



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DISTRIOLMEDO CÍA. LTDA.  
DE LA CIUDAD DE LATACUNGA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Dr. Geovanny Garzón

Autora  
Nicol Thalia Olmedo Andino

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Geovanny Garzón

Máster

C.C.: 171268052-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Nycol Thalia Olmedo Andino

C.C.: 050264964-3

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me dio fuerza, fe y perseverancia para culminar mi carrera.

A mis padres y hermano quienes siempre me apoyaron incondicionalmente y han sido grandes ejemplos en mi vida no solo profesional sino de vida.

A mis amigos quienes compartieron conocimientos, alegrías y tristezas durante el trayecto estudiantil.

A mi tutor Geovanny Garzón quien hizo posible que este proyecto de titulación esté bien orientada y desarrollada.

A la universidad por todas mis enseñanzas.

## **DEDICATORIA**

El presente plan de titulación le dedico a mi padre, que gracias a su apoyo, confianza, enseñanzas y ejemplo de ser humano me alienta a cumplir todos los objetivos como persona y estudiante.

A mi madre que con su cariño y paciencia me ha enseñado a salir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mi hermano que siempre me cuida y protege.

## RESUMEN

El plan de mejoramiento para la empresa Distriolmedo Cía. LTDA. se pretende realizar con la finalidad de perfeccionar el sistema de trabajo en su operación diaria.

Es importante recalcar que se conoció cada área de la empresa para desarrollar una planificación adecuada, ya que se efectuará y optimizará:

- Rendimientos eficientes y oportunos con los problemas o quejas se presenten a diario.
- El cumplimiento de todas las normas de seguridad.
- Capacitaciones al personal para generar un entorno favorable.
- El cumplimiento de estándares con los camiones durante el traslado del producto y regreso al depot.
- La vigilancia de las rutas de los camiones por seguridad y control por medio de cámaras instaladas en cada uno.
- La construcción de un centro médico para la atención del personal de la empresa.
- La implementación de un taller móvil para optimizar recursos y agilizar procesos de mantenimientos vehiculares.
- Creación de redes tecnológicas para el manejo y satisfacción del cliente.

Según la investigación de mercados que se realizó, se encontró una media de satisfacción de 8,5 sobre 10. Considerándole a la empresa seria y responsable

con sus clientes, productos y sobre todo un alto nivel de profesionalismo en su desempeño.

Las mejoras logísticas están basadas en una planificación estratégica e indicadores de evaluación de desempeño y variables del comportamiento organizacional con los que se logrará fortalecer las condiciones de distribución.

La valoración financiera del proyecto para el plan de mejoramiento dio un Valor Actual Neto de USD 12.262,44; la Tasa Interna de Retorno de 53% con apalancamiento. Sin apalancamiento el Valor Actual Neto es de USD 171.015,93 y la Tasa Interna de retorno es del 32% y el WACC con un 9%, indicando que sería factible y rentable el proyecto.

## ABSTRACT

The improvement plan for the company Distriolmedo Cía. LTDA. aims to perfect the work system in its daily operations.

It is important to emphasize that each area of the company was taken into consideration in order to carry out adequate planning given that the following will be effected and optimized:

- Efficient and timely solutions for the problems or complaints presented daily.
- Fulfillment of all safety and security standards.
- Staff training in order to create a favorable working environment.
- Meeting of standards with trucks during the transport of the product and return to the depot.
- Video monitoring of the truck routes for safety with a camera installed in each vehicle.
- Building of a medical center for company staff.
- Implementation of a mobile workshop to optimize resources and speed up the process of vehicle maintenance.
- Creation of technological networks to manage customers and their satisfaction.

According to the market research carried out, average satisfaction was 8.5 out of 10. Considering the company to be serious and responsible with its clients

and products, and, above all, showing a high level of professionalism in its operations.

The best logistics are based on strategic planning, performance evaluation markers, and organizational behavior variables with which distribution conditions will be strengthened.

The financial cost of this improvement plan project is a Net Present Value of USD 12,262.44 and an Internal Rate of Return of 53% with leverage. Without leverage the Net Present Value is USD 171,015.93; the Internal Rate of Return is 32%; and the WACC is 9%, showing that this project would be both feasible and profitable.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Antecedentes .....	1
1.2	Objetivos .....	2
1.2.1	Objetivo General .....	2
1.2.2	Objetivos Específicos .....	2
2.	EMPRESA Y ENTORNO .....	4
2.1	Organización .....	4
2.1.1	Misión .....	5
2.1.2	Visión .....	6
2.2	Análisis interno .....	6
2.2.1	Situación general de la empresa .....	6
2.2.1.1	Recursos Humanos .....	7
2.2.1.2	Estructura Organizacional .....	8
2.2.1.3	Capacidad Directiva .....	11
2.2.1.4	Capacidad competitiva .....	17
2.2.1.5	Capacidad financiera .....	20
2.2.1.6	Tecnología .....	22
2.2.2	Matriz EFI .....	25
2.3	Análisis externo .....	27
2.3.1	Industria .....	27
2.3.2	Mercado .....	28
2.3.2.1	Diseño de Investigación de Mercados .....	30
2.3.3	Análisis PESTEL .....	42
2.3.3.1	Factores Políticos .....	42
2.3.3.2	Factores Económicos .....	46
2.3.3.3	Factores Sociales, Demográficos y Culturales .....	48
2.3.3.4	Factores Tecnológicos .....	51
2.3.3.5	Factores Legales .....	55
2.3.4	Competencia .....	56
2.3.4.1	Análisis Cinco Fuerzas de Porter .....	57
2.3.5	Matriz EFE .....	60
3.	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA .....	62
3.1	Análisis de la Matriz FODA .....	62
3.1.1	Identificar los factores clave .....	65
3.1.2	Ponderación de factores .....	66
3.1.2.1	Punto de vista de los actores involucrados .....	67
3.1.2.2	Punto de vista de los expertos de la industria .....	67
3.1.3	Matriz EFI .....	69
3.1.4	Matriz EFE .....	70

3.2	Planteamiento de objetivos.....	71
3.2.1	Objetivos a largo plazo.....	71
3.2.2	Objetivos a mediano plazo.....	72
3.2.3	Objetivos a corto plazo.....	73
3.3	Definición de las áreas intervenidas .....	76
<b>4.</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>82</b>
4.1	Propuesta de cambio.....	82
4.1.1	Planteamiento de Estrategias .....	85
4.1.2	Propuesta de Implementación .....	86
4.1.3	Cronograma de Implementación.....	89
4.2	Evaluación financiera.....	90
4.2.1	Costos Involucrados.....	90
4.2.1.1	Inversión.....	90
4.2.1.2	Fuentes de Ingreso .....	90
4.2.1.3	Gastos .....	91
4.2.1.4	Costos Fijos.....	91
4.2.1.5	Costos Variables .....	92
4.2.2	Flujos de Efectivo Incremental .....	92
4.2.2.1	Escenario con Apalancamiento.....	92
4.2.2.2	Escenario Sin Apalancamiento .....	94
4.2.3	Evaluación Financiera del Proyecto.....	94
4.2.3.1	Costo de Oportunidad .....	94
4.2.3.2	Valor Actual Neto (VAN).....	95
4.2.3.3	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	96
4.2.3.4	WACC.....	96
4.2.3.5	ROA y ROE.....	97
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>99</b>
5.1	Conclusiones .....	99
5.2	Recomendaciones .....	100
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>101</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

Cervecería Nacional tiene una trayectoria de 127 años, inició sus operaciones en 1887 en Guayas. La inspiradora y pionera visión de empresarios encontraron en el esfuerzo y talento de la gente el mejor aliado para crecer, generando una organización de gente alegre emprendedora, la cual conforma la cadena de valor; padres de familia, madres, hijos y hermanos con sus esfuerzos diarios elaboran, venden y distribuyen los productos en todo el país. (Cervecería Nacional, 2012)

En 1907 empezaron con los primeros medios de distribución, siendo de este las carretas tiradas de mulas o caballos los medios de transporte que llevaban los productos de cerveza nacional a todo el país, al igual que las gabarras que cruzaban el río. (Cervecería Nacional, 2012)

En los últimos años Cervecería Nacional le enorgullece contar con procesos de producción con los más altos estándares de calidad, contando con todas las certificaciones de la industria ecuatoriana. (Cervecería Nacional, 2012)

La compañía está en constante crecimiento y con un proceso de mejoramiento continuo, lo cual implica desarrollo e innovación de nuevas marcas y productos.

En el Ecuador existen 15 centros de distribución en todo el país, un reparto ágil y eficiente lo complementa a la distribución de clase mundial de DINADEC y sus socios franquiciados.

Distriolmedo Cía. Ltda. es una de las empresas franquiciadas, siendo el mayor accionista Ec. Marco Olmedo, empresario laticungueño quien ha podido desarrollar la empresa en 25 años de existencia, convirtiéndola en la franquicia más grande e importante que tiene Cervecería Nacional.

Distriolmedo ha apalancado su desarrollo y crecimiento en procesos a corto, mediano y largo plazo, en el mismo que ha involucrado, planificación, capacitación, tecnología, modernización y objetivos específicos; convencidos que el único camino era la sinergia y unidad de todo su equipo.

Como es una empresa familiar, el 5% de las acciones corresponden a la autora, de ahí nace el enorme interés de investigar cada una de las áreas para llevar a cabo la tarea del plan de mejora con el objetivo del crecimiento y eficiencia de esta.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de cada área de la empresa DISTRIOLMEDO CÍA. LTDA. y presentar un plan de mejora que permita minimizar los costos y maximizar los beneficios.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. tanto interna como externamente.
- Elaborar un programa de capacitación específico para los jefes de área.
- Revisar que todas las áreas cumplan las disposiciones legales.
- Auditar el software y hardware de la empresa para proponer nuevas iniciativas.
- Analizar el área de flota y plantear objetivos para la rentabilidad y productividad de la empresa.

- Elaborar un plan de seguridad confiable para todos los vehículos de la empresa.
- Mejorar la productividad de la toma y entregas de pedidos.
- Elaborar un plan para identificar la reducción de costos para toda la empresa.

## **2. EMPRESA Y ENTORNO**

### **INTRODUCCIÓN**

Se realiza la investigación del medio en el que nos encontramos actualmente y nos vamos a desempeñar en el corto plazo. Involucrándonos en cada uno de sus departamentos para conocer su estado actual, su desempeño, efectividad y procesos de mejora continua en todo el universo de actividades. Se realiza una investigación independiente para conocer el estado de situación y hacer una evaluación interna, externa y así controlar factores productivos y específicos de la misma.

### **2.1 ORGANIZACIÓN**

Distriolmedo es el nombre comercial de la Distribuidora Marco Olmedo Distriolmedo Cía. Ltda., la cual es socio estratégico de Cervecería Nacional y Dinadec, dedicada exclusivamente a la comercialización de productos para cerveza nacional.

Es una empresa regional que cuenta con una trayectoria de 23 años en el mercado y crecimiento permanente.

Las zonas en las que está ubicada son Cotopaxi, parte de Pichincha y ahora también Chimborazo y Bolívar.

La empresa está constituida como compañía de sociedad limitada, en donde el mayor porcentaje de acciones es el Eco. Marco Olmedo como se indica en la tabla 1.

Tabla 1: Composición Accionaria

Nombres Completos del Socio (s), Accionista(s), Partícipe(s), Mayoritario(s),	Número de cédula de identidad, RUC o identificación Similar, emitida por país extranjero, de ser el caso	Porcentaje de participación en la estructura de la propiedad de la persona jurídica	Domicilio Fiscal
Marco Olmedo Arias	501535686	90%	Latacunga
Nicol Olmedo Andino	502649643	5%	Latacunga
Alejandro Olmedo Andino	503134942	5%	Latacunga

**Fecha de Visita:** 16 de Junio del 2014  
**Razón Social:** Distribuidora Marco Olmedo Distriolmedo Cía. Ltda.  
**Nombre Comercial:** Distriolmedo  
**País:** Ecuador  
**Ciudad:** Latacunga  
**Dirección de Empresa:** Panamericana Norte Km 4 ½ vía a Quito  
**Teléfonos:** (03) 2270651 / (03) 2270651  
**Ruc:** 0591710427001  
**Tipo de empresa:** Compañía Limitada  
**Representante Legal:** Eco. Marco Patricio Olmedo Arias  
**Registro ante la Administración de Impuestos:** Régimen Común  
**Registro mercantil y Municipal:** Industria - Latacunga  
**Sector:** Comerciante

### 2.1.1 Misión

“Planificar, organizar, asignar y controlar todos los recursos comprometidos con la administración y comercialización de bebidas, logrando altos estándares de satisfacción con nuestros clientes, mediante el desarrollo de una cobertura integral y exclusiva”.

### **2.1.2 Visión**

Lo que la empresa se plantea alcanzar en el futuro cercano.

Visión: hace referencia a como se verá la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., en el futuro. Y se identifica con la palabra SER.

¿Qué voy a ser?

Comercializar productos de calidad

¿Qué quiero ser en el futuro?

Empresa líder en la región.

“Ser la empresa líder en la región a través de sus valores, principios, en la comercialización de bebidas de consumo moderado y refrescos, con producto de calidad para nuestros clientes”.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1 Situación general de la empresa**

A inicios del 2010 Distriolmedo tenía un territorio de distribución exclusivo a través de un contrato con cervecera nacional, el mismo que comprendía el 50% de territorio de la provincia de Cotopaxi y un 10% de la provincia de Pichincha con un volumen de ventas que bordeaba los 50 mil hectolitros, con 3400 clientes; al final de este mismo año le asignaron la totalidad de la provincia de Cotopaxi creciendo en una sola decisión a 7200 clientes y un volumen de 115 mil hectolitros aproximados. Para el 2013 el crecimiento fue regional, pasamos a controlar adicionalmente las provincias de Chimborazo y Bolívar, con un crecimiento de aproximadamente 120 mil hectolitros por año, adicional al volumen ya mencionado.

Por lo expuesto se determina que la oportunidad del negocio gira en torno al desempeño administrativo de nuestra compañía y al análisis del mismo por nuestro proveedor Cervecería Nacional.

Este momento la empresa tiene objetivos definidos y una conducta definida dentro de su accionar diario que son:

1. Contactar al cliente a través de nuestra televenta un día antes de la entrega.
2. Planificar las rutas para la entrega de pedidos la noche anterior.
3. Realizar entregas perfectas de los pedidos programados diariamente, evaluado por ruta y camión en un rango no menor al 97%.
4. Con el servicio al cliente resolvemos las quejas realizadas a nuestro call center evaluado por ruta con un plazo máximo de 48 horas; entendiéndose como ruta el territorio designado y número de clientes a ser visitados cada día de la semana.
5. Revisar el cumplimiento de volumen entregado, el ciclo se cierra una vez liquidadas todas las entregas.

#### **2.2.1.1 Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización. (Royalty Workers, 2014)

Dentro de la capacidad del recurso humano la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., ha tomado en cuenta factores que aporten al desarrollo operacional y funcional de la organización, los mismos que son:

- El comprometimiento del personal con la empresa.
- La rotación del personal operativo y administrativo.
- El cumplimiento del perfil profesional por parte del personal de la empresa.

Distriolmedo Cía. Ltda. gracias al departamento de RR.HH. se compromete regularmente con fundaciones para ayuda benéfica, como por ejemplo uno de ellos es el club Rotaract Latacunga, quienes están pendientes de escuelas de bajos recursos, pero sobre todo con personas no videntes.

### **2.2.1.2 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional que mantiene la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., es jerárquica, misma parte de una junta de accionistas, hasta sus diferentes áreas operacionales en cada una de sus departamentos.

Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada. (David, 2008, p. 102)

La organización dentro de la empresa está asignada por funciones específicas para cada trabajador o miembro de la empresa, siendo el Gerente General la cabeza del equipo de trabajo y quien realiza la toma de decisiones finales.

En el área de Administración Comercial cuenta con jefa de administración y su respectiva asistente siendo un reemplazo y ayuda en áreas administrativas y de operaciones, realizando controles y valoraciones para el manejo e inversiones de la compañía.

En el área de Finanzas y Contabilidad cuenta con una contadora y una auxiliar contable quienes se encarga del manejo de la contabilidad de la empresa, los pagos de obligaciones, impuestos, sueldos, decimos.

En el área de Recursos Humanos cuentan con jefe de recursos humanos y su asistente quienes se encargan de todo lo que involucra el área, contratación de personal, capacitaciones, entre otras.

En el área de Operaciones cuentan con dos jefes de operaciones ya que son diferentes horarios y son por turnos, cada una cuenta con dos asistentes, y son quienes se encargan de la logística de la empresa, coordinar rutas y despachar vehículos.

En el área de Flota cuenta con un encargado de flota quien controla el funcionamiento de toda la flota de la empresa.

Todos los departamentos o áreas de la empresa deben detallar y mantener informados de todas las actividades que se realizan durante el día de trabajo a su jefe superior y gerente general, lo que permite un control y verificación de resultados.

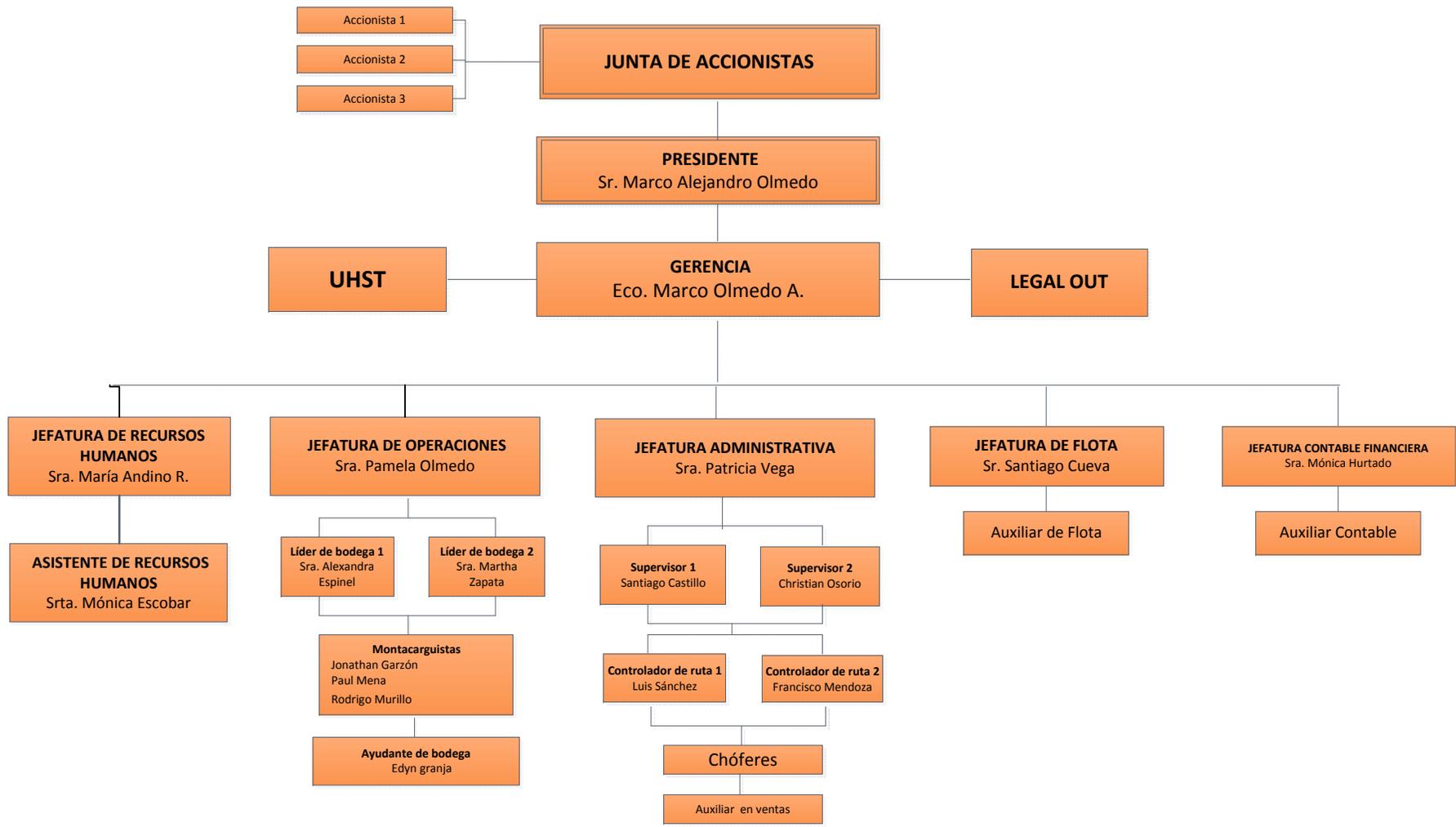


Figura 1. Organigrama estructural de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.

En la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., las decisiones finales se toman en Gerencia General, y para ello la empresa cuenta con jefes de cada uno de los departamentos o áreas encargadas que dan información relevante para salir al mercado, generando una orden con el departamento de contabilidad y finanzas quien se encarga de todos los estados financiero, declaraciones de rentas internas, remuneraciones, decimos y beneficios de ley a cada trabajador.

La Empresa trabaja en función al cumplimiento de metas y objetivos empresariales que se han planteado dentro de la organización. Forma parte del plan de vida empresarial se refiere a una revisión de potencial, aptitudes y competencias con respecto a la activada que realizan.

### **2.2.1.3 Capacidad Directiva**

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1984). En Distriolmedo los valores, hábitos, costumbres, creencias y experiencias que les caracteriza para trabajar en equipo, cumplir metas y sobre todo brindar al cliente satisfacción y buen servicio.

**Tabla 2: Perfil Administrativo Distriolmedo Cía. Ltda.**

CARGO	PERFIL	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<b>GERENTE GENERAL</b>	<p><b>PERSONAL:</b>  <b>Edad:</b> 48 años  <b>Género:</b> Masculino  <b>Estudios:</b> Economista  <b>Experiencia:</b> 24 años en su propia empresa</p> <p><b>PERFIL EMPRESARIAL:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejerce representación legal, judicial o extrajudicial de la compañía en todos los actos y contratos pertenecientes a su giro normal.</li> <li>• Organizar y dirigir las dependencias de la compañía.</li> <li>• Presentar toda la documentación en regla a la junta general de socios.</li> <li>• Efectuar depósitos de dinero de la empresa en cuentas corrientes, bancarias, de la misma.</li> </ul>

## Planeación

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno implementando el diseño de planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación para enfrentar cualquier situación no prevista.

La implementación de estos elementos en la organización es de vital importancia ya que ayudan al proceso de planeación de estrategias para el logro de sus objetivos. Esto implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, debemos estar preparados para poder enfrentar cualquier problemática que se presente en la organización. (Friedman, 2013)

## Motivación

La función de motivación de la administración se compone de al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional. (David, 2008, p. 102)

La empresa realiza compensaciones económicas por sus altos índices de desempeño, también se toma en cuenta si existen puestos vacantes para puestos superiores, haciendo eso que incrementen sus salarios y dándoles capacitaciones importantes para su inducción de nuevo cargo.

Sin embargo existe una falta para un plan de incentivos, falta de comunicación y comprensión con los trabajadores, lo que afecta una parte esencial de la motivación en ellos, y es algo con el cual debería ocuparse.

Una de las necesidades que se presentan es que no se maneja una integración o mañanas deportivas entre compañeros de trabajo.

Es importante recalcar que los valores entre cada uno de compañeros de trabajo se respeta y se lleva a cabo todos los días, gracias al control y liderazgo que mantiene su gerente.

### **Administración del personal**

Las actividades de administración del personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias. (David, 2008, p. 103)

La empresa cuenta con el departamento de recursos humanos quien es encargado de organizar actividades y administrar el personal, llevando a cabo disciplina, orientación y respeto y así promover un buen equipo de trabajo con buenas relaciones y buenos resultados.

El departamento de RR. HH., realiza eventos importantes durante el año para sus trabajadores como:

- Almuerzo y quema de año viejo
- Cenas Navideñas
- Festejo día del trabajador

## **Selección y contratación del personal**

Asegurar que el personal que interviene en el proceso de prestación de servicio cumpla con los requisitos de la empresa y el perfil de cargo.

- Analizar la necesidad de la contratación de personal adicional para la empresa e informar al Gerente General vía e-mail o personalmente, por parte de la jefatura de recursos humanos.
- Iniciar el proceso de preselección buscando personal interesado por plaza de trabajo a través de los siguientes medios:
  - Publicar en medios web, periódico etc.
  - Por contactos y/o conocidos
  - Base de datos
- Recepar hojas de vida y certificaciones (CI, certificado de votación, licencia para choferes, record policial, certificado de salud, partida de nacimiento de hijo/a, partida de matrimonio, certificados de estudios, referencias personales y de trabajo)
- Verificar información y referencias.
- Verificar la información de los postulantes de acuerdo al perfil de cargo correspondiente.
- Coordinar con los postulantes la fecha y hora de entrevistas.
- Entrevistar a todos los postulantes de acuerdo al perfil de cargo correspondiente.

- Revisar que la carpeta de la persona seleccionada contenga documentos necesarios para la contratación. Informar a la persona seleccionada que se acerque a la empresa con los documentos originales.
- Archiva los documentos solicitados en la carpeta original individual. Realiza trámites de contratación tales como: Contrato de trabajo, aviso de entrada y demás indicados en documentos necesarios para la contratación.

**Tabla 3: Número de contratos en la empresa**

Total de empleados	N° de empleados en periodo de prueba
74	2

### **Criterios de Selección**

Se analiza la actitud, la voluntad y entusiasmo que demuestre la persona por el trabajo.

Se toma en cuenta que sean profesionales en su proceder a través de las referencias laborales anteriores, que no tengan más allá de 40 años, por los horarios extendidos, los trabajadores actuales de la empresa en un 95% tienen cargas familiares, el 5% son personas que no tiene compromisos.

### **Capacitación**

La empresa cuenta con capacitaciones que son dictadas progresivamente por empresas consultoras para mantenerles informados y capacitados a cada uno de los miembros, sin embargo también son enviados a talleres o seminarios privados a personal administrativo.

Temas de capacitaciones dictados:

- Seguridad industrial
- Inteligencia Emocional
- Facturación Directa
- La Magia de la Negociación
- Mantenimiento de Flota
- Motivación y Trabajo en Equipo
- Seguridad Vial
- Seguridad y Salud ocupacional
- Servicio al Cliente

### **Estabilidad Laboral**

Distriolmedo Cía. Ltda., tiene una trayectoria de 23 años en el mercado. Ha crecido en un rango muy importante en los últimos años como compañía limitada, con su gerente Marco Olmedo Arias.

