



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CELRED TELEFONIA  
CELULAR. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**ANGELICA TATIANA ENDARA PARRA**

Riobamba - Ecuador

2021



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CELRED TELEFONIA  
CELULAR. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** ANGELICA TATIANA ENDARA PARRA

**DIRECTOR:** Ing. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA MSc.

Riobamba - Ecuador

2021

© 2021, **Angélica Tatiana Endara Parra**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, ANGÉLICA TATIANA ENDARA PARRA, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales.

Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 11 de marzo del 2021






**Angélica Tatiana Endara Parra**

**C.C.: 0604322792**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **GESTIÓN PREVENTIVA DE RIESGOS ERGONÓMICOS, MEDIANTE EL MÉTODO ROSA, RULA. EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL GAD DE LA PROVINCIA DE ORELLANA**, Elaborado por la señorita: **ANGÉLICA TATIANA ENDARA PARRA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. José Fernando López Aguirre <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2021-03-11
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova Msc. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION</b>		2021-03-11
Ing. William Patricio Cevallos Silva Msc. <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2021-03-11

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante en mi vida personal y estudiantil, por ser mi guía espiritual que me ha iluminado y permitido culminar con éxito esta etapa de formación.

A mis hijos Jhostin y Danna Pilar fundamental en mi vida por su valioso apoyo incondicional, su cariño y sus consejos que me han ayudado a lograr mi meta profesional sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he logrado. A todos mis maestros y amigos que creyeron en mí, brindándome su soporte y aprecio para que este proyecto se haga realidad.

*Angélica*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más necesité por bendecirme y ser mi guía hacia el camino del bien y permitirme culminar mi carrera.

A mis hijos y familia por su voz de aliento para seguir adelante.

A mí querida Facultad por haberme permitido enriquecer mis conocimientos y prepararme para enfrentar nuevos retos, y a mis tutores de tesis por su completo apoyo durante el desarrollo de esta.

*Angélica*

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXO .....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Antecedentes de investigativos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Fundamentación teórica.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. Planeación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2. Fundamentos del plan de negocios .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.3. Fundamentos de la cadena de suministro .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.4. Fundamentos de marketing .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.5. Fundamentación Financiera .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.5.1. Estudio Económico y Financiero .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.5.2. Determinación de los costos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.5.3. Inversión.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.5.4. El financiamiento .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.5.5. Estado de Pérdidas y Ganancias .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.5.6. Flujo de caja .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.5.7. Evaluación Financiera.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.5.8. Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TMAR).....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.5.9. Valor Presente Neto (VPN).....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.5.10. Tasa Interna de Retorno (TIR).....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.5.11. Beneficio Costo (B/C) .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.5.12. Punto de Equilibrio (PE) .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.5.13. Periodo de recuperación de la inversión .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.6. Fundamentos del análisis financiero .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.7. Fundamentación Legal .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.7.1. Código de Comercio .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.7.2. Constitución Política de la república del Ecuador .....</b>	<b>18</b>



1.2.7.3.	<i>Ley de Compañías</i> .....	18
1.3.	<b>Marco Conceptual</b> .....	18
1.4.	<b>Idea por defender</b> .....	20
1.5.	<b>Variables</b> .....	20

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	21
2.1.	<b>Modalidad de investigación</b> .....	21
2.1.1.	<i>Tipo de investigación</i> .....	21
2.1.1.1.	<i>Exploratoria</i> .....	21
2.1.1.2.	<i>Descriptiva</i> .....	21
2.1.2.	<b>Métodos y técnicas de investigación</b> .....	21
2.1.2.1.	<i>Métodos teóricos</i> .....	21
2.1.2.2.	<i>Métodos empíricos</i> .....	22
2.1.3.	<b>Técnicas de recolección de información</b> .....	22
2.1.4.	<b>Fuentes</b> .....	22
2.1.5.	<b>Proceso de la información</b> .....	22
2.1.6.	<b>Población y muestra</b> .....	23
2.1.6.1.	<i>Población</i> .....	23
2.1.6.2.	<i>Muestra</i> .....	23
2.2.	<b>Resultados</b> .....	23
2.2.1.	<b>Análisis de Resultados de la Encuesta</b> .....	24

## CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	29
3.1.	<b>Antecedentes de la empresa CELRED telefonía celular</b> .....	29
3.2.	<b>Estructura</b> .....	30
3.2.1.	<i>Organigrama Estructural</i> .....	30
3.2.2.	<i>Organigrama Funcional</i> .....	31
3.2.3.	<b>Principios Corporativos</b> .....	39
3.2.3.1.	<i>Misión</i> .....	39
3.2.3.2.	<i>Visión</i> .....	39
3.2.3.3.	<i>Objetivo General</i> .....	39
3.2.3.4.	<i>Objetivos Específicos</i> .....	39
3.2.4.	<b>Valores Corporativos</b> .....	39

3.2.4.1.	<i>Honestidad</i> .....	39
3.2.4.2.	<i>Trabajo en equipo</i> .....	40
3.2.4.3.	<i>Puntualidad</i> .....	40
3.2.4.4.	<i>Ética</i> .....	40
3.2.4.5.	<i>Respeto</i> .....	40
3.2.4.6.	<i>Calidad</i> .....	40
3.2.4.7.	<i>Profesionalismo</i> .....	40
3.2.4.8.	<i>Productos y servicios</i> .....	41
3.2.4.9.	<i>Matriz de productos y servicios</i> .....	41
3.3.	<b>Plan de marketing</b> .....	42
3.3.1.	<i>Estrategias de los productos y servicios</i> .....	42
3.3.2.	<i>Estrategia de los precios</i> .....	43
3.3.3.	<i>Estrategia de plaza</i> .....	43
3.3.4.	<i>Estrategia de promoción</i> .....	43
3.3.5.	<i>Presupuesto de Marketing</i> .....	43
3.4.	<b>Estudio Técnico</b> .....	44
3.4.1.	<i>Infraestructura y Equipamiento</i> .....	44
3.4.2.	<i>Localización</i> .....	46
3.4.3.	<i>Análisis FODA</i> .....	47
3.5.	<b>Evaluación financiera</b> .....	47
3.5.1.	<i>Inversión</i> .....	47
3.5.2.	<i>Financiamiento</i> .....	49
3.6.	<b>Estados financieros proyectados</b> .....	50
3.7.	<b>Evaluación financiera</b> .....	56
3.7.1.	<i>Valor actual neto (V.A.N.)</i> .....	56
3.7.2.	<i>Tasa interna de retorno (T.I.R)</i> .....	56
3.7.3.	<i>Beneficio costo (B/C)</i> .....	56
3.7.4.	<i>Punto de equilibrio (P.E)</i> .....	57
3.7.5.	<i>Periodo de recuperación de la inversión (P.R.I.)</i> .....	57
3.8.	<b>Políticas de compra y venta</b> .....	58
3.8.1.	<i>Políticas de compra</i> .....	58
3.8.2.	<i>Políticas de venta</i> .....	59
<b>CONCLUSIONES</b> .....		61
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		62
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Población de la empresa CEL REDE Telefonía Celular .....	23
<b>Tabla 2-2:</b> Existencia de Plan de Negocios de la Empresa .....	24
<b>Tabla 3-2:</b> Existencia de Personal Capacitado .....	25
<b>Tabla 4-2:</b> Conocimiento de actividades y funciones a desempeñar por cargo .....	26
<b>Tabla 5-2:</b> Existencia de Procesos Establecido de Comercialización .....	27
<b>Tabla 6-2:</b> Crecimiento Exponencial .....	28
<b>Tabla 1-3:</b> Perfil y Responsabilidad del Gerente. ....	32
<b>Tabla 2-3:</b> Perfil y responsabilidad de Secretaria .....	33
<b>Tabla 3-3:</b> Perfil y responsabilidad del Contador .....	33
<b>Tabla 4-3:</b> Perfil y responsabilidad del Auxiliar Contable.....	34
<b>Tabla 5-3:</b> Perfil y responsabilidad del director de Marketing.....	35
<b>Tabla 6-3:</b> Perfil y responsabilidad del director de Departamento Comercial .....	35
<b>Tabla 7-3:</b> Perfil y responsabilidad de Servicio Técnico .....	36
<b>Tabla 8-3:</b> Perfil y responsabilidad de Vendedores .....	36
<b>Tabla 9-3:</b> Cálculo de sueldo y beneficios sociales .....	38
<b>Tabla 10-3:</b> Productos CEL RED.....	41
<b>Tabla 11-3:</b> Servicios CEL RED.....	42
<b>Tabla 12-3:</b> Material Publicitario.....	44
<b>Tabla 13-3:</b> Inversión en marketing .....	44
<b>Tabla 14-3:</b> Equipo Operativo.....	45
<b>Tabla 15-3:</b> Muebles y Equipo de Oficina .....	45
<b>Tabla 16-3:</b> Equipo de cómputo.....	45
<b>Tabla 17-3:</b> Gastos de constitución.....	48
<b>Tabla 18-3:</b> Estado de situación financiera .....	48
<b>Tabla 19-3:</b> Financiamiento .....	49
<b>Tabla 20-3:</b> Condiciones de Crédito .....	49
<b>Tabla 21-3:</b> Amortización Anual del Crédito .....	50
<b>Tabla 22-3:</b> Amortización Mensual del Crédito .....	50
<b>Tabla 23-3:</b> Balance General CELLRED.....	51
<b>Tabla 24-3:</b> Estado de Resultados CEL RED .....	53
<b>Tabla 25-3:</b> Flujo del Efectivo .....	55
<b>Tabla 26-3:</b> Flujo de Caja Neto.....	57
<b>Tabla 27-3:</b> Indicadores financieros.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Componentes del plan de negocio .....	7
<b>Figura 2-1:</b> Actividades de la cadena de suministro .....	8
<b>Figura 3-1:</b> Mezcla del Marketing .....	10
<b>Figura 4-1:</b> Razones Financieras.....	17

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b> Existencia de un Plan de Negocios en la Empresa .....	24
<b>Gráfico 2-2:</b> Existencia de Personal Capacitado.....	25
<b>Gráfico 3-2:</b> Conocimiento de actividades y funciones a desempeñar por cargo. ....	26
<b>Gráfico 4-2:</b> Existencia de Procesos Establecido de Comercialización.....	27
<b>Gráfico 5-2:</b> Crecimiento Exponencial .....	28
<b>Gráfico 1-3:</b> Organigrama Estructural CEL RED .....	30
<b>Gráfico 2-3:</b> Organigrama Funcional de REDCEL.....	31
<b>Gráfico 3-3:</b> Análisis FODA .....	47

## **ÍNDICE DE ANEXO**

**ANEXO A:** ENCUESTA PERSONAL DE LA EMPRESA CEL REDE

**ANEXO B:** ENCUESTA PERSONAL CELLRED.

**ANEXO C:** CERTIFICADO DE BIBLIOTECA.

## RESUMEN

El presente Proyecto de Investigación tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios para la empresa CELRED telefonía celular en la ciudad de Riobamba perteneciente a la provincia de Chimborazo el cual puede ser utilizado como una herramienta que asegure la rentabilidad financiera, producto de la utilización de herramientas de control, procedimiento y actividades relacionadas con la gestión financiera en las áreas funcionales, que permite a la empresa alcanzar los objetivos y metas propuestas. En primer lugar, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el proceso de la información del estudio inició con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos establecidos a través de la observación directa, encuesta y entrevista. Posteriormente se procedió a tabular los datos generando las tablas de frecuencia de las opciones de cada pregunta, así como también los gráficos que permiten una visualización de los resultados. Luego de la tabulación de datos, se procedió a realizar los respectivos análisis de los resultados de la encuesta realizada. También se procedió a redactar la información recopilada de la entidad, en el apartado de análisis interno. Finalmente, se realizó la implementación del plan de negocios para orientar a la optimización de recursos y mejor cumplimiento de los diferentes objetivos, metas, políticas y estrategias establecidas por la administración, hacia todos los niveles de la empresa, lo que contribuye a mejorar el trabajo en equipo. Se recomienda aplicar el estudio de mercado y su cadena de distribución, el mismo que le permitirá tener sus inventarios, así como su inversión en cantidades y valores identificados para la toma de decisión oportuna.

**Palabras clave:** <PLAN DE NEGOCIOS>, <ESTADOS FINANCIEROS>, <VENTAS>, <NEGOCIOS>, <VALORES CORPORATIVOS>, <DESCRIPCION DE PUESTOS>, <ORGANIGRAMA>.



Firmado electrónicamente por:  
**JHONATAN RODRIGO  
PARREÑO UQUILLAS**



21-04-2022

0743-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The objective of this Research Project was to develop a business plan for the CELRED cell phone company of Riobamba city, Chimborazo province, which can be used as a tool that ensures financial profitability, product of the use of control tools, procedure and activities related to financial management in the functional areas, which allows the company to achieve the proposed objectives and goals. In the first place, the diagnosis of the current situation of the company was made, the information process of the study began with the application of the data collection instruments established through direct observation, surveys, and interviews. Subsequently, data was tabulated, generating the frequency tables of the options of each question, as well as the graphs that allow visualization of the results. After the data analysis the respective studies of the survey were carried out. It was also proceeded to write up the information collected from the entity, in the internal analysis section, Finally, the implementation of the business plan was carried out to guide the optimization of resources and better fulfillment of the different objectives, goals, policies, and strategies established by the administration, at all levels of the company, which contributes to improving the work team-up. It is recommended to apply the market study and its distribution chain, the same one that will allow having inventories, as well as investment in quantities and values identified for timely decision making.

Keywords: <BUSINESS PLAN>, <FINANCIAL STATEMENTS>, <SALES>, <BUSINESS: CORPORATE VALUES>, <POST DESCRIPTION>, <ORGANIZATION CHART>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126



## **INTRODUCCIÓN**

Plan de negocios para la empresa CEL RED Telefonía Celular en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, tiene como objetivo principal buscar una mejora en los procesos administrativos a través de la implementación de esta herramienta que permitirá ser un soporte para evaluar, corregir y proyectar a la empresa de manera formal hacia futuros inversionistas, entidades de control y clientes.

Para cumplir con el propósito el presente trabajo de investigación, el desarrollo se lo ha dividido en cuatro capítulos, que mencionaremos a continuación:

El planteamiento del problema, la formulación, la delimitación, la justificación y los objetivos por lo que se realizará la presente investigación.

En el capítulo I donde se encuentra el marco teórico se describe los antecedentes investigativos, así como también la fundamentación teórica, todo esto apoyado en consultas bibliográficas.

Además, se desarrolló el marco metodológico, en donde se determinó la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, los métodos, las técnicas e instrumentos utilizados.

Finalmente la parte fundamental de la investigación que es el marco propositivo, en donde se detalla la propuesta del proyecto de factibilidad, la misma que consta de lo siguiente: Diagnóstico de la situación actual de la empresa, Estudio Administrativo, Estudio Técnico, Estudio Administrativo, Estudio Económico y Financiero, Estudio Logístico y Estudio Legal, una vez realizado esto se procedió con la evaluación financiera la misma que nos permitió conocer la viabilidad del proyecto, y finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación con sus respectiva bibliografía y anexos.

