



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES
MONTEVERDE NAVAS S.A. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

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

Profesor Guía

Ing. Eduardo Morán

Autor

José Luis Bravo Prado

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Eduardo Enrique Morán Ramón

Ingeniero en Finanzas

C.C: 170775181-2

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."

José Luis Bravo Prado

C.C.: 171549988-3

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo dedico en primer lugar a Dios, quien me ha dado todo, la oportunidad de estudiar y concluir esta carrera.

En segundo lugar dedico a mis padres, Guido Bravo y Magdalena Prado, quienes me han brindado apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

Finalmente, a mis hermanos, quienes me han apoyado siempre.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien es la base fundamental de mi vida.

A mis padres, quienes han dado todo su esfuerzo para mi crecimiento personal y profesional.

A mi profesor guía el Ing. Eduardo Morán quien me ha ayudado siempre con muy buena predisposición, responsabilidad y honestidad.

A la Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A. por la información proporcionada y por todo el apoyo brindado para la elaboración del presente trabajo de titulación.

Para concluir, agradezco a todos los docentes que fueron parte de mi formación académica, quienes me guiaron de manera profesional y ética.

RESUMEN

Representaciones Monteverde Navas S.A es una empresa productora y comercializadora de cereales para el desayuno llamados Cereales Coris hechos a base de quinua, cebada y arroz. La empresa fue fundada en el año 2008, pero recién a comienzos del 2014 ingresaron al mercado, vendiendo su producto en los supermercados Tía en las ciudades de Ambato, Riobamba y Guaranda. El producto Cereales Coris no se encuentra posicionado en el mercado por lo que se contempló realizar un plan de mejoramiento.

Primeramente, para el plan de mejoramiento se analizó la realidad interna actual de la compañía, la cual abarca las siguientes tareas y aspectos: administración, evaluación de la misión y visión, recursos humanos, marketing, finanzas, costos, ventas y otros. Dentro del análisis se encontraron varias fortalezas de las cuales se destacan: haber realizado investigación y desarrollo del producto durante cinco años, tener un producto con alto poder nutricional, tener maquinaria con alta tecnología y capacidad de producción; también se encontraron varias debilidades dentro de las cuales se destacan: ventas bajas, falta de liquidez, no tener posicionamiento de mercado, no poseer planes publicitarios y de marketing. A partir de la matriz EFI se obtuvo información detallada sobre los aspectos internos de la empresa, evidenciando que se debe realizar un plan de mejoramiento.

Se realizó un análisis de los factores externos que afectan o inciden sobre la empresa Representaciones Monteverde Navas, comenzando por el estudio de la industria y el mercado. Se determinaron los gustos y preferencias de los clientes potenciales y se conoció como se encuentra el nivel de satisfacción de los clientes actuales, además de sus comentarios y sugerencias del producto a través de una investigación cualitativa y cuantitativa del mercado. Se realizó un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico y legal) complementado por la matriz EFE para identificar totalmente los factores externos que afectan a la empresa, sus amenazas y oportunidades.

Se plantearon objetivos a corto, mediano y largo plazo, y estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Los objetivos están concentrados en su mayoría al crecimiento de las ventas, decrecimiento de costos productivos a través del incremento significativo de la producción.

El plan de mejoramiento de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A consiste en el incremento de la producción, creación de planes publicitarios para el posicionamiento de la marca y producto, creación de un área de marketing, creación de un área financiera y contable, automatizar y reestructurar las áreas productiva y administrativa.

Proyectando los flujos financieros que darían de resultado con la implementación del plan de mejoramiento con inversión de capital de accionistas y préstamos bancarios, se obtuvo como resultado un VAN esperado de USD \$19.500,64 y una TIR esperada de 23%, esto demuestra que la propuesta de mejoramiento planteada es financieramente viable.

ABSTRACT

The company Representaciones Monteverde Navas S.A. produces and sells a quinoa, barley, and rice based cereal called Cereales Coris. The company was founded in 2008, but it was not until 2014 that their product entered the market through Supermercados Tia in the cities of Ambato, Riobamba, and Guaranda. This product however does not have a large share of the market and that is why an optimization plan will be proposed throughout this document.

This optimization plan was the first developed by analyzing the current financial state of the company by doing the following: analyzing its current administration, mission and vision statements, its human resources, marketing, finance, costs, sales, as well as other aspects. Some of the strengths that were found through this analysis are: having a thorough investigation and development of the product for five years, having a product with a high nutritional value, having high-technology machinery with also a capacity for high production. On the other hand, some of the opportunities for improvement are: their low sales, low cash flow, small market share, not having strong marketing or publicity plans. By applying the Internal Factor Evaluation Matrix (EFI), it was possible to obtain detailed information about the internal aspects of the company that made it evident that it needs an optimization plan.

An analysis of the external factors that affect and influence Representaciones Monteverde Navas was performed first by studying this industry and its market. A quantitative and qualitative research of the market was used to determine the preferences of the potential clients as well as the satisfaction levels of the current customers, their comments, and their suggestions. A PESTEL (political, economic, social, technological, and legal) analysis was performed which was complemented by the EFI matrix to identify all the external factors that affect the company, its threats, and opportunities.

Long, medium, and short term objectives and strategies were suggested to achieve the objectives that were proposed. Most of the objectives focus on increasing their production and sales to lower the costs of production significantly.

The optimization plan for Representaciones Monteverde Navas S.A consists of increasing their production, creating publicity plans to position the brand and the product, creating marketing plans, creating financial, accounting, automation groups, and the restructuring of the productive-administrative area. Flow charts of the projected financial situation were created taking into account the improvements they could experience by allowing external investments and by taking bank loans, as a result an NPV of USD \$19,500,64 and an IRR OF 23%, indicating that the proposed improvement is financially viable.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.2.1 Objetivo general	1
1.2.2 Objetivos específicos.....	1
2 EMPRESA Y ENTORNO	2
2.1 ORGANIZACIÓN.....	2
2.1.1 Misión	2
2.1.2 Visión.....	3
2.2 ANÁLISIS INTERNO	4
2.2.1 Situación general de la empresa	4
2.2.1.1 Administración y recursos humanos	5
2.2.1.2 Marketing y ventas	7
2.2.1.3 Finanzas y contabilidad	9
2.2.1.4 Producción y operaciones	14
2.2.1.5 Investigación y desarrollo	16
2.2.2 Cadena de valor	19
2.2.3 Matriz EFI	20
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	22
2.3.1 Industria.....	22
2.3.1.1 Clasificación de la industria.....	22
2.3.2 Mercado.....	25
2.3.3.1 Factores políticos	36
2.3.3.2 Factores económicos.....	39
2.3.3.3 Factores sociales, demográficos y culturales	42
2.3.3.4 Factores tecnológicos.....	43
2.3.3.5 Factores legales	44
2.3.3 Competencia.....	46
2.3.3.1 Análisis cinco fuerzas de Porter	50

2.3.4	Matriz EFE	52
3	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	54
3.1	ANÁLISIS DE MATRIZ FODA	54
3.1.1	Identificar los factores clave	55
3.1.2	Ponderación de factores	56
3.1.2.1	Puntos de vista de los actores involucrados	57
3.1.3	Punto de vista de expertos en la industria	58
3.2	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	61
3.2.1	Objetivos a largo plazo	61
3.2.2	Objetivos a mediano plazo	61
3.2.3	Objetivos a corto plazo	62
3.3	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS	63
4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	63
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	63
4.1.1	Planteamiento de las estrategias	64
4.1.2	Propuesta de implementación	67
4.1.3	Cronograma de implementación	71
4.1.4	Factor diferenciador	73
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA	78
4.2.1	Costos involucrados	78
4.2.2	Flujo de efectivo incremental	83
4.2.3	Evaluación financiera del proyecto	85
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1	CONCLUSIONES	87
5.2	RECOMENDACIONES	91
6	REFERENCIAS	92
7	ANEXOS	95

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Representaciones Monteverde Navas S.A. fue fundada en el año 2008, pero comenzó a comercializar sus productos desde el año 2014. Actualmente la empresa tiene dos socios, el uno posee el 51% y el otro el 49%, la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo en Ecuador. El socio mayoritario tiene un terreno que arrienda a la empresa y dentro de éste, un galpón de 242 metros cuadrados, el galpón está dividido en un área de oficina y un área de fábrica en la cual se encuentra una maquina extrusora de cereales avaluada en USD \$70.000. La empresa produce cereales listos para el desayuno llamados Cereales Coris los cuales son hechos a base de quinua, cebada y arroz. Actualmente el producto tiene ocho meses en el mercado donde ha ingresado al Supermercado Tía en las ciudades de Riobamba, Ambato y Guaranda. El producto posee una ventaja competitiva frente a los otros cereales de desayuno ya que los Cereales Coris tienen proteína por su contenido de cebada y quinua lo que los otros cereales de desayuno no poseen. En la actualidad también se han creado dos variedades de productos los cuales son los cereales a base de quinua, cebada y arroz pero sin azúcar ni ningún edulcorante el cual es destinado para la gente diabética y el otro es elaborado con arroz, quinua y azúcar pero en este caso no contiene gluten. Con el lanzamiento de estos nuevos productos, y una nueva caja y diseño de caja se han realizado negociaciones para ingresar a los supermercados SUPERMAXI.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico del entorno y de la situación interna del negocio que permita identificar las posibles mejoras y cambios que deban realizarse para incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la estructura de la empresa, su misión y su visión.
- Realizar un análisis interno de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A., el cual incluya aspectos como: situación general de la empresa, administración, recursos humanos, marketing, ventas, finanzas, contabilidad,

producción, operaciones, investigación y desarrollo, cadena de valor y la matriz EFI.

- Elaborar un análisis externo de la empresa que contenga la industria, el mercado, el análisis de los factores: político, económico, social, tecnológico, y legal (PESTEL), la competencia según el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y la matriz EFE.
- Realizar un análisis de la matriz FODA y plantear objetivos para definir las áreas que van a ser intervenidas y mejoradas.
- Formular el plan de mejora que incluya una propuesta de cambio y la evaluación financiera.
- Indicar los resultados encontrados y realizar conclusiones y recomendaciones.

2 EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

La empresa se llama Representaciones Monteverde Navas Sociedad Anónima y tiene domicilio fiscal en la ciudad de Riobamba en la provincia de Chimborazo fundada en el año 2008.

La organización está conformada por:

- Dos socios los cuales son los dueños del 100% de la organización, el socio A, Economista Galo Monteverde, tiene el 51% de las acciones y el socio B, Señor Rodrigo Galarza Ramos, el 49% de las acciones.
- Un administrador, el señor Galo Monteverde hijo.
- Dos operadores de la maquinaria los cuales se encargan de la producción.
- Una contadora externa.

2.1.1 Misión

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a procesar y producir cereales para el desayuno con alto contenido de proteína y calidad para satisfacer las necesidades de los clientes en el mercado nacional”. (Representaciones Monteverde Navas S.A, S.N).

Tabla 1. Matriz de evaluación de misión

Organización	Clientes	Productos	Mercados	Tecnología	Supervivencia, Crecimiento Rentabilidad
Representaciones Monteverde Navas S.A	Si	Si	Si	No	No

Adaptado de F. David, 2003, p.73.

Tabla 2. Matriz de evaluación de misión

Organización	Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por imagen Pública	Preocupación por los empleados
Representaciones Monteverde Navas S.A	No	Si	No	No

Adaptado de F. David, 2003, p.73.

La misión actual de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A posee varios factores importantes como los clientes, el bien que produce y comercializa, el mercado en donde se encuentra y el concepto de sí misma; además de ser concreta y fácil de entender. Pero a su vez la misión no tiene algunos factores que son fundamentales como la tecnología que usa y cuenta la empresa para producir sus cereales, la cuál debe ser citada por su importancia dentro de la empresa, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad deben ser nombrados ya que la empresa está funcionando para generar rentabilidad y para crecer en el tiempo.

Después de realizar un análisis se llegó a la conclusión que deben añadirse elementos a la misión actual para que la misma pueda describir qué es la empresa y qué hace de manera más completa.

2.1.2 Visión

La visión no está establecida legalmente en la empresa, pero los gerentes y el administrador la definen de la siguiente manera:

“Ser la mejor y más grande empresa productora, comercializadora y exportadora de cereales para el desayuno con proteína del Ecuador con los más altos índices de calidad”. (Representaciones Monteverde Navas S.A, S.N)

La visión de la empresa detalla a dónde quiere llegar la empresa o que quiere hacer en el futuro, pero a su vez no tiene un tiempo determinado para cumplir esta meta, y dentro de una visión es necesario definirse un horizonte en el cual se van a cumplir las metas y los objetivos.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

Representaciones Monteverde Navas S.A. es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2008 en la ciudad de Riobamba por Galo Monteverde y Sara Navas. Al primer año de funcionamiento los dueños de la empresa decidieron vender el 49% de las acciones al Sr. Rodrigo Galarza Ramos para recapitalizar la empresa. Representaciones Monteverde Navas se dedica a producir cereales para el desayuno hechos a base de quinua, cebada y arroz llamados Cereales Coris. Durante los primeros 6 años la empresa se dedicó a investigar cual era la mezcla perfecta para su producto y a comprar maquinaria para su funcionamiento, también durante estos años estuvo estancada ya que no poseía suficiente capital para realizar publicidad e ingresar al mercado. La empresa ha logrado superar estos inconvenientes y ya se encuentra en el mercado con su producto Cereales Coris desde aproximadamente un año en el cual ha logrado ingresar a la cadena de supermercados Tía en las ciudades de Riobamba, Guaranda y Ambato. La empresa durante sus 7 años de funcionamiento ha generado pérdidas, pero actualmente se están realizando alianzas estratégicas con varios supermercados y participando en feria nacionales para dar a conocer el producto y posicionarse en el mercado. En la actualidad se han lanzado dos nuevos productos al mercado, los cuales son: los Cereales Coris para personas diabéticas hechos a base de quinua, cebada y arroz pero sin azúcar; y, los Cereales Coris sin gluten, con estos nuevos productos se espera ingresar a los Supermercados SUPERMAXI en todo el país. Actualmente la empresa se encuentra dirigida por el Sr. Galo Monteverde Navas, hijo del socio principal y dueño del 51% de las acciones el Sr. Galo Monteverde Verduga.

Integración de la estrategia con la cultura

La empresa no tiene estrategias pre establecidas pero tiene objetivos claros los cuales son posicionar a la marca en el mercado y reducir costos para aumentar las utilidades. No posee una cultura organizacional establecida por escrito o en estatutos, pero en la empresa siempre se debe actuar con respeto, honestidad, honradez, responsabilidad y compromiso con la compañía.

La cultura organizacional de la empresa es pobre, ni la empresa ni sus empleados poseen un rito o alguna creencia en principal. Debe crearse una cultura organizacional que comprometa a los trabajadores con la empresa para que la misma crezca.

2.2.1.1 Administración y recursos humanos

Planeación

La empresa Representaciones Monteverde Navas S.A no realiza una planeación proactiva en la parte directiva de la empresa. Para satisfacer las necesidades de sus clientes la empresa ha decidido crear nuevos productos, con diferentes combinaciones de los ingredientes pero después de sugerencias de los mismos clientes de forma reactiva.

En la sección de producción la empresa no tiene planeado cuánto va a producir y cuánto va a vender a corto y tampoco a largo plazo, ya que la empresa en la actualidad fabrica solo bajo pedido y el tamaño de la producción varia mensualmente según la cantidad de pedidos.

La compra de insumos y materia prima a proveedores se la realiza según los pedidos de producción por parte de los clientes, pero si se tiene determinado cuanto se debe comprar de cada insumo para la elaboración de cada producto y los proveedores son estables. La empresa tiene un proveedor fijo para la compra de las cajas en las que se empaca el cereal, tiene el logo del producto, la marca y sus especificaciones, la adquisición de cajas si se realiza a través de una planeación ya que se compran en grandes cantidades para abaratar costos, las cajas deben tener todas las especificaciones establecidas por la ley y por la empresa.

La empresa realizó planeación para la inversión inicial y para el primer año de funcionamiento, con el paso del tiempo y en la actualidad la empresa determina la liquidez para el capital de trabajo de acuerdo a la experiencia adquirida; esto quiere decir que invierte el dinero y los recursos necesarios para cada pedido del cliente. Con la experimentación realizada en los primeros años ha logrado determinar la cantidad exacta de insumos, recursos y materia prima para ser más rentables.

Organización

La empresa tiene un sistema organizacional de forma vertical (Ver Anexo 1). En la parte más alta de la empresa se encuentran los dos accionistas principales, por debajo de ellos está el administrador el cual se encarga de muchas actividades dentro de la empresa, el administrador dirige a dos operadores de las maquinarias quienes están encargados de la producción, ellos se encuentran en la parte de abajo de la estructura organizacional.

Las funciones de cada nivel de la organización:

Accionistas: Los dos accionistas son encargados de la dirección de la empresa y de la toma de decisiones más importantes y generales. Además son encargados de los planes de reinversión y de lanzamiento de nuevos productos.

Administrador: El administrador en esta empresa es la persona más importante ya que realiza los planes de producción, marketing y publicidad. Al ser una empresa pequeña el administrador se encarga casi de todo dentro de la organización y de la toma de decisiones en puntos operativos o bajos en la estructura organizacional. También se encarga de la producción y manejo de maquinarias (Know how).

Operadores: Los dos operadores al ser una empresa pequeña se encargan del manejo de las máquinas de producción, de los insumos y de todo lo referente a la producción. Los dos operadores se ocupan también de la seguridad, guardianía, limpieza y de ayudar en todo lo que se necesite en el día a día y en las ferias.

La organización de Representaciones Monteverde Navas tiene una aceptable estructura organizacional vertical en relación a su tamaño, pero debe tener por escrito todas las actividades que se deben realizar y su respectivo actor para de esta manera agilizar su ejecución y evitar la duplicidad de trabajo o falta de trabajo.

Integración de personal: El reclutamiento de personal en Representaciones Monteverde Navas S.A se lo realiza según el candidato, no tiene forma preestablecida y en ocasiones se las realiza cuando los pedidos se incrementan significativamente o algún empleado se retira de la empresa.

Integración de personal

Tabla 3. Integración de personal

Número de empleados	Número de empleados fijos	Número de empleados indefinidos
3	3	0

Adaptado de Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Reclutamiento: La empresa realiza los siguientes procesos:

- **Entrevista:** La realiza el administrador y es formal pero sin un procedimiento fijo, las preguntas se efectúan según el cargo vacante y de acuerdo a como avanza la entrevista. El diálogo se enfoca en analizar los conocimientos y los valores del candidato. El candidato escogido deberá trabajar un período de prueba de 3 meses con remuneración más todos los beneficios de ley.
- **Capacitación:** La capacitación se la realiza en torno a la producción y no hay un método o tiempo establecido para realizarla.

- **Desarrollo:** Este es un factor negativo en la empresa ya que los empleados no pueden crecer dentro de la empresa a puestos superiores, pero la motivación principal es que si la empresa crece los empleados pueden crecer.
- **Evaluación:** Se revisa la calidad del producto que elabora cada trabajador, esta evaluación la realiza el administrador.
- **Orientación:** La realiza el administrador y consiste en indicar la empresa, sus principales valores, hacer que el trabajador se sienta bien y a gusto en la empresa.
- **Selección:** Los criterios de selección no están preestablecidos en alguna guía, sino el administrador y los accionistas seleccionan al mejor candidato según sus valores y conocimientos. El puesto donde se necesita personal y tiene rotación de personal es en el puesto de producción.
- **Recompensas:** En la actualidad no existe ningún tipo de recompensa para los trabajadores de la empresa.
- **Separación:** La separación o despido de algún empleado se la realiza por incumplimiento, inasistencia y atrasos continuos.
- **Control:** El control sobre la producción la realiza el administrador, según la cantidad y calidad de los productos hechos por cada trabajador. También se controla el desempeño grupal de los trabajadores de producción mediante la cantidad de productos bien hechos en un tiempo determinado. Los accionistas son los que realizan el control sobre el administrador. (Representaciones Monteverde Navas, 2015).