Considerando que el personal de la empresa conserva su puesto e incluso trabaja para subir de rango y crecer no solo en el área funcional sino con mayores conocimientos y capacitaciones.

**Tabla 4: Estabilidad Laboral**

<b>Periodo</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Menos de un año	6
Entre uno y tres años	59
Entre tres y cinco años	9
Entre cinco y ocho años	1
Más de ocho años	3

Como se ve en la tabla la empresa maneja una estabilidad laboral alta e importante con sus colaboradores, a razón que la mayor parte del personal ha

perdurado más de tres años en la empresa, el mantener el equipo en las condiciones necesarias, con capacitaciones y detalles importantes le da un valor agregado a la empresa.

El nivel de rotación laboral es menor al 2%.

## **Control**

Hoy por hoy, se hacen necesarios métodos de evaluación que permitan la captura de información tanto cuantitativa como cualitativa que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso.

- Los indicadores deben de relacionarse con la misión, visión y factores de competitividad de la organización.
- Los indicadores deben enfocarse en el método para conseguir resultados.
- Los indicadores deben ser coherentes y comparables para permitir evaluaciones comparativas.

### **2.2.1.4 Capacidad competitiva**

Distriolmedo Cía. Ltda., es un operador logístico, las ventas y el marketing están a cargo directamente de Cervecería Nacional.

Cervecería Nacional maneja un marketing para la satisfacción, necesidades y deseos de productos y servicios del consumidor final. (David, 2008, p. 104)

### **Análisis de los clientes**

La empresa lleva un registro detallado de clientes, el cual nos permite evaluar las necesidades y deseos de cada uno, renovamos información permanentemente de todos los clientes.

Los datos de obtención de cada uno de los clientes se van realizando a través de cada visita que se realiza al cliente

**Tabla 5: Lista de clientes de la empresa**

<b>Cliente</b>	<b>No. C.I.</b>	<b>Clasificación</b>
Comercial Molina	0500200308	Mayoristas
Comercial El Padrino	1700810151	Mayoristas
Mini Deposito Don Galo	0500888029	Tienda
Comercial Graciela	0500994082	Tienda
Viveres Angelita	1714777057	Tienda
Feria Libre	1724040421	Mayoristas
Bodega Superior	171244014001	Mayoristas
Super Bodega	1707557011001	Mayoristas
Descuentos 2000	1706318960001	Mayoristas
Despensa El Triángulo	0501467690001	Tienda
Depósito Gallardo	0500183827	Mayoristas
Distribuciones Llanos	050182890001	Mayoristas
Bodega de Cervezas María Andino	0501575302001	Mayoristas
Bodega Martha Días	0502821507	Tienda
Bodega Lorena Bonilla	0502428193	Tienda
Depósito San José	1710877125	Mayoristas
Alimentaria	0501592562	Tienda calle principal
Comercial Gavilánez	0501018378	Tienda
Depósito Edwin Guilcatoma	0501807028	Depósito
Comercial Cuyto	050260916001	Mayoristas

Estos datos fueron detallados por cada uno de los clientes, obteniéndolos por visita de cada punto de venta por los trabajadores de la empresa y/o pedidos por call center.

Los productos de la empresa están dirigidos a tipos de segmentación de mercado por frecuencia de consumo, y por segmentación cultural.

### **Segmentación de Mercado de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.**

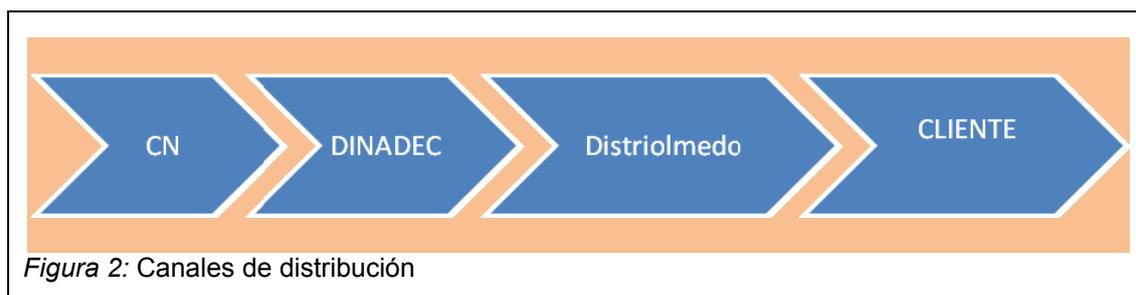
Segmentación Geográfica.- La empresa distribuye sus productos para las zonas distritales 2, 3 y 5 en la provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y parte de Pichincha.

Segmentación Psicográfica.- Cervecería Nacional ha logrado transmitir en los consumidores el compartir momentos especiales como intervenir con amigos, familia o que buscan divertirse y sobre todo que es un producto hecho en Ecuador. Es por eso que CN busca integrarse en los segmentos de todo tipo de cliente en la que pueden elegir que cerveza quieren, si es Club o Miller Lite, que son las de más alta calidad o cerveza Pilsener la cual es de venta masiva.

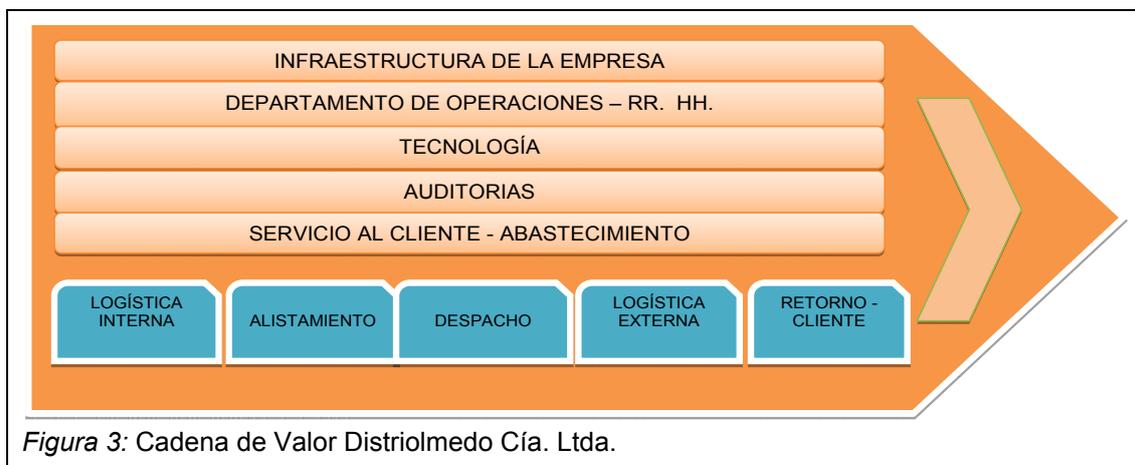
Segmentación demográfica por edad.- La Cerveza está dirigida para un mercado específicamente de 28 a 55 años, sin embargo no se descarta a las personas de 18 años en adelante que consuman ya que están dentro de las edades permisibles comprendidas entre hombres y mujeres de cualquier estatus social. (Cerveceria Nacional, 2013).

## Distribución

La distribución abarca el almacenamiento, los canales y cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los clientes al por mayor. (David, 2008, p. 107)



## Cadena de valor de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.



- Determinar las actividades con la cual se genere una ventaja competitiva dentro del mercado.
- Analizando los puntos de ventas se podrá generar una planificación estratégica eficiente y efectiva adaptada a la necesidad de la empresa.

### 2.2.1.5 Capacidad financiera

#### Portafolio de Productos

Distriolmedo Cía. Ltda., mantiene su línea de distribución con productos que pertenecen a la empresa Cervecería Nacional CN, quien maneja el Marketing a nivel nacional, generando un impacto positivo en la gente Ecuatoriana.

La empresa maneja publicidad en cada uno de sus camiones de ruta, también auspiciando entidades para eventos importantes como fiestas provinciales y cantonales.

Se genera a través del consumo masivo un auspicio de refrigeradoras o materiales como vasos, hieleras, kioscos, entre otros implementos que puedan dar un mejor servicio al cliente.

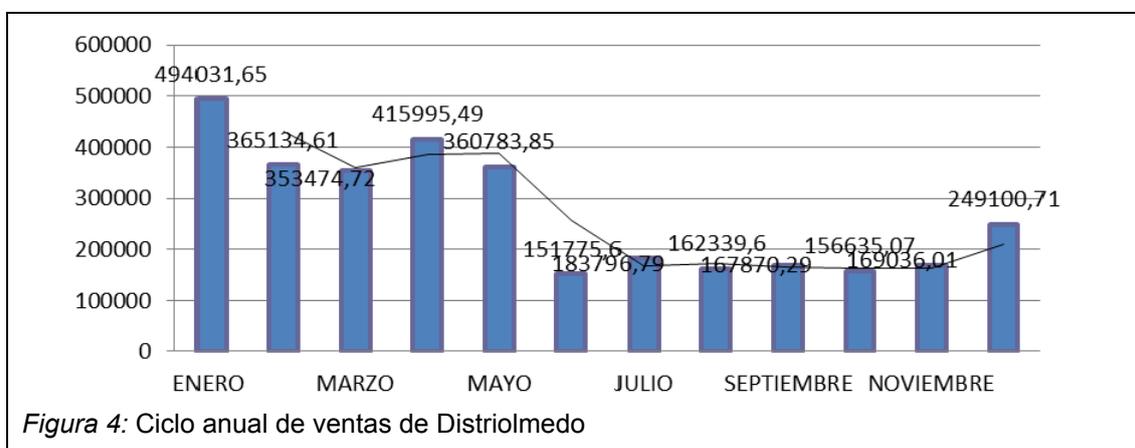
Todo esto a través de un requerimiento por escrito a la empresa, para revisar sus índices de compra y venta con esta.

- PONY 311CC RB 24
- PILSENER 600CC RB 12
- PILSENER 330CC RB 24
- PILSENER LIGHT 550CC RB12 nueva
- PILSENER LIGHT 330 CC NR 6
- MANANTIAL SG 500CCNR12BOT
- MANANTIAL CG 500CCNR12BOT
- MANANTIAL SG 300CCNR60FUN
- CLUB 330CC RB 24
- CLUB 550CC RB 12
- CLUB 330CC NR 24 TERM.
- PILSENER 330CC NR 24 TERM
- CLUB 330CC NR 6 TERM.
- PILSENER 330CC NR 6 TERM.
- DORADA 600CCRB NUEVA IMAG
- Pony 330cc PET x 24 Termoenc. KCAA
- Miller GD Tw 355 cc x24
- Miller LATA
- Pony 330 cc NR 6 LATA NUEVA IMAGEN
- Pilsener 330cc Lata x 24
- Pilsener LIGHT 330 CC NR6 LATA
- MANANTIAL SG 500CCNR24BOT REG. SAN.
- CLUB 330CC NR 6 TERM. PREMIUM ROJA

### **Ciclo anual de ventas de la empresa**

Según se ha definido en el departamento comercial los meses de venta en la empresa según los meses: Enero, Febrero, Marzo Abril y Mayo, como los

meses con las ventas, en cuanto a los meses de junio, julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre, y Diciembre manteniendo un nivel bajo en cuanto a la ventas del primer de semestre.



## Fijación de Precios

La empresa esta manejada por un contrato en el cual tanto la compañía como el distribuidor llegan a un acuerdo para el precio de venta al público, teniendo así un margen de ganancia por producto vendido.

En cuanto a precios de la competencia podría ser afectado en un cierto grado el mercado de Distriolmedo, sin embargo se está haciendo un buen trabajo con el abastecimiento a cada uno de los clientes.

### 2.2.1.6 Tecnología

La empresa tiene un programa desarrollado exclusivamente para la actividad llamado Fénix, con el que se maneja el control de los egresos en una central de costos por actividad con informes y autorizaciones respectivamente.

El inventario de la empresa se maneja diariamente con anticipación el número de pedidos que se realice a Cervecería Nacional. La ganancia que tiene Distriolmedo es en función al porcentaje de ventas por hectolitro vendido.

Tabla 6: Calculo de comisión por hectolitro entregado en el punto

**RESUMEN AUTOVENTA  
DOMINGO 22 DE DICIEMBRE DEL 2013**

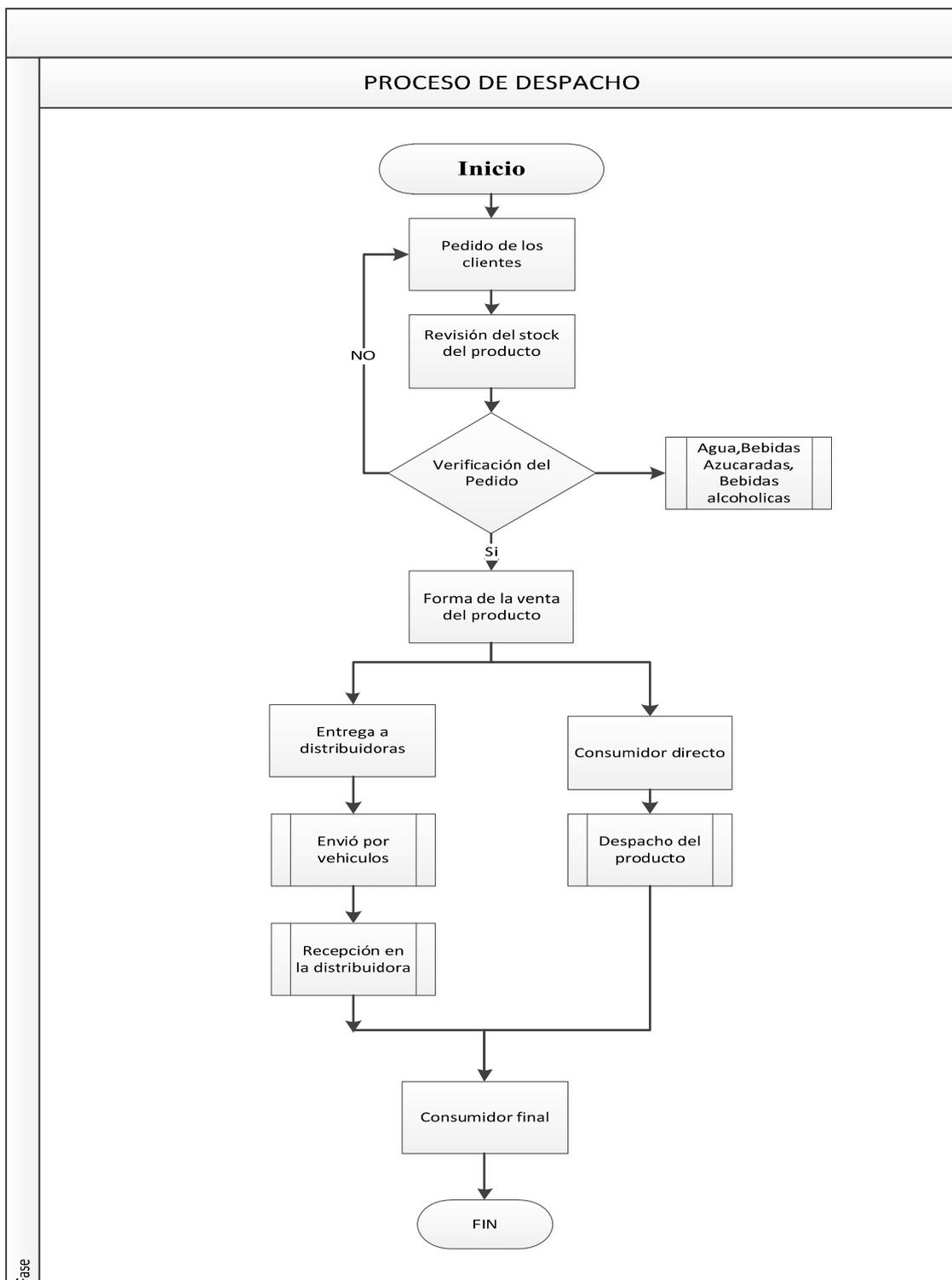
	Descripción	CAJAS VENDIDAS/ PAQT	Venta HL	TOTAL \$ HL
1	MANANTIAL SG 500CCNR24BOT REG.SAN.		0,00	0,00
2	MANANTIAL SG 500CCNR12BOT		0,00	
3	MANNANTIA SG 300 CC FUNDA		0,00	
4	MANANTIAL CG 500CCNR12BOT		0,00	
5	MANANTIAL CG 2500CCNR6BOT		0,00	
	TOTAL	0	0,00	
1	PILSENER 600CC RB 12	1710	123,12	859,73
2	PILSENER 330CC RB 24		0,00	
3	PILSENER 225CC		0,00	
4	PILSENER LIGHT 550 CC	2	0,13	
5	PILSENER 330CC NR 24 TERM		0,00	
6	PILSENER 330 NR 6 TERM	12	0,24	
7	PILSENER LIGHT 330CC NR6 T TRAN		0,00	
8	PILSENER 330CC NR 24 LATA	3	0,24	
9	PILSENER BARRIL CHOP 50 LITROS		0,00	
10	CLUB 550cc RB 12	6	0,40	
11	CLUB 330CC RB 24		0,00	
12	CLUB 330CC NR 24 TERM		0,00	
13	CLUB 330CC NR 6 TERM	4	0,08	
14	CLUB 330CC NR 24 ROJA		0,00	
15	CLUB 330CC NR 6 ROJA	20	0,40	
16	CLUB 330CC NR 4 ROJA Y VERDE		0,00	
17	MILLER GD TW 355CC X 24		0,00	
18	DORADA 600CCRB NUEVA IMAG		0,00	
	TOTAL	1757	124,60	
1	PONY 311CC RB 24		0,00	7,65
2	PONY 330CC NR 24 LATA	4	0,32	
3	PONY 330CC PETx24 TERM KKA	10	0,79	
4	PONY 200 CC X 6		0,00	
	TOTAL	14	1,11	
	<b>TOTAL VENTAS HECTOLITROS DIARIO</b>	1771	125,71	
				867,38
				104,09
				971,47

Tomado de Distriolmedo

La empresa Distriolmedo Cía. Ltda., no cuenta con una página Web personalizada que le permita promocionar y comercializar sus productos a sus diferentes clientes.

Un sistema de facturación electrónica que sea manipulado por los choferes de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda., es necesario para el registro automatizado de las ventas realizadas por los choferes.

## Proceso de distribución de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.



## 2.2.2 Matriz EFI

### Definición

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Analiza fortalezas y debilidades más importantes y también establece la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas administrativas y operativas de la Distriolmedo Cía. Ltda. (David, 2008, p. 122).

### Metodología

Según Fred David esta es la adecuada metodología para la determinación de la ponderación en lo referente a los factores internos y externos analiza de la siguiente manera:

1. Realizar una lista de los factores internos de la empresa a analizarse.
2. A cada factor poner una ponderación que vaya desde el 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante).
3. Poner una calificación a cada factor que vaya del 1 al 4, siendo 1 una debilidad importante, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor, 4 una fortaleza importante.
4. Multiplicar la ponderación para cada variable para saber el total.
5. Sumar cada uno de los datos para determinar la puntuación.

Tabla 7: Matriz EFI

Fortalezas		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Incapacidad de reacción de calidad y servicio personalizado con cada uno de los clientes.	0,10	3	0,3
2	Se tiene trabajo bajo generación de resultados.	0,05	4	0,2
3	Organización y disciplina dentro del área laboral.	0,06	3	0,18
4	Única distribución de la zona.	0,08	4	0,32
5	Primera empresa cervecera en operar de manera exitosa la flota a nivel nacional	0,06	3	0,18
6	Estabilidad laboral	0,03	3	0,09
7	Infraestructura	0,04	3	0,12
8	Se adquirieron nuevos vehículos para un buen servicio al cliente	0,04	3	0,12
Debilidades		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Canal de comunicación	0,06	1	0,06
2	Rotación del personal	0,08	2	0,16
3	Existe un solo proveedor	0,06	2	0,12
4	Falta de infraestructura para asistencia médica a los trabajadores	0,04	1	0,04
5	Dificultad de pago de la Cervecería Nacional con la empresa	0,07	1	0,07
6	Un solo sistema contable para el almacenaje de la información financiera	0,06	1	0,06
7	La empresa no cuenta con página web	0,05	1	0,05
8	Dependencia de un solo proveedor	0,04	2	0,08
9	No hay cumplimiento en tiempo de entregas	0,02	1	0,02
10	Falta de facturación electrónica en camiones	0,06	1	0,06
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,23</b>

Después de la elaboración del diagnóstico interno y una lista de factores claves, se acorta el proceso de las fortalezas y debilidades de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. Los factores de éxito más importantes son que la empresa cuenta con la única distribución de la zona o sector.

Es la distribuidora con mayor control de manejo de flota, con responsabilidad y control del personal.

Cuenta con la infraestructura adecuada para el almacenamiento de producto.

La debilidad que más afectaría a la empresa es que cuenta con un solo proveedor de los productos, lo cual depende estrictamente de ellos.

La empresa no cuenta con infraestructura para un centro médico, el cual es necesario e indispensable ya, por el número de trabajadores que tiene la compañía.

El no contar con una página web hace que los clientes no tengan la información necesaria, es por ello que ocasiona menor canal de comunicación con el cliente y personal de la empresa.

No existe un cumplimiento en tiempos de entrega ya que la única manera de realizar pedidos es vía telefónica y se hace más complicado al no tener otras opciones para el cliente.

## **2.3 ANÁLISIS EXTERNO**

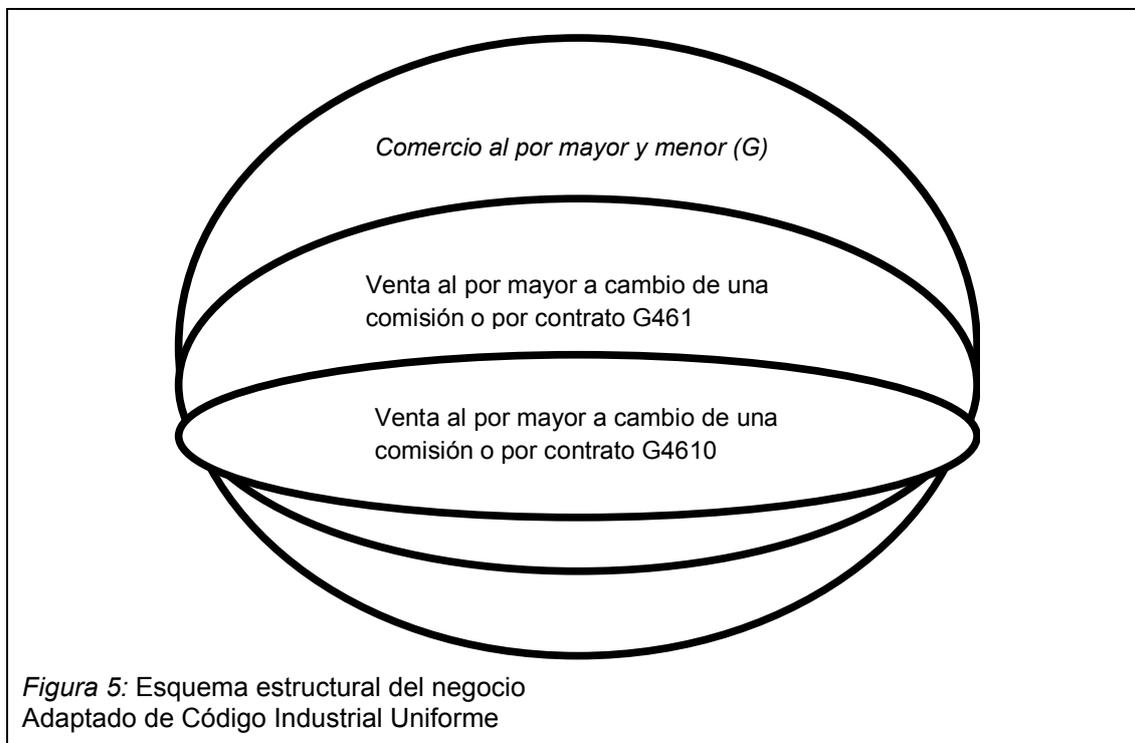
### **2.3.1 Industria**

En la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU 4.0), proporcionada por el INEC, la actividad comercial pertenece al sector del Comercio al por mayor y al por menor (G) en la clasificación 461 (INEC, 2012, p. 119)

Distriolmedo Cía. Ltda., está clasificada en el grupo G461, la cual se describe así:

G4610 'Venta al por mayor a cambio de una comisión o por contrato'. (INEC, 2012)

G4610.17 'Intermediarios del comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco". (INEC, 2012)



### 2.3.2 Mercado

La investigación de mercado nos permite enfocarnos a determinar factores importantes que son; cultura, gustos y preferencias del consumidor final de la empresa, también hábitos de consumo del producto

Mejorar la comprensión del tema de operaciones logísticas, administrativas, escenarios económicos, y demás que se pueda realizar un plan de mejoramiento continuo.

### Problema de Gerencia

Determinar que con el plan de mejoramiento se puede proponer e implementar reformas inmediatas y plan de acción, en la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. en la cual encontramos debilidades.

El mercado meta de segmentación para la compañía es alcanzar un nivel de abastecimiento confiable y que se pueda optimizar recursos tanto administrativos como tecnológicos.

### **Problema de Investigación de Mercado**

No se cuenta con factores importantes tales como, la información completa del punto de venta, cultura y preferencias del consumidor final, hábitos de consumo del producto.

El territorio del mercado en un principio fue una parte de Cotopaxi hasta una parte de Pichincha; sin embargo actualmente se manejan con toda la provincia de Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y parte de Pichincha; hoy por hoy las instalaciones deben ser en puntos estratégicos para un mayor control, es por eso que se debe tomar en cuenta depots regionales.

### **Preguntas y Objetivos**

Se realiza una tabla de investigación para conocer la opinión de clientes de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. y con ello trabajar los puntos débiles y tener claro también cual es el grado de satisfacción.

Principalmente con la siguiente tabla se permite facilitar cuáles son las necesidades de clientes actuales y potenciales.

**Tabla 8: Preguntas de investigación, hipótesis y objetivos**

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿Cuál es su opinión en cuanto al servicio que presta la empresa?	Actualmente las personas exigen un buen servicio por su compra.	Conocer si está en el nivel de servicio que el cliente espera
¿Tiene la información suficiente sobre el precio de venta al público?	En ocasiones los clientes no están muy informados con el PVP	Que el 100% de los clientes estén informados de los precios de venta al público.
¿Qué tan informado está de las marcas de la competencia?	Qué y cuanta información entrega la competencia al cliente	Saber que trabajo hace la competencia en el punto de venta
¿Estaría dispuesto a recibir información por medio electrónicos?	Los clientes prefieren información tradicional	Modernizar con un concepto innovador la información que recibe el cliente.
¿Conoce ud. Las promociones que la compañía ofrece?	Hasta donde el cliente conoce las promociones realizadas por la compañía.	El cliente este informado y actualizado sobre los eventos y promociones de la empresa.

