, alguna compensación.

23 El hijo de G... ha entrado en el despacho de su padre a pesar de que éste se lo tiene prohibido, y ha derramado un frasco de tinta sobre papeles importantes. G..., furioso, le da una bofetada. ¿qué pensará G... algún tiempo después?

- A. Que un buen golpe de vez en cuando no viene mal.
- B. Que tal vez se ha excedido un poco.
- C. Que es conveniente enfadarse de verdad una vez para no tener que volver a hacerlo.

24 Una persona con la que D... se relaciona muy frecuentemente acaba de jugarle una mala pasada. ¿Cuál será la reacción de D...?

- A. No muestra ninguna, pero se da cuenta de que le será muy difícil ocultar su resentimiento durante mucho tiempo.
- B. No dice nada porque piensa que el daño causado es tal vez menor del que habría creído.
- C. Se esfuerza por ocultar su resentimiento para no entorpecer sus futuras relaciones.

25 N... asiste a una comida. Se da cuenta de que, a causa de una opinión que se le ha escapado, acaba de provocar una situación tensa en el grupo. ¿Qué le parece a usted que será para él lo más desagradable?

- A. El sentimiento de que algo va a dificultar notablemente el contacto.
- B. El pensamiento de que se le va a juzgar a causa de esa observación.
- C. El disgusto de haber hablado sin pensar.

26 P... está jugando a las cartas con sus amigos; a pesar de sus esfuerzos, pierde varias veces seguidas. ¿Cuál es, según usted, su reacción más probable?

- A. "Después de todo, esta tarde he aprendido bastante. Seguramente ganaré la próxima vez."
- B. "Siempre ocurre lo mismo; no se me dan bien los juegos de cartas."
- C. "Realmente no estoy en forma esta tarde."

27 R... está sentado en un cine al lado de personas que no se callan y hacen frecuentes comentarios. ¿Qué hará R...?

- A. Rogarles que se callen.
- B. Cambiarse de lugar.
- C. Concentrarse más en la película para evitar la molestia.

28 T... trabaja en una gran empresa. Ha efectuado algunos cambios en la organización del trabajo y es muy criticado por muchos de sus compañeros. ¿Cuál será la reacción de T...?

- A. Tratar de justificar su posición ante sus compañeros.
- B. Pensar que, en cualquier caso, nunca se consigue la unanimidad.
- C. Replantearse el problema.

29 ¿Qué piensa usted cuando ve a un niño enfrentarse a los adultos?

- A. Está mal educado.
- B. Probablemente tiene serias dificultades en sus relaciones con los demás.
- C. Posee una fuerte personalidad.

30 M... debe contratar a un colaborador que se encargará de la dirección de un servicio. Teniendo en cuenta el hecho de que tendrá responsabilidades jerárquicas, ¿a cuál de las siguientes cualidades dará M... más importancia?

- A. Tener autoridad.
- B. Ser convincente.
- C. Ser justo.

31 Entre los siguientes estilos de conducir un automóvil en carretera, ¿cuál, a su parecer, es el más frecuentemente adoptado por los automovilistas?

- A. Pensando en la mecánica y en la seguridad, apenas fuerzan la velocidad de su vehículo.
- B. Estimando que es tan peligroso circular demasiado despacio como demasiado deprisa, rebasan a los vehículos que los obligan a ir lentamente.
- C. Toleran de mala gana no tener vía libre y rebasan sistemáticamente a los vehículos que van delante de ellos.