2.2.1.2 Marketing y ventas

Análisis de clientes

Los principales clientes de Representaciones Monteverde Navas S.A son los supermercados y distribuidores mayoristas, la empresa no realiza encuestas ni entrevistas para conocer las necesidades de los consumidores finales del producto. Gracias a que ha asistido a varias ferias la compañía ha dado a conocer su cereal a empresas distribuidoras de productos y supermercados.

El perfil de los clientes de Representaciones Monteverde Navas S.A, es: personas que consumen cereales para el desayuno y les gusta alimentarse bien y de forma natural, también para deportistas que necesitan productos con alto contenido proteico. Pero los principales compradores y clientes son los supermercados, mayoristas y minoristas los cuales compran el producto en grandes cantidades y los revenden a los consumidores finales.

El producto no tiene un buen posicionamiento en el mercado, ya que no posee muchos clientes además su producción en la actualidad no es lo suficientemente grande para poder abastecer a más clientes. Los cereales Coris se venden en

los Supermercados Tía en las ciudades de Riobamba, Guaranda y Ambato, se están realizando negociaciones para que el producto ingrese a la Corporación La Favorita a sus Supermercados SUPERMAXI.

Se debe realizar un análisis de clientes de forma inmediata ya que los clientes son la parte más importante de la empresa, para de esta manera conseguir más clientes, vender más y por lo tanto generar utilidades.

Planeación de productos y servicios

La empresa no posee un área específica de marketing, y tampoco se realizan planes referentes a este tema, ni se planifican objetivos a corto, mediano y largo plazo. La sociedad tiene un nombre y una marca de sus cereales para el desayuno que es: Cereales Coris, generar una marca es el primer paso para lograr posicionarse en la mente del consumidor y un posicionamiento en el mercado.

La empresa no realiza atención al cliente, ya que las ventas se las realizan a supermercados intermediarios y no al cliente final, pero la empresa tiene una página de Facebook en la cual se contestan preguntas y se da información sobre el producto.

Los Cereales Coris tienen un empaque primario que es una funda de plástico la cual conserva el producto y un empaque secundario que es una caja de cartón donde se encuentra la marca del producto, las características y los ingredientes del mismo.

El producto posee valor agregado ya que por su contenido de quinua tiene proteína y la experiencia de 6 años para obtener la mezcla perfecta de ingredientes que le ha permitido obtener un cereal de buen sabor, buena presentación y textura. Para aumentar las ventas la empresa creó dos tipos de productos nuevos que le permitirán abarcar una mayor parte del mercado.

No existe inventario de materia prima ni de productos terminados en la fábrica, ya que la producción se la realiza en base a los pedidos de los clientes y es así que todo lo que se produce se vende. Esto por una parte es malo ya que la empresa debe aumentar su producción notablemente para que los costos fijos disminuyan y para ser más rentables. También se debe aumentar la producción para posicionarse en el mercado y para satisfacer de manera más rápida los pedidos de los clientes intermediarios.

Los clientes intermediarios como los Supermercados Tía que revenden los cereales Coris al consumidor final, compran el producto en la fábrica en la ciudad de Riobamba y ellos se encargan de la transportación de las cajas de los cereales a cada una de sus locales.

Investigación de mercados

La empresa no realiza investigación de mercados, ni tampoco tiene un área específica dedicada a la investigación mediante planificación y un sistema organizado. La empresa Representaciones Monteverde Navas S.A asiste a ferias donde de forma empírica e informal realiza publicidad e investigación de mercados.

Análisis de oportunidades

No existe un área o una persona específica que se dedique a analizar o buscar oportunidades nuevas en el mercado, debe realizarse estudios sobre nuevos nichos de mercado y nuevos clientes.

2.2.1.3 Finanzas y contabilidad

Indicadores financieros

La empresa no tiene actualmente índices de gestión. La contabilidad la realiza una contadora externa, la cual realizó los balances fiscales de los años 2012, 2013 y 2014. (Ver Anexo 2)

Índices financieros

Se elaboró una tabla de índices de gestión a partir de los datos que la empresa poseía de forma empírica por medio de la elaboración de un flujo de caja con los datos disponibles. (Ver Anexo 3).

Tabla 4. Índices financieros

Descripción	2013 (USD \$)	2014 (USD \$)
Liquidez		
Razón del circulante	1,26	0,97
Razón de la prueba del ácido	0,61	0,57
Razones de apalancamiento		
Razón del pasivo total al activo total	1,3	1,45
Razón pasivo – capital	-4,32	-3,23
Razón del pasivo a largo plazo - capital	-3,73	-2,72
Razón de cobertura de interés		
Razones de actividad		
Rotación de inventario	-	2,72
Rotación de activos fijos	-	0,29
Rotación de activos totales	-	0,23
Rotación de cuentas por cobrar	-	-

Descripción	2013 (USD \$)	2014 (USD \$)
Periodo promedio de cobro	-	-
Razones de rentabilidad		
Margen bruto de utilidades	-	-0,02
Margen de utilidades operativas	-	-0,21
Margen neto de utilidades	-	-0,21
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	-	-0,05
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	-	0,11
Utilidad por acción (EPS)	-	-1.967,21
Razón entre precio y ganancias	-	
Razones de crecimiento		
Ventas		
Ingreso neto	-220%	
Utilidad por acción (EPS)	-	
Dividendos por acción		

Adaptado de David, 2008, p. 144. Fuente: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Sistema de costos

El sistema de costos está hecho a base de una producción promedio mensual, ya que la producción es realizada bajo pedido por lo tanto varía cada mes.

Costos Variables: USD \$845

Tabla 5. Costos variables

Materia Prima	Cantidad (quintales)	Precio Unitario (USD \$)	Total (USD \$)
Quinoa	1	85	85
Cebada	2	45	90
Arroz	12	40	480
Azúcar	5	38	190
Total			845

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Costos fijos: USD \$907,42.

Salarios de los trabajadores de producción mensual: USD \$907,42

Tabla 6. Costos fijos

Trabajador	Salario unificado (USD)	Décimo tercero (\$USD)	Décimo cuarto (\$USD)	Aporte patronal - 11,5% (\$USD)	Fondos de reserva	Jornal Real diario (\$USD)	Total mensual real (\$USD)
Operador maquinaria 1	354	354	340	40,71	-	2,703	453,71
Operador maquinaria 2	354	354	354	40,71	-	2,703	453,71
Total							907,42

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Gastos administrativos: USD \$453,71.

Tabla 7. Gastos administrativos

Trabajador	Salario unificado (USD)	Décimo tercero (\$USD)	Décimo cuarto (\$USD)	Aporte patronal - 11,5% (\$USD)	Fondos de reserva	Jornal Real diario (\$USD)	Total mensual real (\$USD)
Administrador	354	354	354	40,71	-	2,703	453,71
Total							453,71

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Otros Gastos: USD \$542

Tabla 8. Otros gastos

Descripción	Valor (USD \$)
Contadora externa*	100
Arriendo mensual	300
Agua (Tanquero)	30
Luz trifásica	100
Gas	12
Total	542

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

*La contadora externa se paga a través de factura por servicios profesionales.

Costos Totales Mensuales: USD \$2.848,74

Tabla 9. Costos totales mensuales

Costos	Valor (USD \$)
Costos variables	845,00
Costos fijos	907,42
Costos directos	1752,42
Gastos administrativos	453,71
Otros gastos	542,00

Costos	Valor (USD \$)
Costos indirectos	995,71
Costos Totales mensuales (C. directos + C. indirectos)	2748,13

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Producción

Costos y producción mensual:

Maquinaria:

Máquina extrusora: Esta máquina comprende la insufladora, 2 hornos y una caramelizadora.

Costo maquinaria: USD \$70.000

Vida útil: 5 años

$USD \$70.000 / 5 = USD \$ 14.000$ costo anual de la máquina tostadora.

$USD \$14.000 / 12 = USD \$ 1.167$ costo mensual de la máquina tostadora.

Materia prima:

Tabla 10. Materia prima

Insumo	Quintales	kg
Quinoa	1	46,09
Cebada	2	92,02
Arroz	12	552,11
Azúcar	5	230,05
Total kg	14	920,19
10% de desperdicio	1,4	92,02
Producción total en kilogramos	12,6	828,17 kg
Producción total en gramos	12,6	828.172,8 g

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Producto final:

El envase tiene un contenido de Cereales Coris de 400 gramos.

Cantidad de producto final (envases) mensuales va a ser de: $828.172.8g / 400g = 2.070$ unidades de producto de 400 gramos cada uno.

Tabla 11. Costos unitarios sin depreciación

Costo	Valor (USD \$)	Unidades de producto	Costo por producto (USD \$)
Materia prima	845	2070	041
Envase (caja y funda)	621	2070	0,30
Envase de transporte	169,06	2070	0,08
Costos fijos	907,42	2070	0,44
Gasto administrativos	453,71	2070	0,22
Otros Gastos	542	2070	0,26
Costo total por unidad (Sin maquinaria)			1,71

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Tabla 12. Costos unitarios con depreciación

Costo	Valor (USD \$)	Unidades de producto	Costo por producto (USD \$)
Materia prima	845	2070	0,41
Envase (caja y funda)	621	2070	0,30
Envase de transporte	169,06	2070	0,08
Costos fijos	907,42	2070	0,44
Gasto administrativos	453,71	2070	0,22
Otros Gastos	542	2070	0,26
Maquinaria	1167	2070	0,56
Costo total por unidad			2,27

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Costo Total por unidad de 400 g de Cereales Coris: USD \$2,27

Precio por unidad de 400 g de Cereales Coris: USD \$4

Utilidad mensual:

Ingresos: 2070 unidades * USD \$4 = USD \$8.280

(-) Costos: USD \$4.698,90

(=) **utilidad mensual: USD \$3.581,10**

Punto de equilibrio

Costos totales mensuales: USD \$4.698,90

Cantidad de unidades producidas: 2.070 unidades.

Costo por unidad: USD \$2,27

Precio por unidad: USD \$4,00

Margen: USD \$4,00 - USD \$2,27 = USD \$1,73

Punto de equilibrio en unidades: costos totales mensuales / precio.

Punto de equilibrio en unidades: USD \$4.698,90/ USD \$4 = 1.174,73 unidades.

Se deben vender **1.175** unidades de producto a **USD \$4** cada uno para llegar al punto de equilibrio.

Capacidad de producción actual

La producción actual mensual de la empresa es de 2.070 cajas de 400 gramos de producto. La fábrica si trabajaría al 100% de su capacidad podría producir 12 toneladas de producto, esto quiere decir aproximadamente 30.000 cajas de producto de 400 gramos. Hay que tomar en cuenta que el desperdicio de producción es aproximadamente del 10%, así que la producción total mensual máxima en producto es de 27.000 cajas de 400 gramos Por lo tanto la empresa está produciendo el 7,6% de su capacidad máxima en la actualidad.

Facturación:

La facturación promedio mensual de la empresa es de USD \$1.577,77, este valor sale tomando en cuenta que varios meses no producía la empresa.

2.2.1.4 Producción y operaciones

Procesos

La empresa Representaciones Monteverde Navas posee maquinaria importada del Brasil, la cual tiene alta tecnología, esta maquinaria es una extrusora de cereales. La maquinaria insufla y carameliza los cereales. La ventaja que tiene la empresa es que esta maquinaria tiene un alto costo y por lo tanto es difícil de adquirirla y otra ventaja muy importante es que la empresa tiene el conocimiento para hacer la mezcla perfecta de materia prima y azúcar para que el producto tenga el mejor sabor, contenga proteína, sea suave y crujiente al masticar; y fácil de digerir.

Tabla 13. Maquinaria y equipos

Maquinarias y Equipos	Cantidad
Extrusora de cereales	1
Cilindro de gas industrial	2
Computadora	1
Impresora	1
Total	5

Adaptado de: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Mapa de procesos operativos

Compras:

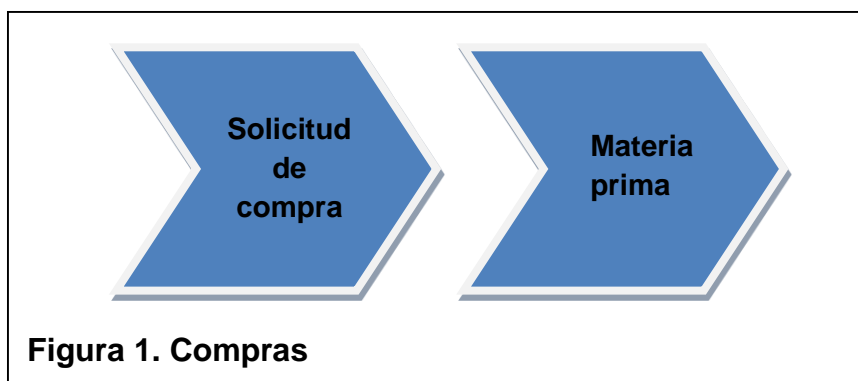


Figura 1. Compras

Producción:

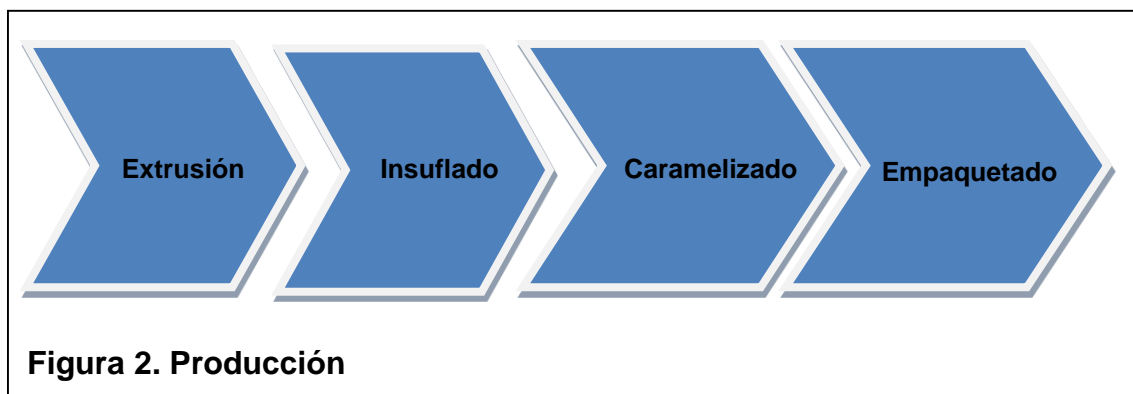


Figura 2. Producción

Según su funcionalidad cada área está distribuida físicamente dentro de la instalación, en área de producción, área de bodegaje y distribución y el área de administración (Ver Anexo 4). La distribución y organización dentro de la instalación es la siguiente:

Área de producción: En este sector se encuentra la maquina extrusora de cereales, la cual es grande y ocupa un buen espacio en la instalación. La producción la realizan dos trabajadores encargados pero con la ayuda, dirección y supervisión del administrador de la empresa. La producción promedio mensual es de 1450 unidades de producto de 400 gramos, esta cantidad de producción puede variar según los pedidos de los clientes ya que la empresa trabaja bajo pedidos actualmente.

El arroz, la quinua y la cebada deben ser puestos en la maquina extrusora en los porcentajes y cantidades ideales para que el producto sea homogéneo, suave y sobre todo para que cada tanda de producción tenga el mismo sabor. Los cereales son puestos en la maquina donde primero pasan por la maquina

extrusora, luego pasan por la maquina insufladora para después pasar por el caramelizado. El 10% de la producción aproximadamente sale como desecho por varias razones, esto es malo ya que esto genera gastos y pérdidas a la empresa, pero con el paso de tiempo se gana experiencia por parte de los trabajadores de producción y se reducirá este porcentaje. El producto terminado es colocado en fundas plásticas para su protección y conservación y luego dentro de cajas de cartón donde lleva el logo, marca y especificaciones del producto. Luego de todos los procesos antes mencionados el producto es puesto en la bodega para su comercialización.

Área de bodegaje y distribución: Esta área posee una bodega en la cual se guarda el producto terminado, los encargados son los mismos dos trabajadores de producción. Los clientes de la empresa los cuales son intermediarios y distribuidores recogen el producto en esta bodega.

Área administrativa: En esta área solo trabaja una persona la cual es el administrador de la empresa, esta área posee un escritorio una silla y un computador. Es una oficina pequeña situada cerca del área de producción.

La capacidad máxima de producción de Cereales Coris mensuales que puede llegar a tener la fábrica trabajando a su 100% es de 12 toneladas, esta capacidad es muy buena ya que la empresa puede satisfacer un significativo aumento de demanda de sus productos y puede llegar a más mercados.

2.2.1.5 Investigación y desarrollo

La empresa Representaciones Monteverde Navas S.A. no tiene un área específica destinada a la investigación y desarrollo, pero durante sus primeros 6 años de funcionamiento realizó experimentos en cuanto al producto para tener la combinación perfecta de los ingredientes para que el producto contenga un valor nutricional y proteico alto y al mismo tiempo tenga un sabor agradable para los clientes y sobre todo hacer una mezcla que sea uniforme y suave para masticar. Durante los 6 primeros años se realizaron varias mezclas de los productos en unos casos poniendo mayor cantidad de quinua, para que el producto contenga más proteína pero al tener más quinua el producto era muy duro para masticar y el sabor no era el más acogido por los clientes, después de analizar las preferencias y gustos de los consumidores localmente se llegó a crear el producto más adaptable y aceptable en el mercado.

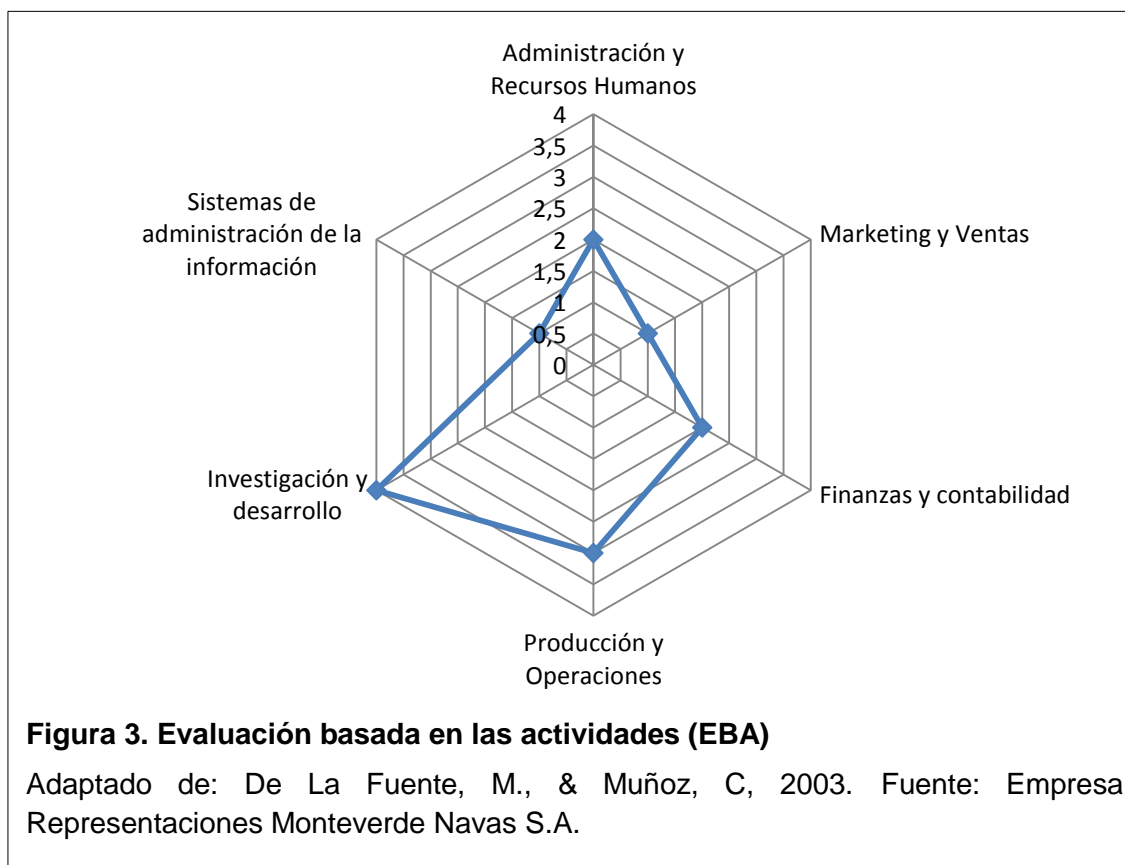
Después de analizar la tendencia actual de los consumidores a demandar productos más saludables se crearon dos nuevos tipos de Cereales Coris: sin azúcar para diabéticos y sin gluten para los alérgicos. La empresa realizó una investigación en los supermercados nacionales sobre el precio de los productos similares a los Cereales Coris y también sobre los precios de los productos

sustitutos del mismo para de esta manera establecer un precio competitivo y a su vez generar utilidades.