### **Planteamiento del problema**

Todo empresario hace un plan de negocios, aunque no todos lo hacen con el mismo detalle y profundidad en el análisis, algunos empresarios desarrollan un plan de negocios en una mesa de una cafetería, escribiendo en una servilleta los ingresos estimados, la inversión requerida y la utilidad esperada mientras describen verbalmente los objetivos que quieren alcanzar. Otros empresarios contratan los servicios de empresas de investigación de mercados y consultores externos para que les ayuden a elaborar un Plan de negocios

Actualmente la empresa CEL RED Telefonía Celular no cuenta con un adecuado manejo de su empresa ya que confían en la intuición y lo que sabe el empresario para sacar adelante su empresa. La Empresa CELRED tiene la responsabilidad económica financiera y social en el entorno de su giro, mismo que es la provisión de equipos y dispositivos electrónicos como celulares, repuestos los cuales al momento los referencia de forma física mas no de forma documentada que es parte de una responsabilidad empresarial con su información presentada en un plan de negocios en las

áreas Administrativas, Financiera logística técnica y jurídica que contempla su responsabilidad empresarial por lo que es determinante el que cuente con un plan de negocios para sus clientes internos y externos.

### **Formulación del problema**

¿De qué forma el diseño de un Plan de Negocios para la Empresa CEL RED Telefonía Celular, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo permitirá ser más productivo y competitivo?

### ***Delimitación del Problema***

El siguiente trabajo de investigación tiene su:

- Área de estudio: Plan de Negocios
- Factor Especial: Se desarrollará en el Almacén CEL RED Telefonía Celular.
- Ubicado en las calles EPLICACHIMA 18-35 y Princesa Toa.
- Tiempo de Acción: Corresponde al periodo 2020

### ***Justificación Teórica***

Un plan de negocios es un instrumento muy importante y necesario para la planificación de las empresas en el caso de CEL RED Telefonía Celular. Permitirá obtener información Administrativa, Financiera, logística, técnica y jurídica de forma transparente para conocer la situación actual de la empresa que permitirá tomar decisiones adecuadas para el correcto funcionamiento empresarial. Considerando que CELRED no llevar correctamente documentada su empresa se plantea como posible solución a sus inconvenientes poseer un Plan de Negocios para mejorar la proyección de la empresa para sus clientes, comunidad e inversionistas.

A través de la correcta utilización de un Plan de Negocios la empresa al momento de apalancarse con inversionistas, la empresa contará con sus actividades financieras de forma ordenada y documentada lo que le permitirá acceder a créditos de manera más fácil y segura.

Por otra parte, podrá establecer pronósticos, metas económicas y financieras tomando en cuenta los recursos reales que posee o se requiere para lograrlo.

La responsabilidad social y económica con la colectividad al ser una empresa que cuenta con modelos y procedimientos administrativos idóneos con respaldo de instituciones vinculantes a supervisión y control, como competitividad en escenario de mercado abierto con productos permanentes en exigencia de los clientes y empresas de competencia en el contexto.

### ***Justificación metodológica***

A partir de la aplicación de los métodos: inductivos, deductivo, analítico y sintético se llegará a obtener criterios generales útiles para la obtención de toda la información requerida para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

### ***Justificación Práctica***

Con la aplicación de un Plan de Negocios, permitirá llevar correctamente documentada las actividades financieras y administrativas contribuyendo para la consecución de los objetivos empresariales.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar Plan de Negocios para documentar la empresa CELRED Telefonía Celular de la Provincia de Chimborazo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- La fundamentación teórica de la metodología y técnicas del plan de Negocios.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa CELRED Telefonía Celular.
- Facilitar el Plan de Negocios a la Empresa CELRED Telefonía Celular.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Antecedentes de investigativos**

En el Almacén CEL RED Telefonía Celular, no se ha realizado trabajos de investigación con el presente tema a desarrollar “Plan de negocios para la empresa CELRED telefonía celular, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo” sin embargo se han realizado diferentes investigaciones en torno al giro a la empresa.

La elaboración de un Plan de Negocios tiene como principal objetivo determinar la viabilidad financiera y comercial de un proyecto de inversión o de creación de una empresa el cual servirá como referencia para los tomadores de decisiones e inversionistas incluyendo el gobierno en el caso de ser necesario. La función del mismo es ser una guía detallada de cuáles deberían ser los pasos, requerimientos y prioridades para realizar el negocio. En esta sección, se mencionará y describen diversos enfoques en los que se expone distintas propuestas para la creación de un Plan de Negocios.

#### **1.2. Fundamentación teórica**

Para el proceso del plan de negocio de la empresa CELRED, es indispensable conocer ciertas definiciones de conceptos bases que se van a utilizar en el desarrollo del trabajo de investigación, ya que los mismos son la base teórica esencial para el desarrollo del proceso de investigación.

##### **1.2.1. Planeación**

La planificación, que representa el punto de partida del proceso administrativo abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia habitual para lograr esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las acciones (Roobins & Deceno, 2007, p. 19). Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes (Martinez, 2008, p. 8).

Es decir que la planificación involucra el definir una circunstancia esperada para la institución, y desde este concepto se forjan los caminos o estrategias, la estructura requerida, recursos, tiempo, responsables, acciones concretas, todo lo que conlleva un plan o planificación para que la organización logre sus metas planteadas.

Así también los autores mencionan que la planificación obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre (Roobins & Deceno, 2007, p.35).

La planificación se basa en una proyección de la situación de la organización, por esto diseña los planes para llegar a los objetivos planeados. El planear involucra la situación interna de la organización, el entorno, con lo que se puede pronosticar problemas futuros, y tomar acciones preventivas que minimicen los impactos negativos que se puedan generar en el camino.

### ***1.2.2. Fundamentos del plan de negocios***

El plan de negocios es:

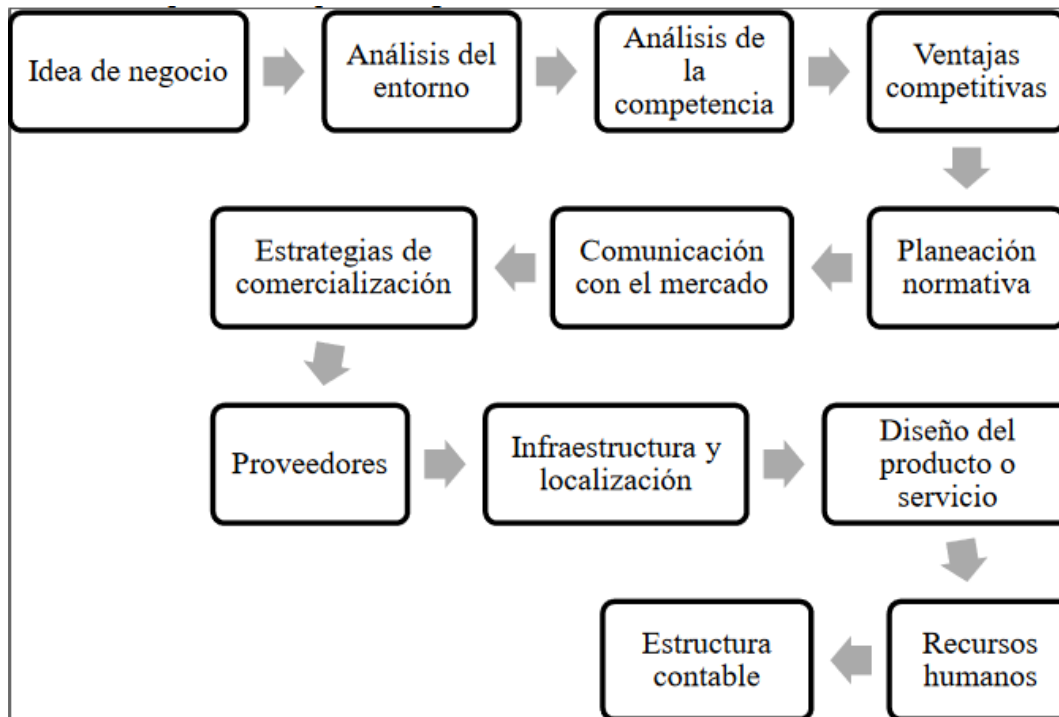
“Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es resultado de un proceso de planeación. El plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos” (Carro, 2015, p.12).

En términos generales se puede conceptualizar como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende iniciar y que comprenderá desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, manteniéndose en un rango de tiempo establecido.

Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo.

El plan de negocios se puede establecer como la guía para el desarrollo de un proyecto empresarial. Generalmente, este se debe realizar con vigencia máxima de 1 año, el mismo que deberá coincidir con un año natural, es decir, de enero a diciembre, o con el año contable de la empresa en la cual se pretenda implementar. También se pueden realizar planes de negocios con periodos o tiempos especiales, los cuales pueden ser utilizados para el lanzamiento de un producto de la empresa establecida, estos planes dependen generalmente del giro de negocio y de la empresa (Fierro, 2016, p.56).

Por consiguiente, el plan de negocios es un documento elaborado de forma clara y precisa, en el que se exhibe una guía, una secuencia de objetivos que se fundamentan en determinadas metas para los cuales se exponen los mecanismos que se deben aplicar para lograrlos. Es una congruencia de forma y fondo, la redacción del plan y su estructura es la forma y el fondo se refiere al contenido del plan y el nivel atractivo que puede tener para los inversionistas.



**Figura 1-1:** Componentes del plan de negocio

**Fuente:** Gonzalez, P. 2017.

El plan de negocios está compuesto por las fases que se pueden observar en la figura 1 (Componentes del plan de negocio), las mismas que cumplen sus funciones específicas para su continuidad, por este motivo se lo puede comprobar utilizando un análisis de factibilidad (Contreras, 2016, p. 42).

El análisis de factibilidad es un método de comprobación utilizado por los inversionistas para determinar la rentabilidad del negocio, minimizando sus riesgos que se pueden presentar en la inversión y estipulando tiempos de retorno de la misma y las ganancias o utilidades del proyecto de inversión (Gonzalez, P. 2017, p.34).

### **1.2.3. Fundamentos de la cadena de suministro**

La cadena de suministro se define como:

“Logística y cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor” (García, 2017, p.21).

En la empresa debemos considerar que las fábricas, la materia prima y los puntos de venta generalmente no se encuentran en el mismo lugar, y que el canal de flujo conlleva actividades de manufactura; las actividades logísticas se vuelven repetitivas y sistemáticas antes de que el producto llegue a su consumidor final o al mercado en el que se distribuirá (Pedraza, 2018, p. 86). La

cadena de suministro tiene varias fases que se segmentan en dos áreas principales las actividades clave o primarias, y las actividades de apoyo o secundarias. Detalladas en la Figura 3 (Actividades de la cadena de suministro):

<b>CADENA DE SUMINISTRO</b>	
<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	
<b>Estándares de servicio al cliente aportan para:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Determinar las necesidades del cliente para la logística del servicio al cliente.</li> <li>b. Medir la respuesta del servicio al cliente.</li> <li>c. Fijar los niveles de servicio al cliente.</li> </ul>
<b>Transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Selección del modo y servicio de transporte.</li> <li>b. Consolidación del flete.</li> <li>c. Rutas del transportador.</li> <li>d. Programación de los vehículos.</li> <li>e. Selección de equipo y auditoria de tarifas.</li> <li>f. Procesamiento de quejas.</li> </ul>
<b>Manejo de Inventarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Políticas de almacenamiento.</li> <li>b. Estimación de ventas a corto plazo.</li> <li>c. Tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.</li> </ul>
<b>Flujos de información y procesamiento de pedidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Procedimientos de la interfaz pedidos de ventas – inventarios.</li> <li>b. Métodos de transmisión de información de pedidos.</li> <li>c. Reglas de pedidos.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	
<b>Almacenamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Determinación de espacios.</li> <li>b. Colocación de existencias.</li> </ul>
<b>Manejo de materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Selección de equipos.</li> <li>b. Procedimiento de levantamiento de pedidos.</li> <li>c. Recuperación de existencias.</li> </ul>
<b>Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Selección de la fuente de suministros.</li> <li>b. Momento correcto para comprar.</li> <li>c. Cantidades a comprar.</li> </ul>
<b>Embalaje de protección diseñado para:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Manejo y almacenamiento.</li> <li>b. Protección por pérdida y daños.</li> </ul>

**Figura 2-1:** Actividades de la cadena de suministro

Fuente: Pedraza; A. 2018.

La importancia de la logística y de la cadena de suministros radica en que crea valor para clientes, proveedores y accionistas. Una adecuada dirección logística enfoca el desarrollo de cada actividad de la cadena de suministro hacia el proceso de añadir valor al producto sobre todo en lo que a tiempo y condición de entrega se refiere.

#### **1.2.4. Fundamentos de marketing**

El marketing, es un proceso fundamental para el plan de negocios, según Kootler expone:



“El marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. En cuanto a una definición gerencial, el marketing a menudo se ha descrito como el arte de vender productos” (Kotler, 2012, p. 18).

Esta definición menciona aspectos importantes del marketing, los cuales son el social y el gerencial, ya que el marketing ya no es considerado como un constructor de estrategias y técnicas de ventas, sino que es algo mucho más completo y complejo. Es la intervención de los distintos factores de un mercado específico, donde se encuentra involucrado la creación del producto, su comercialización y la postventa, con la finalidad de satisfacer una necesidad determinada (Roobins & Deceno, 2007, p. 132).

El marketing como ciencia empresarial tienen un objetivo general el cual es conocer y entender que el producto o servicio que se ofrezca se acople a las necesidades del cliente o consumidor, lo cual generara que se venda o se consuma solo (Saavedra, 2014, p. 38).

Para llegar al mercado en el marketing se pueden emplear tres tipos de canales, el primero son los canales de comunicación, en el cual se entrega el mensaje o los distintos mensajes a los compradores o consumidores a través de diferentes medios como pueden ser las revistas, diarios, televisión, correo, teléfono, internet, radio, carteles, volantes, etc. El segundo son los canales de distribución, los cuales se utilizan para exhibir o entregar el servicio producto al cliente o usuario, es la manera de llegada (Kootler, 2012, p. 65).

Existen diferentes tipos de canales de distribución los cuales pueden ser locales, bodegas, vehículos de transporte, etc., pero dependiendo el giro de negocio se va a determinar ya que existen los físicos que se presentan en el caso de un producto, y los canales de servicios.

El ultimo es el canal de venta, por el cual la empresa puede realizar transacciones comerciales con compradores potenciales, los cuales no solo involucran a distribuidores o detallistas, sino también a facilitadores de transacciones comerciales como pueden ser los bancos (Castro, 2008, p. 16).