- 32** ¿Qué es lo que más valora cuando usted va a un restaurante?
- Una buena cocina.
 - Un ambiente agradable.
 - La posibilidad de comer el plato especial de la casa.
- 33** Una señora va de compras a un almacén que se encuentra bastante lejos de su casa. En la puerta del almacén se da cuenta de que ha olvidado su monedero y su tarjeta de crédito. Sin tener en cuenta el tiempo de que dispone, ¿qué piensa usted que hará?
- Volver a su casa a buscar lo que ha olvidado.
 - Ver si conoce a alguien por la zona que pueda prestarle dinero o tratar de que en la tienda le dejen pagar después lo que desea adquirir.
 - Dejar las compras para otra ocasión y aprovechar la oportunidad para dar un paseo por el barrio.
- 34** M... está soltero. Ha tenido un año de trabajo muy fuerte y debe tomar una decisión sobre sus vacaciones. ¿Qué elegirá?
- Pasar un mes en la costa para poder leer, caminar y descansar.
 - Visitar una región del país que no conoce.
 - Hacer una larga marcha a pie o en bicicleta porque piensa que el deporte es el mejor de los descansos.
- 35** ¿Cuál es, a su modo de ver, la mejor manera de descansar durante el fin de semana para un hombre que trabaja todos los demás días?
- Reunirse con los amigos.
 - Ir al cine.
 - Leer.
- 36** Si usted dispusiera de un año de libertad y de los medios necesarios para hacer lo que quisiera, ¿cuál elegiría entre las actividades siguientes?
- Dar la vuelta al mundo en solitario a bordo de un velero.
 - Participar en una carrera automovilística México-Argentina.
 - Visitar el mayor número posible de países.
- 37** Un empleado administrativo, incorporado recientemente a la empresa, pide a X... uno de sus compañeros, que le preste una pequeña suma de dinero hasta el mes siguiente. ¿Qué hará X...?
- Le prestará el dinero sin hacerle ninguna pregunta para no ponerlo en un aprieto.
 - Le prestará el dinero porque a él le gustaría que le hicieran lo mismo si lo necesitara.
 - No le dará el dinero, considerando que su compañero tiene, probablemente, buenos amigos dispuestos a ayudarlo.
- 38** B... se ha puesto, sin quererlo, fuera de la ley y debe escoger a un abogado para que lo defienda. ¿Sobre cuál de los siguientes criterios basará su elección?
- Su reputación de elocuencia.
 - Sus buenas relaciones con la magistratura.
 - Su perspicacia psicológica.
- 39** E... ha sido nombrado recientemente para un puesto que implica responsabilidades jerárquicas importantes. ¿Qué actitud tomará probablemente frente a sus subordinados?
- Modificar su forma de mandar según las personas y las circunstancias.
 - Fijarse un sistema de mando bien elaborado e idéntico para todos.
 - Basándose en la experiencia, dejarse guiar por su intuición.
- 40** R... tiene que hablar sobre informática a empleados que no tienen ningún conocimiento en este campo. ¿Cuál de las siguientes alternativas le planteará menos problemas?
- Utilizar un vocabulario comprensible para todo el mundo.
 - Interesar al auditorio y mantener su atención.
 - Hacer participar a todos los asistentes.
- 41** L... asiste a un partido de fútbol entre dos equipos muy conocidos. El partido es muy disputado y los dos equipos rinden al máximo. Entre los espectadores el entusiasmo es tremendo y...
- L... se contenta con aplaudir las jugadas más brillantes.
 - L... es dominado por la agitación general, grita y gesticula como los otros.
 - L... discute con sus vecinos sobre las jugadas de los futbolistas.

