



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA “MULTISERVICIOS XTRAGOS” EN LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA, PARA EL PERIODO 2021-2022**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** AIDA PATRICIA SALAZAR CAMPOVERDE

Riobamba – Ecuador



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA EMPRESA “MULTISERVICIOS XTRAGOS” EN LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA, PARA EL PERIODO 2021-2022**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA:** AIDA PATRICIA SALAZAR CAMPOVERDE

**DIRECTOR:** Ing. Eduardo Rodríguez

Riobamba – Ecuador

**© 2022, Aida Patricia Salazar Campoverde**

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

Yo, Aida Patricia Salazar Campoverde, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de este son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor/autora 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, 30 de junio de 2022



**Aida Patricia Salazar Campoverde**

**CI; 060425681-8**

**CERTIFICACION DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACION**  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

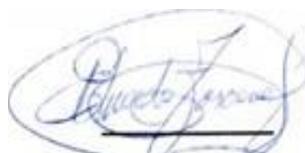
El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **“PLANE DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA “MULTISERVICIOS XTRAGOS” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERIODO 2021-2022”** , realizado por la señorita: **AIDA PATRICIA SALAZAR CAMPOVERDE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Francisco Eduardo Toscano Guerrero  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**2022-06-30**



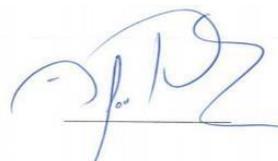
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**2022-06-30**



Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**2022-06-30**



## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme tener la oportunidad de culminar mis estudios, a mis padres por ser la guía que ha acompañado mi vida a lo largo de estos años, a mis hermanos por ser el ejemplo de superación y constancia, a mi esposo por ser el pilar de apoyo y acompañamiento, a mis hijos por ser el impulso diario para continuar adelante y alcanzar mis metas.

Patricia Salazar

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida, la salud, misericordia, y amor con la que me ha bendecido, por la oportunidad de tener una formación profesional, la inteligencia y sabiduría que se ha podido obtener a lo largo de mi carrera universitaria.

A mis padres por ser la guía, y el impulso necesario para querer ser mejor día a día, quienes con su ejemplo de coraje, fuerza, valentía, constancia y dedicación me han ayudado a enfrentar los retos y desafíos de cada día, demostrando que el camino no es fácil pero tampoco imposible de superar.

A todos y cada uno de los miembros de la familia Salazar Campoverde, quienes forman una parte fundamental de mi ser y aportan a mi crecimiento personal con sus constantes muestras de cariño, consejos y apoyo incondicional que han formado mis valores personales.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y de forma particular a la carrera de Finanzas, que es el lugar donde se han adquirido los conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos de un mundo en constante transformación.

A todos los docentes y maestros quienes de manera desinteresada han compartido sus conocimientos a lo largo de la carrera estudiantil. De manera especial extendiendo mi agradecimiento al ingeniero Eduardo Rodríguez y al ingeniero Gabriel Pilaguano quienes han sido la guía para el desarrollo de la presente investigación.

A la empresa multiservicios Xtragos, quienes han facilitado la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación donde se ha aplicado los conocimientos adquiridos durante la formación profesional.

Patricia Salazar

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN .....	xiv
SUMMARY .....	xv
INTRODUCCION.....	1

## CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
1.1. Marco Teórico.....	5
1.1.1. Plan de Negocios.....	5
1.1.2. Importancia del Plan de Negocios.....	5
1.1.3. Objetivos del Plan de Negocios .....	5
1.1.3.1. Objetivo Interno.....	6
1.1.3.2. Objetivo Externo.....	6
1.1.4. Partes del Plan de Negocios.....	7
1.1.4.1. Resumen Ejecutivo .....	7
1.1.4.2. Descripción de Negocios.....	7
1.1.4.3. Análisis de Mercado.....	7
1.1.4.4. Análisis de la Situación .....	7
1.1.4.5. Plan Operativo de Marketing y Ventas .....	7
1.1.4.6. Plan de Operaciones.....	8
1.1.4.7. Temas Societarios.....	8
1.1.4.8. Estudio Económico Financiero .....	8
1.1.4.9. Sistema de Control.....	8
1.1.4.10. Conclusiones .....	8
1.1.5. Métodos del Plan de Negocios.....	9
1.1.5.1. Inductivo .....	9
1.1.5.2. Deductivo.....	9
1.1.5.3. Analítico.....	9

<b>1.1.6.</b>	<b><i>Técnicas del Plan de Negocios</i></b> .....	<b>9</b>
1.1.6.1.	<i>Técnica de Investigación</i> .....	9
1.1.6.2.	<i>Técnicas de Campo</i> .....	10
<b>1.1.7.</b>	<b><i>Instrumentos del Plan de Negocios</i></b> .....	<b>10</b>
1.1.7.1.	<i>Encuesta</i> .....	10
1.1.7.2.	<i>Entrevista</i> .....	10
<b>1.1.8.</b>	<b><i>Proceso del Plan de Negocios</i></b> .....	<b>10</b>
<b>1.1.9.</b>	<b><i>Estructura del Plan de Negocios</i></b> .....	<b>10</b>
<b>1.2.</b>	<b>Marco Conceptual</b> .....	<b>11</b>
1.2.1.	<i>Misión</i> .....	11
1.2.2.	<i>Visión</i> .....	11
1.2.3.	<i>Valores Organizacionales</i> .....	11
1.2.4.	<i>Eficiencia Organizacional</i> .....	11
1.2.5.	<i>Competitividad</i> .....	11
1.2.6.	<i>Análisis Pest</i> .....	12
1.2.7.	<i>Análisis Foda</i> .....	12
1.2.8.	<i>Marketing Mix</i> .....	12
1.2.9.	<i>Administración Financiera</i> .....	12
1.2.10.	<i>Plan financiero</i> .....	13
1.2.11.	<i>Ratios Financieros</i> .....	13

## **CAPITULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>14</b>
2.1.	<b>Enfoque Cuantitativo</b> .....	<b>14</b>
2.2.	<b>Enfoque Cualitativo</b> .....	<b>14</b>
2.3.	<b>Niveles de investigación</b> .....	<b>14</b>
2.3.1.	<i>Investigación Descriptiva</i> .....	14
2.3.2.	<i>Investigación Correlacional</i> .....	14
2.4.	<b>Método de investigación</b> .....	<b>15</b>

2.4.1.	<i>Método Inductivo</i> .....	15
2.4.2.	<i>Método Deductivo</i> .....	15
2.5.	<b>Diseño de la investigación</b> .....	15
2.5.1.	<i>No Experimental</i> .....	15
2.6.	<b>Tipo de estudio</b> .....	16
2.6.1.	<i>Longitudinal</i> .....	16
2.7.	<b>Población y muestra</b> .....	16
2.7.1.	<i>Población</i> .....	16
2.7.2.	<i>Muestra</i> .....	16
2.7.3.	<i>Fórmula de la Muestra</i> .....	16
2.8.	<b>Técnicas e instrumentos de la investigación</b> .....	17
2.8.1.	<i>Encuestas</i> .....	17
2.8.2.	<i>Entrevista</i> .....	17
2.8.3.	<i>Observación</i> .....	18
2.8.4.	<i>Cuestionario</i> .....	18

### CAPITULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	19
3.1.	<b>Resultados de la Encuesta</b> .....	19
3.1.1.	<i>Modelo de encuesta utilizado</i> .....	29
3.2.	<b>Discusión de resultados</b> .....	30
3.3.	<b>PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	31
3.3.1.	<i>Antecedentes Históricos</i> .....	31
3.3.2.	<i>Modelo del plan de Negocios</i> .....	32
3.3.3.	<i>Descripción del negocio</i> .....	32
3.3.4.	<i>Actividad De La Empresa</i> .....	33
3.3.5.	<i>Factores Del Éxito De La Empresa</i> .....	33
3.3.5.1.	<i>Localización de la Empresa</i> .....	33
3.3.5.2.	<i>Horario de atención</i> .....	34

3.3.5.3.	<i>Experiencia en el mercado.....</i>	34
3.3.5.4.	<i>Calidad en los productos.....</i>	34
3.3.5.5.	<i>Variedad en productos y servicios.....</i>	34
<b>3.3.6.</b>	<b><i>Plan Estratégico.....</i></b>	<b>35</b>
3.3.6.1.	<i>Visión empresarial.....</i>	35
3.3.6.2.	<i>Visión.....</i>	35
3.3.6.3.	<i>Valores empresariales.....</i>	35
<b>3.3.7.</b>	<b><i>Plan De Marketing.....</i></b>	<b>36</b>
3.3.7.1.	<i>Resumen ejecutivo.....</i>	36
3.3.7.2.	<i>Objetivos Smart.....</i>	36
<b>3.4.</b>	<b><i>Análisis de la situación.....</i></b>	<b>36</b>
3.4.1.	<i>Escenario.....</i>	36
3.4.2.	<i>Análisis Pest.....</i>	36
3.4.3.	<i>Resumen del Mercado.....</i>	45
3.4.4.	<i>Mercados Objetivos.....</i>	46
3.4.5.	<i>Necesidades del Mercado.....</i>	46
3.4.6.	<i>Análisis FODA.....</i>	47
<b>3.5.</b>	<b><i>Análisis de la Competencia.....</i></b>	<b>50</b>
3.5.1.	<i>Descripción de la Oferta.....</i>	50
<b>3.6.</b>	<b><i>Marketing Mix.....</i></b>	<b>50</b>
3.6.1.	<i>Precio.....</i>	50
3.6.2.	<i>Producto.....</i>	51
3.6.3.	<i>Plaza.....</i>	51
3.6.4.	<i>Promoción.....</i>	51
3.6.5.	<i>Control.....</i>	55
<b>3.7.</b>	<b><i>Plan Administrativo.....</i></b>	<b>55</b>
3.7.1.	<i>Quienes Somos.....</i>	55
3.7.2.	<i>Definición del Negocio.....</i>	56
3.7.2.1.	<i>Orientado al Producto.....</i>	56
3.7.2.2.	<i>Orientado al Mercado.....</i>	56
3.7.3.	<i>Objetivos.....</i>	56

3.7.3.1.	<i>Objetivo General del Plan Administrativo</i> .....	56
3.7.3.2.	<i>Objetivos Específicos del Plan Administrativo</i> .....	56
3.7.4.	<b><i>Necesidades que atienden</i></b> .....	<b>56</b>
3.7.5.	<b><i>Ventajas Competitivas</i></b> .....	<b>56</b>
3.7.6.	<b><i>Políticas Generales</i></b> .....	<b>57</b>
3.7.7.	<b><i>Organigrama</i></b> .....	<b>57</b>
3.7.8.	<b><i>Descripción de Funciones</i></b> .....	<b>58</b>
3.7.8.1.	<i>Gerente General:</i> .....	58
3.7.8.2.	<i>Inventarios:</i> .....	58
3.7.8.3.	<i>Departamento Contable:</i> .....	58
3.7.8.4.	<i>Departamento Ventas:</i> .....	58
3.8.	<b>Plan Financiero</b> .....	<b>59</b>
3.8.1.	<b><i>Análisis de estados financieros</i></b> .....	<b>59</b>
3.8.2.	<b><i>Análisis de Ventas histórico</i></b> .....	<b>60</b>
3.8.3.	<b><i>Inversión</i></b> .....	<b>63</b>
3.8.4.	<b><i>Fuentes de Financiamiento</i></b> .....	<b>64</b>
3.8.5.	<b><i>Costos y gasto de Operación</i></b> .....	<b>64</b>
3.9.	<b>Ratios de Rentabilidad</b> .....	<b>65</b>
3.10.	<b>Políticas empresariales de proyección</b> .....	<b>67</b>
3.11.	<b>Ventas proyectadas</b> .....	<b>67</b>
3.12.	<b>Punto de Equilibrio</b> .....	<b>68</b>
3.13.	<b>Estado de Resultados Proyectado</b> .....	<b>69</b>
3.14.	<b>Ratios De Rentabilidad Proyectados</b> .....	<b>70</b>
3.14.1.	<b><i>Roe Proyectado</i></b> .....	<b>71</b>
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>72</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>73</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.2:</b>	Rango de edad de los clientes.....	19
<b>Tabla 2.2:</b>	Sexo de los clientes encuestados.....	20
<b>Tabla 3.2:</b>	Frecuencia con la que se realiza la compra de despensa .....	21
<b>Tabla 4.2:</b>	Rubro asignado a la compra de despensa.....	22
<b>Tabla 5.2:</b>	Preferencia al momento de comprar víveres.....	23
<b>Tabla 6.2:</b>	Frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas.....	24
<b>Tabla 7.2:</b>	Rubro destinado al consumo de bebidas alcohólicas .....	25
<b>Tabla 8.2:</b>	Preferencia de incorporar el servicio de delibery.....	26
<b>Tabla 9.2:</b>	Preferencia sobre el servicio a implementar.....	27
<b>Tabla 10.2:</b>	Preferencia sobre los medios de comunicación .....	28
<b>Tabla 11.3:</b>	Número de trabajadores de la empresa Multiservicios Xtragos .....	33
<b>Tabla 12.3:</b>	Visión de la empresa multiservicios Xtragos .....	35
<b>Tabla 13.3:</b>	Visión de la empresa Multiservicios Xtragos.....	35
<b>Tabla 14.3:</b>	Análisis PEST.....	36
<b>Tabla 15.3:</b>	Estrategias FODA de la empresa Multiservicios Xtragos .....	48
<b>Tabla 16.3:</b>	Estrategias de Marketing.....	51
<b>Tabla 17.3:</b>	Estrategias FODA de la empresa Multiservicios Xtragos .....	53
<b>Tabla 18.3:</b>	Análisis Horizontal-Estado de Resultados.....	59
<b>Tabla 19.3:</b>	Ventas mensuales 2019.....	60
<b>Tabla 20.3:</b>	Ventas mensuales 2020.....	61
<b>Tabla 21.3:</b>	Ventas mensuales 2021.....	62
<b>Tabla 22.3:</b>	Ventas anuales .....	63
<b>Tabla 23.3:</b>	Rubros de Inversión .....	63
<b>Tabla 24.3:</b>	Constitución del Capital.....	64
<b>Tabla 25.3:</b>	Costos y gastos de Operación.....	64
<b>Tabla 26.3:</b>	Resultados del Rentabilidad Neta del Activo.....	65
<b>Tabla 27.3:</b>	Resultados ROE.....	66
<b>Tabla 28.3:</b>	Políticas empresariales de proyección.....	67
<b>Tabla 29.3:</b>	Ventas Proyectadas .....	67
<b>Tabla 30.3:</b>	Cálculo del punto de Equilibrio.....	68
<b>Tabla 31.3:</b>	Proyección de Estado de Resultados .....	69
<b>Tabla 32.3:</b>	Resultados del Rentabilidad Neta del Activo Proyectado.....	70
<b>Tabla 33.3:</b>	Resultados ROE Proyectados .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.2:</b>	Rango de edad de los clientes.....	<b>19</b>
<b>Gráfico 2.2:</b>	Sexo de los clientes encuestados.....	<b>20</b>
<b>Gráfico 3.2:</b>	Frecuencia con que los clientes realizan la compra de despensa.....	<b>21</b>
<b>Gráfico 4.2:</b>	Monto que se destina a la compra de despensa .....	<b>22</b>
<b>Gráfico 5.2:</b>	Lugar de preferencia para la compra de despensa .....	<b>23</b>
<b>Gráfico 6.2:</b>	Frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas.....	<b>24</b>
<b>Gráfico 7.2:</b>	Rubro destinado al consumo de bebidas alcohólicas .....	<b>25</b>
<b>Gráfico 8.2:</b>	Preferencia sobre la incorporación del servicio de delibery.....	<b>26</b>
<b>Gráfico 9.2:</b>	Preferencia sobre el servicio a implementar.....	<b>27</b>
<b>Gráfico 10.2:</b>	Preferencia a cerca de medios de comunicación.....	<b>28</b>
<b>Gráfico 1.3:</b>	Monto que se destina a la compra de despensa .....	<b>46</b>
<b>Gráfico 2.3:</b>	Análisis de la competencia.....	<b>50</b>
<b>Gráfico 3.3:</b>	Ventas mensuales 2019.....	<b>60</b>
<b>Gráfico 4.3:</b>	Ventas mensuales 2020.....	<b>61</b>
<b>Gráfico 5.3:</b>	Ventas mensuales 2021.....	<b>62</b>
<b>Gráfico 6.3:</b>	Rentabilidad Neta del Activo 2021 .....	<b>65</b>
<b>Gráfico 7.3:</b>	Rentabilidad Neta del Activo 2021 .....	<b>66</b>
<b>Gráfico 8.3:</b>	Rentabilidad Neta del Activo Proyectado.....	<b>70</b>
<b>Gráfico 9.3:</b>	Rentabilidad Neta Proyectada .....	<b>71</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTA**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfocó en el diseño de un plan de negocios para mejorar la rentabilidad de la empresa multiservicios Xtragos en la ciudad de Riobamba para el periodo 2021-2022. La investigación se realizó mediante la aplicación de encuestas a los clientes y al gerente de la empresa. En donde se determinaron los principales hallazgos: la ausencia de estados financieros, un ineficiente control de inventarios, falta de planificación publicitaria y la necesidad de un plan de negocios que fortalezca la estructura empresarial y mejore la rentabilidad de la empresa. Para ellos se elabora los estados financieros que sirven de guía para diagnosticar la situación real de la empresa, evidenciando que ha existido una disminución considerable en la rentabilidad obtenida por la empresa. En base a los resultados obtenidos se desarrolló la propuesta iniciando por los antecedentes históricos de la empresa, luego el plan estratégico que permitió la propuesta de la misión y visión de la empresa, posteriormente un plan de marketing en la que se proponen estrategias para la implementación de publicidad para la empresa, luego el plan administrativo que determina la dirección empresarial, sus necesidades, políticas y finalmente un plan financiero partiendo de una análisis horizontal y el análisis de indicadores de rentabilidad que permitió la elaboración de la proyección del estado de resultados. Se recomienda a la dirección de la empresa la aplicación del trabajo propuesto ya que denota un plan de negocios a nivel estratégico que permitirá el cumplimiento de planes y objetivos financieros y mejora de la rentabilidad empresarial.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <RENTABILIDAD>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS >, <RIOBAMBA(CANTON)>.



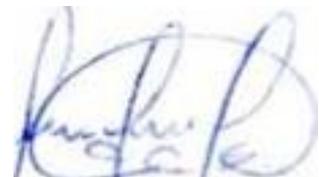
25-07-2022

1611-DBRA-UTP-2022

## SUMMARY

The present research work was focused on designing a Business Plan to improve the profitability of Xtragos multiservice company in Riobamba city, for the period 2021-2022. The research was carried out by applying surveys to customers and the company's manager, where the main findings were determined. These are: the absence of financial statements, inefficient inventory control, lack of advertising planning and the need for a business plan to strengthen the business structure and improve the company's profitability. For them, the financial statements are prepared to serve as a guide to diagnose the real situation of the company, showing that there has been a considerable decrease in the profitability obtained by the company. Based on the results gotten, the proposal was developed starting with the historical background of the company. Then, the strategic plan that allowed the proposal company's mission and vision. After that, a marketing plan in which strategies for the implementation of company's advertising are proposed, the administrative plan that determines the business management, its needs, policies and finally a financial plan based on a horizontal analysis and an analysis of profitability indicators that allowed the development of the projection of the income statement. It is recommended to the company's management the application of the proposed work since it denotes a business plan at a strategic level that will allow the fulfillment of plans and financial objectives besides the improvement of the company's profitability.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BUSINESS PLAN>, <PROFITABILITY>, <FINANCIAL ANALYSIS>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <RIOBAMBA(CANTON)>.



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales  
0604082255

## **INTRODUCCION**

El panorama económico actual, presenta mercados cada vez más competitivos, donde resulta de vital importancia para las pequeñas y medianas empresas, administren de manera adecuada los recursos financieros, su imagen publicitaria y su estructura financiera. Esto conlleva a la creciente necesidad de contar con un plan de negocios, que aporte una dirección correcta y permita una proyección de resultados provechosos para la empresa.

Por tal razón se elabora un "PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA "MULTISERVICIOS XTRAGOS" EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL PERIODO 2021-2022", con el propósito de aportar a la toma de decisiones adecuadas, acertadas y oportunas, que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa y logren un crecimiento continuo para la organización.

En el presente trabajo de investigación, inicialmente se presenta el planteamiento del problema los objetivos generales y específicos del presente trabajo investigativo.