### 2.3.2.1 Diseño de Investigación de Mercados

Se efectuará los tipos de investigación Descriptiva Cualitativa, entrevistas con expertos, y dentro de la investigación Descriptiva Cuantitativa se hará a través de encuestas.

#### Investigación descriptiva cualitativa

Es una investigación que se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa, referida a lo particular. (Ferrer, 2010)

#### **Grupo de Enfoque**

Es una entrevista realizada por un moderador capacitado en forma no estructurada y natural con un pequeño grupo de encuestados con la finalidad de conocer sus necesidades y satisfacción con la atención de la empresa.

Un grupo de enfoque debe ser homogéneo en términos de características demográficas y socioeconómicas. (Malhotra, 2008, p. 140)

### **Metodología**

Incluye de ocho a doce integrantes, los participantes deben tener experiencia adecuada con el objeto o tema por analizar, tener un ambiente relajado e informal para que salga más espontáneo, el moderador tiene el papel clave en el éxito de un grupo de enfoque. (Malhotra, 2008, p. 140)

Las personas que participaron en el grupo focal se encuentran en un rango de edades entre 25 y 42 años, ya que el mercado al que está dirigida la empresa es para un mercado indirecto no consumidor final. Se realizó el grupo focal en la oficina de Distriolmedo Cía. Ltda. el día Lunes 09/02/2015.

### **Integrantes:**

**Moderadora:** Nycol Olmedo

**Camarógrafo:** Alvaro Durán

**Asistente:** Byron Viñan

### **Clientes:**

- María de los Angeles Quinteros - Depósito San José (25 años)
- Patricia Montero - Emprovit (36 años)
- Margoth Hurtado - Comercial Molina (29 años)
- Cristian Osorio – Deposito Patricia Tapia (42 años)
- Santiago Sandoval – Discosavi (31 años)
- Pamela Rivas – Comercial Gallardo (37 años)
- Patricia Salgado – Dispensa El Triangulo (26 años)

**Resultados:**

- Los clientes están satisfechos con la empresa y todos sus productos.
- Son clientes frecuentes en compra, mínimo tres veces cada dos semanas.
- El principal motivo de compra en Distriolmedo es la atención y que sus clientes prefieren y están familiarizados con esta marca.
- Es importante estar actualizado con el servicio que se podría dar a los clientes para una mayor satisfacción.
- Se recomendaría tomar en cuenta en días festivos los retrasos de pedidos.
- Informar a los clientes si existen inconvenientes a la hora de mandar sus pedidos.
- El personal de la empresa atiende las necesidades de los clientes ya que se encuentran capacitados.
- Se sugiere crear alternativas para la toma de pedidos, ya que solo existe el call center.

**Conclusiones:**

- Mejorar los tiempos de entrega de productos a los clientes.
- Crear una página web donde los clientes puedan conocer en su totalidad los productos, precios y más.
- Proporcionar un servicio tecnológico como una aplicación en smartphones para la toma de pedidos.

- Informar en días de feriado si los pedidos de los clientes van a tener un retraso.
- Controlar si están enviando los pedidos de forma correcta y sin alteraciones.

### **Entrevista con Expertos:**

Los datos o información que nos conceden los expertos se la obtiene mediante una entrevista, en la cual se planifica ciertas preguntas con mayor importancia del tema a tratar y según el diagnóstico preliminar.

### **Metodología**

El objetivo de este proyecto es conocer las necesidades que tiene la empresa y sus ventajas, para así poder entender el entorno y realizar la mejora de acuerdo el comportamiento global de clientes y trabajadores.

Se realizó la entrevista a Jennifer Borja, quien es Jefe de Distribución de Cervecería Nacional, la cuál es la empresa líder en el ecuador y quien nos provee a nosotros como distribuidores, es por eso que se necesita saber cuáles serían las estrategias y forma de conducir los pasos para detectar donde fortalecer la empresa.

### **Resultados**

- La empresa cuenta con sistemas informáticos de vanguardia.
- Optimización de recursos y manejo de flota
- Mejora restructuración de rutas
- Control del tiempo en la ejecución
- Flota óptima
- Indicador más importante es la venta, cantidad de clientes atendidos.

- Servicio al cliente prestado al mercado, medición del servicio.
- Servicio al cliente 1800
- Control y seguimiento

### **Conclusiones:**

- La empresa tiene un alto nivel de participación de mercado que está cubierto por una operación planificada desde la toma de pedido hasta la entrega en el punto de venta, soportado con talento humano capacitado y tecnología de punta.
- Sin embargo la empresa necesita fortalecer sus procesos permanentemente para así optimizar sus recursos en cada departamento.
- Distriolmedo aprovecha toda su infraestructura para un buen servicio al cliente y para las respectivas capacitaciones de su personal.

### **Investigación Descriptiva Cuantitativa**

Para cualquier campo se aplica la investigación de las Ciencias Físico-Naturales. El objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante. (Ferrer, 2010)

### **Mercado Objetivo**

Al ser el producto de la empresa Distriolmedo la cerveza y se sabe que este contiene una cierta cantidad modelable de alcohol, el mercado es dirigido a personas mayores de 18 años, como consumidor final.

El mercado meta específico es de 18 a 60 años, ya que esto indica las estadísticas de la empresa.

En Ecuador, “se toman 9.4 litros de alcohol per cápita, y es el único país del top five en el que las mujeres beben más que los hombres. Unos y otros, a la hora de echarse un trago, prefieren la cerveza, que se lleva el 56% del consumo total de bebidas alcohólicas”. (Noticias en Línea, 2011)

El mercado establecido de la empresa es de Cotopaxi, Bolívar y Chimborazo, cada uno de los clientes deberán ser asignados con códigos para la toma de pedidos y colocación de cada ruta de reparto.

## Metodología

La encuesta de potencial de servicio al cliente se realizó manualmente a través de visitas a lugares comercializadoras de los productos de la empresa, lo cual fue muy útil, interesante y eficiente.

## Resultados



## 2. Cual es la influencia que usted tiene el momento de comprar cerveza

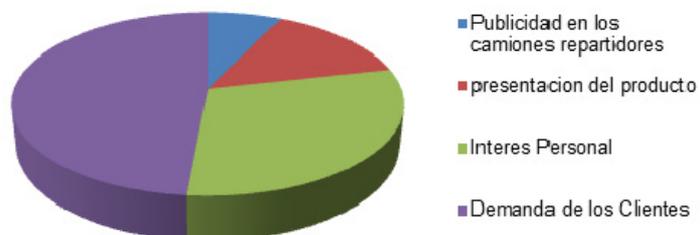


Figura 7: Pregunta 2

## 3. Cual es el principal Factor al elegir una marca de cerveza?

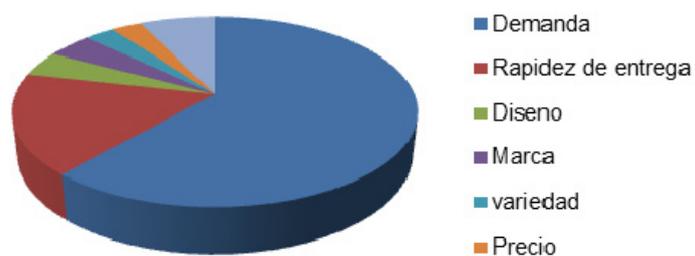


Figura 8: Pregunta 3

## 4. Que marca de cerveza prefiere consumir

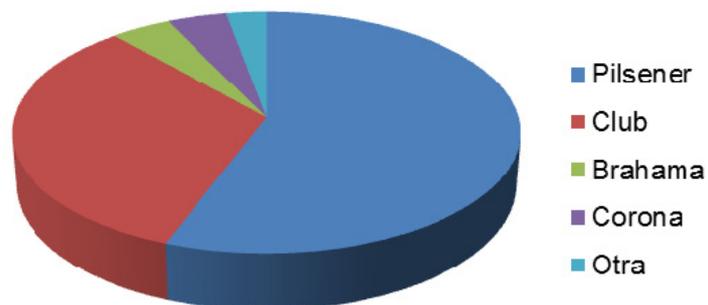


Figura 9: Pregunta 4

**5. Cuanto esta dispuesto a pagar por cada jaba de cerveza de su gusto**

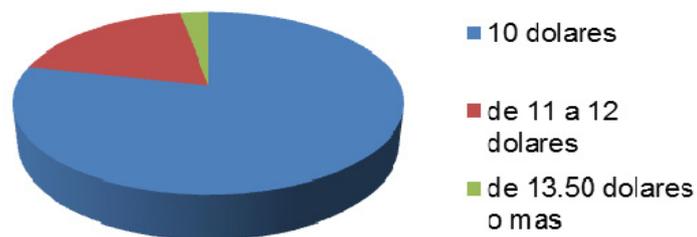


Figura 10: Pregunta 5

**6. En que lugar frecuenta comprar cerveza**

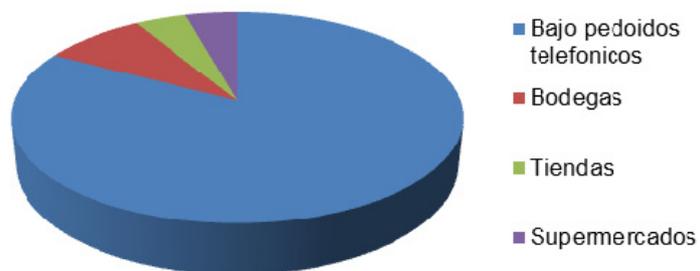


Figura 11: Pregunta 6

**7. Que tan efectiva es la entrega de sus pedidos**

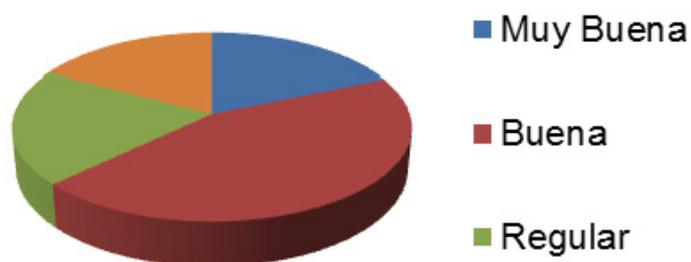


Figura 12: Pregunta 7

### 8. El servicio de call center es eficiente en la toma de pedidos

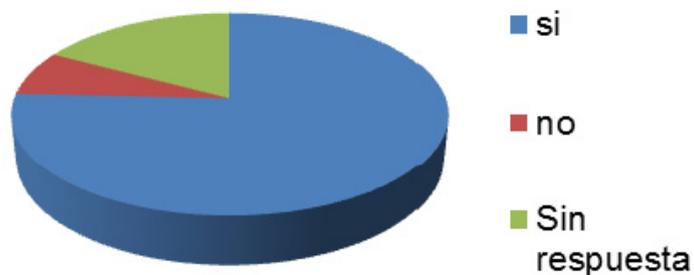


Figura 13: Pregunta 8

### 9. El Servicio del camion es:

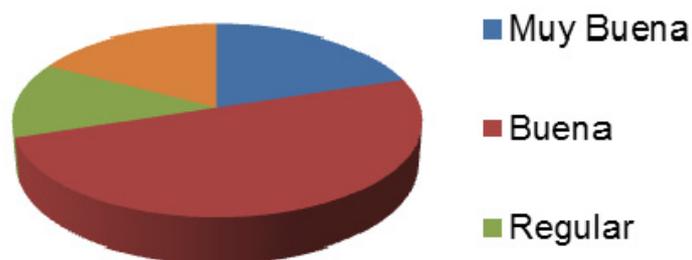


Figura 14: Pregunta 9

### 10. El servicio del personal que le entrega es:

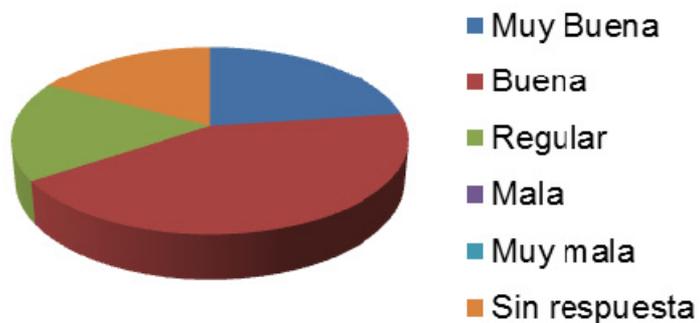


Figura 15: Pregunta 10

### 11. La atención Postventa o manejo de reclamos por parte del proveedor es:

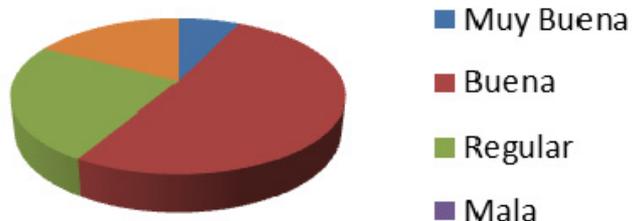


Figura 16: Pregunta 11

### 12. Le gustaría tener algún medio alternativo para poder realizar su pedido con más rapidez y eficiencia como los siguientes:

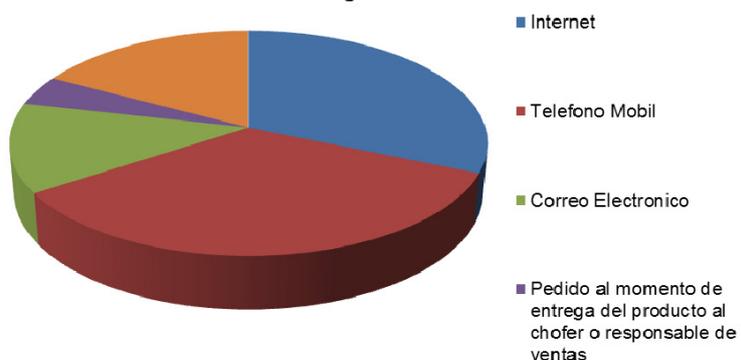


Figura 17: Pregunta 12

### 13. El tiempo de entrega del producto es:

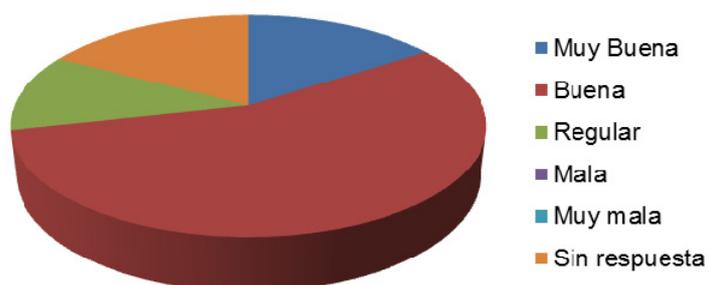


Figura 18: Pregunta 13



## Conclusiones

- La frecuencia de compra es alta lo que nos indica que el negocio es rentable y puede mejorarse.
- La demanda de compra que los clientes tienen hace que genere un consumo masivo.
- La gente ecuatoriana aprecia y mantiene la tradición consumiendo una bebida hecha en el país.
- El precio que se generó de cada jaba de cerveza está bien enfocada y satisfactoria.
- Actualmente se hacen entregas bajo pedidos telefónicos (call center) sin embargo es importante actualizar y tomar otras alternativas con las que el cliente esté conforme y satisfecho.
- Es importante mantener un servicio ágil, rápido y sobre todo responsable con cada entrega de pedidos.
- El personal deberá ser siempre bien presentado con uniforme, respetuoso y atender todas las necesidades del cliente.

- La atención Postventa se encarga de manejar los handhelds para cada ruta, verificando un control óptimo.
- Los tiempos de entregas mejorará según vaya gestionando el plan de cámaras de seguimiento.
- Se deberá controlar y tomar precauciones en entregas de días festivos o feriados, ya que son fechas de gran demanda como consecuencia tiene un gran abastecimiento.

### Cálculo de la muestra

Este cálculo se fundamenta con la información de la Superintendencia de Compañías del sector.

**Tabla 9: Cálculo de la muestra**

Perfil	Factor	Número de empresas
Provincia	Cotopaxi	
Ciudad	Latacunga	5527
Tipo	Compañía Anónima	117
	Responsabilidad Limitada	126
<b>Total Mercado Objetivo</b>		<b>243</b>

Tomado de Superintendencia de Compañías y Valores, 2015

Se utilizó la siguiente formula

$$n = \frac{t^2 N q p}{d^2 N + t^2 p q}$$

**Ecuación 1**

En donde

n= tamaño de la muestra

t= Valor de z crítico correspondiente a un valor dado con un nivel de confianza

p= proporción de éxito

e= error en la proporción de la muestra.

n = 70 encuestas

### 2.3.3 Análisis PESTEL

#### 2.3.3.1 Factores Políticos

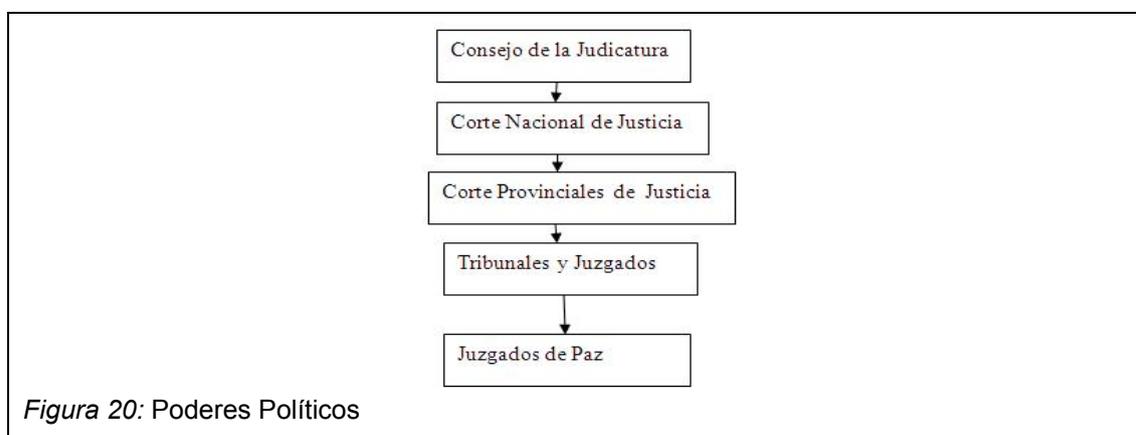
El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico.

Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es la base de la autoridad, que ejerce a través de los órganos del poder público y de los medios democráticos previstos en esta Constitución.

El Estado respeta y estimula el desarrollo de todas las lenguas de los ecuatorianos. El castellano es el idioma oficial. El quichua, el shuar y los demás idiomas ancestrales son de uso oficial para los pueblos indígenas, en los términos que fija la ley.

La bandera, el escudo y el himno establecidos por la ley, son los símbolos de la patria. (ECUANEX, 2013)



Presidente actual: Rafael Correa Delgado, su culminación de periodo presidencial será en el año 2017.

Moneda: Dólar Americano

Principales políticas comerciales:

- **Arancel.-** El Ecuador desde 1995 viene aplicando, en el marco del Mercado Común Andino, el Arancel Externo Común Andino conjuntamente con Venezuela, Colombia, Perú y Bolivia.

Actualmente el Ecuador ha generado varios cambios estrictos según impuestos arancelarios, y la medida del gobierno fija una salvaguardia arancelaria del 25% a la lista de licores importados, para evitar la salida de divisas y proteger la economía nacional. (Diario El Comercio, 2014)

- **Regímenes especiales.-** De acuerdo a la Ley de Aduanas.

Las bebidas alcohólicas incluida la cerveza en el artículo 1 de la Resolución NAC-DGERCGC14-00001109 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 407 del 31 de diciembre de 2014, la tarifa específica para el cálculo del ICE en bebidas alcohólicas, incluida la cerveza, y que se encuentra vigente a partir del 1 de enero del 2015, es de USD 7,10 dólares de los Estados Unidos de América, por litro de alcohol puro.

Adicionalmente con fecha 31 de diciembre de 2014, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 407 del 31 de diciembre de 2014, la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00001107, en la que para efectos de establecer la base imponible del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) de bebidas alcohólicas incluida la cerveza, se ajustó el valor del precio ex fábrica a USD 4,20, misma que se encuentra en vigencia a partir del 1 de enero de 2015. (SRI, 2014)

- **Normas comerciales.-** Como parte de la política comercial el Ecuador dispone de la Resolución No. 052 del COMEXI por medio de la cual se aplican medidas para prevenir el comercio desleal de mercancías (medidas antidumping), así como normas para la aplicación de medidas de salvaguardia.
- **Licencias de importación.-** En el Ecuador se aplican licencias de importaciones para productos agropecuarios como parte de los controles sanitarios y fitosanitarios.
- **Prohibición de importaciones.-** Solo se mantienen prohibición de importaciones para productos considerados peligrosos para la salud de las personas, así como de aquellos que internacionalmente son considerados como tal.

La disposición de no publicar publicidad de bebidas alcohólicas en medios impresos, de radio o televisión, derivada de la nueva Ley de comunicación de Ecuador, ha obligado a las empresas cerveceras e industrias de licores ecuatorianas, a innovar, buscar nuevos recursos para promocionarse y diversificar inversiones. (Diario El Hoy, 2013)

El Servicio de Rentas Internas (SRI) resolvió establecer en US\$6,93 la tarifa específica por litro del alcohol puro, en el que se incluye la cerveza. Esa tasa, que sirve para el ICE, estaba en US\$6,08 este año es decir, sube US\$0,85 desde enero.

Ese es un rubro que lo pagan directamente al fisco las compañías licoreras y cerveceras, y se ajusta cada año considerando aspectos como el Índice de Precios al Consumidor para el grupo de bebidas alcohólicas. (Diario El Universo, 2012)

Las leyes actuales dispuestas por el gobierno afectan de cierta manera en los puntos de venta, haciendo que haya un menor volumen de compra.

Por otra parte la cerveza es una bebida de moderación que por lo tanto consta en la ley ecuatoriana que 'se podrá adquirir en restaurantes entre las 10 de la mañana y 4 de la tarde'. (Erazo, 2010)

En junio del 2010 se firmó el acuerdo para regular la venta de licores (lunes a jueves hasta las 24:00, viernes y sábados hasta las 02:00 y los domingos solo se podrá vender cerveza, vino y chicha en restaurantes y lugares con permisos para la venta de comidas desde las 10:00 hasta las 16:00), aduciendo que el consumo de alcohol representa un índice de violencia en el país.

En ciertas ocasiones se ha modificado la medida, por ejemplo para feriados, donde se ha levantado la restricción para los domingos. (La República, 2014)

Ecuador elevó los aranceles a una amplia gama de productos, incluidos los vehículos y el alcohol, para frenar el consumo y estimular la producción nacional, informó el Ministerio Coordinador de la Producción.

El COMEX, integrado por varios ministerios e instituciones públicas ecuatorianas, elevó los impuestos aduaneros al alcohol, con lo que aspira a disminuir el consumo "para reducir problemas de salud, como cáncer, daños en el sistema nervioso, entre otros". Ecuador es el tercer país con mayor consumo de alcohol en América Latina, según el Gobierno. (Revista Vistazo, 2012)

Las leyes actuales o por venirse son convenientes para el negocio porque el gobierno busca el control de consumo moderado de alcohol en el país, beneficiando a la empresa ya que se generaría mayor venta de una bebida de bajo grado de alcohol como es la cerveza.

Sin embargo en cierto punto nos afectarían las ventas por los días de restricción que impuso el gobierno y por elevados impuestos.

La compañía cumple con las normas y nuevas leyes que ha impuesto el gobierno, y para que no afecte estos en la empresa se ha implementado un plan para adaptarse al nuevo marco legal.

### **2.3.3.2 Factores Económicos**

#### **Producto Interno Bruto**

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 4.5% en el año 2013 con respecto a 2012, ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región.

El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.9%, llegando a representar el 85.4% del total del PIB 2013. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un crecimiento anual de 1.4%.

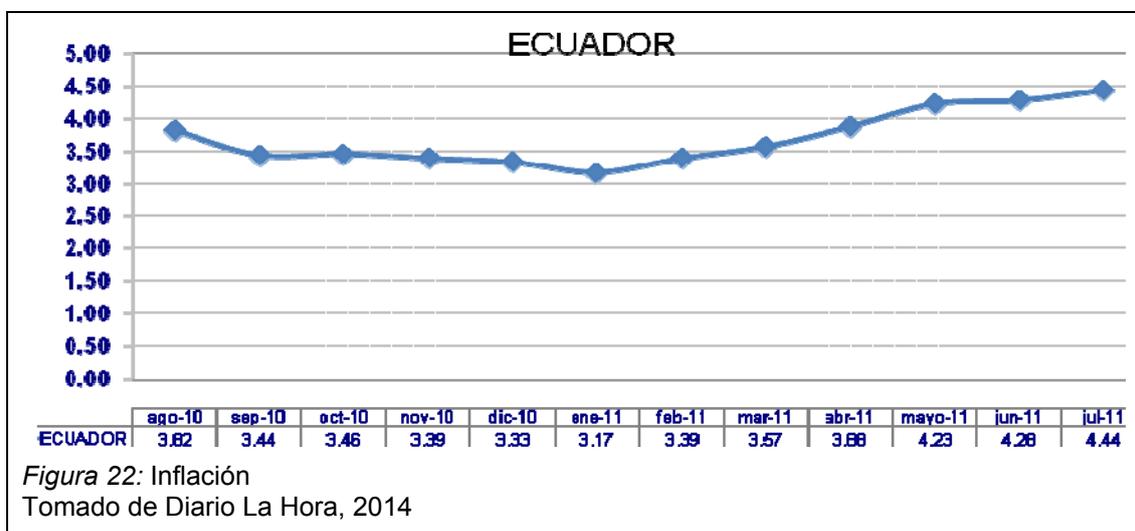
Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución crecimiento del PIB, 4.5%, fueron: Construcción, 0.87 puntos; Petróleo y Minas, 0.51 puntos; Agricultura, 0.43 puntos; Manufactura (excepto refinación de petróleo), 0.43 puntos; Transporte, 0.39 puntos; Enseñanza, Servicios sociales y de Salud, 0.36 puntos. (BCE, 2013)



## INFLACIÓN

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la inflación anual y acumulada a diciembre de 2012 se ubicó en 4,16%, cifra que al cerrar el 2011 fue de 5,41%. (Diario La Hora, 2014)

La afectación es menor, sin embargo siempre se va a encontrar disminuida la utilidad neta por el incremento de costos en los insumos.