Tabla 14. Evaluación basada en las actividades (EBA)

Administración y Recursos Humanos	2
Marketing y Ventas	1
Finanzas y contabilidad	2
Producción y Operaciones	3
Investigación y desarrollo	4
Sistemas de administración de la información	1

Adaptado de: De La Fuente, M., & Muñoz, C., 2003. Fuente: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.



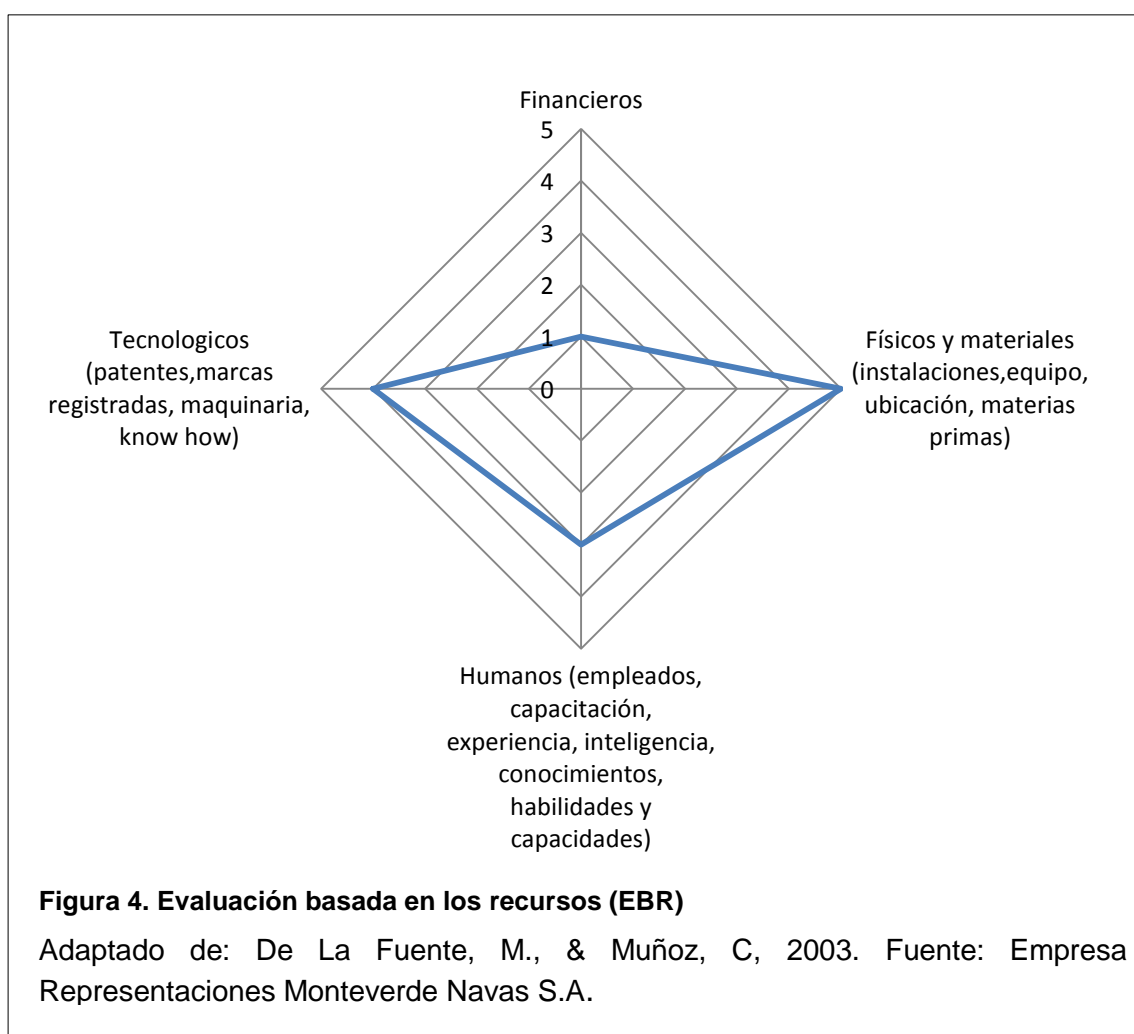
Después de realizar un análisis de las actividades que se realizan en la empresa, se calificó cada actividad en un rango entre 1 y 5; siendo la calificación de 1 la más baja y 5 la más alta. Las calificaciones más bajas de la empresa la tuvieron las actividades de marketing y ventas, sistemas de administración de la información; estas actividades tuvieron la menor puntuación ya que la empresa no posee un área de marketing establecida, sus ventas en la actualidad son muy bajas y variables, además de que no poseen un sistema informativo. La empresa

realizó por varios años investigación y desarrollo para encontrar la mezcla perfecta de insumos para que el producto sea aceptado por el mercado, por esta razón esta actividad tiene un puntaje alto.

Tabla 15. Evaluación basada en los recursos (EBR)

Financieros	1
Físicos y materiales (instalaciones, equipo, ubicación, materias primas)	5
Humanos (empleados, capacitación, experiencia, inteligencia, conocimientos, habilidades y capacidades)	3
Tecnológicos (patentes, marcas registradas, maquinaria, know how)	4

Adaptado de: De La Fuente, M., & Muñoz, C, 2003. Fuente: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.



Se calificó cada recurso de la empresa en un rango de 1 a 5; siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. La empresa en la actualidad no posee mucho capital de trabajo y en los últimos años de funcionamiento ha generado

pérdidas, por lo que obtiene la calificación más baja en recursos financieros. La empresa tiene muy pocos empleados en la planta, pero tienen mucho conocimiento sobre la producción de cereales. La calificación más alta la tienen los recursos físicos, materiales y tecnológicos, ya que la empresa posee maquinaria importada de alta tecnología, un galpón y una fábrica propios y sobre todo la materia prima es abundante en el sector donde se realiza el proceso de producción de los cereales.

2.2.2 Cadena de valor

Definición

Todas las áreas donde funciona una empresa, tales como producción, marketing, desarrollo de productos, servicios, sistemas de información administración de materiales y recursos humanos; constituyen un factor para reducir la estructura de costos e incrementar la utilidad percibida de los productos por medio de la diferenciación. "El termino cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto." (Quintero, J., & Sánchez, J. (2006).

Tabla 16. Cadena de valor

Infraestructura de la empresa (Financiamiento, planificación, relación con socios)			Margen
Desarrollo de tecnología (Diseño de nuevos productos, nueva maquinaria)			
Compras (Maquinaria, insumos, publicidad)			
Logística Interna (Pedido de insumos, recepción y almacenaje)	Producción (Mezcla, cocción, insuflado, caramelizado y empaquetado)	Ventas (Firma de convenios con empresas distribuidoras y comercializadoras, entrega de pedidos y facturación)	
Actividades de soporte			

Adaptado de: Libro "Ventaja Competitiva" de Michael Porter.

Estas actividades deben ser realizadas y coordinadas por todos los empleados de la empresa, en la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A no existen departamentos específicos, pero se realizan todos los procesos de generación de valor dentro de la empresa.

En este caso la empresa compra la quinua, la cebada, el arroz y el azúcar a proveedores locales, estos insumos son transformados en la fábrica por medio de la maquina insufladora y extrusora en copos de cereal para el desayuno, los cuales son envasados en fundas plásticas y luego en cajas de cartón, en las

mismas que están impresas el logo de los cereales Coris, la marca, la información nutricional, el contenido, las etiquetas semáforo, y toda la información exigida por "La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA, del Ministerio de Salud Pública" todas las cuales son muy necesarias para el proceso de comercialización.

En la actualidad la empresa vende el producto a distribuidores que en este caso son los Supermercados Tía, los cuales son los encargados de comercializar el producto y al mismo tiempo de promocionar y publicitar el producto en el punto de venta. No existe un servicio post venta o atención al cliente por parte de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

2.2.3 Matriz EFI

Definición

"Es una matriz que resume el análisis interno de la empresa; permite sintetizar las fortalezas y debilidades, y a su vez, puntuarlas añadiendo una ponderación para tener una idea clara de cómo están los factores internos de la empresa." (David, 2008).

Metodología

- Se realizó una lista con las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- "Se asignó a cada elemento una ponderación entre 0 y 1. La sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1, en donde el valor más cercano a 1 es muy importante y las cercanas a 0, irrelevantes."
- "Posteriormente se procede a calificar entre 1 y 4. Para las fortalezas, una calificación de 4 es de las que están en un mejor estado y de 1, las que se encuentran en peor estado. Para debilidades se sigue la siguiente metodología: 1 para las debilidades en estado muy crítico y 4 para las que no son tan críticas."
- "Se multiplica la ponderación por la calificación de cada una y se procede a sumar para obtener la calificación total de la empresa." (David, 2008).

Tabla 17. Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Fortalezas			
1. Cinco años de investigación y desarrollo del producto.	0,11	4	0,44
2. Tener maquinaria importada de punta.	0,09	3	0,27
3. Capacidad de producción mensual alta de 12 toneladas.	0,06	2	0,12
4. Costos de la materia prima son bajos.	0,07	3	0,21

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
5. Tener quinua siempre a disposición.	0,08	3	0,24
6. Poseer productos innovadores	0,08	4	0,32
7. Cereal con proteína y aminoácidos.	0,08	3	0,24
Debilidades			
8. Poco capital para la reinversión.	0,11	1	0,11
9. No posee un plan de publicidad y marketing.	0,08	1	0,08
10. Pocos empleados, no aprovechan la capacidad instalada de producción.	0,05	3	0,15
11. Las ventas son muy bajas.	0,07	1	0,07
12. La marca no es conocida localmente.	0,05	2	0,1
13. Actualmente tiene pérdidas.	0,07	2	0,14
Total	1	32	2,49

Adaptado de David, 2008, p.159. Fuente: Empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

La matriz EFI analiza y detalla cómo se encuentra internamente la empresa, tanto en fortalezas como debilidades.

Esta matriz permitió identificar las debilidades que posee la empresa, las debilidades más importantes y las que se deben tomar más precaución son las que tuvieron una ponderación alta y una calificación baja en relación a las demás debilidades. Después de realizar un análisis se consideró que se deben realizar las siguientes mejoras internas para erradicar o minimizar los problemas y riesgos de las debilidades más fuertes:

- Mejorar el nivel de liquidez y capital para la reinversión.
- Crear un plan de marketing y de publicidad.
- Aumentar el nivel de producción.
- Incrementar notablemente el nivel de ventas.
- Generar utilidades.

Las fortalezas son una parte muy importante de la empresa por lo tanto deben ser reconocidas y analizadas, para que las mismas crezcan y ayuden a la empresa a generar utilidades y a contrarrestar las debilidades.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

2.3.1 Industria

2.3.1.1 Clasificación de la industria

Clasificación industrial internacional uniforme (CIIU):

1061: Elaboración de productos de molinería. Elaboración de cereales para el desayuno.

Clasificación central de productos (CPC):

"23150.00: Preparados alimenticios a base de insuflación o tostado de cereales o sus productos: por ejemplo copos de maíz, de avena, de trigo, cereales para desayuno listos para el consumo, salvado tostado o insuflado, etc."(Sistema Nacional de Contratación Pública, 2014)

Bajo la clasificación industrial actual la empresa está en la libertad de producir cereales insuflados para el desayuno, lo que involucra el uso de quinua, cebada, arroz, la maquinaria y todo lo perteneciente a la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Tendencia de la industria:

Producto Interno Bruto de la industria de elaboración de productos de molinería

Tabla 18. PIB molinería

Año	Variación porcentual anual (%)
2009	9,80
2010	4,40
2011	-5,90
2012	3,30
2013	1,60

Con precios del año 2007.

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014. FBCE- Boletín Anuario 36.

Crecimiento promedio porcentual de la industria molinería (2009-2013): 2,60%

Tendencias y análisis:

La industria de molinería tuvo un crecimiento promedio de 2,60% en los años comprendidos entre el 2009 al 2013. El comportamiento de la industria molinera fue irregular en el periodo analizado. Cabe mencionar que en el año 2011 se registró un decrecimiento de 5,90%. En los años 2009, 2010, 2012 y 2013 el incremento promedio porcentual de la industria molinera fue positivo.

El aumento promedio porcentual del Producto Interno Bruto PIB del Ecuador en el mismo periodo fue de 4.36%, lo que demuestra que la industria de la molinería ha registrado un crecimiento menor al del PIB nacional.

Con el transcurso de los años el precio de los productos de molinería, donde se incluyen los cereales para el desayuno, han crecido en proporción semejante a la inflación del país que en la actualidad es baja, por lo tanto los precios no han tenido alzas significativas. Los costos de producción de la industria han disminuido ya que las empresas que conforman la misma han invertido en maquinaria con tecnología de punta y la producción se ha masificado lo que también ha contribuido a una disminución de los costos.

Producción nacional de insumos de la industria

Quinua

Tabla 19. Producción de quinua a nivel nacional

ZONAS DE PRODUCCIÓN DE QUINUA A NIVEL NACIONAL		
Zona	Provincia	Hectáreas sembradas
1	Imbabura	700
	Carchi	600
2	Pichincha	382
3	Chimborazo	1.600
	Cotopaxi	500
	Tungurahua	160
5	Bolívar	150
6	Azuay	125
	Cañar	101
7	Loja	100
Total		4.418

Tomado de: (MAGAP, 2015).

Chimborazo es la provincia que más produce quinua en el país, esto es una ventaja para la empresa Representaciones Monteverde Navas por estar situada en la misma

provincia. A continuación se detalla la producción por cantón en la provincia de Chimborazo.

Tabla 20. Producción de quinua en Chimborazo

SUPERFICIE Y PRODUCCION - QUINUA - CHIMBORAZO 2015				
Zona	Provincia	Cantón	Hectáreas sembradas	Producción quintales de 100 lb
3	Chimborazo	Colta	1.700	42.500
		Guamote	600	9.000
		Riobamba	200	4.000
		Guano	250	4.500
Total			2.750	60.000

Tomado de: (MAGAP, 2015).

Quinua

Tabla 21. Quinua superficie, producción y ventas.

Región	Superficie (ha)		Producción (tm)	Ventas (tm)
	Sembrada	Cosechada		
Sierra	27.274	26.297	21.144	15.580
Costa	28	27	10	-
Total	27.303	26.325	21.154	15.580

Tomado de: (INEC, 2013).

Arroz

Tabla 22. Arroz superficie, producción y ventas.

Región	Superficie (ha)		Producción (tm)	Ventas (tm)
	Sembrada	Cosechada		
Sierra	3.902	3.902	22.122	21.101
Costa	410.120	392.744	1'493.493	1'410.065
Oriente	74	74	221	177
Total	414.096	396.720	1'515.836	1'431.343

Tomado de: (INEC, 2013).

Caña de azúcar

Tabla 23. Caña de azúcar superficie, producción y ventas.

Región	Superficie (ha)		Producción (tm)	Ventas (tm)
	Plantada	Cosechada		
Sierra	22.798	16.966	896.306	895.004
Costa	89.140	82.879	6.180.382	6.180.232
Total	111.939	99.845	7.076.688	7.075.236

Tomado de: (INEC, 2013).

2.3.2 Mercado

La sección mercado comprende el estudio y la investigación de las características del consumidor y del mercado al que van dirigidos los productos de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A.

Cuadro comparativo de precios

A continuación se detallarán los precios y tamaños de los cereales para el desayuno que se venden en el mercado nacional y que son competencia directa con los Cereales Coris. Los precios y las muestras fueron tomados de los supermercados SUPERMAXI, se tomó de este lugar ya que uno de los objetivos primordiales de la empresa es que su producto los Cereales Coris se vendan en esta cadena de supermercados.

Tabla 24. Cuadro de precios

Marca	Producto	Cantidad (g)	Precio (USD \$)
Nestlé	Fitness	320	3,92
	Fitness	260	2,99
	Cornflakes	510	4,54
	Chocapic	600	5,14
	Chocapic	250	2,31
	Nesquik	400	4,44
	Trix	480	5,67
Kellog's	Cornflakes	350	3,99
	Cornflakes	200	1,99
	Zucaritas	300	2,99
	Zucaritas	420	3,99
	Special K	400	4,59
	Froot Loops	405	5,75

*El precio puede variar en forma mínima dependiendo el lugar de venta.

Problema de Gerencia:

¿Cómo incrementar las ventas?

Problema de investigación de mercados:

No se tiene la información sobre los hábitos de consumo, el perfil, papeles de compra del consumidor, los proveedores, los precios, el conocimiento de la competencia, el empaque, productos similares o sustitutos y las formas de hacer publicidad.

Preguntas, hipótesis y objetivos

Tabla 25. Preguntas, hipótesis y objetivos

Cientes Actuales		
Preguntas	Hipótesis	Objetivos
Conocimiento de marca	Marca conocida	Saber si la marca es conocida en el mercado
Calidad del producto	Buena calidad	Conocer la calidad percibida del producto.
Presentación de la caja y logo	Buena presentación de caja y logo atractivo.	Saber si la presentación cumple con los requerimientos y expectativas.
Sabor del producto	Buen sabor	Saber si el sabor y el nivel de azúcar del producto es bueno
Conocimiento del valor proteico y nutricional del producto	Se conocen los valores y beneficios del producto.	Saber si los clientes conocen los valores nutricionales del producto
Por qué razón compran el producto	Sabor, precio y valor nutricional.	Conocer los motivos de compra del producto.
Recompra	Si hay fidelidad de compra	Ver índice de recompra
Recomendación de compra y consumo del producto	Si se recomienda la compra del producto	Identificar si se recomienda el producto.
Cientes Potenciales		
La importancia de los cereales en la vida diaria.	Son importantes	Saber la importancia de los cereales en la nutrición diaria.
Con qué frecuencia consumen cereales para el desayuno	Un promedio de 3 veces por semana.	Saber la frecuencia de consumo de cereales para el desayuno.
Conocimiento sobre los beneficios de la quinua.	Conocen los beneficios de la quinua.	Conocer si los clientes potenciales conocen los beneficios de la quinua.
Precio que paga por un cereal para el desayuno de aprox. 400 g	Alrededor de \$5 dólares	Conocer el rango de precios que pagan por cereales el desayuno.
Compra de los Cereales Coris	Si comprarían el producto	Saber si compran el producto.
Dónde conocer y degustar el producto	En el punto de distribución, venta y en ferias.	Conocer cuáles son los métodos por los cuales quisieran ver o conocer el producto.
Cómo recibir publicidad	Redes sociales	Saber por qué medio quiere recibir publicidad.
Dónde quisieran comprar el producto.	Supermercados	Saber en dónde sería mejor vender el producto.