### **CAPÍTULO I:**

Muestra los inicios de la investigación, su desarrollo empezando por el marco referencial el cual contiene los antecedentes investigativos que son bases bibliográficas que servirán de guía para la presente investigación, además del sustento teórico de las distintas variables a ser analizadas, mediante la revisión de temáticas como: Plan de negocios, importancia, objetivos, partes, métodos, instrumentos, técnicas y más conceptos que respalden el presente trabajo.

### **CAPÍTULO II:**

Se presenta la evolución del desarrollo de la investigación, que contiene el enfoque, niveles, diseño y tipo de estudio, de igual manera la población, muestra, métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la investigación. Además, se presenta el análisis y discusión de resultados de la información recaudada a través de las técnicas de investigación.

### **CAPÍTULO III:**

Se presenta la propuesta, mediante la implementación de un plan de negocios que permita mejorar la rentabilidad de la empresa y la proyección del estado de situación financiera hasta el año 2024.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **Planteamiento del problema**

Es primordial para una sociedad que las empresas que en ella se desempeñan cuenten con una adecuada administración financiera, ya que de ellas provienen los recursos para que esta se desarrolle y obtenga los elementos necesarios para la subsistencia de sus habitantes.

Se tiene que saber que no está establecido el tiempo de vida de un negocio, sin embargo, se han hecho varias investigaciones que se acercan, mayormente basadas en recopilaciones de datos de pequeñas empresas que demuestran que no sobreviven después de los 5 años.

Según varios estudios las pequeñas y medianas empresas suelen tener un alto índice de mortalidad, es decir que son más propensos a morir rápido. Desaparecen del mercado muy rápido, porque no logran alcanzar una edad de madurez debido a diversos factores internos y externos que impiden su desarrollo.

Una investigación hecha por Ricardo Monge Y Federico Torres revela que hay una probabilidad del 69% en que nuevas empresas fracasan, sin poder llegar al decenio. Este estudio fue realizado solamente en Costa Rica en el 2017 para ver la dinámica de iniciativas empresariales.

Las causas principales en todo fracaso empresarial son mayormente por falta de cultura, es decir que no tienen una misión, visión, valores y estrategias pautadas; así como una falta de análisis estratégico, falta de previsión de riesgos, falta de liderazgo, falta de controles, mala organización o administración (Sistema Impulsa 2020).

Desde el inicio de la pandemia han transcurrido ya más de 18 meses, en los cuales diversos países se vieron envueltos de formas sorprendentes en un vaivén económico financiero, por lo que muchas empresas se cerraron sus instalaciones al público. El gobierno de Ecuador reveló este martes (06.07.2021) que más de 22.000 empresas desaparecieron en el país como consecuencia de los efectos de la pandemia del coronavirus y los periodos de restricciones aplicados.

El ministro de la Producción Julio Prado reveló que en la reunión se detallaron varias labores que buscan reavivar la economía nacional en crisis y afectada por la pandemia, así como proponer estrategias de largo plazo para corregir los niveles productivos del país. El ministro afirmó que, “más de 22 000 empresas formales han desaparecido en Ecuador durante la pandemia”.

Del mismo modo puntualizó que las pérdidas debido al decremento de las ventas se establecen en una cifra mayor a los 14.500 millones de dólares, lo que se supone una de las peores crisis para el sector productivo nacional.(DW 2021).

En la provincia de Chimborazo tras el duro golpe a la economía propinado por causa de la aparición del covid-19; varias empresas se vieron obligadas a modificar sus horarios y diversificar sus productos como un instinto de resistencia para no cerrar sus puertas.

La empresa “Multiservicios Xtragos” fue una de estas empresas, ya que en sus inicios abrió sus puertas como una tienda que expendía bebidas alcohólicas y no alcohólicas permaneciendo en el mercado 5 años con este giro de negocio, lamentablemente las consecuencias de la crisis sanitaria hicieron que varios negocios que habían permanecido en el mercado por más tiempo cerraran sus puertas, despidiendo a sus empleados y dejando sin el sustento a varias familias que dependían de los ingresos provenientes del trabajo que realizaban en las mencionadas empresas.” Multiservicios Xtragos” cambió el giro del negocio diversificando sus productos, implementando el expendio de bienes de consumo masivo, mostrando así un intento de subsistencia, lamentablemente esté no es el mayor problema que aqueja a esta empresa; el no contar con objetivos planteados claramente, la falta de un organigrama que defina y delimite las responsabilidades de cada uno de los empleados; la falta de estados financieros, además de que la empresa no cuenta con una dirección que marque el camino a seguir en el ámbito operacional y comercial. En esta empresa desde que abrió sus puertas al mercado y hasta este momento nunca se ha realizado un plan de negocios, es por ello que presenta varios inconvenientes en el manejo de inventarios.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Diseñar un plan de negocios para mejorar la rentabilidad de la empresa multiservicios Xtragos en la ciudad de Riobamba para el periodo 2021-2022.

### ***Objetivos específicos***

- Establecer una base teórico-científica que permita sustentar la investigación del diseño de un plan de negocios que permita mejorar la rentabilidad de la empresa multiservicios Xtragos.
- Determinar la situación actual de la empresa Multiservicios Xtragos a través de un análisis FODA que permita identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ésta.
- Elaborar un plan de negocios para la empresa multiservicios Xtragos que permita establecer políticas y estrategias que permitan mejorar su rentabilidad.

## **Antecedentes de Investigación**

De acuerdo con (Torres 2017), en su trabajo de titulación denominado “Plan de Negocios para incrementar la rentabilidad de la empresa pública municipal de transformación y comercialización de productos de tierras altas del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.”, concluye que la falta de un plan de negocios merma la competitividad en la Empresa Pública Municipal de Transformación y Comercialización de Productos de Tierras Altas por lo que la toma de decisiones es acorde; llegan los requisitos incluso muchas de las actividades se contradicen a las planificadas, en consecuencia se plantea implementar la publicidad radial que será transmitida en emisoras de mayor sintonía del cantón, publicidad a través de la red social Facebook, gigantografías, trípticos y afiches que serán entregados en actividades que realiza el GAD Municipal del Cantón Colta, en la feria indígena artesanal, en la feria cantonal ubicada en el Mercado Central, en Cooperativas de Transporte de Pasajeros, en lugares con mayor frecuencia turística, en las rutas y autopistas del cantón.

Del mismo modo (Santana 2020), en su trabajo denominado “Plan de Negocios para la comercialización de productos agrícolas en la asociación “San Pedro de Licto” Parroquia Licto, Cantón Riobamba.”, concluye que a través del diagnóstico situacional se determinó que la asociación cuenta con instalaciones y terrenos para la construcción del centro de acopio, también se elaborará un Plan de negocios que incida favorablemente en la competitividad comercial de la asociación, aportando a la optimización de los recursos e incremente el margen de utilidad de los asociados. Esta información se ve reflejada en los indicadores financieros que constan en la evaluación financiera del proyecto.

A su vez (Caballero 2020), en su trabajo denominado “Plan de Negocios para Illari Hotel, Parroquia Lizarzaburu, en el cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.”, concluye que la implementación de estrategias nuevas a nivel empresarial y las áreas funcionales, como reingeniería de procesos, incorporación de medios de comunicación y difusión para colocar el servicio de hospedaje en el mercado, mejoramiento del servicio e implementación de detalles de calidad, negociación y firma de acuerdos de colaboración y contratación con agencias de Viajes, Tour Operadores, Empresas, etc. Además de la acción basada en la implementación de nuevos procesos administrativos y operativos, así como el control y evaluación periódica de ésta, permitirán incrementar la tasa de ocupación, elevar el nivel competitivo y por consiguiente contribuirán con el posicionamiento del hotel en el mercado turístico del cantón.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Marco Teórico

Es la fundamentación teórica que sustenta el diseño y elaboración de un plan de negocios, para ello se revisarán conceptos básicos de las variables a usar en la presente investigación.

##### 1.1.1. *Plan de Negocios*

De acuerdo con, (Cuervo, 2020) es un instrumento de reflexión y labor que sirve como punto de partida para el desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora y en él plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indicar los objetivos que alcanzarán y las estrategias a utilizar.

Por su parte, (Zapata, 2019) de estas breves definiciones de diccionario podemos intuir que un plan de negocios detalla de modo, de forma organizada, de realizar cualquier actividad comercial.

A su vez, (Mosca, 2019) es una combinación de distintos modos de hacer una actividad con el objetivo de generar valor por los modos diferentes de hacer una actividad siendo eficientes y de producir valor por los modos eficientes de hacer una actividad con algún grado de diferencia. Especialmente se refiere al proceso de negocios que genera valor empresarial y para desarrollarlo se requieren conocimientos, aplicados al saber cómo ser eficientes y aplicados al saber que hacer para ser diferentes.

Tomando en cuenta los trabajos previamente citados se enfatiza que un plan de negocios es un documento estructurado sistemáticamente, que sirve de guía para orientar a las empresas, según el giro de negocio, para que puedan hacer realidad sus objetivos en el ámbito comercial.

##### 1.1.2. *Importancia del Plan de Negocios*

Su importancia radica en que se considera la principal herramienta de planificación empresarial, que permite analizar el negocio y su entorno; planificar corresponde a una serie de acciones o pasos diseñados para alcanzar un fin u objetivo, en otras palabras, la planificación es un proceso para idear un plan (Alegre, 2005; Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado, & Amón, 2011). (Vera, 2020)

##### 1.1.3. *Objetivos del Plan de Negocios*

El objetivo del plan de negocios es alcanzar el pleno conocimiento sobre la actividad a emprender, al mismo tiempo que este documento sirva de base para buscar y conseguir socios que estén

dispuestos apoyar el proyecto con recursos económicos necesarios para poner inicio con el plan y posterior a eso sacar adelante el negocio (Fleitman, 2015; 2007). (Vera, 2020)

Según (Zorita, 2016) los objetivos que deben estar incluidos dentro del plan de negocios deben ser los siguientes:

#### *1.1.3.1. Objetivo Interno*

Permite al emprendedor reconocer la oportunidad de negocio, llevando a cabo un análisis exhaustivo de todas las variables que intervienen o pueden afectar directamente en la oportunidad de negocio, aportando información relevante que permita diagnosticar con certeza las mejores opciones para el buen desarrollo del negocio.

Además, una vez en marcha, el plan de empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de esta y los cambios sobre el escenario previsto.

- Obliga a las personas que están creando la empresa a analizar su idea de negocio sistemáticamente.
- Muestra los vacíos de conocimientos y ayuda a buscar la información deseada.
- Asegura la toma de decisiones, de forma clara y con un enfoque certero.
- Sirve de herramienta de intercomunicación entre participantes.
- Fija una lista de recursos necesarios y permite ordenarlos según las prioridades.
- Es una simulación de lo que será si se implementa.
- Es referente futuro en la empresa y como instrumento de comparación.

#### *1.1.3.2. Objetivo Externo*

Ser la carta de presentación de los emprendedores, y del proyecto ante los ojos de terceros: cooperativas, inversores, bancos, instituciones ya sea de carácter público o privado, en fin, organismos que podrían aportar o apalancar financieramente a la empresa.

#### **1.1.4. Partes del Plan de Negocios**

Para (Zorita, 2016) las partes que un plan de negocios debe tener son los siguientes:

##### **1.1.4.1. Resumen Ejecutivo**

Es un breve análisis, el cual sirve para captar el interés de inversionistas y personas interesadas de forma rápida, clara, contundente y concisa ya que recomienda no exceder un máximo de 3 hojas.

##### **1.1.4.2. Descripción de Negocios**

Es un resumen que contiene descripción de:

- La idea Empresarial: que representa el producto o servicio que se pretende comercializar en busca de beneficios, que a su vez satisfacen una necesidad, sus principales características introductorias, su ámbito geográfico, y una breve descripción del porqué de la elección.
- Los Promotores: es la descripción de quien o quienes serán los encargados a llevar a cabo la idea a la práctica, es por ello que es de vital importancia las personas que intervendrán.
- Nombre de la empresa: es la descripción del porque la elección de dicho nombre, cuáles fueron las causas que justifican dicha elección.

##### **1.1.4.3. Análisis de Mercado**

- El estudio de mercado: es el primer paso del plan de negocios, pues muestra resultados de la investigación en busca de respuestas, los mismos son analizados de forma sistemática y objetiva, para proporcionar información relevante que sirva para la toma de decisiones acertadas frente a amenazas y oportunidades.
- Análisis Interno: nos ayuda a conocer las falencias que tiene la empresa, pero también los puntos fuertes en el mercado, lo que permite describir la cadena de valor.

##### **1.1.4.4. Análisis de la Situación**

- El análisis de la situación muestra como los factores internos y externos afectaran al desarrollo normal de la empresa y de cómo estas podrían afectar de manera positiva o negativa a la organización.
- Planteamiento Estratégico: se fijan estrategias que se van a seguir, así como los objetivos y metas que se ha planteado la empresa.

##### **1.1.4.5. Plan Operativo de Marketing y Ventas**

- El área de Marketing es fundamental para la empresa ya que está encargada de las decisiones relacionadas con la gestión de ventas y el cumplimiento de los objetivos planteados los cuales giran en torno a tres temas específicos ventas, márgenes y posicionamiento.

#### *1.1.4.6. Plan de Operaciones*

- Resumen todos los aspectos técnicos y organizativos que afectan a la prestación de servicios y elaboración de productos.

#### *1.1.4.7. Temas Societarios*

- Al momento de constituir una empresa esta debe estar acorde con el reglamento de compañías vigentes a la fecha, esto es cumplir con todas las normativas jurídicas, es decir contar con la ley de empresas como el tener un Ruc y los permisos respectivos.

#### *1.1.4.8. Estudio Económico Financiero*

- Es aquí donde se plasman todas las actividades a llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, detallando cual será la cantidad de dinero necesaria para la implementación, el funcionamiento del negocio, el tiempo de retorno de la inversión, la rentabilidad esperada y por último cuál será la ganancia.

#### *1.1.4.9. Sistema de Control*

- Los sistemas de control interno son necesarios para que los objetivos planteados se cumplan, es por ello por lo que se debe llevar un control estricto de cómo se está manejando la empresa.

#### *1.1.4.10. Conclusiones*

- Finaliza de esta manera con un resumen de los datos más relevantes que aseguren el cumplimiento del plan. (Zorita, 2016)

### **1.1.5. Métodos del Plan de Negocios**

#### **1.1.5.1. Inductivo**

De acuerdo con, (Castillo, 2020) el método inductivo va de los casos particulares al general. Se parte de los datos o elementos individuales y, por semejanzas se sintetiza y se llega a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares.

El método Inductivo está presente en esta investigación, ya que se tomarán partes muy puntuales del funcionamiento de la empresa para diagnosticar que incidencia tiene en el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

#### **1.1.5.2. Deductivo**

De igual manera, (Castillo, 2020) el método deductivo se trata de aquella orientación que va de lo general a lo particular. Es decir, el enfoque parte de un enunciado general del que se van desentrañando partes o elementos específicos.

El método deductivo es relevante en la presente investigación ya que se enfocará de forma general en la empresa para encontrar las causas particulares de los problemas al interior del funcionamiento de esta.

#### **1.1.5.3. Analítico**

Desde el punto de vista (Orellana, 2020) el método analítico es un método de investigación que se desprende del método científico y es utilizado en las ciencias naturales y sociales para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permiten resolverlos.

La presencia de este método permitirá que se analice cómo se ha venido comportando el mercado y la relación con las ventas de la empresa, los posibles cambios que estos pueden tener al analizar cada uno de los resultados en busca de resultados concluyentes.

### **1.1.6. Técnicas del Plan de Negocios**

Las técnicas aplicables para esta investigación serán las que aporten y faciliten la información para fortalecer la presente investigación

#### **1.1.6.1. Técnica de Investigación**

Mediante un estudio previo del mercado a través de la encuesta y entrevista a los clientes y dueños de la empresa “Multiservicios Xtragos” se conocerá las preferencias que tienen los clientes sobre los productos que oferta la empresa.

#### *1.1.6.2. Técnicas de Campo*

Enfocadas a la investigación del mercado de estudio se obtiene mediante la observación, además se procederá al análisis de las vistas de proveedores, para conocer cómo llega el producto hasta las perchas, buscando mejorar la cadena de abastecimiento.

#### *1.1.7. Instrumentos del Plan de Negocios*

##### *1.1.7.1. Encuesta*

La encuesta es una prueba que contiene preguntas de interés para el encuestador con el fin de obtener información relevante sobre la población encuestada. En el presente trabajo investigativo se realizará una encuesta a los clientes de la empresa para conocer los gustos y preferencias al momento de adquirir los productos ofertados por la empresa.

##### *1.1.7.2. Entrevista*

La entrevista es una técnica para recaudar información relevante para todo tipo de investigación, se realiza de manera interpersonal, se puede apoyar en un cuestionario o puede darse de forma espontánea. En esta investigación se usará este instrumento al entrevistar a la gerente con el objetivo de obtener información entorno a las ventas que tiene la empresa en un periodo contable.

#### *1.1.8. Proceso del Plan de Negocios*

El procedimiento de acuerdo con las técnicas e instrumentos aplicados serán computarizados, tabulados y resumidos en las tablas estadísticas para luego realizar el análisis de los datos obtenidos y dar cumplimiento a los objetivos específicos. (Delgado, 2018)

#### *1.1.9. Estructura del Plan de Negocios*

En la estructura del plan de negocios no existe una ya definida, existen varias estructuras que se puede utilizar dependiendo del negocio o la idea del negocio al cual se la vaya a aplicar, todo esto dependiendo de la visión del administrador, así pues, se puede adaptar a lo que se crea conveniente siguiendo los objetivos planteados, al final lo que se busca es darle orden al plan haciéndolo entendible para cualquier persona que lo lea. (Guamán, 2019)

## **1.2. Marco Conceptual**

### **1.2.1. Misión**

Según lo expuesto por (Thompson, 2020) la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer.
- 3) El para quien lo va a hacer.

Y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

### **1.2.2. Visión**

De acuerdo con, (Ramírez, 2020) ésta proyecta las aspiraciones de la administración, es el resultado de nuestros sueños en acción, nos dice a dónde queremos llegar como organización. En las organizaciones es el sueño de la alta administración lo que se desea alcanzar o en posición que se espera encontrar en los próximos 5,10 o 16 años. Se centra en los fines y no en los medios debe ser realista, idealista, positiva, completa y detallada.

### **1.2.3. Valores Organizacionales**

Citando a (Rodríguez, 2019) los valores organizacionales son considerados la base más importante para generar un ambiente armónico y, por ende, de alta productividad para la organización. El aprendizaje, la perseverancia, la autocritica y la disciplina son algunos de los valores que deben destacar sobremanera en la organización.

### **1.2.4. Eficiencia Organizacional**

De acuerdo con (Álvarez, Carballal, & Toscano, 2017) es posible definir la efectividad organizacional como la eficacia y la eficiencia que sirven para alcanzar los objetivos de la organización, mediante un sistema determinado en su diseño y funcionamiento, y los factores que interactúan con los diferentes elementos del sistema organizacional. Es, por tanto, que la efectividad organizacional identifica los fines de la organización y determina si se han alcanzado efectivamente.

### **1.2.5. Competitividad**

Según con lo expuesto por (Argudo, 2017) se la puede entender de diversas formas, pero en su forma más definitiva trata de vencer al resto de competencia del sector en el que se desenvuelve la

empresa, utilizando varias herramientas empresariales y comerciales que le permitan obtener una posición predominante en el mercado. No hay que perder de vista que cualquier empresa que se considere competitiva tendrá que ofrecer productos de calidad, fiabilidad, flexibilidad, rapidez y que presente una rentabilidad aceptable.