Es el porcentaje que muestra la variación del índice nacional de precios del consumidor al final de cada mes, en relación con diciembre del año anterior. (INEC, 2013)

## TASAS DE INTERÉS

**Tabla 10: Tasas de interés**

<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	19.74	Vivienda	11.30
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.40	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.03	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.51	Microcrédito Minorista	30.50

Adoptado del Banco Central del Ecuador, 2013

Como se ve reflejado en la tabla el nivel económico se encuentra muy bien establecido, dándole así un rango referencial importante en el mercado.

### 2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y Culturales

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (Inec), cerca de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol.

La información de encuesta a personas mayores de 12 años con los siguientes resultados:

- En dicha encuesta, la bebidas mencionadas en cifras que utilizo el Inec son vinos, cerveza y bebidas destiladas.

- Realizando un resumen sobre la encuesta, el consumo de alcohol por edad registro que el 2.5% de la población entre 12 y 18 años consumen algún tipo de licor.
- De las 912.576 personas encuestadas mayores de 12 años que afirmaron consumir alcohol, el 89.7% corresponden a hombres y el 10.3% a mujeres.
- Del total de los encuestados entre hombres y mujeres, el 41.8% consume alcohol semanalmente mientras que el 79.2% de las personas prefieren solo tomarse una cerveza. (INEC, 2013)
- Los hombres en Ecuador son los que más cerveza (21,5%), bebidas alcohólicas (21,7%) y cigarrillo (7,9%) consumen en comparación con las mujeres. Así también son los que más deporte practican con el 47,7%. (INEC, 2013)
  - Total población:15.878.524
  - Desempleo: 4,57%
  - En Septiembre del 2013 a nivel urbano existe un 15,74% de pobres y 4,08% de pobres extremos. INEC,2013
  - El Coeficiente de Gini nacional, índice que mide la desigualdad de los ingresos entre la población del país, se ubicó en 0,463 en septiembre del 2013. INEC,2013

Estos datos informa la situación general de cómo se encuentra el país en las fechas establecidas, por lo que la fuente de empleo ha incrementado en los últimos años.

El coeficiente de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Sin embargo con este dato se puede ver reflejado que el índice se ha mantenido en los últimos años. (Banco Mundial, s.f.)

#### TENDENCIAS CULTURALES:

La gastronomía Ecuatoriana se caracteriza por regiones, existen variedades platos culturales a nivel nacional como por ejemplo, ceviches, hornado, chugchucaras, seco de chivo, bolón de verde, cuy, y muchos más. Dándole énfasis a estas culturas gastronómicas que la gente degusta con una cerveza siendo también tradicional. Esto ha caracterizado de una manera propia al país, por su variedad gastronómica.

La música ecuatoriana como los pasillos son de tendencias culturales muy marcadas, un gran representante es Julio Jaramillo.

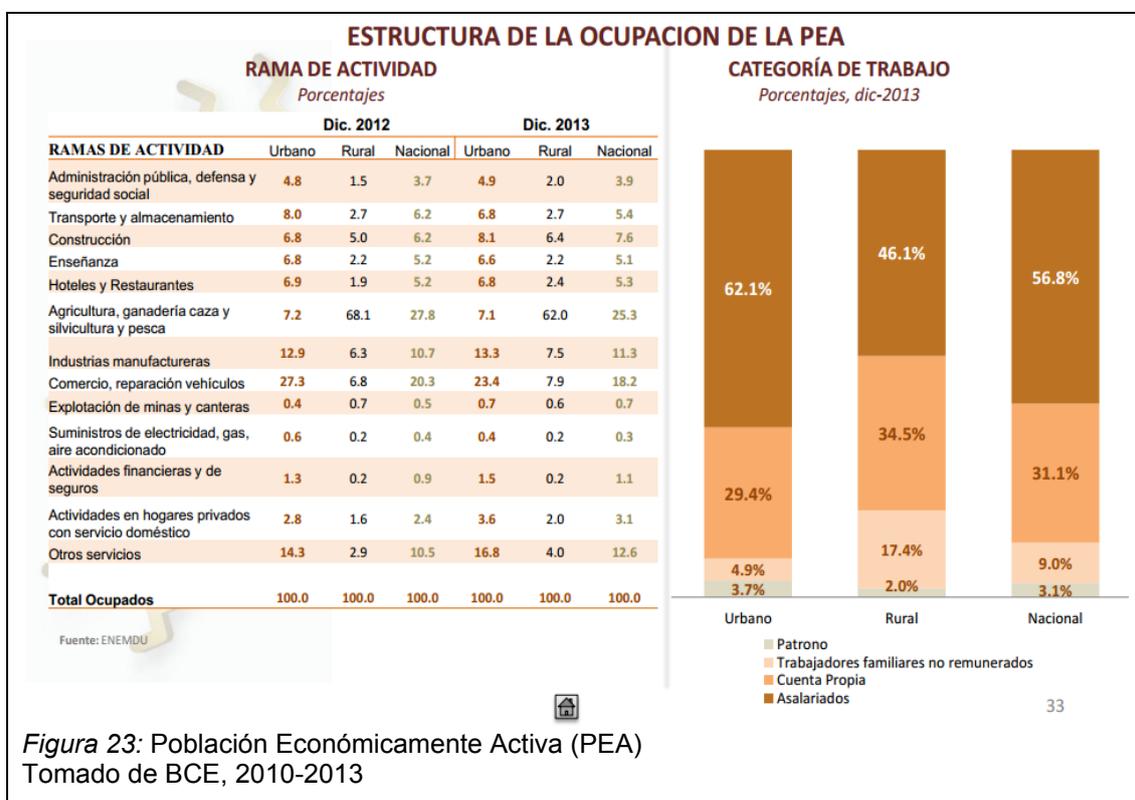
Las fiestas populares de cada provincia es una tradición que año tras año se las festeja, estas pueden ser fiestas indígenas, ancestrales, cívicas, etc.

El deporte nacional está muy ligado con el nombre de la compañía ya que se auspicia al futbol ecuatoriano apoyando a la selección y a equipos como Emelec.

**Cervecería Nacional (CN)** cree que la cerveza se puede disfrutar moderadamente. Por ello, en su compromiso con la autorregulación, impulsa de forma activa en los ecuatorianos una cultura de consumo responsable.

**Cervecería Nacional (CN)** espera que a mediano plazo más ciudades se unan a esta iniciativa, que busca informar, educar y concienciar sobre la importancia de promover un consumo responsable de cerveza y advertir los riesgos por el abuso del alcohol.

Promoción del consumo responsable y evitar la venta de cerveza a menores, otro compromiso de Cervecería Nacional con el bienestar del Ecuador y su gente. (Cervecería Nacional, 2013)



La empresa apoya actividades culturales y sociales de la región donde se tiene incidencia, en las festividades de cada una de ellas. También apoyan a las actividades deportivas impulsando una actividad sana comunitaria.

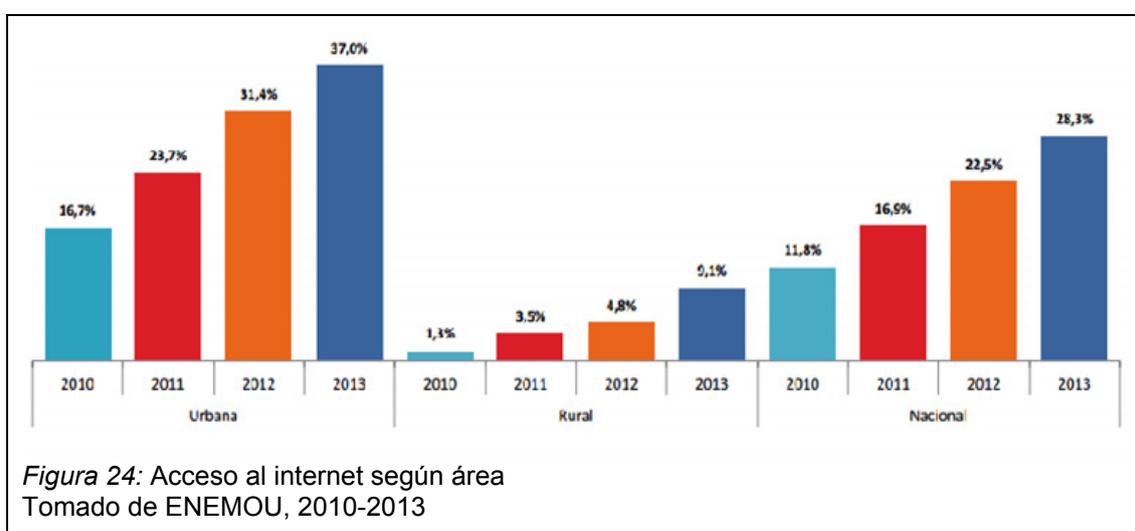
Y sin dejar de mencionar las obras sociales que la empresa realiza están vinculadas al estrato social menos favorecido, donde tienen la oportunidad de mejorar el escenario de estas personas.

### 2.3.3.4 Factores Tecnológicos

Las cifras hablan de una mejora paulatina. El año pasado, la penetración de Internet en Ecuador aumentó con relación al 2011: creció 3,7 puntos y llegó al 35,1%. Según el informe del Foro Económico Mundial, Ecuador ocupa el

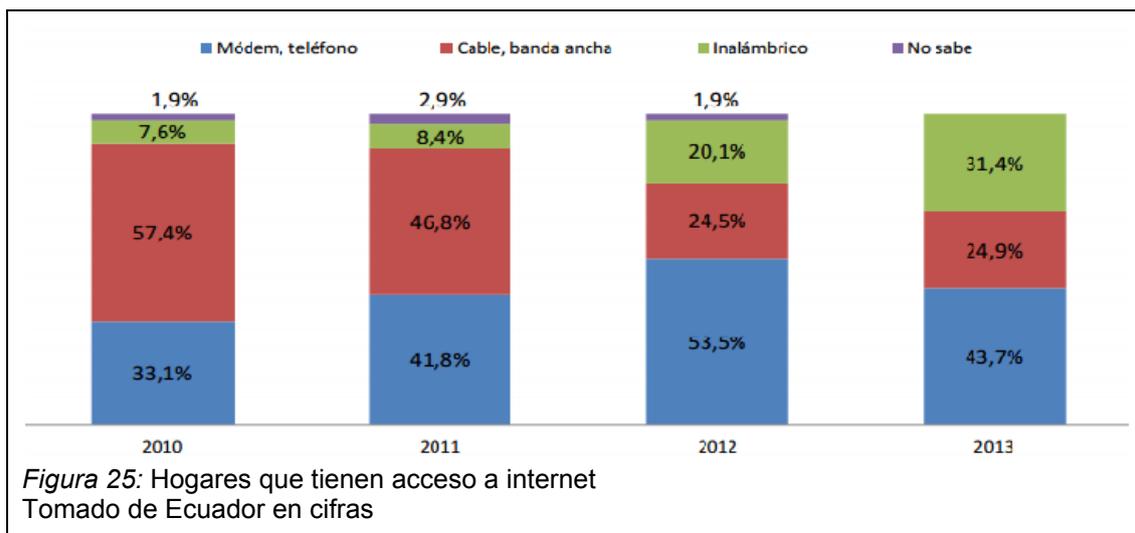
puesto 91 entre 144 economías del mundo. El estudio midió la capacidad de aprovechar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para lograr crecimiento y bienestar. En este índice también se nota un cierto desarrollo, pues en el 2012 ocupaba el puesto 96. (El Comercio, 2013)

El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en el rural de 7,8 puntos. (Ecuador en Cifras, 2013)



El 28,3% de los hogares tiene acceso a internet, de ellos el 43,7%, accede a través de modem o teléfono, 9,8 puntos menos que en el 2012. (Ecuador en Cifras, 2013)

Lo cual permite valorar el grado de interés que las personas estarían dispuestas a manejar tecnología para el incremento de nuevas iniciativas en el plan de mejoramiento de la empresa.



## EVOLUCIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE MARCA

En este año apareció su primer aviso publicitario en la Revista Comercio Ecuatoriano, además el producto Cerveza PILSENER se patentó como marca. Estos hechos evidencian que desde su inicio esta marca ha manejado acertadamente toda su imagen y comunicación corporativa. (Revista EKOS, 2011)



En el año 2006 Cerveza PILSENER cambió su clásica etiqueta cuadrada, con el objetivo de darle una imagen más moderna. Y en 2007 lanzó su presentación actual con una etiqueta estilizada que incluye el eslogan “ecuatorianamente refrescante”. (Revista EKOS, 2011)



## PROCESOS DE PRODUCCIÓN

**Cervecería Nacional, CN S.A.** te da a conocer todos sus proceso de producción que van desde cervezas hasta refrescos las cuales se encuentran elaborados en las mejores plantas y bajo estrictos estándares internacionales con el fin de brindar a sus clientes productos que posean un delicioso sabor pero sobretodo una excelente calidad. (Cerveceria Nacional, 2013)

La compañía cervecera utiliza una planta de alta tecnología para producir los productos de buena calidad y asegurándose de calificar con cada uno de los registros sanitarios y estándares de producción que son muy importantes antes de salir a la distribución.

La mayoría de las empresas actualmente reciben tecnología como una ayuda profesional para obtener excelentes resultados finales y así aumentar productividad en el negocio.

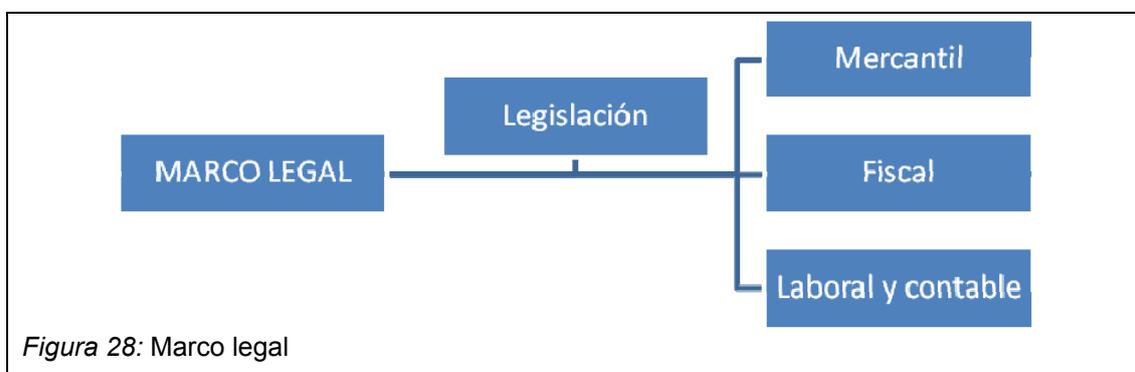
Distriolmedo cuenta con una tecnología de punta para el rango de trabajo necesario, optimizar costos, mayor eficiencia y agilidad con sus clientes, el uso de computadores personales para cada trabajador administrativo es indispensable, cada uno conectado a internet y al sistema operativo que controla la empresa.

Sin embargo podría mejorar la calidad de servicio tecnológico para cada ruta en camiones.

### 2.3.3.5 Factores Legales

Los trabajadores y los empleadores sin ninguna distinción, tienen derecho a constituirse, a formar asociaciones o sindicatos que estimaren conveniente, o comités de empresas, de afiliarse a ellos o de retirarse de los mismos, con observancia de la ley y de los estatutos de las respectivas asociaciones. (Ministerio del Trabajo, 2014)

- Es un conjunto de normas que se regula entre patrones y trabajadores.
- Todos deben cumplir y respetar una jornada de trabajo.
- Deberán estar afiliados al IESS por responsabilidad de cada empresa.
- Se respetara horarios extras de trabajo, siendo remunerados.
- Edad mínima de admisión al empleo.
- Tabla de aportes y contribuciones.



**Art. 6.-** Todas las ecuatorianas y ecuatorianos son ciudadanos y gozaran de los derechos establecidos en la constitución. (Constitución del Ecuador, 2014, p. 10)

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa,

remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución del Ecuador, 2014, p. 16)

Es importante cumplir con cada término y normas establecidas por la constitución del Gobierno Ecuatoriano.

### **Ambiental**

Actualmente muchas de las empresas reciclan cada desecho o desperdicio que se genera en las instalaciones, y en cuanto a cuidado ambiental, los vehículos o camiones son eficientes con tecnología para con ello contribuir y guardar las normas de eficiencia en el tema ambiental.

Es importante recalcar que cada vehículo que sale desde las instalaciones deben cumplir con normas de seguridad industrial y que estén en perfecto estado, dándoles un seguimiento regularmente de mantenimientos y revisiones diarias.

#### **2.3.4 Competencia**

Existen diferentes marcas de bebidas de moderación en el mercado, sin embargo Cervecería Nacional tiene muy bien definido gustos y preferencia de los clientes y consumidores; dándole así un nivel bajo a la competencia.

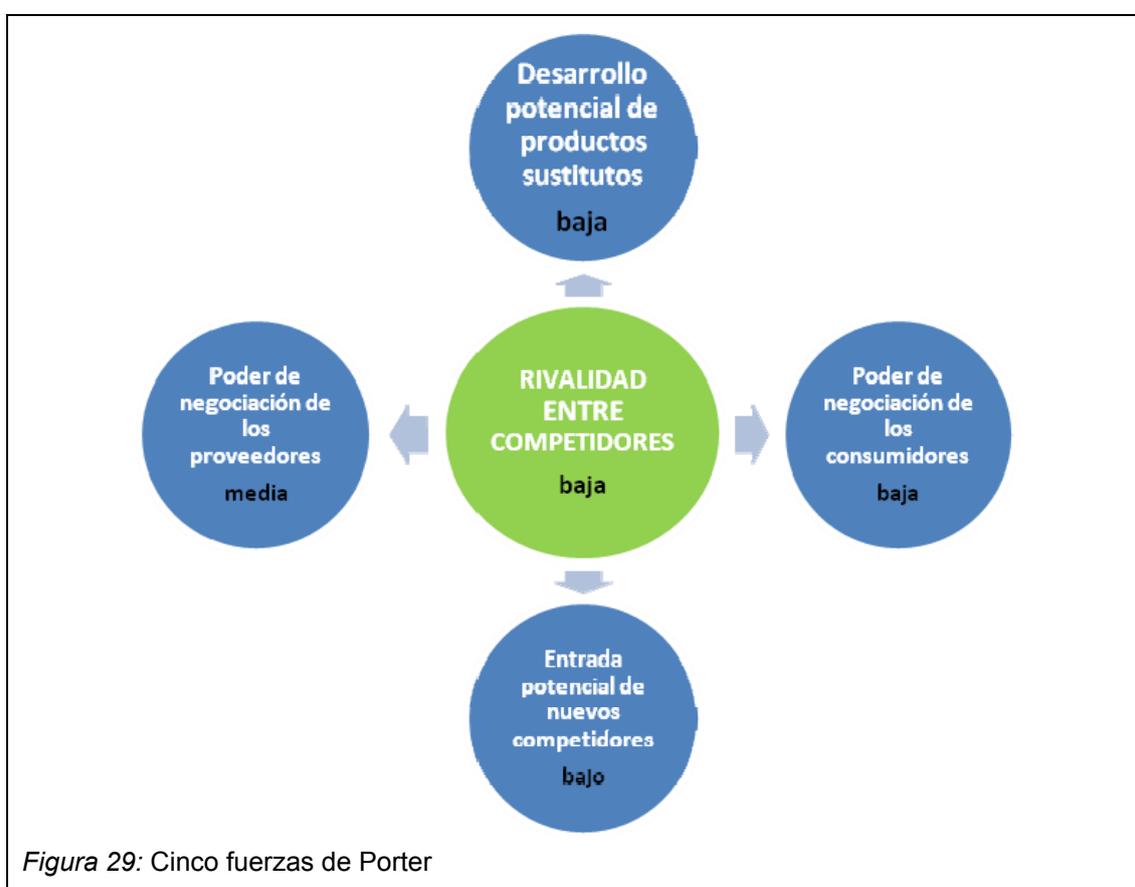
El competidor directo de la compañía es Ambev, con sus productos o líneas de cerveza muy similares a la de Cervecería Nacional, sin embargo Según el estudio del INEC, la población que trabaja es la que más cerveza (17,19%), bebidas alcohólicas (17,17%) y cigarrillo (5,94%) consumen, así también son los que más deporte practican (32,28%). (INEC, 2013)

Actualmente se ha visto mucho interés en la gente ecuatoriana por crear marcas de cervezas artesanales, siendo una gran apertura para el mercado

nacional; sin embargo Pilsener es una marca establecida y reconocida por todas las personas ecuatorianas ya que se ha generado una tradición 100% ecuatoriana.

### 2.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

En la siguiente figura, se analiza la industria bajo el análisis de las cinco fuerzas de Porter:



#### **Entrada potencial de nuevos competidores:**

Una de las principales barreras de entrada para este negocio es la inversión especialmente por su infraestructura, manejo de logística y tecnología que este requiere.

La probabilidad de ingreso a la industria es baja, por el capital necesario que esta demanda para comenzar; es necesario tener un conocimiento alto en manejo logístico para trabajar correctamente cumpliendo las normas establecidas hoy en día en el país.

**Desarrollo potencial de productos sustitutos:**

Los productos sustitutos dentro del mercado de Distriolmedo Cía. Ltda. es bajo, ya que no existen variedad de bebidas con poco grado de alcohol como el vino o bebidas energizantes, las cuales entran como sustitutos, sin embargo no se satisfarían de la misma manera para degustar una cerveza producida y creada como una bebida de moderación.

**Poder de negociación con los proveedores:**

El poder de la negociación con los proveedores es media ya que es el único con el que se tiene relación para adquirirlo, y porque existe un contrato con el que la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. y la compañía Cervecería Nacional llegan acuerdos para un tiempo determinado.

Es por eso que no existiría un proveedor remplazo por cualquier situación que se presente en la empresa y ese es un riesgo que esta conlleva.

**Poder de negociación con los clientes o consumidores:**

El poder de negociación con los clientes representa un nivel bajo, ya que genera calidad y confianza por lo que Cervecería Nacional brinda al consumidor y la gran cantidad que demanda los productos.

Los clientes o perfiles que Cervecería Nacional tiene son de un volumen importante todos los días, siendo los más significativos los días viernes y sábados, estos pedidos reflejan la gama de productos que están en su portafolio.

Todos los clientes que cumplen con todos los requisitos legales para la venta de cerveza, se manejan un pago de contado en efectivo o cheque de acuerdo a la cantidad de producto que adquieran. Sin olvidar que Distriolmedo Cía. Ltda. tiene a sus clientes asignados con códigos para la emisión de facturas y pedidos.

### **Rivalidad entre Competidores:**

Existen diferentes marcas de bebidas de moderación en el mercado, sin embargo Cervecería Nacional tiene muy bien definido gustos y preferencia de los clientes y consumidores; dándole así un nivel bajo a la competencia.

La competencia directa de la empresa es Ambev, la cual es una empresa multinacional que también concede en el Ecuador y cuenta con varias marcas de cerveza la principal es Brahma.

Sin embargo, la competencia indirecta es la cerveza sin alcohol, cerveza artesanal, vino, ya que estos también son bebidas moderadas.

De acuerdo al contrato establecido con Cervecería Nacional existe un solo distribuidor por cada zona, es por eso que no puede haber dos o más distribuidores en el mismo sector.

Definiéndole así como un bajo nivel de entrada potencial para nuevos competidores en el mercado.

### 2.3.5 Matriz EFE

Tabla 11: Matriz EFE

Oportunidades		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Crecimiento del área del negocio	0,11	4	0,44
2	Fuerza Laboral, estabilidad y profesionalismo	0,07	3	0,21
3	Ampliación de cobertura en zonas de distribución	0,06	3	0,18
4	Concientización con el medio ambiente, reciclaje de botellas	0,07	3	0,21
5	La competencia tiene un baja de participación en el sector.	0,05	4	0,2
6	Evolución Tecnológica	0,08	3	0,24
7	Leyes arancelarias del Gobierno.	0,07	3	0,21
8	Estudios más avanzados por los beneficios de la cerveza.	0,08	3	0,24
Amenazas		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Posibles nuevos impuestos para el producto por parte del gobierno.	0,07	2	0,14
2	Incremento de participación de mercado de la competencia	0,05	1	0,05
3	Cambio de leyes laborales establecidas por el gobierno.	0,06	2	0,12
4	Mantener estándares de ventas aún en bajas temporadas	0,06	2	0,12
5	Trabajadores no cumplan los modelos de seguridad con los clientes al momento de entregas de pedidos.	0,05	1	0,05
6	Inseguridad por la nueva cárcel	0,05	1	0,05
7	La demanda de consumo de cerveza sin alcohol.	0,07	1	0,07
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,53</b>

Adaptado de David, 2008, p. 81

1. Se toma entre 15 y 20 factores entre amenazas y oportunidades que afectan directamente a la empresa.
2. Poner a cada factor una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante)
3. Calificar de 1 a 4 puntos para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta está por encima del promedio, 2 la respuesta es promedio, 1 la respuesta es deficiente.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor.

5. Sumar las puntuaciones ponderadas. (David, 2008, p. 81)

La puntuación ponderada total se ubica en el promedio 2,53; lo que indica que la organización está realizando un trabajo medianamente y no aprovechan las oportunidades y amenazas presentes en la industria.

### 3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

#### 3.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Tabla 12. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Incapacidad de reacción de calidad y servicio personalizado con cada uno de los clientes.</p> <p>F2. No se tiene trabajo bajo generación de resultados.</p> <p>F3. Organización y disciplina dentro del área laboral.</p> <p>F4. Única distribución de la zona.</p> <p>F5. Estabilidad laboral Infraestructura.</p> <p>F6. Se adquirieron nuevos vehículos para un buen servicio al cliente.</p> <p>F7. Fuerza laboral</p> <p>F8. Ampliación de cobertura.</p>	<p>D1. No se tiene personal especializado en su posición</p> <p>D2. Existe un solo proveedor.</p> <p>D3. Falta de infraestructura para asistencia médica a los trabajadores.</p> <p>D4. Dificultad de pago de la CN con la empresa.</p> <p>D5. Preocupación por choferes en carreteras, seguridad vial.</p> <p>D6. La empresa no cuenta con página web</p> <p><b>D7.</b> Mantener estándares de ventas aún en bajas temporadas.</p> <p>D8. No hay cumplimiento en tiempo de entregas Falta de facturación electrónica en camiones.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Crecimiento del área del negocio.</p> <p>O2. Concientización con el medio ambiente, reciclaje de botellas</p> <p>O3. La competencia tiene un baja de participación en el sector.</p> <p>O4. Evolución Tecnológica</p> <p>O5. Leyes arancelarias del Gobierno.</p> <p>O6. Estudios más avanzados por los beneficios de la cerveza.</p> <p>O7. Primera empresa cervecera en operar de manera exitosa la flota a nivel nacional.</p> <p>O8. Fuerza laboral, estabilidad y profesionalismo.</p>	<p>A1. Posibles nuevos impuestos para el producto por parte del gobierno</p> <p>A2. Incremento de participación de mercado de la competencia.</p> <p>A3. Cambio de leyes laborales.</p> <p>A4. Por la variación de demanda</p> <p>A5. Trabajadores no cumplan los modelos de seguridad con los clientes al momento de entregas de pedidos.</p> <p>A6. Inseguridad por la nueva cárcel.</p> <p>A7. La demanda de consumo de cerveza sin alcohol.</p>

La matriz FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una importante herramienta que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias, adecuar factores internos y externos de la empresa. (David, 2008, p. 176)

Actualmente la empresa lucha para que sus debilidades se conviertan en fortalezas, y evita amenazas para crearles en oportunidades.

