



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA EL SABOR  
“ALIMENSABOR” CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

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

Profesor guía:

Eduardo Gallegos

Autor:

Jorge Enrique Salas Cervantes

Año:

2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Eduardo Gallegos

Master of Business Administration (M.B.A )

CI: 1704951894

### **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.”

---

Jorge Enrique Salas Cervantes

CI: 1717597445

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios y Madre Dolorosa, que gracias a sus bendiciones me han ayudado llegar hasta esta etapa final.

A mis padres, Jorge y María, por su apoyo, dedicación, enseñanza, paciencia y esfuerzo; porque gracias a ellos soy una persona de bien.

A mis hermanos Jonathan y Salomé, quienes son mis compañeros y amigos infaltables.

A mi profesor guía, Eduardo Gallegos, por su paciencia, dedicación, esfuerzo, orientación y preocupación brindada durante todo el desarrollo de este presente plan de mejora.

A mis profesores correctores, Mario Castro y Roberto Hidalgo, por el tiempo dedicado a la revisión y aporte a este plan de mejora.

## **DEDICATORIA**

A mi madre, quien cada día me brinda el amor y el apoyo necesario para poder cumplir todos mis sueños.

A mi padre, quien ha sido siempre mi gran ejemplo a seguir por su entrega y sacrificio por darme lo mejor.

A mis hermanos, quienes siempre han estado conmigo en las tempestades y en los buenos momentos, siempre dándome ánimos para cumplir mis sueños.

## RESUMEN

La empresa Alimentos El Sabor “Alimensabor” Cía. Ltda., es una empresa grande familiar que se encarga de la producción y comercialización de productos alimenticios (condimentos, especias, aliños y salsas líquidas), radicada en la ciudad de Guayaquil desde el 5 de febrero de 1982.

La idea de un plan de mejoramiento para la empresa nace de un diagnóstico situacional externo e interno previo, el cual permitió evidenciar ciertos problemas que deben corregirse a fin de fortalecer su competitividad. En la actualidad, la empresa presenta problemas en su funcionamiento operativo y administrativo, generado fundamentalmente por falta de una estructura organizacional idónea que le permita definir las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los colaboradores; de igual manera la empresa carece de un manual de procedimientos y plan estratégico que no le permite desarrollarse adecuadamente. Por otra parte, la falta de un departamento de marketing formal así como también la carencia de un sistema eficiente para el control de inventarios y calidad, le está limitando el crecimiento y desarrollo de la empresa dentro del entorno en el cual se desenvuelve.

Mediante el análisis FODA y con el respaldo de los criterios del personal de la empresa, se pudo definir los objetivos de mejora, las áreas funcionales que comprometen ser intervenidas y las diferentes acciones estratégicas para la obtención de los resultados esperados. En este contexto, se propone la implementación de un plan estratégico de mejora, manual de funciones y procedimientos, incentivos y capacitaciones para todo el personal, implementación de los certificados de calidad ISO 9001 e ISO 22000 y por último la creación de un departamento de marketing con una importante fuerza de ventas.

Finalmente, la evaluación financiera del plan demuestra que la propuesta de mejoramiento es económicamente viable, se determinó una inversión inicial de USD 232.800, un Valor Actual Neto (VAN) de USD 146.719 para el proyecto y un VAN de USD 30.133 para el inversionista. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) fue superior al costo de oportunidad, con el 44,18% y 45,61 % para cada caso.

## ABSTRACT

Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cía. Ltda. is a relatively large enterprise which is responsible for the production and marketing of foodstuffs (condiments, spices, seasonings and liquid sauces). It has been based in the city of Guayaquil since February 5, 1982.

The idea of an improvement plan for the company was born from a previous external and internal diagnostic which exposed certain problems that must be corrected in order to strengthen its competitiveness. At present the company has problems in its operational and administrative functions. There is a fundamental lack of a suitable organizational structure that allows role definition, responsibilities and obligations of each of the partners; as well the company lacks a manual of procedures and strategic plan that maintains steady development. Moreover, the lack of a formal marketing department as well as the lack of an efficient system for inventory control and quality limits the growth and development of the company within the environment in which it operates.

Through a SWOT analysis and the support staff of the criteria allowed the company to define the objectives of improving the functional areas that are compromised and tap into the different strategic actions to obtain the expected results. In this context, there can be an implementation of a strategic planning for improvement, manual functions and procedures, incentives and training for all staff, implementation of the certificates of ISO 9001 and ISO 22000 qualities and finally creation a marketing department proposed with significant sales force.

Finally, the financial evaluation of the plan shows that the proposed improvement is economically viable with an initial investment of USD 232.800, a net present value (NPV) of USD 146.719 for the project and a NPV of USD 30.133 for the investor. In addition, the Internal Rate of Return (IRR) was greater than the opportunity cost, with 44.18% and 45.61% in each case.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2. Objetivo General del trabajo.....	1
1.2.1 Objetivos Específicos del trabajo .....	1
2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.1.1. Entorno económico .....	2
2.1.1.2. Entorno político .....	2
2.1.1.3 Entorno social .....	3
2.1.1.4 Entorno tecnológico .....	4
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	4
2.1.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras .....	4
2.1.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores .....	5
2.2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	6
2.2.2.4 Poder de Negociación de los proveedores .....	6
2.2.2.5 Poder de Negociación de los consumidores .....	6
2.2 Análisis interno.....	7
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional.....	7
2.2.2. Producción y operaciones.....	9
2.2.3. Investigación y desarrollo (I&D).....	11
2.2.5. Marketing.....	13
2.2.6 Finanzas y contabilidad.....	16
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	18
4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....	27
5. CONCLUSIONES GENERALES.....	30
REFERENCIAS.....	31
ANEXOS.....	34



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Capacidad de producción.....	9
Tabla 2. Capacidad usada .....	9
Tabla 3. Productos.....	14
Tabla 4. Costeo de la mezcla de marketing .....	15
Tabla 5. Balance General y Estado de Resultados .....	17
Tabla 6. Índices Financieros .....	17
Tabla 7. FODA.....	18
Tabla 8. Participantes de la reunión.....	19
Tabla 9: Resumen de los problemas identificados .....	23
Tabla 10: Cronograma.....	24
Tabla 11: Plan de Acción .....	25
Tabla 12. Estados de Resultados Incremental.....	27
Tabla 13. Proyección estado de situación financiera .....	28
Tabla 14. Evaluación financiera del proyecto .....	28
Tabla 15. Período de recuperación de la inversión .....	28
Tabla 16. Estructura de Capital.....	29
Tabla 17. Costo Promedio Ponderado de Capital .....	29
Tabla 18. Índices Financieros .....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo.....	14
Figura 2. Canales de distribución.....	15

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

Alimentos El Sabor “Alimensabor” Cía. Ltda., fue creada hace más de treinta y tres años por su representante legal, el Ing. Luis Alfonso Freire. Esta empresa inició en el mercado informal de la ciudad de Guayaquil el 5 de febrero de 1982, en donde realizaba funditas de aliños, conservas y condimentos. Al pasar los años, por la buena aceptación de sus productos y al esfuerzo familiar, la empresa se expandió hacia otros mercados del Ecuador.

Mediante un diagnóstico interno y externo preliminar de la empresa, se pudo identificar diferentes falencias en las áreas funcionales y operacionales del negocio; por ejemplo, falta de una estructura organizacional idónea, carencia de un plan estratégico, ausencia de manual de procedimientos y funciones, falta de un departamento de marketing formal, entre otros problemas.

Por lo tanto, se ha evidenciado la necesidad de diseñar un plan de mejoras con la finalidad de optimizar los procesos productivos y administrativos. A más de definir las actividades del talento humano que integra la empresa con el objetivo de contar con el uso adecuado de los recursos, facilitando el desempeño de la gestión administrativa y de comercialización; de tal forma que la empresa se posicione de mejor manera en el mercado ecuatoriano y posteriormente en el internacional.

### **1.2. Objetivo General del trabajo**

Diseñar un plan de mejoramiento estratégico para la empresa Alimentos El Sabor “Alimensabor” Cía. Ltda., con el propósito de tener mayor eficiencia en cada uno de sus procesos, impulsando un mayor incremento en ventas y rentabilidad.

#### **1.2.1 Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un diagnóstico interno y externo en la empresa Alimentos El Sabor “Alimensabor” Cía. Ltda., con el propósito de identificar las áreas críticas.
- Identificar las áreas de intervención y de mejora para la empresa.
- Plantear estrategias de mejoramiento para las áreas de intervención de la empresa.
- Formular el plan de mejora para la empresa que incluye todos los procesos y áreas de la misma.
- Determinar la viabilidad financiera y la rentabilidad por medio del análisis financiero.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones correspondientes al estudio establecido.

## 2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

### 2.1 Análisis del entorno externo

Para la realización de esta parte se hizo uso de la herramienta PEST, en la cual se analizó los factores que inciden de forma directa en el comportamiento y desempeño de la economía de la empresa como es: el político, económico, social y tecnológico, a fin de evaluar el mercado en el que se desenvuelve la misma. También se examinó a la Industria Manufacturera, la empresa según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se encuentra en “la elaboración de productos alimenticios de salsas líquidas”, con el código C1079.32, para ello se consideró las cinco fuerzas de PORTER (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015).

#### 2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

##### 2.1.1.1. Entorno económico

La economía del Ecuador durante estos últimos años ha presentado una importante variación como se puede observar en el Anexo1. El índice de pobreza nacional ha disminuido de un periodo a otro; sin embargo, el Producto Interno (PIB) presenta un decremento, lo cual evidencia la inestabilidad económica en la que vive el Ecuador. De acuerdo a la información del Banco Central tomada por El Universo, la economía del Ecuador crecerá tan solo el 1,9% en el 2015 y no al ritmo de los anteriores años, por lo que las empresas ecuatorianas tendrán menores ingresos e inversiones extranjeras, debido a la caída del precio del petróleo y la apreciación de la moneda americana en el presente año (El Universo, 2015). Por otra parte, es importante señalar que la Industria Manufacturera de Alimentos es uno de los sectores más importantes de la Economía del Ecuador, como fuente generadora de empleo. Según el último Censo Nacional Económico (CENEC), en el año 2010 creó un total 448.540 empleos, equivalente al 21,80% del total nacional (Pacific Credit Rating, 2014).

Con ello se demuestra que la economía actual del país está amenazando al desarrollo de la industria nacional, puesto que la falta de inversión genera un retraso en el progreso, impidiendo que el sector empresarial realice nuevas inversiones tecnológicas y técnicas, e imposibilitando el crecimiento competitivo de la industria nacional frente al mercado internacional.

##### 2.1.1.2. Entorno político

**Estabilidad del gobierno:** La República del Ecuador desde el año 2007 en el mandato del presidente Eco. Rafael Correa Delgado ha presentado una aparente estabilidad gubernamental; sin embargo, cierta estabilidad se ve amenazada por diferencias ideológicas partidistas contrarias al gobierno perjudicando directamente al sector empresarial y ocasionando incertidumbre en los inversores extranjeros. Además, ha provocado que la mayoría de empresas extranjeras se abstengan de realizar nuevas inversiones en empresas ya constituidas en el país, debido a la falta de seguridad y garantías que confirmen que no se presentará problemas en el control y recuperación del capital invertido.

**Matriz productiva:** Como una forma de impulsar la industria nacional el gobierno ecuatoriano plantea la transformación de la matriz productiva con la implementación de nuevas medidas para apoyar e incentivar a todos los sectores industriales del país, promoviendo así una campaña que estimule al consumidor a escoger “primero lo nuestro”. Lo que indica un favoreciendo al sector industrial manufacturero y a la vez se está fomentando mayores fuentes de empleo (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Productividad, 2014).

El cambio de los patrones productivos impulsa el perfeccionamiento de los procesos productivos de la empresa, mejorando la calidad de la producción de modo que permitirá optimizar los materiales directos a fin de proporcionar productos de mejor calidad y a un menor costo.

**Restricciones Comerciales:** El gobierno ecuatoriano con La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Semplades) con su proyecto “El plan Nacional del Buen Vivir” establece barreras comerciales tanto arancelarias como no arancelarias. A partir del 11 de Marzo del 2015, el gobierno ecuatoriano aplicó una medida de salvaguardia de balanza de pagos para el 32% de todas las importaciones generales, significando 2.800 partidas arancelarias, dentro de las cuales se encuentra algunos productos alimenticios que la empresa importa (El universo, 2015). **Ver Anexo 2**

Con la aplicación de las sobretasas a las importaciones de ciertos productos se pretende controlar la salida de divisas y a su vez reactivar la producción nacional. Sin embargo, ciertos sectores industriales se ven seriamente afectados debido a la carencia de materiales dentro de la producción nacional obligando a determinadas empresas a importar algunos insumos para elaborar sus productos, provocando así un incremento en el precio y restándoles competitividad en el mercado (Orozco, 2015).

**Etiquetado:** A partir del sábado 29 de Noviembre del 2014, entró en vigencia el “Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”, publicado por el Registro Oficial No. 134, donde indica que la industria alimenticia debe informar todos los niveles de sal, azúcar y grasa que contenga cada producto procesado de consumo humano en cada etiqueta. A pesar de ser un beneficio para el consumidor, esto ha generado ciertas preocupaciones en el sector de alimentos, como es la falta de claridad del mensaje que se pretende dar con dicho etiquetado llamado “semáforo”, ya que no se informa los aspectos principales de cada producto como es el contenido nutricional. Por último, la transformación de una etiqueta para ser comercializada dentro del Ecuador y otra para las exportaciones afecta a los costos de producción, dificultando algunos procesos de almacenamiento y etiquetado (Ministerio de Salud Pública, 2014).

**Seguridad e higiene ocupacional:** En la seguridad ocupacional de las empresas se toma en cuenta los riesgos que se puede generar producto de las actividades operativas, a fin de contribuir al cumplimiento de objetivos y metas planteados por una organización, bajo la responsabilidad adquirida con la ley y la sociedad.

“En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años” (El Ministro del trabajo, 2015).

La presente ley exige que las empresas se encuentren altamente capacitadas en temas relevantes como higiene, seguridad ocupacional y buenas prácticas de manufactura. Proporcionando las bases para la obtención de un producto de calidad y a la vez ofreciendo una herramienta técnica de protección tanto personal como ambiental para todos los colaboradores de una empresa.

### 2.1.1.3 Entorno social

**Cultural:** En la actualidad la principal tendencia social en el mundo se enfoca en la búsqueda de una vida sana, por tal razón los consumidores son cada vez más reflexivos en que para tener una vida sana es importante llevar una vida saludable que implique el conocimiento del consumo de alimentos sanos, generando con ello la

oportunidad para las empresas alimenticias que elaboren productos más naturales y de buen sabor (Industria Alimenticia, 2015).

**Demográfico:** La demanda por alimentos está directamente relacionada con el proporcional del crecimiento total de la población, por lo que se determina que en las ciudades con mayor población es favorable para esta industria. Es importante recalcar que la ciudad de Guayaquil es la más grande y poblada del país, cuenta con una población aproximada 3'113.725 habitantes (INEC, 2015). Según el Censo Nacional Económico dio como resultado un gran número de empresas alimenticias en el Guayas con una participación del 25%, Pichincha 20% y las demás provincias igual o inferior al 10% (Pacific Credit Rating, 2014). En el aspecto demográfico la empresa se encuentra beneficiada debido a que la empresa se encuentra radicada en la ciudad de Guayaquil, elabora y vende productos de primera necesidad, mismos que se encuentran en la canasta básica vital del Ecuador. **Ver Anexo 3**

**Factor ambiental:** Las empresas en la actualidad se encuentran obligadas a implementar proyectos que generen un mínimo impacto al medio ambiente, derivado por el trabajo operativo efectuado dentro de las fábricas, con el objetivo de controlar el problema se propone políticas y normas reglamentarias internas. Conjuntamente con programas de reciclaje, en coordinación con las empresas municipales, las cuales se encargarán de comercializar los productos reciclados como cartones, empaques plásticos, entre otros. En cuanto a los desechos o residuos vegetales que genere la producción, se realiza un convenio para la recolección y tratamiento por parte las empresas de aseo, de modo que no ocasionen contaminación ambiental en el aire y agua. Por otra parte, una empresa debe contar con normas y políticas de concientización al respeto y cuidado del medio ambiente tanto en el personal operativo y administrativo de las fábricas, así como también en la cultura de los clientes (Revista Líderes, 2014).