Los mercadólogos utilizan distintas estrategias para poder alcanzar los resultados proyectados en el mercado para el que se dirigen sus servicios o productos, las cuales son definidas como mezcla de marketing que según (Kotler, 2012, p. 68) define como “La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta”.



**Figura 3-2:** Mezcla del Marketing

Fuente: Kotler, 2012.

La mezcla del marketing hace referencia al conjunto de estrategias y tácticas controladas que se deben aplicar para el logro de los objetivos y producir la respuesta deseada en el mercado, y estas son estrategia de producto, estrategias de precio, estrategias de promoción y estrategias de plaza (KOTLER, 2012, p. 71). Que en conjunto tiene el mismo objetivo el cual es hacer que un producto o empresa logre el liderazgo en el mercado en el que se encuentra (Contreras, 2016, p. 43).

En las estrategias del producto se debe mencionar la estrategia diferenciadora, que busca alcanzar el posicionamiento de las empresas, colocándolas como líderes, generando de esta manera una ventaja única de venta. Para alcanzar esto existen diferentes normas establecidas las cuales son el mejoramiento continuo de la calidad, innovación del producto o servicio y capacidad de satisfacción al cliente busca crear lealtad hacia la marca mediante la percepción de valor atribuida al consumidor (Ángel, 2014, p. 49).

En las estrategias de promoción empleadas enfatizamos la estrategia “PULL” que se centra en la atención, donde la promoción es empleada a la relación directa con el consumidor final a través de diferentes medios o técnicas para que el cliente solicite sin intermediarios el producto o servicio directamente al fabricante (Canelos, 2010, p. 105).

La estrategia “PUSH” conocida como de empuje, es empleada dentro del desarrollo de las estrategias de promociones, consiste en promocionar el producto mediante la relación de cadenas con actores o agentes externos. El objetivo es crear incentivos y condiciones de ventas favorables hacia el cliente corporativo, provocando el impulso del producto mediante la comunicación verbal (Kotler, 2012, p. 72).

### **1.2.5. Fundamentación Financiera**

#### *1.2.5.1. Estudio Económico y Financiero*

Su objetivo es sistematizar y ordenar toda la información que resulte ser de carácter monetario proporcionados por las etapas anteriores y elaborar los cuadros de fácil análisis que sirven de base para evaluar económicamente el proyecto (Galindo, 2011, p. 28).

Se empieza básicamente con determinar los costos totales y la inversión inicial a partir de los estudios de la ingeniería del proyecto, puesto que estos costos resultan y dependen mucho de la tecnología que haya sido seleccionada continuando con la determinación de la amortización y depreciación de toda la inversión inicial realizada (Heizer, 2009, p. 39).

El cálculo del capital de trabajo, pese a que es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciaciones ni a amortizaciones, dada su naturaleza líquida, estos aspectos resultan de ayuda para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, conformada por la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo, ambos se calculan con o sin financiamiento; estos flujos provienen del estado de resultados proyectado durante el tiempo seleccionado para su realización (Baca, U. 2010, p. 30).

Al hablar de financiamiento se necesita mostrar cómo funciona y como se aplica dentro del estado de resultados, pues este modifica los flujos netos de efectivo de tal forma que, al seleccionar un determinado plan de financiamiento, este se muestra tanto en la forma de pagar el capital como de sus intereses (Canelos, 2010, pp. 23-25).

De igual forma es imprescindible incluir la cantidad mínima económica que se producirá, conocido como el punto de equilibrio en esta parte el cálculo sirve como referencia importante para que una empresa productiva determine el nivel de producción en el que los costos totales igualan a los ingresos totales (Carro, 2015, pp. 12-14).

Resulta ser la última etapa de en la formulación de un proyecto del proyecto puesto que reúne y cuantifica la información obtenida de los estudios de anteriores (Mendoza; Orozco, 2017, p. 45).

#### *1.2.5.2. Determinación de los costos*

Costos se puede definir como un desembolso en efectivo que se realiza (Baca; Urbina, 2010, pág. 139). Existen 3 tipos de costos, los cuales se manejan desde el inicio hasta el fin de la vida empresarial, estos son el costo Fijo el cual es el que no depende del volumen de producción, el costo variable el cual es como indica su nombre varían dependiendo el número de unidades producidas y costo total que resulta de sumar el costo fijo con el costo variable (Canelos, 2010, p. 98).

### *1.2.5.3. Inversión*

Comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa (Baca; Urbina, 2010, p. 78).

En los comienzos de un proyecto o cambios de estrategia hay inversiones, asociadas a la amortización. También se la denomina costos de inversión o inversión antes de la puesta en marcha. Está representada por los activos fijos, los activos diferidos y el capital de trabajo (Mendoza; Orozco, 2017, p. 29).

### *1.2.5.4. El financiamiento*

En varios momentos, desde su inicio y durante su existencia, la pequeña empresa, y también las grandes, requieren de capital efectivo. Existe cinco fuentes de fondos frecuentemente usadas, las cuales según (Riquelme, 2019, p. 12), son los ahorros personales, los préstamos de bancos comerciales, el crédito comercial, los préstamos a proveedores y préstamos de amigos parientes o inversionistas.

Los ahorros personales son los que acepta el riesgo de perder su capital personal, los préstamos de bancos comerciales que son comunes para el inicio de una pequeña, mediana o grande empresa. El crédito comercial el cual es la fuente que más usa la empresa pequeña para lograr fondos a corto plazo (Polo, 2019, p. 21). Los Prestamos de los proveedores de equipo el cual consiste a que el fabricante o el vendedor, por lo general extiende créditos sobre el equipo. Prestamos de amigos, parientes o inversionistas es una fuente de fondos para el financiamiento inicial, los parientes y los amigos suelen ser sumamente conflictivos (Sánchez, 2017, pp. 16-18).

### *1.2.5.5. Estado de Pérdidas y Ganancias*

El estado financiero básico tiene como objetivo calcular la utilidad o pérdida que produce una empresa o un proyecto de inversión durante un ciclo contable (Meza, 2018, p. 22).

### *1.2.5.6. Flujo de caja*

El flujo de caja del proyecto o de la empresa incluye los ingresos y egresos cuando se presenta la entrada y salida de efectivo, no obstante que se excluyen algunos desembolsos, tales como los intereses, amortización de préstamos, y se incluyen, para efectos tributarios, egresos que no constituyen desembolso de efectivo como la depreciación y amortización (Martinez, 2008, p. 17).

El flujo neto de caja es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de las erogaciones e ingresos en efectivo registrados periodo por periodo durante el horizonte previsto del proyecto (Miranda, 2016, p. 76).

#### *1.2.5.7. Evaluación Financiera*

En la evaluación económica se describen los métodos actuales para evaluar los mismos que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, estos son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se escriben sus limitaciones de aplicación y se miden con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y que en ambos se muestra su aplicación de manera práctica, por lo general y siempre es muy importante, pues es la que al final permite decidir sobre la implantación del proyecto o si rechazarlo (Baca; Urbina, 2010, p. 43).

La evaluación de proyectos tiene una herramienta esencial y se realiza a través de la presentación sistemática de los costos y beneficios financieros de un proyecto, los cuales se reducen por medio de un indicador de rentabilidad, que se define con base de un criterio determinado (Rojas; López, 2007, p. 58).

Podemos acotar que la evaluación financiera sirve para medir los resultados obtenidos del proyecto ya sea en un ciclo contable o en el tiempo establecido de los objetivos, esto se va lograr por medio de varios indicadores como son el valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), Tasa De Rendimiento Mínima Aceptable (TMAR), relación beneficio costo (B/C), el punto de equilibrio (PE) y el Periodo de recuperación de capital (PRC).

#### *1.2.5.8. Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (TMAR)*

La tasa mínima aceptable de rendimiento, conocida también como TIMA, TREMA, tasa de rendimiento mínimo aceptable o tasa de interés mínima aceptable es la que representa una medida de rentabilidad, es decir, la mínima que se le exigirá al proyecto (Agroproyectos, 2020, p. 71).

Esta permitir y ayuda a que se cubran:

- Los impuestos
- El total de la inversión inicial
- Los egresos de operación
- La rentabilidad que exige el inversionista a su propio capital invertido
- Los intereses que deben pagarse por aquella parte de la inversión que haya sido financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto.

#### 1.2.5.9. Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto es una cifra monetaria que resulta de comparar el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. Con términos precisos, el valor presente neto es la diferencia de los ingresos y los egresos en pesos de la misma fecha (Mendoza; Orozco, 2017, p. 37).

El valor presente neto corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos (Miranda, 2016, p. 49).

Se define de forma operacional como el resultado obtenido de la diferencia entre los ingresos y los costos actualizados a una determinada tasa de descuento tras restar la inversión inicial (Canelos, 2010, p. 84).

#### 1.2.5.10. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de interés que equipara el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos.

Podemos definir, entonces, la TIR como la tasa de interés que hace el VPN = 0, o también, la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos descontados con la inversión (MEZA, 2018).

Dado el caso que la tasa interna de retorno (TIR) supera a la Tasa mínima de retorno (TMR) el proyecto se considera factible de realizar. Se encuentra definida como la tasa que mide y verifica la rentabilidad del proyecto y por la cual se considera aceptado, si el TIR es igual o superior a la tasa de descuento, este criterio al igual que el VAN se basa en las mismas consideraciones de aceptación (Canelos, 2010, pp. 84-85).

#### 1.2.5.11. Beneficio Costo (B/C)

La razón B/C se define como la razón del valor equivalente de los beneficios con respecto al valor equivalente de los costos. La formulación convencional de la razón B/C es:

$$\frac{B}{C} = \frac{VP(\text{Beneficios del Proyecto propuesto})}{VP(\text{Costos totales del proyecto propuesto})}$$
$$\frac{B}{C} = \frac{VP(B)}{I + VP(OYM)}$$

Dónde: VP(B)= valor presente de B

B= Beneficios del proyecto propuesto

I= Inversión inicial en el proyecto

Propuesto O y M = Costos de Operación y mantenimiento del proyecto (Rojas; López, 2007, p. 170).

El análisis económico del “costo-beneficio” es una técnica de evaluación que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto, comparando el valor actualizado de unos y otros (Miranda, 2012, p. 272).

#### *1.2.5.12. Punto de Equilibrio (PE)*

El punto de equilibrio se define matemáticamente como:

$$PE\$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{PXQ}}$$

$$PE Q = \frac{CFT}{PVP - CVU}$$

Es el nivel de producción en el que tanto los ingresos por las ventas realizadas son o resultan exactamente iguales a la suma de los costos variables y fijos (Baca; Urbina, 2010, p. 87).

Se define como aquel punto o nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales y, por lo tanto, no se genera ni utilidad ni pérdida contable en la operación (Meza, 2018, p. 30).

#### *1.2.5.13. Periodo de recuperación de la inversión*

El indicador de periodo de recuperación, restitución o repago se asocia con el criterio de selección de los proyectos cuyo tiempo en el que se recupera la inversión original resulte lo menor posible (Meza, 2018, p. 80).

Este método consiste en determinar el tiempo que tarda un proyecto, en ser pagado y se determina mediante restas sucesivas de uno por uno los flujos de efectivo a la inversión original ( $I_0$ ), hasta que esta quede saldada, de tal forma que si la inversión ( $I_0$ ) se amortiza en un menor o igual al horizonte del proyecto, este se considera viable y se acepta, caso contrario se rechaza (Miranda, 2016, p. 67).

### ***1.2.6. Fundamentos del análisis financiero***

Según Pérez: “Por análisis financiero se entiende el estudio de los ingresos, costos y rentabilidad de empresas individuales, considerando todos los factores de producción como pagados a precios corrientes de mercado” (Perez, 2015, p. 20).

El análisis financiero es un instrumento que permite determinar la capacidad económica que tiene una empresa al analizar la idea de un proyecto. Una de las herramientas contables importantes que se utilizaría en este proceso es la proyección financiera o flujo de caja anteriormente mencionado ya que nos permitirá verificar si la empresa tiene los recursos para generar los ingresos proyectados (Perez, 2015, p. 20).

(PULIDO, 2015, p. 109) Menciona que: “La planeación financiera es un proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”.

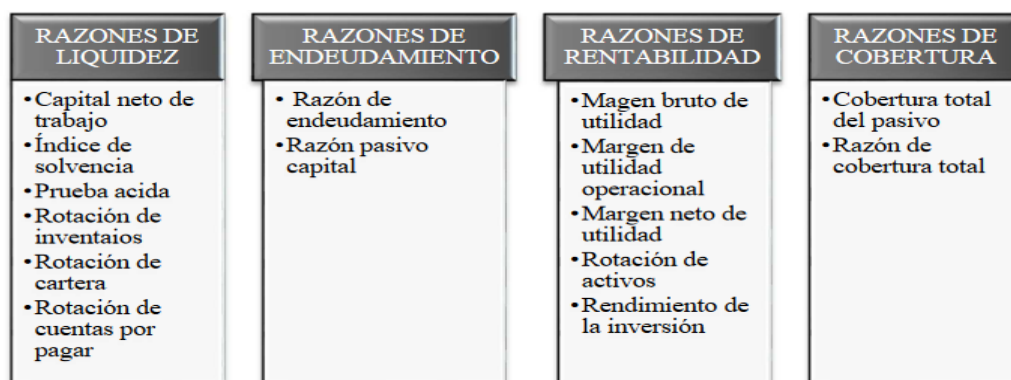
El análisis financiero se vincula directamente con la planeación financiera, si se presenta una correcta organización de los recursos económicos de la empresa o del proyecto de inversión, depende el nivel de rentabilidad que éste genere. Por este motivo se deben plantear metas y diseñar estrategias de negocios que permitan maximizar los ingresos y minimizar los gastos (Polo, 2019, p. 27).

El objetivo fundamental de las finanzas es maximizar todos los recursos desde los económicos, operativos y humanos que tiene la empresa. Como maximización de recursos nos referimos a obtener los mismos a precios accesibles que estén al alcance de la empresa, para que así puedan ser utilizados a proyectos con alta rentabilidad, tratando de minimizar el riesgo que se presentan en las actividades empresariales o proyectos (Hoaldead, 2015, p. 100).

El instrumento esencial del análisis financiero son las razones o ratios financieros, que se emplean para identificar la actualidad económica de una empresa o unidad de negocio, detectando la capacidad de respuesta a las distintas obligaciones que se mantienen con otras compañías o personas (Castro, 2008, p. 46).

Las razones financieras permiten empresario o al analista la capacidad de hacer análisis comparativos entre los diferentes periodos contables que ha pasado la compañía, lo que le permite estudiar el comportamiento del sistema financiero a lo largo del tiempo, por este motivo se pueden determinar los tipos de proyecto según su duración a corto, mediano y largo plazo (Carro, 2015, p. 23).





**Figura 4-1:** Razones Financieras

Fuente: Carro, 2015.

Existen 3 grupos principales en los que se clasifican las razones financieras, el primero es la razón de liquidez, que determinar el nivel de fluidez monetaria con que cuenta la empresa; el segundo es la razón de endeudamiento, que dan la posibilidad de identificar el nivel de deudas que posee la empresa; y por último es la razón de rentabilidad, que miden el rendimiento financiero (Roobins & Deceno, 2007, p. 28).