Diseño de la investigación

- Descriptiva cualitativa (entrevista con expertos)
- Descriptiva cuantitativa (censos a clientes actuales y encuestas a clientes potenciales)

Censo

Definición:

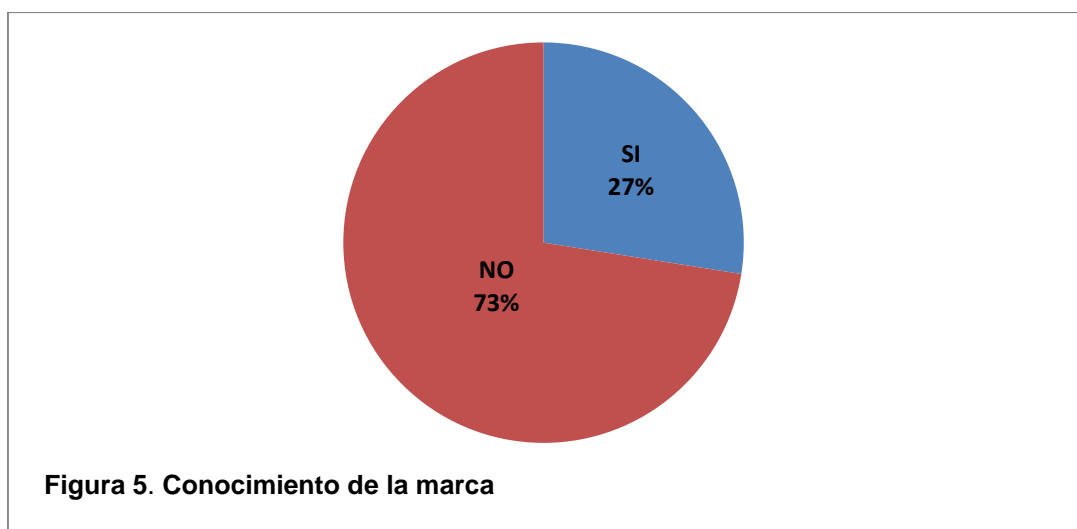
"Es un estudio realizado a clientes que han estado vinculados directa o indirectamente en compras a determinada empresa, para determinar el grado de satisfacción, recompra, insatisfacción, afinidad, entre otras. Que tiene el cliente sobre la empresa en cuestión." (Sandhusen, 2002).

Metodología

Se realizarán encuestas en forma presencial a los actuales clientes de la empresa, las mismas que tendrán 8 preguntas de opción múltiple que se las realizará personalmente.

La encuesta tiene preguntas cuyas respuestas se califican en una escala del 1 al 5 y otras de opción múltiple nominal. Se detalla que la finalidad de la encuesta es académica (Ver Anexo 4).

Resultados encuestas de satisfacción al cliente:



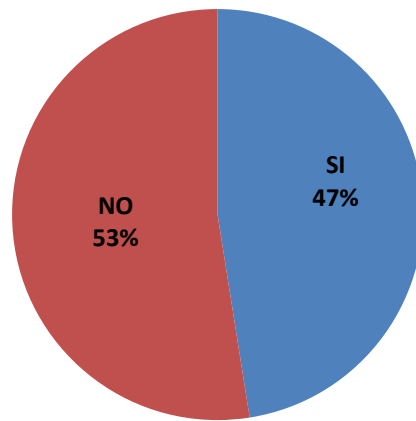


Figura 6. Conocimiento del valor proteico del producto

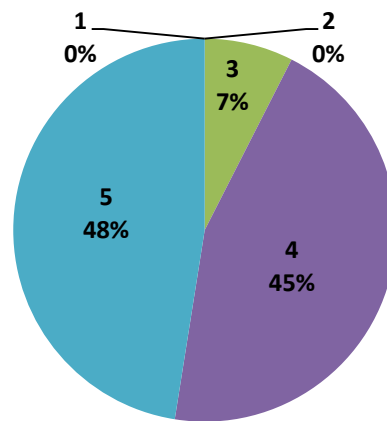


Figura 7. Calidad del producto

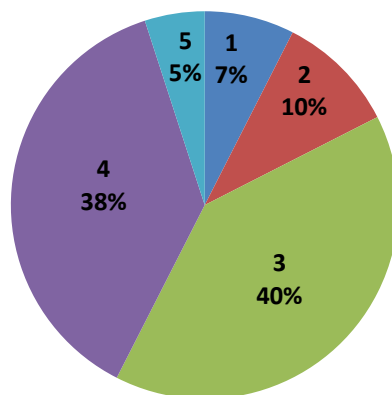
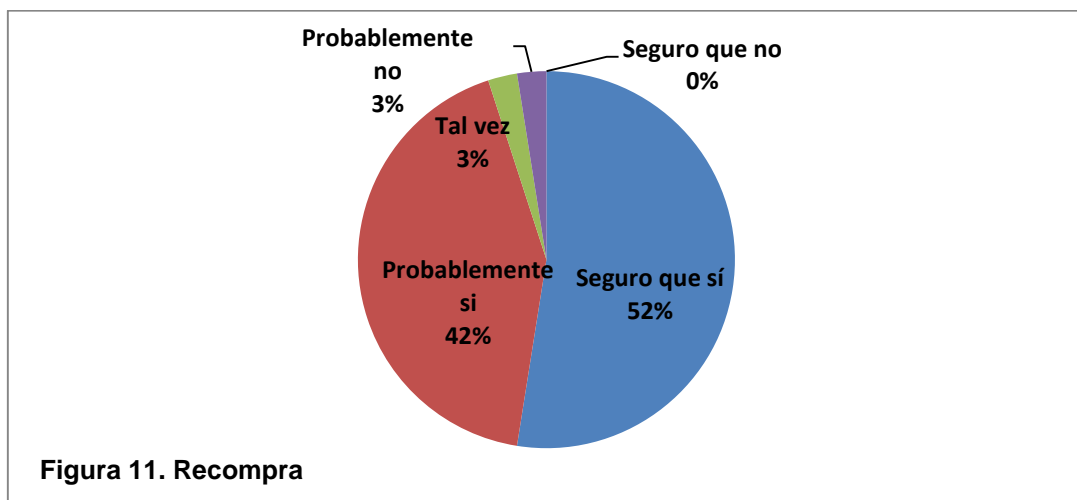
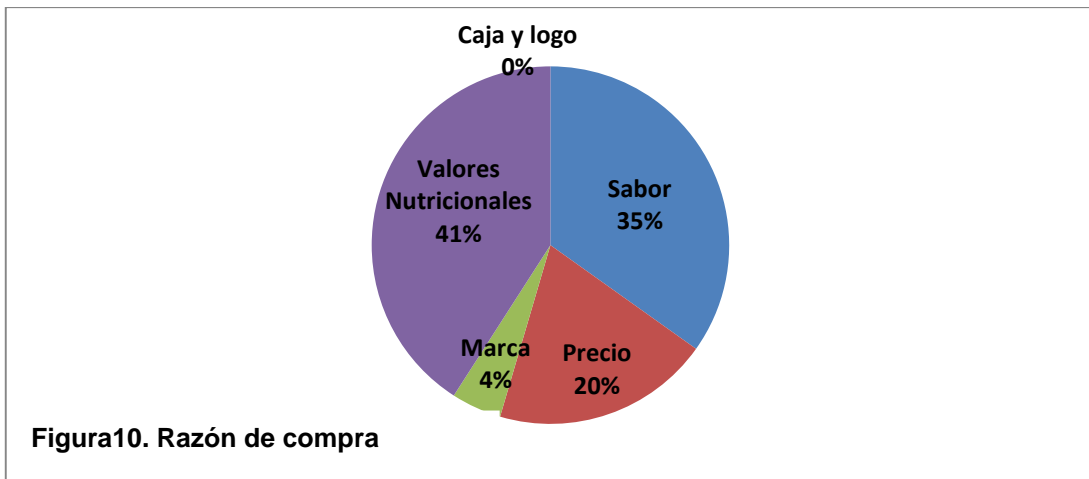
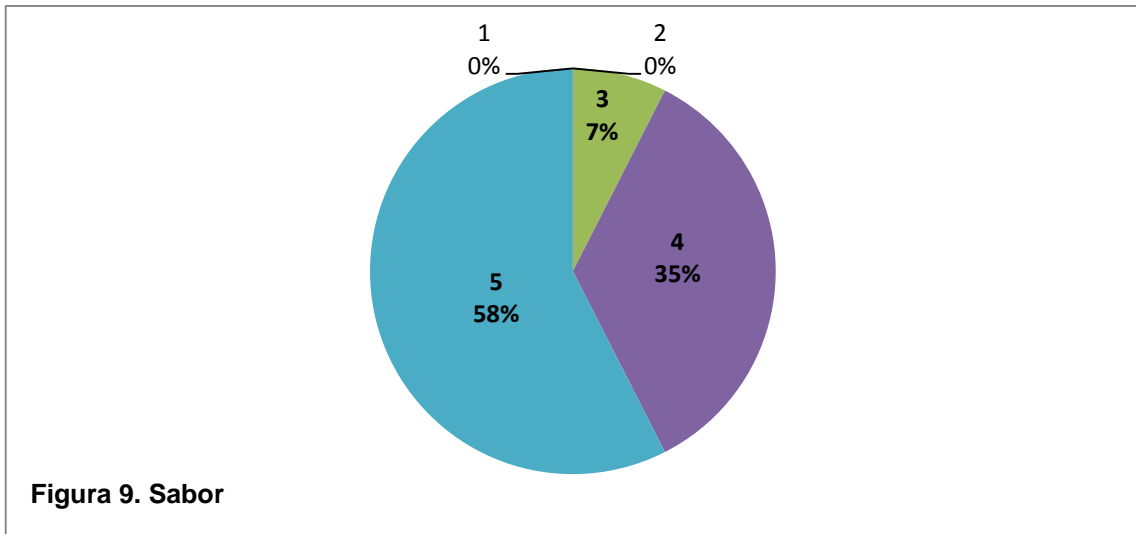
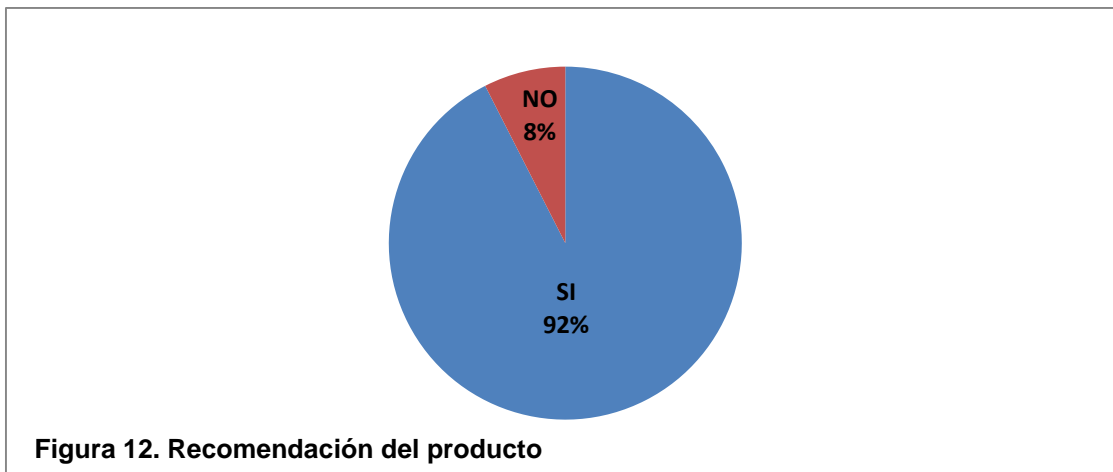


Figura 8. Presentación, caja y logo





Conclusiones:

- La marca Cereales Coris no es conocida en el mercado.
- Se debe dar a conocer en mayor cantidad los valores nutricionales que posee el producto y su bajo nivel de azúcar.
- La presentación, la caja y el logo no son atractivos para los clientes actuales por lo tanto deben ser mejorados y cambiados.
- Los clientes actuales determinaron que el sabor, la calidad y los valores nutricionales del producto son los factores decisivos para comprar el producto.
- El 94% de los clientes volverían a comprar el producto y el 92% de los clientes recomendarían el mismo a amigos o a familiares, esto es muy bueno para la empresa ya que el producto es de consumo masivo.

Descriptiva Cuantitativa

Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A. con su producto Cereales Coris son las personas que comen cereales para el desayuno, que tengan atracción por los productos saludables y nutricionales, además de tener una disposición de pago hacia productos de precio medio; que adquieren el producto en supermercados donde pueden apreciar el producto en forma física.

Factores de segmentación de mercado

Geográfico:

Personas que viven en Ecuador; en las provincias de Chimborazo, Bolívar y Tungurahua; en las ciudades de Riobamba, Guaranda y Ambato.

Demográfico:

Edad: Entre 10 años a 45 años

Sexo: Hombres y Mujeres.

Nivel de educación: Indiferente

Clase social: Clase media baja, media y media alta.

Psicológico:

Personalidad: Personas con un buen estilo de vida de ingresos medios, deportistas y personas que cuiden de su salud y figura corporal.

Conductual:

Gustos y preferencias: Personas que les gusten los cereales de desayuno y que tengan conocimiento de los valores nutricionales de la quinua como las proteínas con aminoácidos esenciales. Los cereales van dirigidos principalmente a deportistas, jóvenes y personas que cuiden su nutrición, salud y figura.

Observación y pruebas de producto.

Se realizó pruebas del producto sobre los clientes actuales para saber quiénes eran las personas que consumían el producto, sus edades, ingresos, gustos y preferencias. Después de estas pruebas se concluyó que el producto era consumido mayormente por jóvenes, deportistas, personas que consumen productos saludables y personas que quieren cuidar su figura corporal. Además se entregaron muestras del producto a diferentes personas que no habían consumido el producto antes, para saber si les gustaba el mismo y que segmento de mercado lo compraría. Los resultados fueron los mismos que indicaron las pruebas realizadas a clientes actuales.

Demanda:

La proyección de la demanda se detalla a continuación:

Tabla 26. Segmentación

SEGMENTACIÓN			
Geográfica			
Ecuatorianos	15.678.000	Hombres	Mujeres
Riobambeños	225.741	106.840	118.901
Guarandeños	91.877	44.353	47.524
Ambateños	329.856	159.830	170.026
Conductuales			
Frecuencia de usuario: medio	-	-	-

SEGMENTACIÓN			
Lealtad media	-	-	-
Psicográfica			
Clase social media	-	-	-
Preferencia por productos nutritivos	-	-	-
Demográficas			
Ingreso medio	22.0142	34%	
Entre 10 - 45 años	118.877	54%	

Tomado de: INEC, 2013.

Después de realizar la segmentación de mercado, se encontró que el mercado potencial de los Cereales Coris es de 118877 personas. Se considera que el target es el 15% de la población al quinto año se tendría un mercado objetivo de 17832 personas que comprarían el producto un promedio de dos cajas al mes. Hay que tomar en cuenta que la empresa se encuentra en negociaciones con la empresa La Favorita con sus supermercados SUPERMAXI en la ciudad de Quito, esto haría que el mercado objetivo crezca, además de que el plan de expansión del producto es a las ciudades más importantes de todo el Ecuador.

Encuesta (Ver anexo)

"Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica". (Malhotra, 2014)

Metodología

Se realizó un cuestionario a 383 personas comprendidas entre 18 y 45 años de edad, en las ciudades de Riobamba y Ambato. El target de consumo es desde los 10 años de edad pero se encuestó a personas desde los 18 años, ya que desde esta edad están en condiciones económicas para comprar el producto.

La encuesta comprende la confidencialidad de la información que se obtenga, la finalidad de la encuesta y 8 preguntas.

Cálculo de la muestra

Se aplicó la siguiente fórmula, a partir de los datos obtenidos del "Instituto Nacional de Estadísticas y Censos."(INEC, 2012).

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

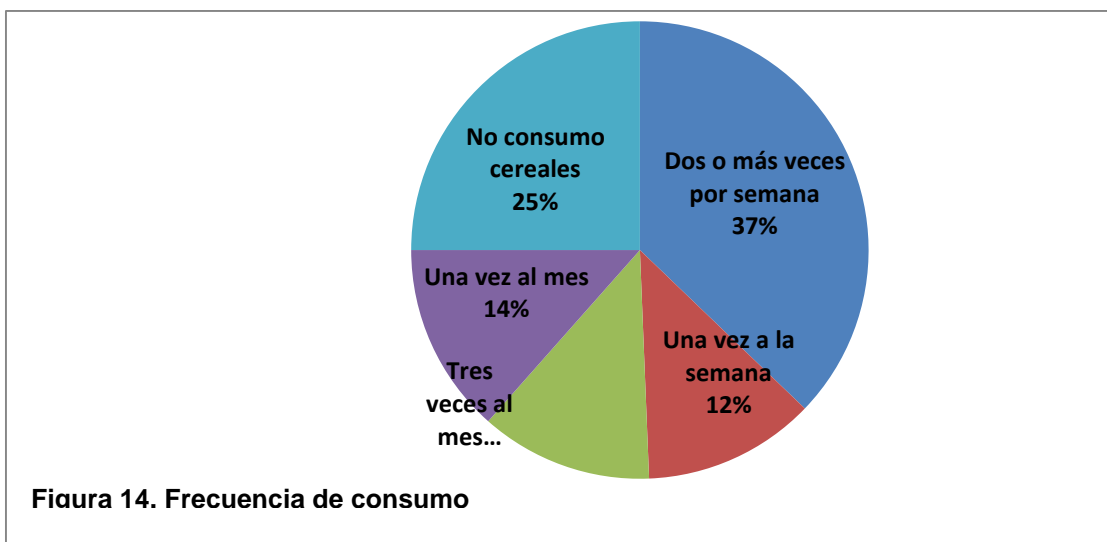
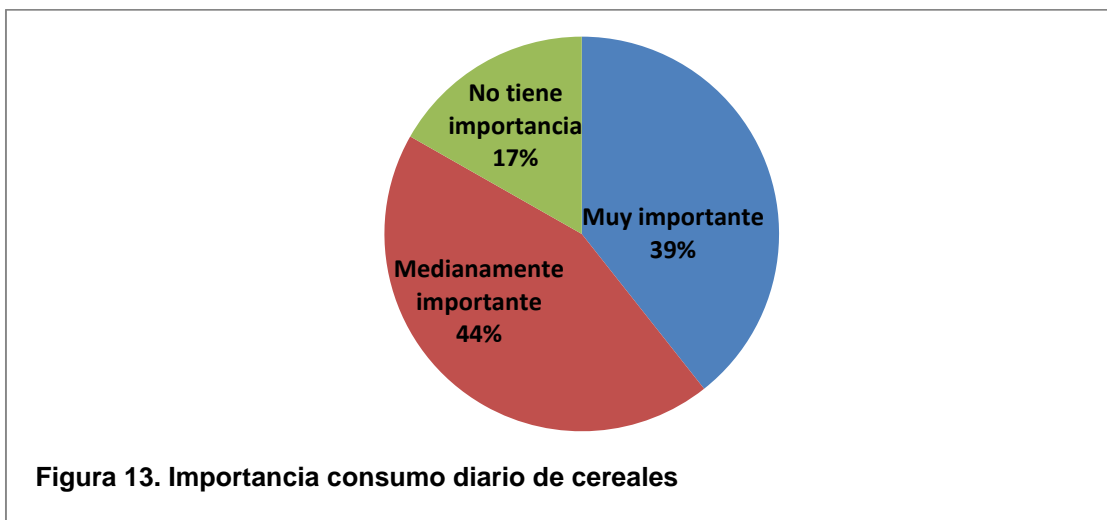
Ecuación 1. Cálculo de la muestra

Se realizó el cálculo con un nivel de confianza de 95%, $k=1.96$, un error del 5%, una desviación estándar de 5%, $p=q=0.5$, con un N de 118877, que se obtuvo de la segmentación preliminar.

$$n = 383$$

Esto quiere decir que se deben realizar 383 encuestas a posibles clientes.