#### **1.2.6. *Análisis Pest***

El análisis Pest mide los Factores, Políticos, Económicos, Social y Tecnológico que nos sirve para evaluar las oportunidades o las amenazas que se presentan en el país donde se pretende introducir un producto. (Olaya, 2017)

#### **1.2.7. *Análisis Foda***

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. (Ramírez J. , 2021)

#### **1.2.8. *Marketing Mix***

El marketing mix es la mezcla de cuatro elementos que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing. Su papel en este es crucial ya que en esencia se trata de crear productos y servicios que satisfagan a los consumidores de forma tal que el precio, distribución y promoción se conciben como un todo. El marketing mix se estructura en base a dos modelos esencialmente, el tradicional y el ampliado por lo que resulta conveniente adoptar un enfoque con relación a los ingredientes que integran el mix, así como, realizar una breve reflexión sobre las implicaciones metodológicas de este concepto. (Fernandez, 2017)

#### **1.2.9. *Administración Financiera***

La administración financiera desarrolla un papel de primer orden en el diagnóstico de la salud financiera del negocio, apoyado en el conocimiento de la estructura del balance general y del estado de resultados, su composición por grupos de cuentas y su evolución entre periodos de tiempo. Se apoya para el efecto en herramientas de diagnóstico como la lectura horizontal y vertical de los estados financieros básicos y la aplicación de indicadores financieros, así como en los estados e informes financieros complementarios como el flujo de caja, el estado de origen y aplicación de fondos (también conocido como estado de fuentes y usos), y en el estado de cambios en el patrimonio. (Fernandez J. , 2019)

### **1.2.10. Plan financiero**

Un plan financiero organiza el día a día de una empresa al recoger los objetivos, las estrategias, los recursos y las fuentes de financiación para conseguir los recursos financieros. La propuesta se llevará a cabo realizando todas las investigaciones sobre el proyecto y el sector económico que se va a trabajar, adquiriendo información necesaria y de primera mano que es fundamental en el momento de ejecutar la propuesta a un proyecto que mostrará la viabilidad por medio de un plan de financiamiento. (Leal & Grisales, 2020)

### **1.2.11. Ratios Financieros**

Una razón o índice financieros es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de esta. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. (Espinoza & Suárez, 2018)

## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque Cuantitativo

De acuerdo con lo expuesto con, (Yáñez, 2020) en el enfoque cuantitativo el análisis de los datos se basa en cantidades y dimensiones. Es decir, el elemento numérico tiene protagonismo.

El presente trabajo investigativo almacenará la información recaudada, para analizarla cuantitativamente para constatarla con la obtenida en la información financiera proporcionada por la empresa. Además, con la información recaudada a través de las encuestas y con el análisis de los resultados plantearemos estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados anteriormente en este trabajo investigativo.

#### 2.2. Enfoque Cualitativo

Tomando en consideración lo expuesto por, (Chávez, 2019) los procedimientos cualitativos se caracterizan por la ausencia de hipótesis previas o por ser éstas de carácter muy general, son generadores de hipótesis, su carácter es esencialmente inductivo, no parten de un repertorio fijo e inflexible de objetos, y en algunos casos estos se constituyen en el de cursar de la propia investigación.

En esta investigación se pretende analizar cada uno de los factores del entorno interno y externo en el que la empresa desarrolla sus actividades, plantando preguntas y buscando respuestas que sirvan para encontrar las mejores soluciones para el buen desempeño de la empresa.

#### 2.3. Niveles de investigación

##### 2.3.1. *Investigación Descriptiva*

Desde el punto de vista de, (Tómala, 2016) la investigación descriptiva se efectúa cuando se desea detallar, en todos sus componentes principales, una realidad.

Este trabajo de titulación abordará el ámbito descriptivo como una herramienta de forma ya que se detallarán todos los aspectos que tengan que ver con la empresa y afecten en mayor o menor grado al funcionamiento de esta.

##### 2.3.2. *Investigación Correlacional*

Desde lo expuesto por, (Arias, 2020) la investigación Correlacional consiste en evaluar dos variables, siendo su fin estudiar el grado de correlación entre ellas. Se buscará cuáles serían las afectaciones que sufren las variables entre sí y la relación directa que se tiene, además de su porcentaje de relación entre las mismas.

## **2.4. Método de investigación**

### **2.4.1. Método Inductivo**

(Bernal Torres, 2006 como se citó, (Prieto B. , 2017) menciona que el modelo inductivo que etimológicamente se deriva de la conducción a o hacía es un método basado en el razonamiento, el cual “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (Hurtado León y Toro Garrido, 2007, p. 84). Fundamentalmente consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría

Este método al partir de lo particular a lo general y en base a las observaciones permitirá generar varias conclusiones que aporten a la investigación.

### **2.4.2. Método Deductivo**

(Bernal Torres, 2006 como se citó en (Prieto, 2017), afirma que, por su parte, el método deductivo que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer— está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares.

El método deductivo lo que permitirá es generar una sola conclusión validada debido a que parte de lo general a lo específico.

## **2.5. Diseño de la investigación**

### **2.5.1. No Experimental**

En este tipo de experimentación no se controlan ni tampoco se manipulan las variables que son objeto de estudio. Para desplegar la introspección, los autores analizan los fenómenos a estudiar en un ambiente natural, obteniendo las cifras para analizarlas posteriormente. (Montano, 2021)

Este tipo de diseño se da debido a que en el objeto de estudio existen situaciones o variables que se generan por factores externos y lo más recomendable es solamente analizarlos ya que no se puede influir sobre aquellos factores.

## **2.6. Tipo de estudio**

### **2.6.1. Longitudinal**

Citando a, (Hidalgo, 2005) el diseño longitudinal reúne cifras y datos en dos o más momentos. La aplicación de un diseño longitudinal es recomendable para el tratamiento de problemas de investigación que involucran cambios y tendencias a través del tiempo, en los casos en que se busque demostrar la secuencia temporal de los acontecimientos.

La dirección que tomará esta investigación es de diseño longitudinal ya que aborda todo lo concerniente a los empleados y clientes de la empresa para recopilar información que apoye al desarrollo de la investigación.

## **2.7. Población y muestra**

### **2.7.1. Población**

Según lo expuesto por, (Carrillo, 2015) menciona el siguiente concepto de población

- Totalidad de unidades de análisis del conjunto a estudiar.
- Conjunto de individuos, objetivos, elementos o fenómenos en los cuales pueden presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada.

En la presente investigación se aplicará a las personas Hombres y Mujeres que forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Riobamba, en el sector urbano, considerados como clientes potenciales. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) son un total de 76.113 personas de las cuales 44.238 son varones y 31875 son mujeres.

### **2.7.2. Muestra**

Es un subconjunto, parte de la población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros. La muestra es una parte representativa de población. (Delgado M., 2018)

### **2.7.3. Fórmula de la Muestra**

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Niveles de Confianza (95%), según tabla de valores = 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia. (0.5)

q = Probabilidad de no ocurrencia. (0.5)

N = Población

e = Error de muestreo (5%)

Al reemplazar obtenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(76.113)}{(0.05)^2(76.113 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(76.113)}{(0.0025)(76.113 - 1) + (3.84)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{73068.48}{(190.28) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{73068.48}{191.2404}$$

$$n = 382$$

## **2.8. Técnicas e instrumentos de la investigación**

### **2.8.1. Encuestas**

De acuerdo con, (Garcia, 2016) la encuesta como método de investigación científica persigue el objetivo de obtener respuestas a las interrogantes planteadas. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requerimientos en el cuestionario, su construcción requiere de un trabajo cuidadoso, tiempo y esfuerzo para que sea elaborado de forma adecuada, de tal manera que sirva para atraer la atención de la persona que la está respondiendo.

Despertar el interés y que los sujetos las respondan con seriedad y sinceridad tiene gran importancia, más cuando en base a las respuestas se podrá encontrar resultados, además cuando lo que se pregunta no tiene una significancia especial en la vida laboral, de estudio, ósea, cualquier actividad futura de los sujetos investigados.

En la presente investigación se realizarán 382 encuestas con la finalidad de recopilar la mayor cantidad de información para el posterior análisis de los gustos y preferencias de los clientes que compran frecuentemente en la empresa “Multiservicios Xtragos”.

### **2.8.2. Entrevista**

“La entrevista es una conversación verbal entre dos o más personas con la finalidad. Como instrumento, es un proceso de recopilación de información con dos componentes el entrevistado y el entrevistador”. (Gil, 2016)

Se usará esta técnica para recopilar la mayor cantidad de información que nos pueda proporcionar la gerente propietaria del negocio, sirviendo para dirigir el curso de esta investigación en busca de plantear estrategias acertadas que sirvan para mejorar la situación de la empresa.

### **2.8.3. Observación**

((Buendía, Colás y Hernández, 1997, como lo citó (Gil, 2016)) manifiesta que la observación es un acto innato del ser humano, de esta forma recopila y almacena la información que percibe desde su entorno, es la parte básica del método científico, también se la usa al momento de la experimentación y como técnica de recopilación de datos.

Durante el desarrollo del presente trabajo se ha venido poniendo en práctica de manera reiterada esta táctica ya que en el transcurso de la investigación de observaron los aspectos externos e internos de la empresa.

### **2.8.4. Cuestionario**

“El concepto de cuestionario por lo general se entiende a relacionar con el instrumento empleado en la investigación cuantitativa para recolectar información con relación a un determinado fenómeno social. Sin embargo, el cuestionario también puede ser utilizado en el contexto de la investigación cualitativa, para recolectar información, aunque tienen ciertas particularidades propias de este enfoque investigativo”. (Salas, 2020)

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Resultados de la Encuesta

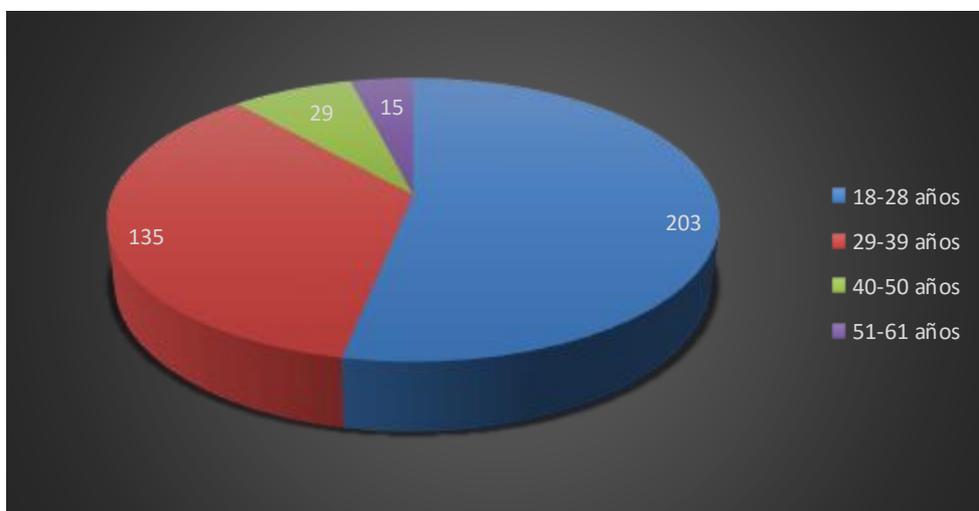
La recopilación de la información por medio de las encuestas se realizó de manera presencial y online a los clientes de la empresa “Multiservicios Xtragos” desde el martes 7 de diciembre hasta el miércoles 14 pudiendo recaudar 382 respuestas las mismas que se han unificado para obtener los datos informativos de los gustos y preferencias de los clientes.

**Pregunta 1:** Marque la casilla del rango que comprenda su edad

**Tabla 1.2:** Rango de edad de los clientes

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-28 años	203	53%
29-39 años	135	35%
40-50 años	29	8%
51-61 años	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 1.2:** Rango de edad de los clientes

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Del total de clientes encuestados por la empresa es evidente que un 53% de los clientes tienen un rango de edad de 18 a 28 años, un 35% tiene un rango de edad de 29 a 39 años, un 8% tienen de 40 a 50 años y solo un 4% tiene de 51 a 61 años.

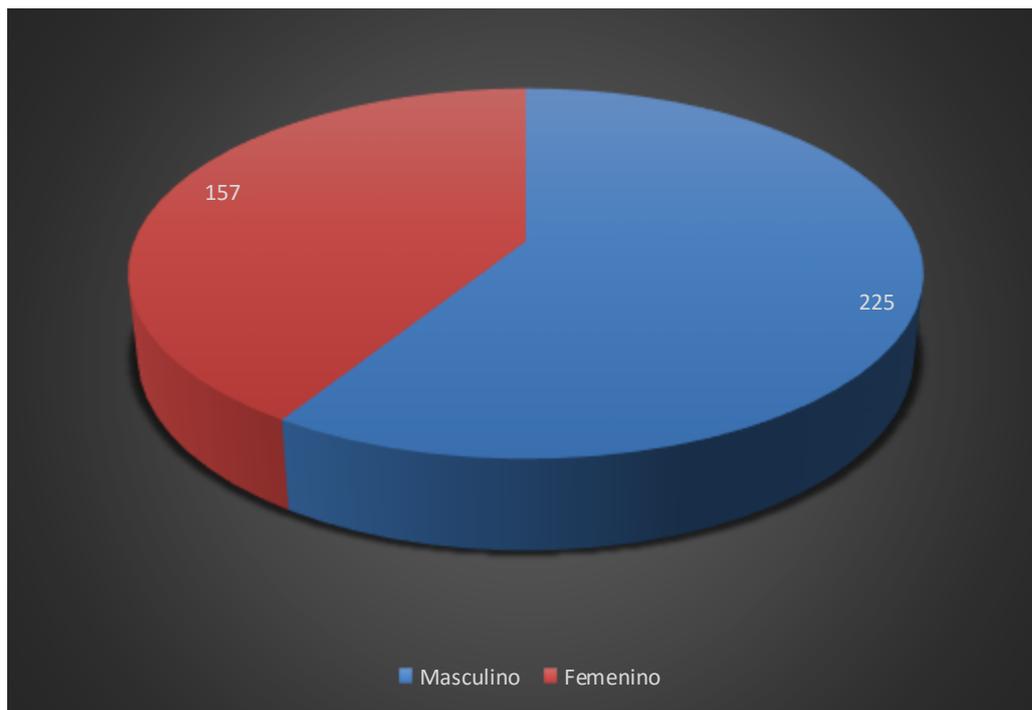
**Interpretación:** Lo que nos permite afirmar que los clientes de multiservicios Xtragos en su mayoría son personas jóvenes que se encuentran entre los 18 y 28 años.

**Pregunta 2:** Marque la casilla que defina su sexo

**Tabla 2.2: Sexo de los clientes encuestados**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	225	59%
Femenino	157	41%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 2.2:** Sexo de los clientes encuestados

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Según los datos recabados en la presente encuesta se evidencia que un 59% del total de los clientes encuestados son de género masculino y un 41% son personas de género femenino.

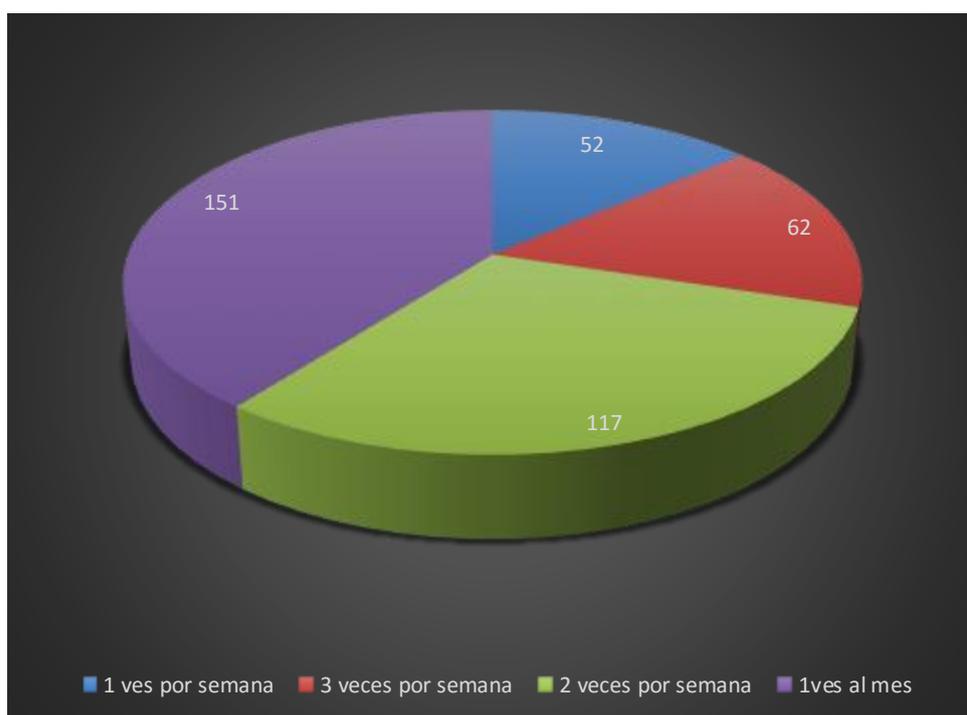
**Interpretación:** Lo que nos da la pauta para saber que las personas de género masculino son los clientes más frecuentes de la empresa Multiservicios Xtragos.

**Pregunta 3:** ¿Con qué frecuencia usted realiza la compra de despensa para su hogar?

**Tabla 3.2: Frecuencia con la que se realiza la compra de despensa**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez por semana	52	14%
3 veces al mes	62	16%
2 veces al mes	117	31%
1 vez al mes	151	39%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 3.2:** Frecuencia con que los clientes realizan la compra de despensa

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Según los datos recaudados un 39% de los clientes realizan la compra de despensa 1 vez por mes, mientras un 31% realiza sus compras 2 veces por mes, además un 16% menciona que lo hace 3 veces por mes, mientras un 14% indica que compra su despensa 1 vez por semana.

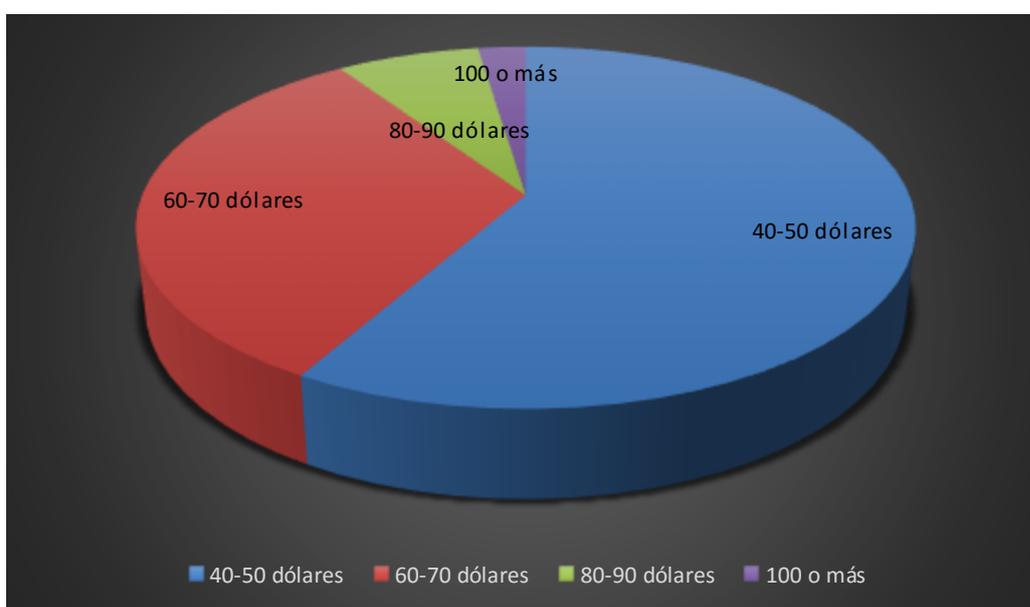
**Interpretación:** Como se evidencia la mayor cantidad de clientes prefieren realizar la compra de su despensa 1 vez al mes, de lo que se deduce que durante el mes se podrá tener una ocasión en la que las ventas de incrementen.

**Pregunta 4:** ¿Cuánto es el rubro que usted asigna a la compra de despensa?

**Tabla 4.2: Rubro asignado a la compra de despensa**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
40-50 dólares	223	58%
60-70 dólares	124	32%
80-90 dólares	27	7%
100 o más	9	2%
TOTAL	382	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 4.2:** Monto que se destina a la compra de despensa

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Como respuesta a cuál es el rubro que destina a la compra de despensa para el hogar, la mayoría de encuestados respondió que asigna de 40 a 50 dólares, mientras que un 32% menciona que gasta de 60-70 dólares, además un 7% dijo que invierte de 80-90 dólares y tan solo un 2% afirmó que gasta de 100 a más dólares en la compra de suministros del hogar.

**Interpretación:** Por lo que se demuestra que la mayoría de los clientes invierte de 40 a 50 dólares al momento de comprar alimentos que abastezcan su hogar.