- 42** B... atraviesa la calle por un paso de peatones con el semáforo en rojo para los autos. Un coche llega a gran velocidad y se detiene repentinamente a pocos centímetros de B... ¿Cuál será la reacción inmediata de éste?
- Hará una observación irónica al mismo tiempo que maldice interiormente al conductor.
 - Dará airadamente su opinión al conductor sobre su manera de conducir.
 - Lanzará al conductor algunos insultos que no puede reprimir.
- 43** A su modo de ver, ¿cuál es, entre los siguientes aspectos, el más desatendido actualmente en la educación de sus hijos?
- La aceptación de responsabilidades.
 - El gusto por el trabajo bien hecho.
 - La capacidad para desenvolverse solo rápidamente.
- 44** T... acaba de reprobar un examen. Uno de sus amigos le dice que algunos fracasos son útiles en la vida. ¿Qué responderá él?
- "Se ve que no estás en mi lugar; yo preferiría no pasar por esto."
 - "Puede que tengas razón."
 - "Admite, por lo menos, que cuando ocurre es difícil de aceptar."
- 45** L... se encuentra en una reunión amistosa. Sabe muy bien que la mayoría de las personas presentes tiene opiniones muy diferentes a las suyas. ¿Qué piensa usted que hará?
- Evitar toda discusión.
 - Provocar la discusión.
 - Dar su opinión si no puede evitarlo.
- 46** ¿Qué cualidad le parece más útil en las relaciones sociales?
- La tolerancia.
 - La sinceridad.
 - La aceptación de compromisos.
- 47** M... acaba de modificar totalmente su departamento. Invita a sus amigos a la inauguración. Entre los cumplidos que le hagan, ¿cuál será el más agradable para él?
- Una felicitación por su buen gusto.
 - Un elogio sobre la forma en que se ha sacado partido de la distribución de las habitaciones.
 - Una alabanza a su originalidad, porque su decoración no se parece a ninguna otra ya vista.
- 48** S... llega en el momento de una discusión entre dos personas a las que conoce poco. El tema del que hablan, muy específico, le es totalmente desconocido y apenas le interesa. ¿Cuál será su reacción?
- Interviene para informarse, aun a riesgo de parecer ignorante.
 - Trata de interesarse porque no quiere parecer incorrecto.
 - No interviene, porque no puede aportar un punto de vista interesante sobre el asunto.
- 49** R... llega con retraso a una reunión de copropietarios. ¿Qué es lo que probablemente le molestará más?
- La idea de que hayan podido aprovecharse de su ausencia para tomar una decisión con la que él no esté de acuerdo.
 - El temor de tener dificultad para integrarse en la discusión.
 - La perspectiva de parecer descortés.
- 50** Se ha pedido a F... un informe lo más objetivo posible sobre su modo de ser. ¿Quién decidirá él que lo haga?
- Su mujer.
 - Un grupo de amigos.
 - Él mismo.
- 51** X... quiere construir una casa. ¿Cuál de las siguientes soluciones elegirá?
- Llamar a un arquitecto.
 - Hacer los planos él mismo y trabajar directamente con un constructor.
 - Hacer los planos con un amigo que acaba de hacer una casa.
- 52** T... es un hombre de negocios generalmente muy ocupado. Una cita cancelada a última hora le permite tener una mañana libre imprevista. ¿Cómo cree usted que la utilizará?
- Aprovechará para levantarse pronto y pasar la mañana practicando su deporte favorito.
 - Hará el balance de la semana que acaba de pasar.
 - Constituirá para él una ocasión muy poco habitual de poder "perder el tiempo" y la aprovechará.
- 53** D... va a ir a un país del que no conoce nada. Para preparar su viaje, ¿qué cree usted que hará?
- Leer libros y guías sobre ese país.
 - Preguntar a amigos o parientes que conocen bien el país.
 - Esperar a estar en el país para ver e informarse.

- 54** Se oye frecuentemente decir que si una persona se cae de repente en la acera a las seis de la tarde –un momento en que las calles están abarrotadas– ningún peatón se detiene para ofrecer su ayuda a la persona en dificultades. ¿A qué cree usted que se debe esta conducta?
- A. A una total indiferencia por lo que puede ocurrir a los demás.
 - B. Al miedo ante una situación inesperada.
 - C. Al temor de ocuparse de lo que no le compete a uno.

- 55** Una señora va a consultar a un médico sobre una infección que le parece bastante banal. El médico la interroga ampliamente antes de examinarla. Ella contesta, por supuesto, a las preguntas, pero, en el fondo, ¿qué pensará?
- A. "En su lugar, yo comenzaría por hacer el examen y preguntaría después."
 - B. "Él debe intentar conocer en qué circunstancias adquirí esta enfermedad."
 - C. "Está bien que me haga preguntas, pero hay algunas en las que no veo relación ninguna con lo que yo tengo."