#### **2.1.1.4 Entorno tecnológico**

Una fábrica que procesa condimentos y aliños ya sea de tipo artesanal o industrial, necesita equipamientos industriales adecuados para micro industrias para la producción. El objetivo principal de la implementación de tecnología en el sector alimenticio se enfoca en optimizar recursos a fin de que los trabajadores logren monitorear el proceso operativo desde todos los dispositivos móviles que existan en una empresa con el objetivo de generar mayor eficacia. Por tal razón, se establece que la industria se vea altamente beneficiada, ya que el avance tecnológico permite que las empresas puedan mejorar su producción alcanzando la escala economía y con precios más competitivos.

#### **2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)**

##### **2.1.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras (Alta)**

**Empresas competidoras:** Actualmente existe un número considerable de empresas competidores contando con estructura organizativa, recursos y capacidad similares. De acuerdo a la Superintendencia de Compañías hasta el año 2014 existen más de doce empresas (Superintendencia de Compañías, 2014). **Ver anexo 4**

**Diferenciación del producto:** Debido a la fuerte competencia que se encuentra en el mercado de aliños, especias, conversas, condimentos y salsas líquidas, el riesgo que representa para la empresa en cuanto a mantener la fidelidad del cliente es muy alta, puesto que al no contar con una diferenciación de los productos en el mercado, provoca desventaja en relación a las empresas competidoras, por la similitud de sus productos. Lo único que les diferencia es el empaque y etiquetado entre las empresas.

**Crecimiento de la industria:** Dentro de la industria manufacturera los alimentos y bebidas representan el 40%, lo que indica que es muy atractivo y representativo en la economía ecuatoriana (Ekos Negocios, 2014).

- Por lo anterior se puede determinar que el grado de rivalidad entre empresas competidoras en esta industria es alta, porque existe un número considerable de competidores. Además, es importante mencionar que el consumidor puede optar con gran facilidad el cambio de una marca por otra, ya que los productos que ofrecen estas empresas son similares. La empresa también se encuentra en una industria atractiva dentro de la economía, lo que también hace que exista muchos competidores debido a que esta industria es uno de los sectores más influyentes dentro de la economía ecuatoriana.

### 2.1.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores (Media)

**Economía de escala:** El sector posee medios y recursos de fácil accesibilidad, lo cual le permite obtener ventaja ante la competencia funcionando como una barrera para las empresas que vendan productos similares o iguales. Un sector más firme de competidores dentro de la industria de aliños, condimentos, especias y conservas se considera al sector informal, ya que tiene la capacidad de llegar directamente al consumidor y a costos más accesibles; sin embargo, la falta de capital limita la entrada competitiva en esta industria. El sector Industrial Alimenticio posee una infraestructura adecuada para la producción en escala, lo cual es una ventaja que permite utilizar como una barrera de entrada al sector.

**Canales de distribución:** Las empresas de esta industria cuentan con canales de distribución apropiados llegando así a la mayoría de supermercados del país como: Supermaxi, Megamaxi, Tía, Akí, entre otros. No obstante, para las nuevas empresas de productos alimenticios tienen que pelear por alcanzar un buen posicionamiento en las estanterías de los supermercados.

**Capital de trabajo y diferenciación del producto:** Las empresas dentro de este sector cuentan con gran reconocimiento de sus marcas, además que llevan varios años en el mercado, por lo que han logrado obtener un gran número de clientes frecuentes. Para que un nuevo competidor pudiese entrar al mercado, debería realizar grandes inversiones tanto de capital como en marketing.

**Acceso a materias primas:** En el país existe una gran variedad de insumos para la producción de los aliños, condimentos, conservas y salsas líquidas. Algunos de estos insumos son importados como por ejemplo: alpiste, almidón de maíz, nuez pelada, canela, ya que no se puede obtener con gran facilidad en el país, por lo cual se necesita comprar en el exterior para poder abastecer al mercado ecuatoriano. Sin embargo, el acceso a materias primas es bajo ya que cualquier empresa puede acceder.

- Por lo anterior se determina que la entrada potencial de nuevos competidores en esta industria es media, debido a que la adquisición de algunos productos no son de fácil obtención, los costos de producción ha ido incrementándose durante estos últimos años. Además, las empresas que se encuentra en esta industria tienen relaciones comerciales adecuadas con sus distribuidores, sus productos se encuentran bien posicionados dentro del mercado y el acceso a materias primas es favorable.

### 2.2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos (Baja)

**Disponibilidad de sustitutos:** En la actualidad no existen productos que puedan sustituir a los aliños y condimentos, tomando en cuenta que son productos necesarios en toda cocina y son productos que se utilizan diariamente para la elaboración de cualquier plato en el Ecuador.

**Calidad del producto:** Los productos que la empresa El Sabor ofrece cuenta con gran reconocimiento debido a su calidad, al igual que el resto de las empresas del sector.

- Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado el desarrollo potencial de productos sustitutos es bajo, ya que los aliños, condimentos, conversas, especias y salsas líquidas son productos tradicionales del país que se utilizan diariamente y en la actualidad no existen productos sustitutos.

### 2.2.2.4 Poder de Negociación de los proveedores (Baja)

**Número de proveedores importantes:** En esta industria las empresas cuentan con un número importantes de proveedores, por lo tanto no tienen un grado poder de negociación con los precios o la disminución la calidad de los productos.

**El costo de cambiar a otras materias primas:** El costo de cambiar a otras materias primas es bajo, por el hecho de existir un número considerable de proveedores en el mercado. No obstante, las empresas y los proveedores logran verse más beneficiados porque las partes cooperan para unos precios más razonables, mejorando la calidad, realizando entregas a tiempo, entre otros.

- Por lo tanto se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que la industria no depende de pocos proveedores. Esto proporciona a las empresas el control total de la negociación, debido a que existe una gran cantidad de proveedores que pueden ofrecer la mayoría de materias primas e insumos con facilidad.

### 2.2.2.5 Poder de Negociación de los consumidores (Alta)

**Número de clientes importantes:** Las empresas de esta industria poseen una importante cartera de clientes que adquieren grandes cantidades de productos; a pesar de que el número de clientes es sumamente alto, los clientes más representativos pueden poner condiciones sobre las características del producto, condiciones de pago, etc. **Ver anexo 5**

**Importancia de la calidad y precio:** Los clientes tiene un poder de negociación sobre el precio de venta y la calidad, porque existe un buen número de empresas que ofrecen productos muy similares, proporcionando mayor posibilidades para cambiar de marca fácilmente.

- Por lo tanto se considera que el poder de negociación de los consumidores en la industria es alta, ya que en el mercado existen varias opciones de marcas y variedades de aliños y condimentos. No obstante, los consumidores tienen una alta sensibilidad y mayor margen de poder de negociación sobre el precio de venta ocasionado por la falta de una adecuada diferenciación. Promoviendo con ello a las empresas productoras a mejorar la calidad de los productos, de modo que conserven su cartera de clientes y logrando la fidelidad de los mismos.

Las conclusiones relevantes del análisis externo se encuentran en la matriz EFE. **Ver Anexo 6**



## 2.2 Análisis interno

### 2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

#### Filosofía

**Misión:** La misión de la empresa es: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad a un precio justo que permita crear puestos de trabajo, aportando al desarrollo industrial de nuestro país.” (El Sabor, 2015)

**Comentarios del diagnóstico:** La misión de la empresa no responde a varias preguntas básicas: ¿Qué hace la empresa?, ¿Quiénes son?, ¿Qué busca la empresa?, ¿Qué ofrece?; por lo tanto no se puede establecer a qué se dedica la empresa, cuál es su principal objetivo ni hacia donde se encuentra proyectada; por lo cual es indispensable reestructurar la misión para que los clientes puedan identificar claramente el propósito y la razón social de la empresa (Fred, 2013, p.45-54).

**Visión:** La visión de la empresa es: “Convertir a nuestra empresa en la industria de Alimentos más moderna e innovadora del país, logrando mediante esto aumentar nuestra participación del mercado hasta convertirnos en la compañía líder del país.” (El Sabor, 2015)

**Comentarios del diagnóstico:** La visión de la empresa de igual forma no responde a las diversas preguntas básicas como: ¿En qué tiempo la empresa quiere convertirse en una empresa líder?, ¿Cómo van a enfrentar el cambio?, ¿Cómo van a llegar a conseguir ser más competitivos?; por lo cual es necesario reestructurar la visión de modo que se consiga cimentar y establecer las bases de la filosofía organizacional (Fred, 2013, p.45-54).

**Cultura organizacional:** Los siguientes valores parecerían ser los valores principales de la empresa: Responsabilidad, Respeto, Cuidado al medio ambiente y Puntualidad. Estos valores no han sido formalmente establecidos e informado dentro de la empresa, según la Jefa de Recursos Humanos (Jaramillo, 2015) y los colaboradores internos, dichos valores se reflejan informalmente por medio del desempeño diario de las actividades en la empresa.

**Objetivos:** Actualmente no cuenta con objetivos formalmente establecidos.

**Plan estratégico:** La empresa no cuenta con un plan estratégico.

**Estructura Legal:** Es una empresa familiar constituida como un contribuyente especial. La razón social de la empresa es “Alimentos El Sabor “Alimensabor” Cía. Ltda.” con número Ruc: 099029469001 y su nombre comercial “El Sabor”. El representante legal es el Ingeniero Luis Alfonso Freire, quien es el Propietario y Gerente General de la empresa y su hija Ingeniera Diana Freire es la Presidenta de la misma.

**Estructura Organizacional:** Es considerada una empresa grande en el Ecuador, ya que de acuerdo a la Resolución 1260 de la Comunidad Andina, se considera una empresa grande a las organizaciones que cuenten con más de 100 empleados y con ventas anuales más de 2'000.001 (Russell, 2010). La empresa cuenta con 170 empleados, constituidos en seis departamentos: Administrativo, Producción y Operaciones, Distribución, Logística, Ventas, Gestión y por último Proyectos. **Ver anexo 7**

La estructura organizacional de la empresa está constituida por departamentos con una distribución vertical, lo que ha generado ciertas desventajas en los diferentes

procesos, siendo la comunicación el más afectado de acuerdo al análisis realizado conjuntamente con la Jefa de Recursos Humanos y la Asistente de Gerencia.

Los trabajadores no tienen una mayor integración y participación dentro de la empresa. Además, no se está manejando un buen trabajo en equipo debido a que la estructura organizacional corresponde a muchos niveles administrativos lo que produce burocracia dentro de los departamentos y por ende los retrasos en la fabricación de los productos son muy comunes. Asimismo, existe una excesiva distancia de poder entre los trabajadores de menor y mayor nivel dentro de la organización, lo cual también ha provocado que la toma de decisiones lleve más tiempo del debido. Solamente el Gerente General tiene la potestad de tomar cualquier decisión en la empresa, por lo que toda decisión o proceso que pretenda realizar un Gerente o Jefe de alguna área tiene que pasar y ser aceptada por el Gerente General en primer lugar, retrasando así la toma de decisiones.

**Manual de procedimientos:** La empresa no cuenta con un manual de procedimientos.

**Manual de funciones:** La empresa no cuenta con un manual de funciones.

**Selección de personal:** A partir de este año la empresa está aplicando seis técnicas para la selección de personal: 1) Entrevista preliminar, 2) Solicitud de empleo, 3) Investigaciones de referencias, 4) La entrevista formal, 5) Una prueba según el puesto que se aplique, 6) Un examen médico básico. Con el objetivo de poder seleccionar al mejor personal y evitar la alta rotación que se ha venido presentando en la empresa durante los últimos años.

**Motivación:** No se realiza de manera formal y se lo hace solo en fechas especiales. La empresa no cuenta con una política oficial de los tipos de incentivos a conceder a cada empleado como reconocimiento al desempeño dentro de la empresa.

**Inducción:** La empresa proporciona a los empleados casi toda la información elemental sobre los antecedentes de la misma y además le comenta todas actividades que va a realizar cada uno como: el trabajo a desempeñar, los horarios de trabajo, los días de pago, condiciones de trabajo, entre otros. No obstante, el empleado no llega a saber las políticas de personal, las prestaciones y beneficios, los objetivos de la empresa, ya que todavía la entidad no cuenta con todo lo antes mencionado.

**Evaluación de desempeño:** No tiene un sistema formal de evaluación de los problemas y deficiencias que se evalúen dentro de la empresa por parte del personal, usualmente se dan a conocer de forma verbal y personalmente hacia los jefes de cada departamento. La Gerente de Gestión es la que evalúa el desempeño de cada empleado, pero de acuerdo a la Jefa de Recursos Humanos, afirma que existen falencias a la hora de evaluar, se toma más en consideración las relaciones personales entre la Gerente de Gestión y los colaboradores, mas no el desempeño de los mismos; este hecho ha provocado que se realicen algunos despidos innecesarios.

**Estabilidad laboral:** De acuerdo a lo analizado con el Departamento de Recursos Humanos, la rotación de personal es alta en la empresa con un 112% en el 2014, debido a la falta de comunicación y trabajo en equipo, lo cual ha generado que la empresa incurra en mayores gastos para la selección y entrenamiento del nuevo personal.

#### **Problemas evidencias en el área de filosofía y estructura organizacional**

- No cuenta con plan estratégico.
- Una estructura piramidal de acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa.

- No hay un manual de procedimientos y funciones.
- La empresa no cuenta con un manual de políticas.
- No existe un programa de capacitación y entrenamiento continuo.
- Falta comunicación entre los miembros y de trabajo en equipo.
- No cuenta con la norma de sistema de gestión de calidad ISO 9001.
- No cuenta con un sistema de remuneración e incentivos.

### 2.2.2. Producción y operaciones

“La administración de los procesos de producción y operaciones se encarga de las del control de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado” (Fred, 2013, p.115). Actualmente la Empresa “Alimensabor” El Sabor Cía. Ltda., cuenta con una producción aproximada de 50.000 kilogramos mensuales, logrando abastecer alrededor de 4000 clientes a nivel nacional. La modalidad de producción se realiza bajo órdenes de pedido, a continuación se describe los materiales directos, proveedores, la capacidad de producción, tomando en cuenta la capacidad instalada, la capacidad utilizada y el tiempo de producción.