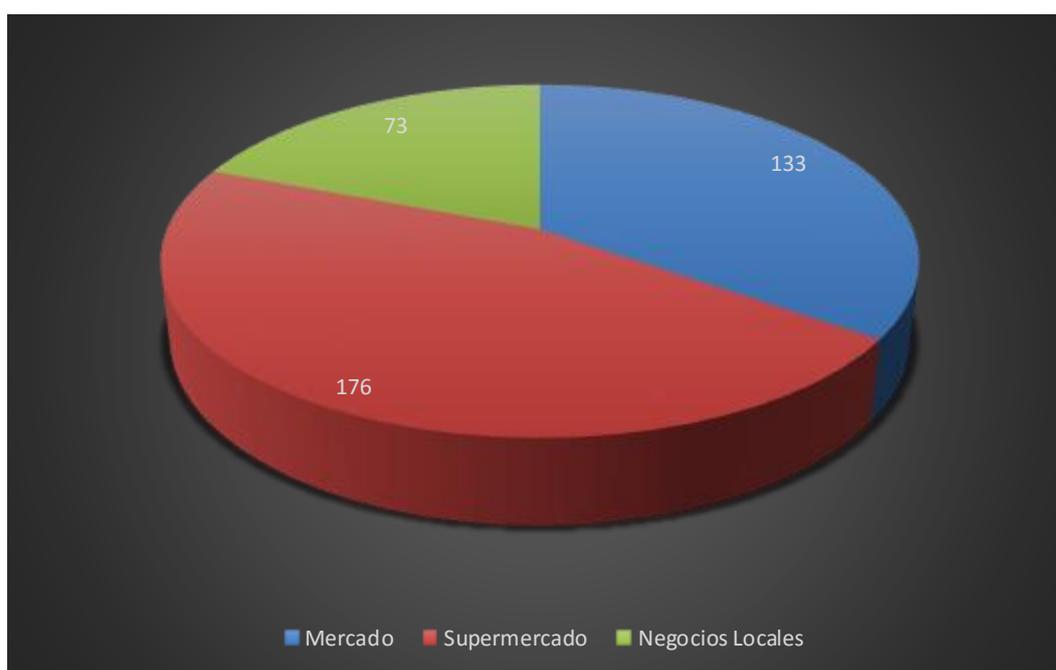
**Pregunta 5:** ¿Cuál es el lugar de su preferencia al momento de comprar sus vivires?

**Tabla 5.2: Preferencia al momento de comprar víveres**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mercado	133	35%
Supermercado	176	46%
Negocios Locales	73	19%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 5.2:** Lugar de preferencia para la compra de despensa

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Según los datos recaudados en la presente encuesta realizada a los clientes de la empresa la mayoría que representa el 46% menciona que el lugar de su preferencia al momento de adquirir su despensa es el supermercado, mientras un 35% prefiere realizar la compra en el mercado y un 19% lo realiza en negocios locales.

**Interpretación:** Lo que nos permite dilucidar que la mayoría de las personas al momento de realizar la compra de su despensa prefieran hacerlo en supermercados, es por ellos que la competencia sería con estos establecimientos ya que la oferta con los mercados es diferente a la que presentamos.

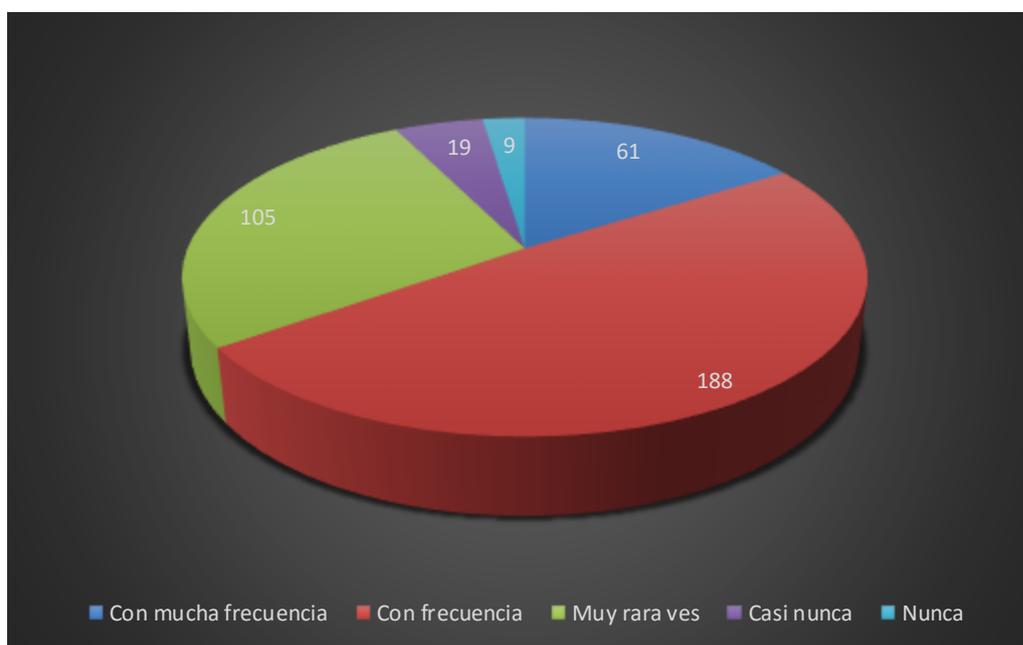
**Pregunta 6:** ¿Con que frecuencia consume usted bebidas alcohólicas?

**Tabla 6.2: frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con mucha frecuencia	61	16%
Con frecuencia	188	49%
Muy rara ves	105	28%
Casi nunca	19	5%
Nunca	9	2%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 6.2:** Frecuencia de consumo de bebidas alcohólicas

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Según la información recaudada en cuanto a la pregunta que hace referencia a la frecuencia con la que se consume alcohol los clientes manifiestan en un 49% que lo hacen con frecuencia, mientras un 28% dice que lo hace muy rara vez, un 16% menciona que lo hace con mucha frecuencia, mientras un 5% dijo que casi nunca lo hacen y tan solo un 2% afirmó que nunca consume alcohol.

**Interpretación:** por lo que se concluye que la mayoría de la población encuestada consume alcohol con frecuencia, lo que representa un espacio potencial para la empresa ya que se prioriza el expendio de este producto.

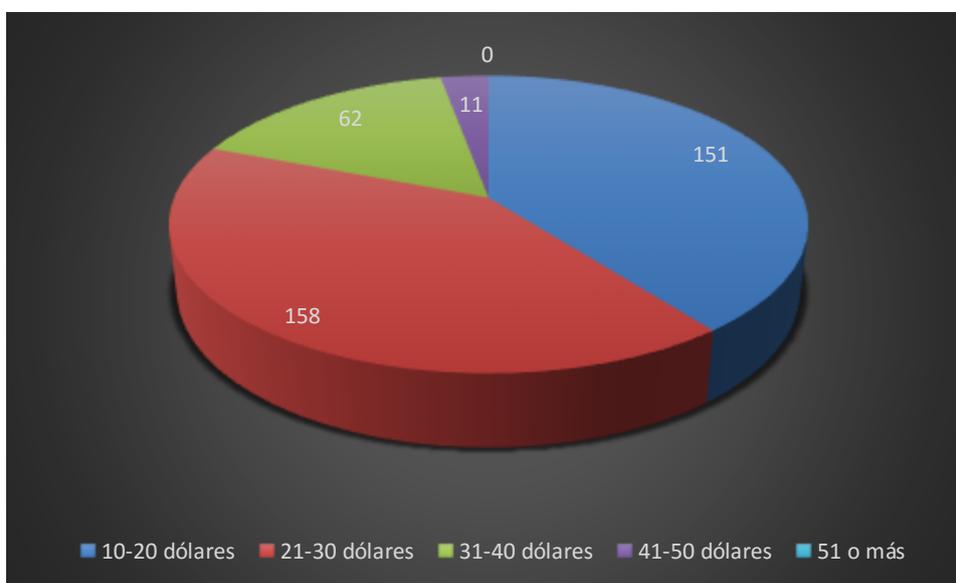
**Pregunta 7:** ¿Cuál es el rubro que destina usted al consumo de bebidas alcohólicas?

**Tabla 7.2: Rubro destinado al consumo de bebidas alcohólicas**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10-20 dólares	151	40%
21-30 dólares	158	41%
31-40 dólares	62	16%
41-50 dólares	11	3%
51 o más	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 7.2:** Rubro destinado al consumo de bebidas alcohólicas

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Según la información recaudada como respuesta a la pregunta de cuanto es el rubro que usted destina al consumo de bebidas alcohólicas un 41% de los encuestados manifestaron que destinan de 21 a 30 dólares para este fin, mientras un 40% mencionó que el rubro asignado es de 10 a 20 dólares, un 16% dijo que destina de 31 a 40 dólares y por último un 3% afirmó que gasta de 41 a 50 dólares en la compra de bebidas alcohólicas.

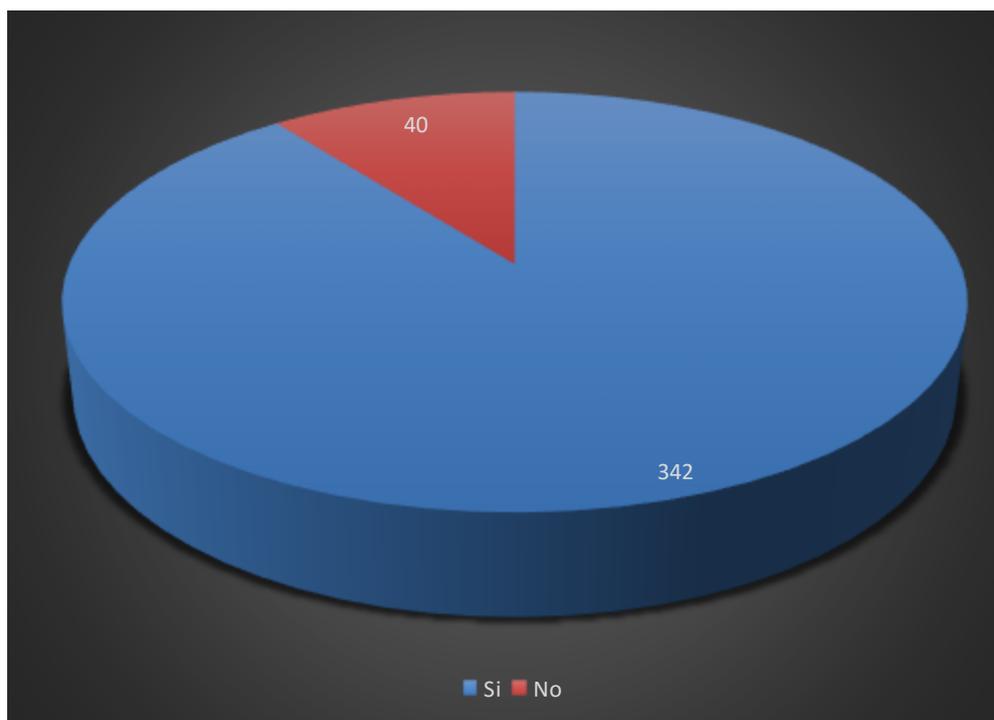
**Interpretación:** Por lo que se concluye que la mayoría de los clientes de la empresa Multiservicios Xtragos gasta de 21 a 30 dólares en la compra de bebidas alcohólicas, que representa un rubro considerable tomando en cuenta que esto se lo realiza con frecuencia.

**Pregunta 8:** ¿Le gustaría que Multiservicios Xtragos incorporara el servicio de *delibery*?

**Tabla 8.2: Preferencia de incorporar el servicio de delibery**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	342	90%
No	40	10%
TOTAL	382	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 8.2:** Preferencia sobre la incorporación del servicio de delibery  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Como respuesta a esta pregunta los clientes respondieron que les gustaría que la empresa multiservicios Xtragos implemente el servicio de delibery, un 90% manifestó que si está de acuerdo y que sería de su agrado y tan solo un 10% menciona que no sería de su agrado que se implemente este servicio.

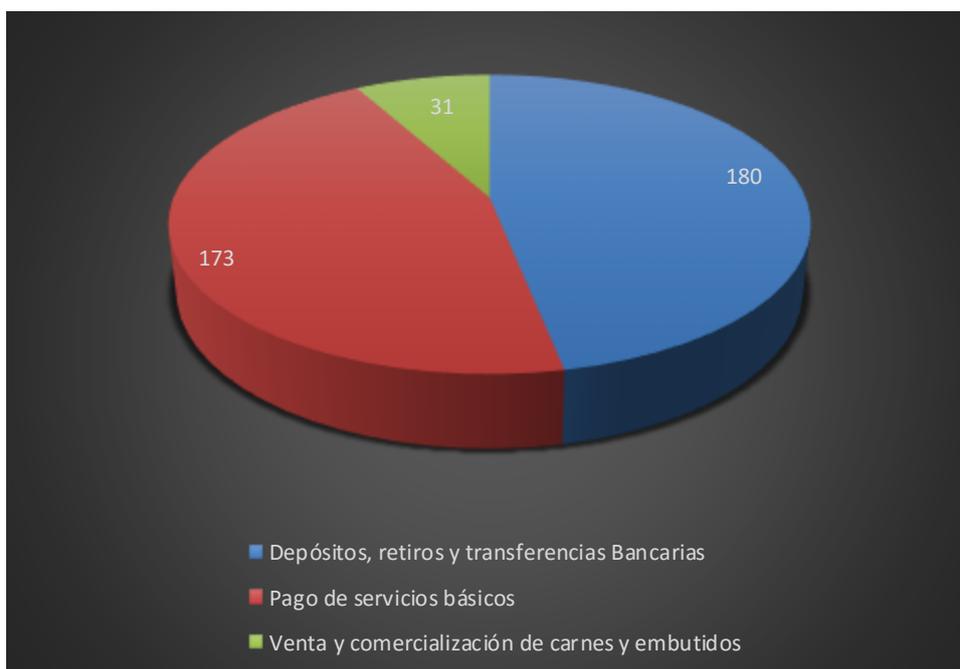
**Interpretación:** Lo que permite concluir que la implementación del servicio de delibery sería de mucho agrado para los clientes de la empresa, pero también representa una inversión que se debe planificar con un tiempo prudencial para que su ejecución sea favorable para la empresa.

**Pregunta 9:** ¿Qué servicio les gustaría que incorporara Multiservicios Xtragos?

**Tabla 9.2: Preferencia sobre el servicio a implementar**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depósitos, retiros y transferencias Bancarias	180	47%
Pago de servicios básicos	173	45%
Venta y comercialización de carnes y embutidos	31	8%
TOTAL	382	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 9.2:** Preferencia sobre el servicio a implementar

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Según las respuestas obtenidas un 47% de los encuestados les gustaría que la empresa multiservicios Xtragos implementara el servicio de depósitos, retiros y transferencias bancarias, un 45% afirma que preferiría poder realizar el pago de los servicios básicos, y solo un 8% le gustaría que se implemente la venta y comercialización de carnes y embutidos.

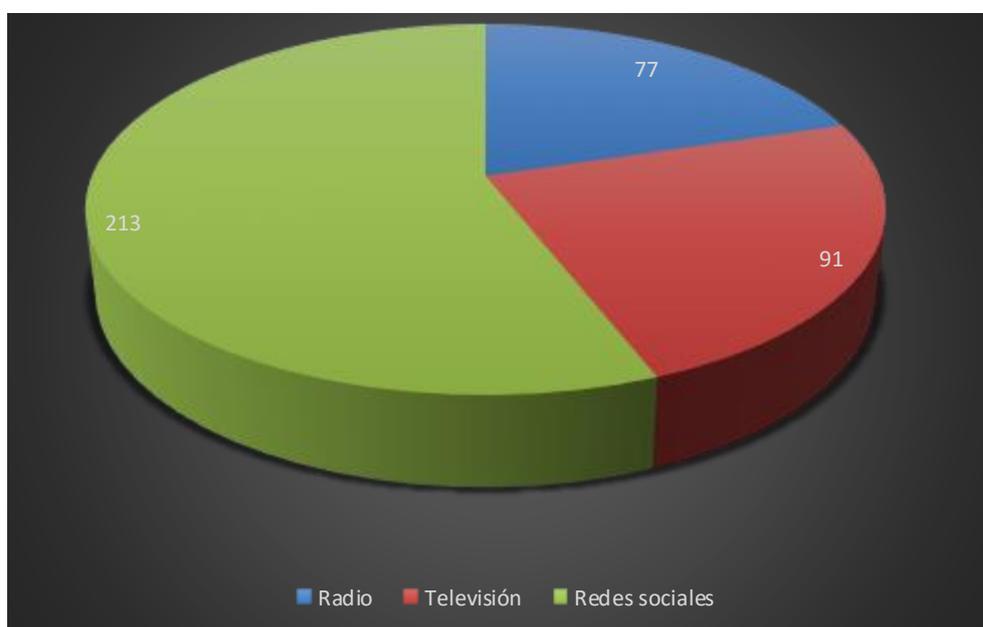
**Interpretación:** Lo que permite concluir que la preferencia de los clientes esta direccionada a que la empresa implemente el servicio de depósitos, retiros y transferencias bancarias, lo que representa una opción de crecimiento en la imagen empresarial.

**Pregunta 10:** ¿Por qué medios publicitarios le gustaría conocer las promociones de Multiservicios Xtragos?

**Tabla 10.2: Preferencia sobre los medios de comunicación**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	77	20%
Televisión	91	24%
Redes sociales	213	56%
TOTAL	382	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a clientes de la empresa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 10.2:** Preferencia a cerca de medios de comunicación  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

**Análisis:** Según la información proporcionada por los clientes un 56% afirmó que le gustaría conocer más información de la empresa por medio de redes sociales, mientras un 24% prefiere conocer esta información por televisión y un 20% se inclina por ser informado mediante radio.

**Interpretación:** Es así como se establece que la preferencia de los clientes para recibir información, sobre promociones y demás, son las redes sociales, por lo que se convierten en una herramienta de vital importancia para la publicidad y ventas que la empresa espera obtener.

3.1.1. *Modelo de encuesta utilizado*

		<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>CARRERA DE FINANZAS</b>		 <b>CARRERA DE FINANZAS</b>	
<b>Cuestionario de preguntas para los clientes de Multiservicios Xtragos</b>					
<b>Objetivo:</b>		Conocer los gustos y preferencias de los clientes de la empresa			
1.- Marque la casilla del rango que comprenda su edad	18-28 años	<input type="checkbox"/>	2.- Marque la casilla que defina su sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>
	29-39 años	<input type="checkbox"/>		Femenino	<input type="checkbox"/>
	40-50 años	<input type="checkbox"/>			
	51-61 años	<input type="checkbox"/>			
3.- ¿Con qué frecuencia usted realiza la compra de despensa para su hogar?	1 vez por semana	<input type="checkbox"/>	4.- ¿Cuánto es el rubro que usted asigna a la compra de despensa?	40-50 dólares	<input type="checkbox"/>
	3 veces al mes	<input type="checkbox"/>		60-70 dólares	<input type="checkbox"/>
	2 veces al mes	<input type="checkbox"/>		80-90 dólares	<input type="checkbox"/>
	1 vez al mes	<input type="checkbox"/>		100 o más	<input type="checkbox"/>
5.- ¿Cuáles el lugar de su preferencia al momento de comprar sus vivires?	Mercado	<input type="checkbox"/>	6.- ¿Con que frecuencia consume usted bebidas alcohólicas?	Con mucha frecuencia	<input type="checkbox"/>
	Supermercado	<input type="checkbox"/>		Con frecuencia	<input type="checkbox"/>
	Negocios Locales	<input type="checkbox"/>		Muy rara vez	<input type="checkbox"/>
7.- ¿Cuáles el rubro que destina usted al consumo de bebidas alcohólicas?	10-20 dólares	<input type="checkbox"/>		8.- ¿Le gustaría que Multiservicios Xtragos incorporara el servicio de <i>delibery</i> ?	Casi nunca
	21-30 dólares	<input type="checkbox"/>	Nunca		<input type="checkbox"/>
	31-40 dólares	<input type="checkbox"/>	SI		NO
	41-50 dólares	<input type="checkbox"/>			
	51 o más	<input type="checkbox"/>			
9.- ¿Qué servicio les gustaría que incorporara Multiservicios Xtragos?			10.- ¿Por qué medios publicitarios le gustaría conocer las promociones de Multiservicios Xtragos?		
Depósitos, retiros y transferencias Bancarias			Radio		
Pago de servicios básicos			Televisión		
Venta y comercialización de carnes y embutidos			Redes sociales		
<b>¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!</b>					

### **3.2. Discusión de resultados**

Según la apreciación de los resultados obtenidos a través del análisis de los datos recabados del gerente y los clientes de la empresa Multiservicios Xtragos se establece que le empresa necesita marcar su rumbo, mediante el desarrollo de un plan de negocios que sirva como sustento para respaldar las necesidades administrativas económicas.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes de la empresa oscila entre los 18 y 28 años, las estrategias deben ser frescas e innovadoras, con contenido que llame la atención del público más joven, además de presentar promociones y descuentos que estén acorde a las posibilidades de los consumidores.