- 56** C... tiene que contratar empleados de oficina y dispone de poco tiempo. ¿Qué método empleará?
- A. Tener una entrevista con los candidatos.
 - B. Examinar cada curriculum vitae y sus referencias.
 - C. Hacerles una prueba práctica en el trabajo.

- 57** El mejor representante del personal es aquel que...
- A. es un buen negociador.
 - B. está convencido de la justicia de la reclamación.
 - C. está bien integrado con el personal.

- 58** La señora D... trata inútilmente de hacer que coma su hijo de cinco años; éste se resiste violentamente. ¿Qué hará ella?
- A. Forzarlo a comer considerando que el niño lo hace por capricho.
 - B. Hacerle un pequeño chantaje del tipo: "Demuestra a mamá que eres bueno y que la quieres".
 - C. Dejar al niño, pensando que comerá más en la siguiente comida.

- 59** Se habla frecuentemente del respeto a las "reglas del juego". En general, se trata de...
- A. una disposición profunda, estable y claramente definida.
 - B. la aceptación a desempeñar en cada instante el papel que conviene.
 - C. una sumisión sincera a las costumbres de un grupo.

- 60** E... quien es aficionado a hacer reparaciones por sí mismo, decide tapizar un sillón valioso. Cuando llega a la mitad de su trabajo se da cuenta de que corre el peligro de fracasar en su intento. ¿Cuál será su decisión?
- A. Confiar el sillón a un especialista que realizará un trabajo impecable.
 - B. Deshacer lo que ya ha hecho y comenzar otra vez desde cero.
 - C. Dejar durante unos días su trabajo para reemprenderlo cuando esté en mejores condiciones.

- 61** S... va a ir de vacaciones con su mujer durante los días de Semana Santa. Previendo la afluencia de viajeros, ha comprado con anticipación los boletos de autobús. Salen de su casa a la hora justa, pero un embotellamiento en los alrededores de la terminal los hace perder el autobús. ¿Cómo cree usted que reaccionará?
- A. "Siempre pasa lo mismo. Si hubiera estado preparada antes no hubiera ocurrido esto."
 - B. "Se han fastidiado las vacaciones... No tengo ganas de viajar de pie en el siguiente autobús."
 - C. "¿Qué le vamos a hacer! Voy a devolver los boletos y nos quedaremos en casa."

- 62** A su juicio, la mayoría de los fracasos son debidos a...
- A. incapacidad.
 - B. coincidencia de circunstancias negativas.
 - C. fallas ocasionales.

- 63** F... encargó un refrigerador. En su ausencia, lo dejan con el conserje. El empaque está estropeado, por lo cual el refrigerador ha sufrido algunos daños. F... decide poner una queja ante los servicios de entrega. ¿De qué forma se comportará?
- A. Escribirá a los citados servicios conservando una copia de la carta.
 - B. Irá personalmente a reclamar.
 - C. Rogará a uno de sus amigos, empleado en esa casa, que intervenga.