### 1.2.7. *Fundamentación Legal*

Cuando se inicia un negocio o empresa se debe conocer el fundamento Legal para que no exista ningún inconveniente, en esta investigación se deben tomar en cuenta cuatro aspectos principales como son el Código de Comercio, Constitución Política de la República del Ecuador y Ley de compañías (Codigo del Comercio, 2019, pp.15-16).

#### 1.2.7.1. *Código de Comercio*

##### - *Disposiciones Generales del Código del Comercio*

**Art. 1.-** [Ámbito] El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes (Codigo del Comercio, 2019, p.7).

**Art. 2.-** [Comerciantes] Son comerciantes los que, teniendo capacidad de contratar, hacen del comercio su profesión habitual (Codigo del Comercio, 2019, p.7).

**Art.21.-** [Inscripción] La matrícula de comercio se llevará en la oficina de Inscripciones del cantón, en un libro forrado, foliado y cuyas hojas se rubricarán por el jefe Político del cantón. Los asientos serán numerados según la fecha en que ocurran, y suscritos por el registrador de la propiedad (Codigo del Comercio, 2019, p.9).

### 1.2.7.2. *Constitución Política de la república del Ecuador*

#### - *Del Régimen Tributario*

**Art. 256.-** [Principios Tributarios] El régimen tributario se regulará por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Los tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general (Codigo del Comercio, 2019, p.34).

Las Leyes tributarias estimularan la inversión, reinversión, el ahorro y el empleo para el desarrollo nacional. Procuraran una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre todos los habitantes del país (Codigo del Comercio, 2019, p.40).

### 1.2.7.3. *Ley de Compañías*

#### - *Disposiciones Generales de Ley de Compañías*

**Art. 2.-** [Especies de Compañías] Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo.
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima.
- La compañía de economía mixta

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas (Codigo del Comercio, 2019, p.23)..

**Art. 4.-** [Domicilio de las Compañías] El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma (Codigo del Comercio, 2019, p.24).

## 1.3. **Marco Conceptual**

**Organización:** “Un grupo de personas, organizadas de manera sistemática, reunidas para un propósito específico.” (Martinez, 2008, p. 31).

**Planificación:** “Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.” (Roobins & Deceno, 2007, p. 53).

**Misión:** “(...) es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma.” (Castro, 2008, p. 93).

**Visión:** “(...) es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un horizonte.” (Castro, 2008, p. 70).

**Valores Corporativos:** “(...) son ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.” (Mendoza: Orozco, 2017, p. 30).

**Estructura Organizacional:** “(...) es una empresa a aquella que describe como se agrupan, como se identifican y como se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Determina el nivel de autoridad y de responsabilidad de cada uno de los miembros de la empresa, dependiendo estos niveles de las funciones que los individuos desempeñen” (Mendoza; Orozco, 2017, p. 32).

**Organigrama:** “(...) es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o de cualquier otro tipo de organización. Se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas” (Mendoza; Orozco, 2017, p. 35).

**Organigrama Estructural:** “(...) Se trata de una representación gráfica de la empresa u organización a que se refiera configurada como un diagrama jerárquico y funcional.” (Roobins & Deceno, 2007, p. 84).

**Organigrama Funcional:** “(...) se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas” (Roobins & Deceno, 2007, p. 89).

**Análisis y Descripción de Puestos:** “(...) las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador y, por otro, es la base de los demás subsistemas” (Canelos, 2010, p. 80).

**Principios:** “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Deben ser compartidos por todos.” (Castro, 2008, p.35).

**Políticas:** “(...) son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados” (Baca; Urbina, 2010, p. 56).

**Plan:** Esta palabra que ahora nos ocupa tiene su origen etimológico en el latín. Así, podemos saber que en concreto emana del vocablo latino *planus* que puede traducirse como “plano” (Baca; Urbina, 2010, p. 59).

**Objetivos estratégicos:** “(...) se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.” (Castro, 2008, p. 38).

#### **1.4. Idea por defender**

Diseño de un plan de negocios para la empresa CELRED Telefonía Celular de la Provincia de Chimborazo.

#### **1.5. Variables**

Variable dependiente: Diseño de un Plan de Negocios

Variable independiente: La Empresa CELRED Telefonía Celular de la Provincia de Chimborazo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Modalidad de investigación

##### 2.1.1. *Tipo de investigación*

###### 2.1.1.1. *Exploratoria*

La presente investigación es exploratoria y descriptiva. Es principalmente exploratoria en función de que examinará los asuntos referentes al plan de negocios de una organización, así como aquellos aspectos relevantes del ámbito nacional que puedan incidir en la institución que se estudia.

###### 2.1.1.2. *Descriptiva*

También es descriptiva, ya que se procede a describir la situación actual de la institución objeto de estudio, así como del entorno en el que realiza su gestión; con estos datos se procederá a diseñar y plantear una propuesta desde el aspecto financiero, que se ajuste a las necesidades actuales de la entidad.

#### 2.1.2. *Métodos y técnicas de investigación*

##### 2.1.2.1. *Métodos teóricos*

Los métodos utilizados en el estudio fueron deductivo y analítico. En el primer caso, la investigación parte de varios conceptos generales propuestos por diferentes investigadores y expertos en temas referentes a la planificación, estrategia, finanzas, diagnóstico, a partir de los que deduce lo que es aplicable a la institución. También se utiliza el método para tomar aquellos elementos del entorno que puedan incidir en la situación financiera actual de la entidad.

Por otro lado, también se utilizó el método analítico para, una vez que se obtuvo los datos del entorno, la empresa y la fundamentación teórica, se procedió a descomponer en partes cada aspecto estudiado, se entendió de mejor manera, alineándolos a la necesidad de la entidad, y se generó estrategias e ideas que se plasmaron en la propuesta de la planificación financiera.

#### *2.1.2.2. Métodos empíricos*

En el estudio también se utilizaron los métodos empíricos, entre los que se nombran a la recolección de información, por medio de la cual se pudieron recabar datos de la entidad, el entorno, entre las que se buscaron aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La observación fue aplicada en varios momentos del diagnóstico, revisando la manera en cómo funciona la entidad, su operación, así como su relación con sus clientes, socios, proveedores. etc.

#### *2.1.3. Técnicas de recolección de información*

Como principales técnicas de recolección de información se utilizaron las siguientes:

- **Observación directa:** se utilizó esta técnica para levantar información sobre la situación actual de la entidad, sus procesos, su manejo, sus necesidades, entre otros temas. Estos datos se plasman en el análisis interno, y han sido considerados para la elaboración de la propuesta.
- **Encuesta:** para la técnica de la encuesta, que permite levantar datos de manera objetiva, se utilizó un cuestionario de 5 preguntas con respuestas dicotómicas, el cual fue aplicado a todo el personal definido como población de la presente investigación. La encuesta abordó temas operativos referentes al plan de negocios que se maneja en la entidad. El cuestionario de encuesta aplicado se adjunta como Anexo A.

#### *2.1.4. Fuentes*

En la investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las primarias se constituyeron de las personas que laboran en la entidad, que proporcionaron información por medio de las encuestas y entrevista. También se levantó información de los hechos de la institución por medio de la observación directa.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizó información de libros de texto, revistas, sitios web, boletines, estadísticas de entidades públicas, e información proporcionada por la institución como su estatuto, reglamento, balances, etc.

#### *2.1.5. Proceso de la información*

El proceso de la información del estudio inició con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos establecidos, es decir: observación directa, encuesta y entrevista.

Posteriormente se procedió a tabular los datos generando las tablas de frecuencia de las opciones de cada pregunta, así como también los gráficos que permiten una visualización de los resultados. Luego de la tabulación de datos, se procedió a realizar los respectivos análisis de los resultados de la encuesta realizada. También se procedió a redactar la información recopilada de la entidad, en el apartado de análisis interno.

## **2.1.6. Población y muestra**

### **2.1.6.1. Población**

La población de la investigación es el personal que labora en la empresa CEL RED Telefonía Celular en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

En la empresa existe una población de 8 personas, distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 1-2:** Población de la empresa CEL REDE Telefonía Celular

<b>Estratos</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Gerente	1	12.5
Personal Administrativo	3	37.5
Personal Operativo	4	50
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Nomina de la empresa CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

### **2.1.6.2. Muestra**

La encuesta debido a que el número de colaboradores de la empresa CEL RED Telefonía Celular. es reducido, se aplicó a todo el personal.

## **2.2. Resultados**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se presenta a continuación la tabulación, análisis e interpretación de información respecto al plan de negocios de la institución objeto de estudio.

### 2.2.1. Análisis de Resultados de la Encuesta

P1. ¿Conoce usted si existe un Plan de Negocios en la Empresa?

**Tabla 2-2:** Existencia de Plan de Negocios de la Empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.



**Gráfico 1-2:** Existencia de un Plan de Negocios en la Empresa

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

Análisis: En base a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 63% afirma que no hay un Plan Financiero, mientras que el 37% indica que sí la hay. En función del alto porcentaje se determina que no hay un plan de negocios definido en la empresa, o que, si se la existe, ésta no se ha difundido y no se ha aplicado adecuadamente, por esto la mayoría del personal no la conoce.



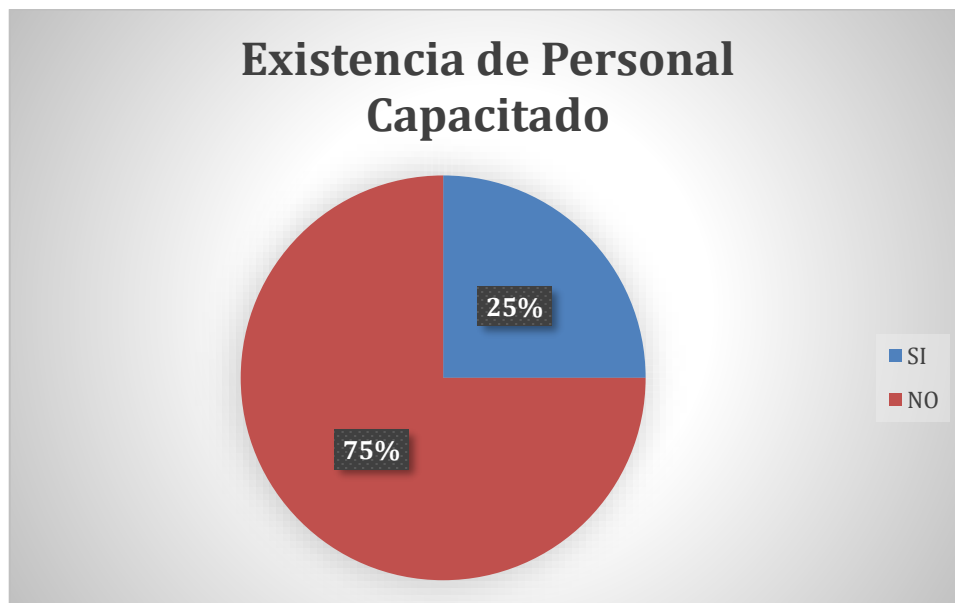
P2. ¿Considera que el personal que labora en los distintos cargos está capacitado para el desempeño de las actividades a realizar?

**Tabla 3-2:** Existencia de Personal Capacitado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	75%
NO	6	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular.

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.



**Gráfico 2-2:** Existencia de Personal Capacitado

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

Análisis: En base a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 75% afirma que no hay existe personal capacitado en las distintas áreas, mientras que el 25% indica que sí. En función del alto porcentaje se determina que no existe personal capacitado en las distintas áreas de la empresa.

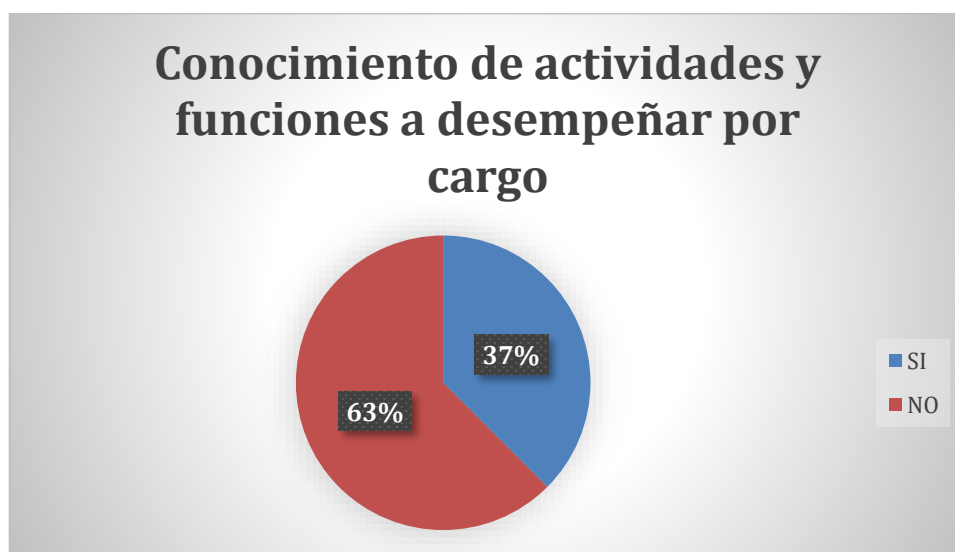
P3. ¿Conoce usted sus actividades y funciones a desempeñar de acuerdo con su cargo en la empresa?

**Tabla 4-2:** Conocimiento de actividades y funciones a desempeñar por cargo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.



**Gráfico 3-2:** Conocimiento de actividades y funciones a desempeñar por cargo.

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

Análisis: En base a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 63% manifiesta que no conocen sus actividades y funciones a desempeñar en base al cargo, y un 37% manifiesta que si conoce sus actividades y funciones a desempeñar en base al cargo.

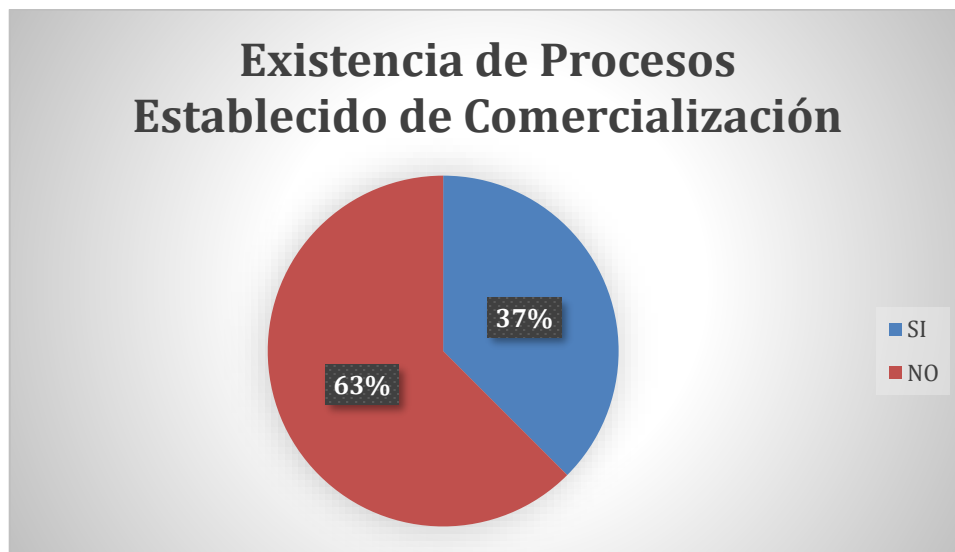
P4. ¿Conoce usted si existe un proceso establecido de comercialización en la empresa?