Resultados de las encuestas



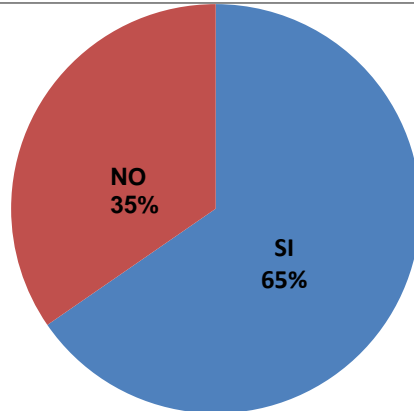


Figura 15. Conocimientos de los beneficios de la quinua

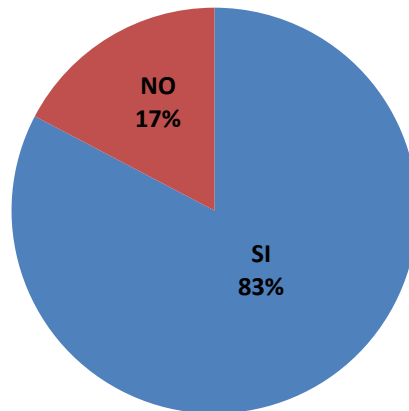


Figura 16. ¿Comprarías los Cereales Coris?

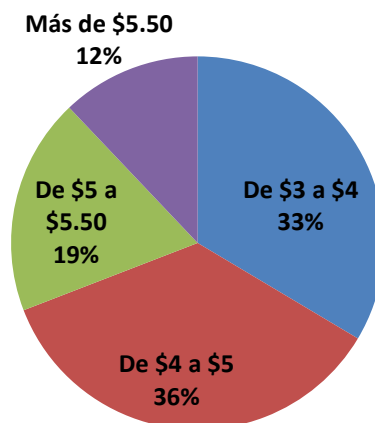


Figura 17. Pago por una caja de cereales (400g)

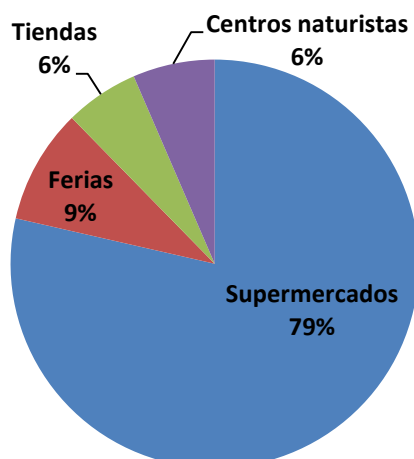


Figura 18. ¿Dónde conocer y degustar el producto?

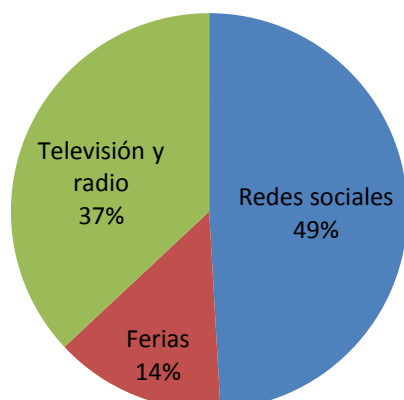


Figura 19. En dónde realizar publicidad

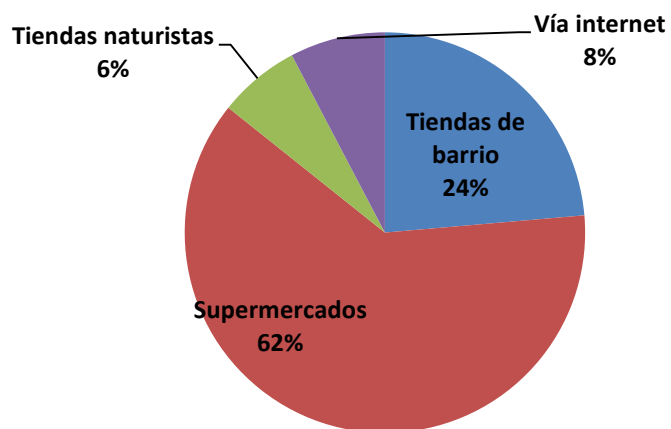


Figura 20. En dónde comprar el producto

Conclusiones:

- El consumo de cereales para el desayuno para la mayoría de los entrevistados no es muy importante para el consumo diario, sino un complemento.
- El 49 % de los encuestados consumen cereales para el desayuno una o más veces por semana, esto quiere decir que el consumo es frecuente y la demanda de cereales es frecuente.
- La caja de Cereales Coris debe informar a los clientes su contenido de quinua ya que el 65% de los encuestados conoce de los valores nutricionales de la quinua.
- El 83% de los encuestados dijo que si compraría los Cereales Coris al saber de su contenido nutricional, pero si la caja grande promedio de 400 gramos cuesta entre USD \$4 a USD \$5.
- Las degustaciones del producto deben realizarse dentro de supermercados de acuerdo con el 79% de los encuestados.
- La publicidad se la debe realizar en mayor cantidad por redes sociales que es de menor precio, seguido por publicidad en televisión y radio. Para cliente distribuidores como supermercados, se debe dar a conocer la marca y el producto en ferias de productos nacionales.
- El producto debe ser vendido al consumidor final en supermercados en tamaño grande de 400 gramos y en tiendas presentaciones más pequeñas de consumo diario.

Análisis PESTEL

"El análisis PESTEL es una herramienta que permite tener una idea clara del entorno que rodea a la empresa; abarca los temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales para lograr una perspectiva de los factores externos de la empresa." (David, 2008)

2.3.3.1 Factores políticos

En el Ecuador existe la ley de gestión ambiental dictada por el Ministerio de Gestión Ambiental, la cual obliga a las industrias y a todas las empresas a cuidar el medio ambiente, la biodiversidad y el patrimonio del país mientras realizan todas sus funciones, y establece regulaciones, reglas y normas que se deben seguir al momento de producir, distribuir, comercializar los productos y/o servicios; esto es bueno para el país y para los consumidores pero a su vez puede afectar a las empresas ya que estos nuevos procedimientos pueden aumentar los costos y por lo tanto hacer que los precios no sean competitivos y las utilidades decrezcan. (Ministerio de Ambiente, 2015)

Producción agropecuaria

En el Ecuador se está estableciendo un proyecto de reforma agraria y ganadera que contempla la expropiación de tierras improductivas. Esta reforma trata de que las tierras deben ser utilizadas en su totalidad y ser optimizadas para producir cada vez más productos agrícolas, el gobierno va a dar un plazo de un año para que los dueños de las tierras produzcan la cantidad máxima que sus tierras tienen, sino en caso contrario el gobierno comprará estas tierras y las venderá a personas que quieran hacer producir al máximo estas tierras. Con esta ley el gobierno quiere que la producción agropecuaria en el Ecuador aumente de forma significativa. Esta ley es benéfica para las empresas que producen productos hechos con insumos agropecuarios, ya que las empresas van a tener mayor materia prima para usar y a mejores precios. (G. Piza Damiani, 2014).

Políticas de impuestos

En el Ecuador los productos que no son de consumo especial pagan un impuesto a las ventas del 12% del valor del producto, el cual es bajo en relación a otros países lo cual es bueno ya que los precios de los productos no se incrementan mucho. Actualmente Ecuador se encuentra en problemas financieros por su déficit en la balanza de pagos lo cual obliga al estado a crear más impuestos los cuales afectan a los ciudadanos y principalmente a las empresas locales. (SRI.gob, 2015).

Regulaciones comerciales internacionales y restricciones

Actualmente Ecuador ha creado impuestos y restricciones a la importaciones de productos para disminuir el déficit de la balanza de pagos, esto hace que los productos extranjeros sean mucho más caros que los productos nacionales, lo que beneficia a las industrias y empresas locales ya que sus productos y servicios se consumirán más por sus bajos precios en relación a los productos importados. (Comercioexterior.gob, 2015).

Protección al consumidor

Los productos y servicios en el Ecuador deben cumplir varios requerimientos en relación a la calidad del producto y a su precio, para que los mismos no afecten al consumidor. Esto perjudica a las empresas locales ya que deben invertir más para obtener un producto que cumpla con todas las especificaciones y que los precios no sean muy altos, esto hace que los costos de producción suban y en muchos casos que las utilidades decrezcan. El aspecto positivo de estas normas es que los productos nacionales sean de mejor calidad y más competitivos. Se creó una ley de defensa al consumidor llamada semaforización, donde todos los productos alimenticios deben tener un semáforo dónde indique su cantidad de grasa, sal y azúcar. Si el producto tiene un alto contenido de cualquiera de los

ingredientes antes mencionados debe ir con color rojo, si tiene un contenido medio debe ir con color amarillo, si tiene un contenido bajo debe ir con color verde y si no contiene debe ser mencionado. (DIDECO, 2015).



Figura 21. SemafORIZACIÓN

Esta ley de semaforización ayuda al consumidor a decidir mejor en su tipo de alimentación y escoger productos que sean más saludables. Esta ley es positiva para los Cereales Coris ya que posee color verde en azúcar, esto quiere decir que su contenido es bajo y además no posee sal ni grasa, esto genera una ventaja competitiva en el nicho de mercado.

Leyes de empleo

Existen varias leyes laborales en el Ecuador que afectan a las empresas ya que hacen que sus costos suban, pero son convenientes para los trabajadores quienes tienen más derechos e ingresos lo que les permite mejorar su estilo de vida, a continuación algunas obligaciones de los empresarios como empleadores:

- "Celebrar un contrato de trabajo,
- inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales,
- afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba,
- tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra,
- sueldo básico que se debe pagar en el año 2014 es de USD \$354.00,
- cancelar el 11,15% del salario por concepto de aporte patronal a la seguridad social." (Ecuador Legal Online, 2015).

Organización Gubernamental

Ecuador está conformado por cinco funciones estatales, las cuales son: La función ejecutiva, función legislativa, función judicial, función electoral y función de transparencia y control social. La función ejecutiva es liderada por el presidente de la república, la cual ejerce actualmente el economista Rafael Correa, la función legislativa la lidera y ejerce La Asamblea Nacional del Ecuador, la función electoral la ejerce el Consejo Nacional Electoral regida por la Constitución del Ecuador del 2008, la función judicial está liderada por el Consejo de la Judicatura y la función de transparencia y control social está liderada y conformada por El Consejo de Participación Ciudadana, la Contraloría General de Estado, la Defensoría del Pueblo y las Superintendencias Nacionales. (Presidencia de la Republica, 2015)

Estabilidad Política

Ecuador no ha cambiado de presidente desde el año 200, y se espera que el gobierno actual permanezca hasta fines del próximo año. Pero en la actualidad Ecuador no existe estabilidad política, ya que se han cambiado las leyes muchas veces y los impuestos se han incrementado, esto afecta negativamente a las empresas nacionales (El Universo, 2016).

2.3.3.2 Factores económicos

Desarrollo Económico

Ecuador se encuentra en el puesto 98 de 187 países evaluados en nivel de desarrollo económico, ocupando un puesto clasificado como de elevado desarrollo humano. Este puesto se lo ha ganado el país con el nuevo gobierno ya que ha reducido notablemente la pobreza, ha reducido la desigualdad de ingreso en el país y ha crecido el consumo de bienes y servicios por habitante. "De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina, Ecuador es el país de América Latina que más rápidamente ha logrado disminuir las desigualdades. El coeficiente de Gini por ingresos disminuyó en 7 puntos entre 2006 y 2012, mientras que en el mismo período, América Latina logró bajar 2 puntos. La pobreza medida por ingresos se redujo en 12 puntos, pasando de 38% en 2006 a 26% en 2013, mientras que la pobreza extrema se redujo a la mitad, pues era del 17% en 2006 y se ubicó en 9% en 2013. Por primera vez se logró que la pobreza extrema por ingresos alcance un solo dígito." (El Telégrafo, 2014). Pero en la actualidad Ecuador sufre un crecimiento del desempleo y de la pobreza, esto se ha dado por el decrecimiento notable del precio de barril del petróleo y por las malas decisiones políticas. (El Comercio, 2016).

Tipos de Interés y política monetaria

Según el Banco Central del Ecuador existen los siguientes tipos de tasas de interés en el Ecuador: Tasas de intereses activas efectivas, tasas de interés pasivas efectivas promedio por instrumento, referenciales por plazo y otros tipos de tasas.

Las tasas de interés que serían utilizadas o que afectarían positiva o negativamente a empresas nacionales como la empresa Representaciones Monteverde Navas son: Tasa de interés activa referencial anual para préstamos productivos empresariales que es del 9,53%, para préstamos productivos PYMES que tienen una tasa anual de 11,15% y la tasa de interés pasiva para depósitos a plazo que es del 5,51% anual (Banco Central del Ecuador, 2015).

El Ecuador en el año 2000 optó por la dolarización que es tomar el Dólar estadounidense como moneda local para todas sus transacciones y para reservas nacionales, al tomar Ecuador esta decisión pierde la oportunidad de cambiar o establecer una política monetaria, de esta manera Ecuador debe regirse a la política monetaria de Estados Unidos. (El Universo, 2014)

Gasto del gobierno

En los últimos años Ecuador ha tenido altos ingresos de capital, los cuales han sido invertidos en obras de infraestructura, el gobierno ha apoyado a las pequeñas y medianas empresas nacionales para que crezcan y se disminuyan las importaciones de bienes y servicios, lo que beneficia notablemente a la industria local y a los nuevos emprendimientos. El gobierno de Rafael Correa ha invertido inmensas sumas de dinero en vías y carreteras las cuales han ayudado a un crecimiento acelerado del comercio interno y al crecimiento de los pueblos y ciudades, esto también ha ayudado a que las empresas nacionales crezcan.

Impuestos

En el Ecuador rigen varios tipos de impuestos, dirigidos hacia las personas naturales, servicios profesionales, compra y venta de bienes y servicios, y empresas. En este caso se analizará los impuestos que tengan influencia sobre las empresas nacionales.

"El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados. Existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%. "(SRI, 2015).

Existe también la retención de impuestos que consiste en que una empresa al realizar una compra de un bien o servicio a un proveedor puede no pagar y retener el IVA (impuesto al valor agregado) y a su vez esta empresa compradora declara y paga este valor al estado.

En la actualidad el gobierno ecuatoriano por la salvaguardia de balanza de pagos ha incrementado los impuestos a las importaciones de algunos tipos de bienes, principalmente el impuesto que más tiene incidencia sobre las empresas de alimentos locales y es positivo para las mismas es el impuesto del 45% sobre el valor del producto alimenticio importado.

Las empresas al final del año fiscal deben pagar el 25% de las utilidades al estado, este porcentaje es bajo comparado con otros países lo cual es bueno para las empresas ya que tienen mayor parte de su utilidad para reinvertir y crecer. (SRI, 2015)

Tasa de Inflación

La inflación es un indicador económico que mide el cambio o crecimiento del precio de los bienes y servicios a través del índice de precios al consumidor en una canasta básica de productos. La inflación del Ecuador al 30 de abril del 2015 se encuentra en 4,32%. La inflación en el Ecuador en los últimos años ha sido baja y estable con muy pequeñas variaciones (Banco Central del Ecuador, 2015).

Confianza del consumidor

El índice de confianza del consumidor indica cuales son las intenciones de gasto de las personas en un territorio o país determinado en el presente y sus expectativas en el futuro, este índice tiene dos componentes que son el indicador de situación presente y el indicador de expectativas. El índice de confianza del consumidor según el Banco Central del Ecuador fue del 36,9 en Marzo del 2015, este índice ha ido bajando con el paso del tiempo ya que en relación al 2014 ha bajado 7,2 puntos, esto quiere decir que las expectativas de gasto de las personas ha bajado y que están comprando menos y tiene una tendencia de decrecer en un futuro (Banco Central del Ecuador, 2015).

Ley de buenas prácticas para supermercados

Existen nuevas normas y regulaciones que buscan propiciar más espacios para los pequeños negocios en las cadenas de supermercados y autoservicios. El documento emitido por la Junta de Regulación y Control de Poder de Mercado, obliga a las cadenas a tener un porcentaje mínimo del 10% de su facturación con proveedores de pequeña y mediana empresa y de la Economía Popular Y Solidaria (EPS). Esto aplica a los supermercados con hasta 1000 productos

codificados. El porcentaje sube a 14% si la cadena tiene más de 1000. (El Comercio, 2015)

Esta ley beneficia a la empresa Representaciones Monteverde Navas ya que es una empresa pequeña nacional, y su producto Cereales Coris puede ingresar con mayor facilidad a las perchas de las cadenas de supermercados.

2.3.3.3 Factores sociales, demográficos y culturales

Ingreso per cápita

Tabla 27. Ingreso per cápita en Ecuador

Año	2009	2010	2011	2012
Cantidad en dólares	4.237	4.501	5.035	5.425

Tomado de: BCE, 2015.

El ingreso per cápita anual en el Ecuador ha ido creciendo en el transcurso de los años, esto quiere decir que los ecuatorianos tienen más dinero para gastar. Este crecimiento es muy bueno para la industria de alimentos y bebidas ya que con más ingresos de la población más se va a vender y consumir. Los Cereales Coris que son un producto para un segmento de mercado de clase media, se podrán vender en mayor cantidad gracias al crecimiento del ingreso per cápita. (BCE, 2015).

Distribución del ingreso

La distribución del ingreso en un país es medida a través del índice o coeficiente de Gini. Según el Banco Mundial el índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta. Ecuador registró un índice de Gini de 46,6 al final del 2014, con el paso de los años este índice se ha ido reduciendo lo cual indica que los ingresos dentro del país se están distribuyendo cada vez de forma más equitativa y justa y que cada vez la pobreza está disminuyendo. Un índice de 46,6 es considerado bueno ya que es menos que la mitad de la escala pero este número demuestra que todavía existen diferencias en los ingresos de las personas y pobreza (Banco Mundial, 2015).

Demografía, tasas de crecimiento de la población, distribución por edades

Ecuador según el INEC en el censo realizado en el año 2010 tiene 14.483.499 habitantes. La población ha registrado una tasa promedio de crecimiento de

2,48% cada nuevo censo en relación al censo anterior, el Ecuador crece aproximadamente 2,5 millones de habitantes cada 10 años. La población ecuatoriana está distribuida por edades en los siguientes porcentajes: el 34,9% de la población tiene entre 0 a 14 años de edad, el 60,6% tienen entre 15 a 60 años que es la mayoría de la población y el 4,5% tienen 65 años o más (INEC, censo 2010).

Movilidad social y laboral

"El concepto movilidad humana es relativamente nuevo y existe para referirse a los procesos concretos que cualquier persona, familia o grupo humano realiza o experimenta para establecerse temporal o permanentemente en un sitio diferente a aquel en donde ha nacido o residido hasta el momento." (Benavides & Rodas, 2009). "Históricamente, Ecuador ha mantenido un flujo migratorio desde los años treinta, siendo el destino principal Estados Unidos, posteriormente, en la década de los sesenta, el país, sufrió una dinámica de movilidad interna caracterizada por los flujos rurales hacia las zonas urbanas, y a finales de los noventa, esta dinámica y tendencias históricas son remplazadas por nuevos destinos, con características y perfiles migratorios, distintos a las dinámicas de movilidad anteriores. Es así como se incrementa un flujo masivo de ecuatorianos que migran principalmente a España e Italia. Pero a la par, en el último período inicia un flujo de extranjeros al interior del territorio ecuatoriano, gran parte de ellos colombianos en búsqueda de protección internacional pero también llegan migrantes laborales, que migran al Ecuador sobre todo de Colombia y de Perú, atraídos por una economía dolarizada." (S. Quilongo, 2014).