**Proveedores:** La empresa cuenta con alrededor de cien proveedores tanto nacionales como extranjeros, quienes les suministran materia prima suficiente con el fin de producir los productos necesarios. **Ver Anexo 8**

**Análisis de la capacidad de producción:** La unidad de medida de un producto podría representarse en litros, gramos, kilos, unidades, dependiendo de las características del producto. Para el caso del presente proyecto, la unidad de medida está dada por la cantidad de materia prima que utiliza para la elaboración de los productos. Lo cual se detalla a continuación:

**Tabla 1. Capacidad de producción**

Materia prima	Diario	Trituración diaria	Días laborales	Mensual kg
Aliños, especias condimentos	8 horas	2500 kg	20	<b>50000 kg</b>

Tomado de: Datos alcanzados en el estudio

**Análisis de la capacidad instalada:** La empresa cuenta con una capacidad instalada de 4.000 kg diarios. **Ver anexo 9**

**Análisis de la capacidad utilizada:** La capacidad utilizada de producción se relaciona con la capacidad instalada, pues la capacidad productiva de la planta dependerá del porcentaje que se estime, de tal manera que se establece que no se está aprovechando al máximo toda la capacidad instalada, estos resultados se pueden evidenciar en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Capacidad usada**

Numero de tanques en la empresa	Capacidad instalada por cada tanque	Total capacidad instalada	Capacidad de producción diaria	Capacitada utilizada diaria %
<b>4</b>	1000 kg	4.000 kg	2.500 kg	62.5%

Tomado de: Datos alcanzados en el estudio

Actualmente, la empresa cuenta con una capacidad tecnológica apropiada, pero estratégicamente su ubicación no es la adecuada y no se le está aprovechando al máximo como se pudo observar en los anteriores resultados, por lo cual esto ha generado ciertos retrasos en la entrega de los pedidos a los clientes. Además, según

lo analizado con el Departamento de Producción y Operaciones (Ordoñez, 2015), los proveedores también inciden en el retraso puesto que ellos también no entregan la materia prima en el tiempo establecido por la empresa. La entrega no oportuna se pudo comprobar en las encuestas realizadas a los clientes de la empresa como por ejemplo: Tia S.A., Industria de Alimentos la europea, Avícola Fernández, Liris, Dycom, Insualimco Cía. Ltda., Distribuidora Bonilla, entre otros clientes. **Ver anexo 10**

**Almacenamiento e inventarios:** En cuanto al almacenamiento de la materia prima, se pudo constatar que no cuenta con una adecuada distribución de la bodega y está al máximo de su capacidad, generando pérdida de los recursos por falta de un adecuado proceso de almacenamiento. El sistema de inventarios que maneja la empresa, no cuenta con las características necesarias para la venta y distribución eficiente de los productos, debido a que el sistema no evidencia la fecha de entrada de la mercadería al almacén, ocasionando pérdida por caducidad de los productos. Es decir no se está utilizando el método contable FIFO que está diseñado para la valorización de inventarios; este método indica el próximo ítem que tiene que ser vendido es el que está más tiempo almacenado.

**Transporte y logística:** Por último, la empresa tiene transporte propio para la movilización de los productos desde la planta productora hasta los puntos de venta establecidos, manteniendo el cuidado necesario para conservar la calidad de los productos, de igual forma sirve para transportar los distintos materiales para la elaboración de los productos en la planta. Además, la empresa cuenta con maquinarias y equipos completamente nuevos que están adecuados para la elaboración de los productos, no obstante algunos colaboradores de la empresa no tienen el conocimiento pleno de cómo funciona cada implemento. **Ver Anexo 11**

### **Problemas evidenciados en esta área**

De las encuestas realizadas a los clientes de la empresa y la entrevista efectuada al Gerente de Producción (Ordoñez, 2015), así como de las observaciones realizadas en la planta se concluye que existen los siguientes problemas:

- No cuenta con la ISO 2200, lo cual esto evitaría los problemas de contaminación de los productos.
- En el mes de Abril recientemente se implementó las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa.
- Falta del manual de procesos.
- De acuerdo con el Jefe de Producción y con los estudios realizados, el proceso de negociación con los proveedores no es adecuado, ya que no existe un programa de control y planificación que vigile el desarrollo adecuado de la recepción y expedición de la mercadería, puesto que la misma sale o ingresa antes o después de lo establecido.
- En diseño de la planta no se encuentra bien estructurada. Considerando que varios de los departamentos dentro de la empresa no están ordenados adecuadamente y el personal no tiene sus funciones establecidas correctamente, ocasionando la falta de comunicación eficaz entre ellos. Por ejemplo, en la bodega de materia prima se encuentra también el departamento de producción, lo cual esto podría ocasionar una contaminación cruzada en algún momento, según el Jefe de Producción (Ordoñez, 2015). **Ver anexo 12**
- No hay una buena comunicación entre el departamento de compras y producción.
- No cuenta con un sistema de inventarios adecuado para el control y manejo de la mercadería.

### 2.2.3. Investigación y desarrollo (I&D)

“Los gastos de I&D tiene como propósito desarrollar diferentes productos antes que la competencia, mejorar todos los procesos de fabricación con el objetivo de reducir los costos o de mejorar la calidad del producto” (Fred, 2013, p.116).

**Tendencias del mercado:** El mercado mundial de bebidas y alimentos saludables ha experimentado un aumento constante en los últimos diez años, estimulado por diferentes factores como el incremento de la presión a los fabricantes a disminuir el contenido de ingredientes perjudiciales para la salud, la necesidad de diferenciación de los productos en un entorno altamente competitivo y los cambios de estilo de vida de los consumidores. Esto ha promovido al desarrollo y la aparición de una diversidad de productos alimenticios y bebidas, con el objetivo de poder incrementar la energía o ayudar a disminuir enfermedades como el colesterol (Proecuador, 2012).

El consumidor es cada vez más innovador a la hora de cocinar, generando exigencia de nuevos productos y diversidad de mezclas, actualmente el mercado ofrece mayores opciones para los consumidores (Proecuador, 2014). En la actualidad en el país existen un gran número de empresas y organizaciones familiares dedicadas a la comercialización de aliños, condimentos y salas líquidas, en ciertos casos las grandes empresas orientan su producción a mercados internacionales; sin embargo, la mayoría de pequeñas empresas se dedican a cubrir el mercado nacional de forma directa al consumidor final, por tal razón es necesario que la empresa realice estudios de mercado periódicos para conocer las nuevas tendencias, a fin de plantear estrategias que le permitan mantenerse dentro de la competencia, generando mejores oportunidades para incrementar sus ventas y a la vez mejorar su rentabilidad (El telégrafo, 2014).

**Tendencia de la industria:** La globalización tecnológica no es ajena para la industria alimentaria del país debido a la excelente ubicación. Ecuador se ha convertido en el sector más interesante no solo para la entrada de nuevos productos alimenticios, sino que también para la creación de nuevas ideas innovadoras para el desarrollo de la industria. Hoy en día, los supermercados y tiendas del país a diario reemplazan los productos, dejando un lado el mercado tradicional con nuevos productos y con novedosas presentaciones y tamaños (Industria Alimenticia, 2015).

Además, es importante mencionar que el gobierno ecuatoriano con la aplicación de salvaguardias a ciertos productos alimenticios importados ayudó en su gran mayoría a la Industria Manufacturera Nacional, debido a que eso facilitará el crecimiento de la producción nacional alimentaria. No obstante, la Industria Alimenticia tiene bien en claro que se debe educar al consumidor para que elijan una alimentación más saludable, y con ello evitar ciertos problemas de sobrepeso y problemas cardíacos. Es por esto que las empresas de este sector cada vez están buscando nuevas campañas publicitarias para informar sobre los productos que ofrecen tienen menos grasas, agentes químicos, sal, bajo en azúcar, entre otros (Proecuador, 2012).

En cuanto a las nuevas tendencias que se presenta en los procesos productivos se puede mencionar el aumento del contenido de agua y aeración, así como también se ofrece nuevas alternativas para producir alimentos menos densos. Otra forma que se está implementando en la Industria Alimenticia para captar la atención de nuevos clientes es el mejoramiento del empaque el cual ayudará a los consumidores a comprar y consumir porciones de “tamaño adecuado”. Y por último, se presentan programas de dieta que incorporan el “Dieting 2.0”, lo cual promueve a los consumidores a concientizarse y tomar una dieta saludable por medio de aplicaciones

en línea de teléfonos celulares y televisión que incluye ciertas capacitaciones denominado “dieta en el mundo virtual “ (Proecuador, 2012).

Bajo este contexto las comidas preparadas y congeladas son cada vez más apetecidas dentro del mercado debido a la comodidad que ofrecen a la hora de alimentarse; sin embargo, existe una gran diferencia entre los productos frescos y los congelados, por tal razón la Industria Alimenticia se ve obligada a realizar constantes innovaciones a fin de satisfacer la creciente demanda de los consumidores. Informándose de todas y cada una de las expectativas que tiene la población, en cuanto a calidad gustos y preferencias. Es por ello que la industria comenzó a invertir grandes capitales en programas de investigación y desarrollo, para que les permita crear nuevas estrategias competitivas en el sector, con el propósito de seguir desarrollando diferentes productos antes de la competencia (Industria Alimenticia, 2015).

En la actualidad, Alimentos El Sabor “Alimensabor” Cía. Ltda., está en un proceso de cambios tecnológicos en sus estructuras organizacionales y de información, cuya visión de crecimiento es a mediano y largo plazo. Motivo por el cual se ha creado un departamento de desarrollo de producto, que es el encargado de establecer nuevas recetas para la elaboración de nuevos productos y que estos sean más atractivos al consumidor. De acuerdo con el Gerente General (Freire, 2015), informó que la creación de este departamento en la empresa ayudará a que los productos sean más competitivos y tengan ciertas diferenciaciones de la competencia. Además, la empresa está destinando \$100.000 dólares al año en I&D como herramienta estratégica de diferenciación y con el objetivo de poder alcanzar un mayor liderazgo en el mercado nacional.

#### **Problemas evidencias en esta área:**

- Falta de experiencia del departamento de I&D.
- No todos los departamentos participan en esta área.
- Comparando la relación entre la inversión destinada a I&D frente a las ventas de la empresa Marcseal S.A. líder tiene el 2,67 % (250000/9.367.821,13) frente a la de la empresa Alimentos el sabor “Alimensabor” Cía. Ltda., 0,91 % (100000/10.885.798,64) se considera baja (Superintendencia de Compañías, 2014).

#### **2.2.4. Sistemas de información gerencial**

La empresa en el año 2014 implementó un software de administración empresarial “Sap Business One” con el objetivo de integrar todas las áreas de la empresa en un solo sistema como: compras, contabilidad, logística, ventas, gestión de las relaciones con los clientes, manufactura. El sistema le costó a la empresa \$150.000 dólares por la implementación y se pretende generar una reducción de los costos por contratación de personal, como resultado de la simplificación y optimización de los procesos operativos en la empresa tras la implementación del nuevo sistema. Actualmente, el manejo y funcionamiento del sistema está bajo la gestión de los Gerentes de cada área, no obstante la empresa está capacitando a los gerentes para que puedan trabajar de mejor manera con el sistema.

Según lo analizado con el Gerente General (Freire, 2015) de la empresa y con el personal del área gerencial, se pudo manifestar que se ha ido adquiriendo un mayor control de todas las operacionales de la empresa. Sin embargo, este sistema no cuenta con datos relevantes de acuerdo a la cadena de abastecimiento de la empresa, ya que no brinda información oportuna sobre almacenes, stock e insumos, lo que no permite una toma de decisión oportuna y acertada en cuanto a los inventarios. No se

está controlando el tiempo de entrada y salida de la mercadería, ocasionando problemas de vencimiento.

Según a las afirmaciones de la mayoría del área gerencial, la empresa tiene que seguir adquiriendo nuevos softwares en este sistema, debido a que el que está utilizando actualmente no cuenta con toda la necesidad de información de acuerdo a la dirección de la empresa. En conclusión, se determina que la inadecuada información que genera el sistema está imposibilitando la toma de decisiones gerenciales eficientes y oportunas que le permita dar cumplimiento con las metas y objetivos propuestos para la empresa.

**Problemas evidenciados:**

- El sistema de información gerencial no permite determinar indicadores para un manejo del cuadro de mando integral.
- Los tipos de reportes que da este sistema a veces es muy limitado.
- El sistema no es completo y algunos empleados no saben todavía cómo funciona.

**2.2.5. Marketing**

La empresa contrató los servicios de una compañía multinacional que presta servicios de investigación de mercado en el país “Ipsos Consultor”, quien se encargó de realizar los estudios de profundización de imagen y categoría de la empresa. Para el análisis de esta área de Marketing se utiliza los resultados adquiridos del estudio de mercado que se efectuó recientemente en Marzo de 2015 obteniendo los siguientes resultados:

- No existe un conocimiento fuerte de la marca en general.
- Sabor y Sabora genera confusión, asociándose a una sola marca = Sabora.
- Cuando se les muestra la imagen reconocen, pero no tiene mucho impacto.
- El producto no cuenta con una diferenciación sustentable.
- Nadie conoce qué otros productos ofrece en el mercado y no conocen sobre el origen de la marca.
- Solamente reconocen que tiene variedad de especias.
- No cuenta con un departamento de marketing formal.
- No hay una persona dentro de la empresa que realice un seguimiento continuo y planificación de las estrategias en las etapas de producción y comercialización.
- No existe una evaluación periódica de todos los resultados.

**Mercado Objetivo:** El mercado al que se dirige la empresa son amas de casa y chefs de clase baja y media alta (Ipsos Consultor, 2015).

**Propuesta de Valor:** La propuesta de valor de la empresa es más por menos, ya que ofrece más beneficios a un menor precio que la competencia. Además, esto implica que la ventaja competitiva se genera porque los productos son cien por ciento naturales y sin conservantes (Ipsos Consultor, 2015).

**Análisis de cartera de productos:** En base al análisis proporcionado por la empresa Ipsos y considerando tanto la participación que tiene la marca en el mercado como el crecimiento relativo en la industria se ubicaron en la matriz BCG los siguientes productos: Productos estrellas: “Aliños y Condimentos procesados, Especias” y los Productos vacas: “Salsas líquidas y conservas”. Con estos resultados se pretende apoyar más a los productos estrellas, para que de esta manera sigan teniendo una buena participación en el mercado. Además, se pudo observar en la matriz BCG que existe un producto interrogante como es agua “El Eden”, ya que la empresa decidió

sacar una línea nueva de productos hace un año atrás. No obstante, la empresa tiene que realizar una buena inversión en publicidad para dar a conocer su producto y de una gran estrategia para poder optimizar su posicionamiento (Ipsos Consultor, 2015) **Ver anexo 13**

**Atributos del producto:** La empresa ofrece conservas condimentos, aliños, especias procesadas y salsas líquidas con productos 100% naturales y de calidad (Ipsos Consultor, 2015).

**Tabla 3. Productos**

Productos	Materia prima
<b>Aliño en pasta</b>	Cebolla, Ajo, pimienta, sal, comino, orégano
<b>Condimentos</b>	Achiote, aceite, manteca, curry, sazona, súper sazonzador, ajonjolí, azafrán.
<b>Especerías en general</b>	Pimienta, comino, ají en polvo, canela, anís estrellado, clavo, nuez moscada, etc.
<b>Conservas y salsas líquidas</b>	Pasta de ajo, vinagre con especias, vinagre natural, aceitunas con semillas y rellenas, ají, pasta de tomate, salsa china, salsa de mayonesa y tomate.

Adaptado de El Sabor, 2015.

**Branding:** El logotipo con el cual se puede reconocer a la empresa dentro del mercado, se presenta a continuación:



**Figura 1. Logotipo**  
Tomado de El Sabor, 2015.

**Empaque:** El empaque del producto se realiza con fundas transparentes de polietileno. Además, son poco atractivas para el consumidor, en la cual no se puede apreciar la marca con facilidad. Y por último, no cuenta con un cierre el empaque, generando a que el producto no esté guardado herméticamente (Ipsos Consultor, 2015) **Ver Anexo 14**

**Etiquetado:** El producto es empacado y envasado de acuerdo con las necesidades que requiere el producto, debidamente etiquetados en fundas transparentes donde se describe la información referente al contenido, peso y la fecha de caducidad del producto (Ipsos Consultor, 2015). **Ver Anexo 15**

**Soporte:** La empresa cuenta con un soporte técnico estable para el manejo y control de la calidad del producto, lo cual le ha permitido posesionarse y permanecer dentro del mercado, logrando mantener la satisfacción de los clientes (Ipsos Consultor, 2015).

**Precio:** La empresa considera al precio como un elemento fundamental y estratégico a la hora de introducir sus productos en el mercado, por tal razón a más de tomar en cuenta los costos de producción, considera otros elementos que intervienen en el proceso productivo, como el costo de la mano de obra y los insumos necesarios para la transformación de la materia prima en el producto final (Ipsos Consultor, 2015).

**Costo de venta:** El costo de venta del producto es calculado precisando todos los elementos del costo que intervienen en el proceso de elaboración y comercialización de los mismos que consta la mano de obra, los costos generales de fabricación y los materiales directos (Ipsos Consultor, 2015).