**Tabla 5-2:** Existencia de Procesos Establecido de Comercialización

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.



**Gráfico 4-2:** Existencia de Procesos Establecido de Comercialización.

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

Análisis: en base a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 37% manifiesta que el personal si conoce que existe un proceso establecido de comercialización en la empresa y el634% manifiesta que no existe este proceso.

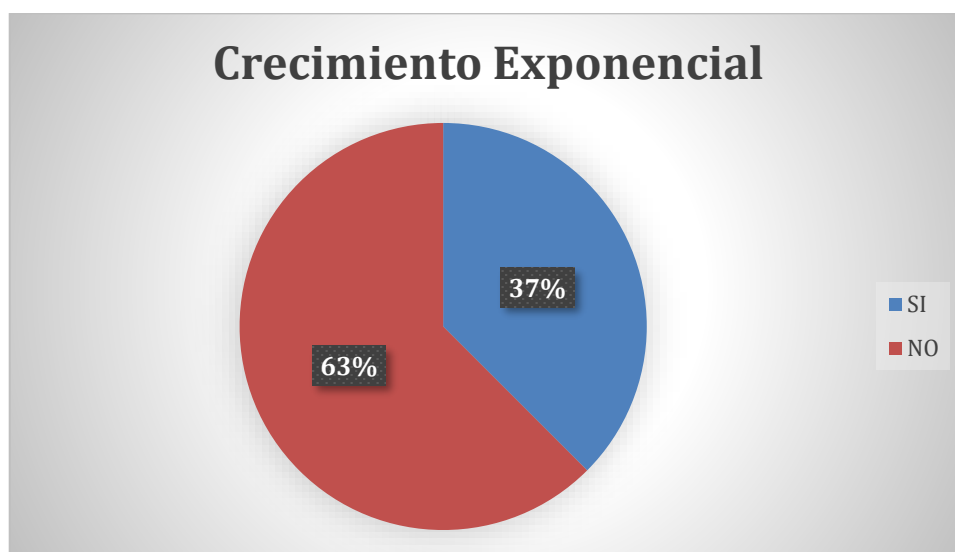
P5. ¿Considera usted que la empresa con su actual plan de negocios puede llegar a tener crecimiento exponencial?

**Tabla 6-2:** Crecimiento Exponencial

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.



**Gráfico 5-2:** Crecimiento Exponencial

**Fuente:** Encuesta personal de CEL REDE Telefonía Celular

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

Análisis: En base a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 37% manifiesta que la empresa con su actual plan de negocios puede tener un crecimiento exponencial y el 63% considera lo contrario que con su actual plan de negocios no se puede llegar a un crecimiento exponencial.

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO PROPOSITIVO**

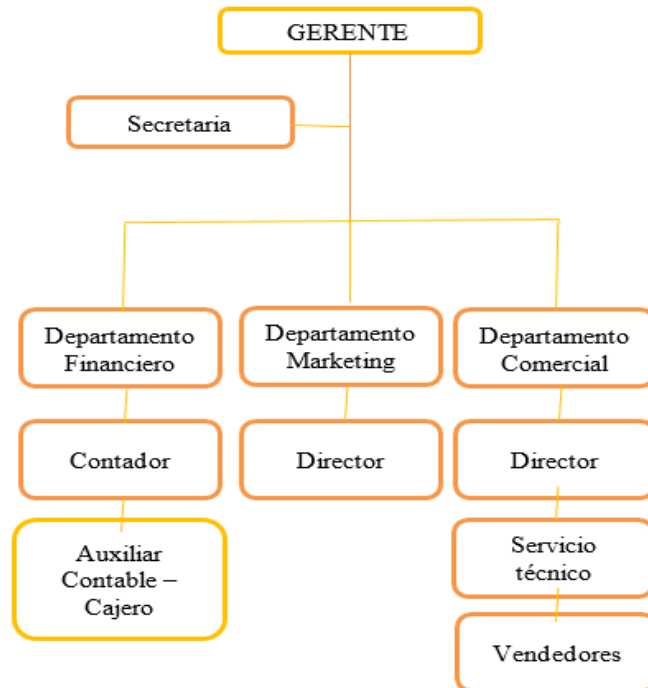
"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA CELRED TELEFONIA CELULAR. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA.", PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

#### **3.1. Antecedentes de la empresa CELRED telefonía celular**

CEL RED Telefonía Celular es una empresa chimboracense con base en el cantón Riobamba, la organización inicia sus actividades en el sector comercial del centro de la ciudad en el 2006, la empresa empezó a dar atención al cliente bajo el nombre de "ACCEEL LINE", no ha sido fácil salir adelante con el proyecto, en el principio contaban con un establecimiento pequeño ofreciendo al mercado una gama limitada de productos y al mismo tiempo dando inicio a actividades como el servicio técnico garantizado; cinco años bastaron para que la administración aportara la idea de dar un avance al negocio y deciden incorporar el proyecto de ser distribuidores, este aporte trajo consigo beneficios, la idea fue buena pues ampliaron el negocio, consiguieron nuevo local y hace dos años se convirtieron en importadores directos de China; en estos días CEL RED Telefonía Celular es una de las organizaciones líderes en el mercado local, ofreciendo al público una gran diversidad de productos de calidad y un servicio efectivo, eficiente y eficaz para todos los ciudadanos de la ciudad de Riobamba (CELLRED, 2020, p. 12).

### 3.2. Estructura

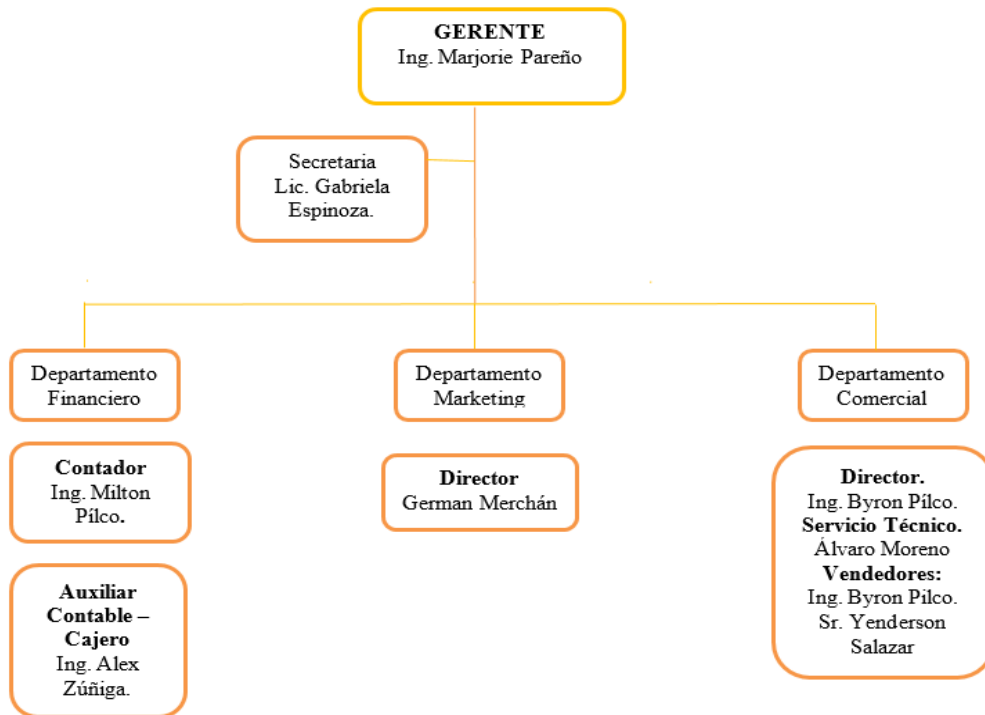
#### 3.2.1. Organigrama Estructural



**Gráfico 1-3:** Organigrama Estructural CEL RED

Fuente: CELLRED, 2020.

### 3.2.2. Organigrama Funcional



**Gráfico 2-3:** Organigrama Funcional de REDCEL

Fuente: CELLRED, 2020.

La definición de las funciones de cada cargo dentro de la empresa se considera necesario e importante, con la finalidad de evitar el cruce de funciones y lograr la eficiencia en los procesos internos y externos de la empresa (BACA; URBINA, 2010, p. 98). A continuación, en el manual de funciones se detalla el perfil y las responsabilidades de los mismos:

**Tabla 1-3:** Perfil y Responsabilidad del Gerente.

<b>Perfil: GERENTE</b>
<b>Título Profesional:</b> Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines
<b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Contratar el personal adecuado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Planificar capacitación dirigida al personal de la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, hacer las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.</li></ul>

Fuente: CELLRED, 2020.



**Tabla 2-3:** Perfil y responsabilidad de Secretaria

<b>Perfil:</b> SECRETARIA
<b>Título Profesional:</b> Técnico Superior en Secretarías o afines
<b>Experiencia:</b> Mínimo 1 año en cargos similares
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar la correspondencia de la gerencia de una empresa y comunicarse de manera efectiva con otros empleados y proveedores y/o clientes.</li> <li>● Asegurarse que la compañía cumple con ciertas obligaciones legales comprobando la adecuación de una gran variedad de documentos.</li> <li>● Llevar un registro efectivo revisando que las reuniones de su jefe están bien programadas y no interfieren con otras obligaciones.</li> <li>● Enviar agendas e informes.</li> <li>● Comprobar que las acciones acordadas se llevan a cabo.</li> <li>● Tener una agenda actualizada incluyendo a los trabajadores de la empresa, clientes y proveedores.</li> <li>● Recibir a los clientes y demás personas que concurran a la empresa y direccionarlas al departamento pertinente.</li> <li>● Responsable de Bodega.</li> </ul>

Fuente: CELLRED, 2020.

**Tabla 3-3:** Perfil y responsabilidad del Contador

<b>Perfil:</b> CONTADOR
<b>Título Profesional:</b> Ing. Contabilidad y Auditoría o afines
<b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asignación de cuentas para el registro contable.</li> <li>● Llevar el registro transaccional contable de los clientes.</li> <li>● Presentar las declaraciones juradas de impuestos.</li> <li>● Redacción de recibos de pago.</li> <li>● Administrar la actividad de los cheques.</li> <li>● Analizar la vida útil de los activos de la empresa.</li> <li>● Presupuestar e identificar gastos innecesarios.</li> <li>● Manejar la cartera de cuentas pagar y cobrar.</li> <li>● Elaborar y preparar auxiliares previos a los estados financieros.</li> <li>● Analizar las ganancias y los gastos.</li> <li>● Evaluar e interpretar los resultados de los estados financieros de acuerdo a informes o notas financieras.</li> <li>● Responsable de Inventarios y de bodega en coordinación con secretaria.</li> </ul>

Fuente: CELLRED, 2020.

**Tabla 4-3:** Perfil y responsabilidad del Auxiliar Contable

<b>Perfil: AUXILIAR CONTABLE - CAJERO</b>
<b>Título Profesional:</b> Lcdo. Contabilidad y Auditoría o afines
<b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años en cargos similares
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Responsable de la documentación contable</li><li>● Elaboración de comprobantes de egreso en el sistema; (verificar cada soporte con el sello de cancelado)</li><li>● Elaboración de comprobantes de ingreso en el sistema; (verificar recibir por consecutivo los recibo de caja manuales)</li><li>● Elaboración de conciliaciones Bancarias.</li><li>● Elaboración del borrador de la declaración de retenciones.</li><li>● Redacción de correspondencias pertinentes al Departamento de Contabilidad.</li><li>● Recibir visita de Revisoría Fiscal</li><li>● Conciliar cada una de las cuentas de balance en conjunto con el contador</li><li>● Revisar que cada factura de venta que reciba esté debidamente contabilizado.</li><li>● Cobro de facturas diarias</li><li>● Conciliación diaria de caja.</li></ul>

Fuente: CELLRED, 2020.

**Tabla 5-3:** Perfil y responsabilidad del director de Marketing

<b>Perfil: DIRECTOR MARKETING</b>
<b>Título Profesional:</b> Licenciatura en empresariales, económicas o marketing.
<b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing.</li> <li>● Planificación, dirección y coordinación de esfuerzos de marketing.</li> <li>● Comunicación del plan de marketing.</li> <li>● Investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa.</li> <li>● Desarrollo de estrategias de precios de forma conjunta con el departamento de ventas, con el objetivo de maximizar los beneficios y la participación en el mercado, mientras mantiene la satisfacción del cliente.</li> <li>● Desarrollo de estrategias de precios de forma conjunta con el departamento de ventas, con el objetivo de maximizar los beneficios y la participación en el mercado, mientras mantiene la satisfacción del cliente.</li> <li>● Desarrollo de promociones con gestores publicitarios.</li> <li>● Comprensión y desarrollo de presupuestos y finanzas, incluidos gastos, créditos para investigación y desarrollo, retornos de inversión y proyecciones de pérdidas y ganancias.</li> <li>● Desarrollo y gestión de campañas publicitarias.</li> <li>● Creación de conciencia de marca y posicionamiento.</li> </ul>

Fuente: CELLRED, 2020.

**Tabla 6-3:** Perfil y responsabilidad del director de Departamento Comercial

<b>Perfil: DIRECTOR DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>
<b>Título Profesional:</b> Ingeniería Comercial, económicas o afines.
<b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Funciones:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar y llevar a cabo las estrategias comerciales y de ventas para obtener mejores resultados de las ventas.</li> <li>● Mantener una comunicación activa con otros directores de departamentos, como el director de marketing o el director de producto. La comunicación es vital para que todos los departamentos entiendan que se debe avanzar a iguales velocidades para llegar más lejos.</li> <li>● Seleccionar conjuntamente con el gerente el personal de ventas y técnico de mantenimiento, e integrarlo al equipo del departamento.</li> <li>● Liderar, motivar y velar por un excelente ambiente laboral.</li> <li>● Tener a disposición del equipo las herramientas y recursos para poder cumplir los objetivos trazados.</li> <li>● Crear los presupuestos y elaborar una previsión de ventas, real, alcanzable, medible, y además llevar control sobre esta.</li> <li>● Gestionar las grandes cuentas.</li> </ul>

Fuente: CELLRED, 2020.