Además, tomando en cuenta que la mayoría de los clientes son varones, el giro del negocio debe de enfocarse en las preferencias masculinas ya que estos representan la mayoría de los consumidores de la empresa.

Los clientes de multiservicios Xtragos mencionan que realizan la compra de la despensa una vez al mes, lo que nos permite suponer que una vez por mes existirá un mayor margen de compras en las que deberá buscar que exista un incremento notable de ventas.

El mayor número de clientes encuestado mencionó que asigna de 40-50 dólares para la compra de despensa para su hogar, lo que nos permite suponer que habrá un incremento mensual en las compras, si estas se realizan en el local se incrementara las ventas.

La preferencia de los consumidores es realizar las compras en los supermercados, lo que nos indica que se debe fortalecer la difusión, promoción y publicidad para así atraer a los compradores a negocios locales como lo es la empresa.

Los encuestados también mencionan que consumen bebidas alcohólicas con frecuencia, lo cual nos permite saber que se debe invertir una mayor cantidad de recursos en lo referente a este grupo de víveres ya que se sabe que en la ciudad hay una aceptación y amplia apertura al consumo de estos productos.

Como mencionábamos anteriormente las personas encuestadas destinan de 21-30 dólares para el consumo de bebidas alcohólicas lo que hace suponer que, si cada cliente destina alrededor de 30 dólares en la compra de bebidas alcohólicas y que estas son consumidas con frecuencia, debemos enfocarnos de forma concreta en el expendio de estas, y en su mayor abastecimiento.

La mayor cantidad de personas mencionan que ven con agrado la implementación del servicio de delibery, lo que nos permite suponer que su ejecución permitirá que las ventas puedan incrementarse y a su vez fortalecer la imagen empresarial.

Los clientes también mencionan que la preferencia sería que la empresa implemente el servicio de depósitos, retiros y transferencias bancarias, lo que nos permite suponer que es aconsejable que la empresa implemente este servicio para fortalecer estructura empresarial.

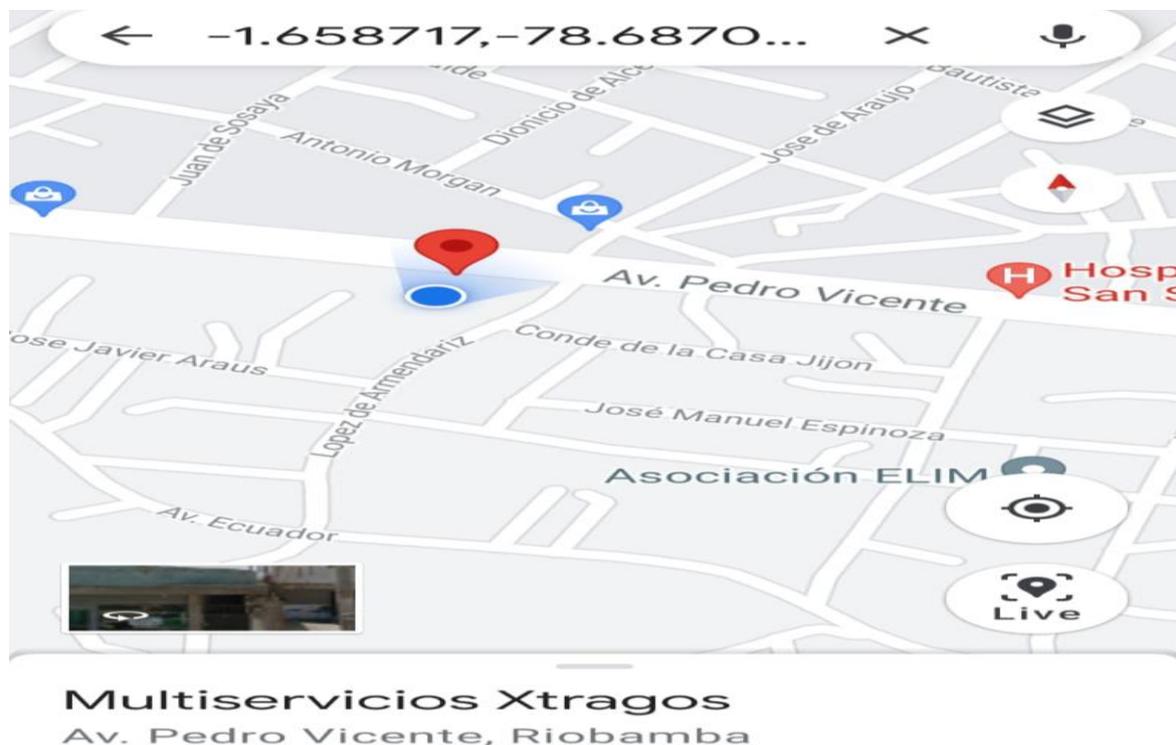
Se establece que la preferencia de los clientes para recibir información, sobre promociones y demás, son las redes sociales, lo que hace suponer que es pertinente que todas las promociones, noticias y demás notificaciones se realicen por redes sociales como Facebook, convirtiéndose en plataforma de difusión y comercialización entre la empresa y sus clientes.

### 3.3. PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIOS

#### 3.3.1. Antecedentes Históricos

La empresa multiservicios Xtragos, empezó su actividad comercial en agosto del 2015 con la razón social “Licorería Xtragos”, sin embargo, en mayo del 2021 por consecuencia de la presencia del covid-19 en Ecuador, y tomando en cuenta que en aquellas fechas regía un estado de excepción, toque de queda y la prohibición de expendio de bebidas alcohólicas, se tiene que cambiar el giro del negocio convirtiéndose en multiservicios Xtragos, desde entonces hasta la fecha la empresa ha estado administrada por su gerente propietario Tnlg. Blanca Lucia Salazar Campoverde. Se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, cuenta con una gran variedad de licores nacionales e importados.

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Lizarzaburu, barrio San Pedro concretamente en las calles Av. Pedro Vicente Maldonado y López de Armendáris.



**Figura 1.3: Localización de la empresa**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

### **3.3.2. *Modelo del plan de Negocios***

El plan de negocios para la empresa multiservicios Xtragos permitirá una comprensión global del entorno tanto del micro como del macroentorno. Se trazarán lineamientos que permitan conectar de forma directa los objetivos planteados y metas con acciones claras y concretas.

Además, se abordará a todos los actores que intervienen en la empresa, permitiendo establecer acciones concretas, marcando así un rumbo fijo que permita concretar resultados.

Del mismo modo se define que la mayor parte de clientes estarían muy contentos con la implementación del servicio de *delibery*, lo que permitirá que se incremente su nivel de satisfacción al comprar en la empresa.

Se analiza y visualiza los probables escenarios para plantear las mejores opciones y las mejores estrategias a seguir con el fin de mitigar los posibles riesgos que en cada uno de ellos se puedan presentar. Lo que permitirá que la empresa se prepare ante posibles imprevistos.

El conocer los posibles cambios que puede sufrir la empresa, analizando las posibles transformaciones que este ha tenido a lo largo de su desempeño laboral, por medio de proyecciones y estimaciones que permitirán la toma de decisiones de forma oportuna.

El plan de negocios aportará a la empresa multiservicios Xtragos de manera eficiente ya que permitirá la toma de decisiones oportunas que mejoren la rentabilidad interna de la empresa. Al tener un plan de negocios estructurado, con políticas claras, permitirá que se siga un ciclo ordenado y secuencial de crecimiento sostenido, con resultados aceptables para la prosperidad empresarial.

### **3.3.3. *Descripción del negocio***

Multiservicios Xtragos es una microempresa que pertenece al sector comercial, se dedica a la compra y comercialización de productos de primera necesidad, cuenta con una gama de licores nacionales y extranjeros, además del servicio de recargas a todas las operadoras, venta de recargas para juegos móviles, planes de televisión prepago. La empresa está constituida como persona natural no obligada a llevar contabilidad, como representante legal consta la Tlga. Blanca Lucia Salazar Campoverde, su ubicación es en la Av. Pedro Vicente Maldonado 7-25 y López de Armendáris.

Sus clientes más frecuentes son personas naturales entre los 18 y 28 años que consumen los productos que se expenden en la empresa, además del servicio de recargas para todas las operadoras y las compras virtuales de accesorios de juegos en línea y planes de tv prepago.

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:

**Tabla 11.3: Número de trabajadores de la empresa Multiservicios Xtragos**

<b>CARGOS</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>
Gerente Propietario	1
Departamento de ventas	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

**Fuente:** Entrevista realizada al gerente de la empresa

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

#### **3.3.4.      *Actividad De La Empresa***

Multiservicios Xtragos es una microempresa riobambeña que se dedica a la venta y comercialización de bienes de consumo masivo, bebidas alcohólicas, recargas de todas las operadoras y planes de televisión prepago, inicia sus actividades con un capital semilla de 5000 dólares hace aproximadamente 5 años, cuenta con un total de 4 trabajadores, que se encargan de todo el proceso de compraventa.

Al ser una empresa pequeña que inicia sus actividades con un capital limitado ha sido un proceso difícil el mantenerse en el mercado ya que, al competir con negocios ya constituidos, sin embargo por ser un modelo de negocio relativamente nuevo ha podido mantenerse en el mercado sin embargo la presencia del covid-19 ha causado que sea compleja la forma de crecimiento empresarial, ha representado un reto por demás fuerte y exigente para el personal.

#### **3.3.5.      *Factores Del Éxito De La Empresa***

La empresa cuenta a su vez con factores que han sido determinantes para mantenerla a flote durante los 5 años que la empresa se encuentra en el mercado, y han aportado para mantenerla vigente algunos de estos son:

##### **3.3.5.1.      *Localización de la Empresa***

La empresa está ubicada en la av. Pedro Vicente Maldonado y López de Armendáriz, en dirección sur de la ciudad, una zona de mayor afluencia estudiantil por la cercanía de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, además de ser la avenida que conecta a la ciudad de Riobamba con los demás cantones de la provincia, es una zona en crecimiento habitacional, en la que residen varias familias que mantienen tradiciones festivas muy continuas algunas de estas son: los tradicionales reyes que se celebran el 6 de enero de todos los años en la parroquia de Licán y en los cuales se dan cita miles de personas, otra de estas tradiciones es la celebración en honor de San Pedro, que es una fiesta donde miles de devotos se dan cita a rendir homenaje a su patrono. En estas dos fiestas el nivel de afluencia de personas es multitudinario y se tiene por tradición que

todas las personas que se den cita a la casa del prioste serán recibidas por el mismo con mucha comida y bebida.

Al estar ubicada en la intersección que permite el ingreso al barrio San Francisco de Macají y en frente al ingreso al barrio Tierra Nueva, ha permitido que la empresa se encuentre en una localización privilegiada para el abasto de los habitantes del sector.

#### *3.3.5.2. Horario de atención*

El horario de atención en el que labora la empresa es de 24 horas al día ya que se presta atención a la hora que el cliente desee, a pesar de estar a puertas cerradas si el cliente solicita atención, se le vende lo que necesita permitiendo así que el cliente satisfaga sus necesidades inmediatamente, lo que ha permitido que los clientes conozcan y sepan que a la hora que necesiten comprar sus productos los pueden encontrar en Multiservicios Xtragos durante las 24 horas del día los 365 días del año.

#### *3.3.5.3. Experiencia en el mercado*

Con el transcurrir del tiempo la empresa ha ido adquiriendo experiencia en lo concerniente a la adquisición y distribución de productos de consumo masivo, y al prestar una atención permanente a generado confianza en los clientes, además de contar con un surtido amplio de mercadería.

#### *3.3.5.4. Calidad en los productos*

Todos los productos ofertados por la empresa son de la mejor calidad del mercado, de marcas nacionales e importadas en diferentes presentaciones acorde de los gustos y necesidades del cliente, con un estricto control de productos perecibles y no perecibles, además de contar con todas las certificaciones de garantía existentes en el país, y poseer todos los más distinguidos estándares de calidad.

#### *3.3.5.5. Variedad en productos y servicios*

La empresa cuenta con una variedad de productos de alta calidad y las mejores marcas permitiendo una libre elección entre la gama de productos ofertados. Además, el cliente puede realizar recargas celulares de todas las operadoras y compra de paquetes de televisión prepago como Netflix, HBO, IPTV, Amazon prime entre otras.

### 3.3.6. Plan Estratégico

#### 3.3.6.1. Visión empresarial

**Tabla 12.3: Visión de la empresa multiservicios Xtragos**

Misión	
¿Por qué lo hacemos?	Promover el abastecimiento de productos necesarios para el cliente
¿Cómo lo hacemos?	Ofertando un surtido de productos de consumo masivo, licores nacionales e importados, servicio de recargas de todas las operadoras, planes de televisión prepago.
¿Para qué lo hacemos?	Para satisfacer los requerimientos inmediatos del cliente
Misión	Satisfacer las necesidades de abastecimiento de productos de consumo masivo, para cubrir los requerimientos de los clientes con calidez, confianza y buen trato.

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

#### 3.3.6.2. Visión

**Tabla 13.3: Visión de la empresa Multiservicios Xtragos**

Visión	
¿Qué perseguimos?	Ser el referente en compras escogido por el cliente
¿Dónde lo vamos a hacer?	Cantón Riobamba
¿Cuáles son nuestros valores?	Confianza, Respeto, Responsabilidad
Visión	Ser el referente en compras escogido por el cliente, siendo un aliado al momento de comprar bienes y servicios necesarios para la satisfacción del cliente basados en la confianza, respeto y responsabilidad.

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

#### 3.3.6.3. Valores empresariales

- Confianza
- Responsabilidad
- Respeto
- Integridad
- Esfuerzo
- Honestidad
- Ética
- Disciplina

### 3.3.7. *Plan De Marketing*

#### 3.3.7.1. *Resumen ejecutivo*

El plan de negocios tendrá un alcance desde enero 2022 a enero 2023, en el cual se busca alcanzar un posicionamiento efectivo de la empresa mejorando la imagen de multiservicios Xtragos en el mercado aprovechando la confianza que los clientes tienen depositado en la empresa, extendiendo nuestros servicios e incrementando nuestros productos.

#### 3.3.7.2. *Objetivos Smart*

- Mejorar la rentabilidad de la empresa
- Posicionar el nombre del Multiservicios Xtragos como una marca en la ciudad de Riobamba
- Incrementar sostenidamente las ventas de la empresa

### 3.4. **Análisis de la situación**

#### 3.4.1. *Escenario*

El instrumento para usar es el análisis PEST que consiste en el analizar el entorno político, financiero, económico social y demás factores que puedan incidir en el buen desarrollo de la empresa.

Las variables van a ser analizadas y medidas por el factor de incidencia que puedan representar siendo la mayor afectación de color rojo, medio el color amarillo y bajo el color verde.

El color rojo medirá la incidencia de impacto directo de afectación que se tiene en multiservicios Xtragos y como se verá afectado su nivel de ventas, por ende, afectará al crecimiento esperado lo que reflejará en incremento de niveles de endeudamiento.

El nivel de incidencia medio estará dado por el color amarillo, estos son enfoques que se pueden contrastar con las acciones del plan estratégico que pretende minimizar la intromisión y a su vez la implementación del plan de negocios para mitigar los niveles de afectación.

El impacto reducido está identificado por el color verde, lo cual nos demuestra que no tiene mayor nivel de incidencia en el comportamiento de las ventas de la empresa, sin embargo, no por ello se debe descuidar.

#### 3.4.2. *Análisis Pest*

**Tabla 14.3: Análisis PEST**

<b>FACTORES</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>IMPACTO</b>		
SANITARIO	<b>1. Pandemia COVID-19</b>			

	<p>La grave afectación que ha sufrido la economía a causa de la aparición del COVID -19 a nivel mundial ha causado un desplome en el ciclo económico del mercado.</p> <p>Desde el 19 de marzo, fecha en que por decreto ejecutivo se suspendieron todas las actividades educativas y se cancelaron eventos masivos a nivel nacional decretándose un confinamiento con fines de prevención de la propagación del virus y en busca de precautelar la salud de la ciudadanía, esto marcó un hito en el desarrollo productivo del país ya que se evidenció el cierre de varios negocios, que por las circunstancias no pudieron mantener sus puertas abiertas, además del despido masivo de empleados ya que las fábricas se vieron obligadas a producir a la mitad de su capacidad.</p> <p>En relación a las ventas de la empresa multiservicios Xtragos se manifiesta que fueron tiempos muy difíciles ya que tras las disposiciones del COE Nacional se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas, se restringe la movilidad mediante el decreto de estado de excepción que rigen en el país en un horario de 9 pm a 5 am, y posteriormente se modifica ya que los casos de contagio tienen un ascenso significativo, decretando el toque de queda en un horario de 7 pm a 5 am lo que limita las ventas de la empresa más aun considerando que en el 2020 se manejaba con un giro exclusivo de negocio en la comercialización de licores, obligando de esta manera a que se busque la diversificación de sus productos ofertados, agregando los bienes de consumo diario.</p> <p>Es así como se modifica el ruc del establecimiento cambiándolo a multiservicios Xtragos permitiendo así el expendio de productos de primera necesidad, además de la implementación de recargas de todas las operadoras, y paquetes de televisión prepago.</p>			
--	--	--	--	--

	<p>A pesar del cambio propuesto las ventas no han tenido una evolución estable, esto debido a que la amenaza de la pandemia sigue vigente en el mundo. Lo que ha incidido en la economía del país y por tanto de la empresa, agravando así la situación financiera que se viene arrastrando desde la aparición del virus.</p>			
SOCIAL	<p><b>2. Desempleo</b></p> <p>Es un fenómeno social que afecta a la población de un país, en el caso de Ecuador para septiembre del 2021 se situó en 4.9% con relación a la población económicamente activa.</p> <p>Lo que desembocó en una contracción de la demanda de productos de consumo masivo, disminuyendo así el nivel de ventas y mermando los niveles de rentabilidad de la empresa.</p> <p>Es a partir de este punto que se agrava la situación económica de la empresa, ya que tiene acreedores a los cuales se deben realizar pagos periódicos, que son el resultado de compromisos adquiridos con anterioridad, y al no cumplir con los mismos la empresa pierde credibilidad para con sus acreedores principales, que castigan este tipo de incumplimiento con el cierre de créditos y disminución de días de cobro.</p> <p>Al mantener niveles de desempleo tan altos, el rubro de ingresos se contrae de manera considerable, lo que produce una disminución del consumo de bienes esporádicos como lo son las bebidas alcohólicas, causando que el stock de licores de la empresa corra el riesgo de exceder el tiempo de expiración, provocando pérdida de inventarios para la empresa.</p>			
POLITICO	<p><b>3. Estabilidad Política</b></p> <p>Históricamente nuestro país ha venido teniendo problemas en cuanto a la formas de gobernar del bando de turno, muchos de ellos no pudieron terminar el periodo para el cual fueron elegidos porque tuvieron que salir del poder rodeados de tumultuosos escándalos</p>			

	<p>de corrupción y demás agravantes que hacían imposible que continuaran ejerciendo. Esto se evidencia en el número de cartas magnas con las que cuenta nuestro país ya que a partir de que el país ingresa a la época republicana en 1830 hasta el momento se cuentan 21 cartas magnas. Sumado a lo anterior mencionado se vive una incertidumbre tras el elevado gasto público y la creciente deuda que tiene nuestro país con organismos internacionales como el FMI, se han advertido las fatales consecuencias al ser la deuda mayor que el 50% de Producto Interno bruto de un país. La inversión extranjera se ha visto disminuida por el elevado riesgo país, que se lo puede catalogar como un indicador que mide el riesgo de invertir en ese país analizando el tipo de gobierno, las políticas económicas, los acuerdos laborales entre otros, por tal razón al no haber inversión extranjera las fuentes de empleo también han disminuido.</p> <p>Lo que afecta de manera constante a la disponibilidad de efectivo que puede tener el cliente al momento de realizar la compra de víveres para su hogar y determinante en relación con las ventas de la empresa multiservicios Xtragos.</p>			
POLITICO	<p style="text-align: center;"><b>4. Acuerdos Internacionales</b></p> <p>Ecuador tiene varios acuerdos internacionales vigentes con distintos países alrededor del mundo, en este caso en concreto nos vamos a referir al acuerdo de libre comercio firmado entre nuestro país y la Unión Europea, en el cual entre otros puntos se permite la liberación de aranceles a mercaderías comerciales como es el caso de los licores.</p> <p>En este caso el compromiso consiste en agilizar el proceso en la aduana, eliminando tediosos papeleos y engorrosos trámites que hacen de este proceso un ritual de dilación, para la persona interesada.</p>			