### Estrategia de precios

- La fijación del precio del producto se determina tomando en cuenta los costos de los materiales e insumos que interviene en la elaboración del mismo.
- El costo de los productos que lidera la competencia dentro del mercado.
- La calidad de la materia prima.
- Las políticas gubernamentales fijadas para las importaciones de ciertas materias primas.
- El margen de utilidad que se espera alcanzar.

### Estrategia de precio por competencia

- Se realiza una estrategia de precio por competencia. El ajuste se lo realiza con bonificación, descuentos y promociones.

**Plaza:** Para la venta del producto la empresa utiliza la estrategia de distribución indirecta. Es decir se realiza con la venta local a supermercados, minicadenas, autoservicios y clientes maquila, donde los clientes finalmente tienen la opción de adquirir el producto.

**Estructura del canal de distribución:** La estructura del canal de distribución que mantiene la empresa para expender sus productos es una estructura indirecta de nivel tres y con un canal convencional.

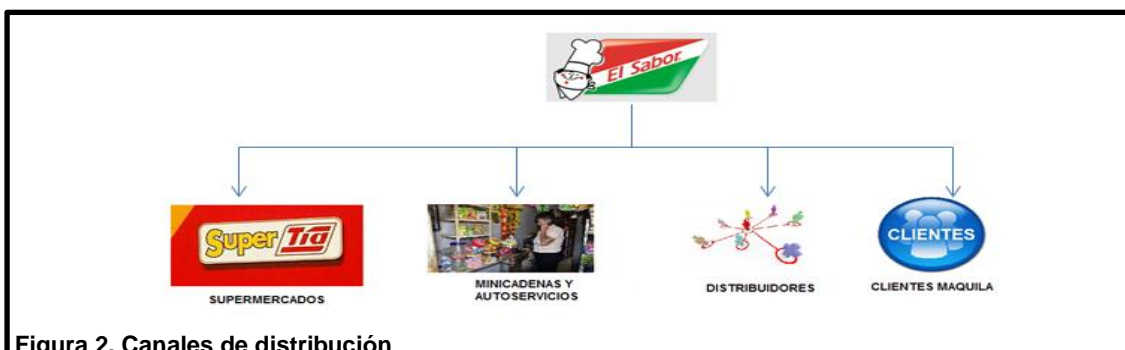


Figura 2. Canales de distribución

**Promoción:** La empresa se encuentra entre las marcas desconocidas. Sus empresas competidoras McCormick e ILe se encuentran dentro de las marcas más conocidas, cuyos resultados se reflejan en el reconocimiento que tienen sus productos y la marca de las empresas dentro de la mente de los consumidores (Ipsos Consultor, 2015). **Ver Anexo 16**

**Estrategia de publicidad:** En la actualidad la empresa "Alimensabor" Cía. Ltda., realiza campañas de publicidad mediante: **Ver Anexo 17**

- Vallas publicitarias.
- Cuñas publicitarias con Canal Uno.
- Degustaciones en autoservicios en la Ciudad de Guayaquil.
- Colocación de afiches en puntos de venta.
- Página Web <http://www.elsabor.com.ec/empresa.htm>

Tabla 4. Costeo de la mezcla de marketing

	2013	2014
<b>Gasto en publicidad</b>	\$ 158.674,21	\$ 517.371,03
<b>Utilidad neta</b>	968.003,23	1.664.950,36
<b>%</b>	16%	31%

### Promoción de ventas

- Promociones: se obsequia un producto por la compra de otro.
- Combos de productos: Combinaciones de varios productos.
- Ofertas y descuentos: Compre uno y el segundo a mitad de precio.
- Degustaciones.

La empresa establece que los porcentajes de descuentos y políticas de crédito serán de la siguiente manera:

- a. A los supermercados se concede un descuento de un 12% y se les otorgará un crédito de hasta 60 días.
- b. A los distribuidores y minicadenas un descuento hasta el 10% y se les otorgará un crédito de hasta 45 días.
- c. A los distribuidores de la lista especial se concede un descuento de un 15% y se les concederá un crédito de hasta 45 días.

**Relaciones públicas:** La empresa cuenta con un equipo de consultores internos que se encarga de realizar las negociaciones con los medios de comunicación para emitir los spot publicitarios de determinados productos a fin de beneficiar al reconocimiento de la marca; sin embargo, esto no está generando los resultados esperados, puesto que la falta presupuesto destinado para este tipo de actividades le está impidiendo acceder a un alto grado de reconocimiento y diferenciación dentro del mercado (Ipsos Consultor, 2015).

**Marketing directo:** La empresa realiza anuncios publicitarios como afiches, crípticos de los productos, los cuales son distribuidos directamente a los clientes, los cuales ponen a disposición del público dentro de sus locales o puntos de ventas.

**Marketing Internacional:** Actualmente la empresa no desarrolla un plan estratégico de marketing internacional.

## 2.2.6 Finanzas y contabilidad

### Análisis de los estados financieros

- **Razón de liquidez:** La empresa cuenta con suficiente liquidez para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo en cada uno de los años, pero con una tendencia a la baja.
- **Apalancamiento:** La empresa se encuentra financiada por parte de las acciones en un promedio anual de 66% dejando la diferencia de deuda a corto plazo.
- **Actividad:** En cuanto al ciclo de efectivo se evidencia que mantiene una tendencia a la baja, debido al ciclo de pagos de las cuentas por pagar; es necesario mencionar que hasta el año 2013 la empresa cuenta con un ciclo de efectivo positivo en vista de que el ciclo operativo es superior al ciclo de pagos, y por ende en el año 2014 este indicador es negativo y muy inferior al promedio de la industria.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad de la empresa se evidencia que a partir del año 2012 comienza a mantener utilidades con una tendencia al alza, debida al volumen de ventas generado, lo que garantiza que los propietarios maximicen sus utilidades, en lo que la empresa es superior a la industria.

### Problemas evidencias en esta área

- La razón de liquidez está bajando en los últimos años.
- Alta rotación de inventarios.
- Período de cuentas por cobrar y pagar muy elevadas.

Tabla 5. Balance General y Estado de Resultados

ESTADO DE SITUACIÓN				
	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVOS</b>	<b>4.716.175</b>	<b>6.508.515</b>	<b>9.157.354</b>	<b>10.393.577</b>
ACTIVO CORRIENTE	3.427.794	4.898.115	6.895.686	6.796.588
ACTIVOS FIJOS	1.288.381	1.610.400	2.261.668	3.596.989
<b>PASIVOS</b>	<b>1.096.931</b>	<b>2.020.799</b>	<b>3.209.603</b>	<b>4.962.152</b>
PATRIMONIO	3.619.244	4.487.716	5.947.751	5.431.425
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>4.716.175</b>	<b>6.508.515</b>	<b>9.157.354</b>	<b>10.393.577</b>
ESTADO DE RESULTADOS				
	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>	<b>7.558.535</b>	<b>9.254.727</b>	<b>10.143.534</b>	<b>10.885.799</b>
Ventas	7.558.535	9.254.727	10.143.534	10.885.799
Costos de Producción	6.860.407	7.269.072	7.255.395	5.374.730
<b>GASTOS</b>	<b>799.105</b>	<b>1.081.921</b>	<b>1.354.380</b>	<b>2.794.809</b>
Gastos de Administración	228.659	387.683	651.693	1.218.839
Gastos de Ventas	570.446	694.238	702.687	1.575.970
Otros Egresos e Ingresos	164.632	35.262	73.724	205.022
<b>UTILIDAD</b>	<b>-265.610</b>	<b>868.472</b>	<b>1.460.035</b>	<b>2.511.238</b>
15% TRABAJADORES		130.270,75	219.005,26	376.685,60
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>738.200,90</b>	<b>1.241.029,78</b>	<b>2.134.551,74</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA		162.404,20	273.026,55	469.601,38
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>575.796,70</b>	<b>968.003,23</b>	<b>1.664.950,36</b>

Tabla 6. Índices Financieros

Índice financieros	2011	2012	2013	2014	Industria
<b><u>Razones de liquidez</u></b>					
Razón del circulante	\$ 3,12	\$ 2,42	\$ 2,15	\$ 1,37	\$ 1,62
<b><u>Apalancamiento</u></b>					
Razón de endeudamiento	23%	31%	35%	48%	53%
Endeudamiento sobre el patrimonio	30%	45%	53,96%	91%	75%
<b><u>Actividad</u></b>					
Período de cuentas por cobrar	108	127	140	124	110
Período de cuentas por pagar	56	97	153	262	120
Rotación de inventario	31	27	48	68	43
<b><u>Rentabilidad</u></b>					
Margen de utilidad neto	-3,51%	9,38%	14,39%	23,07%	7,48%
ROA	-6%	13%	16%	24%	17%
ROE	-7%	19%	25%	46%	26%
<b><u>Ciclo de Efectivo</u></b>					
Ciclo Operativo	138,72	153,51	187,13	191,83	152,92
Ciclo de pagos	55,85	96,90	153,08	262,03	120,34
Ciclo de Caja	82,87	56,60	34,05	-70,20	32,58

Adaptado de Superintendencia de compañías, Valores y Seguros, 2014

Las conclusiones relevantes del análisis interno se encuentran en la matriz EFI. Ver Anexo 18

### 3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

Como conclusión se presenta el siguiente análisis FODA, con el objetivo de enfocarse en el plan de mejora.

**Tabla 7. FODA**

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficiente experiencia en la industria nacional de aliños y condimentos, está en el mercado más de 33 años.</li> <li>• Maneja materia prima 100% naturales de Ecuador y varios países.</li> <li>• Cuenta con una buena cartera de productos.</li> <li>• Tiene contratos con grandes supermercados del país como Supermaxi, Tía, entre otros.</li> <li>• Precios accesibles y competitivos</li> <li>• Cuenta con una buena participación en el mercado</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con planificación estratégica.</li> <li>• Estructura organizacional vertical.</li> <li>• Trabajo en equipo deficiente y falta cooperación del equipo humano.</li> <li>• No existe un programa de capacitación y entrenamiento continuo.</li> <li>• No tiene manual de funciones y procedimientos.</li> <li>• No tiene un programa de planificación de la materia prima.</li> <li>• No cuenta con un sistema de inventarios.</li> <li>• Bajo de presupuesto para el departamento de investigación y desarrollo</li> <li>• El sistema de información gerencial no está completo.</li> <li>• No cuenta con un departamento formal de marketing.</li> <li>• El consumidor desconoce todos los productos que ofrece la empresa El Sabor.</li> <li>• No tiene un plan de marketing establecido</li> <li>• No cuenta con la ISO 9001 e ISO 2200.</li> <li>• Tasas altas de rotación en las cuentas por cobrar e inventarios superiores a la industria.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de condimentos, aliños y especias preparados posee una gran aceptación en el mercado ecuatoriano.</li> <li>• Condimentos y aliños son productos que se consumen diariamente.</li> <li>• Apoyo del gobierno ecuatoriano a las industrias nacionales con el objetivo de incentivar a todos los sectores industriales del país, promoviendo así una campaña que estimule al consumidor a escoger primero lo de Ecuador</li> <li>• Son productos que se pueden obtener en diferentes lugares, ya que no se requiere un lugar geográfico específico para la venta.</li> <li>• Gobierno ecuatoriano promueve el consumo de productos nacionales a las empresas extranjeras (franquicias, etc.).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alza de aranceles para la importación de materia prima.</li> <li>• Venta de productos sin marcas al por mayor y a precios un poco más bajos.</li> <li>• Tiene una competencia con grandes rivales en todo el país.</li> <li>• Etiquetado afecta a los costos de producción, dificulta a algunos procesos de almacenamiento</li> <li>• Posibles desastres naturales.</li> <li>• Caída del precio del petróleo y apreciación del dólar afecta a toda la economía del Ecuador.</li> <li>• Grado de rivalidad entre empresas competidoras en esta industria es alta, porque existe un número considerado de compañías competidores</li> <li>• Inestabilidad económica</li> </ul>

Por medio de la realización del análisis situacional se evidencia los factores internos y externos que inciden de forma directa en el desempeño operativo de la empresa, permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta para alcanzar las metas y objetivos planteados.

## Conclusiones de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Según la realización del análisis interno se evidencia que las fortalezas y debilidades identificadas dentro de la empresa han determinado los factores de riesgo dentro de la misma, sin embargo a continuación se establecen cada una de las respectivas conclusiones:

- La empresa cuenta con el conocimiento y la experiencia necesaria en la producción, venta y comercialización de condimentos, especias, aliños, conservas y salsas líquidas dentro del país, lo cual le ha generado una ventaja competitiva en el mercado; sin embargo, la falta de un adecuado gestión estratégico tanto administrativo como operativo dicha fortaleza se ve amenazada, ya que la falta de un control eficiente del cumplimiento de las tareas efectuadas pone en riesgo la productividad de la misma.
- La falta de una adecuada planeación estratégica no le permite a la empresa desarrollar de forma eficiente las actividades tanto operativas como administrativas, afectando al control y optimización de los recursos tanto humanos como materiales, imposibilitando el cumplimiento eficaz de las metas propuestas.
- El contar con un canal de distribución altamente eficiente le ha permitido a la empresa mantenerse dentro del mercado, ya que por medio de las cadenas de supermercados más reconocidos del país se distribuye los productos con mayor rapidez y seguridad conservando la calidad de los mismos, logrando de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- El evidente apoyo del gobierno en cuanto a la implantación de políticas e incentivos que permitan fortalecer la industria nacional por medio de campañas de concientización al consumo y valorización de la producción interna, se convierte en una importante oportunidad para el desarrollo de la empresa.
- La empresa se dedica a la comercialización de productos considerados de primera necesidad y de consumo diario esto es una oportunidad que le permitirá desarrollar su producción y crecimiento económico.
- La aplicación de medidas arancelarias a los productos de importación pone en riesgo la producción de la empresa, ya que la elaboración de determinados productos es a base de materias primas importadas, incrementando el costo del mismo y restándole competitividad dentro del mercado.

### Punto de Vista de los factores involucrados

Para dar mayor valor al análisis FODA, se pudo realizar una cita con los empleados de la empresa, a quienes se les informó la situación actual que se encuentra la empresa para que puedan aportar con sus diferentes comentarios y recomendaciones. Se presenta los resultados de las entrevistas mantenidas con las siguientes personas que ocupan importantes cargos en la empresa.

**Tabla 8. Participantes de la reunión**

Marlene Figueroa	Asistente de Gerencia
Mariuxi Jaramillo	Jefa de Recursos Humanos
Miguel Hidalgo	Jefe Logística
Carlos Ordoñez	Jefe de Producción

## Resultados:

- Los empleados perciben que es una buena empresa y esperan que siga creciendo en los próximos años.
- La Jefa de RH manifiesta que se necesita de manera urgente una planeación estratégica dentro de la empresa para poder establecer el rumbo de la empresa y los objetivos de la misma.
- Los empleados esperarían tener más beneficios económicos y motivaciones.
- Mejorar la comunicación y trabajo en equipo con todos los departamentos de la empresa.
- La evaluación de desempeño manifiestan que no tiene que realizar la esposa del Gerente, sino cada Jefe de cada departamento.
- En el área de producción y logística necesitan un mejor sistema para que ayude a un mejor manejo de inventarios.
- La infraestructura de la empresa está quedando un poco pequeña, por lo que recomiendan que se construya más plantas y con una mejor reestructuración.
- Los empleados manifiestan que la empresa debe invertir más en marketing y publicidad para que se den a conocer más en el mercado ecuatoriano y a la vez promocionar toda cartera de productos que la empresa ofrece.