**Tabla 7-3:** Perfil y responsabilidad de Servicio Técnico

<b>Perfil: SERVICIO TÉCNICO</b>
<b>Título Profesional:</b> Técnico Eléctrico o Electrónico o afines
<b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Funciones:</b>
· Detectar el error de los equipos y de ser el caso repararlos.
· Realizar informes técnicos de los equipos recibidos para revisión.
· Realizar informes técnicos para solicitar garantías por partes y piezas defectuosas.
· Elaborar informes periódicos dirigidos a la gerencia señalando los equipos recibidos, arreglados y dados de baja.
· Apoyar la adquisición de grandes clientes y por supuesto su mantenimiento.
· Demás funciones inherentes a su cargo.

Fuente: CELLRED, 2020.

**Tabla 8-3:** Perfil y responsabilidad de Vendedores

● <b>Perfil: VENDEDORES</b>
● <b>Título Profesional:</b> Licenciatura en empresariales, económicas o marketing.
● <b>Experiencia:</b> Mínimo 3 años en cargos similares
● <b>Funciones:</b>
● Tener pleno conocimiento de las características de los equipos
● Saber cuáles son sus competidores.
● Qué opinan del producto los clientes satisfechos.
● Debe comprender cuál es su espacio de ventas y gestionarlo inteligentemente.
● Debe mantenerse actualizado.
● El vendedor debe relacionarse con prescriptores y proveedores.
● Conocer el perfil de sus clientes: ¿quiénes son? ¿qué buscan? ¿cuáles son sus necesidades? ¿edad promedio? ¿lugares que frecuentan? ¿rutinas? ¿trabajos que realizan? ¿formas de comunicación? etc.
● Aconsejar, guiar y asesorar a los futuros clientes.
● Informar al cliente.
● Creación de conciencia de marca y posicionamiento.
● Concertar citas.
● Realizar visitas.
● Realizar entrevistas de ventas.
● Diseñar estrategias para obtener y mantener la atención de los clientes.
● Realizar demostraciones y promoción.

Fuente: CELLRED, 2020.

La empresa brindará a su personal estabilidad laboral y capacitación continua, se comprometerá a fomentar el compañerismo y a cancelar un salario justo más beneficios de ley acorde a la normativa laboral vigente en el Ecuador.

Es menester detallar el sueldo a percibir por cada colaborador de la empresa, ya que esto influye de manera directa en los estados financieros que se presentarán posteriormente, a continuación, se presenta un pre-rol en el que se detalla el número de empleados y la remuneración a percibir.

**Tabla 9-3:** Cálculo de sueldo y beneficios sociales

<b>CELRED TELEFONIA CELULAR</b>											
<b>CALCULO DE SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES</b>											
<b>No. Orden</b>	<b>CARGO</b>	<b>DIAS TRABAJADOS</b>	<b>SUELDO</b>	<b>13 SUELDO</b>	<b>14 SUELDO</b>	<b>VACACIONES</b>		<b>APORTE PATRONAL</b>	<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>PROVISIÓN MENSUAL</b>	<b>PROVISIÓN 2 MESES</b>
1	GERENTE	30	700,00	58,33	13,33	29,17	800,83	85,05	-	885,88	1.771,77
2	SECRETARIA	30	400,00	33,33	13,33	16,67	463,33	48,60	-	511,93	1.023,87
3	CONTADOR	30	600,00	50,00	13,33	25,00	688,33	72,90	-	761,23	1.522,47
4	AUXILIAR CONTABLE CAJERO	30	400,00	33,33	13,33	16,67	463,33	48,60	-	511,93	1.023,87
5	JEFE MARKETING	30	500,00	41,67	13,33	20,83	575,83	60,75	-	636,58	1.273,17
6	DIRECTOR COMERCIAL	30	600,00	50,00	13,33	25,00	688,33	72,90	-	761,23	1.522,47
7	SERVICIO TÉCNICO	30	400,00	33,33	13,33	16,67	463,33	48,60	-	511,93	1.023,87
8	VENDEDOR 1	30	500,00	41,67	13,33	20,83	575,83	60,75	-	636,58	1.273,17
<b>TOTAL</b>							<b>4.719,17</b>	<b>498,15</b>		<b>5.217,32</b>	<b>10.434,63</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

### **3.2.3. Principios Corporativos**

#### **3.2.3.1. Misión**

“Somos una empresa líder a nivel provincial en la importación, distribución y comercialización de productos y prestación de servicio técnico, contando con personal altamente capacitado y tecnología moderna para satisfacer las necesidades de nuestros clientes” (CELLRED, 2020, p. 12).

#### **3.2.3.2. Visión**

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la importación, distribución y comercialización de productos y prestación de servicio técnico de calidad, con mira en la mejora continua del personal y desarrollo tecnológico para cumplir con las necesidades de los clientes” (CELLRED, 2020, p. 12).

#### **3.2.3.3. Objetivo General**

Liderar el mercado local con la venta de productos tecnológicos de calidad con garantía de marcas reconocidas a nivel mundial, ofertadas por personal altamente calificado. (CELLRED, 2020, p. 13).

#### **3.2.3.4. Objetivos Específicos**

- Capacitar al personal de la empresa para mejorar su desempeño y el servicio al cliente.
- Aumentar y mejorar la participación en el mercado local de la empresa.
- Incrementar el volumen de las ventas.
- Mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa.

### **3.2.4. Valores Corporativos**

#### **3.2.4.1. Honestidad**

Ofrecer productos y servicio de calidad acorde a la exigencia del cliente, la empresa no busca aprovecharse de la situación, somos claros y concisos con lo que respecta al trabajo ofrecido al cliente y venta de productos con calidad garantizada (CELLRED, 2020, p. 14).

#### 3.2.4.2. *Trabajo en equipo*

Mantener una estructura sólida internamente, por lo que la empresa cuenta con personal que desempeña bien el papel de compañero de trabajo, realizando un trabajo corporativo en el que cada colaborador brinda la ayuda necesaria a cada integrante de la organización (CELLRED, 2020, p. 15).

#### 3.2.4.3. *Puntualidad*

La eficacia tiene mucha importancia para la organización, por lo que busca optimizar el tiempo en función a la atención al cliente y la entrega de servicios y productos, con el objeto de garantizar la satisfacción del cliente (CELLRED, 2020, pp. 15-17).

#### 3.2.4.4. *Ética*

Sin duda la Ética está conformado por un conjunto de costumbres y normas que rigen valoran el comportamiento humano es por ello en el campo laboral asegura la continuidad de la empresa en el campo comercial, sin embargo, la ética ayuda a que se desarrollen, contribuyan con el bienestar en la vida de nuestros usuarios, satisfaciendo la necesidad requerida por el cliente de manera eficiente e inmediata (CELLRED, 2020, pp. 17-18).

#### 3.2.4.5. *Respeto*

Tantos los miembros de la empresa deben actuar con profesionalismo y respeto cuando se comuniquen con los clientes, accionistas, proveedores, competidores (CELLRED, 2020, p. 19).

#### 3.2.4.6. *Calidad*

Saber que el cliente es lo primero, por eso se debe lograr mantener las buenas relaciones brindando un excelente servicio (CELLRED, 2020, p. 19).

#### 3.2.4.7. *Profesionalismo*

Nuestros empleados están altamente calificados para realizar la comercialización de celulares y accesorios y además servicio técnico, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes (CELLRED, 2020, p. 20).



### 3.2.4.8. Productos y servicios

CEL RED, dispone de una amplia gama de Celulares, Tablet, Computadores de marcas reconocidas a nivel mundial y diversidad en Cámaras de Seguridad. Brinda servicio técnico de calidad con repuestos originales y garantizados (CELLRED, 2020, p. 22).

### 3.2.4.9. Matriz de productos y servicios

**Tabla 10-3:** Productos CEL RED

Productos	Marcas	Modelos
Celulares	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Samsung fame</li> <li>· Sony</li> <li>· Alcatel</li> <li>· 4LG</li> <li>· Huawei</li> <li>· Nokia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mini s4</li> <li>· Xperia</li> <li>· OT6012</li> <li>· L3 II</li> <li>· 210</li> </ul>
Tablets	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Huawei</li> <li>· Sony Xperia</li> <li>· Doppio</li> <li>· Samsung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Media pad lite</li> <li>· Tab z</li> <li>· Wave</li> </ul>
Computadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sansung</li> <li>· HP</li> <li>· Dell</li> <li>· HACER</li> <li>· Compac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· I7</li> <li>· I7</li> <li>· I7</li> <li>· I7</li> <li>· I7</li> </ul>
Camaras de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hikvision</li> <li>· Netatmo Presence</li> <li>· Anspo</li> <li>· Wardmay</li> <li>· MVTEAM</li> </ul>	Cámaras de interior, de movimiento, visión nocturna, ocultas, IP. Antibandalicas, inalámbricas, exteriores, todo en uno

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 11-3:** Servicios CEL RED

Productos	Detalle	Descripción
Carcasas y estuches	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuero</li> <li>● Plástico</li> <li>● Porta celulares</li> <li>● Bases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Varios modelo</li> </ul>
Accesorios Pequeños	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Auriculares</li> <li>● Baterías</li> <li>● Micas</li> <li>● Carcasas</li> <li>● Reparaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Varios modelos ores</li> <li>● Marcas de celular</li> </ul>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

### 3.3. Plan de marketing

#### 3.3.1. Estrategias de los productos y servicios

Los equipos que oferta CEL RED son de marcas reconocidas a nivel mundial por la calidad de sus componentes y tecnología innovadora.

Lo que se garantizara ofertando:

- Cajas selladas
- Sellos de marca íntegros (no violentados).
- Manuales de usuarios
- Marcas de fábrica en los componentes
- Garantía técnica de fabrica
- Realizar cursos gratuitos sobre el manejo y aprovechamiento al máximo de un teléfono celular de última generación para clientes,
- Asegurar los teléfonos inteligentes aprovechando las mismas aplicaciones de los celulares, como es la opción de búsqueda, rastreo y bloqueo que ofrece el Avast Mobile Securit en teléfonos Android.

### **3.3.2. Estrategia de los precios**

Los equipos se los adquiere directamente del fabricante o del distribuidor autorizado a nivel nacional. Lo que permite tener un margen de utilidad considerable que permitirá cubrir los costos y gastos que genera esta actividad comercial.

Adicionalmente se ofrecerá las siguientes estrategias de precio:

- Se ofertará un descuento establecido hasta del 5% por compra al contado.
- Se ofertará la instalación de los equipos sin recargo adicional.
- Se obsequiará una camiseta por el monto de la compra (a partir de los \$ 200,00)
- Se otorgará créditos inmediatos y sin garantes a los clientes más fieles en la empresa.
- Se realizarán promociones en fechas determinadas cada año (día de la amistad, día de la madre, día del padre y navidad).

### **3.3.3. Estrategia de plaza**

Los equipos serán comercializados en las oficinas de CEL RED y de requerirlo el jefe de ventas será el encargado de visitar el cliente.

### **3.3.4. Estrategia de promoción**

Los equipos se darán a conocer por medio de la estrategia de empuje, creando una relación con aliados estratégicos como medio publicitario para dar a conocer los equipos.

Se utilizará la estrategia de atracción, como:

- Publicidad radial seleccionando medios de comunicación más sintonizados del sector y provinciales.
- Los mensajes publicitarios deben ser claros y concisos
- Auspiciar eventos y alianzas con empresas importante de la localidad
- Promoción en redes sociales
- Medios impresos como flyers.

### **3.3.5. Presupuesto de Marketing**

El presupuesto requerido para la inversión en marketing está dado del presupuesto inicial de marketing sumado a la inversión de publicidad y propaganda que se llevarán a cabo durante cada mes de operatividad del negocio, los mismos que se detalla a continuación:

**Tabla 12-3:** Material Publicitario.

<b>MATERIAL PUBLICITARIO</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD REQUERIDA</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
FLYERS	500	0,40	16,67	200,00
CAMISETAS CON MARCA CELRED	200	3,00	50,00	600,00
<b>TOTAL</b>			<b>66,67</b>	<b>800,00</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 13-3:** Inversión en marketing

<b>INVERSIÓN EN MARKETING</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
FLYERS	16,67	200,00
CAMISETAS CON MARCA CELRED	50,00	600,00
MANTENIMIENTO REDES SOCIALES	50,00	600,00
PUBLICIDAD RADIAL PAGADA POR ANTICIPADO	100,00	1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>216,67</b>	<b>2.600,00</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

### **3.4. Estudio Técnico**

#### **3.4.1. Infraestructura y Equipamiento**

Para la operatividad de CEL RED se cuenta con equipos operativos, muebles y enseres y equipo de cómputo los mismos que se detallan a continuación

**Tabla 14-3:** Equipo Operativo

<b>EQUIPO OPERATIVO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
1	EQUIPO DE SOPORTE TECNICO	550,00	550,00
<b>TOTAL</b>			<b>550,00</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 15-3:** Muebles y Equipo de Oficina

<b>MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
1	ESCRITORIO EJECUTIVO	350,00	350,00
6	ESCRITORIOS	250,00	1.500,00
2	VITRINA DE 30X20	500,00	1.000,00
4	VITRINA DE 3*4	200,00	800,00
7	SILLAS GIRATORIAS CON RESPALDARES LATERALES	80,00	560,00
1	SILLA TIPO EJECUTIVO	120,00	120,00
1	COUNTER 40x20	200,00	200,00
8	ESTANTERIAS METÁLICAS	100,00	800,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.330,00</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 16-3:** Equipo de cómputo

<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
8	COMPUTADORES DELL i7	800,00	6.400,00
1	IMPRESORA/COPIADORA	1.500,00	1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>7.900,00</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

El mobiliario y equipo de cómputo sirve para la operatividad del área administrativa y bodega, mientras que el equipo operativo será la herramienta para el soporte técnico.

### **3.4.2. Localización**

La ubicación geográfica de CELRED se detalla a continuación:

- Provincia: Chimborazo
- Cantón: Riobamba
- Sector: La Condamine
- Dirección: Pichincha y Colombia

El local en el que funciona CELRED no es propio por lo que se cancela mensualmente un canon de arrendamiento de \$ 500,00 mensuales más IVA, de debe considerar que se entregó como garantía de las instalaciones \$ 1.000,00; se realizó adecuaciones a las instalaciones de acuerdo con las necesidades con una inversión de \$600,00.

### 3.4.3. Análisis FODA



Gráfico 3-3: Análisis FODA

Fuente: CELLRED, 2020.

## 3.5. Evaluación financiera

### 3.5.1. Inversión

La inversión fija de CELRED se la detallo en los puntos anteriores y se encuentra estructurada por los muebles y equipos de oficina, equipo de cómputo y los equipos operativos, al igual que se detalló la inversión en marketing y la inversión diferida como lo es los gastos de instalación y otros rubros como los gastos de constitución.