En cuanto a nivel económico el país ha aprovechado ciertos tipos de restricciones para con el sector representativo de la empresa, es decir venta de bebidas con alcohol solo en ciertas horas establecidas e impuestos legales que se debe cumplir a cabalidad. Para tasas de financiamiento para adquirir flotas de vehículos son más accesibles y más convenientes, a nivel bancario las tasas de financiamiento son estables y favorables para la compañía.

La empresa cuenta con una importante experiencia adquirida a lo largo de su trayectoria como empresa privada, el cual facilita conocer el estado de su micro entorno, también desarrollo tecnológico trascendental.

#### Estrategias para la matriz FODA

##### 1. Estrategias DA (debilidades y Amenazas)

- (D1-A5) Dictar un taller intensivo para ajustar las actividades de cada uno de los trabajadores.
- (D5-A4) Elaborar un registro para evitar inconvenientes con los clientes que pedidos.
- (D6-A2) Invertir en Publicidad y crear páginas web para servicio al cliente.
- (D3-A3) Evaluar periódica mente el desempeño de los trabajadores de Distriolmedo.

## 2. Estrategias DO (debilidades y oportunidades)

- (D8-O4) Implementar la facturación electrónica para un mejor servicio al cliente.
- (D3.O8) Crear un centro de intervención médico para los trabajadores de la empresa.
- (D5-O7) Dar planes de seguridad vial a todos los conductores y ayudantes de camiones.
- (D1-O2) Establecer normas de seguridad industrial y salud ocupacional.

## 3. Estrategias FA (fortalezas y amenazas)

- (F7- A1) Realizar un proceso de evaluaciones para contratar personal calificado para la empresa.
- (F8-A4) Establecer una planificación anual de refuerzo para controla las ventas de temporadas bajas.
- (F4-A7) Tener variedad de producto en el inventario.
- (F3-A2) Capacitar constantemente a supervisores

## 4. Estrategias FO (fortalezas y oportunidades)

- (F5-O4) Crear taller de mantenimiento móvil, con el objetivo de minimizar costos y ser más oportunos.
- (F6- O5) Reducir costos de mantenimiento a nivel administrativo y logístico.
- (F1- O3)Bridar servicio personalizado a cada uno de los clientes para ganar su confianza.
- (F2- O6) Incluir un sistema operativo confiable para el control del inventario.
- (F8- O4) Crear facturación electrónica para el uso de los camiones.

- (F6-O1) Brindar la comercialización y distribución directa mediante vehículos propios y servicios personalizados expandiéndonos más en el mercado.

### 3.1.1 Identificar los factores clave

Según López, para identificar los Factores Claves de Éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta. (López, 2005)

Para Hernando Navarrete un factor clave de éxito es un “atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplos: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc.”. (Navarrete, 2002, p. 18)

- **Planificación y estrategias:** Gracias a una correcta planificación de las actividades que realizara la empresa ayudara a obtener buenos resultados y se podrá buscar y desarrollar las estrategias necesarias para tener muchas más oportunidades de crecimiento.
- **Liderazgo:** establecer principio de liderazgo dentro de los empleados de la empresa indicando que un buen líder genera objetivos comunes, guía de manera responsable y eficiente, e inspira confianza en su empresa.
- **Cumplimiento de metas:** Establecer políticas empresariales las cuales tengan como motivación la entrega de incentivos a los empleados en el

cumplimiento de metas y objetivos Los trabajadores deben tener claro los objetivos y metas que deben cumplir para un buen trabajo y así no se vea afectado los resultados empresariales.

- **Trabajo en equipo:** Motivar a la integración y al trabajo en grupo dentro de la empresa usando estrategias para demostrarles a las personas que laboran dentro de la misma que el trabajo en equipo es un bienestar común.
- **Satisfacción del servicio al cliente:** Establecer parámetros de atención al cliente para mantener su confianza, brindándole un buen trato y un servicio personalizado servicio.
- **Capacitación de personal:** Elaborar planes de capacitación que ayuden a la superación de todos los miembros de la empresa, teniendo en cuenta los puntos que más atención requieren, ayudando de esta manera a crecer profesionalmente a los miembros de la empresa.

### 3.1.2 Ponderación de factores

Tabla 13: Ponderación de Factores

Factor	Peso	Calificación	Total Ponderado
Planificación y estrategias	0,6	4	2,4
Liderazgo	0,1	3	0,3
Cumplimiento de metas	0,07	4	0,28
Trabajo en equipo	0,1	3	0,3
Satisfacción de servicio al cliente	0,07	2	0,14
Capacitación del personal	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,54</b>

En la tabla de ponderación de factores se puede observar el peso y la calificación que cada factor tiene, recalcando que la planificación y estrategias son sin duda el total ponderado más alto, sin embargo se debe tomar medidas

correctivas en las que la empresa pueda mejorar el 3,54 total que actualmente mantiene.

### **3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados**

Se realizó una reunión en la cual participaron colaboradores de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. en donde expusieron sus ideas, preocupaciones e información detallada que facilita la mejora de las necesidades de la empresa.

Distriolmedo Cía. Ltda. es una empresa que brinda servicio al cliente en productos de Cervecería Nacional, se busca generar un equipo consolidado tanto en el área administrativo como logístico y así mantener una buena relación y confianza con los clientes actuales y nuevos.

En el área administrativa se generan sugerencias de mejora como:

- Crear un control tecnológico del registro de ingreso del personal.
- Actualización de los equipos de hardware de la empresa.
- Implementar un buzón de sugerencias de los trabajadores de la empresa.
- Implementar un mapa de riegos.
- Por seguridad industrial obtener un alcoholímetro para el control del personal.

### **3.1.2.2 Punto de vista de los expertos de la industria**

Informe realizado a Víctor Espinosa, experto en el área liderazgo de distribución en Cervecería Nacional.

Con el punto de vista de un experto en el área de distribución el Ing. Víctor Espinosa quien es el encargado del depot de la ciudad de Latacunga.

El objetivo de la entrevista es identificar y determinar las ventajas y desventajas que la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.

## Resultados

- Las oportunidades de mejora logística que se puede generar es aumentando en número de flotas.
- Factores económicos dependiendo de las negociaciones entre Distriolmedo y Dinadec podrían ser las ventajas y desventajas entre dinadec y distriolmedo.
- El área de venta de Dinadec es quien se podría generar nuevos tipos de pedidos para el cliente.
- Dinadec esta contratado únicamente para cumplir sus tareas más no para compartir trabajo con el socio distribuidor.
- La línea del 1800 tiene la obligación de crear códigos para los clientes en 24 horas.
- El área de ventas se encarga de actualizar los datos de todos los clientes frecuentemente para que el socio tenga la información correcta.
- Las oportunidades de mejora entre el cliente y operador podría generar optimización en tiempos de salidas y entregas de productos.

## Conclusiones

- Aumentando la flota se puede generar mejoras logísticas incluso en días de festividades, ya que se requiere un número de pedidos más fuertes y grandes.
- Generar nuevos recursos para la toma de pedidos es indispensable para el negocio, ya que el cliente esta insatisfecho solo con el call center.

- Dinadec está contratado para hacer su trabajo detallado sin embargo se involucra con el socio y comparten tareas como TL, rotulación en bodega, etc., por lo tanto es un trabajo en equipo satisfactorio de acuerdo a las auditorias realizadas por Cervecería Nacional.
- La actualización de los datos de los clientes es importante para tener contacto y saber si la atención que se le presta es la correcta.
- Ser eficiente con el manejo de handhelds que es un sistema en el cual se van registrando vía wifi en la base de datos o inventario de la empresa y hojas rutas para control de rutas de flotas y tiempos.

### 3.1.3 Matriz EFI

Tabla 14: Matriz EFI

Fortalezas		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Calidad y servicio personalizado con cada uno de los clientes.	0,10	4	0,4
2	Trabajo bajo generación de resultados.	0,06	3	0,18
3	Organización y disciplina dentro del área laboral.	0,06	3	0,18
4	Única distribución de la zona.	0,09	4	0,36
5	Primera empresa cervecera en operar de manera exitosa la flota a nivel nacional	0,10	4	0,4
6	Estabilidad laboral	0,07	3	0,21
7	Infraestructura	0,09	4	0,36
8	Cambio de industria para mayor rentabilidad	0,08	4	0,32
9	Obra social para discapacitados por colaboración de la empresa en el área de RR.HH.	0,05	3	0,15
10	implemento de nuevos equipos tecnológicos para cada vehículo	0,09	3	0,27
11	Se adquirieron nuevos vehículos para un buen servicio al cliente	0,06	3	0,18
Debilidades		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	No se tiene personal especializado en su posición de ruta	0,04	1	0,04
2	Existe un solo proveedor.	0,04	1	0,04
3	Dificultad de pago de la CN con la empresa	0,03	1	0,03
4	Ubicación se ve afectada por nueva cárcel	0,04	1	0,04
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>3,16</b>

### 3.1.4 Matriz EFE

Tabla 15: Matriz EFE

Oportunidades		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Avances Tecnológicos informáticos	0,1	3	0,3
2	Cambios de estilos de vida en la gente con el consumo de cerveza	0,08	3	0,24
3	Oportunidad de ubicación en la empresa, la cercanía a los clientes.	0,07	4	0,28
4	Las nuevas vías dan seguridad a las instalaciones y entradas o salidas de vehículos	0,06	3	0,18
5	Tendencias de mercado demandan propuestas innovadoras y exigentes.	0,09	4	0,36
6	Sistemas de capacitaciones industriales facilitan a la empresa.	0,05	3	0,15
7	Impulso del gobierno a los Distribuidores de cerveza para facilidad de préstamos.	0,1	4	0,4
8	Producto identificado como bebida refrescante	0,07	3	0,21
9	Mayor venta dado por el turismo y nueva atracción ecuatoriana del super bowl.	0,08	4	0,32
Amenazas		Peso	Calificación	Total Ponderado
1	Gobierno implementa nuevos impuestos para el producto.	0,06	1	0,06
2	Incremento de participación de mercado de la competencia	0,05	1	0,05
3	Cambio de leyes laborales.	0,06	1	0,06
4	Agilidad de tramites con papeles de matriculación de los camiones	0,05	2	0,1
5	Trabajadores no cumplan los estándares de seguridad con los clientes	0,05	1	0,05
6	Inseguridad por la nueva cárcel	0,07	1	0,07
7	La demanda de consumo de cerveza sin alcohol.	0,04	1	0,04
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,87</b>

Como se puede observar en la tabla 15, el total de ponderación entre las oportunidades y amenazas, se generó una mejora en relación a la tabla 11; sus totales fueron 3,53 antes del plan de mejoramiento y 2,87 con el plan de mejoramiento.

Es decir la empresa con las nuevas propuestas tendrá mayor oportunidad de crecimiento.

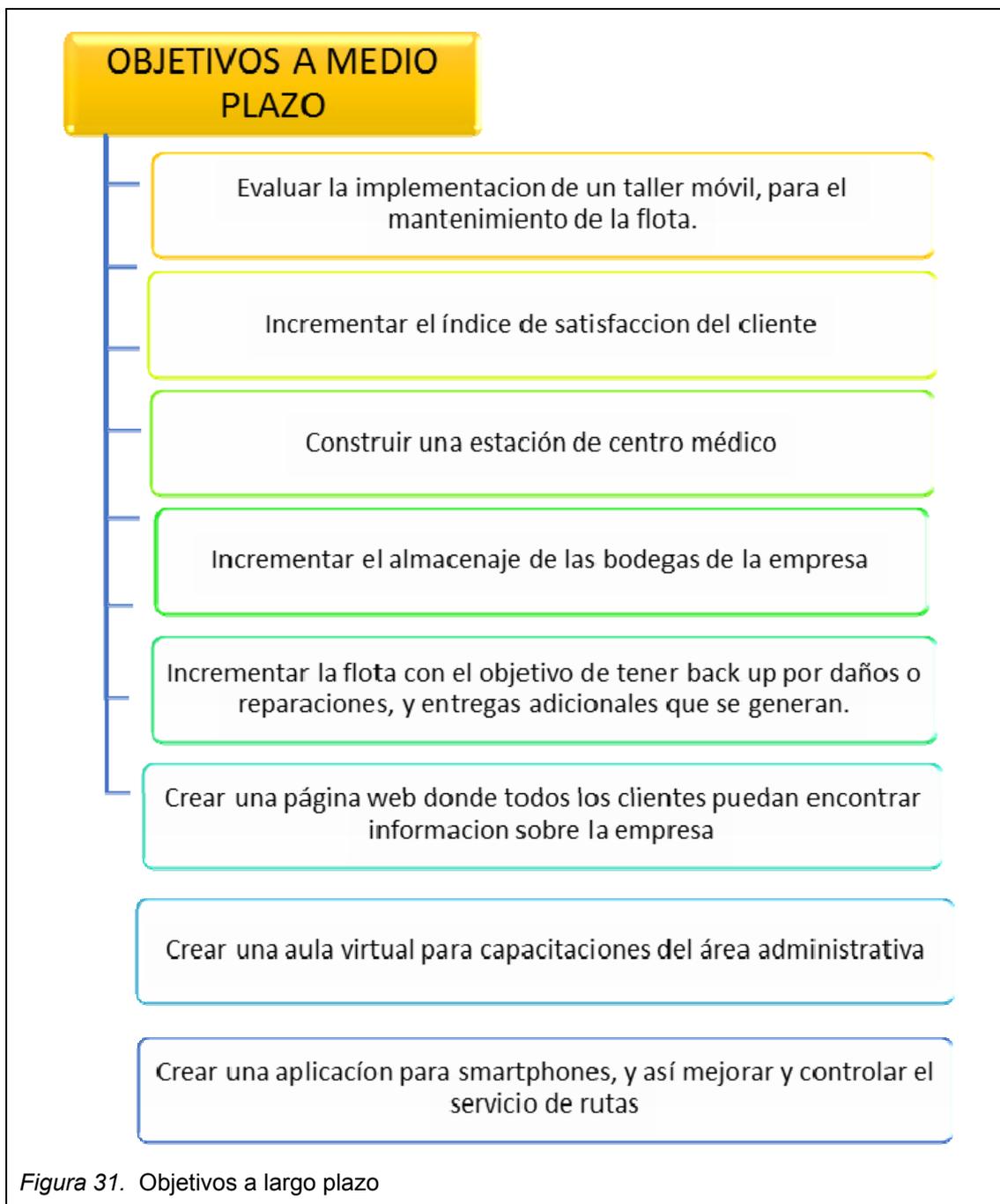
### 3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos tienen que expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse (Rojas, 2001); son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Evidentemente, los objetivos que se especifiquen requieren ser congruentes entre sí. (Sampieri, Fernández & Baptista, 2003, p. 11)

#### 3.2.1 Objetivos a largo plazo



### 3.2.2 Objetivos a mediano plazo



### 3.2.3 Objetivos a corto plazo



#### Objetivos SMART:

Según los objetivos antes realizados a corto, mediano y largo plazo, en las figuras 30, 31 y 32, podemos ver en conclusión los objetivos Smart para clarificar y estipular adecuadamente la propuesta de mejora que se efectuará en la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.

- Consolidar los procesos y asegurar la calidad en toda la cadena logística.
- Consolidar el modelo administrativo, para mejorar la situación actual de la empresa, a través de los estándares.

- Ubicarse en toda la región sierra centro, en el año 2016 y 2017.
- Mayor rendimiento financiero tanto para accionistas y para personal.
- Construir un nuevo depot en la región entre los años 2016 y 2017 para una atención más ágil y segura.
- Evaluar la implementación de un taller móvil, para el mantenimiento de la flota, en un año, ya que los costos producidos en cada vehículo para mantenimientos son altos.
- Incrementar el índice de satisfacción de clientes, con tecnología avanzada, utilizando los medios que hoy en día la gran mayoría tiene, por ejemplo teléfonos inteligentes, en los que se podrá realizar pedidos bajo una aplicación.
- Construir una estación de centro médico, para el personal de la empresa, este se deberá construir en las instalaciones de la ciudad de Latacunga, en un periodo de tiempo de 8 meses.
- Incrementar el almacenaje de las bodegas de la empresa, ya que esta cuenta con espacio y recursos suficientes para manejar los productos que van hacer entregados o distribuidos diariamente.
- Incrementar la flota con el objetivo de tener back up por daños o reparaciones, y entregas adicionales que se generan.
- Crear una página web donde todos los clientes puedan encontrar información sobre la empresa en un periodo de tiempo de seis u ocho meses.

- Crear un aula virtual para capacitaciones del área administrativa, generando más compromiso y responsabilidad con el personal de Distriolmedo Cía. Ltda.
- Crear una aplicación para smartphones, para que los clientes aprovechen de la tecnología y ahorrar tiempo en pedidos tradicionales por telefono y así también se mejorará y controlará el servicio de rutas.
- Ser oportunos en los problemas o quejas que se van presentando a diario con los clientes, por no ser atendidos a tiempo.
- Entregar los productos solicitado por los clientes sin ningún tipo de alteración, que se podría generar en el tiempo de recorrido del vehículo.
- Tener al personal uniformado al 100% y con todas las normas de seguridad, es una obligación y requisito de dos meses cumplir con esta tarea.
- Capacitar al personal una vez al mes para tener una buena relación con todo su entorno a través de talento humano.
- Cerrar completamente los cajones de los camiones para trasladar el producto hacia el cliente sin ningún tipo de contacto con el medio ambiente, así llegará el producto sin alteraciones.
- La creación de control y servicio a los clientes con el mejoramiento de facturación electrónico con los camiones de ruta, gestionará un mayor control con los vendedores y se sabrá con exactitud los puntos de entregas realizados a los clientes a diario.

- Cambiar de industria comercial a industria de transporte, ya que la empresa solo se encarga de la logística de entregas de productos al cliente, más no de ventas.
- Implementar cámaras en los vehículos para controlar rutas en que cada chofer debe cumplir a diario.

### 3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS INTERVENIDAS

- **Área Logística**

Realizar la implementación de la respectiva señalética para de esta manera identificar las áreas de riesgo ya que esta servirá como instrumento de comunicación para orientar a los empleados sino para prevenir cualquier posibilidad de accidente tanto de los empleados como de las personas que visitan el lugar.

#### ESTRATEGIA #1: IMPLEMENTACIÓN DE LA SEÑALÉTICA

**Tabla 16: Implementación de la señalética**

<b>ESTRATEGIA:</b>	
Implementar la respectiva señalética dentro de la empresa.	
<b>OBJETIVO:</b>	
Identificar de manera clara las diferentes áreas de la empresa y de los posibles riesgos laborales.	
<b>META:</b>	
Para final del año 2015 toda las áreas de la empresa tiene que contar con su respectiva señalética	
<b>POLÍTICA.</b>	
Establecer la necesidad de seguir de manera clara las indicaciones sugeridas por las señaléticas.	
<b>ACCIÓN</b>	Adquirir las señaléticas necesarias para cada área y para cada uno de los inconvenientes identificados en los referentes a los riesgos laborales.

**Costo de la adopción estrategia renovación del empaque**

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	RECURSO ECONOMICO PRESUPUESTADO	VALOR TOTAL ANUAL
Señalética	Adquisición de señalética necesaria	1	3500	3500
<b>Total</b>				<b>3500</b>

Para la minimización de los tiempos en el mantenimiento de los vehículos se plantea la implementación de abastecimiento y ayuda mecánica móvil, que permitirá a los choferes solicitar socorro en caso de una avería mecánica o desabastecimiento de combustible.

**ESTRATEGIA #2: IMPLEMENTACIÓN DEL TALLER MECÁNICO MOVIL**

**Tabla 17: Implementación taller mecánico móvil**

<b>ESTRATEGIA:</b>	
Implementar un medio mecánico móvil que permita auxiliar a los vehículos de la empresa Distriolmedo.	
<b>OBJETIVO:</b>	
Minimizar los tiempos y costos de mantenimiento de los vehículos.	
<b>META:</b>	
Al final del año 2015 reducir los tiempos de mantenimiento en un 50%.	
<b>POLÍTICA:</b>	
Implementar en la planificación presupuestaria el rubro para el taller móvil.	
<b>ACCIÓN</b>	Adquirir un vehículo e equipar para la asistencia mecánica.

**Costo de la adopción estrategia taller mecánico móvil**

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	RECURSO ECONOMICO PRESUPUESTADO	VALOR TOTAL ANUAL
Taller mecánico móvil	Vehículo	1	37894.04	37894.04
	Herramientas	1		
<b>Total</b>				<b>37894.04</b>

- **Área Administrativa**

Desarrollar un reglamento el cual indique los procedimientos necesarios para la contratación de personal y las capacidades que cada uno de los puestos a ser ocupador requieren por parte del postulante ya que el personal calificado es la base de la empresa para tomar decisiones fundamentales para el crecimiento y objetividad del mismo.

### **ESTRATEGIA #2: MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**Tabla 18: Manual de selección de personal**

<b>ESTRATEGIA:</b>	
Elabora un manual de proceso de selección del personal.	
<b>OBJETIVO:</b>	
Establecer de manera clara los requerimientos necesarios para la contratación de personal.	
<b>META:</b>	
Para final del año lectivo tener un manual referencial al proceso de selección y contratación del personal.	
<b>POLÍTICA:</b>	
Establecer las características que tienen que tener el personal de la empresa en pos de su desarrollo y éxito empresarial.	
<b>ACCIÓN</b>	Elabora el manual de selección del personal y establecer los parámetros necesarios para lo mismo.

#### **Costo de la adopción estrategia renovación del empaque**

<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSO ECONOMICO PRESUPUESTADO</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>
Elaboración del manual	Personal	1	500	500
	Manual	1	275	275
<b>Total</b>				<b>775</b>

- **Área de Talento Humano**

Diseñar un plan de capacitación el cual potencia los conocimientos de los empleados que laboran dentro de este departamento para de esta manera solventar los conocimientos en los que se encuentren conflictos.

### **ESTRATEGIA #3: PLAN DE CAPACITACIÓN**

**Tabla 19: Plan de capacitación**

<b>ESTRATEGIA:</b>	
Elaboración de un plan de capacitación empresarial.	
<b>OBJETIVO:</b>	
Identificar cuáles son los problemas que tienen los empleados para desarrollar sus actividades laborales y capacitarlos de manera adecuada.	
<b>META:</b>	
Al final del 2015 haber capacitado al personal en la mayoría de las deficiencias encontradas en los empleados.	
<b>POLÍTICA.</b>	
Establecer un plan de capacitación continua dentro de la empresa	
<b>ACCIÓN</b>	Diseñar un plan de capacitación el cual cubra las necesidades básicas de los empleados y que el mismo este distribuido de manera concreta en un cronograma.

#### **Costo de la adopción estrategia renovación del empaque**

<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSO ECONOMICO PRESUPUESTADO</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>
Plan De Capacitación	Seguridad y Salud Ocupacional	78	120	9360.00
	Atención al cliente	78	79.86	6229.68
<b>Total</b>				<b>15589.68</b>

- **Área de Salud y Medicina**

Implementar un dispensario médico dentro de Distriolmedo Cía. Ltda. Pues esto es fundamental para la empresa debido a su número de trabajadores y es un requisito establecido por la ley.

### **ESTRATEGIA #1: IMPLEMENTACIÓN DE UN DISPENSARIO MÉDICO**

**Tabla 20: Implementación de un dispensario médico**

<b>ESTRATEGIA:</b>	
Implementar un dispensario médico dentro de la empresa la cual cumpla con los parámetros establecidos por la ley.	
<b>OBJETIVO:</b>	
Brindar atención medica de primera instancia a los empleados de la empresa.	
<b>META:</b>	
Contar para el final del año fiscal con un dispensario médico aprobado y avalado por el IESS.	
<b>POLÍTICA.</b>	
Establecer la planificación presupuestaria para la implementación de este centro medico	
<b>ACCIÓN</b>	Adquirir los instrumentos descritos en el Acuerdo N° 1404 en el capítulo III en donde se detallan las condiciones y equipos que deben cumplir un centro de este tipo

#### **Costo de la adopción estrategia dispensario médico**

<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSO ECONOMICO PRESUPUESTADO</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>
Dispensario Médico	Equipos y materiales	Varios	2815	2815.00
	Medicinas	Varios	1150.76	1150.76
<b>Total</b>				<b>3965.76</b>

- **Área de Control y Gestión**

Se evaluará la compañía a través de controles internos, evaluaciones de desempeño, índice de gestión y manual de políticas, con el criterio de auditorías.

#### **ESTRATEGIA #4: EVALUACIÓN DEL PERSONAL**

**Tabla 21: Evaluación del personal**

<b>ESTRATEGIA:</b>	
Diseñar un modelo de evaluación aplicable dentro de la empresa.	
<b>OBJETIVO:</b>	
Evaluar de manera sistemática las actitudes de los empleados para identificar las falencias existentes dentro de la empresa.	
<b>META:</b>	
Identificar las falencias existentes en la empresa y su porcentaje de inexistencia.	
<b>POLÍTICA:</b>	
El personal será sometido semestralmente a capacitaciones y a evaluaciones las cuales ayudarán a su desarrollo personal y profesional.	
<b>ACCIÓN</b>	Diseñar un modelo de evaluación aplicable a los empleados de la empresa la cual tome en cuenta la realidad actual de la empresa y sus condiciones específicas.

#### **Costo de la adopción estrategia evaluación del personal**

<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSO ECONÓMICO PRESUPUESTADO</b>	<b>VALOR TOTAL ANUAL</b>
Evaluación del personal	Test	160	15	2.40
	Personal	1	450	450.00
<b>Total</b>				<b>452.40</b>

## 4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

El capítulo presenta las propuestas de mejoras en cada área, como una herramienta de trabajo que se genere un alto nivel en el desenvolvimiento de la empresa, así poder superar las debilidades y reforzar los aspectos positivos de la distribuidora Distriolmedo Cía. Ltda.