## Áreas en las que se concretará el plan de mejora con sus respectivos objetivos

Una vez evidenciado las falencias y oportunidades que se presenta en el entorno de la empresa es necesario tomar las medidas adecuadas, a fin de controlar o prevenir los posibles impactos que se presenten en el futuro, así como también implementar acciones correctivas que le permita solucionar los diferentes problemas que está afectando al desempeño operativo de la empresa en la actualidad. Para ello se propone un plan de mejoramiento estratégico dentro de las diferentes áreas de la empresa, las cuales se describe a continuación.

### Área de filosofía y estructura organizacional

#### Problemas principales:

- La misión no está bien definida de acuerdo a los parámetros que se establece en una misión, debido a que no explica que producto o servicio ofrece a los clientes, tampoco muestra el mercado al que pertenece ni la filosofía de la empresa. Y por último, no especifica la tecnología que se diferencie a las demás y el nivel de competencia que tiene la empresa.
- La visión de la empresa es muy corta no especifica con claridad a dónde quiere posesionarse en un futuro, así como también el tiempo en el cual desea cumplir las metas y objetivos propuestos para alcanzar una rentabilidad o expandirse a otras zonas que le generen mayor éxito en el mercado.
- La estructura organizacional de la empresa no está bien constituida puesto que no permite delimitar las tareas y responsabilidades de cada uno de los departamentos operativos y administrativos, retardando la toma de decisiones y de igual forma la empresa no implementa programas de incentivos para retribuir el cumplimiento de las actividades de los trabajadores.

#### Objetivos:

- Diseñar un plan estratégico que le permita direccionar la gestión administrativa y operativa de forma eficiente hacia el logro de las metas.
- Reformular la misión y visión y objetivos de la empresa a fin de evidenciar a dónde dirigir los esfuerzos del equipo de trabajo siendo claros y concisos para todos los clientes y empleados.

- Crear un manual de funciones a fin de delimitar las responsabilidades de cada uno de los trabajadores en relación con los requerimientos de cada área específica de trabajo.
- Diseñar una estructura organizacional con el propósito de que todos los departamentos estén más integrados y todo el talento humano pueda participar en la empresa.
- Formular políticas y normas de control interno que les permita llevar un mayor control de los procesos y procedimiento efectuados dentro de la empresa.
- Implementar la certificación ISO9001 con el objetivo de disminuir las incidencias de producción, incrementar la eficacia, aumentar la satisfacción tanto del personal como del cliente, entre otras ventajas.

## **Departamento de producción y operaciones**

### **Problemas principales:**

- El área de producción de la empresa carece de una adecuada infraestructura que le permita ordenar sus actividades, lo cual pone en constante riesgo la calidad de la producción.
- No cuenta con un sistema de inventarios apropiado para el control y manejo de la mercadería.
- Carece de una adecuada planificación y control con los proveedores en lo que se refiere al envío de la materia prima.
- No existe un programa de control y planificación que vigile el desarrollo adecuado de la recepción y expedición de la mercadería, puesto que la misma sale o ingresa antes o después de lo establecido.
- No cuenta con un manual de procesos.

### **Objetivos:**

- Restructurar y construir nuevos espacios físicos dentro de la planta a fin de lograr separar las actividades que generen posibles riesgos y salvaguardar la calidad del productos.
- Creación de un manual de funciones y procedimientos, con el fin de optimizar los recursos tanto materiales y humanos en favor de la productividad de la empresa.
- Controlar la calidad del producto por medio de la implantación de programas de capacitación en cuanto al desarrollo de la calidad y práctica de manufactura.
- Mejorar el control de la mercadería por medio de la aplicación de sistemas de inventarios eficientes, a fin de evitar pérdidas de los productos ni materiales primarios. Mediante la compra del Sistema Business One Fifo ayudará a un mejor manejo de los inventarios en la empresa.
- Reorganizar la planta productiva por medio de la implantación de señaléticas que les permita llevar un mejor control de los productos.
- Mejorar la producción de la empresa para alcanzar a un nivel de óptimo.
- Implementación de certificados de calidad para mejorar los productos y eficiencia. La Norma ISO 2200 ayudará en la empresa a que sus productos sean elaborados con característica de inocuidad, lo cual se evitará que se contamine los productos y sean alimentos que no ocasionen daño al consumidor.

## **Departamento de investigación y desarrollo**

### **Problemas principales:**

El departamento de investigación y desarrollo no cuenta con la experiencia y el conocimiento adecuado para poder efectuar sus actividades, de igual forma la falta de un presupuesto le imposibilita dar cumplimiento con los objetivos propuestos para esta área.

### **Objetivos:**

- Implementar programas de capacitación a todos los responsables directos del departamento a fin de incrementar su conocimiento en cuanto la investigación de nuevos productos y tendencia del mercado.
- Efectuar un estudio investigativo de los principales requerimientos que del departamento con el fin de reevaluar el presupuesto designado para esta área.

## **Sistema de información gerencial**

### **Problema principal:**

El sistema de información gerencial es deficiente y no cuenta con todas las especificaciones que la empresa requiere.

### **Objetivos:**

- Actualizar el software de la empresa con el objetivo de brindar los datos necesarios, para que de esta manera se maneje una gestión empresarial más eficiente.
- Implementar capacitaciones a los Gerentes de Área para que puedan trabajar de mejor manera con el sistema actual de la empresa.

## **Departamento de marketing y ventas**

### **Problemas principales:**

La empresa no cuenta con un departamento formal de Marketing, por tal razón la carencia de un adecuado plan de marketing está afectando al reconocimiento de la empresa en relación a sus competidores, puesto que no cuenta con estrategias de comercialización que le permita diferenciar los productos dentro del mercado competitivo.

### **Objetivos:**

- Diseñar un plan de marketing que le permita mejorar rentabilidad por medio del establecimiento de promociones y estrategias publicitarias que le permita ganar mayor reconocimiento en el mercado.
- Implementar sistemas tales como aplicaciones móviles a fin de mejorar las relaciones entre clientes y la empresa, las aplicaciones contarán con recetas para cocinar y ciertas promociones de los productos nuevos que salgan al mercado.
- Llevar un control permanente de la capacidad que tiene la empresa para satisfacer las necesidades de sus demandantes, por medio de la aplicación de encuestas permanentes.
- Medir el índice de satisfacción al cliente mensualmente con la implementación del sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM).



- Implementar más promociones y descuentos de todos los productos mediante cupones o promociones 2x1.
- Diseñar e implementar nuevos empaques de los productos de la empresa para que sean más llamativos para el consumidor y puedan reconocer más rápido a la marca.

## Departamento de finanzas y contabilidad

### Problemas principales:

La gestión del departamento de finanzas y contabilidad es inadecuada, en vista de que en la actualidad presenta indicadores financiero por encima de los indicadores de la industria.

### Descripción:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento e inversión.
- Mejorar las cuentas por cobrar e inventarios de la empresa.

**Tabla 9: Resumen de los problemas identificados**

PRINCIPALES PROBLEMAS			
ÁREA	PROBLEMA PRINCIPAL	SITUACIÓN A RESOLVER	EXPECTATIVA GERENCIAL
FILOSOFÍA	Misión	Declarar correctamente la misión, visión y objetivos de toda la organización.	Reformular la misión, visión y objetivos formalmente para alinear la razón de ser de la empresa.
	Visión		
	Objetivos		
ESTRATEGIA	Control	Implementación de un plan estratégico.	Mejorar la planeación y control mediante la implantación de los objetivos.
	Y		
	Estrategia		
ESTRUCTURA ORG.	Estructura organizacional	Diseñar una mejor estructura organizacional.	Integrar a toda la empresa y el trabajo en equipo para mejorar la productividad con mayor eficacia.
ESTRUCTURA ORG.	Administración personal	Creación de un manual de políticas. Plan de incentivos y capacitaciones.	Definir de mejor manera el perfil de cada miembro de la organización y mejorar el desempeño del equipo.
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	Proceso interno	Restructuración de la planta y creación de un manual de funciones y procedimientos.	Aumentar de la producción en 15 por ciento.
	Inventarios	Implementar un sistema FIFO para evitar las pérdidas de materia prima.	Ser más eficientes y productivos, con el sistema se pretende reducir las pérdidas de materia prima.
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Investigación	Presupuesto para investigación y desarrollo	Si aumenta mayor dinero en I&D, desearía incrementar la rentabilidad en un 12% y tener mayor participación en el mercado.

<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL</b>	Programa informático	Mejoramiento del software que actualmente se maneja en la empresa y capacitación a los gerentes de área.	Espera mejorar y ayudar el desempeño en la empresa aumentando en un 10% la calidad de la toma de decisiones administrativas.
<b>MARKETING</b>	Plan de marketing	Elaborar un plan de marketing	Aumentar las ventas en un 20% y la participación de mercado en 5%.
	Aplicaciones móviles	Creación de apps.	Dar a conocer toda la cartera de productos y sus promociones.
	Informático	Implementación de un sistema CRM.	Mejorar la comunicación, cumplir con una mayor calidad y entrega más rápida del producto en 20%, con el fin que mejore las relaciones con los clientes.
	Empaques	Creación de nuevos empaques	Impactar al cliente con nuevos diseños llamativos
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>	Endeudamiento y cuentas por cobrar e inventarios.	Problemas con cuentas por cobrar e inventarios.	Buscar préstamos bancarios y reducir las cuentas por cobrar e inventarios.

### Cronograma de Actividades

Tabla 10: Cronograma

	1			2			3			4			1		
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3
Reformulación de misión y visión	■														
Definición de objetivos estratégicos	■														
Formulación de estrategias	■	■													
Implementar un plan de incentivos y capacitaciones		■													
Creación de manual de funciones y procedimientos		■													
Contratación de un capacitador				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sala para capacitaciones del personal		■	■												
Construcción de una oficina de marketing		■	■												
Mejorar la publicidad redes sociales (Facebook, Twitter, web, etc.)		■													
Diseño de nuevos empaques		■													
Implementar aplicaciones móviles		■													
Adquirir un sistema CRM			■												
Reestructuración de la planta y nuevas plantas de producción						■	■								
Implementar un sistema de inventarios		■													
Implementación de señalética		■													
Construcción oficina de contralor		■	■												
Contratar un contralor				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratar una empresa que se encargue de la certificación ISO9001 e ISO 22000										■	■	■			

**Tabla 11: Plan de Acción**

Área	Situación a resolver	Acciones	Tiempo de ejecución		Tiempo	Responsable	Costo
			Inicio	Finalización			
Administración y Recurso Humanos	El área no cuenta con una planeación estratégica.	Reformular misión, visión y objetivos.	01/03/2016	11/03/2016	34 reuniones	Gerencia y responsables de cada área.	\$ 35.000
		Definición de objetivos estratégicos	14/03/2016	25/03/2016			
		Formulación de estrategias	28/03/2016	04/04/2016			
	Crear mayor fidelidad e identificación de los empleados	Implementar un plan de incentivos y capacitaciones.	06/04/2016	11/04/2016	5 días (40 horas)	Gerencia y responsables de cada área.	-
	Falta de responsabilidades clara en los cargos. No existe definición clara de tareas y funciones de los cargos.	Definición de responsabilidades y funciones. Creación de manual de funciones y procedimientos	18/04/2016	29/04/2016	11reuniones	Gerencia y responsables de cada área.	\$ 1.600
	No posee certificados de calidad ISO9001 e ISO22000	Implementación de certificados de calidad para mejorar los productos y eficiencia, productos inocuos.	02/01/2017	01/03/2017	58 días	Gerencia, RRHH Jefe de Producción	\$ 40.000
	Contratación de un capacitador	Las capacitaciones serán dictadas tomando en cuenta las necesidades del talento humano de la empresa.	04/07/2016	03/07/2017	3 veces al año	Gerencia, RH y Jefe de Producción.	\$ 6.400
	Construcción sala para capacitaciones del personal	Implementación de un auditorio para capacitaciones con capacidad para 50 personas.	04/04/2016	09/05/2016	35 días	Gerencia, RRHH Jefe de Producción	\$ 10.000

Área	Situación a resolver	Acciones	Tiempo de ejecución		Tiempo	Responsable	Costos
			Inicio	Finalización			
Marketing y Ventas	Construcción de una oficina para el departamento de marketing.	Edificación de una oficina de marketing necesarios para el buen desempeño de las funciones	04/04/2016	09/05/2016	35 días	Gerencia	\$ 11.000
	Creación de un plan de marketing y mejorar las relaciones con los clientes.	Mejorar la publicidad y promociones a través de medios de comunicación, redes sociales, creación de fan page en Facebook y manejo de Twitter 350 cada mes	04/04/2016	22/04/2016	Continuo	Gerencia	\$ 32.800
		Diseño de nuevos empaques	04/04/2016	15/04/2016			
		Renovar y actualizar la página web de la empresa para ser más interactiva con el cliente.	04/04/2016	11/04/2016			
		Implementar aplicaciones móviles con recetas de cocina, promociones etc.	12/04/2016	28/04/2016			
		Adquirir un sistema CRM	02/05/2016	06/05/2015			
		Medir el índice de satisfacción del cliente mensualmente.	02/04/2016	01/04/2017			
Producción	Remodelación de los espacios físicos y construcción de nuevas plantas.	Remodelación y construcción de nueva planta	08/08/2016	07/09/2016	30 días	Jefe de Producción.	\$ 15.000
	Carencia de un sistema de inventarios	Implementar un sistema de inventarios	22/07/2016	26/07/2016	4 días		\$ 50.000
	Distribución y mejor orden en planta de Producción	Implementación de señalética.	06/04/2016	29/04/2016	23 días		\$ 2.000
Área de finanzas	Construcción de una oficina para el contralor.	Edificación de una oficina para el contralor contratado.	04/04/2016	09/05/2016	35 días	Gerente	\$ 11.000
	Mejorar los índices financieros que están presentando problemas.	Contratar un contralor para contribuya en la planeación, organización, coordinación y en el control de todas las funciones de la empresa.	02/05/2016	01/05/2017	Continuo	Gerente	\$ 18.000
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 232.800</b>

#### 4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

##### Supuestos

- Se considera que para el plan de mejora se financiera la inversión requerida en un 50% con bancos y el resto con recursos propios.
- Para los años de crecimientos de los siguientes años se toma en consideración el crecimiento de la capacidad utilizada en base a la relación de las tasas históricas del crecimiento del PIB sectorial.
- Para la proyección de situación financiera y estado de resultados sin mejora se utilizó un promedio del crecimiento de la Industria 4,31%, inflación 3,7%, crecimiento de la economía 3,5% y riesgo país 12,80%. (Banco Central del Ecuador, 2014).
- La base para cada proyección se tomó en cuenta el año 2014.
- Para las proyecciones de los cinco años con mejoras se tomó en consideración las expectativas del gerente, la inflación, entre otros.
- Para el escenario optimista se utilizó el máximo del crecimiento del PIB de la Industria Manufacturera de 9,17%, mientras que para el escenario pesimista se utilizó un crecimiento del 0% y en el escenario esperado del 4,31%.
- Las cuentas por cobrar, pagar e inventario se las hizo crecer de acuerdo a las políticas de la empresa.
- Cada propuesta de mejora tiene su presupuesto definido, ya sea inversión en activos fijos y gastos en lo que respecta al capital del trabajo.
- La empresa es sujeto de crédito, además tiene la capacidad de invertir recursos propios y tiene inversiones financieras por lo que las fuentes de financiamiento están aseguradas en partes iguales.
- Para la evaluación financiera del plan de mejora se va analizar los flujos de efectivo incrementales e identificar todos los costos involucrados en el proyecto, procedentes de las mejoras planteadas para los próximos cinco años.