**Tabla 17-3:** Gastos de constitución

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Contratación de abogado	300,00
Inscripción cuerpo de bomberos (pago por año)	20,00
Patente Municipal (pago por año)	50,00
Permiso de Funcionamiento	20,00
Matricula de comercio (Juez de lo civil)	80,00
Obtención del RUC	-
<b>TOTAL</b>	<b>470,00</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

El capital de trabajo se calculó de acuerdo con las necesidades para la adquisición de equipos y accesorios y gastos de sueldos, inversión en marketing y gastos de luz, agua, teléfono e internet para dos meses por \$ 53.711,97; se prevé un porcentaje para imprevistos el 1% calculado del total de ventas mensuales previsto \$ 250,00, por los dos meses \$ 500,00.

A continuación, se expone la situación financiera de la empresa CELRED

**Tabla 18-3:** Estado de situación financiera

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		
<b>INVERSIÓN FIJA</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOS USD\$</b>	<b>%</b>
Muebles y equipos de Oficina	5.330,00	9,84
Equipo de Computo	7.900,00	14,59
Equipos de operación	550,00	1,02
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>13.780,00</b>	<b>25,44</b>
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOS USD\$</b>	<b>%</b>
Gastos de Constitución	470,00	0,87
Gastos de Instalación y adecuaciones	1.000,00	1,85
Publicidad y Propaganda pagada por anticipado	2.600,00	4,80
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>	<b>4.070,00</b>	<b>7,52</b>
<b>INVERSIÓN CORRIENTE</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOS USD\$</b>	<b>%</b>
Capital de Trabajo	35.807,98	66,12
1% Imprevistos	500,00	0,92
<b>TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE</b>	<b>36.307,98</b>	<b>67,04</b>
<b>TOTAL</b>	<b>54.157,98</b>	<b>100,00</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.



### 3.5.2. *Financiamiento*

De acuerdo a la situación financiera de la empresa la misma no pudo ser cubierta por la inversión de los socios que es de \$ 35.000, por lo que es cubierta con la obtención de un crédito en BanEcuador

**Tabla 19-3:** Financiamiento

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
<b>FUENTE</b>	<b>VALOR USD</b>	<b>%</b>
FONDOS PROPIOS (Inversión Propia)	35.000,00	62,50
PRESTAMO BANCARIO	19.157,98	37,50
<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>54.157,98</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** CELLRED, 2020.

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

Las condiciones del crédito son las siguientes:

**Tabla 20-3:** Condiciones de Crédito

<b>CONDICIONES DEL CRÉDITO</b>	
Institución Financiera	BanEcuador
MONTO EN USD \$	19.157,98
TAZA DE INTERÉS	9,76
PLAZO EN AÑOS	2
PERIODOS DE PAGOS	24

**Fuente:** CELLRED, 2020.

**Realizado por:** Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 21-3:** Amortización Anual del Crédito

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN ANUAL DEL CRÉDITO</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>INTERES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>PAGO</b>
AÑO 1	1.441,32	9.578,99	11.020,31
AÑO 2	506,41	9.578,99	10.085,40
<b>TOTAL</b>	<b>1.947,73</b>	<b>19.157,98</b>	<b>21.105,71</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 22-3:** Amortización Mensual del Crédito

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL DEL PRESTAMO</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>SALDO</b>	<b>INTERES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>CUOTA INTERES + CAPITAL</b>
	19.157,98			
1	18.359,73	155,82	798,25	954,07
2	17.561,48	149,33	798,25	947,58
3	16.763,23	142,83	798,25	941,08
4	15.964,98	136,34	798,25	934,59
5	15.166,73	129,85	798,25	928,10
6	14.368,48	123,36	798,25	921,61
7	13.570,23	116,86	798,25	915,11
8	12.771,98	110,37	798,25	908,62
9	11.973,73	103,88	798,25	902,13
10	11.175,48	97,39	798,25	895,64
11	10.377,23	90,89	798,25	889,14
12	9.578,98	84,40	798,25	882,65
13	8.780,73	77,91	798,25	876,16
14	7.982,48	71,42	798,25	869,67
15	7.184,23	64,92	798,25	863,17
16	6.385,98	58,43	798,25	856,68
17	5.587,73	51,94	798,25	850,19
18	4.789,48	45,45	798,25	843,70
19	3.991,23	38,95	798,25	837,20
20	3.192,98	32,46	798,25	830,71
21	2.394,73	25,97	798,25	824,22
22	1.596,48	19,48	798,25	817,73
23	798,23	12,98	798,25	811,23
24	-	6,49	798,23	804,72
		<b>1.947,73</b>	<b>19.157,98</b>	<b>21.105,71</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

### 3.6. Estados financieros proyectados

Los Estados Financieros deben ser presentados de manera mensual al Gerente de CELRED, con la finalidad de convertirse en el apoyo para la toma de decisiones administrativas y financieras.

**Tabla 23-3:** Balance General CELLRED

<b>CELRED</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL</b>		
<b>Del 01 de XX al 31 de XX 2020</b>		
1	<b>Activo</b>	
1.1	<b>Activo Corriente</b>	
1.1.1	<b>Caja</b>	
1.1.1.01	Caja General	24.307,98
1.1.2	<b>Bancos</b>	
1.1.2.01	BanEcuador	-
1.1.3	<b>Cuentas por Cobrar</b>	
1.1.3.01	Clientes	-
1.1.3.02	Otras Cuentas por Cobrar	-
1.1.4	<b>Mercaderías</b>	<b>11.500,00</b>
1.1.4.01	Celulares	1.530,00
1.1.4.02	Computadores	8.750,00
1.1.4.03	Accesorios	<u>1.220,00</u>
	<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>35.807,98</b>
1.2	<b>Activo no Corriente</b>	
1.2.1	Muebles y Equipo de Oficina	5.330,00
1.2.2	Equipo de Cómputo	7.900,00
1.2.3	Equipo Operativo	550,00
	<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13.780,00</b>
1.3	<b>Otros Activos</b>	
1.3.1	<b>Gastos de Constitución</b>	<b>470,00</b>
1.3.1.01	Contratación de abogado	300,00
1.3.1.02	Inscripción cuerpo de bomberos (pago por año)	20,00
1.3.1.03	Patente Municipal (pago por año)	50,00
1.3.1.04	Permiso de Funcionamiento	20,00
1.3.1.05	Matricula de comercio (Juez de lo civil)	<u>80,00</u>
1.3.2	<b>Gastos de Instalación</b>	
1.3.2.1	Gastos de Instalación y adecuaciones	1.000,00
1.3.3	<b>Pre pagados</b>	
1.3.3.1	Publicidad y Propaganda pagada por anticipado	2.600,00
1.3.3.2	Arriendo pagado por anticipado	500,00
	<b>TOTAL DE OTROS ACTIVOS</b>	<b><u>4.570,00</u></b>
	<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>54.157,98</b>
2	<b>Pasivos</b>	
2.1	<b>Pasivo Corriente</b>	
	<b>TOTAL DE PASIVO CORRIENTE</b>	-

2.2	<b>Pasivo no Corriente</b>	
2.2.1	Préstamo Bancario	19.157,98
	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b><u>19.157,98</u></b>
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>19.157,98</b>
3	<b>Patrimonio</b>	
3.1	Capital	35.000,00
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b><u>35.000,00</u></b>
	<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>54.157,98</b>
	<hr/>	<hr/>
	<b>CONTADOR</b>	<b>GERENTE</b>
	<b>ELABORADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 24-3:** Estado de Resultados CEL RED

CELRED													
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO													
Del 01 de XXX al 31 de XXX 2025													
CÓ DIG O	CUENTAS	PARCIA L	TOTAL	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
				PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
<b>4</b>	<b>Ingresos</b>												
<b>4.1</b>	<b>Ingresos Operacionales</b>		<b>19.490,00</b>		<b>233.880,00</b>		<b>236.218,80</b>		<b>236.218,80</b>		<b>236.218,80</b>		<b>236.218,80</b>
	<b>Ventas</b>												
4.1.1	Ventas Celulares	7.000,00		84.000,00		84.840,00		84.840,00		84.840,00		84.840,00	
4.1.2	Ventas de Computadores	12.190,00		146.280,00		147.742,80		147.742,80		147.742,80		147.742,80	
4.1.3	Ventas de Accesorios	300,00		3.600,00		3.636,00		3.636,00		3.636,00		3.636,00	
	Costo de ventas	11.500,00	<b>11.500,00</b>	138.000,00	<b>= 138.000,00</b>	139.380,00	<b>= 139.380,00</b>	139.380,00	<b>= 139.380,00</b>	139.380,00	<b>= 139.380,00</b>	139.380,00	<b>= 139.380,00</b>
	<b>Utilidad bruta en ventas</b>		<b>7.990,00</b>		<b>95.880,00</b>		<b>96.838,80</b>		<b>96.838,80</b>		<b>96.838,80</b>		<b>96.838,80</b>
<b>6</b>	<b>Gastos</b>												
<b>6.1</b>	<b>Gastos Operativos</b>		<b>216,67</b>		<b>2.600,00</b>		<b>2.626,00</b>		<b>2.626,00</b>		<b>2.626,00</b>		<b>2.626,00</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Gastos de publicidad</b>												
6.1.1.01	Marketing y Publicidad	216,67		2.600,00		2.626,00		2.626,00		2.626,00		2.626,00	
<b>6.1.2</b>	<b>Gastos Administrativos</b>		<b>6.452,10</b>		<b>77.425,20</b>		<b>76.061,77</b>		<b>75.555,36</b>		<b>72.922,08</b>		<b>72.922,08</b>
6.1.2.01	Sueldos Unificados	4.719,17		56.630,04		56.630,04		56.630,04		56.630,04		56.630,04	
6.1.2.02	IESS Aporte Patronal	498,15		5.977,80		5.977,80		5.977,80		5.977,80		5.977,80	
6.1.2.03	Servicios básicos	220,00		2.640,00		2.640,00		2.640,00		2.640,00		2.640,00	
6.1.2.04	Arriendo Local	500,00		6.000,00		6.000,00		6.000,00		6.000,00		6.000,00	
6.1.2.05	Servicios Bancarios	155,82		1.869,84		506,41		-		-		-	

6.1.2 .06	(-)Dep. Acum de Muebles y Equipo de Oficina	44,21		530,52		530,52		530,52		530,52		530,52
6.1.2 .07	(-)Dep. Acum. Equipo de computo	219,44	358,96	2.633,28		2.633,28		2.633,28		-		-
6.1.2 .08	(-) Dep. Equipo Operativo	1,31		15,72		15,72		15,72		15,72		15,72
6.1.2 .09	(-) Amortización Gastos de Constitución	94,00		1.128,00		1.128,00		1.128,00		1.128,00		1.128,00
<b>6.2</b>	<b>Gastos no Operativos</b>		<b>250,00</b>		<b>3.000,00</b>		<b>3.030,00</b>		<b>3.030,00</b>		<b>3.030,00</b>	<b>3.030,00</b>
6.2.2	Varios	250,00		3.000,00		3.030,00		3.030,00		3.030,00		3.030,00
				-		-		-				
	<b>Total de Costos y Gastos</b>		<b><u>6.918,77</u></b>		<b><u>83.025,20</u></b>		<b><u>81.717,77</u></b>		<b><u>-81.211,36</u></b>		<b><u>78.578,08</u></b>	<b><u>78.578,08</u></b>
	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>1.071,23</b>		<b>12.854,80</b>		<b>15.121,03</b>		<b>15.627,44</b>		<b>18.260,72</b>	<b>18.260,72</b>
<b>4.3</b>	<b>Otros Ingresos</b>		<b>100,00</b>		<b>360,00</b>		<b>363,60</b>		<b>363,60</b>		<b>363,60</b>	<b>363,60</b>
4.3.1	Servicio Técnico	300,00		360,00		363,60		363,60		363,60		363,60
	<b>UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>1.171,23</b>		<b>12.854,80</b>		<b>15.484,63</b>		<b>15.991,04</b>		<b>18.624,32</b>	<b>18.624,32</b>
	<b>Impuesto a la Renta 25%</b>		<b><u>292,81</u></b>		<b><u>-3.213,70</u></b>		<b><u>-3.871,16</u></b>		<b><u>-3.997,76</u></b>		<b><u>-4.656,08</u></b>	<b><u>-4.656,08</u></b>
	<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>878,42</b>		<b>9.641,10</b>		<b>11.613,47</b>		<b>11.993,28</b>		<b>13.968,24</b>	<b>13.968,24</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 25-3:** Flujo del Efectivo

<b>CELRED</b>							
<b>FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO</b>							
<b>Del 01 de XXX al 31 de XXX 2025</b>							
		<b>MES 1</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
1.	<b>DETALLE DE INGRESOS</b>						
1.1	Ingresos por Ventas	19.190,00	230.280,00	232.582,80	232.582,80	232.582,80	232.582,80
1.2	Otros Ingresos	<u>300,00</u>	<u>3.600,00</u>	<u>3.636,00</u>	<u>3.636,00</u>	<u>3.636,00</u>	<u>3.636,00</u>
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>19.490,00</b>	<b>233.880,00</b>	<b>236.218,80</b>	<b>236.218,80</b>	<b>236.218,80</b>	<b>236.218,80</b>
2.	<b>DETALLE DE EGRESOS</b>						
2.1	Servicios Básicos	220,00	2.640,00	2.666,40	2.666,40	2.666,40	2.666,40
2.2	Arriendo de local	<u>500,00</u>	<u>6.000,00</u>	<u>6.060,00</u>	<u>6.060,00</u>	<u>6.060,00</u>	<u>6.060,00</u>
	<b>Egresos de Consumo</b>	<b>720,00</b>	<b>8.640,00</b>	<b>8.726,40</b>	<b>8.726,40</b>	<b>8.726,40</b>	<b>8.726,40</b>
2.3	Compra de Mercadería	11.500,00	138.000,00	139.380,00	139.380,00	139.380,00	139.380,00
2.4	Salarios	5.217,32	62.607,84	62.607,84	62.607,84	62.607,84	62.607,84
2.5	Marketing y Publicidad	216,67	2.600,00	2.600,04	2.600,04	2.600,04	2.600,04
2.6	Depreciación	264,96	3.179,52	3.179,52	3.179,52	2.960,08	2.960,08
2.7	Amortización	94,00	1.128,00	1.128,00	1.128,00	1.128,00	1.128,00
2.8	Cuota Crédito	954,07	11.020,31	10.085,40	-	-	-

2.10	Varios	250,00	3.000,00	3.030,00	3.030,00	3.030,00	3.030,00
2.11	Impuesto a la Renta		<u>3.213,70</u>	<u>3.871,16</u>	<u>3.997,76</u>	<u>4.656,08</u>	<u>4.656,08</u>
	<b>Egresos Operativos</b>	<b>18.497,02</b>	<b>224.749,37</b>	<b>225.881,96</b>	<b>215.923,16</b>	<b>216.362,04</b>	<b>216.362,04</b>
2.0	<b>Total de Egresos</b>	<b><u>19.217,02</u></b>	<b><u>233.389,37</u></b>	<b><u>234.608,36</u></b>	<b><u>224.649,56</u></b>	<b><u>225.088,44</u></b>	<b><u>225.088,44</u></b>
<b>SALDO NETO</b>		<b>272,98</b>	<b>490,63</b>	<b>1.610,44</b>	<b>11.569,24</b>	<b>11.130,36</b>	<b>11.130,36</b>