2.3.3.4 Factores tecnológicos

Ecuador no es un país altamente tecnológico, pero en los últimos años ha aumentado mucho la tecnología, el uso del internet pone en evidencia esta tendencia de crecimiento, ya que en el 2008 solo el 7% de la población tenía acceso a este servicio y en la actualidad el 67% de la población tiene acceso a internet. (INEC, 2014).

"Uno de los logros más significativos es el crecimiento de las conexiones a Internet en el país, ya que en el 2006 apenas se contaba con 207.277 conexiones para atender a los usuarios de Internet y a marzo 2013 este número creció a 4'463.390 conexiones es decir, el número de conexiones se multiplicó por 21. Cabe mencionar que cada conexión fija a Internet puede atender a varios usuarios. Ecuador ocupa los primeros puestos a nivel regional respecto del crecimiento de usuarios y conexiones de Internet, experimentando una de las tasas más altas de crecimiento anual compuesto entre el 2006 y 2013." (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información). El gobierno

ecuatoriano está desarrollando un plan para que la tecnología se incremente en grandes cantidades dentro del país en todos los ámbitos, por ejemplo el gobierno ha instalado conexiones de internet Wi-Fi en los parques públicos, para que los ecuatorianos se conecten a internet de forma gratuita. Otro ejemplo claro de apoyo hacia la tecnología y crecimiento, es la inauguración de la universidad del conocimiento Yachay, es la primera universidad de investigación del Ecuador enfocada a la triple I: interdisciplinar, innovadora e internacional. Yachay incluye carreras y facultades de estudio como: Ciencias de la vida y Biomedicina; Ciencias de la Materia y Petroquímica; Ciencias Físicas y Nanotecnología; Ciencias Matemáticas e Informática, entre algunas más (Andes, 2015).

Ecuador no tiene empresas y fábricas que produzcan maquinaria de punta para insuflar y cocinar cereales para el desayuno, esto es malo ya que las empresas locales como la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A deben importar las maquinarias para poder funcionar haciendo que los costos de producción sean más altos.

2.3.3.5 Factores legales

Leyes de protección ambiental

En gobierno actual ecuatoriano está realizando planes y controles ambientales, para que las empresas sean responsables con el medio ambiente mientras realizan su funcionamiento y su producción. La empresa Representaciones Monteverde Navas para producir los Cereales Coris debe comprar quinua, cebada, arroz y azúcar que son insumos naturales, a productores nacionales; los cuales deben tener una responsabilidad ambiental al sembrar y cosechar los mismos y usar técnicas que cuiden el suelo y el medio ambiente. Esto puede generar un alza en los costos de los insumos y por lo tanto un mayor precio del producto, lo que podría generar decrecimiento de las ventas. (Ministerio del Ambiente, 2015).

Regulaciones o liberaciones fiscales

"Las liberaciones fiscales son casi nulas en el país y en los últimos años no se ha dado ningún tipo de política que fomente estas acciones; por lo tanto, no genera un atractivo el ingreso a este mercado." (El financiero, 2013)

Patente municipal

Para ejercer actividades económicas en la ciudad de Riobamba se necesita obtener una patente municipal de la alcaldía, la cual tiene un costo anual. La obtención de la patente no tiene un costo elevado, pero si demanda mucho tiempo y trámites para adquirirla y es muy importante ya que es requisito para obtener el ruc de la empresa. (G. M. Riobamba, 2015)

Ley Antimonopolio

La ley antimonopolio determina que establecer o sugerir contratos de distribución o venta exclusivos injustificados está prohibido y será sancionado por la Superintendencia del Poder de Mercado. Esta ley es establecida para que se genere una libre competencia en el mercado y de esta manera los productos sean de mejor calidad y que los precios no puedan ser establecidos por una sola empresa, marca o persona; sino que los precios los ponga el mercado y la competencia entre las marcas. (Revista Ekos, 2012).

Cambios en leyes fiscales

En la actualidad existe incertidumbre en los ecuatorianos en relación a los cambios fiscales, ya que en el último tiempo se han implantado nuevas leyes fiscales con relación al pago de impuestos y se han cambiado y reformado varias leyes. El crecimiento acelerado de los impuestos hace que las empresas extranjeras no quieran invertir su dinero en la economía ecuatoriana; esto es malo para el país por el decrecimiento de ingresos monetarios extranjeros pero a su vez relativamente bueno para las empresas ecuatorianas ya que existe menos competencia extranjera. Esta ley también afecta negativamente a las empresas nacionales ya que al pagar más impuestos las ganancias disminuyen y muchas veces para contrarrestar este problema, se suben los precios y los consumidores son los afectados. (El Financiero, 2015).

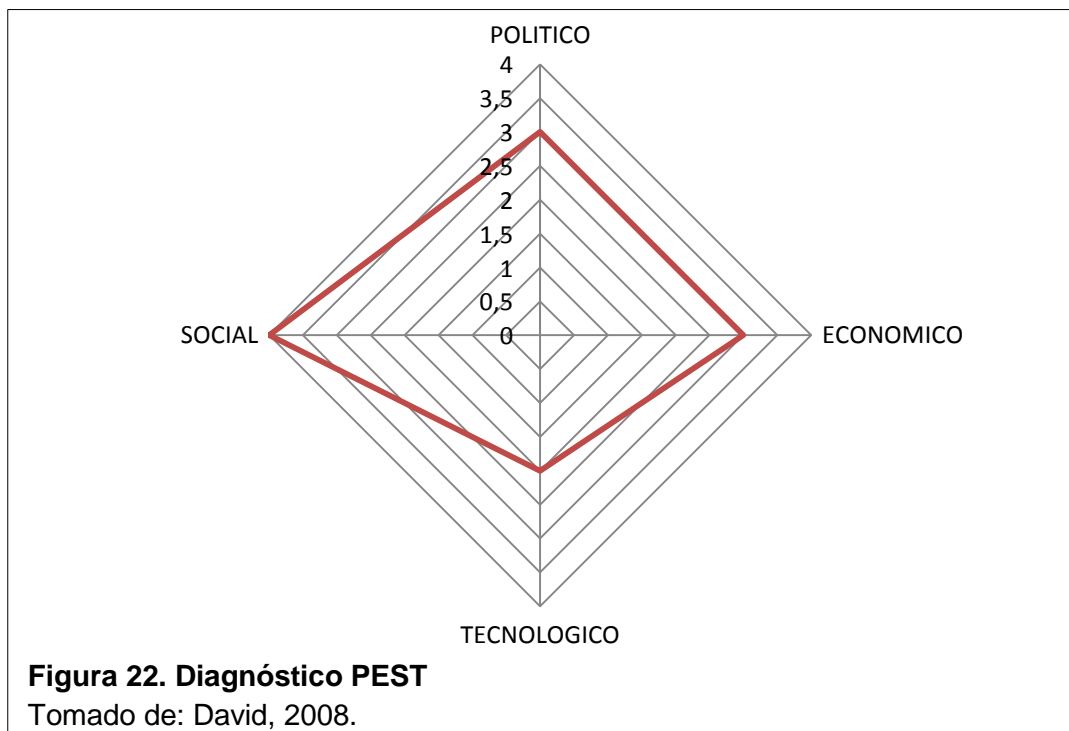
Diagnóstico PEST

Después de la descripción de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos externos a la empresa; se realizará un cuadro en el cual se ponderará cada uno de los factores en un rango de 1 a 5; siendo la calificación de 1 el factor que menos afecta positiva o negativamente a la empresa y la calificación de 5 el factor que más afecte positiva o negativamente a la empresa.

Tabla 28. Diagnóstico PEST

Político	4
Económico	3
Social	2
Tecnológico	3

Tomado de: David, 2008



2.3.3 Competencia

Existen varias marcas, diferentes tipos de productos y diferentes sabores en el mercado de los cereales para el desayuno en el Ecuador los cuales tienen un buen posicionamiento en la mente del consumidor. Este tipo de producto es sensible a los cambios de precio ya que existe alta competencia, esto quiere decir que los consumidores están acostumbrados a comprar los productos más económicos y cuando un producto sube de precio cambian de marca o de tipo de producto.

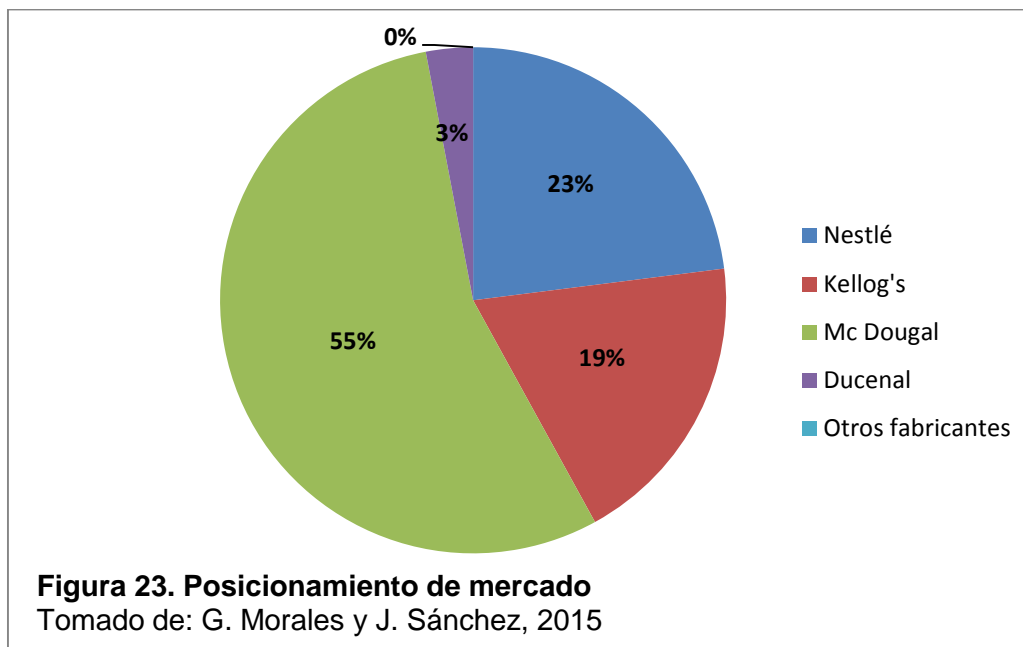
Los principales competidores en la línea de los cereales para el desayuno en Ecuador son: Nestlé, Kellogg's, Quaker y Mc Dougal. Nestlé es la empresa de cereales más grande en el Ecuador y la que tiene más participación en el mercado, ya que posee varios tipos de productos, de sabores, de tamaños y especificaciones para de esta manera lograr satisfacer todos los gustos del mercado. No existe en el mercado ecuatoriano un cereal hecho a base de quinua, cebada y arroz, y el mercado nacional está listo para este tipo de producto ya que los consumidores conocen de los importantes nutrientes de la quinua y de su buen sabor.

Este producto se encuentra en el mismo rango de precios que sus competidores en cereales para el desayuno. Existe un espacio libre en el mercado para los Cereales Coris hechos a base de quinua, cebada y arroz.

El gobierno Ecuatoriano ha implantado un plan de cambio de la matriz productiva el cual consiste en producir localmente producto que antes se importaban para

que de esta manera disminuyan las importaciones y mejore la balanza comercial. Gracias a esta ley los cereales producidos localmente como los Cereales Coris van a tener una ventaja sobre los cereales importados.

Posicionamiento en el mercado de la competencia



Las principales fortalezas de la competencia son:

- Marca consolidada.
- Una empresa bien establecida, con muchos años en el mercado.
- Buen uso de publicidad.
- Presencia en la mayoría de las tiendas y supermercados en el país.
- Gran variedad de productos, sabores, precios, tamaños y presentaciones.
- Gran capital.
- Generan confianza en los clientes.
- Servicio post venta.

Gracias a estas fortalezas la competencia tiene un gran volumen de venta en todo el país y un reconocimiento de marca, mucho mayor a los Cereales Coris, pero no poseen ningún producto con quinua o con sus valores proteicos y nutricionales.

Tomando en cuenta que la debilidad de la competencia es no poseer productos hechos a base de quinua, o con alto contenido de proteína y aminoácidos; la empresa Representaciones Monteverde Navas debe explotar su valor agregado que es la proteína y aprovechar ese nicho de mercado desatendido.

Por otra parte, los competidores tienen una estrategia de economías a escala ya que producen en grandes cantidades sus productos y compran la materia prima de igual forma; esto genera que sus costos de producción sean cada vez más bajos y que los costos fijos se distribuyan cada vez para más unidades de producto, generando así una ventaja competitiva en precios o a su vez generando grandes utilidades. Además, los competidores usan estrategias de penetración en el mercado agresivas, colocando sus productos en casi todas las perchas de supermercados y tiendas locales.

En los últimos años no ha existido ingresos de competidores en el mercado de los cereales para el desayuno, ya que las empresas que están en el mercado lideran el mismo y casi abarcan todo el mercado, pero si existe un espacio en el mercado para el ingreso de competidores con cereales hechos a base de quinua o con un valor proteico alto.

Matriz de perfil competitivo

Definición

"La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa" (David, 2008).

Es una matriz que muestra las empresas competidoras más fuertes del mercado en relación con la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A, analizando los factores competitivos clave.

Metodología

- Se crea una lista de factores críticos para el éxito.
- Se coloca a la empresa (Representaciones Monteverde Navas S.A en este caso) y los dos principales competidores.
- Se enlista los factores críticos y se les da una ponderación. La suma de las ponderaciones debe dar 1.
- Se les da una clasificación a cada factor de cada empresa entre 1 y 4; siendo 4 la mejor calificación y 1 la peor.
- Se multiplica la ponderación por la clasificación de cada factor.
- Se suman los resultados de cada multiplicación y se comparan entre las empresas para saber cuál es la mejor calificada (David, 2008).

Tabla 29. Matriz de perfil competitivo

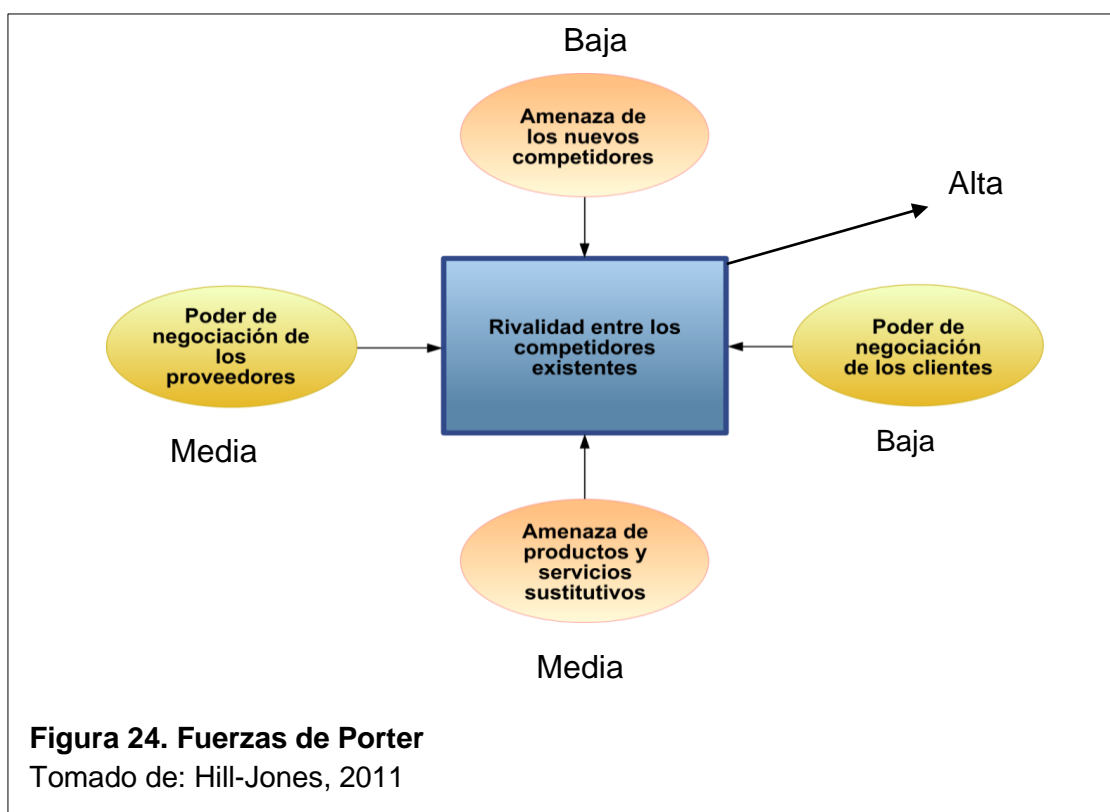
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)		Cereales Coris Representaciones Monteverde Navas S.A		Cereales para el desayuno Nestlé		Cereales para el desayuno Kellog's	
Factores Críticos del éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Conocimiento de marca	0.11	1	0.11	4	0.44	3.5	0.38
Calidad del producto	0.17	4	0.68	3.5	0.59	3.5	0.59
Valor agregado	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
Precio	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Publicidad	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
Variedad de productos	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Diseño de logo y caja	0.10	3	0.30	3.5	0.35	3.5	0.20
Total:	1		2.86		3.51		3.18

Tomado de: David, 2008. Fuente: Representaciones Monteverde Navas S.A

La empresa Representaciones Monteverde Navas S.A con su producto Cereales Coris tiene el puntaje más bajo en la matriz de perfil competitivo con relación a Nestlé y Kellog's que son empresas que poseen sobre todo mejor publicidad y reconocimiento de marca. Esto es previsible ya que la empresa tiene deficiencias y es nueva en el mercado en relación con sus competidores, además de no poseer el mismo capital.

El factor donde la empresa es fuerte es en su calidad y valor agregado por su contenido proteico, esta fortaleza la empresa la debe aprovechar en el mercado para aumentar las ventas y posicionarse en el mismo.

2.3.3.1 Análisis cinco fuerzas de Porter

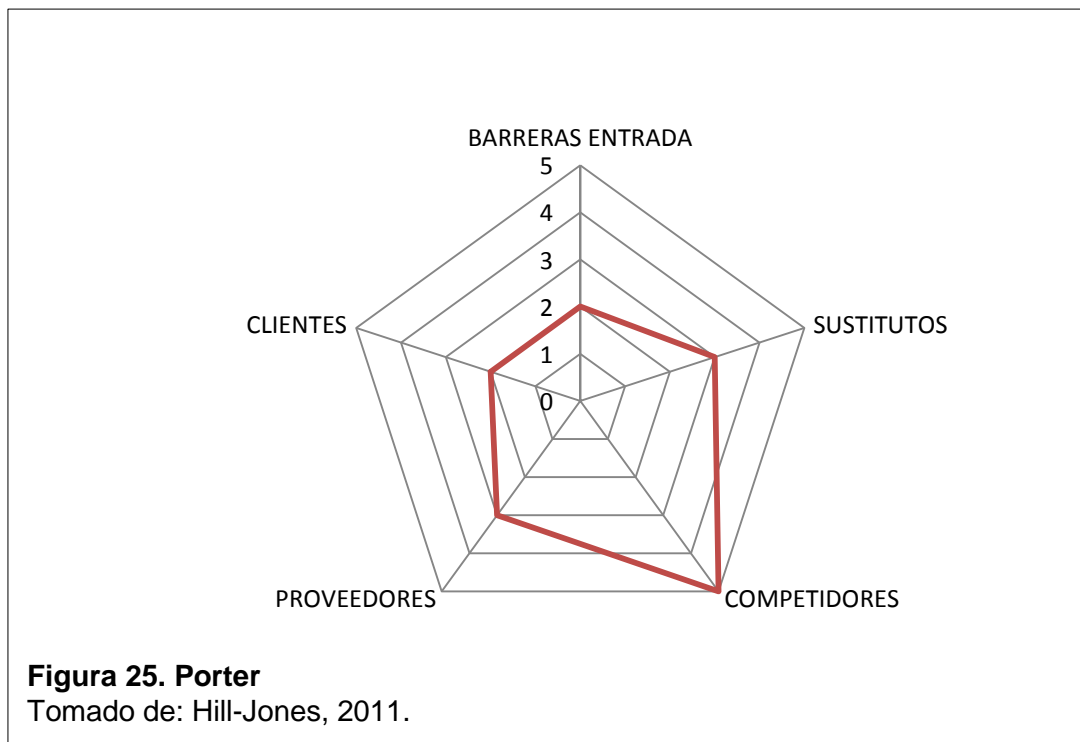


Diagnóstico Porter

Tabla 30. Diagnostico Porter

Barreras entrada	2
Sustitutos	3
Competidores	5
Proveedores	3
Clientes	2

Tomado de: Hill-Jones, 2011.



Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores es baja ya que existen varias marcas y empresas muy bien establecidas en el mercado y con alto posicionamiento en la mente del consumidor, con gran capital, un alto poder de negociación con los proveedores y distribuidores. La inversión inicial es alta para abastecer todo el mercado nacional. Se debe importar maquinaria especializada para la producción de cereales listos para el desayuno. Es difícil ingresar al mercado de cereales para el desayuno con un valor agregado como proteína y otros beneficios ya que la inversión para la investigación y desarrollo es muy alta y el producto es muy difícil de hacer.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen varios pequeños proveedores de arroz blanco con poco poder de negociación. Sin embargo, por la política de restricción a las importaciones los productores últimamente han ganado poder ya que ellos son los únicos que pueden abastecer de este grano a los consumidores finales y a las industrias. Cabe anotar que la producción interna de arroz satisface totalmente la demanda nacional mientras que la cebada que utilizan las empresas productoras de cervezas es importada, no así la cebada que demanda la Empresa Representaciones Monteverde Navas que es producida en el país. En lo que se refiere a la quinua, debido a la gran promoción que ha tenido en los últimos años su gran valor nutritivo el precio ha aumentado, por lo que el poder de negociación de los productores también se ha incrementado.

Rivalidad entre los competidores existentes:

La rivalidad entre los competidores de la industria de los cereales para desayuno es alta ya que existen empresas multinacionales muy bien establecidas en el mercado y con gran variedad de marcas y productos para todos los gustos y precios. Muchas veces ha existido una guerra de precios y publicidad entre las marcas. No existe un producto de estas marcas que contenga tipo de aminoácidos que tiene la quinua.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es media ya que no existe un producto que brinde todas las facultades y beneficios que otorgan los cereales, pero existen productos sustitutos que las personas están acostumbradas a consumir en los desayunos como son las galletas, granola, pan blanco y pan integral. Otro producto sustituto son los cereales en grano los cuales cumplirían la misma función, pero no están listos para el desayuno.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que solo existen dos empresas grandes que manejan casi todo el mercado y los mismos son dueños de muchos productos y marcas donde los clientes pueden escoger pero dentro de un mismo rango de precios. No existe casi producción local de cereales que contengan quinua y cebada por lo que los clientes no podrían escoger ni negociar cual comprar por la falta de oferentes. (David, R. (2012).

2.3.4 Matriz EFE

Definición

"Esta matriz permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva." (F. David, 2008, p.110). En esta matriz se detallan las oportunidades y las amenazas que existen en el mercado.

Metodología

- "Se realizó una lista con las principales oportunidades y amenazas externas a la empresa,
- se asignó a cada elemento una ponderación entre 0 y 1. La sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1, en donde el valor más cercano a 1 es muy importante y las cercanas a 0, irrelevantes,
- posteriormente se procede a calificar entre 1 y 4. Para las oportunidades, una calificación de 4 es de las que están en un mejor estado y de 1, las que se

encuentran en peor estado. Para las amenazas se sigue la siguiente metodología: 1 para las amenazas en estado muy crítico y 4 para las que no son tan críticas,

- se multiplica la ponderación por la calificación de cada una y se procede a sumar para obtener la calificación total de la empresa." (David, 2008).

Tabla 31. Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Oportunidades			
Cambio de la matriz productiva y sustitución de importaciones.	0,15	4	0,60
El mercado local está buscando productos saludables y con proteína.	0,11	3	0,33
Estabilidad económica ecuatoriana	0,07	2	0,14
Oportunidades comerciales	0,08	3	0,24
Apoyo del gobierno al crecimiento de la industria de los alimentos.	0,09	3	0,27
Existe una alta producción de quinua en el Ecuador, principalmente en Chimborazo.	0,12	4	0,48
Amenazas			
Cambios políticos.	0,06	2	0,12
Impuestos altos	0,07	1	0,07
Que las empresas grandes de cereales como Nestlé creen productos a base de quinua.	0,09	2	0,18
Creación de empresas competidoras.	0,08	2	0,16
Cambios climáticos y desastres naturales que afecten la cosecha de quinua, cebada y arroz.	0,08	2	0,16
Total	1		2,75

Tomado de: David, 2008. Fuente: Representaciones Monteverde Navas S.A.

La matriz EFE muestra que si existen oportunidades en el mercado local para los Cereales Coris ya que cada vez las personas quieren consumir productos más saludables y que contengan nutrientes y proteínas, además de que en la actualidad los Cereales Coris son los únicos en el mercado que poseen quinua. Otra ventaja para el producto es que los ecuatorianos tienen la capacidad económica para adquirir el producto, también la ventaja de la sustitución de importaciones que ayuda a las empresas ecuatorianas.

Asimismo, hay que tomar en cuenta que también existen amenazas como los impuestos y la fuerte competencia que puede copiar nuestro producto con el valor agregado.

En la matriz EFE se obtuvo una puntuación de 2.75. Este valor es alto e indica que el mercado es atractivo para los Cereales Coris pero que debe realizar publicidad ya que existe competencia alta.

3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

Matiz FODA

Definición

"FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan." (Enplenitud, 2013).

Se realiza una tabla en donde se colocan las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas externas que afectan a la misma.

Tabla 32. Análisis FODA

Fortalezas
5 años de investigación y desarrollo para tener la mezcla perfecta de ingredientes y el producto perfecto.
Tener maquinaria importada de punta.
Capacidad de producción mensual alta de 12 toneladas.
Tener la materia prima más importante que es la quinua siempre a disposición.
Costos de la materia prima son bajos.
Poseer productos innovadores, como sin gluten y sin azúcar para diabéticos.
Ser el único cereal con alto contenido proteico y de aminoácidos en el Ecuador por su contenido de quinua.
Poseen un terreno y el galpón propios.
Buena ubicación de la fábrica en relación con los insumos y ventas.
Debilidades
Poco capital para la reinversión.
No posee un plan de publicidad y marketing.
Tiene muy pocos empleados, no aprovechan la capacidad instalada de producción.
La empresa tiene muy pocos medios de distribución del producto.
Actualmente las ventas son muy bajas.
La marca no es conocida localmente.
Actualmente tienen pérdidas.
Mala integración del personal

No hay un departamento de marketing.
No se tiene indicadores financieros
No se utiliza economías a escala (baja producción)
Baja liquidez
Procesos no establecidos y automatizados.
No posee un propio sistema de distribución.
Poca penetración en el mercado
No tiene certificados de calidad
Oportunidades
Cambio de la matriz productiva y sustitución de importaciones.
Apoyo del gobierno al crecimiento de la industria de los alimentos.
No existe un cereal para el desayuno con quinua en el Ecuador.
El mercado local está buscando productos saludables y con proteína.
Existe una alta producción de quinua en el Ecuador, principalmente en Chimborazo.
Los cereales importados tienen un precio alto.
Estabilidad económica ecuatoriana
Oportunidades comerciales
Préstamos a pequeñas empresas
Mayor ingreso económico de las familias
Amenazas
Cambios políticos.
Cambios climáticos y desastres naturales que afecten la cosecha de quinua, cebada y arroz.
Creación de empresas competidoras.
Que las empresas grandes de cereales como Nestlé creen productos a base de quinua.
Impuestos altos
Nuevas leyes de protección ambiental
Restricción a la importación de maquinaria, o incremento de aranceles.

Tomado de David, 2008. Fuente: Representaciones Monteverde Navas S.A.

La matriz FODA indica que la empresa posee varias debilidades que afectan en su funcionamiento actual y al posicionamiento en el mercado. Estas debilidades deben ser sometidas a un proceso de mejoramiento.

Por otro lado, la empresa refleja fortalezas las cuales deben ser potencializadas para que se aprovechen las oportunidades que tiene el mercado nacional como el apoyo del gobierno a la industria local y el cambio de la matriz productiva. Si se potencia y se mejora todos los procesos internos de la empresa y se aprovechan las oportunidades del mercado, la empresa va a estar lista para enfrentarse a amenazas externas y las va a poder superar.

3.1.1 Identificar los factores clave

- Marca
- Calidad del producto

- Valor agregado
- Valor nutricional
- Publicidad
- Planeación estratégica
- Precio
- Diversidad de productos
- confianza
- Tiempo de producción
- Costos (economías a escala)
- Volumen de producción
- Sabor

3.1.2 Ponderación de factores

Se realizará un cuadro donde se colocará los factores antes mencionados con una ponderación. Se les calificara entre un rango de 1 a 10, donde 1 es el de menor impacto y 10 de mayor impacto. Los datos y calificaciones están apoyados en información obtenida de la investigación obtenida a clientes actuales y potenciales; y una revisión interna de la empresa.

Tabla 33. Ponderación factores claves

Factor	Ponderación
Marca	6
Calidad del producto	8
Valor agregado	7
Valor nutricional	9
Publicidad	7
Planeación estratégica	7
Precio	8
Diversidad de productos	5
Confianza	5
Tiempo de producción	6
Costos (economías a escala)	7
Volumen de producción	7
Sabor	8

Tomado de: Representaciones Monteverde Navas S.A.

Después de la ponderación y calificación determinada por un análisis interno de la empresa y la información obtenida por los clientes, se determinó que los factores más importantes son: la calidad del producto, el valor agregado, el valor nutricional, la publicidad, la planeación estratégica, el precio, los costos, el

volumen de producción y el sabor, ya que estos factores son los que tienen una calificación más alta.

Estos factores antes mencionados son los que se deben tomar en cuenta con mayor profundidad y mayor cuidado para el planteamiento de mejoras.

3.1.2.1 Puntos de vista de los actores involucrados

Después de todos los análisis internos, reuniones con los dueños y el administrador, se establecieron estos puntos de mejora:

- Las ventas deben mejorarse en forma significativa, creando alianzas estratégicas con distribuidores y supermercados e incrementando la publicidad para de esta forma mejorar los ingresos y generar ganancias.
- Sistematizar los procesos de producción, evitando así los desperdicios y pérdida de tiempo.
- Aumentar la producción considerablemente, para de esta forma bajar los costos.
- Tener una producción mensual promedio y fija cada mes, y que la producción no sea realizada solo bajo pedido.
- Contratar una persona dedicada a las actividades de marketing y ventas.
- Buscar nuevos nichos de mercado.
- Sacar al mercado las nuevas variedades de producto como, los Cereales Coris sin gluten y los Cereales Coris sin azúcar.
- Cerrar y firmar el contrato de distribución y venta con la Corporación La Favorita con sus supermercados SUPERMAXI.
- Realizar publicidad vía redes sociales, ferias y degustaciones en los puntos de venta en mayor cantidad y periodicidad.
- Solicitar préstamos que ayuden a aumentar la liquidez de la empresa. Este dinero debe ser reinvertido en mejorar la planta y en aumentar el capital de trabajo para incrementar la producción.
- Crear nuevas presentaciones y tamaños del producto para llegar a las tiendas de barrio y aumentar las ventas.
- Desarrollar nuevas formas de los copos de cereales, las cuales sean atractivas para los niños y analizar la idea de añadir frutos secos a los cereales.
- Aprovechar apoyo gubernamental a las pymes nacionales y el cambio de la matriz productiva.

- Aprovechar el crecimiento de la demanda por productos saludables y el auge de la quinua.
- Mejorar y sistematizar el sistema de costos.
- Crear alianzas estratégicas con empresas locales para la creación de nuevos productos y para la distribución de los mismos.
- Realizar contratos o convenios con proveedores locales de insumos como quinua, cebada, arroz y azúcar.
- Crear un nuevo sistema de ventas para satisfacer a los intermediarios grandes.

Los puntos antes mencionados demuestran que la empresa debe mejorar en las áreas de producción reduciendo costos, mejorando su nivel de ventas, mejorar los ingresos y por lo tanto la rentabilidad, además de mejorar e implementar planes de marketing, planes de publicidad y planes estratégicos.

3.1.3 Punto de vista de expertos en la industria

"Es una entrevista no estructurada, es decir, sin la aplicación de un cuestionario formal. No obstante, resulta útil preparar una lista de los temas que deberían tratarse dentro de una entrevista." (Malhotra, 2008, pág.40).

Se realizó una entrevista a la Ing. Elizabeth Mosquera, especialista en la agroindustria y alimentos, y al Ing. Marco Pazos, especialista en marketing, publicidad y ventas, a quienes se les dio a conocer la situación actual de la empresa para escuchar sus opiniones y recomendaciones.

Metodología

La entrevista se la realizará con preguntas abiertas, para obtener la mayor información posible.

Objetivos

- Obtener información y puntos de vista externos a la empresa sobre la industria de los cereales.
- Conocer los criterios de los expertos sobre las oportunidades de comercialización en el mercado y sobre la competencia.
- Conocer mejores métodos de producción, de automatización de procesos y optimización de recursos.
- Obtener información sobre los mejores métodos de publicidad que se debería usar para incrementar las ventas.

Resultados

- Se debe trabajar con la mejor materia prima e insumos para asegurar la calidad del producto.
- Debe realizarse un plan de marketing completo.
- La empresa debe ser extremadamente puntual en la entrega de los productos al por mayor a empresas distribuidoras y supermercados.
- Se debe aprovechar las nuevas oportunidades que se están abriendo en el mercado por la sustitución de las importaciones implantado por el gobierno nacional y aprovechar el apoyo económico que está dando el mismo a las pequeñas y medianas empresas nacionales.
- Se deben encontrar nuevas necesidades en el mercado que actualmente no están siendo atendidas, como por ejemplo cereales sin gluten y sin azúcar para personas diabéticas.
- Implantar o generar una estrategia diferenciadora la cual permita a la empresa sobresalir ante la competencia, que en esta industria es alta.
- La estrategia diferenciadora que se implantará en la empresa debe ir acompañada con una buena inversión que la sustente y la haga crecer.
- Es necesario tener un sistema de procesos internos los cuales se deben seguir en todas las áreas o tareas que se realizan en la empresa, tales como la producción y la administración.
- Es importante crear un departamento, o contratar una persona interna o externa a la empresa la cual se dedique al mercadeo, distribución y ventas, para que de esta manera el producto pueda comercializarse en más lugares y en mayores cantidades incrementando los ingresos y por lo tanto la rentabilidad.
- Es necesario dar a conocer la marca del producto, generar un nombre por el cuál sea reconocido en producto.
- Es muy importante tener varias presentaciones, sabores y tamaños del producto, para de esta manera poder llegar a varios nichos de mercado y a diferentes segmentos, además de que esto generaría un gran aumento en las ventas.
- Tener mano de obra calificada en el sector de producción o dar una muy buen capacitación para que el producto tenga altos estándares de calidad.
- Intentar realizar economías a escala, esto quiere decir que se debe aumentar en gran cantidad la producción para que los costos por unidad de producto bajen, haciendo que la utilidad por producto sea mayor.

- Crear un sistema de incentivos a los trabajadores dentro de la empresa y pagarles siempre puntual, para que los empleados se sientan a gusto y sean más productivos.
- Los cereales deben tener muy buena presentación y la caja debe ser llamativa.
- Tener un inventario de producto óptimo, el cual permita tener siempre producto disponible para la venta pero a su vez que el producto no se dañe y se desperdicie.
- Tener una capacidad de producción alta que pueda satisfacer un crecimiento significativo de la demanda de los productos.
- El incremento de los ingresos y de la rentabilidad debe ser producto de un crecimiento en la calidad, publicidad y venta y no de un aumento en los precios.
- La empresa debe tener un buen capital de funcionamiento y si no lo posee debe recapitalizarse y reinvertir en la empresa para crecer y lograr abarcar la mayoría del mercado nacional.
- Asistir a ferias de productos nacionales y saludables, para dar a conocer su producto a cadenas de distribución y supermercados.
- Realizar planes de publicidad masiva en redes sociales y en internet, para dar a conocer los valores nutricionales del producto al consumidor final.
- Realizar una integración hacia atrás.
- Se debe ampliar la gama de productos ofertados y encontrar más mercado para que la maquinaria y la fábrica trabajen al 100%.
- La producción y el producto deben cumplir con la norma técnica ecuatoriana (INEN) de bocaditos de granos, cereales y semillas, y con sus respectivos requisitos.
- La maquinaria debe ser usada a su máxima capacidad, esto quiere decir a tres turnos diarios para que de esta manera disminuyan los costos fijos y los costos de la maquinaria sobre cada unidad de producto.
- Cuando no se pueda trabajar en tres turnos o los pedidos o las ventas son menores, se debe usar el tiempo y volúmenes óptimos por tanda de producción en la maquinaria, esto es decir colocar la máxima cantidad de materia prima en un solo ciclo de producción para así reducir el tiempo y los costos.
- Se debe estandarizar el tamaño del producto para evitar pérdidas o desperdicios en la producción, esto quiere decir que cada grano debe ser uniforme para que en el momento de cocción, cada grano quede igual de

cocido. Así se evita que algunos granos queden quemados y otros mal cocinados.

- Adicionar líneas secundarias y terciarias de proceso a la empresa; esto es re utilizar los residuos para la elaboración de otros productos o la venta de los mismos para insumo de otra empresa. Por ejemplo vender las cáscaras del arroz tostado para la elaboración de biocombustibles.

3.2 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

3.2.1 Objetivos a largo plazo

- Ser el principal vendedor de cereales para el desayuno con quinua, y con alto contenido proteico en el Ecuador al final del cuarto año, vendiendo un mínimo de 200 cajas mensuales por supermercado.
- Estar entre las cinco mejores empresas productoras de cereales para el desayuno de todo tipo en el país dentro de cinco años, estando en un porcentaje no menor al 20% de mercado.
- Tener una rentabilidad 50 % mayor a la rentabilidad obtenida en el primer año a partir de la implementación de las mejoras, al término del cuarto año.
- Tener una reducción de 25% en los costos unitarios de producción a través de un incremento de la producción trabajando a un 80% de la capacidad máxima instalada de la empresa dentro de cuatro años.
- Obtener la calificación ISO 9000 máximo al comienzo del quinto año.
- Adquirir una nueva planta de producción al término del quinto año, para de esta manera aumentar notablemente la producción y llegar a más mercados y países.
- Comenzar un proceso de exportación del producto a varios países dentro de cinco años.
- Reducir el desperdicio de producto después de la cocción a un 3% al término del cuarto año.

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Incrementar las ventas en un 100% de las ventas del primer año al término del segundo año después de implementar las mejoras.
- Incrementar la utilidad de la empresa en un 25% en relación al primer año en un lapso no mayor a dos años y medio.