- 64** Con ocasión de un viaje organizado, B... se encuentra con personas que no conoce. Al cabo de unos días se da cuenta de que la mayoría de las personas le tienen poca simpatía. ¿Cómo cree usted que reaccionará?
- Le tiene sin cuidado, porque para él lo importante es que el viaje esté bien organizado y que el guía sea eficaz.
 - Está un poco molesto y trata de hacer un esfuerzo para resultar más simpático.
 - Esto le amarga, en parte, sus vacaciones y se propone que, para la próxima ocasión, se irá con sus amigos.
- 65** R... hace un viaje con algunos amigos. Una tarde el grupo se separa después de haberse puesto de acuerdo en la hora para la salida. A lo largo de esta tarde, R... descubre un monumento que le interesa mucho visitar, pero, si lo hace, le será imposible llegar a la cita. ¿Qué hará?
- Hace la visita porque piensa que no tendrá ya ocasión de volver a este lugar y que de todas maneras habrá otros que llegarán tarde también.
 - Renuncia a esta visita porque le parece más importante no hacer esperar a los demás.
 - Trata de encontrar a sus amigos para persuadirlos de que hagan la visita con él, aun a riesgo de desorganizar la última parte del viaje.
- 66** ¿Cuál de estas actividades profesionales le parece a usted la más envidiable?
- Gerente de una pequeña empresa.
 - Director adjunto de una empresa internacional.
 - Asesor científico de alto nivel.
- 67** Debido a un accidente que ha causado la muerte de los padres de un niño pequeño, J... tiene que encargarse del niño de manera definitiva. ¿Cuál será la actitud más probable que tendrá a este respecto?
- Teme verse obligado a revisar su sistema de educación.
 - Confía en el buen carácter del niño.
 - Busca otras alternativas para el niño.
- 68** Un amigo propone a T... llevarlo en su velero para hacer un pequeño viaje. T... nunca ha practicado la navegación a vela. ¿Qué cree usted que decidirá?
- Aceptar, pensando que podrá desenvolverse bien.
 - Arreglárselas para tomar antes algunas clases de navegación a vela.
 - No aceptar, ante el temor de ser una molestia para su amigo.
- 69** M... va hacia el trabajo por su camino habitual. Una camioneta de reparto lo bloquea durante un buen rato en una calle estrecha. A juicio de usted ¿qué será lo más desagradable para M...?
- La perspectiva de llegar con retraso a su despacho.
 - El hecho de tener que esperar sin poder moverse ni hacer nada.
 - Los toques de claxon –inútiles– de otros automovilistas.
- 70** G... trabaja en una empresa para la que debe efectuar frecuentes desplazamientos. Acostumbra hacer dos horas de atletismo todas las semanas en una sesión de entrenamiento colectivo. A juicio de usted, ¿cuál es su actitud en el curso de esta sesión?
- Insiste en ciertas especialidades que le permitan mantenerse en buena forma.
 - Realiza todas las actividades propuestas, pero sin esforzarse demasiado, porque tiene un trabajo cansado.
 - Se entrega a fondo y frecuentemente termina agotado, porque no concibe el deporte de otra manera.
- 71** Según su criterio, ¿cuál es la ventaja de tener un perro en un departamento de la ciudad?
- Permite sentirse menos solo.
 - Favorece la ocasión de caminar un poco cada día paseando al perro.
 - Vigila el departamento.
- 72** En el transcurso de una reunión en que S... se ha encontrado con amigos, les propone terminar la velada en su casa. Al enterarse, se une a ellos una persona que se mantenía alejada del grupo y a la que él estima poco. ¿Cuál será la reacción de S...?
- Piensa que, después de todo, tendrá ocasión de conocer mejor a esta persona.
 - Estimando que se ha invitado a sí misma, no se ocupará de ella en toda la noche.
 - Lamenta haber hablado demasiado alto.
- 73** El director de un centro de rehabilitación de delincuentes debe contratar a un nuevo educador. ¿A cuál de estas cualidades dará más importancia?
- Ser irreprochable y poder servir de modelo.
 - Tener buenos conocimientos pedagógicos.
 - Saber escuchar.