##### Proyecciones de estado de resultados con mejora

Tabla 12. Estados de Resultados Incremental

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Netos incrementales</b>	277.139	306.660	339.327	375.473	415.469
<b>Costo de ventas</b>	73.480	82.424	92.260	103.070	-70.534
<b>Utilidad Bruta</b>	203.659	224.236	247.066	272.403	486.003
<b>Gastos</b>	203.771	132.772	138.350	144.453	149.878
<b>Depreciaciones</b>	20.700	20.700	19.100	850	850
<b>Utilidad Operativa</b>	-20.812	70.764	89.617	127.100	335.275
<b>Intereses préstamos</b>	11.891	9.752	7.367	4.705	1.735
<b>Utilidad antes de part. laboral e impuestos</b>	-32.703	61.012	82.250	122.395	333.540
<b>Participación Laboral</b>	-	9.152	12.338	18.359	50.031
<b>Utilidad antes de impuesto (EBT)</b>	-32.703	51.860	69.913	104.036	283.509
<b>Impuesto a la renta</b>	-	11.409	15.381	22.888	62.372
<b>Utilidad neta</b>	-32.703	40.451	54.532	81.148	221.137

Los ingresos netos incrementales se obtienen de la siguiente manera:

$$\text{crecimiento de ventas}_1 = \frac{\text{Ventas sin mejora} * (\% \text{Escenario Esperado} - \% \text{Capacidad instalada sin mejora año 1})}{\% \text{Capacidad instalada}}$$

$$\text{crecimiento de ventas}_1 = \frac{11547442 * (66,70\% - 65,20\%)}{62,5\%} = \$ 277.139$$

## Proyecciones de estado de financiero con mejora

Tabla 13. Proyección estado de situación financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
Caja	277.716	326.193	384.986	449.688	594.145
Cuentas x cobrar	(75.905)	(77.608)	(79.105)	(80.349)	(81.290)
Inventarios	(39.831)	(40.510)	(41.128)	(41.674)	(75.474)
Activos corrientes	<b>161.980</b>	<b>208.075</b>	<b>264.752</b>	<b>327.664</b>	<b>437.381</b>
Activos fijos	103.750	103.750	103.750	103.750	103.750
Depreciación Acumulada	(20.700)	(41.400)	(60.500)	(61.350)	(62.200)
Activos Fijos netos	83.050	62.350	43.250	42.400	41.550
Total activos	<b>245.030</b>	<b>270.425</b>	<b>308.002</b>	<b>370.064</b>	<b>478.931</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
Cuentas por pagar proveedores	63.412	68.973	75.022	81.602	(2.034)
Pasivos Corrientes	63.412	68.973	75.022	81.602	(2.034)
Préstamos bancarios LP	97.921	77.304	54.300	28.635	-
Aporte accionistas	116.400	116.400	116.400	116.400	116.400
Utilidad del ejercicio	(32.703)	40.451	54.532	81.148	221.137
Utilidades retenidas		(32.703)	7.748	62.280	143.428
Total patrimonio	83.697	124.148	178.680	259.828	480.965
Total pasivo y patrimonio	<b>245.030</b>	<b>270.425</b>	<b>308.002</b>	<b>370.064</b>	<b>478.931</b>

El estado de flujo de efectivo y caja se encuentra en los anexos 19 y 20 respectivamente.

**Evaluación financiera:** Se determina que la evaluación y propuesta financiera del plan de mejoramiento es económicamente viable, se estableció primeramente una inversión inicial de USD 232.800, logrando así un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 146.719 para el proyecto y un VAN de USD 30.133 para el inversionista. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es superior al costo de oportunidad WACC o CPPC 17,2%, con el 44,18 % TIR proyecto y 45,61% TIR inversionista en el escenario esperado.

Tabla 14. Evaluación financiera del proyecto

	Escenario Esperado		Escenario Pesimista		Escenario Optimista	
	PROYECTO	INVERSIONISTA	PROYECTO	INVERSIONISTA	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	146.719	30.133	58.602	(16.236)	2.334.631	857.674
TIR	44,18%	45,61%	33,64%	15,73%	147,29%	161,84%
B/C	1,63		1,25		11,03	
Período de recuperación	2,6	Años	3,78	Años	1,41	Años

### Período de recuperación de la inversión

Tabla 15. Período de recuperación de la inversión

Cálculo de periodo de recuperación				
0	(232.800)			
1	152.052	(80.748)	1,00	1,00
2	50.325	(30.424)	1,00	1,00
3	50.843	20.419	0,60	0,60
4	47.938	68.356	(0,43)	-
5	78.363	146.719	(0,87)	-
Período de recuperación (años)				2,60

## Estructura de Capital

Tabla 16. Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
	<b>0</b>
<b>INVERSIONES</b>	
Capital de Trabajo	129.050
Activos fijos	103.750
<b>TOTAL</b>	
Inversión Acumulada	<b>232.800</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>	
Prestamos	116.400
Accionistas	116.400
<b>Total financiamiento</b>	<b>232.800</b>

Tabla 17. Costo Promedio Ponderado de Capital

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL				
	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
<b>Crédito</b>	50,0%	11,0%	33,7%	3,6%
<b>Aportes socios</b>	50,0%	27,1%	27,1%	13,5%
	100,0%			
			<b>CPPC</b>	<b>17,2%</b>

**Índices financieros:** Los resultados de los índices financieros del proyecto son favorables como se puede observar en el Anexo 21. La empresa de acuerdo al análisis de la información financiera histórica se pudo observar claramente que tenía problemas en los indicadores financieros de activos que exactamente eran cuentas por cobrar e inventarios. Pero de acuerdo a las mejoras en el proyecto y mediante la evaluación se concluye que las cuentas antes mencionadas se reducen considerablemente, generando resultados mejores que la industria. Además, los índices de liquidez, rentabilidad, actividad y valor de mercado tienen resultados positivos.

Se puede observar claramente en la siguiente tabla que los índices financieros que tenían algunos problemas, con las mejoras propuestas se logran mejores resultados.

Tabla 18. Índices Financieros

Índice financieros	Situación actual	Año 1	Industria
Período de cuentas por cobrar	123,72	82,65	110,14
Rotación de inventario	68,11	64,71	42,78

Por último, se incluye los estados de resultados y situaciones financieras totales sin mejores y con mejoras en el Anexo 22.

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

Las principales conclusiones a las se llegó luego del estudio y análisis correspondiente a la empresa Alimentos “Alimensabor” El Sabor Cía. Ltda., son las siguientes:

- A través del análisis del entorno externo se determinaron las oportunidades y amenazas evidenciadas en el medio a fin de determinar la influencia de estos factores en el desarrollo normal de la empresa.
- Se determinaron las capacidades que tiene la empresa a través de la experiencia adquirida en el tiempo. No obstante, la declaración de una nueva misión, visión y valores es el inicio para poder proponer el nuevo direccionamiento estratégico de la empresa, ya que al poner en práctica estos principios de la planeación dan marcha al establecimiento de objetivos, estrategias y políticas que alinearán de mejor manera a la empresa Alimentos El Sabor “Alimensabor” Cía. Ltda., a alcanzar el posicionamiento al que se desee llegar.
- La planificación estratégica en la empresa es el punto de partida para que pueda lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas y utilizar como una herramienta para enfrentar a cualquier desafío que se la presente. Es decir, mediante una planificación estratégica logrará un mejor y alto desempeño de las funciones en la empresa, ya que la misma consentirá una mejor administración, organización y gestión en cada sector de la empresa.
- La adecuada estructura y gestión de los recursos humanos permitirá una óptima toma de decisiones por parte del personal administrativo, permitiéndole ejecutar de la mejor manera las actividades establecidas diariamente para que impulsen el crecimiento y desarrollo empresarial.
- La empresa con la implementación de la Gestión de la calidad ISO 9001 e ISO 2200, le permitirá convertirse en una entidad competitiva mucho más consistente en el mercado y por ende tener un mejor desempeño operativo que le ayudará a reducir algunos errores. Además, aumentará y motivará el nivel de compromiso de los trabajadores mediante procesos internos más eficientes.
- Necesariamente debe estructurarse un manual de procedimientos y funciones operativas, ya que le permite a una empresa desarrollarse competitivamente dentro del mercado; puesto que un manual de procedimientos y funciones consigue y conserva un sólido plan en una organización. Además, ayuda a determinar las responsabilidades de cada puesto y la relación con los demás, entre otros beneficios.
- La empresa tiene como misión la producción de aliños, condimentos, conservas, especias y salsas líquidas, destacándose de otras actividades económicas de similar finalidad, por su aporte al sector. Lo que posibilita tener excelentes oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa.
- Las estrategias de marketing empresariales que se definió le permitirán a la empresa ganar mayor posicionamiento y ventaja competitiva, flexibilidad y diferenciación de productos que le ayudará a posicionarse como un competidor más fuerte en el mercado.
- Al implementarse lo anterior y realizarse las inversiones necesarias, de acuerdo a los estados financieros que se realizaron permiten obtener un mejor desenvolvimiento de la empresa y a la vez ser más competitivo y rentable. La evaluación financiera de este plan de mejora muestra que la propuesta de mejoramiento es económicamente viable, con un VAN positivo de USD 146.719 y con una TIR 44,18% que supera al costo de oportunidad.



## REFERENCIAS

- Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cia Ltda. (2015). *Investigacion de campo*. Guayaquil. (J.Salas, Entrevistador)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Ecuador: panorama general*. Recuperado el 26 de septiembre de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Información Estadística Mensual No.1965 Noviembre 2015*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- CNF. (2013 ). *Secretaría Nacional Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 03 de Octubre de 2014 de <http://www.planificacion.gob.ec/senplades-resalta-papel-de-la-transformacion-de-la-matriz-productiva-en-un-foro-de-la-cfn/>
- El telégrafo. (22 de Julio de 2014). *Los nuevos chefs redescubren las recetas antiguas*. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/regionales/regional-centro/item/los-nuevos-chefs-redescubren-las-recetas-antiguas.html>.
- Ekos Negocios. (2014). *Zoom al sector alimenticio*. Recuperado el 05 de octubre de 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>
- El Ministro del trabajo. (2015). *Instructivo para el registro de reglamento*. Recuperado el 04 de octubre de 2015 de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/INSTRUCTIVO-PARA-EL-REGISTRO-DE-REGLAMENTOS-Y-COMITES-DE-HIGIENE-Y-SEGURIDAD-EN-EL-T.pdf>
- El Sabor. (2015). *La Empresa*. Recuperado el 30 de septiembre de 2015 de <http://www.elsabor.com.ec/empresa.htm>
- El telegrafo . (20 de Enero de 2014). *Alimentos en el Ecuador, mercado abastecido y sin riesgos*. Recuperado el 30 de septiembre de 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/alimentos-en-el-ecuador-mercado-abastecido-y-sin-riesgos.html>
- El universo. (06 de Marzo de 2015). *Ecuador aplicará salvaguardias al 32 % de sus importaciones durante 15 meses*. Recuperado el 02 de octubre de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/06/nota/4627241/ecuador-aplicara-salvaguardias-32-sus-importaciones-durante-15>
- El Universo. (05 de Junio de 2015). *La economía de Ecuador crecerá solo el 1,9% en el 2015, señala Banco Central*. Recuperado el 03 de Octubre de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/06/05/nota/4943931/economia-ecuador-crecera-solo-19-2015>
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. México, México: Pearson.
- Freire, L. (30 de noviembre de 2015). *Filosofía de la empresa*. (J. Salas, Entrevistador)
- Freire, L. (30 de Octubre de 2015). *Investigación de campo de la empresa*. (J. Salas, Entrevistador)
- Industria Alimenticia. (2015). *10 principales tendencias alimentarias para el 2015*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2015 de

<http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87614-principales-tendencias-alimentarias-para-el-2015>

INEC. (2015). *Ecuatorianos*. Recuperado el 04 de noviembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

INEC. (2015). *Población y Demografía*. Recuperado el 30 de septiembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

INEC. (2009). *La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado el 14 de noviembre de 2015 de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>

Ipsos Consultor. (2015). *Profundización de imagen y categoría*. Recuperado el 17 de octubre de 2015 de [http://www.ipsos.com/Country\\_Profile\\_Ecuador](http://www.ipsos.com/Country_Profile_Ecuador)

Jaramillo, M. (30 de Octubre de 2015). Análisis interno de la empresa. (J. Salas, Entrevistador)

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Productividad. (2014). *Es más fácil producir en Ecuador, que importar. Vamos a apoyar a la Industria Nacional*. Recuperado el 02 de octubre de 2015 de <http://www.produccion.gob.ec/es-mas-facil-producir-en-ecuador-que-importar-vamos-a-apoyar-a-la-industria-nacional/>

Ministerio de Salud Pública. (2014). *Este 29 de noviembre se cumple plazo para que alimentos procesados tengan las nuevas etiquetas*. Recuperado el 03 de octubre de 2015 de <http://www.salud.gob.ec/este-29-de-noviembre-se-cumple-plazo-para-que-alimentos-procesados-tengan-las-nuevas-etiquetas/>

Orozco, M. (21 de Marzo de 2015). *Conozca el listado de alimentos importados que pagan más arancel*. Recuperado el 02 de octubre de 2015, de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/alimentos-importados-salvaguardias-ecuador.html>

Ordoñez, C. (30 de Octubre de 2015). Análisis de producción y operación. (J. Salas, Entrevistador)

Pacific Credit Rating. (2014). *Ecuador: Alimentos*. Recuperado el 02 de Octubre de 2015 de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_alimentos.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf)

Ponce, F. (15 de Septiembre de 2015). Tendencias de mercado y la industria . (J. Salas, Entrevistador)

Proecuador. (2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Proecuador. (2014). *Tendencias e innovación para alimentos procesados*. Recuperado el 01 de diciembre de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/Informe-Inteligencia-Feria-Barcelona-2014-Empresas.pdf>

Revista Líderes. (14 de septiembre de 2014). *Las empresas se integran a la responsabilidad social corporativa*. Recuperado el 05 de octubre de 2015 de

<http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-integran-responsabilidad-social-corporativa.html>

Russell, B. (2010). *Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente*. Recuperado el 02 de octubre de 2015 de <http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>

Servicios de Rentas Internas. (2013). *SRI El Sector de Alimentos*. Recuperado el 27 de octubre de 2015 de [http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/1.6-Miguel-Avil%C3%A9s-SRI-El-Sector-de-Alimentos-en-el-Ecuador\\_Un-Enfoque-Tributario.pdf](http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/1.6-Miguel-Avil%C3%A9s-SRI-El-Sector-de-Alimentos-en-el-Ecuador_Un-Enfoque-Tributario.pdf)

Superintendencia de Compañías. (2014). *Industria Manufacturera*. Recuperado el 05 de octubre de 2015 de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=ln](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=ln)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2015). *Portal de Información / Sector societario*. Recuperado el 09 de octubre de 2015 de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)

# ANEXOS

### Anexo 1: Índices Macroeconómicos del Ecuador

	2015 Sept	2014	2013
<b>Población</b>	16.345.556	16.027.000	15.740.000
<b>Salario Básico Unificado</b>	\$ 354,00	\$ 340,00	\$ 318,00
<b>Pobreza Nacional</b>	24,12%	24,53%	25,55%
<b>Canasta Básica</b>	\$ 670,53	\$ 641,20	\$ 612,05
<b>Inflación</b>	3,78%	3,67%	2,70%
<b>PIB</b>	\$ 100.000.000	\$ 98.900.000	\$ 90.020.000
<b>Crecimiento del PIB</b>	3,50%	3,80%	4,60%
<b>Precio Petróleo</b>	\$ 47,49	\$ 92,00	\$104,84
<b>PIB Sector Manufacturero</b>	<b>Industria Alimenticia constituyó en el 2014:</b>		
	54,50%		

Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2015.

### Anexo 2: Productos afectados por las salvaguardias

Productos	Partida Arancelaria	Salvaguardia
<b>Almendra</b>	0802.12.90.00	45%
<b>Nuez pelada</b>	0802.32.00.00	15%
<b>Pasas</b>	0806.20.00.00	45%
<b>Garbanzo</b>	0713.20.90.00	45%
<b>Ciruela pasa sin semilla</b>	0813.20.00.00	45%
<b>Pimienta de Olor</b>	0904.11.00.00	15%
<b>Canela</b>	0906.11.00.00	5%
<b>Comino</b>	0909.31.00.00	15%
<b>Laurel</b>	0910.99.10.00	45%
<b>Canguil</b>	1005.90.20.00	45%
<b>Alpiste</b>	1008.30.90.00	15%
<b>Almidón de maíz</b>	1108.12.00.00	5%
<b>Durazno</b>	2008.70.20.00	45%
<b>Mostaza Preparada</b>	2103.30.20.00	45%

Adaptado de Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cía. Ltda., 2015.