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

### 3.7. Evaluación financiera

#### 3.7.1. Valor actual neto (V.A.N.)

$$\text{VAN} = - \text{Inversión Inicial} + \sum_{n=1}^n \frac{\text{Flujo de Caja Neto}_n}{(1 + \text{TIO o Cpk})^n}$$

$$\text{VAN} = - 30000 + (9641,10 / (1 + 0,2)) + (11613,47 / (1 + 0,2)^2) + ((11993,28 / (1 + 0,2)^3) + (13968,24 / (1 + 0,2)^4) + (13968,24 / (1 + 0,2)^5))$$

$$\text{VAN} = 5.389,46$$

#### 3.7.2. Tasa interna de retorno (T.I.R)

$$\text{TIR} = \text{Tdi} + (\text{Tds} - \text{Tdi}) \times (\text{VANi} / (\text{VANi} - \text{VANs}))$$

$$\text{TIR} = 27\%$$

#### 3.7.3. Beneficio costo (B/C)

$$\text{B/C} = \text{VA} / \text{FCO}$$

$$\text{B/C} = 5.389,46 / 30.000,00$$

$$\text{B/C} = 0,18$$



$$\text{Utilidad Marginal} = \text{Ventas} - \text{Costos Variables}$$

### 3.7.4. Punto de equilibrio (P.E)

$$\text{Utilidad Marginal} = 233.880,00 - 138.000,00$$

$$\text{Utilidad Marginal} = 95.880,00$$

$$\text{PEQ} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución}}$$

$$\text{PQE} = 83.025,20 / 95.880,00$$

$$\text{PQE} = 0,87$$

$$\text{PE \$} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - (\text{Costo Variable Total} / \text{Ventas Totales})}$$

$$\text{PE \$} = 83025,20 / ((1 - (138000 / 233880)))$$

$$\text{PE \$} = 202.523,30$$

### 3.7.5. Periodo de recuperación de la inversión (P.R.I.)

**Tabla 26-3:** Flujo de Caja Neto

FLUJO DE CAJA NETO	0	1	2	3	4	5
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS	- 30.000,00	9.641,10	11.613,47	11.993,28	13.968,24	13.968,24
VALOR PRESENTE ACUMULADO	- 30.000,00	9.641,10	21.254,57	33.247,85	47.216,09	61.184,33
INTERPOLANDO (PRI)				2 AÑOS 9 MESES		

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

**Tabla 27-3:** Indicadores financieros

<b>T.I.O</b>	20%
<b>V.A.N</b>	5389,46
<b>T.I.R</b>	27%
<b>B/C</b>	0,18
<b>P.E</b>	202,523,30
<b>P.R.I</b>	2 AÑOS 9 MESES

Fuente: CELLRED, 2020.

Realizado por: Endara, Angélica, 2020.

### **3.8. Políticas de compra y venta**

Para lograr el éxito del Plan de negocios de la empresa CELRED de la ciudad de Riobamba es necesario establecer políticas de compra y políticas de venta de los equipos, accesorios y servicios que se oferta. Esto representa que es la puerta de entrada de proveedores, así como la forma de canalizar las relaciones entre las empresas. A continuación, se detallará los parámetros a seguir.

#### **3.8.1. Políticas de compra**

El encargado de las adquisiciones o compras en la empresa de acuerdo con el manual de funciones será el gerente de CELRED, esto representa que es la puerta de entrada de proveedores, así como la forma de canalizar las relaciones entre las empresas, debido a esto deberá considerar los siguientes parámetros:

- Perspectiva de las necesidades de equipos y accesorios
- Planificación del suministro con tiempo suficiente.
- Adquisición de dichos equipos y accesorios.
- Se asegura de que se reciben los productos solicitados en la cantidad y en el tiempo acordado y que lleguen en perfecto estado.
- Gestión de los pagos oportunos a los proveedores.
- Estas tareas se realizan siguiendo un procedimiento de compras, que podemos dividirlo en:
  - **Operaciones previas a la compra:** previsión de necesidades, determinar la cantidad a adquirir, así como la modalidad de aprovisionamiento.
  - **La compra:** Cuando adquirimos los materiales.
  - **Operaciones posteriores a la adquisición:** Esto es la recepción de productos, aceptación de las facturas, y en algunas ocasiones deberán hacer las reclamaciones por defectos en los materiales o por llegar en malas condiciones).

- **Operaciones paralelas a la compra:** Gestionar el stock, captar nuevos proveedores, recuperar materiales sobrantes o en desuso, etc.
- Estas operaciones van acompañadas de subprocesos que son los siguientes:
- Analizar los precios que nos dan los proveedores, solicitar el presupuesto y decidir cuál escoger en función de las necesidades detectadas en las operaciones previas a las compras.
- Planificación de las compras. Esto consiste en analizar las necesidades que han de cubrirse y con qué productos. Identificar los proveedores más adecuados en función de la política de precios y la calidad de la mercancía.
- Especificar las características a los proveedores que necesitamos que cumplan nuestros suministros.
- Seleccionar los proveedores, tras buscar e investigar quiénes podrían abastecernos.
- Evaluación de los proveedores. Una vez que reunimos los posibles candidatos realizar una selección en función de los criterios de calidad, precios y plazos de entrega.
- Establecer cómo se va a realizar el pago de los suministros solicitados. Si el abono se realizará a corto o a largo plazo. Asimismo, se establecerá un plazo de entrega o de devolución del producto en base a las políticas de calidad que hayamos establecido.
- Negociar los precios. Uno de procesos dentro de cómo funcionan las compras de una empresa es la negociación de precios. Consiste en obtener el mejor precio con el proveedor, dicho de otra forma, ver si el proveedor nos puede hacer algún tipo de descuento.
- Generación de la compra. Cuando ya tenemos establecido qué necesitamos, cuánta cantidad y a quién se lo vamos a pedir y por cuánto, ya solo queda realizar la compra. Esto que será el encargado de emitir las órdenes de compra.
- Realización de contratos de equipos y accesorios. A veces están ligados a un contrato por el plazo o por el precio.

### **3.8.2. Políticas de venta**

Con el fin de brindar un servicio de excelencia, oportuno y con calidad a los clientes, se indican a continuación las políticas de ventas a seguir:

- Los precios de los equipos y accesorios se encontrarán en dólares americanos, sin incluir el IVA; los mismos que se hallarán marcados.
- Todas las cotizaciones solicitadas por los clientes tendrán una vigencia de 30 días calendario.
- Los precios de ofertas y promociones sólo podrán ser válidos o durante la vigencia de dicha promoción, señalada en el anuncio o cotización correspondiente.
- En los casos en los que no se cuente con el equipo disponible en stock, el tiempo de entrega será el acordado con el Vendedor.

- Los términos de pago son PRE-PAGO, o los que la empresa establezca por escrito con el cliente.
- En caso anticipos para la compra de equipos que no hay en stock, el cliente pagará el 50% del valor sin IVA por lo que se le generará un recibo y la diferencia cancelará en el momento de la entrega, y es ahí cuando se generará la factura respectiva.
- Para el pago se aceptará Tarjetas de Débito o Tarjetas de Crédito VISA y MASTERCARD o (Para realizar pagos con tarjeta se requiere presentar identificación oficial). Los recargos que se realice por pagos con tarjeta serán de acuerdo a la entidad financiera emisora de las mismas.
- Para información detallada de las garantías que aplican para los equipos comercializados por CELRED, se presentará la factura respectiva.
- Para solicitar un trámite de devolución de un equipo por defectos de fabricación se lo hará únicamente con la factura, en el transcurso de 15 días laborables el Jefe de Ventas se comunicará con el cliente. Para cualquier tema de devolución de producto, el cliente primero deberá exponer el caso a su Ejecutivo de Ventas quien le informará si su solicitud puede ser evaluada o no, y de este modo el cliente cuente con una pre-autorización para enviar el o los equipos de vuelta al almacén de CELRED para el trámite de inspección física y de devolución (si aplica). El cliente no deberá enviar el equipo a CELRED sin haber obtenido la pre-autorización de parte de su Ejecutivo de Ventas. En caso de autorizarse el envío, el producto deberá enviarse a CELRED máximo al día siguiente de que se le haya autorizado dicho envío. El cliente deberá devolver a CELRED los equipos completos (empaquete original intacta, fuente de poder, base para montar, manuales, tornillos, etc.).

## **CONCLUSIONES**

La empresa CELRED TELEFONIA CELULAR. en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, no cuenta con su filosofía empresarial, la misma que fundamente su razón de ser y consecuentemente su proyección económica y financiera.

La actividad del giro con los productos y servicios que facilita cuenta con un espacio de mercado, el mismo que le ha permitido sobrevivir en el ámbito económico, pero con registros de movimientos y estados finales muy básicos.

El mercado en el cual opera es altamente competitivo por lo que los productos y servicios tiene complicaciones por no regirse a un plan o sistema de manejo gerencial basado en reportes e informes financieros eficientes y efectivos.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda aplicar la misión y la visión empresarial, así como los objetivos con su estructura orgánica y funcional, la misma que le permitirá el posicionamiento en el mercado en el cual interactúa de forma eficiente.
- Es importante aplicar el estudio de mercado y su cadena de distribución, el mismo que le permitirá tener sus inventarios, así como su inversión en cantidades y valores identificados para la toma de decisión oportuna.
- Se recomienda considerar y aplicar este Plan de Negocios como una herramienta de gestión empresarial para el logro de sus objetivos empresariales y la satisfacción del mercado al cual asiste, así como los organismos de control y vigilancia del sector con los reportes e informes sugeridos.

## BIBLIOGRAFÍA

Agro Proyectos. (2020). *Agro Proyectos*. Obtenido de <https://www.agroproyectos.org/>

Ángel, M. (1 de agosto de 2014). *Estrategia empresarial*. Obtenido de Formulación, planeación e implantación: [www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/](http://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/)

Baca Urbina, A. (1 de Abril de 2010). *Negocios Exitosos*.

Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito: doi:978-9942-03-111-2.

Carro, R. (12 de enero de 2015). *Investigacion de Operaciones de Administracion*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/1851/1/01464.pdf>

Castro, O. (11 de noviembre de 2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>

CELLRED. (3 de junio de 2020). *CELLCED*. Obtenido de Estructura Organiacional.

Código Del Comercio. (29 de mayo de 2019). *CODIGO DEL COMERCIO LEY 0*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo\\_de\\_Comercio.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf)

Contreras, E. (12 de diciembre de 2016). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Fierro, M. (2016). *Errores Comunes en la Toma de Decisiones Estratégicas, un Enfoque desde la Racionalidad*. Obtenido de Estudios Avanzados en Estrategias: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/full.pdf>

Galindo, C. (11 de maro de 2011). *Formulación y evaluación de planes de negocio*. Obtenido de <https://blog.bancobase.com/por-que-es-tan-importante-el-capital-detrabajo-para-una-empresa>

- García, D. (17 de febrero de 2017). *Cómo elaborar un Plan Financiero*. Obtenido de <https://www.ealde.es/plan-financiero/>
- González, M. (12 de Noviembre de 2017). *Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Obtenido de Control Presupuestario: <https://books.google.com.ec/books?id=-MjjDlho-FsC&pg=PA41&lpg=PA41&dq=es+una+herramienta+de+planificaci%C3%B3n+que,+de+una+forma+determinada,+integra+y+coordina+las+%C3%A1reas,+actividades,+de+partamentos+y+responsables+de+una+organizaci%C3%B3n,+y+que+expr>
- Heizer, J. (2009). *Principios de Administración de producción y operaciones*. MEXICO: SEPTIMA EDICION.
- Hernández, R. (21 de agosto de 2017).
- Hoaldead. (2015). *Principales ratios financieros para analizar la situación de la empresa*. . Obtenido de <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacion-financiera-empresas/>
- Kotler, M. (10 de junio de 2012). *Marketing para el desarrollo empresarial*.
- Martínez, B. (28 de junio de 2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Obtenido de [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e\\_plapre708.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e_plapre708.pdf)
- Mendoza; Orozco, H. (29 de Junio de 2017). *Planificación de Proyectos*.
- Meza, O. (1 de Enero de 2018). *Ritmos de Producción*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/salda04/estudio-de-tiempos-ritmo-deproduccion>
- Miranda, J. (12 de Marzo de 2016). *Flujos de Caja*.
- Pedraza, Q. (18 de octubre de 2018). *Planificación financiera" en Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>
- Pérez. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. BARCELONA: ESIC.



- Polo, D. (2019). *Plan de contingencia empresarial*. Obtenido de <https://www.emprender-facil.com/plan-de-contingencia-empresarial/>
- Pulido, A. (2015). *El análisis financiero estático o vertical*. Obtenido de <https://www.iedge.eu/alfonso-pulido-el-analisis-financiero-estatico-vertical>
- Riquelme, M. (22 de julio de 2019). *¿Que son los gastos administrativos?* Obtenido de <https://www.webyempresas.com/gastos-administrativos/>
- Roobins, J., & Deceno, M. (2007). Capitulo: V. Planificación Empresarial. En P. Drucker, *Enseñanzas de Peter Drucker* (pág. 304). Valencia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.a. d.
- Saavedra, A. (12 de marzo de 2014). *Liderago para el desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://mask.wikidot.com/plan-financiero>
- Sánchez, S. (11 de enero de 2017). *Gestion Empresarial*. Obtenido de [http://www.deguate.com/artman/publish/gestion\\_merca/El\\_modelo\\_de\\_las](http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_merca/El_modelo_de_las)

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA PERSONAL DE LA EMPRESA CEL REDE.

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA CEL REDE TELEFONÍA CELULAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**Objetivo:** Analizar y evaluar la empresa CEL REDE Telefonía Celular, a fin que se pueda exponer la importancia que tiene la existencia de un Plan de Negocios LA EMPRESA CEL REDE TELEFONÍA CELULAR DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**Instrucciones:** Por favor conteste las preguntas marcando con una X en el casillero que considere la respuesta correcta

#### CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted si existe un Plan de Negocios en la Empresa?  
SI..... NO.....
2. ¿Considera que el personal que labora en los distintos cargos está capacitado para el desempeño de las actividades a realizar?  
SI..... NO.....
3. ¿Conoce usted sus actividades y funciones a desempeñar de acuerdo a su cargo en la empresa?  
SI..... NO.....
4. ¿Conoce usted si existe un proceso establecido de comercialización en la empresa?  
SI..... NO.....
5. ¿Considera usted que la empresa con su actual plan de negocios puede llegar a tener crecimiento exponencial?  
SI..... NO.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO B: ENCUESTA PERSONAL CELLRED.**

**ANEXO C: CERTIFICADO DE BIBLIOTECA.**