- 74** Según su opinión, ¿qué es más importante en una persona que da una fiesta?
- Permitir a todos expresarse.
 - Invitar a personas que puedan coincidir con sus intereses.
 - Cuidar de que a nadie le falte nada.
- 75** R... debe exponer un proyecto a un compañero que no conoce. Para que R... pueda hacerse comprender por su interlocutor, es preferible que...
- sepa cuál es su formación académica.
 - conozca sus antecedentes.
 - lea el informe sobre un trabajo hecho por su compañero.
- 76** Si tuviera que hacer algún reproche a la profesión médica, ¿cuál escogería?
- No consagra suficiente tiempo a cada enfermo.
 - Da demasiada importancia al dinero.
 - Utiliza a menudo un vocabulario incomprensible.
- 77** N... tiene que escoger un plan de formación para las personas de su Departamento. Desearía una formación interesante para todos, pero, a la vez, eficaz y rentable. ¿Qué elegirá?
- Un plan organizado en función de las necesidades del Departamento y en el que todas las fases estén definidas de antemano.
 - Un plan que tenga en cuenta a cada participante.
 - Un plan que incluya de manera regular exámenes de control.
- 78** M... está enfermo del hígado. Sin embargo, un amigo le llama para invitarlo a comer, precisando que le ha preparado su platillo favorito. Suponiendo que este plato está contraindicado para él en este momento, ¿cuál será la reacción de M...?
- Aceptar la invitación pensando que por una vez no hará caso de su régimen.
 - Proponer que se aplaze esta invitación para más adelante, cuando acabe su régimen.
- 79** M... no está satisfecho con la Seguridad Social. Lo que más le desagrada es...
- lo absurdo de algunas disposiciones de esta entidad.
 - la gran dificultad de atenerse a la complejidad de su reglamentación.
 - la falta de atención a aspectos que él cree fundamentales.
- 80** N... ha decidido consagrar una parte de su tiempo libre a ayudar a las personas de la tercera edad. Existen varias posibilidades. ¿Cuál elegirá en último lugar, cuando no hay otras alternativas?
- Acompañar a las personas ancianas durante los paseos.
 - Visitar a una persona mayor cada semana.
 - Hacer colectas para la construcción de un hogar de ancianos.
- 81** Entre los siguientes argumentos publicitarios, ¿cuál tiene más probabilidades de influir en el público?
- El muestrario.
 - El eslogan.
 - El testimonio de "una estrella".
- 82** En el transcurso de un viaje en tren, D... se encuentra en un compartimento abarrotado. Su vecino fuma y el humo le molesta mucho. Ya le ha rogado que dejara de fumar, sin resultado. ¿Qué hará?
- Pedir el parecer de otros viajeros del compartimento.
 - Abrir la ventana.
 - Hablar de nuevo con su vecino con el objeto de convencerlo de que deje de fumar.
- 83** El director del departamento de una empresa de productos alimenticios desea lanzar al mercado un nuevo postre. Dispone de un presupuesto que puede repartir en los tres conceptos que se citan a continuación. ¿En cuál de ellos empleará más dinero?
- En estudios de mercado para conocer los gustos de los futuros compradores.
 - En publicidad para dar a conocer su producto.
 - En la investigación de envases y presentación del producto.

84 B... toma parte en una discusión muy animada, en el transcurso de la cual sus opiniones son muy atacadas. Entre las actitudes siguientes, ¿cuál será la que adopte?

- A. Tratar por todos los medios de convencer a los demás.
- B. Divertirse simplemente en el juego de la discusión.
- C. Dejarse convencer cuando vea que sus posiciones son poco defendibles.

85 Cuando usted va a un restaurante, ¿qué tipo de plato prefiere?

- A. Uno que ya conoce y que le gusta de modo especial.
- B. La especialidad de la casa.
- C. Un plato exótico que usted desconoce en absoluto.

86 Después de un naufragio, C... llega solo a una isla desierta. El clima es muy agradable y la vegetación le permitirá encontrar el alimento necesario. ¿Qué es, a su modo de ver, lo que probablemente le planteará **menos** problemas?

- A. El carácter nuevo e insólito de la situación.
- B. La soledad.
- C. La falta de algunos atractivos de la vida anterior.

87 J... dirige una importante firma de automóviles. Puede escoger entre varias políticas comerciales. ¿Cuál elegirá?

- A. Orientar sus esfuerzos para sacar de vez en cuando modelos especiales.
- B. Buscar los efectos de moda y atender a una clientela particular.
- C. Ofrecer de manera regular modelos clásicos.

FIN DE LA PRUEBA.