### Anexo 3: Productos de la canasta básica familiar

Productos que incluye la canasta básica y mínima vital		
Arroz	Azúcar	Corte de pelo
Carne	Papas	Papel higiénico
Atún	<b>Sal, aliños, condimentos y conservas.</b>	Detergente
Huevos	Frutas	Almuerzo
Leche	Energía eléctrica	Futbol
Cebolla	Ropa confeccionada	Periódico
Choclo	Calzado	Cigarrillo
Tomate	Transporte	Shampoo
Atención medica	Útiles de primaria	<b>Salsas líquidas</b>

Adaptado de INEC, 2015.

### Anexo 4: Empresas competidoras

Empresa	Activos totales	Ventas 2014	% Participación en Ventas
Marcseal S.A.	\$ 6.221.766,22	\$ 9.367.821,13	36%
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A. Aecdesa	\$ 5.283.541,77	\$ 8.865.452,19	34%
Alimentos El Sabor Alimensabor Cía. Ltda.	\$ 10.393.576,70	\$ 4.738.402,97	18%
Inveragrocorp S.A.	\$ 2.830.058,71	\$ 1.303.211,10	5%
Especies Exóticas Esxot Cía. Ltda.	\$ 586.429,56	\$ 1.177.018,88	5%
Proaji Cía. Ltda.	\$ 1.159.137,83	\$ 250.848,77	1%
Importadora Y Distribuidora De Alimentos S.A. Impidalsa	\$ 2.618.570,97	\$ 22.542,92	0%
<b>Total ventas</b>	<b>\$ 29.093.081,76</b>	<b>\$ 25.725.298,00</b>	<b>100%</b>

Adaptado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015.

### Anexo 5: Clientes

Clientes	Clientes
Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A.	Insualimco
Datugourmet Cía. Ltda.	Cedrax s.a.
Oriental Industria Alimenticia O.I.A. Cía. Ltda.	Jefamicorp s.a
Alitecno Comercio E Insumos Para Ind.	Paladines Vallejo Jorge Alberto
Alimentos Disnac S. A.	Industrial lingsa s.a. .
Produplicant S.A.	Reyes Rosero Javier Rafael
Prod.Aliment.Y Licores Proalco Cía. Ltd.	I.m.c. Ruilova Cía. Ltda.
Procesadora Nacional De Alimentos C.A.	Alimentos Fortificados Fortesan Cía. Ltda.
Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A	Industria de alimentos la europea.
Supermercados La Favorita C A	Importadora El Rosado S.A.
Industria Agrícola Exp. Inaexpo	Tiendas industriales asociadas Tía S.A.
Americana De Comercio Amexco Cía. Ltda.	Serviempa q.s.a.
Embutser S.A.	Nestlé ecuador s.a.
Pronaca	Liris
Tropicalimentos S.A.	Pesantes jackeline
Sumesa S.A.	Snacks América Latina Ecuador
Química Suiza Industrial Del Ecuador Qsi S.A.	<b>ENTRE OTROS</b>
Negocios Industriales Real Nirsa S.A.	

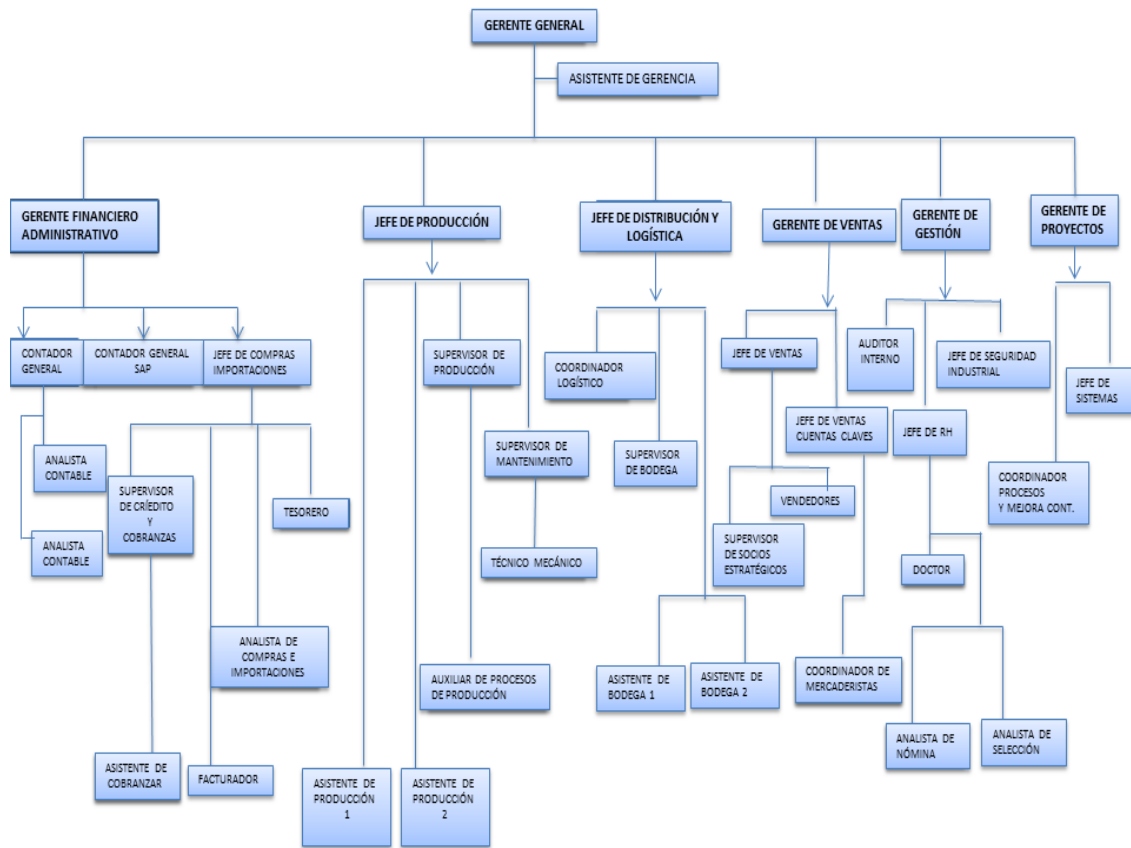
Adaptado de Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cía Ltda, 2015.

## Anexo 6: Matriz EFE

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	El uso de condimentos y aliños preparados posee una gran aceptación en el mercado ecuatoriano.	5,0	0,093	2,0	0,185
O2	Apoyo del gobierno ecuatoriano a las industrias nacionales con el objetivo de incentivar a todos los sectores industriales del país, promoviendo así una campaña que estimule al consumidor a escoger primero lo de Ecuador.	5,0	0,093	3,0	0,278
O3	Son productos que se pueden obtener en diferentes lugares, ya que no se requiere un lugar geográfico específico para la venta.	5,0	0,093	3,0	0,278
O4	Los condimento y aliños son productos que se consumen a diario	5,0	0,093	3,0	0,278
O5	Gobierno ecuatoriano promueve el consumo de productos nacionales a las empresas extranjeras (franquicias, etc.).	5,0	0,093	3,0	0,278
N.-	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	Alza de aranceles para la importación de materia prima	5,0	0,093	3,0	0,278
A2	Venta de productos sin marcas al por mayor y a precios un poco más bajos.	5,0	0,093	2,0	0,185
A3	Tiene una competencia con grandes rivales en todo el país	5,0	0,093	2,0	0,185
A4	El etiquetado afecta a los costos de producción, dificulta en algunos procesos de almacenamiento y envió para el extranjero.	3,0	0,056	2,0	0,111
A5	Caída del precio del petróleo y apreciación del dólar lo cual afecta a toda la economía del Ecuador	5,0	0,093	2,0	0,185
A6	Grado de rivalidad entre empresas competidoras en esta industria es alta, porque existe un número considerado de compañías competidores	3,0	0,056	1,0	0,056
A7	Inestabilidad económica	3,0	0,056	1,0	0,056
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO</b>		<b>54,0</b>	<b>1,0</b>	<b>27,0</b>	<b>2,4</b>

- Tomando en cuenta los resultados ponderados en la matriz de impactos se determina que los factores externos que influyen el entorno de la empresa alcanza una calificación de 2.40, lo que indica que la empresa está por debajo de la media 2,5, por lo cual es importante plantear diferentes estrategias que permitan capitalizar las oportunidades externas y evitar las amenazas.
- En base al estímulo por parte del gobierno en cuanto al consumo de “primero lo nuestro”, la empresa deberá impulsar una extensiva penetración en el mercado.
- Para contrarrestar las barreras arancelarias la empresa “El Sabor” deberá optar por encontrar proveedores que tengan mejores acuerdos comerciales con el Ecuador, con el fin de tener menores tarifas arancelarias.
- Realizar una alianza estratégica con el mercado informal con el propósito de atender una demanda mayor.
- Cumplir con las normas de etiquetado “semáforo” en el Ecuador que sean destinadas para consumo nacional; mientras que se debería embazar los productos para exportación con las normativas internacionales, lo que permitirá disminuir los costos de producción.

## Anexo 7: Estructura organizacional de la empresa



Adaptado de Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cia Ltda, 2015.

## Anexo 8: Proveedores de la Empresa

Número	Código	Proveedores
1	P0991331859001	Atimasa s.a.
2	P0992365587001	Codgraf s.a.
3	P0990019606001	Delta plastic c.a.
4	P1791349644001	Distribuciones y representaciones repydisa c.a.
5	P1790040968001	Industrial Danec sa
6	P0992684283001	Jefamicorp s.a.
7	P1390012949001	La fabril s.a.
8	P0991250212001	Litotec s.a.
9		Entre otros

Adaptado de Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cia Ltda, 2015.



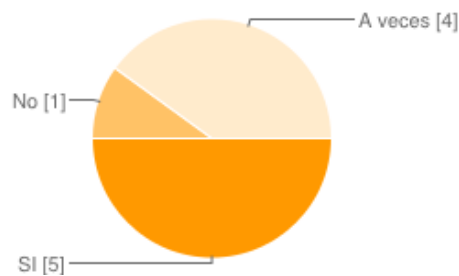
### Anexo 9: Capacidad Instalada

Detalle	Tiempo
Total de días al año	365
Días laborables al mes	20
Total días laborables	240
<b>Tiempo de elaboración por ciclo</b>	
Horas laborables por día	8
Cantidad de procesado por hora	500 kilogramos
Cantidad procesado por día	4.000 kilogramos
Cantidad procesado a la semana	20.000 kilogramos
Cantidad procesado al mes	80.000 kilogramos
Cantidad de producción anual	<b>960.000 kilogramos</b>

Adaptado de Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cia Ltda, 2015.

### Anexo 10: Encuesta clientes de la empresa

¿Las entregas del producto han sido oportunas?



Nombre de la empresa:	Teléfono:	Correo electrónico:
Tia S.A.	042-598830	mac@tia.com.ec
Distribuidora Bonilla	62645047	giobo79@hotmail.com
Dycom	4199237	info@dycomventas.com.ec
Industria De Alimentos La Europea	72860770	conservas@laeuropea.com.ec
Insualimco Cia Ltda.	22626191	insualimco@uio.satnet.net
Grano Reyes	999749139	granoreyes@hotmail.com
Liris	2805400	kvillegas@liris.com.ec
Avícola Fernández	2656086 EXT 106 Ing. FLORES	dguerra@corpfernandez.com
Cuencalicor	72855325	cuencalicor_dpto_adm@hotmail.com
Paladines Deportes	991516038	

### Anexo 11: Tecnología de la empresa



Adaptado de Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cia Ltda, 2015.

### Anexo 12: Planta de la empresa



Adaptado de Alimentos El Sabor "Alimensabor" Cia Ltda, 2015.

## Anexo 13: Matriz BCG

### MATRIZ BCG



Tomado de Ipsos Consultor, 2015.

## Anexo 14: Empaque del producto



El empaque ideal debería tener un cierre para que el producto esté guardado herméticamente, sea más fácil de almacenar y preserve su propiedades.

Creer que si el material del empaque no fuera transparente y fuera más grueso costaría más el producto es por esto que no les incomoda que este sea transparente.

Les agrada poder ver los ingredientes en el empaque ya que les transmite la naturalidad del producto. La inversión en diseño es clave.

Si bien les parece necesario un cambio de empaque no estarían dispuestas a pagar más por el producto.

Ipsos Marketing

Tomado de Ipsos Consultor, 2015.

## Anexo 15: Etiquetado

Ipsos Consultor Ejercicio Natural Grouping	
Tamaño ideal presentación grande	 <p>Duran más de un mes</p>
Tamaño ideal presentación mediana	 <p>Orégano, laurel y canela son especias que usan con frecuencia por lo tanto necesitan presentaciones medianas que duren aproximadamente 15 días y conserven su aroma.</p>
Tamaño ideal presentación pequeña	 <p>Especias dulces, pimienta y achiote. Son usadas con menor frecuencia y se prefieren empaques que duren alrededor de 15 días para de esta manera preservar la aroma.</p>

Ipsos Marketing

Tomado de Ipsos Consultor, 2015.

## Anexo 16: Promoción

Ipsos Consultor Clasificación de las marcas			
<p><b>“Líderes”</b> Reconocidas por su trayectoria, forman parte de la vida de la gente. • Excelente calidad • Variedad de producto.</p>	<p><b>Mejor calidad</b></p> <p><b>MCCORMICK</b> <b>ILE</b></p> <p>Asociadas con calidad, variedad e innovación.</p>	<p><b>Tradicionales</b></p> <p><b>MCCORMICK</b> <b>ILE EL SABOR</b> <b>CONDIMENSA</b></p> <p>Asociadas a tradición por su tiempo en el mercado.</p>	<p><b>“Seguidoras”</b> Marcas de tradición, reconocidas, de calidad.</p>
	<p><b>Desconocidas</b></p> <p><b>EL SABOR)</b> <b>AMAZONAS</b> <b>DON YAKA</b> <b>SUPERMAXI</b></p> <p>Pese que las han visto no las han probado o las han probado pero no son fieles a la marca</p>	<p><b>Menor uso</b></p> <p><b>CONDIMENSA</b> <b>ILE EL SABOR</b></p> <p>Asociadas con empaques de menor calidad, precio económico.</p>	

Ipsos Marketing

Tomado de Ipsos Consultor, 2015.

## Anexo 17: Degustaciones



Adaptado de Ipsos Consultor, 2015.

### Anexo 18: Matriz EFI

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F1	Suficiente experiencia en la industria nacional de aliños y condimentos, está en el mercado más de 33 años. .	5,0	0,081	4,0	0,32
F2	Maneja materia prima 100% naturales de Ecuador y varios países	5,0	0,081	3,0	0,24
F3	Buena participación y aceptación en todo el mercado nacional.	3,0	0,048	3,0	0,15
F4	Cuenta con una buena cartera de productos	3,0	0,048	4,0	0,19
F5	Precios Accesibles y competitivos.	3,0	0,048	4,0	0,19
F6	Canales de distribución altamente reconocidos dentro del mercado como son Súper Maxi, Tía, entre otros.	5,0	0,081	3,0	0,24
N.-	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
D1	No cuenta con planificación estratégica.	3,0	0,048	2,0	0,10
D2	Estructura organizacional vertical	3,0	0,048	2,0	0,10
D3	Trabajo en equipo deficiente y falta de cooperación del equipo humano	5,0	0,081	2,0	0,16
D4	No existe un programa de capacitación y entrenamiento continuo	5,0	0,081	2,0	0,16
D5	No tiene manual de funciones y procedimientos	5,0	0,081	4,0	0,32
D6	No cuenta con un departamento de marketing formal	3,0	0,048	2,0	0,10
D7	Bajo de presupuesto para el departamento de investigación y desarrollo	3,0	0,048	2,0	0,10
D8	El consumidor desconoce todos los productos que ofrece la empresa El Sabor	3,0	0,048	2,0	0,10
D9	El sistema de información general no está completo.	3,0	0,048	1,0	0,05
D10	No tiene un programa de planificación de la materia prima	5,0	0,081	4,0	0,32
D11	No cuenta con la ISO 9001 e ISO 2200	5,0	0,081	4,0	0,32
D12	Tasas altas de rotación en las cuentas por cobrar y pagar superiores a la industria.	3,0	0,048	2,0	0,10
<b>TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO</b>		62,0	1,0	44,0	2,8

- Los factores internos que influyen dentro de la empresa alcanza una calificación de 2.8, lo que indica que la empresa está por encima de la media 2.5.