	<p>La eliminación de los aranceles en este tipo de productos permite un incremento en las importaciones de Licores, lo que desemboca en precios bajos en el mercado, haciéndolos más accesibles.</p> <p>En cuanto a las ventas históricas de este tipo de productos no suelen ser muy recurrentes, ni tienden a pasar con frecuencia, además de representar una inversión que demora en retornar, sin embargo, se la realiza ya que por el giro de negocio se cuenta con una variedad de mercadería entre ellos se encuentran los licores importados, por lo que tiene una incidencia media en cuanto a las ventas de la empresa.</p>			
ECONOMICO	<p><b>5. Pib</b></p> <p>Según datos del (BNE, 2021) el Pib del Ecuador en el último trimestre del año 2021 se ubicó en 17.379 millones en términos constantes, esto supone que se incrementa el dinero circulante dentro del territorio nacional, pero no asegura un incremento en las ventas de productos y servicios.</p> <p>En el caso puntual de multiservicios Xtragos se detecta una alza paulatina en el nivel de ventas con relación a las obtenidas en el año 2020, en el que se presentó la pandemia, lo que nos da a conocer que se está presentando una recuperación. Lamentablemente esta recuperación es muy lenta y en el caso de la empresa provoca incertidumbre, al no tener la seguridad de una recuperación sostenida ni constante, más aún con la aparición de nuevas cepas del COVID y el temor de un posible confinamiento debido al crecimiento desmedido de los contagios en todas las ciudades del Ecuador.</p>			
ECONOMICO	<p><b>6. Inflación</b></p> <p>La inflación en términos económicos representa el desequilibrio existente entre la oferta y la demanda existente en el mercado.</p>			

	<p>En el Ecuador según el Banco Central del Ecuador la inflación para noviembre del 2021 se ubicó en 1.87%, lo que demuestra un incremento de precios en los 33 productos que se toman de base para realizar este cálculo.</p> <p>Además, considerando que el sueldo básico del año 2021 estuvo situado en 400 dólares esto supone una disminución en el poder adquisitivo que tienen las personas.</p> <p>En este caso puntual la afectación es directa a las ventas de la empresa multiservicios Xtragos ya que, al estar localizado en un sector popular de la ciudad, el nivel de ingresos de los mismo es apenas por encima del salario básico y esto merma la posibilidad de comprar los productos que oferta la empresa.</p>			
ECONOMICO	<p><b>7. Índice de Gini</b></p> <p>Es un indicador que mide la desigual de los ingresos obtenidos entre la población, está entre 0 y 1 representando 0 la máxima desigualdad y 1 la máxima igualdad, estos valores se los representa en la curva de Lorenz.</p> <p>En el Ecuador la desigualdad en la repartición de la riqueza es muy evidente ya que en varios sectores del país existen personas que tienen que vivir con un solo dólar diario, y en contraposición hay sectores en los hay opulencia.</p> <p>En el caso concreto de multiservicios Xtragos sus clientes no están delimitados entre opulentos y pobres, más bien se pudo evidenciar en la parte más fuerte de la pandemia que si bien las ventas no se incrementaron, estas se mantuvieron pudiendo así sobrellevar la grave crisis económica que obligo a otros negocios a cerrar sus puertas.</p>			
SOCIAL	<p><b>8. Pobreza</b></p>			

	<p>La pobreza es la falta de los recursos necesarios para tener una vida digna.</p> <p>Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente sabemos que nuestro país se ubica entre uno de los más pobres de la región a pesar de tener una diversidad de recursos.</p> <p>En la región sierra, la pobreza ha tenido niveles muy marcados de permanecía en su población, en la provincia de Chimborazo existen cantones con mayor nivel de pobreza que otros como es el caso del cantón Guamate, pero la ubicación de nuestra empresa está en el sector sur de la ciudad de Riobamba capital de la provincia, por lo que la afectación a pesar de existir pobreza no afecta de forma concreta a las ventas de la empresa.</p>			
POLITCO	<p><b>9. Impuestos</b></p> <p>Es la contribución que se realiza al gobierno para poder realizar las actividades respectivas de comercio.</p> <p>En el caso concreto de los licores que son productos que se expenden en la empresa, estos tienen un impuesto especial que es ICE, que se impone a los consumos especiales y dentro de ello están los licores, tabaco y demás.</p> <p>En este caso si existe una incidencia fuerte y afectación a la venta y comercialización de productos que expende la empresa, lo que hace se incremente el valor para la obtención de estos bienes.</p>			
ECONOMIA	<p><b>10. Crisis Económica</b></p> <p>La crisis económica se define como periodos de inestabilidad económica prolongados que tiene una severa afectación en el ciclo económico de un país.</p> <p>La afectación que esta causa a la sociedad es brutal, ya que es general para toda la población, no discrimina sexo, edad, etnia ni niveles de instrucción, por lo que la devastación que causa es demasiado fuerte.</p>			

	<p>En Ecuador desde hace muchísimos años se ha mantenido vigente una crisis que se pretendió mitigar al implementar el dólar como la moneda de cambio para el país, lamentablemente la estrategia a resultado desfavorable ya que existe mucha fuga de la moneda hacia paraísos fiscales, con la finalidad de no pagar impuestos.</p> <p>Es por lo que la crisis afecta de forma directa todos los negocios y pequeñas empresas ya que se ven envueltos en la incertidumbre de financiera que por lo general causa la crisis.</p> <p>En el caso concreto de la empresa multiservicios Xtragos no podría ser la excepción y también es afectada de forma directa y concreta porque sus ingresos disminuyen.</p>			
TECNOLOGIA	<p style="text-align: center;"><b>11. Redes Sociales</b></p> <p>Las redes sociales son hoy por hoy un medio de comunicación de gran alcance y relevancia mundial, que forman parte de la globalización y aportan a fortalecer los lazos de comercialización a nivel mundial.</p> <p>Es a partir de la pandemia que estas toman mayor relevancia y están más presentes en el acontecer nacional ya que para estar conectados es necesario mantener estos canales de comunicación muy diferentes a los tradicionales, en los que la mayor cantidad de personas se dan cita para estar informados.</p> <p>En la encuesta que se realizó a los clientes de la empresa multiservicios Xtragos se pudo evidenciar que la relevancia que tienen es muy fuerte además que su alcance hace posible que estos abarquen la mayor cantidad de la población.</p> <p>Es por lo que su implementación en el marketing de la empresa representa un aporte importante para la comercialización de los productos que se ofertan, sin embargo, no representan un factor determinante para el</p>			

	éxito de estas, por eso se considera su aporte medio a los niveles de ventas de la empresa.			
--	---	--	--	--

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

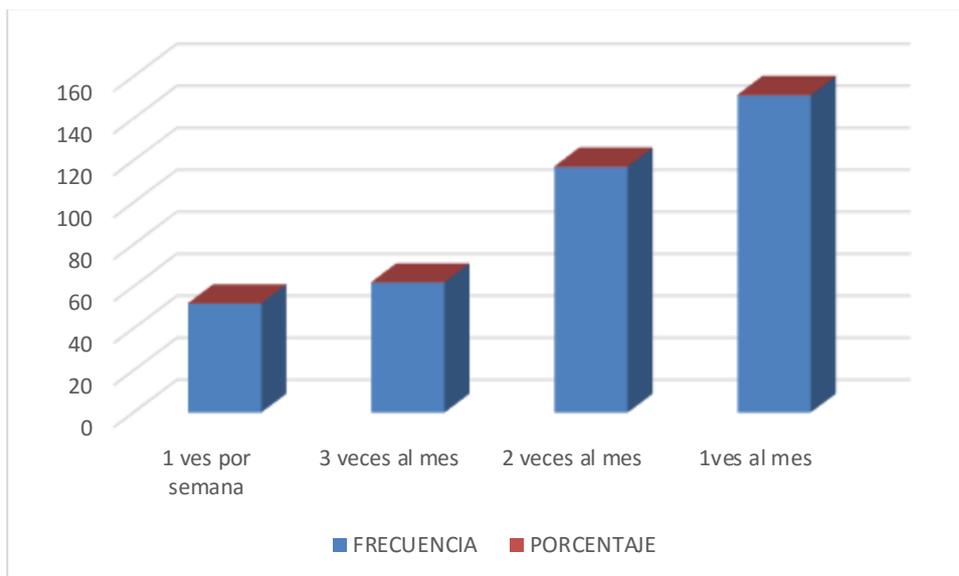
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

### 3.4.3. Resumen del Mercado

En la actualidad la compra de bienes y servicios se ha limitado en gran manera por la pandemia y la aparición de sus diferentes variantes que siguen de forma constante, en presencia de las personas. En el 2020 el mundo entero se vio obligado a un confinamiento extremo para evitar la expansión del virus, pero este sigue mutando y no da tregua a los sistemas salud que luchan por mantener la situación controlada. El riesgo de exponerse para la ciudadanía se intensificó de gran manera, lo que desembocó en el desabastecimiento de bienes y supo ser la plataforma de impulso para las empresas que pudieron mantenerse a flote durante este tiempo.

La conclusión es que el mercado de abastecimiento de bienes y servicios está en constantes fluctuación e incertidumbre por la amenaza de las constantes variantes del COVID, pero sigue estando presente la necesidad de cubrir esta demanda por parte de la ciudadanía.

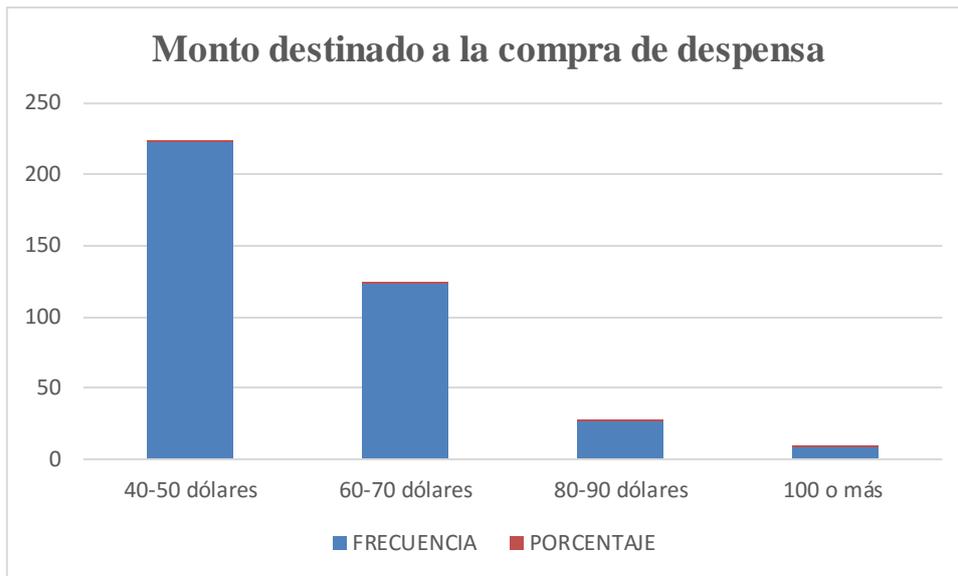
Esto se demuestra en los datos recaudados en la encuesta realizada a los clientes de la empresa y ya que se manifiesta que la mayor parte de la población encuestada prefiere abastecerse de víveres, una vez por mes.



**Gráfico 1.3: Frecuencia con que los clientes realizan la compra de despensa**

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

También se muestra información del rubro que los clientes prefieren gastar en la compra de productos para su consumo personal, lo que supone un monto el cual se espera se pueda captar para incrementar las ventas de la de la empresa.



**Gráfico 3.3:** Monto que se destina a la compra de despensa  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

El gráfico se evidencia que la mayor cantidad de la población encuestada destina de 40 a 50 dólares mensuales para el abastecimiento de su despensa.

#### 3.4.4. *Mercados Objetivos*

- **Geográficos:** Nos enfocamos en la zona urbana de la ciudad de Riobamba.
- **Demográficos:** La población en la que nos centramos es el PEA comprendido entre hombres y mujeres mayores de 18 años.

#### 3.4.5. *Necesidades del Mercado*

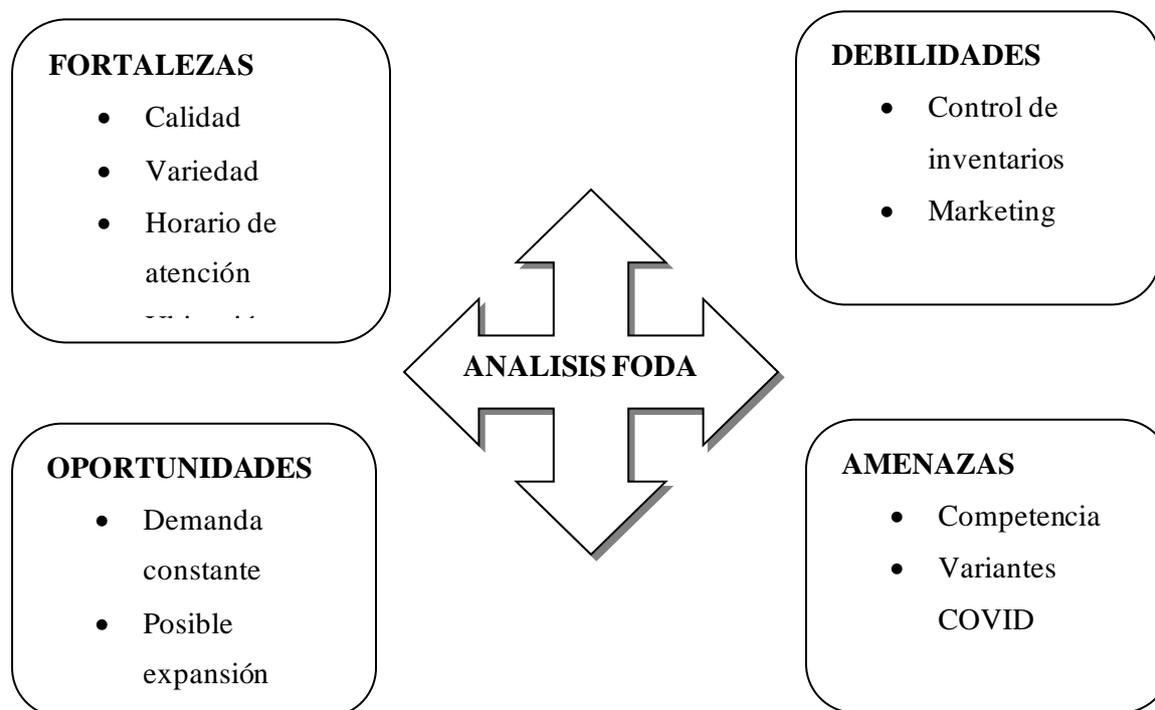
- **Producto:** Los requerimientos del mercado son cada vez más exigentes, ya que cada empresa pretende ganar su lugar en el mercado generando la preferencia del cliente y su posición dentro de este.
- **Calidad:** Las exigencias de calidad del mercado son evidentes ya que todos los productos deben pasar distintos estándares de calidad para poder ser expandidos dentro del mercado nacional.
- **Precio:** Este factor tiene gran incidencia en la población de la ciudad de Riobamba, por lo que los precios deben ser competitivos para tener aceptación dentro del mercado.
- **Variedad:** Este es también otro factor determinante en la población, es así como la empresa esta provista de la mayor variedad de productos de diferentes marcas.

### 3.4.6. *Análisis FODA*

Al efectuar este análisis se pretende conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa, con la finalidad de aportar soluciones que mitiguen las amenazas y eliminen debilidades.

El análisis interno comprende la revisión de cuáles son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, es la forma de medir cuan fuertes somos y cuáles son las falencias que están frenando nuestro avance.

Las oportunidades y amenazas serán analizadas en el entorno externo de la empresa ya que en ocasiones suelen ser factores que no son fáciles de controlar y no son consecuencia de decisiones de la empresa.



**Tabla 15.3: Estrategias FODA de la empresa Multiservicios Xtragos**

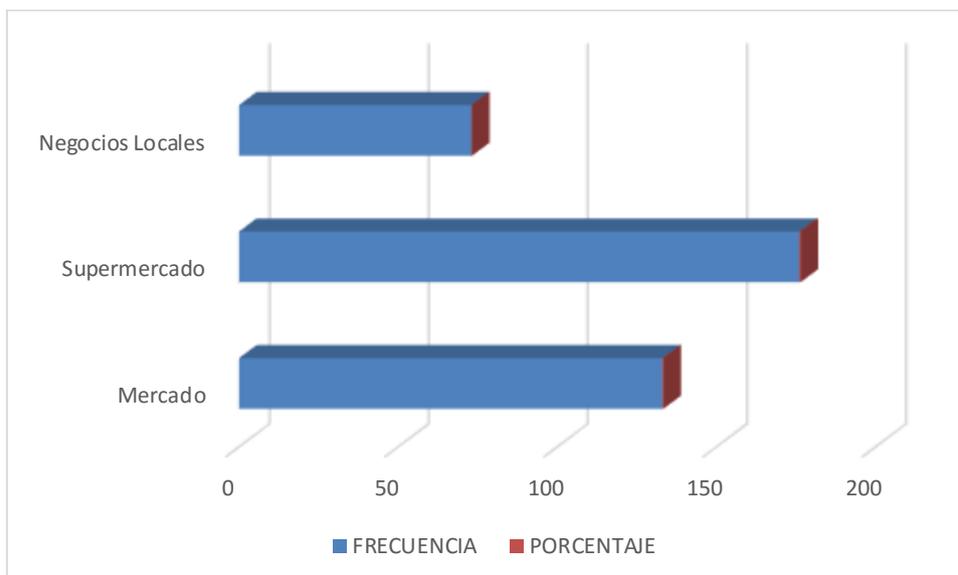
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de los productos ofertados por la empresa ha causado que esta tenga una aceptación dentro del mercado. Ya que al ofertar productos de calidad los clientes tienen la confianza de encontrar los mejores productos en un sitio al alcance de su bolsillo.</li> <li>• La Variedad de productos que se ofertan al público en la empresa ha permitido que el cliente cuente con una extensa gama de marcas entre las cuales escoger, permitiendo así cubrir sus necesidades. Ofreciendo a su distinguida clientela una gran variedad de productos de todas las marcas nacionales e importadas.</li> <li>• El horario de atención con el que cuenta la empresa es de 24 horas al día lo cual ha generado la confianza de los clientes, quienes están convencidos que pueden encontrar los productos de su elección, en el horario de su preferencia en multiservicios Xtragos.</li> <li>• La ubicación de la empresa ha sido un factor determinante que le ha permitido mantenerse a la vanguardia desde su apertura hace ya 6 años. Ya que al encontrarse en la avenida de acceso principal a la ciudad y cerca de la Espoch, que es una de las universidades más grandes del país en la que se educan una gran cantidad de estudiantes, esto la ubica en un sitio de gran movimiento y afluencia de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la empresa se considera una debilidad el control de inventarios ya que se han producido errores al recibir los productos entregados por determinada empresa, y del deterioro de estos por causa de la presencia de humedad en la bodega de la empresa. Además de que, al no existir mucho espacio en bodega, el manejo adecuado de la mercadería, radicando ahí la importancia de llevar un control de inventarios adecuados, que prevean la caducidad de los productos almacenados y mantener un control actualizado de mínimos adecuados.</li> <li>• Al no contar con personal que se dedique de forma específica a lo que es marketing, se considera que esta es una falencia que presenta la empresa la cual se debe fortalecer, lo más pronto posible. Ya que representa el control total de la imagen empresarial, difusión, manejo de redes sociales, además de las promociones.</li> </ul>

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos que la empresa expende son de consumo diario, por lo que su demanda es constante, así que la empresa ha tomado como una estrategia de ventas la atención las 24 horas del día. Además de ser recibidos con la atención más cordial por el personal que está a su servicio, con la mejor predisposición de ofrecer una atención cordial y eficiente.</li> <li>• La empresa ha visto la oportunidad de expandirse en el corto plazo, siendo que la empresa cuenta con recursos necesarios para poder abrir un nuevo local que permita a la empresa la expansión, con la apertura de una sucursal. En la ciudad de Riobamba la demanda de productos de consumo diario es creciente ya que existen familias que no cuentan con los recursos necesarios para realizar la compra de abastos para el mes y lo hacen de forma diaria. Es por lo que se espera que se pueda realizar la inversión en la implementación de un nuevo local que permita su expansión en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de las amenazas de mayor incidencia dentro de la empresa es la competencia, ya que en los últimos años la proliferación de negocios se ha ido incrementado de forma constante. Es por lo que la empresa pretende afianzar la confianza de sus clientes ofertando los mejores productos y servicios para la satisfacción de las necesidades de los clientes.</li> <li>• La aparición de múltiples variantes derribadas del COVID-19 representan la mayor amenaza para las empresas que venían realizando sus actividades respetando las restricciones planteadas por el COE nacional. Que cada cierto tiempo aparezcan más variantes provenientes de las mutaciones del virus causa que la incertidumbre en el sector económico crezca sin medida, la vacunación ayudo a mitigar de cierto modo esta amenaza, pero este virus ha mostrado ser tan impredecible ya que desde su aparición ya se cuentan dos años en las a pesar de los esfuerzos de las autoridades sanitarias ha sido imposible, su contención, es por ellos que la amenaza sigue latente.</li> </ul>

**Fuente:** Multiservicios Xtragos  
**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021.

### 3.5. Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia lo vamos a hacer en base a la información recaudada por medio de la encuesta, en la que se evidencia que la competencia directa a vencer son los supermercados, que son una competencia bastante fuerte al contar con mayor variedad y prestigio en el mercado, además de tener años de experiencia y contar con amplios locales comerciales.