### 4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

Generar propuestas de cambio para la empresa Distriolmedo Cía. Ltda. va ayudar a generar una mayor rendimiento empresarial, satisfacción de los clientes, y sobre todo para tener una buena propuesta de cambio es importante contar con una metodología sencilla y objetiva con el cual se permita comprobar la planificación inicial y los resultados alcanzados. (Pedro, 2005)

La propuesta de Cambio se iniciará, siendo oportunos con los problemas o quejas que se vayan presentando a diario.

Primero la importancia de la misión y visión de la empresa es la base de la compañía, representa por qué y para que existe dicha empresa, determina los valores y propósitos que se desarrolla.

Es por eso que la propuesta de cambio de este sería:

#### **Misión:**

Proveer los servicios de Distribución y Logística más eficiente, basado en un personal altamente calificado, cualificado, comprometido, creativo, vanguardista, innovador y responsable con el medio ambiente, apoyado siempre con la más alta tecnología.

**Visión:**

Ser la empresa de más alto desempeño en el país, enfocada en la distribución y logística de bebidas de moderación y refrescos; involucrada siempre en procesos de mejoramiento continuo convirtiéndose en un referente de la comunidad, evaluándose periódicamente.

Entregar los productos bajo pedidos sin ningún tipo de alteración.

Cumplir con todas las normas de seguridad y que los trabajadores estén uniformados al 100%

Las capacitaciones al personal es una clave para tener una buena relación con todo su entorno.

Cumplir con estándares de camiones y mantenerlos cerrados durante todo el traslado del producto hasta el punto de entrega para evitar el contacto con el medio ambiente.

Creación de un control y servicio para los clientes con la facturación electrónica.

Cervecería Nacional decidió implementar un cajero de banco en las instalaciones de Distriolmedo Cía. Ltda., para hacer el depósito de cada camión al concluir su día de trabajo.

Se genera un cambio de industria comercial a industria de transporte en la empresa para un mayor rendimiento.

Mayor control en los camiones con cámara de vigilancia en rutas y velocidades de cada uno.

Es importante también hacer una evaluación para implementar un taller móvil que pueda dar el mantenimiento de flotas donde quiera que se encuentren.

La creación de un dispensario médico es un requisito importante en la empresa por el número de colaboradores de la misma.

Tener un nuevo almacenaje de producto en las instalaciones es muy importante para proteger el producto.

Tener un back up de flotas es esencial ya que por cualquier inconveniente que suceda con algún camión podrá ser remplazado de inmediato.

Los clientes necesitan una página web donde puedan encontrarnos con facilidad y saber de los productos que les ofrecemos y como pueden contactarnos.

Se podrá brindar una aplicación para smartphones a los clientes y que a través de ella hagan sus pedidos con un cierto tiempo de anticipo.

Los trabajadores administrativos de la empresa podrán ser capacitados o tener una reunión a través de un aula virtual.

Con el tiempo se podrá consolidar los procesos y asegurar calidad en toda la cadena logística, también el modelo administrativo con los estándares regulados.

La empresa podrá estar con un alto nivel de rendimiento financiero tanto para accionistas como para personal.

Se podrá tener en cuenta la creación de un nuevo depot en la región.

#### 4.1.1 Planteamiento de Estrategias

Un modelo de negocio describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor. Según el autor un modelo de negocio consiste en nueve elementos. (Ostewalder, 2010)

**Clientes:** Cada uno de los clientes deben estar informados con la forma de pedido y entrega de sus productos, la empresa se dirige a un segmento de clientes bajo, medio y alto, en toda la región sierra centro.

**Propuesta de Valor:** Solucionamos el área logística para optimizar tiempos de entregas, seguridad para los vehículos, capacitaciones a los trabajadores por su seguridad y mayor rendimiento, normas de almacenamiento, satisfacemos necesidades adaptadas al consumidor es decir sociabilizando, calmar la sed etc. Todos esto nos beneficia en que se puede llegar a los clientes minimizando los costos y maximizando los beneficios.

**Canales de Distribución:** Distriolmedo es una compañía encargada de colocar el producto en el mercado.

**Relación con los Clientes:** Los clientes esperan un servicio adecuado, manejado con ética y buena conducta.

**Fuentes de Ingreso:** Dinadec siendo el único cliente está dispuesto a generar incentivos para tener una entrega cada vez más efectiva.

**Recursos Claves:** El modelo de negocio requiere recursos humanos y recursos técnicos; el recurso más indispensable son los vehículos, sumados al talento humano.

**Actividades Claves:** Se debe implementar cámaras de seguridad en cada uno de los vehículos, implementación de handheld (facturación electrónica),

creación de un centro médico, creación de un taller móvil para reparación de los vehículos, creación de una aula virtual para capacitaciones para el área administrativa, creación de un nuevo depot para el almacenamiento del producto. Se podrá realizar las mejoras primeramente ubicando el espacio adecuado y segundo el presupuesto con el que cuente la empresa.

**Alianzas Claves:** La empresa cuenta con 3 socios, los cuales hacen propuestas de mejoras según lo planificado con el presupuesto obtenido.

**Estructura de Costes:** El modelo de la empresa es eficiente porque mantiene capacitado a su personal, se invertirá en tecnología de punta y se involucra en sistemas de gestión integral, escalable por la mejora constante de indicadores, y sostenible ya que la inversión está presupuestada y logra resultados permanentemente.

#### **4.1.2 Propuesta de Implementación**

**Producto:** La empresa ofrece todos los productos de Cervecería Nacional, los cuales le definen como productos 100% ecuatorianos, de excelente sabor, calidad, perfecto envasado, nombre de las marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, la forma de entrega a los clientes desde el punto de distribución bajo pedidos, la atención en la empresa es muy cuidadosa con cada uno de sus clientes, sin embargo se deben hacer mejoras con los tiempos de entregas.

**Precio:** el precio sale de acuerdo de un análisis de costos de transporte y de administración de acuerdo el cual se contrata a la empresa, para ofrecer el servicio de entrega a los clientes.

**Publicidad:** Se da a conocer el servicio a través del call center, al mismo que los clientes de la región Sierra Centro tienen acceso gratuito. Sin embargo se va a crear nuevos servicios para que tengan más información como por ejemplo una aplicación para smartphones.

Plaza: La matriz de la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, de esta se cubren las áreas del cantón Mejía de la provincia de Pichincha y toda la provincia de Cotopaxi, y de la sucursal de Ambato salen los vehículos que se encargan de cubrir toda la provincia de Chimborazo y Bolívar.

Las siguientes actividades de la tabla del plan de acción se realizaran a medida se vea la necesidad de la empresa durante el año actual y el próximo año.

**Tabla 22: Plan de Acción**

Área	Situación a Resolver	Acciones	Responsable	Tiempo de Ejecución	
				Inicio	Finalización
Contable Financiera	No existe un registro claro de auditoria interna	Evaluar, planificar y ejecutar las correcciones propuestas mediante llevar un registro de la documentación de controles	Dirección administrativa y dirección contable financiera	02/01/2015	02/02/2015
Administración y RR. HH.	Propuestas nuevas para el organigrama funcional	Nueva delegación de funciones	Recursos Humanos y Administración	02/01/2015	25/01/2015
Administración y RR. HH.	Propuestas de mejora para el entorno laboral	Capacitar al personal en atención al clientes, riesgo laborales, utilización de equipos de protección personal, señalética, para el mejoramiento del desempeño de sus labores	Recursos Humanos	28/11/2014	15/12/2015
Administración y RR. HH.	La cultura organizacional esta en proceso de inicio	Capacitaciones constantes y creación de aulas virtuales	Administrativa	02/01/2015	30/12/2015
Administración y RR. HH.	Seguridad industrial y salud ocupacional	Nuevas normas que exige el gobierno actualmente	Recursos humanos	17/11/2014	30/12/2015
Financiera	Minimizar costos en mantenimiento de vehículos	Crear un taller para controlar los vehículos y darles el respectivo mantenimiento	Flota y Financiera	15/01/2015	16/03/2015
Recursos Humanos	Mejorar la conducta del personal	Capacitando y controlando los tiempos de trabajo	Recursos Humanos	01/12/2104	02/03/2015

### 4.1.3 Cronograma de Implementación

Tabla 23: Cronograma

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN											
TAREA	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Trimestre 1 Ene, Feb, Mar	Trimestre 2 Abr, May, Jun	Trimestre 3 Jul, Ago, Sep	Trimestre 4 Oct, Nov, Dic	Trimestre 1 Ene, Feb, Mar	Trimestre 2 Abr, May, Jun	Trimestre 3 Jul, Ago, Sep	Trimestre 4 Oct, Nov, Dic
Implementar cámaras en los vehículos para controlar rutas.	15/09/2014	30/09/2014	Flota								
Ser oportunos en los problemas o quejas que se van presentando a diario.	01/12/2014	30/12/2014	RR. HH.								
Entregar los productos solicitado por los clientes sin ningún tipo de alteración.	08/12/2014	22/12/2014	Administrativo								
Tener al personal uniformado al 100% y con todas las normas de seguridad.	17/11/2014	12/12/2014	RR. HH.								
Capacitar al personal para tener una buena relación con todo su entorno a través de talento humano.	24/11/2014	13/12/2014	RR. HH.								
Cerrar completamente los cajones de los camiones para trasladar el producto hacia el cliente sin ningún tipo de contacto con el medio ambiente.	01/12/2014	05/01/2015	Flota								
La creación de control y servicio a los clientes con el mejoramiento de facturación electrónico con los camiones de ruta.	26/11/2014	03/01/2015	Planeación								
La compañía decidió implementar un cajero responsable de banco para hacer el depósito de cada camión con la plata del día.	03/11/2014	15/11/2014	Administrativo								
Cambiar de industria comercial a industria de transporte.	01/05/2014	06/10/2014	Administrativo								
Evaluar la implementación de un taller móvil, para el mantenimiento de la flota.	26/01/2015	01/04/2015	Flota								
Incrementar el índice de satisfacción de clientes.	05/01/2015	30/12/2015	RR. HH.								
Construir una estación de centro médico.	02/03/2015	27/04/2015	RR. HH.								
Incrementar el almacenaje de las bodegas de la empresa.	19/01/2015	01/07/2015	Administrativo								
Incrementar la flota con el objetivo de tener back up por daños o reparaciones, y entregas adicionales que se generan.	02/02/2015	03/12/2015	Flota								
Crear una página web donde todos los clientes puedan encontrar información sobre la empresa.	12/01/2015	18/05/2015	Administrativo								
Crear un aula virtual para capacitaciones del área administrativa.	02/03/2015	30/12/2015	RR. HH.								
Crear una aplicación para smartphones, y así mejorar y controlar el servicio de rutas.	23/03/2015	30/12/2015	Administrativo								
Consolidar los procesos y asegurar la calidad en toda la cadena logística.	01/12/2014	23/02/2015	Administrativo								
Consolidar el modelo administrativo a través de los estándares.	01/12/2014	23/02/2015	Administrativo								
Ubicarse en toda la región sierra centro.	15/06/2015	30/12/2015	Administrativo								
Construir un nuevo depot en la región.	15/06/2015	30/12/2015	Administrativo								
Mayor rendimiento financiero tanto para accionistas y para personal.	02/06/2014	30/12/2015	Administrativo								

## 4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Se establece un análisis de costos para realizar el plan de mejora de la Empresa Distriolmedo Cía. Ltda.

### 4.2.1 Costos Involucrados

El modelo de inventario se realizara en el plan financiero, el cual se dará con un rendimiento efectivo en el mejoramiento de la empresa Distriolmedo Cía. Ltda.

#### 4.2.1.1 Inversión

La inversión para este plan de mejora en la empresa se destinará con activos diferidos con un valor de 6.834,00 y activos fijos de 262.987,31.

El capital asignado que será invertido es de 35.099 en el total del plan de mejoras. De acuerdo al plan de mejoras presentadas la inversión total asciende a un monto de **\$ 304.920,31**.

**Tabla 24: Inversión del proyecto**

INVERSIÓN	
ACTIVOS FIJOS	\$ 262.987,31
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.834,00
CAPITAL DE TRABAJO	35099
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 304.920,31</b>

#### 4.2.1.2 Fuentes de Ingreso

En Distriolmedo Cía. Ltda. las fuentes de ingreso son por las comisiones por hectolitros entregados.

### 4.2.1.3 Gastos

Los gastos proyectados de los cinco años están conformados por gastos administrativos, centro médico, taller mecánico, capacitaciones, servicios virtuales, seguros, sueldos y salarios y financieros.

**Tabla 25: Gastos**

TIPO DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Ventas					
Administrativos	8.913,54	9190,746145	9476,57835	9771,299937	10075,18736
Centro Médico	3.965,76	4084,7328	4207,274784	4333,493028	4463,497818
Taller mecánico	37.895,04	39.031,89	40.202,85	41.408,93	42.651,20
Capitaciones	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68
Servicios Virtuales	9.282,00	9560,46	9847,2738	10142,69201	10446,97277
Seguros	\$4.033,45	\$ 4.033,45	\$ 4.033,45	\$ 4.033,45	\$ 4.033,45
Sueldos y Salarios	42.346,36	44.915,33	44.915,33	44.915,33	44.915,33
Financieros	19.994,19	15.051,27	9.578,84	3.520,16	-
<b>Total</b>	<b>142.020,02</b>	<b>141457,5653</b>	<b>137851,2762</b>	<b>133715,0472</b>	<b>132175,3256</b>

### 4.2.1.4 Costos Fijos

Los costos fijos para la empresa son en base a las operaciones diarias las cuales se detallan sueldos y salarios, depreciaciones, financiera y los gastos administrativos.

**Tabla 26: Costos Fijos**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administrativos	8913,54	9190,75	9476,58	9771,30	10075,19
Seguros	4033,45	4033,45	4033,45	4033,45	4033,45
Sueldos y Salarios	42346,36	44915,33	44915,33	44915,33	44915,33
Financieros	19994,19	15051,27	9578,84	3520,16	
<b>Total</b>	<b>75287,54</b>	<b>73190,80</b>	<b>68004,20</b>	<b>62240,25</b>	<b>59023,97</b>

#### 4.2.1.5 Costos Variables

Los costos variables deberán incluirse en el presupuesto del plan anual.

Para el crecimiento de la empresa anual comenzando por el primer año se analizó el porcentaje de incrementación que es del 0,06%, 0,08%, 0,10%, 0,12 y 0,14% indicándonos una rentabilidad exitosa.

**Tabla 27: Costos Variables**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Centro Médico	3965,76	4084,7328	4207,27478	4333,49303	4463,49782
Taller mecánico	37895,04	39031,8912	40202,8479	41408,9334	42651,2014
Capacitaciones	15589,68	15589,68	15589,68	15589,68	15589,68
Servicios Virtuales	9282	9560,46	9847,2738	10142,692	10446,9728
<b>TOTAL</b>	<b>66732,48</b>	<b>68266,764</b>	<b>69847,0765</b>	<b>71474,7984</b>	<b>73151,352</b>

#### 4.2.2 Flujos de Efectivo Incremental

El servicio de distribución es nuestra fuente de ingreso, por lo que el flujo de ingresos en los siguientes 4 años nos permite pedir la aprobación de este proyecto en junta de accionistas.

##### 4.2.2.1 Escenario con Apalancamiento

La empresa cuenta con activos y se encuentra estable por lo que podría solicitar un crédito para nuevas inversiones. El 0,29% es financiado con recursos propios y el 0,71% son con recursos prestados.

El interés que se genera para el primer año es de 10,22% dando un valor del primer año de 19.994,19 para el segundo año es de 15.051,27 para el tercer año es de 9.578,84 y para el cuarto año es de 3.520,16.

Tabla 28: Flujo de caja con apalancamiento

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	282.771,81	447.608,93	615.062,63	826.126,23	1.098.083,18
COSTOS					
Costo de Ventas	127.247,32	201.424,02	276.778,18	371.756,80	494.137,43
TOTAL COSTOS					
Utilidad Bruta	155.524,50	246.184,91	338.284,45	454.369,42	603.945,75
GASTOS					
Depreciaciones	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 12.869,77	\$ 12.869,77
Amortizaciones	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80
Administrativos	8.913,54	9.190,75	9.476,58	9.771,30	10.075,19
Centro Médico	3.965,76	4.084,73	4.207,27	4.333,49	4.463,50
Taller mecánico	37.895,04	39.031,89	40.202,85	41.408,93	42.651,20
Capacitaciones	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68
Servicios Virtuales	9.282,00	9.560,46	9.847,27	10.142,69	10.446,97
Seguros	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45
Sueldos y Salarios	42.346,36	44.915,33	44.915,33	44.915,33	44.915,33
Financieros	19.994,19	15.051,27	9.578,84	3.520,16	-
TOTAL GASTOS	\$ 160.028,59	\$ 159.466,14	\$ 155.859,85	\$ 147.951,62	\$ 146.411,90
Utilidad Operacional	\$ (4.504,09)	\$ 86.718,78	\$ 182.424,60	\$ 306.417,81	\$ 457.533,85
15% Participación	(675,61)	13.007,82	27.363,69	45.962,67	68.630,08
Utilidad antes impuestos	(3.828,48)	73.710,96	155.060,91	260.455,13	388.903,77
25% Impuesto Renta	(957,12)	18.427,74	38.765,23	65.113,78	97.225,94
Utilidad Neta	(2.871,36)	55.283,22	116.295,68	195.341,35	291.677,83

El flujo de caja es importante para ir determinando los ingresos diarios semanales o mensuales (rentabilidad).

El escenario que se muestra con el flujo incremental con apalancamiento con un porcentaje de crecimiento del 0,06%.

#### 4.2.2.2 Escenario Sin Apalancamiento

Tabla 29: Flujo de caja sin apalancamiento

ESTADO DE RESULTADOS NO APALANCADO					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	282.771,81	447.608,93	615.062,63	826.126,23	1.098.083,18
<b>COSTOS</b>					
Costo de Ventas	127.247,32	201.424,02	276.778,18	371.756,80	494.137,43
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>127.247,32</b>	<b>201.424,02</b>	<b>276.778,18</b>	<b>371.756,80</b>	<b>494.137,43</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>155.524,50</b>	<b>246.184,91</b>	<b>338.284,45</b>	<b>454.369,42</b>	<b>603.945,75</b>
<b>GASTOS</b>					
Depreciaciones	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 12.869,77	\$ 12.869,77
Amortizaciones	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80
Administrativos	8.913,54	9.190,75	9.476,58	9.771,30	10.075,19
Centro Médico	3.965,76	4.084,73	4.207,27	4.333,49	4.463,50
Taller mecánico	37.895,04	39.031,89	40.202,85	41.408,93	42.651,20
Capacitaciones	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68
Servicios Virtuales	9.282,00	9.560,46	9.847,27	10.142,69	10.446,97
Seguros	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45
Sueldos y Salarios	42.346,36	44.915,33	44.915,33	44.915,33	44.915,33
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 140.034,40</b>	<b>\$ 144.414,87</b>	<b>\$ 146.281,01</b>	<b>\$ 144.431,46</b>	<b>\$ 146.411,90</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 15.490,10</b>	<b>\$ 101.770,04</b>	<b>\$ 192.003,43</b>	<b>\$ 309.937,97</b>	<b>\$ 457.533,85</b>
15% Participación	2.323,51	15.265,51	28.800,51	46.490,70	68.630,08
<b>Utilidad antes impuestos</b>	<b>13.166,58</b>	<b>86.504,54</b>	<b>163.202,92</b>	<b>263.447,27</b>	<b>388.903,77</b>
25% Impuesto Renta	3.291,65	21.626,13	40.800,73	65.861,82	97.225,94
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.874,94</b>	<b>64.878,40</b>	<b>122.402,19</b>	<b>197.585,45</b>	<b>291.677,83</b>

El escenario sin apalancamiento nos señala los indicadores de cada año con los ingresos reales de la empresa, sin embargo es mejor utilizar los servicios prestados para financiar el plan de mejora.

#### 4.2.3 Evaluación Financiera del Proyecto

##### 4.2.3.1 Costo de Oportunidad

El referente de la tasa de oportunidad para ejercer el proyecto indica un 19% de rentabilidad, considerando los datos a continuación.

Tabla 30: Costo de Oportunidad

DATOS	
Tasa activa	8,19%
% Recurso Propio	0,29
Tasa pasiva	5,18%
% Recurso prestado	0,71
Tasa impuesto (t)	36,25%
Riesgo	10%

#### 4.2.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN y el TIR son herramientas que nos permiten evaluar la rentabilidad del proyecto de inversión para el plan de mejoramiento. (Crece Negocios, 2014)

El Valor Actual Neto se obtiene de restar la suma de los flujos descontados de la inversión inicial.

Tabla 31: Valor Actual Neto con Apalancamiento

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO		
AÑO	FNC	FNCA
0	(40.858,18)	(88.928,90)
1	13377,2041	11147,6701
2	822,60511	571,253548
3	28165,441	16299,445
4	59337,4221	28615,6549
5	146271,321	58783,1634
SUMATORIA		282.083,76
VAN		12.262,44

**Tabla 32: Valor Actual Neto escenario sin Apalancamiento**

<b>FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO</b>		
<b>AÑO</b>	<b>FNC</b>	<b>FNCA</b>
0	(305.326,32)	(254.438,60)
1	27.883,51	23.236,26
2	82.886,97	57.560,40
3	140.410,76	81.256,23
4	211.822,03	102.151,83
5	439.518,26	176.632,53
<b>SUMATORIA</b>		440.837,24
<b>VAN</b>		171.015,93

#### 4.2.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. En la tabla se indica que el escenario con apalancamiento la TIR es más alta por lo que se recomienda el recurso financiero externo.

**Tabla 33: Tasa Interna de Retorno del Proyecto**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	
Con Apalancamiento	53%
Sin Apalancamiento	32%

#### 4.2.3.4 WACC

El costo de capital medio ponderado (WACC) se refiere a la tasa de descuento que se debe utilizar para descontar los flujos de fondos operativos para evaluar una empresa utilizando el descuento de flujos de fondo. (Enciclopedia Financiera, 2014)

Formula:

$$WACC(cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

**Ecuación 1**

Dónde:

**WACC:** Promedio Ponderado del Costo de Capital

**Ke:** Tasa de costo de oportunidad de los accionistas.

**CAA:** Capital aportado por los accionistas

**D:** Deuda financiera contraída

**Kd:** Costo de la deuda financiera

**T:** Tasa de Impuestos

La diferencia **1-T** se conoce como escudo fiscal

**Tabla 34: WACC**

WACC	9%
------	----

Desarrollando la formula da como costo promedio ponderado del capital asciende al 9%.

#### 4.2.3.5 ROA y ROE

#### Indicadores Financieros

#### Rendimiento

**Tabla 35: Rotación Activos Operación**

<b>Ventas</b>	282.771,81
<b>Activos Operacionales</b>	256.203,60
<b>ROO</b>	1,10

Tabla 36: Rotación Activos

<b>Ventas</b>	282.771,81
<b>Activos Totales</b>	262.987,31
<b>ROA</b>	1,08

Tabla 37: Return on Equity

<b>Utilidad Neta</b>	291.677,83
<b>Capital propio</b>	89.214,46
<b>ROE</b>	3,27

### Rentabilidad

Tabla 38: Margen Bruto

<b>Utilidad Bruta</b>	155.524,50
<b>Costos Operacionales</b>	127.247,32
<b>Margen Bruto</b>	1,22

Tabla 39: Margen Operacional

<b>Utilidad Operacional</b>	(4.504,09)
<b>Ingresos Operacionales</b>	282.771,81
<b>Margen Bruto</b>	(0,02)

Tabla 40: Margen Neto

<b>Utilidad</b>	(2.871,36)
<b>Ingresos Operacionales</b>	282.771,81
<b>Margen Bruto</b>	(0,01)

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La empresa debe controlar inconvenientes que se dan con los clientes que se hacen entregas bajo pedidos.
- Distriolmedo es la empresa franquiciada más importante del país, es por eso que debe constantemente medir y mejorar su área logística.
- Los productos de la empresa son los más consumidos en la región sierra centro por su calidad, servicio y demanda.
- El área de recursos humanos deberá profundizar con el tema de capacitaciones para el personal.
- Existe una falta de control para el área de rutas de camiones en la empresa.
- Crear un centro de atención médico, el cual se establece como normas legales actualizadas.
- Para tener un mayor desempeño y menorar costos se podrá realizar un taller mecánico para el servicio de los camiones.
- Tomar en cuenta los diferentes medios de comunicación para los pedidos y entregas de los productos.
- Poner a conocimiento del público la información requerida por el cliente.
- Las actividades propuestas en este plan darán un efectivo rendimiento en cada una de las áreas a efectuarse.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Mejorar el sistema de control logístico por seguridad de la empresa.
- Realizar una página web con la información necesaria de la misma.
- Cumplir con el cliente en cada uno de los pedidos, respetando horas y tiempos ya establecidos por hojas rutas.
- Calcular los tiempos de carga para traslado de pedidos.
- Controlar al personal que cumple con todas las normas de seguridad industrial.
- Controlar al personal que este siempre uniformado.
- Verificación y control de hojas de salidas del depot con los pedidos exactos.
- Es obligatorio que todo el personal participe en las capacitaciones o talleres dictados por el área de recursos humanos.
- Se deberá tener siempre organizada y limpia cada área de trabajo.
- Controlar el dispensario de limpieza ya que hay un exceso de materiales sin uso.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2010-2013). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 20 de agosto de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Actividades Económicas*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Tasas de Interés Activas*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Variación Anual PIB*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/>
- Cervecería Nacional, (2012). *Haciendo Historia en el Ecuador*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.matizediciones.com/cn/125años/>
- Cervecería Nacional. (2013). *Consumo Responsable*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.cervecerianacional.com.ec/actividades-actuales/consumo-responsable.aspx>
- Cervecería Nacional. (2013). *Procesos de producción*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.cervecerianacional.com.ec/actividades-actuales/consumo-responsable.aspx>
- Cervecería Nacional. (2013). *Segmentación de Mercados*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.cervecerianacional.com.ec/actividades-actuales/consumo-responsable.aspx>
- Constitución del Ecuador. (2014). *Artículos 6 y 33*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Crece Negocios. (2014). *VAN y TIR*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- David, F. (2008). *Conceptos Administración Estratégica*. México D.F: Pearson Educación.
- Diario El Comercio. (2013). *Tecnología*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.elcomercio.com.ec/tag/tecnologia>

- Diario El Hoy. (2013). *Los avisos de cerveza y licores se innovarán*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-avisos-de-cervezas-y-licores-se-innovaran-584504.html>
- Diario El Universo. (2012). *América Economía*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-sube-la-tarifa-de-impuestos-para-licores-y-cerveza>
- Diario La Hora. (2013). *Inflación anual*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101448084/-1/Inflaci%C3%B3n\\_anual\\_en\\_Ecuador\\_se\\_ubic%C3%B3\\_en\\_4,16%25.html#.VBlagPI5NnE](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101448084/-1/Inflaci%C3%B3n_anual_en_Ecuador_se_ubic%C3%B3_en_4,16%25.html#.VBlagPI5NnE)
- Ecuador en cifras. (2013). *Área urbana de crecimiento*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- EcuaneX. (2013). *Constitución Ecuatoriana*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://www.ecuaneX.net.ec/constitucion/titulo01.html>
- Enciclopedia Financiera. (2014). *WACC*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoracion-deactivos/formula-wacc.htm>
- Erazo, P. (2010). *Restricciones alcohol*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de [http://www.bbc.co.uk/mundo/cultura\\_sociedad/2010/07/100703\\_0017\\_ecuador\\_restricciones\\_alcohol\\_lav.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/cultura_sociedad/2010/07/100703_0017_ecuador_restricciones_alcohol_lav.shtml)
- Ferrer, J. (2010). *Metodología y Planteamiento del Problema*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- Friedman, J. (2013). *Estrategia Conceptos de Administración*. Editorial CECSA
- INEC. (2012). *Código CIIU*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2013). *Censos*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de <http://sinmiedosec.com/inec-en-ecuador-mas-de-900-mil-personas-consumen-alcohol/>
- INEC. (2013). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1055&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1055&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- INEC. (2014). *Consumo de bebidas*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)

- La República. (2014). *Restricciones de bebidas*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2014/06/11/gobierno-permite-vender-bebidas-alcoholicas-domingos-22h00/>
- López, A. (2005). *Factores Clave de éxito*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México Pearson Educación.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Organizaciones Laborales*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/creacion-de-organizaciones-laborales/>
- Navarrete, F. (2002). *Factores de éxito*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/lmd/Factores%20Claves%20de%20Exito%20empresario%20organizacional.htm>
- Noticias en Línea. (2013). *Ecuador es el segundo país de América Latina donde más se consume alcohol*. Recuperado el 11 de julio de 2014 de [http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/244\\_ecuador-es-el-segundo-pais-de-america-latina-donde-mas-se-consume-alcohol.html](http://noticiasenlinea.com.ec/actualidad/244_ecuador-es-el-segundo-pais-de-america-latina-donde-mas-se-consume-alcohol.html)
- Ostewalder, A. (2010). *Modelo de negocio*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- Pedro, F. (2005). *Propuestas de Cambio*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de [http://www.aqu.cat/doc/doc\\_40159984\\_1.pdf](http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf)
- Revista EKOS. (2011). *Evolución de la presentación de la cerveza*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=57>
- Revista Vistazo. (2012). *Impuestos Aduaneros al alcohol*. Recuperado el 3 de septiembre de 2014 de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=20410>
- Rojas, E. (2001). *¿Quién eres? De la personalidad a la autoestima*. Madrid, España: Ediciones Temas de Hoy, S. A. (T.H).
- Royaltyworkers. (2014). *Administración y Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.royaltyworkers.com/web/lista-de-profesiones/11-a/48-administracion-de-recursos-humanos.html>
- Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3ra. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana de México S.A.
- Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2003). *Planteamiento de objetivos*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de <http://www.terras.edu.ar/aula/>

tecnicatura/15/biblio/sampieri-hernandez-r-Cap3-Planteamiento-del-problema.pdf

Schein. (1984). *Cultura Organizacional*. Editorial UOC 51 Cultura de Empresa.