- La empresa tiene que seguir trabajando de mejor manera para minimizar las debilidades, ya que pueden ser factores que limitar el accionar de las ventas.

- La planificación estratégica en la empresa será el punto de partida para que pueda lograr un mejor desempeño en las diferentes áreas y utilizar como una herramienta para poder enfrentar a cualquier desafío que se la presente.

- Una adecuada estructura y gestión de los recursos humanos le permitirá una óptima toma de decisiones por parte del personal administrativo, permitiéndole ejecutar de mejor manera las actividades establecidas diariamente para que impulsen el crecimiento y desarrollo empresarial.

### Anexo 19. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		(32.703)	40.451	54.532	81.148	221.137
(+) depreciación y amort		20.700	20.700	19.100	850	850
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		75.905	1.703	1.497	1.245	941
(-) Incrementos de Inventarios		39.831	679	618	546	33.800
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		63.412	5.562	6.049	6.579	(83.635)
<b>Flujo neto de caja operativo</b>		<b>167.145</b>	<b>69.095</b>	<b>81.795</b>	<b>90.367</b>	<b>173.092</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos	(103.750)					
Activos Diferidos	-					
Flujo de caja neto por inversiones	(103.750)	-	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos	116.400					
Aportes accionistas	116.400					
Pago de Prestamos		(18.479)		(23.003)		(28.635)
Flujo neto de caja por act. Financieras	232.800	(18.479)	(20.617)	(23.003)	(25.665)	(28.635)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
Caja al inicio		129.050	277.716	326.193	384.986	449.688
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>129.050</b>	<b>148.666</b>	<b>48.478</b>	<b>58.792</b>	<b>64.702</b>	<b>144.457</b>
Caja Final	<b>129.050</b>	<b>277.716</b>	<b>326.193</b>	<b>384.986</b>	<b>449.688</b>	<b>594.145</b>

### Anexo 20 Estado flujo de caja

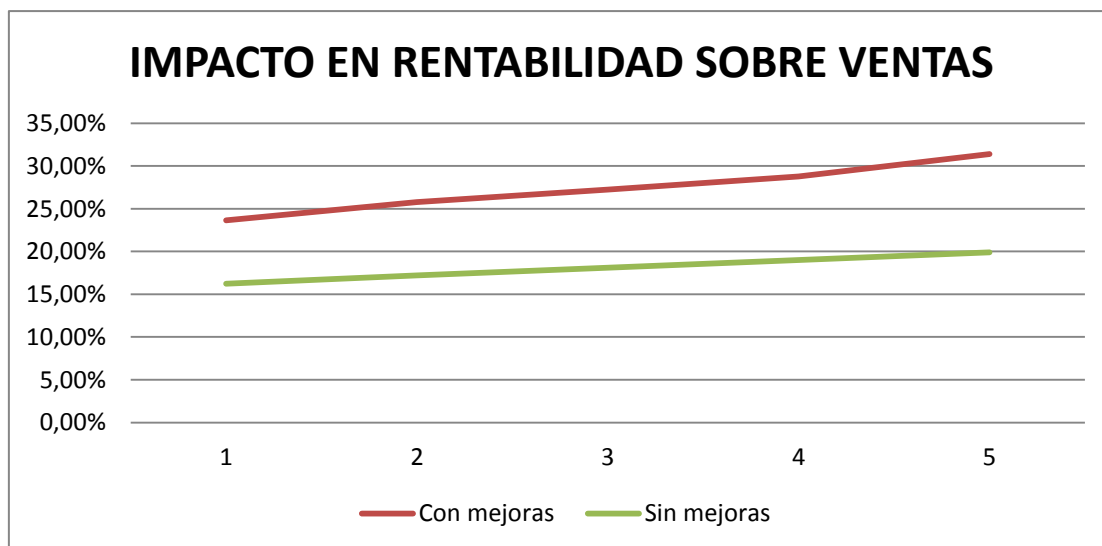
Evaluación proyecto de mejora escenario esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		(21.682)	40.451	54.532	81.148	221.137
Depreciación y amortización (+)		20.700	20.700	19.100	850	850
Variación de capital de trabajo		179.148	7.944	8.163	8.369	(48.895)
Gastos de Capital	(232.800)					
Flujo de efectivo disponible del proyecto	(232.800)	178.166	69.095	81.795	90.367	173.092
Flujos descontados	(232.800)	<b>152.052</b>	<b>50.325</b>	<b>50.843</b>	<b>47.938</b>	<b>78.363</b>
Deuda	116.400					
Pago Principal Deuda		(18.479)	(20.617)	(23.003)	(25.665)	(28.635)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		(7.884)	(6.466)	(4.884)	(3.119)	(1.150)
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(116.400)	<b>125.689</b>	<b>23.241</b>	<b>22.955</b>	<b>19.153</b>	<b>48.578</b>
Flujos descontados	(116.400)	<b>98.924</b>	<b>14.397</b>	<b>11.192</b>	<b>7.350</b>	<b>14.671</b>

## Anexo 21. Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>						
Margen neto de utilidad	23,66%	25,77%	27,23%	28,77%	31,39%	7,48%
ROA	29%	32%	34%	36%	40%	17%
ROE	49%	54%	58%	61%	66%	26%
<b>RAZON DE ROTACION</b>						
Rotación cuentas por cobrar	82,65	82,65	82,65	82,65	82,65	110,14
Rotación cuentas por pagar	178,31	177,96	177,61	177,61	176,94	120,34
Rotación de inventario	64,71	64,71	64,71	64,71	64,71	42,78
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>						
Razón del circulante	1,59	1,68	1,75	1,83	1,95	1,62
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón de endeudamiento	41%	41%	41%	41%	40%	53,00%
Endeudamiento patrimonial	70%	70%	70%	70%	70%	75%

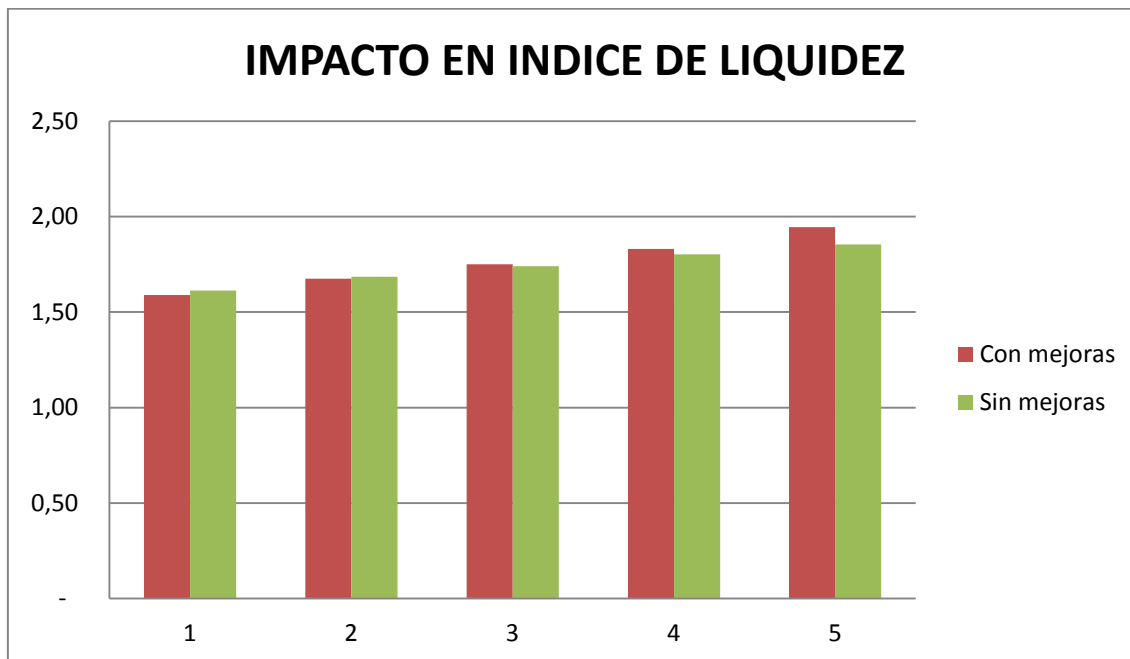
## Índice Financiero

<b>IMPACTO EN RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	1	2	3	4	5
<b>Con mejoras</b>	23,66%	25,77%	27,23%	28,77%	31,39%
<b>Sin mejoras</b>	16,25%	17,19%	18,10%	19,00%	19,89%



### Índice Financiero

IMPACTO EN LIQUIDEZ	1	2	3	4	5
Con mejoras	1,59	1,68	1,75	1,83	1,95
Sin mejoras	1,61	1,68	1,74	1,80	1,85



### Anexo 22. Estados de resultados y situaciones financieras

#### Estado de resultados sin mejoras

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	11.547.442	12.249.301	12.993.818	13.783.588	14.621.360
Costo de ventas	5.606.498	5.848.259	6.100.446	6.363.508	6.637.913
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5.940.944</b>	<b>6.401.041</b>	<b>6.893.372</b>	<b>7.420.080</b>	<b>7.983.447</b>
Gastos	3.110.825	3.225.925	3.345.285	3.469.060	3.597.415
<b>Utilidad</b>	<b>2.830.120</b>	<b>3.175.116</b>	<b>3.548.087</b>	<b>3.951.020</b>	<b>4.386.032</b>
Participación laboral	424.518	476.267	532.213	592.653	657.905
Impuesto a la renta	<b>529.232</b>	<b>593.747</b>	<b>663.492</b>	<b>738.841</b>	<b>820.188</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.876.369</b>	<b>2.105.102</b>	<b>2.352.382</b>	<b>2.619.526</b>	<b>2.907.939</b>



### Estados de resultados con mejoras

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	11.824.581	12.555.961	13.333.145	14.159.061	15.036.830
Costo de ventas	5.679.977	5.930.684	6.192.706	6.466.578	6.567.379
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>6.144.603</b>	<b>6.625.277</b>	<b>7.140.439</b>	<b>7.692.483</b>	<b>8.469.450</b>
Gastos	3.347.187	3.389.150	3.510.101	3.619.068	3.749.879
<b>Utilidad</b>	<b>2.797.417</b>	<b>3.236.127</b>	<b>3.630.338</b>	<b>4.073.415</b>	<b>4.719.572</b>
Participación laboral	424.518	485.419	544.551	611.012	707.936
Impuesto a la renta	529.232	605.156	678.873	761.729	882.560
<b>Utilidad neta</b>	<b>1.843.666</b>	<b>2.145.553</b>	<b>2.406.914</b>	<b>2.700.674</b>	<b>3.129.076</b>

### Situación financiero con mejoras

	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>9.788.067</b>	<b>10.223.412</b>	<b>10.728.678</b>	<b>11.274.795</b>	<b>11.930.798</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	6.400.531	7.043.801	7.755.392	8.489.585	9.333.662
Caja Bancos	531.276	609.159	699.712	798.697	980.136
Inversiones Temporales	1.670.610	2.003.600	2.378.874	2.754.148	3.175.168
Cuentas por cobrar	2.714.727	2.882.639	3.061.068	3.250.684	3.452.205
Inventarios	1.020.941	1.066.003	1.113.100	1.162.327	1.180.446
Importaciones	374.296	390.436	407.272	424.834	443.154
Gastos pagados por anticipado	88.682	91.963	95.365	98.894	102.553
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	3.387.536	3.179.611	2.973.286	2.785.210	2.597.135
Propiedad planta y equipos	4.426.233	4.426.233	4.426.233	4.426.233	4.426.233
Depreciación acumulada	1.038.697	-1.246.622	-1.452.947	-1.641.022	-1.829.097
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
<b>PASIVOS</b>	4.028.489	4.204.119	4.432.777	4.639.746	4.797.903
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	4.028.489	4.204.119	4.432.777	4.639.746	4.797.903
Obligaciones Bancarias	179.438	118.062	95.059	28.635	-
Cuentas y Dctos. Por Pagar Proveedores	2.813.269	2.931.673	3.055.218	3.190.308	3.227.893
Nómina por pagar	63.197	65.535	67.960	70.474	73.082
Beneficios por pagar	424.518	476.267	532.213	592.653	657.905
Retenciones por pagar	18.835	18.835	18.835	18.835	18.835
Impuestos por pagar	529.232	593.747	663.492	738.841	820.188
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
<b>PATRIMONIO</b>	5.759.578	6.019.293	6.295.901	6.635.049	7.132.895
Capital social	116.800	116.800	116.800	116.800	116.800
Reservas	187.637	210.510	235.238	261.953	290.794
Revaluación de activos	68.533	68.534	68.534	68.535	68.535
Utilidad del ejercicio	1.843.666	2.145.553	2.406.914	2.700.674	3.129.076
Utilidades acumuladas	3.542.941	3.477.896	3.468.415	3.487.087	3.527.690
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>9.788.067</b>	<b>10.223.412</b>	<b>10.728.678</b>	<b>11.274.795</b>	<b>11.930.798</b>

## Estado de situación sin mejora

	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>9543037</b>	<b>9952987</b>	<b>10420675</b>	<b>10904731</b>	<b>11451867</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	6238552	6835726	7490640	8161920	8896282
Caja Bancos	253561	282966	314727	349009	385991
Inversiones Temporales	1670610	2003600	2378874	2754148	3175168
Cuentas por cobrar	2790632	2960248	3140173	3331034	3533495
Inventarios	1060772	1106514	1154229	1204001	1255920
Importaciones	374296	390436	407272	424834	443154
Gastos pagados por anticipado	88682	91963	95365	98894	102553
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>3304486</b>	<b>3117261</b>	<b>2930036</b>	<b>2742810</b>	<b>2555585</b>
Propiedad planta y equipos	4322483	4322483	4322483	4322483	4322483
Depreciación acumulada	-	-	-1392447	-1579672	-1766897
1017997	1205222				
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
<b>PASIVOS</b>	<b>3867157</b>	<b>4057842</b>	<b>4303454</b>	<b>4529509</b>	<b>4799937</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3867157</b>	<b>4057842</b>	<b>4303454</b>	<b>4529509</b>	<b>4799937</b>
Obligaciones Bancarias	81517	40759	40759	-	-
Cuentas y Dctos. Por Pagar Proveedores	2749858	2862700	2980195	3108706	3229927
Nómina por pagar	63197	65535	67960	70474	73082
Beneficios por pagar	424518	476267	532213	592653	657905
Retenciones por pagar	18835	18835	18835	18835	18835
Impuestos por pagar	529232	593747	663492	738841	820188
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
<b>PATRIMONIO</b>	<b>5675881</b>	<b>5895145</b>	<b>6117221</b>	<b>6375221</b>	<b>6651930</b>
Capital social	400	400	400	400	400
Reservas	187637	210510	235238	261953	290794
Revaluación de activos	68533	68534	68534	68535	68535
Utilidad del ejercicio	1876369	2105102	2352382	2619526	2907939
Utilidades acumuladas	3542941	3510599	3460667	3424807	3384262
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>9543037</b>	<b>9952987</b>	<b>10420675</b>	<b>10904731</b>	<b>11451867</b>