**Gráfico 5.3:** Análisis de la competencia

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

#### 3.5.1. Descripción de la Oferta

Se ofertan la mayor variedad de productos de primera necesidad, una extensa gama de licores nacionales e importados además de recargas a todas las operadoras y planes de televisión prepago.

#### Puntos Críticos

- Incremento de pasivos
- Ventas bajas
- Nulo presupuesto para reposición de productos
- Disminución en la rentabilidad

### 3.6. Marketing Mix

#### 3.6.1. Precio

El precio de los productos hasta el momento se ha calculado de la siguiente manera:

Precio de Venta al Público = precio del bien. +12% IVA + % de rentabilidad

En el caso concreto de la empresa se maneja con un 15% de rentabilidad.

### 3.6.2. *Producto*

Los productos que se ofertan en el mercado deben estar a la altura de las exigencias de los clientes y presentar un plus en comparación a la competencia.

### 3.6.3. *Plaza*

La empresa multiservicios Xtragos se centrará en la población del sector urbano de la ciudad de Riobamba.

### 3.6.4. *Promoción*

Se presentarán promociones semanales que incentiven a los clientes al consumo de productos previamente seleccionados.

**Tabla 16.3: Estrategias de Marketing**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción de Actividad</b>	<b>Costo</b>	<b>Unidades</b>	<b>Total</b>
PROMOCIONES VIGENTES				
Promoción elige tu Yapa	Las personas podrán elegir entre una barra de cicles, un cigarrillo o un chupete	En el caso de ser cigarrillos, 0,25 ctvs. En el caso de ser cicles 0,15 ctvs. En el caso de ser el chupete 0,15 ctvs.	500 tabacos 500 barras de chicle. 500 chupetes	125 dólares 74 dólares 74 dólares Total 275
Entrega de regalos por medio de impulsadoras	El personal contratado entregara globos con chupetines	12 dólares costo de chupete y globo más el valor de la impulsadora 100	60 en todo el año	336 dólares
COMUNICACIÓN				
Se presentarán las promociones anteriores en	Se presentarán promociones en licores que	No tendrá costo ya que el manejo de redes	Las que el cliente siga adquiriendo	0

afiches publicitarios y memes, se realiza cada 2 meses-	tengan mayor rotación	sociales las realiza el gerente		
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>				
Entrega de regalos en programa en vivo	En transmisiones de Facebook en vivo se realizará concursos por los cuales se entregarán regalos	Se entregarán botellas de licor Cartago que tiene un valor de 3,50 dólares	20 unidades	70 dólares
Material publicitario	Calendarios, camisetas, esferos, carpetas y gorras. Se entrega a los clientes que la gerente crea pertinente.	Se adquirirán 100 esferos 20 dólares, 100 carpetas 10 dólares y se 20 gorras en 60 dólares	100 esferos 100 carpetas 20 gorras	90 dólares
<b>TOTAL</b>				<b>\$772 dólares</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

**Tabla 17.3: Estrategias FODA de la empresa Multiservicios Xtragos**

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	UNIDADES	MESES											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>PROMOCIONES</b>														
Promoción eligetú Yapa	La promoción consiste en que el cliente escoge entre tres productos seleccionados anteriormente como regalo, promoción vigente todo el año.		x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Entrega de regalos por medio de impulsadoras	Cuatrimstralmente se contratará una impulsadora que durante 2 horas promocione los productos que oferta multiservicios Xtragos	20 cada cuatrimestre				x				x				x
Anclaje de productos	Se sumará productos de poca rotación a productos que, si tienen una rotación rápida, sumado al precio un adicional módico, promoción vigente durante todo el año		x	x	x	x	X	x	x	x	x	X	x	x
<b>DIFUSIÓN</b>														

Redes Sociales	Se presentarán las promociones anteriores en afiches publicitarios y memes, se realiza cada 2 meses-			x		x		x		x		x		x
Página Web	Se fortalecerá la página web con la que cuenta la empresa dándole mantenimiento cada mes		x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x
Entrega de regalos en programa en vivo	En transmisiones de Facebook en vivo se realizará concursos por los cuales se entregarán regalos	5 cada tres meses			x			x			x			x
<b>IMAGEN COORPORATIVA</b>														
Material publicitario	Calendarios, camisetas, esferos, carpetas y gorras. Se entrega a los clientes que la gerente crea pertinente.	240												

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

### 3.6.5. *Control*

- Cada tres meses se realiza un control de la ejecución de las acciones planteadas, verificando el cumplimiento de las actividades planificadas según el tiempo transcurrido

### 3.7. **Plan Administrativo**

#### 3.7.1. *Quienes Somos*

Somos una pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo diario, recargas de todas las operadoras además de paquetes de televisión pospago.

Contamos con amplio surtido de productos de primera necesidad, nuestro local está ubicado en la AV. Pedro Vicente Maldonado y López de Armendáris, la atención es permanente las 24 horas del día los 365 días del año.

Visítanos estaremos gustosos de atenderte con el profesionalismo, eficiencia y calidez que siempre nos caracteriza.



**Figura 2.3: Logo de la empresa**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

### **3.7.2. Definición del Negocio**

#### **3.7.2.1. Orientado al Producto**

Se oferta productos de primera necesidad, una amplia línea de licores nacionales y extranjeros, recargas de todas las operadoras además de paquetes de televisión prepago.

#### **3.7.2.2. Orientado al Mercado**

Satisfacer las necesidades de los clientes, al poner a su alcance productos de consumo diario las 24 horas del día.

### **3.7.3. Objetivos**

#### **3.7.3.1. Objetivo General del Plan Administrativo**

Mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión administrativa de la empresa para poder alcanzar las metas planteadas.

#### **3.7.3.2. Objetivos Específicos del Plan Administrativo**

- Determinar políticas generales para la empresa
- Organizar la estructura de la empresa
- Delimitar funciones específicas para cada departamento de la empresa

### **3.7.4. Necesidades que atienden**

Los servicios y productos que la empresa oferta están direccionados a toda población en general que tenga necesidad de consumir alimentos sanos y frescos, ya que esta es una innata necesidad del ser humano y debe ser cubierta para su preservación.

### **3.7.5. Ventajas Competitivas**

Estos son factores determinantes para que la empresa se mantenga en el mercado sobre la competencia y al fortalecerlas la empresa conseguirá una mejor posición en el mercado.

Las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa son las siguientes:

- Ubicación estratégica en la principal vía de acceso a la ciudad de Riobamba, junto a la Espoch.
- Personal capacitado, amable y eficiente
- Cuenta con una amplia gama de productos nacionales y extranjeros para la elección y satisfacción de sus clientes.

- Mantiene una atención constante durante las 24 horas del día, ofreciendo a su distinguida clientela productos de primera necesidad en todas las presentaciones existentes en el mercado.

### 3.7.6. *Políticas Generales*

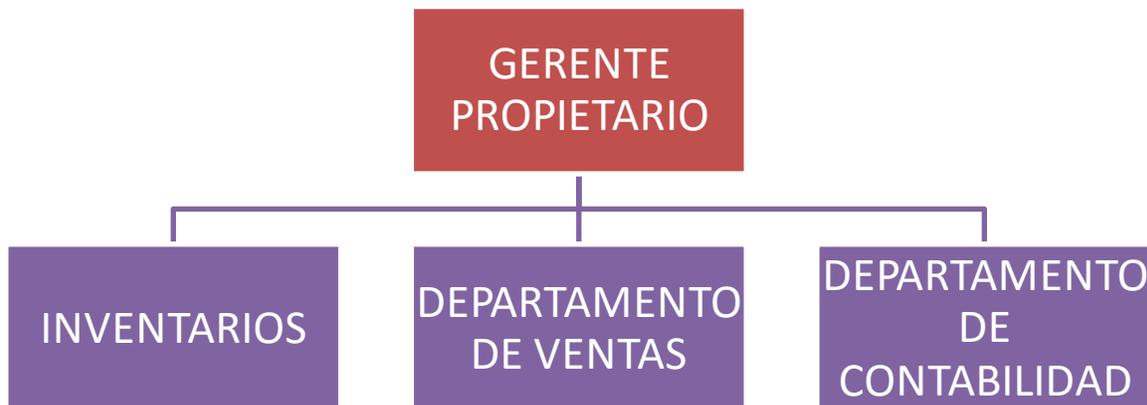
En multiservicios Xtragos nos basamos en el compromiso, responsabilidad y calidad como las claves del éxito organizacional.

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestas se establecen las siguientes políticas:

- Mantener un buen servicio de atención a sus clientes
- Estar a la vanguardia en la satisfacción de las necesidades de sus clientes
- Promover eventos de socialización en la comunidad
- Fortalecer la confianza en nuestros productos y servicios brindándoles a nuestros clientes la seguridad de adquisición de productos y servicios de calidad.
- Mantener las instalaciones bajo estrictas normas de salubridad.
- Manejar la bodega en base a las recomendaciones de manejo óptimo con un estricto control de productos.

### 3.7.7. *Organigrama*

La empresa multiservicios Xtragos presenta una estructura jerárquica en la que se distinguen los distintos niveles organizacionales, mejorando así la coordinación y control de actividades internas de la empresa.



**Figura 2.3: Organigrama Empresarial**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

### **3.7.8. Descripción de Funciones**

#### **3.7.8.1. Gerente General:**

- Planificar, organizar y dirigir las actividades administrativas – financieras de la empresa.
- Controlar que se cumplan las políticas y lineamientos establecidos
- Controlar el cumplimiento de metas plantadas
- Delegación de tareas a los distintos departamentos
- Control de estatutos legales: tributarios, laborales, corporativos, societarios.
- Planteamiento de presupuesto anual
- Análisis de cumplimiento constantes

#### **3.7.8.2. Inventarios:**

- Control y cuidado de almacenaje de mercaderías
- Control de calidad de productos
- Recepción de productos nuevos
- Control de entradas y salidas de productos
- Control de caducidad de productos
- Manejo adecuado a apilación de cajas

#### **3.7.8.3. Departamento Contable:**

- Registro constante de las ventas
- Asignación de recursos a cada departamento
- Elaboración de estados financieros
- Generación de retenciones (IVA, IR)
- Elaboración de informes pertinentes sobre la situación a de empresa
- Gestión de tramites tributarios (SRI)

#### **3.7.8.4. Departamento Ventas:**

- Análisis del mercado, evolución y oportunidad
- Promoción y venta de productos
- Facturación y cobro
- Resguardo del efectivo
- Recepción y entrega de valores de caja recaudados diariamente

### 3.8. Plan Financiero

#### 3.8.1. Análisis de estados financieros

Tabla 18.3: Análisis Horizontal-Estado de Resultados

CUENTAS	2019	2020	2021	ANALISIS HORIZONTAL	
				2019-2020	2019-2021
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo	200,00	200,00	200,00	0	0
Inventario mercaderías	14.456,32	8.939,69	13.500,00	-38%	51%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>14.656,32</b>	<b>9.139,69</b>	<b>13.700,00</b>	<b>-38%</b>	<b>50%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Muebles y enseres	3.000,00	2.575,00	2.150,00	-14%	-17%
Equipo de cómputo	2.000,00	1.575,00	1.150,00	-21%	-27%
Depreciación acumulada planta equipo	850,00	850,00	850,00	0%	0%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>4.150,00</b>	<b>3.300,00</b>	<b>2.450,00</b>	<b>-20%</b>	<b>-26%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18.806,32</b>	<b>12.439,69</b>	<b>16.150,00</b>	<b>-34%</b>	<b>30%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	1895,16	2569,3	2.240,50	36%	-13%
Obligaciones IFIS	8.578,78			-100%	0%
Impuesto Renta por pagar	4.701,58	3.109,92	4.037,50	-34%	30%
Participación Trabajadores por pagar	544,62	1.014,07	1.480,80	86%	46%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>15.720,14</b>	<b>6.693,29</b>	<b>7.758,80</b>	<b>-57%</b>	<b>16%</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>15.720,14</b>	<b>6.693,29</b>	<b>7.758,80</b>	<b>-57%</b>	<b>16%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	2.500,00	2.500,00	2.500,00	0	0
Reserva Legal	125,00	125,00	125,00	0	0
Utilidad Neta	455,18	3.121,40	5.766,20	586%	85%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.080,18</b>	<b>5.746,40</b>	<b>8.391,20</b>	<b>87%</b>	<b>46%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>18.800,32</b>	<b>12.439,69</b>	<b>16.150,00</b>	<b>-34%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

### 3.8.2. Análisis de Ventas histórico

**Tabla 19.3: Ventas mensuales 2019**

VENTAS 2019		
MESES	VENTAS	VARIACION PORCENTUAL
Enero	\$4345,80	9%
Febrero	\$4530	8%
Marzo	\$4220,45	6%
Abril	\$4560,25	8%
Mayo	\$4687,20	8%
Junio	\$3974,70	9%
Julio	\$4297	9%
Agosto	\$4520,65	7%
Septiembre	\$3990,10	9%
Octubre	\$4921,30	9%
Noviembre	\$4230,75	10%
Diciembre	\$5540	11%
<b>TOTAL</b>	<b>\$53818,20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 5.3: Ventas mensuales 2019**  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

Promedio de ventas mensuales año 2019: \$ 4484,85

**Análisis:** En el gráfico se observa la tendencia de crecimiento en las ventas de la empresa desde el mes de octubre al mes de diciembre existe un incremento en el nivel de ventas de multiservicios Xtragos.

**Tabla 20.3: Ventas mensuales 2020**

VENTAS 2020		
MESES	VENTAS	VARIACION PORCENTUAL
Enero	\$3459,40	11%
Febrero	\$3684,20	12%
Marzo	\$2432,30	7%
Abril	\$2316,50	6%
Mayo	\$2329,30	6%
Junio	\$2540,40	7%
Julio	\$2640,25	7%
Agosto	\$2430,15	7%
Septiembre	\$2750,80	6%
Octubre	\$2754	8%
Noviembre	\$3052,55	8%
Diciembre	\$3525,40	12%
<b>TOTAL</b>	<b>\$33915,25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 6.3: Ventas mensuales 2020**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

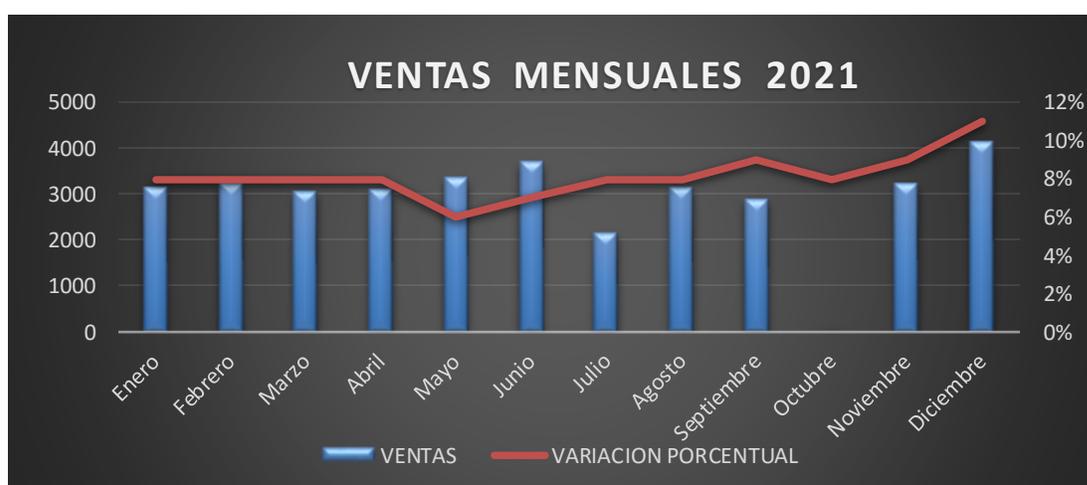
Promedio de ventas mensuales año 2020: \$ 2826,27

**Análisis:** En el gráfico se observa la tendencia de crecimiento en las ventas de la empresa desde el mes de enero febrero existe un incremento ,pero por la pandemia están se contraen en, disminuyendo a aun más en los mes de abril y mayo como consecuencia del confinamiento en los meses de junio y julio se experimenta una leve recuperación, pero en agosto disminuye nuevamente mientras en los meses de noviembre mantiene ya a diciembre se incrementa cerrando el año con ventas equivalentes al 12% de las ventas de multiservicios Xtragos en 2020.

**Tabla 21.3: Ventas mensuales 2021**

VENTAS 2021		
MESES	VENTAS	VARIACION PORCENTUAL
Enero	3125,6	8%
Febrero	3186,05	8%
Marzo	3015,35	8%
Abril	3085,95	8%
Mayo	3321,85	6%
Junio	3668,4	7%
Julio	2129	8%
Agosto	3130,45	8%
Septiembre	2859,3	9%
Octubre	3145,70	8%
Noviembre	3223,25	9%
Diciembre	4108,05	11%
<b>TOTAL</b>	<b>34853,25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.



**Gráfico 7.3: Ventas mensuales 2021**  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

Promedio de ventas mensuales año 2021: \$ 3955,13

**Análisis:** En el gráfico se observa la tendencia de estacional en las ventas de la empresa desde el mes de enero, existe una leve recuperación en el mes de febrero ,pero por causa de la pandemia están se contraen, disminuyendo a aun más en los mes de abril y mayo como consecuencia del confinamiento en los meses de junio y julio se contrae de forma alarmante debido a la aparición de nuevas cepas de la enfermedad, pero en agosto existe una leve recuperación en los meses posteriores se evidencia una recuperación en esos periodos, demostrando que los mese en las que existe mayor demanda se concentra en los tres últimos del año.

**Tabla 22.3: Ventas anuales**

AÑOS	VALOR	$V_f = V_p(1+g)^n$
2019	\$53818,2	
2020	\$33915,25	
2021	\$34853,25	
2022		\$35396,96

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021

Para el cálculo se toma en cuenta la tasa de crecimiento de la población del Ecuador que para el año 2022 se ubica en 1,56%. (Banco Mundial 2022)

### 3.8.3. *Inversión*

**Tabla 23.3: Rubros de Inversión**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Equipo de cómputo	\$2000
Muebles y enseres	\$3000
Inventarios	\$13500
<b>TOTAL</b>	<b>\$18500</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021

Se evidencia claramente que el rubro más alto está presente en el dinero invertido en productos, y es donde se concentra el capital de la empresa.

### 3.8.4. Fuentes de Financiamiento

**Tabla 24.3: Constitución del Capital**

Descripción	Aportación	Porcentaje
Capital propio	\$8391,20	78.93%
Capital ajeno	\$2240,50	21.07%
<b>Total, Inversión</b>	<b>\$10631,70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021

### 3.8.5. Costos y gasto de Operación

**Tabla 25.3: Costos y gastos de Operación**

CUENTAS	2021	
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
<b>COSTO DE VENTAS</b>		7,291.17
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
Sueldos y salarios	14,200.00	
Beneficio Sociales e indemnización	1,398.60	
Gasto depreciación propiedad, planta y equipo	850.00	
Arriendo	1,200.00	
Suministros y materiales		108.21
Servicios Públicos	460.00	
<b>TOTAL</b>	<b>18,108.60</b>	<b>7,399.38</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

### 3.9. Ratios de Rentabilidad

Las ratios Financieros son cálculos que nos permiten tener una visión preliminar de la empresa, sobre como es el retorno que se obtiene por cada dólar de inversión entre otras es por ello resultan muy importantes para visualizar el desempeño de la empresa.