Superintendencia de Compañías y Valores. (2015). Recuperado el 15 de junio de 2014 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENCUESTA DE POTENCIAL DE SERVICIO

Buenos días mi nombre es Nycol Olmedo estudiante de la Universidad de las Américas, pido que por favor me ayuden llenando esta encuesta que les tomara unos pocos minutos. Gracias.

Nombre\_\_\_\_\_

Número de teléfono\_\_\_\_\_

1. ¿Con que frecuencia hace pedidos de cerveza?

- Varias veces a la semana
- Una vez al semana
- Una vez cada dos semanas
- Una vez cada mes

2. ¿Cuál es la influencia que usted tiene al momento de comprar una cerveza?

- Publicidad en los camiones repartidores
- Presentación del producto
- Interés personal
- Demanda de los clientes

3. ¿Cuál es el principal factor al elegir una marca de cerveza?

- Demanda
- Rapidez de entrega
- Diseño
- Marca
- Variedad

- Precio
- Sabor

4. ¿Qué marca de Cerveza prefiere consumir?

- Pilsener
- Club
- Brahma
- Corona
- Otra (especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada jaba de cerveza de su gusto?

- 10 dólares
- De 11 a 12 dólares
- De 13.50 dólares o más

6. ¿En qué lugar frecuenta comprar cerveza?

- Bajo pedidos telefónicos
- Bodegas
- Tiendas
- Supermercados

Si su respuesta fue bajo pedidos telefónicos por favor continúe con las preguntas caso contrario ha finalizado.

7. ¿Qué tan efectiva es la entrega de sus pedidos?

- Muy Buena
- Buena
- Regular

- Mala
- Muy Mala

8. ¿El servicio de call center es eficiente con la toma de sus pedidos?

- Si
- No

a. Recomendaciones: \_\_\_\_\_

9. El servicio del camión es:

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

10. El servicio del personal que le entrega es:

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

11. La atención postventa o manejo de reclamos por parte del proveedor es:

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

12. Le gustaría tener algún medio alternativo para poder realizar su pedido con más rapidez y eficiencia como los siguientes:

- Internet
- Teléfono móvil
- Correo electrónico
- Pedidos al momento de la entrega del producto al chofer o responsable de ventas
- Otro (especifique)\_\_\_\_\_

13. El tiempo de entrega del producto es

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

14. Cuando la entrega se realiza sucede lo siguiente (escoja varias si es así la respuesta)

- Correcto y de acuerdo a lo solicitado
- Casi nunca es a tiempo
- Casi nunca es exacto al pedido que realice
- En temporadas altas como feriados siempre me atienden con el pedido exacto
- En temporadas altas como feriados casi nunca es a tiempo
- En temporadas altas como feriados casi nunca es la cantidad correcta

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2



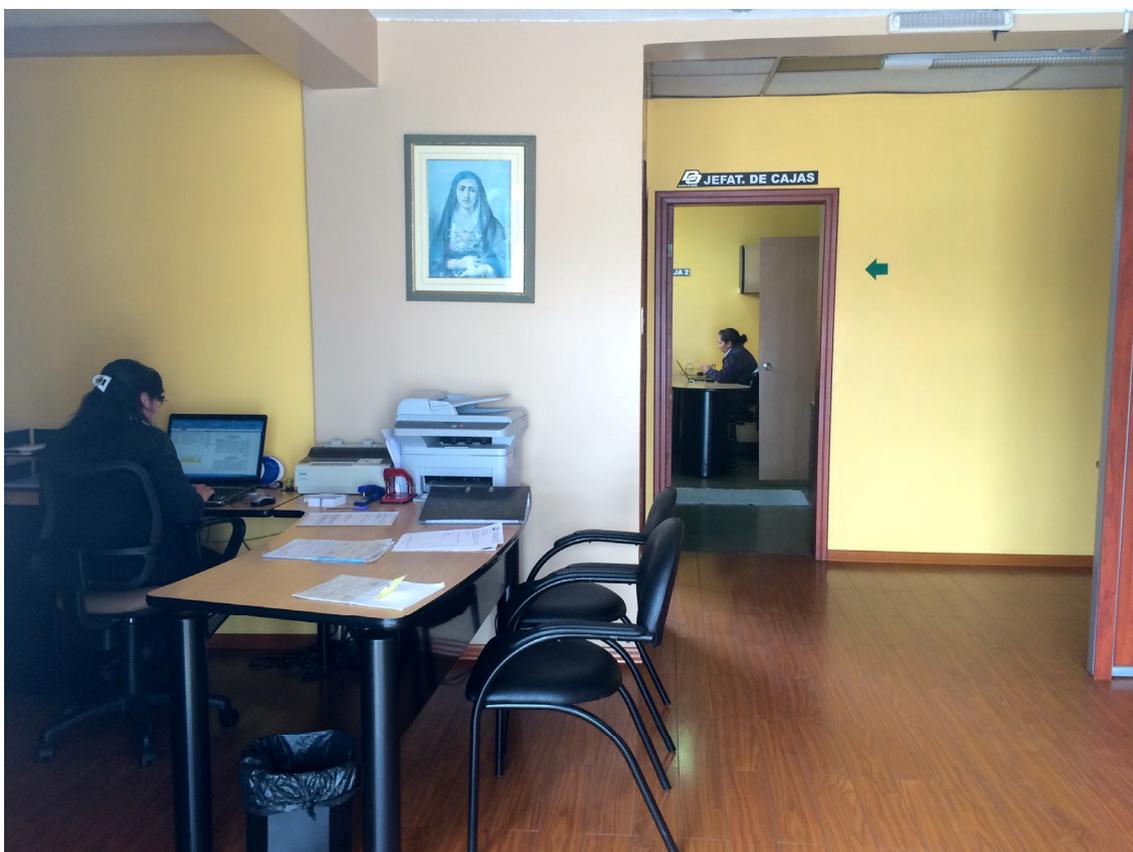
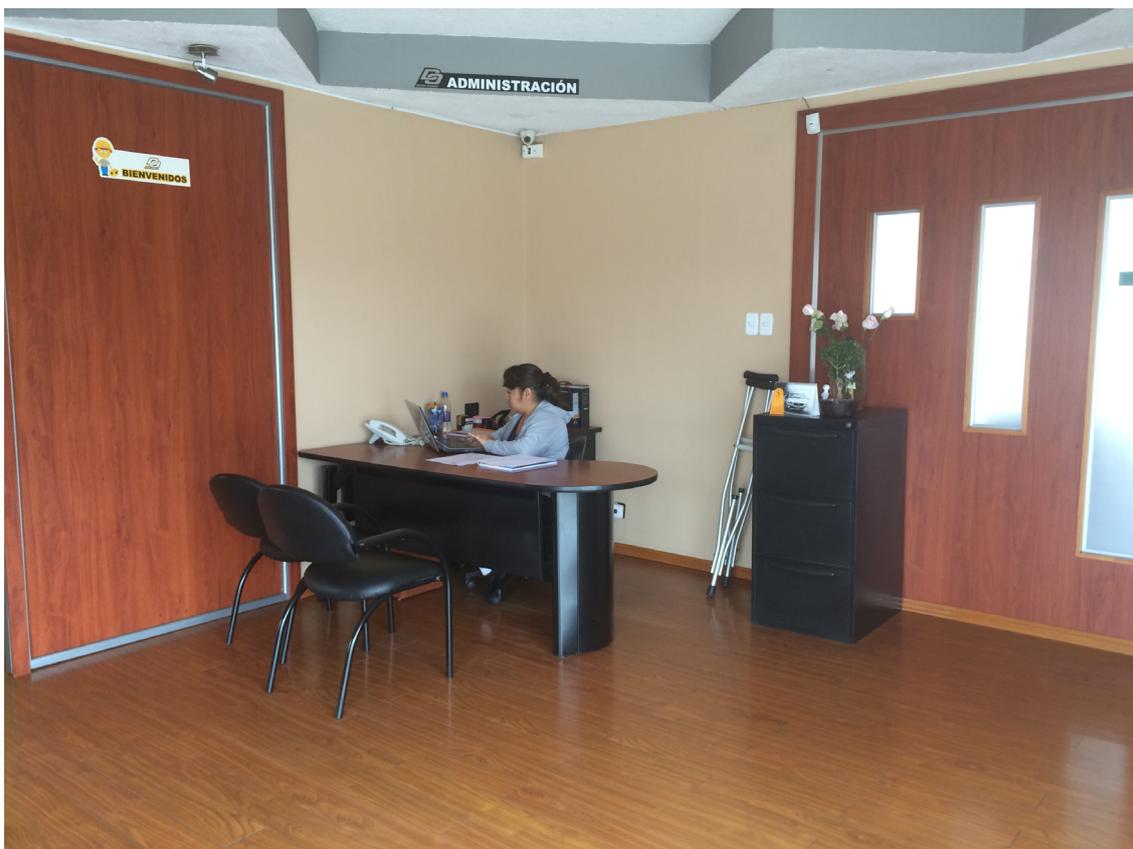
## Área de Recargues







Oficinas:



 **JEFAT. DE CAJAS**





## ANEXO 3

### Financiero

#### Activos Fijos

Centro Medico				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Camillas	2		\$ 219,00	438
Estanteria de utencillos medicos	1		\$ 90,00	90
Botiquin de primeros auxilios	1		\$ 35,00	35
Suministros de oficinas	1		\$ 60,00	60
Escritorio	2		\$ 220,00	440
Sillon	1		\$ 70,00	70
Mesa de centro	1		\$ 30,00	30
Medicinas:				0
Buscapinas	10		\$ 0,05	0,5
Ibuprofenos	10		\$ 0,12	1,2
Paracetamol	10		\$ 0,10	1
Tempras	10		\$ 0,05	0,5
Penisilina	10		\$ 8,00	80
Voltaren	10		\$ 10,00	100
Apronax	10		\$ 0,15	1,5
Curitas		1 caja	\$ 4,00	4
Bendas		3 paquetes	\$ 7,00	21
Femen	10		\$ 0,10	1
Alcohol	1		\$ 6,00	6
Merteolate	1		\$ 5,00	5
Mentol	1		\$ 2,00	2
Termometro Digital	2		\$ 25,00	50
Paletas baja lengua		1 paquete	\$ 3,00	3
Algodón		3 paquetes	\$ 2,00	6
Gasas		10 paquetes	\$ 1,30	13
Utencillos Medicos:				
Estetoscopio	1		\$ 16,00	16
Tensiometro	1		\$ 51,00	51
Otoscopio	1		\$ 60,00	60
Balanza	1	Unidad de Medida	\$ 70,00	70
equipo de instrumental quirurjico	1		\$ 29,00	29
Cuello ortopédico	1		\$ 30,00	30
Muletas	2		\$ 30,00	60
Esterilizador	1		\$ 200,00	200
Pintura	2	galones	\$ 15,00	30
Divisiones	2		\$ 250,00	500
<b>SUBTOTAL</b>				<b>2504,7</b>
<b>IMPREVISTOS</b>				<b>50</b>
<b>TOTAL</b>				<b>2555</b>

TALLER MECANICO				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Combo	1	1	\$ 8,00	\$ 8,00
Martillo	1	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Alicate	1	1	\$ 18,00	\$ 18,00
Juego de destornilladores	1	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Juego de rachas	1	1	\$ 85,00	\$ 85,00
Compresor	1	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Gata hidraulica	1	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Juego de llaves	1	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Multimetro	1	1	\$ 44,00	\$ 44,00
Cilcel	1	1	\$ 47,00	\$ 47,00
Luz de prueba	1	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Cargador de Baterias	1	1	\$ 64,00	\$ 64,00
Cables de Corriente	1	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Pie de rey	1	1	\$ 37,00	\$ 37,00
Saca filtros	1	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Llaves de ruedas	1	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Torquimetro	1	1	\$ 170,00	\$ 170,00
Suelda electrica	1	1	\$ 270,00	\$ 270,00
Implementos de seguridad:				
Gafas de seguridad	1	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Guantes	1	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Cascos para soldar	1	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Oberoles	2	1	\$ 27,00	\$ 54,00
Mascarrillas	1	20	\$ 26,00	\$ 26,00
Orejeras	3	1	\$ 7,00	\$ 21,00
Material Electrico:				
Suelda	1	1	\$ 270,00	\$ 270,00
Cautin	1	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Lampara de pruebas	1	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Diodos	100	1	\$ 1,62	\$ 162,00
Resistencias	8	1	\$ 15,00	\$ 120,00
Fucibles	200	1	\$ 0,25	\$ 50,00
Baterias	1	1	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 2.346,00</b>
<b>IMPROVISTOS</b>				<b>\$ 46,92</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.392,92</b>

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Computadoras	3	Unidad de Medida	\$ 600,00	\$ 1.800,00
Impresoras	2	Unidad de Medida	\$ 299,00	\$ 598,00
Teléfonos	3	Unidad de Medida	\$ 50,00	\$ 150,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 1.800,00</b>
<b>IMPROVISTOS</b>				<b>\$ 36,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1.836,00</b>

TOMA DE PEDIDOS Y LOCALIZACION DE VEHICULOS				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Facturación Electrónica	1		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Localizadores	24		\$ 320,00	\$ 7.680,00
Furgoneta Hyundai	1		\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Equipo de seguridad industrial	1		\$ 100,00	\$ 100,00
Cortinas de Cajones	24		\$ 3.600,00	\$ 86.400,00
Tarjetas informativas	2000		\$ 0,10	\$ 200,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 126.180,00</b>
<b>IMPROVISTOS</b>				<b>\$ 2.523,60</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 128.703,60</b>

OFICINAS Y BODEGAS				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Instalaciones físicas	1000	metros cuadrados	\$ 125,00	\$ 125.000,00
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 125.000,00</b>
<b>IMPROVISTOS</b>				<b>\$ 2.500,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 127.500,00</b>

Activos Diferidos o Intangibles				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Página web	1		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Aula Virtual	1		\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Facturación Electrónica	1		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Aplicación de smartphone	1			
			<b>Sub Total</b>	<b>\$ 6.700,00</b>
			<b>2% Imprevistos</b>	<b>\$ 134,00</b>
			<b>Total</b>	<b>\$ 6.834,00</b>

#### ACTIVOS FIJOS

CENTRO MEDICO	\$ 2.554,79
TALLER MECANICO	\$ 2.392,92
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.836,00
TOMA DE PEDIDOS Y LOCALIZACION DE VEHICULOS	\$ 128.703,60
OFICINAS Y BODEGAS	\$ 127.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 262.987,31</b>

INVERSIÓN	
ACTIVOS FIJOS	\$ 262.987,31
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.834,00
CAPITAL DE TRABAJO	35099
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>\$ 304.920,31</b>

**Fuentes y Usos**

Descripción	Venta Total	%Recursos Propios	Valor	% Recursos Prestados	Valor
<b>Activos Fijos</b>					
<b>Centro Médico</b>					
Camillas	446,76	80%	357,408	20%	89,352
Estanteria de utencillos medicos	91,8	80%	73,44	20%	18,36
Botiquin de primeros auxilios	35,7	80%	28,56	20%	7,14
Suministros de oficinas	61,2	80%	48,96	20%	12,24
Escritorio	448,8	80%	359,04	20%	89,76
Sillon	71,4	80%	57,12	20%	14,28
Mesa de centro	30,6	80%	24,48	20%	6,12
Medicinas:	0	80%	0	20%	0
Buscapinas	0,51	80%	0,408	20%	0,102
Ibuprofenos	1,224	80%	0,9792	20%	0,2448
Paracetamol	1,02	80%	0,816	20%	0,204
Tempras	0,51	80%	0,408	20%	0,102
Penisilina	81,6	80%	65,28	20%	16,32
Voltaren	102	80%	81,6	20%	20,4
Apronax	1,53	80%	1,224	20%	0,306
Curitas	4,08	80%	3,264	20%	0,816
Bendas	21,42	80%	17,136	20%	4,284
Femen	1,02	80%	0,816	20%	0,204
Alcohol	6,12	80%	4,896	20%	1,224
Merteolate	5,1	80%	4,08	20%	1,02
Mentol	2,04	80%	1,632	20%	0,408
Termometro Digital	51	80%	40,8	20%	10,2
Paletas baja lengua	3,06	80%	2,448	20%	0,612
Algodón	6,12	80%	4,896	20%	1,224
Gasas	13,26	80%	10,608	20%	2,652
Utencillos Medicos:	0	80%	0	20%	0
Estetoscopio	16,32	80%	13,056	20%	3,264
Tensiometro	52,02	80%	41,616	20%	10,404
Otoscopio	61,2	80%	48,96	20%	12,24
equipo de instrumental quirurgico	29,58	80%	23,664	20%	5,916
Cuello ortopédico	30,6	80%	24,48	20%	6,12
Muletas	61,2	80%	48,96	20%	12,24
Esterilizador	204	80%	163,2	20%	40,8
Pintura	30,6	80%	24,48	20%	6,12
Divisiones	510	80%	408	20%	102
	2483,394		1986,7152		496,6788

Taller Mecanico:

Combo	\$ 8,16	80%	\$ 6,53	20%	\$ 1,63
Martillo	\$ 5,10	80%	\$ 4,08	20%	\$ 1,02
Alicate	\$ 18,36	80%	\$ 14,69	20%	\$ 3,67
Juego de destornilladores	\$ 40,80	80%	\$ 32,64	20%	\$ 8,16
Juego de rachas	\$ 86,70	80%	\$ 69,36	20%	\$ 17,34
Compresor	\$ 112,20	80%	\$ 89,76	20%	\$ 22,44
Gata hidraulica	\$ 255,00	80%	\$ 204,00	20%	\$ 51,00
Juego de llaves	\$ 61,20	80%	\$ 48,96	20%	\$ 12,24
Multimetro	\$ 44,88	80%	\$ 35,90	20%	\$ 8,98
Cilcel	\$ 47,94	80%	\$ 38,35	20%	\$ 9,59
Luz de prueba	\$ 10,20	80%	\$ 8,16	20%	\$ 2,04
Cargador de Baterias	\$ 65,28	80%	\$ 52,22	20%	\$ 13,06
Cables de Corriente	\$ 15,30	80%	\$ 12,24	20%	\$ 3,06
Pie de rey	\$ 37,74	80%	\$ 30,19	20%	\$ 7,55
Saca filtros	\$ 30,60	80%	\$ 24,48	20%	\$ 6,12
Llaves de ruedas	\$ 30,60	80%	\$ 24,48	20%	\$ 6,12
Torquimetro	\$ 173,40	80%	\$ 138,72	20%	\$ 34,68
Suelda electrica	\$ 275,40	80%	\$ 220,32	20%	\$ 55,08
Implementos de seguridad:					
Gafas de seguridad	\$ 20,40	80%	\$ 16,32	20%	\$ 4,08
Guantes	\$ 35,70	80%	\$ 28,56	20%	\$ 7,14
Cascos para soldar	\$ 10,20	80%	\$ 8,16	20%	\$ 2,04
Oberoles	\$ 55,08	80%	\$ 44,06	20%	\$ 11,02
Mascarrillas	\$ 26,52	80%	\$ 21,22	20%	\$ 5,30
Orejas	\$ 21,42	80%	\$ 17,14	20%	\$ 4,28
Material Electrico:	\$ -	80%	\$ -	20%	\$ -
Suelda	\$ 275,40	80%	\$ 220,32	20%	\$ 55,08
Cautin	\$ 15,30	80%	\$ 12,24	20%	\$ 3,06
Lampara de pruebas	\$ 20,40	80%	\$ 16,32	20%	\$ 4,08
Diodos	\$ 165,24	80%	\$ 132,19	20%	\$ 33,05
Resistencias	\$ 122,40	80%	\$ 97,92	20%	\$ 24,48
Fucibles	\$ 51,00	80%	\$ 40,80	20%	\$ 10,20
Baterias	\$ 255,00	80%	\$ 204,00	20%	\$ 51,00
	\$ 2.392,92		\$ 1.914,34		\$ 478,58

**TOMA DE PEDIDOS Y LOCALIZACION DE VEHICULOS**

Facturacion Electronica	1836	20%	367,2	80%	1468,8
Localizadores	7833,6	20%	1566,72	80%	6266,88
Furgoneta Hyundai	30600	20%	6120	80%	24480
Equipo de seguridad industrial	102	20%	20,4	80%	81,6
Tapas de Cajones	88128	20%	17625,6	80%	70502,4
Tarjetas informativas	204	20%	40,8	80%	163,2
Oficinas y Bodegas	\$ 127.500,00	30%	38250	70%	89250
	256.203,60		63.990,72		192.212,88

**EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

Computadoras	1.836,00	40%	734,40	60%	1.101,60
Impresoras	609,96	40%	243,98	60%	365,98
Teléfonos	153,00	40%	61,20	60%	91,80
	2.598,96		1.039,58		1.559,38

**Diferidos**

Página web	\$ 1.224,00	40%	489,6	60%	\$ 734,40
Aula Virtual	\$ 2.550,00	40%	1020	60%	1530
Facturación Electrónica	\$ 3.060,00	40%	1224	60%	1836
Aplicación de smartphone	\$ -	40%	0	60%	0
	\$ 6.834,00		\$ 2.733,60		\$ 4.100,40

**Capital de Trabajo**

	\$ 35.099,00	50%	\$ 17.549,50	50%	\$ 17.549,50
--	--------------	-----	--------------	-----	--------------

**TOTAL**

	\$ 305.611,87	\$ 0,29	\$ 89.214,46	\$ 0,71	\$ 216.397,42
--	---------------	---------	--------------	---------	---------------

TABLA DE AMORTIZACIÓN

PRESTAMO: \$ 216.397,42

INTERES MENSUAL

INTERES: 10,22% ANUAL:

12 0,008516667

N: 48 meses

FRK:  $\frac{0,012795506}{0,50240779}$  0,02546837

CUOTA FIJA 5511,289037

N°	Saldo Inicial	Cuota fija	Amortización Capital	Interes	Saldo Final
0	216.397,42				
1		5.511,29	3.668,30	1.842,98	212.729,11
2		5.511,29	3.699,55	1.811,74	209.029,57
3		5.511,29	3.731,05	1.780,24	205.298,51
4		5.511,29	3.762,83	1.748,46	201.535,68
5		5.511,29	3.794,88	1.716,41	197.740,81
6		5.511,29	3.827,20	1.684,09	193.913,61
7		5.511,29	3.859,79	1.651,50	190.053,82
8		5.511,29	3.892,66	1.618,63	186.161,16
9		5.511,29	3.925,82	1.585,47	182.235,34
10		5.511,29	3.959,25	1.552,04	178.276,09
11		5.511,29	3.992,97	1.518,32	174.283,12
12		5.511,29	4.026,98	1.484,31	170.256,14
			<b>46.141,28</b>	<b>19.994,19</b>	
13		5.511,29	4.061,27	1.450,01	166.194,86
14		5.511,29	4.095,86	1.415,43	162.099,00
15		5.511,29	4.130,75	1.380,54	157.968,26
16		5.511,29	4.165,93	1.345,36	153.802,33
17		5.511,29	4.201,41	1.309,88	149.600,92
18		5.511,29	4.237,19	1.274,10	145.363,74
19		5.511,29	4.273,27	1.238,01	141.090,46
20		5.511,29	4.309,67	1.201,62	136.780,79
21		5.511,29	4.346,37	1.164,92	132.434,42
22		5.511,29	4.383,39	1.127,90	128.051,03
23		5.511,29	4.420,72	1.090,57	123.630,31
24		5.511,29	4.458,37	1.052,92	119.171,94
			<b>51.084,20</b>	<b>15.051,27</b>	

25	5.511,29	4.496,34	1.014,95	114.675,60
26	5.511,29	4.534,64	976,65	110.140,96
27	5.511,29	4.573,26	938,03	105.567,71
28	5.511,29	4.612,20	899,08	100.955,50
29	5.511,29	4.651,48	859,80	96.304,02
30	5.511,29	4.691,10	820,19	91.612,92
31	5.511,29	4.731,05	780,24	86.881,87
32	5.511,29	4.771,35	739,94	82.110,52
33	5.511,29	4.811,98	699,31	77.298,54
34	5.511,29	4.852,96	658,33	72.445,58
35	5.511,29	4.894,29	616,99	67.551,28
36	5.511,29	4.935,98	575,31	62.615,31
		<b>56.556,63</b>	<b>9.578,84</b>	
37	5.511,29	4.978,02	533,27	57.637,29
38	5.511,29	5.020,41	490,88	52.616,88
39	5.511,29	5.063,17	448,12	47.553,71
40	5.511,29	5.106,29	405,00	42.447,42
41	5.511,29	5.149,78	361,51	37.297,64
42	5.511,29	5.193,64	317,65	32.104,00
43	5.511,29	5.237,87	273,42	26.866,13
44	5.511,29	5.282,48	228,81	21.583,66
45	5.511,29	5.327,47	183,82	16.256,19
46	5.511,29	5.372,84	138,45	10.883,35
47	5.511,29	5.418,60	92,69	5.464,75
48	5.511,29	5.464,75	46,54	0,00
		<b>62.615,31</b>	<b>3.520,16</b>	

Depreciaciones

Activos Fijos

Taller Mecánico

(10 años)

Valor nominal	\$ 2.392,92
Año1	239,292
Año 2	239,292
Año 3	239,292
Año4	239,292
Año5	239,292
Año6	239,292
Año7	239,292
Año8	239,292
Año9	239,292
Año10	239,292
VR	1196,46

Resumen	Año 1
Depreciaciones	\$ 16.641,77
Amortizaciones	\$ 1.366,80
Valor Residual	\$ 98.098,86

Toma de pedidos

(3 años)

Valor nominal	\$ 9.480,00
Año 1	3160
Año 2	3160
Año 3	3160

Vehiculos

(5 años)

Valor nominal	\$ 30.000,00
Año 1	6000
Año 2	6000
Año 3	6000
Año 4	6000
Año 5	6000

Centro médico

(10 años)

Valor nominal	2555
Año 1	255,4794
Año 2	255,4794
Año 3	255,4794
Año 4	255,4794
Año 5	255,4794
Año 6	255,4794
Año 7	255,4794
Año 8	255,4794
Año 9	255,4794
Año 10	255,4794
	1277,397

Oficinas y Bodegas

Valor nominal	\$ 127.500,00
Año 1	\$ 6.375,00
Año 2	\$ 6.375,00
Año 3	\$ 6.375,00
Año 4	\$ 6.375,00
Año 5	\$ 6.375,00
Año 6	\$ 6.375,00
Año 7	\$ 6.375,00
Año 8	\$ 6.375,00
Año 9	\$ 6.375,00
Año 10	\$ 6.375,00
Año 11	\$ 6.375,00
Año 12	\$ 6.375,00
Año 13	\$ 6.375,00
Año 14	\$ 6.375,00
Año 15	\$ 6.375,00
Año 16	\$ 6.375,00
Año 17	\$ 6.375,00
Año 18	\$ 6.375,00
Año 19	\$ 6.375,00
Año 20	\$ 6.375,00
	\$ 95.625,00

Equipos de Computación

Valor nominal	\$ 1.836,00
Año1	\$ 612,00
Año 2	\$ 612,00
Año3	\$ 612,00

Activos Diferidos (5 años)

Valor nominal	\$ 6.834,00
Año 1	\$ 1.366,80
Año 2	\$ 1.366,80
Año 3	\$ 1.366,80
Año 4	\$ 1.366,80
Año 5	\$ 1.366,80

CARGO	SUELDO	9,25%		11,15%		VACACIONES	8,33%						
	BASE	APORTE PERSONAL IESS	APORTE PATRONAL IESS	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO		TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	FONDOS RESERVA	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Médico Encargado	550,00	50,88	61,33	28,33	45,83	22,92	759,28	9.111,40	549,78	9.661,18	9.661,18	9.661,18	9.661,18
Enfermera	340,00	31,45	37,91	28,33	28,33	14,17	480,19	5.762,32	339,86	6.102,18	6.102,18	6.102,18	6.102,18
Mecánico	700,00	64,75	78,05	28,33	58,33	29,17	958,63	11.503,60	699,72	12.203,32	12.203,32	12.203,32	12.203,32
Chofer	600,00	55,50	66,90	28,33	50,00	25,00	825,73	9.908,80	599,76	10.508,56	10.508,56	10.508,56	10.508,56
Bodeguero	380,00	35,15	42,37		31,67	15,83	505,02	6.060,24	379,85	6.440,09			
							<b>TOTAL</b>	42.346,36		44.915,33	44.915,33	44.915,33	44.915,33

**Administrativos**

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Luz	1	planilla		80,00
Agua	1	planilla		50,00
Teléfono	1	planilla		50,00
Internet	1	Unidad de Medida	58,23	58,23
Suministros de Oficina				250,00
Suministros de aseo personal				50,00
Utensillos de Limpieza				70,00
Personal de Limpieza	8	días de trabajo	15,00	120,00
<b>SUB TOTAL</b>				728,23
<b>2% Imprevistos</b>				14,56
<b>TOTAL</b>				742,79

**Centro médico**

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Repocisión de medicinas	1	varios	224,00	224,00
Botiquin Primeros auxilios	1	varios	100,00	100,00
<b>SUB TOTAL</b>				324,00
<b>2% Imprevistos</b>				6,48
<b>TOTAL</b>				330,48

**Taller mecánico**

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Aceite 15W40	72	galon	14,00	1.008,00
Filtro de aceite	24	unidad	16,00	384,00
Filtro de aire	24	unidad	38,00	912,00
Filtro combustible primario	24	unidad	13,00	312,00
Filtro combustible secundario	24	unidad	20,00	480,00
<b>SUB TOTAL</b>				3.096,00
<b>2% Imprevistos</b>				61,92
<b>TOTAL</b>				3.157,92

**Capacitaciones**

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Talleres permanentes	24	taller	400,00	9.600,00
Coffe Breaks	70	Unidad de Medida	1,20	84,00
Taller general especifico	1	taller	5.600,00	5.600,00
<b>SUB TOTAL</b>				15.284,00
<b>2% Imprevistos</b>				305,68
<b>TOTAL</b>				15.589,68

**Servicios Virtuales**

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Valor unitario	Valor Total
Mantenimiento Pagina Web	12	mantenimiento	300,00	3.600,00
Hosting y Dominio	1	mantenimiento	100,00	100,00
Mantenimiento Aula Virtual	12	mantenimiento	150,00	1.800,00
Mantenimiento HandHeld	12	mantenimiento	-	-
Mantenimiento Camaras Seguridad	12	mantenimiento	300,00	3.600,00
<b>SUB TOTAL</b>				9.100,00
<b>2% Imprevistos</b>				182,00
<b>TOTAL</b>				9.282,00

**Robo y Asalto**

Descripción	Valor Asegurado	Tasa	Prima Neta
Activos Centro Médico	\$ 2.554,79	2%	\$ 51,10
Activos Taller mecánico	\$ 2.392,92	2%	\$ 47,86
Toma de pedidos	\$ 95.980,00	2%	\$ 1.919,60
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.018,55</b>

**Incendio**

Descripción	Valor Asegurado	Tasa	Prima Neta
Activos Centro Médico	\$ 40,00	2 por mil	0,08
Activos Taller mecánico	\$ 1.800,00	2 por mil	3,6
Toma de pedidos	\$ 95.980,00	2 por mil	191,96
Obra Civil	\$ 127.500,00	2 por mil	255
<b>TOTAL</b>			<b>450,64</b>

**Equipo Electrónico**

Descripción	Valor Asegurado	Tasa	Prima Neta
Equipos de Computación	\$ 1.836,00	3,50%	\$ 64,26
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 64,26</b>

**Vehículos**

Descripción	Valor Asegurado	Tasa	Prima Neta
Furgoneta Hyundai	\$ 30.000,00	5%	\$ 1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.500,00</b>

TIPO DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Ventas					
Administrativos	8.913,54	9190,74614	9476,57835	9771,29994	10075,1874
Centro Médico	3.965,76	4084,7328	4207,27478	4333,49303	4463,49782
Taller mecánico	37.895,04	39.031,89	40.202,85	41.408,93	42.651,20
Capacitaciones	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68
Servicios Virtuales	9.282,00	9560,46	9847,2738	10142,692	10446,9728
Seguros	\$ 4.033,45	\$ 4.033,45	\$ 4.033,45	\$ 4.033,45	\$ 4.033,45
Sueldos y Salarios	42.346,36	44.915,33	44.915,33	44.915,33	44.915,33
Financieros	19.994,19	15.051,27	9.578,84	3.520,16	

142.020,02

11.835,00 3MESES

35.505,00

#### COSTOS FIJOS

TIPO DE GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Ventas					
Administrativos	8913,54	9190,75	9476,58	9771,30	10075,19
Seguros	4033,45	4033,45	4033,45	4033,45	4033,45
Sueldos y Salarios	42346,36	44915,33	44915,33	44915,33	44915,33
Financieros	19994,19	15051,27	9578,84	3520,16	
Total	75287,54	73190,80	68004,20	62240,25	59023,97

142020,018

11835,0015 3MESES

35505,0045

#### Costos Variables

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Centro Médico	3965,76	4084,7328	4207,27478	4333,49303	4463,49782
Taller mecánico	37895,04	39031,8912	40202,8479	41408,9334	42651,2014
Capacitaciones	15589,68	15589,68	15589,68	15589,68	15589,68
Servicios Virtuales	9282	9560,46	9847,2738	10142,692	10446,9728
TOTAL	66732,48	68266,764	69847,0765	71474,7984	73151,352

CUENTA	2010	2011	2012	2013
VENTAS	5.138.332,37	12.311.218,58	10.626.083,32	5.881.365,32
		7.172.886,21	-1.685.135,26	-4.744.718,00
		1,40	-0,14	-0,45
COSTO	4.747.625,71	11.538.706,28	10.626.083,32	4.101.978,12
GASTOS	349.195,78			
GASTOS VENTAS	184434,21	398433,40	522973,65	1086843,11
GASTOS ADMINISTRATIVOS	145016,55	285155,72	352163,51	389607,71
GASTOS BANCARIOS	19745,02	20.852,93	82111,67	132667,17
UTILIDAD BRUTA	41510,88	68070,25	980593,91	170269,21
15% TRABAJADORES	6226,63	10210,54	3501,76	25540,38
ANTICIPO RENTA PROX. AÑO	6154,70	7648,41	8800,32	38543,99
UTILIDAD NETA	<b>35.284,25</b>	<b>57.859,71</b>	<b>23345,08</b>	<b>144.728,86</b>

**DISTRIOLMEDO CIA. LTDA.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

**ACTIVOS:**

<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>		<b>347.597,92</b>
<b>CAJA</b>		<b>22.305,04</b>
1.1.1.01.001 Caja General	12.709,66	
1.1.1.01.002 Caja Chica	9.595,38	
<b>BANCOS</b>		<b>106.504,10</b>
1.1.1.02.001 Banco Internacional cta. Cte.3500601413	-	
1.1.1.02.002 Banco del Pichincha cta. Cte.3278160004	8.627,22	
1.1.1.02.003 Banco del Pichincha cta. Ahorros 4768584000	127,51	
1.1.1.02.004 Produbanco	3.081,90	
1.1.1.02.005 Banco del Pacifico	100,00	
1.1.1.02.006 Banco de Guayaquil	13.595,20	
1.1.1.02.007 Unifinsa	80.972,27	
<b>CUENTAS * COBRAR CLIENTES</b>		135.854,14
<b>CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES</b>		4.064,90
<b>OTRASCUENTAS POR COBRAR</b>		-
<b>INVENTARIOS</b>		-
1.1.3.01.001 Inventario de Producto Líquido	-	
<b>CREDITO TRIBUTARIO</b>		78.869,74
<b>CTAS. POR COBRAR PROVEEDOR</b>		-
<b>ACTIVOS FIJOS:</b>		<b>651.312,75</b>
1.2.1.03.001 Act. Fijo Muebles y Enseres	13.757,11	
1.2.1.03.002 Deprec. Acumulada Muebles y Enseres	(6.481,39)	7.275,72
1.2.1.04.001 Act. Fijo Vehículos	1.200.924,99	
1.2.1.04.002 Deprec. Acumulada Vehículos	(559.781,32)	641.143,67
1.2.1.05.001 Act. Fijo Equipo de Computación	6.890,28	
1.2.1.05.002 Deprec. Acumulada Equipo de Computación	(3.996,92)	2.893,36
<b>SUMA ACTIVOS</b>		<b>998.910,67</b>

<b>PASIVOS:</b>		
<b>CORTO PLAZO:</b>		<b>874.202,64</b>
<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>		-
2.1.1.01.001 Sobregiro Banco Internacional	-	
<b>OBLIGACIONES PROVEEDORES</b>		<b>111.475,32</b>
2.1.1.02.001 Proveedores por Pagar Dinadec	52.378,63	
2.1.1.02.002 Otros Proveedores por Pagar	59.096,69	
<b>OBLIGACIONES EMPLEADOS</b>		44.599,64
2.1.1.03.001 Sueldos por pagar	16.428,14	
2.1.1.03.002 Aportes al IESS	8.857,45	
2.1.1.03.003 Fondo Reserva	283,32	
2.1.1.03.004 XIII SUELDO PO PAGAR	3.803,02	
2.1.1.03.005 XIV SUELDO POR PAGAR	15.227,71	
<b>PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO</b>		<b>25.540,38</b>
2.1.1.04.001 15% PARTICIPACION A TRABAJADORES	25.540,38	
<b>OBLIGACIONES FISCALES</b>		17.257,27
<b>IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO</b>		<b>33.951,33</b>
2.1.1.06.001 Impuesto a la Renta Causado	33.951,33	
<b>LARGO PLAZO:</b>		
<b>OBLIGACIONES BANCARIAS</b>		<b>640.145,60</b>
2.1.1.02.001 Jubilacion Patronal		
2.1.1.02.002 Desahusio	1.233,10	
<b>PASIVOS DIFERIDOS</b>		-
PASIVOS DIFERIDOS		
<b>PATRIMONIO:</b>		<b>124.708,03</b>
<b>CAPITAL</b>		400,00
<b>RESERVAS</b>		25.600,00
3.1.1.02.001 Aporte para Futuras Capitalizaciones	25.600,00	
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>		(31.532,14)
Resultados Acumulados Provenientes	(31.532,14)	
<b>UTILIDADES</b>		130.240,17
<b>SUMA PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>998.910,67</b>

ECO. MARCO OLMEDO  
GERENTE GENERAL

CBA. MONICA HURTADO  
CONTADORA

## ESTADO SITUACION INICIAL

### ACTIVOS

Corriente	
Capital de Trabajo	35.099,00
Total Activo Corriente	
Fijos	
CENTRO MEDICO	\$ 2.554,79
TALLER MECANICO	\$ 2.392,92
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 1.836,00
TOMA DE PEDIDOS Y LOCALIZACION DE VEHICULOS	\$ 128.703,60
OFICINAS Y BODEGAS	\$ 127.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 262.987,31</b>
Diferidos	
Página web	\$ 1.200,00
Aula Virtual	\$ 2.500,00
Facturación Electrónica	\$ 3.000,00
Aplicación de smartphome	\$ -
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.700,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 304.786,31

### PASIVOS

Corriente	35.099,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	35.099,00
Largo Plazo	\$ 216.397,42
TOTAL PASIVO	\$ 251.496,42

### PATRIMONIO

Capital	\$ 89.214,46
TOTAL PATRIMONIO	\$ 89.214,46

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 340.710,87
---------------------------	---------------

<b>ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS	282.771,81	447.608,93	615.062,63	826.126,23	1.098.083,18
<b>COSTOS</b>					
Costo de Ventas	127.247,32	201.424,02	276.778,18	371.756,80	494.137,43
<b>TOTAL COSTOS</b>					
Utilidad Bruta	155.524,50	246.184,91	338.284,45	454.369,42	603.945,75
<b>GASTOS</b>					
Depreciaciones	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 12.869,77	\$ 12.869,77
Amortizaciones	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80
Administrativos	8.913,54	9.190,75	9.476,58	9.771,30	10.075,19
Centro Médico	3.965,76	4.084,73	4.207,27	4.333,49	4.463,50
Taller mecánico	37.895,04	39.031,89	40.202,85	41.408,93	42.651,20
Capacitaciones	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68
Servicios Virtuales	9.282,00	9.560,46	9.847,27	10.142,69	10.446,97
Seguros	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45
Sueldos y Salarios	42.346,36	44.915,33	44.915,33	44.915,33	44.915,33
Financieros	19.994,19	15.051,27	9.578,84	3.520,16	-
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 160.028,59</b>	<b>\$ 159.466,14</b>	<b>\$ 155.859,85</b>	<b>\$ 147.951,62</b>	<b>\$ 146.411,90</b>
Utilidad Operacional	\$ (4.504,09)	\$ 86.718,78	\$ 182.424,60	\$ 306.417,81	\$ 457.533,85
15% Participación	(675,61)	13.007,82	27.363,69	45.962,67	68.630,08
Utilidad antes impuestos	(3.828,48)	73.710,96	155.060,91	260.455,13	388.903,77
25% Impuesto Renta	(957,12)	18.427,74	38.765,23	65.113,78	97.225,94
Utilidad Neta	(2.871,36)	55.283,22	116.295,68	195.341,35	291.677,83

<b>ESTADO DE RESULTADOS NO APALANCADO</b>					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
VENTAS	282.771,81	447.608,93	615.062,63	826.126,23	1.098.083,18
<b>COSTOS</b>					
Costo de Ventas	127.247,32	201.424,02	276.778,18	371.756,80	494.137,43
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>127.247,32</b>	<b>201.424,02</b>	<b>276.778,18</b>	<b>371.756,80</b>	<b>494.137,43</b>
Utilidad Bruta	155.524,50	246.184,91	338.284,45	454.369,42	603.945,75
<b>GASTOS</b>					
Depreciaciones	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 12.869,77	\$ 12.869,77
Amortizaciones	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80
Administrativos	8.913,54	9.190,75	9.476,58	9.771,30	10.075,19
Centro Médico	3.965,76	4.084,73	4.207,27	4.333,49	4.463,50
Taller mecánico	37.895,04	39.031,89	40.202,85	41.408,93	42.651,20
Capacitaciones	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68	15.589,68
Servicios Virtuales	9.282,00	9.560,46	9.847,27	10.142,69	10.446,97
Seguros	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45	4.033,45
Sueldos y Salarios	42.346,36	44.915,33	44.915,33	44.915,33	44.915,33
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 140.034,40</b>	<b>\$ 144.414,87</b>	<b>\$ 146.281,01</b>	<b>\$ 144.431,46</b>	<b>\$ 146.411,90</b>
Utilidad Operacional	\$ 15.490,10	\$ 101.770,04	\$ 192.003,43	\$ 309.937,97	\$ 457.533,85
15% Participación	2.323,51	15.265,51	28.800,51	46.490,70	68.630,08
Utilidad antes impuestos	13.166,58	86.504,54	163.202,92	263.447,27	388.903,77
25% Impuesto Renta	3.291,65	21.626,13	40.800,73	65.861,82	97.225,94
Utilidad Neta	9.874,94	64.878,40	122.402,19	197.585,45	291.677,83

FLUJO DE CAJA APALANCADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD NETA</b>		(2.871,36)	55.283,22	116.295,68	195.341,35	291.677,83
(+) Depreciaciones		\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 12.869,77	\$ 12.869,77
(+) Amortizaciones		\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	269.821,31					
(+) Valor de rescate						\$ 98.098,86
(-) Inversión de capital de trabajo	35.505,00					
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(305.326,32)</b>	<b>15.137,21</b>	<b>73.291,79</b>	<b>134.304,25</b>	<b>209.577,92</b>	<b>404.013,26</b>
(+) Recuperación de capital de trabajo						35.505,00
(+ Valor Préstamo)	216.397,42					
(-) Amortización deuda		46.141,28	51.084,20	56.556,63	62.615,31	
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(88.928,90)</b>	<b>(31.004,07)</b>	<b>22.207,59</b>	<b>77.747,62</b>	<b>146.962,62</b>	<b>439.518,26</b>

FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO

FNCA

$FNC/(1+i)^n$

DATOS	
Tasa activa	8,19%
% Recurso Propio	0,29
Tasa pasiva	5,18%
% Recurso prestado	0,71
Tasa impuesto (t)	36,25%
Riesgo	10%

19%

0,192091988

FNCA 1	FNCA 2	FNCA 3	FNCA 4	FNCA 5
(25.836,72)	15.421,94	44.992,84	70.873,18	176.632,53

SUMATORIA

282.083,76

<b>VAN</b>	<b>12.262,44</b>
<b>TIR</b>	<b>53%</b>

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	
Con Apalancamiento	53%
Sin Apalancamiento	32%

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO		
AÑO	FNC	FNCA
0	(40.858,18)	(88.928,90)
1	13377,20408	11147,67007
2	822,6051098	571,2535485
3	28165,44104	16299,44504
4	59337,42205	28615,65492
5	146271,3212	58783,16344
<b>SUMATORIA</b>		282.083,76
<b>VAN</b>		12.262,44

DATOS:	
Tasa Activa	0,12
% Recurso Propio	0,6
Tasa Pasiva	0,03
% Recurso Ajeno	0,4
Tasa Impuesto (t)	0,3625
Riesgo	0,1

FLUJO DE CAJA NO APALANCADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>UTILIDAD NETA</b>		9.874,94	64.878,40	122.402,19	197.585,45	291.677,83
(+) Depreciaciones		\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 16.641,77	\$ 12.869,77	\$ 12.869,77
(+) Amortizaciones		\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80	\$ 1.366,80
<b>INVERSIONES</b>						
(-) Activos tangibles e intangibles	269.821,31					
(+) Valor de rescate						\$ 98.098,86
(-) Inversión de capital de trabajo	35.505,00					
(+) Recuperación de capital de trabajo						35.505,00
(+ Valor Préstamo)						
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>(305.326,32)</b>	<b>27.883,51</b>	<b>82.886,97</b>	<b>140.410,76</b>	<b>211.822,03</b>	<b>439.518,26</b>

FLUJO NETO DE CAJA ACTUALIZADO

FNCA                      FNC/(1+i)<sup>n</sup>

DATOS	
Tasa activa	8,19%
% Recurso Propio	0,29
Tasa pasiva	5,18%
% Recurso prestado	0,71
Tasa impuesto (t)	36,25%
Riesgo	10%

19%

FNCA 1	FNCA 2	FNCA 3	FNCA 4	FNCA 5
23.236,26	57.560,40	81.256,23	102.151,83	176.632,53

SUMATORIA 440.837,24

<b>VAN</b>	<b>171.015,93</b>
<b>TIR</b>	<b>32%</b>

Meses	PERIODO		DEMANDA				
	X	Y	X2	XY			
Enero		1	0	1	0	#iDIV/0!	
Febrero		2	0	4	0	#iDIV/0!	
Marzo		3	0	9	0	#iDIV/0!	
Abril		4	0	16	0	#iDIV/0!	
Mayo		5	0	25	0	#iDIV/0!	
Junio		6	482177,7	36	2893066,2	1,16228872	
Julio		7	560429,7	49	3923007,9	0,94736244	
Agosto		8	530930,05	64	4247440,4	0,90780782	
Septiembre		9	481982,45	81	4337842,05	1,03667235	
Octubre		10	499657,88	100	4996578,8	1,16633053	
Noviembre		11	582766,24	121	6410428,64	1,23565001	
Diciembre		12	720095,11	144	8641141,32	0,7683923	
Enero		13	553315,54	169	7193102,02	0,7097238	
Febrero		14	392701,21	196	5497816,94	0,96709267	
Marzo		15	379778,46	225	5696676,9	0	
Abril		16	0	256	0	#iDIV/0!	
Mayo		17	386636,49	289	6572820,33	0,39255374	
Junio		18	151775,6	324	2731960,8	1,21097719	
Julio		19	183796,79	361	3492139,01	0,8832559	32021,19
Agosto		20	162339,6	400	3246792	1,03406864	-21457,19
Septiembre		21	167870,29	441	3525276,09	0,93307202	5530,69
Octubre		22	156635,07	484	3445971,54	1,0791709	-11235,22
Noviembre		23	169036,01	529	3887828,23	0	12400,94
		276	6561924,19	4324	80739889,2		
		12	285301,052	188			
	b		1996798,89	1973,12143	b		
			1012				
	a		261623,595				
			0,06	0,08	0,1	0,12	0,14
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
3.858.039,13	4.712.863,57	4.995.635,38	5.395.286,21	5.934.814,84	6.646.992,62	7.577.571,58	
		282.771,81	447.608,93	615.062,63	826.126,23	1.098.083,18	

<b>AÑO</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
Diciembre	24	308978,5089
Enero	25	310951,6304
Febrero	26	312924,7518
Marzo	27	314897,8732
Abril	28	316870,9947
Mayo	29	
Junio	30	
Julio	31	
Agosto	32	
Septiembre	33	
Octubre	34	
Noviembre	35	
Diciembre	36	
Enero	37	
Febrero	38	
Marzo	39	
Abril	40	

### Remdimiento

Rotación Activos Operación	Ventas	282.771,81
	Activos Operacionales	256.203,60
	ROO	1,10

Rotación Activos	Ventas	282.771,81
	Activos Totales	262.987,31
	ROA	1,08

### Rentabilidad

Margen Bruto	Utilidad Bruta	155.524,50
	Costos Operacionales	127.247,32
	Margen Bruto	1,22

Margen Operacional	Utilidad Operacional	(4.504,09)
	Ingresos Operacionales	282.771,81
	Margen Bruto	(0,02)

Margen Neto	Utilidad	(2.871,36)
	Ingresos Operacionales	282.771,81
	Margen Bruto	(0,01)

WACC	9%
------	----