Rentabilidad Neta del Activo (ROA)

$$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo\ Total}$$

**Tabla 26.3: Resultados del Rentabilidad Neta del Activo.**

2019	2020	2021
$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo\ Total}$	$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo\ Total}$	$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} * \frac{Ventas}{Activo\ Total}$
$ROA = \frac{455,18}{53818,20} * \frac{53818,2}{18806,32}$	$ROA = \frac{3121,40}{33915,25} * \frac{33915,25}{12439,69}$	$ROA = \frac{5766,20}{34853,25} * \frac{34853,25}{16150}$
ROA= 2,42%	ROA= 25,09%	ROA= 35,70%

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021



**Gráfico 7.3: Rentabilidad Neta del Activo 2021**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

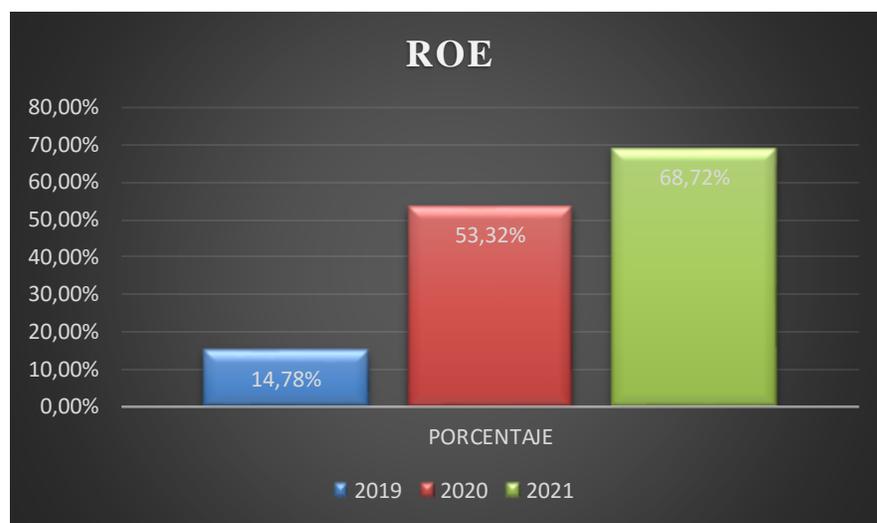
Durante el año 2019 se y 2020 la rentabilidad fue del 2,42% y 25,09% respectivamente, en el 2021 la rentabilidad sobre el capital se ubicó en 35,70% lo que nos permite analizar que la empresa cuenta con una buena rentabilidad, que le ha permitido mantenerse en el mercado.

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$$

**Tabla 27.3: Resultados ROE.**

2019	2020	2021
$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$	$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$
$ROE = \frac{455,18}{3080,18}$	$ROE = \frac{3121,40}{5746,40}$	$ROE = \frac{5766,20}{8391,20}$
ROE= 14,78%	ROE= 53,32%	ROE= 68,72%

Fuente: Multiservicios Xtragos  
 Realizado por: Salazar, Patricia 2021



**Gráfico 7.3: Rentabilidad Neta del Activo 2021**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

Este ratio financiera indica la rentabilidad de la empresa mientras más alto sea será mejor la rentabilidad de esta, es la capacidad que tiene la empresa de generar valor sobre sus fondos propios. Además de medir el nivel de endeudamiento que presenta y en donde está presente este apalancamiento.

### 3.10. Políticas empresariales de proyección

**Tabla 28.3: Políticas empresariales de proyección**

ITEMS	ANALISIS	POLITICA
Ventas	Los ingresos se incrementan 2,69% aproximadamente con relación al año anterior	Se plantea un incremento del 1.56% en las ventas, tomando en cuentas las proyecciones de crecimiento poblacional.
Periodos de pago	Los periodos de pago son de 15 días	El pago a proveedores será de 30 días
Utilidades	No son reinvertidas	Las utilidades se reinvertirán dentro de la empresa para incrementar su patrimonio
Endeudamiento	El nivel de endeudamiento es de bajo	Se sugiere apalancarse más en los proveedores
Publicidad	Se invertirá en esta cuenta	Se tomarán en cuenta las sugerencias planteadas anteriormente.

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021

Estas políticas se las plantea a fin de elaborar la proyección del estado de resultados, y de mejorar la rentabilidad que la empresa percibe por su desempeño empresarial.

Ingresos

### 3.11. Ventas proyectadas

**Tabla 29.3: Ventas Proyectadas**

ANO CERO (2021)	ANO 2022	ANO 2023	ANO 2024
\$34853,25	\$35376,05	\$35906,69	\$36445,29

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia 2021

Esta proyección se la realiza usando la fórmula de valor futuro, para tratar de predecir la evolución que experimentarían estas con el transcurso de los años.

### 3.12. Punto de Equilibrio

**Tabla 30.3: Cálculo del punto de Equilibrio**

Datos	
Ventas 2021	\$34853,25
Costos fijos 2021	\$18108,60
Costos Variables 2021	\$7399,38

**Fuente:** Multiservicios Xtragos

**Realizado por:** Salazar, Patricia 2021

Cálculo del punto de equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio} = \left( \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left( \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}} \right)} \right)$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \left( \frac{\$18108,60}{1 - \left( \frac{\$7399,38}{\$34853,25} \right)} \right)$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$23415,69$$

El punto de equilibrio para que la empresa Multiservicios Xtragos se ubica en \$23415,69, lo que quiere decir que la empresa debe vender esta cantidad para no tener ni pérdidas ni ganancias, en las operaciones que realice

3.13. Estado de Resultados Proyectado

**MULTISERVICIOS XTRAGOS**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Tabla 31.3: Proyección de Estado de Resultados

<b>AÑOS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ingresos</b>	\$34,853.25	\$35,376.05	\$35,906.69	\$36,445.29
<b>Total ingresos</b>	<b>\$34,853.25</b>	<b>\$35,376.05</b>	<b>\$35,906.69</b>	<b>\$36,445.29</b>
<b>COSTOS</b>				
<b>Costo Fijo</b>	\$17,708.55	\$17,708.55	\$17,708.55	\$17,708.55
<b>Costo Variable</b>	\$7,068.39	\$7,068.39	\$7,068.39	\$7,068.39
<b>Total costos</b>	\$24,776.94	\$24,776.94	\$24,776.94	\$24,776.94
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$10,076.31</b>	<b>\$10,599.11</b>	<b>\$11,129.75</b>	<b>\$11,668.35</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
<b>Gastos Administrativos</b>	\$1,031.29	\$1,031.29	\$1,031.29	\$1,031.29
<b>Publicidad</b>	\$0.00	\$775.00	\$775.00	\$775.00
<b>Total gastos</b>	\$1,031.29	\$1,806.29	\$1,806.29	\$1,806.29
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$9,045.02</b>	<b>\$8,792.82</b>	<b>\$9,323.46</b>	<b>\$9,862.06</b>
<b>U.A. DE PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>\$9,045.02</b>	<b>\$8,792.82</b>	<b>\$9,323.46</b>	<b>\$9,862.06</b>
<b>Participación trabajadores</b>	\$1,356.75	\$1,318.92	\$1,398.52	\$1,479.31
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$7,688.27</b>	<b>\$7,473.90</b>	<b>\$7,924.94</b>	<b>\$8,382.75</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	\$1,922.07	\$1,644.26	\$1,743.49	\$1,844.21
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$5,766.20</b>	<b>\$5,829.64</b>	<b>\$6,181.45</b>	<b>\$6,538.55</b>

Fuente: Multiservicios Xtragos

Realizado por: Salazar, Patricia 2022

### 3.14. Ratios De Rentabilidad Proyectados

Rentabilidad Neta del Activo Proyectado (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

**Tabla 32.3: Resultados del Rentabilidad Neta del Activo Proyectado**

2021	2022	2023	2024
$ROA = \frac{5766,20}{34853,25} *$	$ROA = \frac{5829,64}{35376,05} *$	$ROA = \frac{6181,45}{35906,69} *$	$ROA = \frac{6538,55}{36445,29} *$
$\frac{34853,25}{16150}$	$\frac{35376,05}{16392,25}$	$\frac{35906,69}{16638,13}$	$\frac{36445,29}{16887,71}$
ROA=0,165*2,16	ROA=0,165*2,16	ROA=0,172*2,16	ROA=0,179*2,16
ROA= 35,70%	ROA= 35,56%	ROA=37,15%	ROA=38,72%

Fuente: Multiservicios Xtragos

Realizado por: Salazar, Patricia 2021



**Gráfico 7.3: Rentabilidad Neta del Activo Proyectado**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

Se puede determinar que, si se siguen las políticas y estrategias programadas ser en el presente plan de negocios, se prevé un incremento paulatino de la rentabilidad de la empresa, considerando que el crecimiento empresarial se encuentra coaccionado por los cambios que ha sufrido la economía mundial.

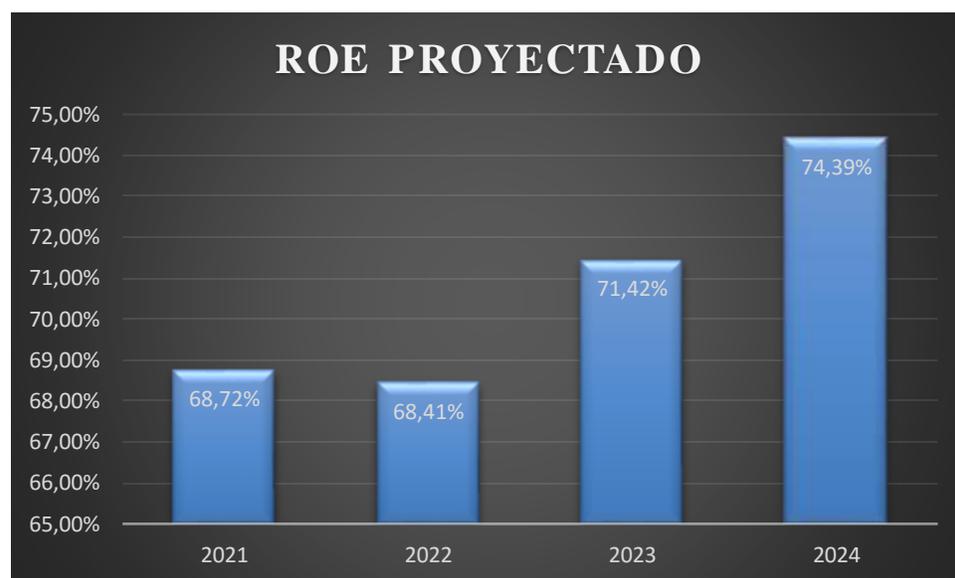
### 3.14.1. *Roe Proyectado*

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$$

**Tabla 33.3: Resultados ROE Proyectados**

2021	2022	2023	2024
$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto}$			
$ROE = \frac{5766,20}{8391,20}$	$ROE = \frac{5829,64}{8522,10}$	$ROE = \frac{6181,45}{8655,05}$	$ROE = \frac{6538,55}{8790,07}$
ROE= 68,72%	ROE= 68,41%	ROE= 71,42%	ROE= 74,39%

Fuente: Multiservicios Xtragos  
Realizado por: Salazar, Patricia



**Gráfico 7.3: Rentabilidad Neta Proyectada**

Realizado por: Salazar, Patricia 2021.

Se puede evidenciar que la empresa cuenta en su mayor parte con financiación propia es por ello que los niveles de rentabilidad tiene un crecimiento considerable, además que el apalancamiento se está haciendo a través de los proveedores y el aumento de días de pago que se sugiere, lo que hace que este sea un dinero sin un costo financiero para la empresa, pero que le sirve para apalancarse de manera adecuada y beneficiosa para la empresa

## CONCLUSIONES

- La mayor fortaleza de multiservicios Xtragos radica en la confianza que los clientes, además de contar con un surtido de productos con buena rotación en el mercado, en cuanto a las debilidades, se evidencia que la empresa no cuenta con estados financieros que sirvan de base para poder interpretar las variaciones que sufren las cuentas de la empresa, lo que dificulta la toma de decisiones.
- La carencia de un software destinado al control de inventarios, dificulta el proceso de registro de productos ya que se los realiza de manera manual convirtiéndose en un proceso tedioso y engorroso, transformándose en un obstáculo que impide el crecimiento empresarial, además de representar una debilidad muy marcada en el manejo de la empresa ya que es uno de los puntos más blandos dentro de la estructura empresarial, además la falta de publicidad repercute en el volumen de ventas de la empresa.
- El plan de negocios planteado permitirá establecer las condiciones apropiadas para maximizar la rentabilidad de la empresa usando herramientas y técnicas financieras que le permitan a la empresa fortalecer su estructura empresarial, agilizando el proceso de comercialización, incrementado las ventas y mejorando la rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- La elaboración de estados financieros con la información de la empresa fortalecerá la estructura empresarial y facilitará el diagnóstico financiero en forma periódica utilizando las herramientas respectivas de evaluación para tener las bases para la correcta toma de decisiones.
- La implementación de un software que se encargue del registro de productos fortalecerá el proceso de control de inventarios dentro la empresa, mejorando y facilitando el proceso de ventas, adicionalmente al invertir en publicidad para la empresa, esta podrá crecer estructuralmente y tendrá una influencia significativa en el volumen de ventas que la empresa pueda tener anualmente.
- Se recomienda la implementación del plan de negocios ya que servirá para fortalecer la estructura empresarial de forma sustentable y sostenible para la empresa permitiendo monitorear constantemente el proceso de planeación financiera afín de mejorar la toma de decisiones dentro de la empresa multiservicios Xtragos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A., Carballal, E., & Toscano, D. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofín Habana*, 136-152.
- Argudo, C. (12 de Septiembre de 2017). *¿Qué es la competitividad empresarial?* Obtenido de emprendepyime.net: <https://www.emprendepyime.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Arias, E. R. (08 de Diciembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- BNE. (03 de enero de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021#:~:text=El%20PIB%20de%20la%20economía,precios%20de%20año%20base%20007>).
- Carrillo, A. (01 de Octubre de 2015). *Población y Muestra*. Obtenido de Universidad Autónoma del Estado de México: <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>
- Castillo, B. (14 de Octubre de 2020). *Guia universitaria*. Obtenido de Guia universitaria: <https://guiauniversitaria.mx/6-tipos-de-metodos-de-investigacion/>
- Chávez, F. (2019). *Metodología de la Investigación*. San Nicolás, Argentina: El Cid Editor.
- Cuervo, H. (08 de Septiembre de 2020). *bdigital.uncu*. Obtenido de bdigital.uncu: <https://bdigital.uncu.edu.ar/15665>.
- Delgado, M. (25 de Septiembre de 2018). *UISRAEL*. Obtenido de UISRAEL: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1738/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2018-057.pdf>
- Delgado, M. F. (25 de Septiembre de 2018). *UISRAEL*. Obtenido de UISRAEL: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1738/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2018-057.pdf>
- Espinoza, M., & Suárez, E. (08 de 10 de 2018). *Repositorio.unheval.edu.pe*. Obtenido de Repositorio.unheval.edu.pe/: <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/3718/TAD%2000606%20M26.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Fernandez, J. (4 de 02 de 2019). *Repository.usta.edu.co*. Obtenido de Repository.usta.edu.co:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15410/Obracompleta.2018Fernandezjose.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernandez, V. (2017). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Publicaciones*, 11-12.
- García, J. (2016). *Metodología de la Investigación para Administradores*. 1° Edición. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gil, J. (2016). *Técnicas e Instrumentos para la recogida de Información*. Madrid, España: Editorial UNED.
- Guamán, S. (Diciembre de 2019). *dspace Epoch*. Obtenido de dspace Epoch:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13692/1/42T00536.pdf>
- Hidalgo, I. V. (18 de Diciembre de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:  
<https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Leal, E., & Grisales, L. (2 de 08 de 2020). *Bistream*. Obtenido de Bistream:  
<http://186.28.225.13/bitstream/123456789/1948/1/2020EricaLealLeidyGrisales.pdf>
- Mancero, S. (10 de Febrero de 2020). *dspace Epoch*. Obtenido de dspace Epoch:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14153>
- Mejía, T. (09 de Abril de 2020). *Lidifer*. Obtenido de Lidifer: <https://www.lifeder.com/metodo-sintetico/>
- Montano, J. (28 de Marzo de 2021). *Investigación no Experimental*. Obtenido de Lifeder:  
<https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Mosca, M. S. (17 de Septiembre de 2019). *bdigital.uncu*. Obtenido de bdigital.uncu:  
<https://bdigital.uncu.edu.ar/15895>.
- MW. (07 de JULIO de 2021). *MW*. Obtenido de MW: <https://www.dw.com/es/m%C3%A1s-de-22000-empresas-desaparecieron-por-la-pandemia-en-ecuador/a-58183852>
- Olaya, G. (14 de 02 de 2017). *Repository.utmachala.edu.ec/*. Obtenido de Repository.utmachala.edu.ec/:  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9934/1/ECUACE-2017-CI-DE00110.pdf>
- Orellana, P. (05 de Junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>
- Prieto, A. (2017).

- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Pontificia Universidad Javeriana, Colombia*, 10-11. doi:<http://orcid.org/0000-0002-9780-2100>
- Ramírez, J. (10 de 04 de 2021). *Biblioteca.udgvirtual.udg.mx*. Obtenido de Biblioteca.udgvirtual.udg.mx:  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf>
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia Estrategica. Primera Edición*. Santiago de los Caballeros: Ediciones UAPA.
- Rodríguez, D. (14 de Marzo de 2019). *Valores organizacionales: características, importancia, ejemplos*. Obtenido de Lifer: <https://www.lifer.com/valores-organizacionales/>
- Salas, D. (22 de Septiembre de 2020). *El Cuestionario de la Investigación Cualitativa*. Obtenido de Investigaliacr: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-cuestionario-de-la-investigacion-cualitativa/>
- Santana, C. (09 de Enero de 2020). *dspace Epoch*. Obtenido de dspace Epoch:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14000>
- Sistema Impulsa. (28 de Octubre de 2020). *Sistema Impulsa*. Obtenido de Sistema Impulsa:  
<https://www.sistemaimpulsa.com/blog/tiempo-de-vida-de-un-negocio/>
- Thompson, I. (12 de Noviembre de 2020). *Promonegocios*. Obtenido de Promonegocios:  
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Tómala, O. (12 de Agosto de 2016). *Sites Google*. Obtenido de Sites Google:  
<https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>
- Torres, H. (01 de Junio de 2017). *dspace Epoch*. Obtenido de dspace Epoch:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13853>
- Vera, P. G. (19 de 11 de 2020). *Repositorio utn*. Obtenido de Repositorio utn:  
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10741/2/02%20ICO%20750%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Yáñez, D. (19 de Mayo de 2020). *Lifer*. Obtenido de Lifer: <https://www.lifer.com/enfoque-investigacion/>
- Zapata, I. (02 de Septiembre de 2019). *bdigital.uncu*. Obtenido de bdigital.uncu:  
<https://bdigital.uncu.edu.ar/13920>.

Zorita, E. (15 de Marzo de 2016). *Books Google*. Obtenido de Books Google:

[https://books.google.com.ec/books?id=pvncoAEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gsbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=pvncoAEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gsbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

**ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTA**

		<b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b> <b>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>CARRERA DE FINANZAS</b>			
<b>Cuestionario de preguntas para los clientes de Multiservicios Xtragos</b>					
<b>Objetivo:</b>		Conocer los gustos y preferencias de los clientes de la empresa			
1.- Marque la casilla del rango que comprenda su edad	18-28 años		2.- Marque la casilla que defina su sexo	Masculino	
	29-39 años			Femenino	
	40-50 años				
	51-61 años				
3.- ¿Con qué frecuencia usted realiza la compra de despensa para su hogar?	1 vez por semana		4.- ¿Cuánto es el rubro que usted asigna a la compra de despensa?	40-50 dólares	
	3 veces al mes			60-70 dólares	
	2 veces al mes			80-90 dólares	
	1 vez al mes			100 o más	
5.- ¿Cuáles el lugar de su preferencia al momento de comprar sus vivires?	Mercado		6.- ¿Con que frecuencia consume usted bebidas alcohólicas?	Con mucha frecuencia	
	Supermercado			Con frecuencia	
	Negocios Locales			Muy rara vez	
7.- ¿Cuáles el rubro que destina usted al consumo de bebidas alcohólicas?	10-20 dólares			Casi nunca	
	21-30 dólares			Nunca	
	31-40 dólares		8.- ¿Le gustaría que Multiservicios Xtragos incorporara el servicio de <i>delibery</i> ?		
	41-50 dólares				
51 o más		SI	NO		
9.- ¿Qué servicio les gustaría que incorporara Multiservicios Xtragos?			10.- ¿Por qué medios publicitarios le gustaría conocer las promociones de Multiservicios Xtragos?		
Depósitos, retiros y transferencias Bancarias			Radio		
Pago de servicios básicos			Televisión		
Venta y comercialización de carnes y embutidos			Redes sociales		
<b>¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!</b>					