- Tener una amplia gama de clientes; como supermercados, distribuidores y tiendas de barrio alrededor de todo el país y por lo menos en las ciudades más importantes en un periodo no mayor a los tres años.
- Incrementar el personal de producción a cuatro trabajadores en un periodo de dos años.
- Realizar planes de marketing y publicidad agresivos para el posicionamiento del producto y marca en el mercado en un tiempo de tres años.
- Incrementar la producción a un 60 % de la capacidad máxima de la maquinaria al término del segundo año.
- Generar una disminución de los costos de producción en un mínimo del 10% en un lapso de dos años.
- Realizar alianzas estratégicas con distribuidores y empresas de lácteos y frutas para la creación de nuevos productos en un lapso de dos años.

3.2.3 Objetivos a corto plazo

- Generar utilidades a partir de los primeros seis meses, ya que en la actualidad la empresa está generando pérdidas.
- Encontrar nuevos clientes grandes los cuales realicen la distribución y venta al por menor del producto, como por ejemplo cerrar un contrato con la Corporación La Favorita con sus supermercados SUPERMAXI en un periodo de tres meses.
- Realizar un convenio con una empresa externa la cual se encargue de la negociación y búsqueda de nuevos clientes y que a su vez se encargue de las ventas y distribución del producto en un periodo de tres meses.
- Contratar una persona que realice un plan de marketing dentro de la empresa a partir de los seis meses.
- Realizar publicidad a través de redes sociales, ferias alimenticias, eventos organizados por la empresa y publicidad en el punto de venta mediante degustaciones de forma constante desde el momento de la implantación de las mejoras.
- Tener una planeación estratégica dentro de seis meses.
- Tener un sistema de costos establecido y un sistema de procesos estándar de producción en un periodo de un año.
- Tener un manual de funciones de todos los trabajadores dentro de la empresa a partir de los tres primeros meses.

- Crear nuevas presentaciones y tamaños para el producto en un tiempo no mayor a los seis meses.
- Creación de nuevos productos sin gluten y sin azúcar para el ingreso a los supermercados SUPERMAXI en un tiempo no mayor a los seis meses.
- Incrementar las ventas en un 50% en el lapso de un año.
- Mejorar el tipo de presentación el producto, esto es decir mejorar el material de la caja, colores de la caja y el logo del producto en un periodo no mayor a los seis meses.
- Redefinir la misión y la visión de la empresa en un periodo no mayor a los dos meses.
- Crear un flujo grama de procesos en los primeros tres meses.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

La empresa Representaciones Monteverde Navas S.A no tiene áreas específicas, pero deben mejorar varias funciones y tareas que se realizan dentro de la misma, además de nuevas procedimientos y planes que se deben crear. Además, se debe mejorar en los siguientes puntos:

- Ventas
- Producción
- Marketing (creación)
- Publicidad
- Administración
- Finanzas

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

Después de realizar un análisis completo de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A y todos los factores externos que la rodean y la afectan, se determinó que la empresa necesita mejorar notablemente su cantidad de ventas, generar ganancias (rentabilidad), mejorar su nivel de producción y reducir costos. Se debe crear un área de marketing, a través de la contratación de un experto el cual mejore comercialmente a la empresa, además de crear una marca reconocida por el consumidor.

Se debe mejorar e invertir en el sistema de publicidad para dar a conocer su marca, los beneficios y el valor agregado de su producto.

Además la empresa debe mejorar su flujo de caja e invertir capital para su crecimiento, la administración debe realizarse de forma más profesional siguiendo procesos y procedimientos establecidos y no de manera empírica como la ha venido realizando. Debe realizarse una planeación estratégica y plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo para el crecimiento y buen funcionamiento de la empresa.

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Ventas

- Realizar una alianza estratégica con una empresa que realice todo el proceso de negociación con nuevos clientes, la comercialización y distribución.
- Potencializar la marca Cereales Coris en el mercado nacional, a través de publicidad para incrementar las ventas.
- Firmar un contrato de ventas al por menor con la Corporación La Favorita, para que vendan el producto en sus supermercados SUPERMAXI al consumidor final en las principales ciudades del país.
- Crear nuevas presentaciones y tamaños de producto para así llegar a nuevos nichos de mercado, como son las tiendas de barrio.
- Desarrollar nuevos productos, como los Cereales Coris sin azúcar y los Cereales Coris sin gluten.

Producción

- Tener una lista y una guía de procesos que se deben seguir y cumplir dentro de la producción.
- La maquinaria debe trabajar cada vez a un porcentaje mayor de su capacidad máxima, para ahorrar tiempo, recursos y electricidad; de esta manera reduciendo costos.
- Cada grano de cereal y cada mezcla de cereal debe tener un tamaño estándar y homogéneo, para que en el momento de cocción no existan quemaduras del producto. Esto se debe hacer para disminuir el desecho de producción que en la actualidad es del 10%.
- Realizar una estrategia de economías a escala en un periodo de cuatro años.
- Contratar dos personas en producción.

- Brindar capacitación a los trabajadores del área de producción sobre nuevas técnicas de producción y de ahorro de insumos.
- Crear un flujo grama de procesos.

Marketing

- Creación de un área de marketing.
- Contratar un especialista en marketing, el cual desarrolle planes de mejoramiento para a empresa.
- Potencializar la marca Cereales Coris en el mercado nacional, mediante publicidad.
- Desarrollar planes estratégicos de penetración en el mercado.
- Desarrollar una investigación de mercados.
- Trazar objetivos de ventas y de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.
- Crear lealtad de compra de los clientes, ofreciendo servicios post venta vía internet.

Publicidad

- Crear una página web de la empresa donde se brinde información sobre el producto, promociones y servicio post venta. La página web va a ser creada por una empresa externa.
- Realizar promociones y publicidad del producto vía redes sociales como: Facebook y Twitter de forma masiva.
- Realizar publicidad en el punto de venta por medio de degustaciones gratuitas del producto dentro de los supermercados donde se comercializa el producto al por menor.
- Asistir a ferias nacionales de productos alimenticios. En estas ferias se da a conocer el producto y la marca, además de relacionarse con posibles grandes clientes distribuidores.

Administración

- Debe realizarse un manual de funciones y de procedimientos que se deben cumplir dentro de la empresa; este manual debe ser realizado por los socios o por un profesional externo a la empresa para que de esta manera sea imparcial.
- Se debe medir si se está cumpliendo con la cantidad necesaria de producción y en los tiempos destinados.

- Deben establecerse tablas de rendimiento en las áreas de producción y ventas.
- Realizar reuniones mensuales con los socios de la empresa y el administrador para intercambiar opiniones y evaluar el rendimiento de la empresa y de los trabajadores.
- Tener un sistema de inventarios en bodegaje, que ayude a siempre tener producto disponible para la venta, pero que a su vez no exista mucho producto en el mismo y que el producto se dañe.
- Redefinir la misión y la visión de la empresa. La misión debe tener los siguientes factores o la mayoría de los mismos dentro de su estructura: los clientes, el producto, el mercado al cual va dirigido, la tecnología, crecimiento y rentabilidad, concepto de sí misma y la preocupación por sus empleados. Además, la misión debe ser fácil de entender, concreta y concisa. La visión debe decir a dónde quiere llegar la empresa en un tiempo determinado. Se realizará un team building para redefinir la misión y visión de la empresa.

Finanzas

- Implantar una contadora interna dentro de la empresa.
- Adquirir un sistema contable y financiero, el cual agilite y facilite todos los cálculos y procesos contables dentro de la empresa.
- Realizar balances trimestrales que evalúen la situación financiera y la rentabilidad de la empresa. Esto ayudará a plantear estrategias o mejoras dentro de la empresa de forma más rápida.
- Pedir préstamos bancarios para recapitalizar la empresa. Estos préstamos ayudarán a la empresa a tener mayor capital de trabajo para incrementar la producción y satisfacer la demanda de productos.
- Implantar un sistema de costos y gastos, el cual ayude a optimizar recursos y reducir gastos innecesarios.
- Realizar análisis financieros periódicos por medio de cálculo de índices e indicadores financieros como: índices de liquidez, índice de endeudamiento, índice de rentabilidad y el índice de crecimiento.

4.1.2 Propuesta de implementación

Tabla 34. Propuesta de implementación.

Áreas y tareas	Situación a resolver	Acción	Tiempo de implementación		Costos (USD \$)
			Inicio	Término	
Ventas	La empresa no posee muchos clientes, por lo que sus ventas son bajas. La marca Cereales Coris no es conocida en el mercado.	Alianza estratégica con empresa comercializadora y que busque nuevos clientes.	01/01/2016	31/12/2016	-
		Firmar contrato con la Corporación La Favorita	01/02/2016	01/03/2016	-
		Crear nuevos tamaños y presentaciones del producto.	01/02/2016	01/04/2016	3.500
		Creación de nuevos productos.	01/06/2016	01/10/2016	3.000
Producción	El nivel de producción en la fábrica es bajo y los costos de producción son altos.	Trabajar al 100% de la capacidad de la maquinaria, ahorrando tiempo y recursos.	01/01/2020	31/12/2020	-
		Contratar personal de producción. (2 personas)	01/01/2016	31/12/2016	9600
		Realizar una estrategia de economías a escala.	01/08/2016	01/12/2016	-
	La producción no tiene procesos preestablecidos y el 10% del producto es desperdicio.	Crear una guía de procesos de producción a seguir.	01/01/2016	01/02/2016	50
		Crear un flujo grama de procesos.	01/01/2016	03/01/2016	-
		Homogenizar el tamaño de cada grano de producto y disminuir el porcentaje de desecho.	01/02/2016	01/05/2016	-
		Capacitar al personal en nuevas técnicas de producción.	01/02/2016	01/04/2016	500
	La empresa no posee un área de marketing y	Creación de un área de marketing.	01/03/2016	31/03/2016	1.500
Contratar un especialista en marketing y mejoramiento.		01/03/2016	31/03/2016	15.000	

Marketing	tampoco realiza planes de penetración de mercado, crecimiento de ventas y reconocimiento de marca.	Desarrollar planes estratégicos de penetración de mercado	01/02/2016	01/06/2016	-
		Desarrollar una investigación de mercados.	01/01/2016	01/02/2016	1.500
		Trazar objetivos de ventas y de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.	01/01/2016	31/01/2016	-
		Ofrecer servicios post venta vía internet y crear lealtad de compra con los clientes.	01/06/2016	31/12/2016	-
Publicidad	La empresa no realiza suficiente publicidad para dar a conocer su producto y marca.	Creación de una página web	01/01/2016	01/03/2016	800
		Realizar promociones y publicidad en redes sociales.	01/03/2016	31/12/2016	-
		Realizar publicidad en el punto de venta, mediante degustaciones gratuitas del producto.	01/03/2016	31/05/2016	8.000
		Asistir a ferias nacionales de productos alimenticios.	01/01/2016	31/12/2016	5.600
Administración	La empresa no tiene un manejo administrativo apropiado, no tiene procesos establecidos ni realiza evaluaciones periódicas de rendimiento.	Realizar un manual de funciones Y procedimientos internos.	01/01/2016	31/01/2016	300
		Medir si se cumple con la cantidad de producción necesaria en los tiempos destinados.	01/01/2016	31/12/2017	-
		Establecer tablas de rendimiento en producción y ventas.	01/02/2016	31/12/2017	-
		Realizar reuniones mensuales entre los socios y el administrador.	01/02/2016	31/12/2017	-
		Crear un sistema de inventarios y bodegaje.	01/01/2016	31/01/2016	50
		Redefinir la misión y la visión de la empresa.	01/01/2016	01/03/2016	500
Finanzas	La empresa no tiene un sistema financiero interno	Contratar una persona que se dedique a las finanzas y la contabilidad dentro de la empresa.	01/01/2016	01/02/2016	6.000

	y además necesita recapitalizarse para poder crecer. No tiene un plan financiero a futuro.	Adquirir un sistema contable y financiero.	01/01/2016	01/03/2016	2.000
		Realizar balances financieros y de rentabilidad cada tres meses.	01/01/2016	31/12/20217	-
		Crear un sistema de costos y gastos.	01/01/2016	31/01/2016	50
		Realizar análisis de índices financieros de forma periódica.	01/03/2016	31/12/2017	-

Comentarios de la tabla de implementación

Las actividades descritas en la tabla se implementarán en periodos de corto, mediano y largo plazo, desde un año hasta cinco años de funcionamiento. Los valores que están entre paréntesis son la suma de todos los valores de publicidad, por lo tanto no se suman de nuevo en el total. Algunas actividades son de inmediata implementación, ya que son fundamentales para comenzar un proceso de mejora en la empresa.

Otras actividades se las realiza en forma periódica durante los cinco años, en el diagrama de Gantt (tabla) se indica el tiempo de duración de cada actividad.

4.1.3 Cronograma de implementación

Tabla 35. Cronograma de implementación

Año	2016												2017											
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alianza estratégica empresa comercializadora	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Firmar contrato con la Corporación La Favorita		■																						
Crear nuevos tamaños y presentaciones del producto.		■	■																					
Creación de nuevos productos.						■	■	■	■															
Trabajar al 100% de la capacidad.																								
Contratar más personal de producción (2 personas)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar una estrategia de economías a escala													■	■	■									
Crear una guía de procesos de producción		■																						
Homogenizar el tamaño de cada grano de producto.		■	■	■																				
Capacitación del personal.		■	■										■	■										
Creación de un área de marketing			■	■	■																			
Contratar un especialista en marketing.			■	■	■																			
Desarrollar planes estratégicos.		■	■	■	■																			
Desarrollar una investigación de mercados	■	■																						
Trazar objetivos de ventas y de rentabilidad.	■												■											
Ofrecer servicios post venta vía internet.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creación de una página web	■	■																						
Realizar promociones y publicidad en redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar publicidad en el punto de venta.			■	■																				
Asistir a ferias nacionales de productos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												

4.1.4 Factor diferenciador

Los factores diferenciadores de los Cereales Coris son:

- Alto contenido proteico y de aminoácidos por su contenido de quinua y cebada.
- Ser un producto nacional.
- Son bajos en azúcar, no contiene sal y no contiene grasa.
- Nutritivo y con buen sabor.



Figura 26. Caja cereales Coris frente

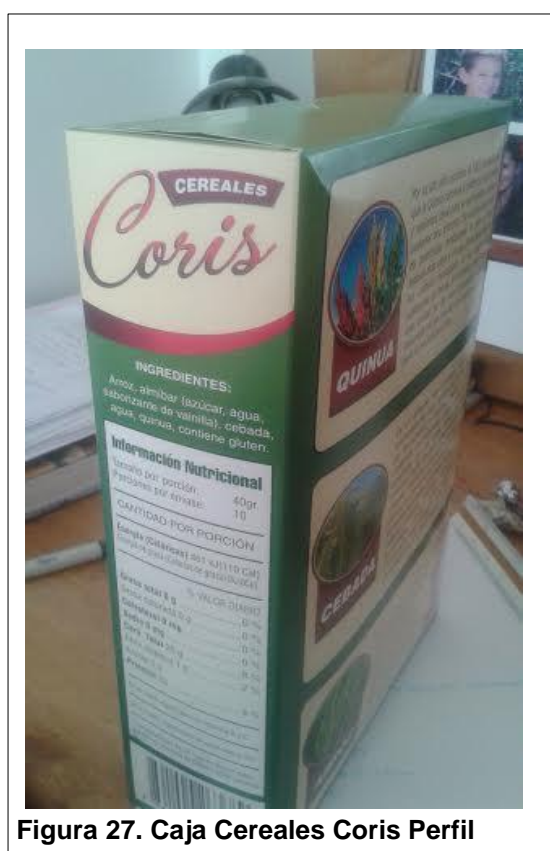


Figura 27. Caja Cereales Coris Perfil



Figura 28. Cereales Coris en el supermercado MEGAMAXI

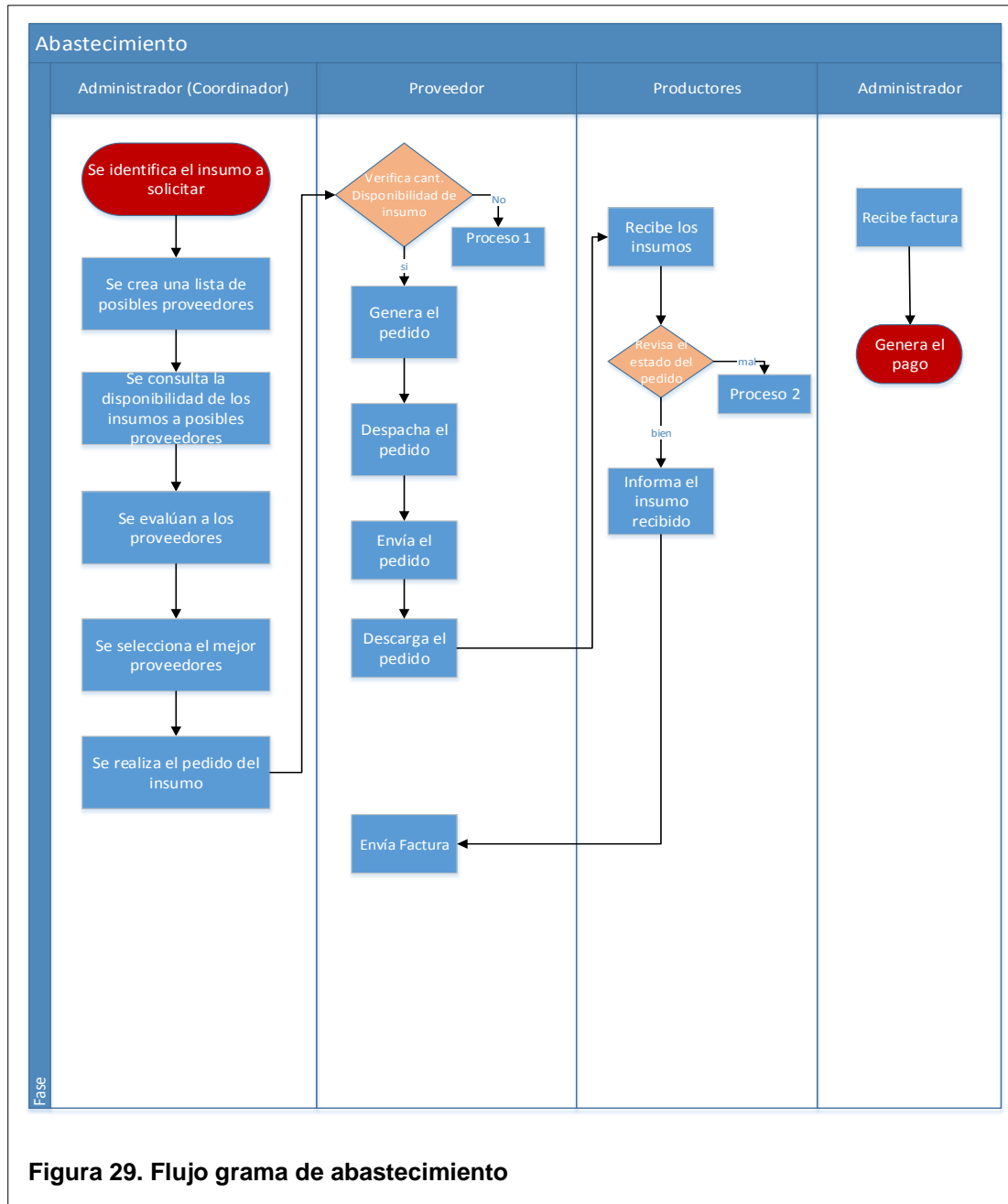
Propuesta de organigrama organizacional

A partir de la implantación de las mejoras propuestas, se crea un nuevo organigrama organizacional (Ver Anexo 6).

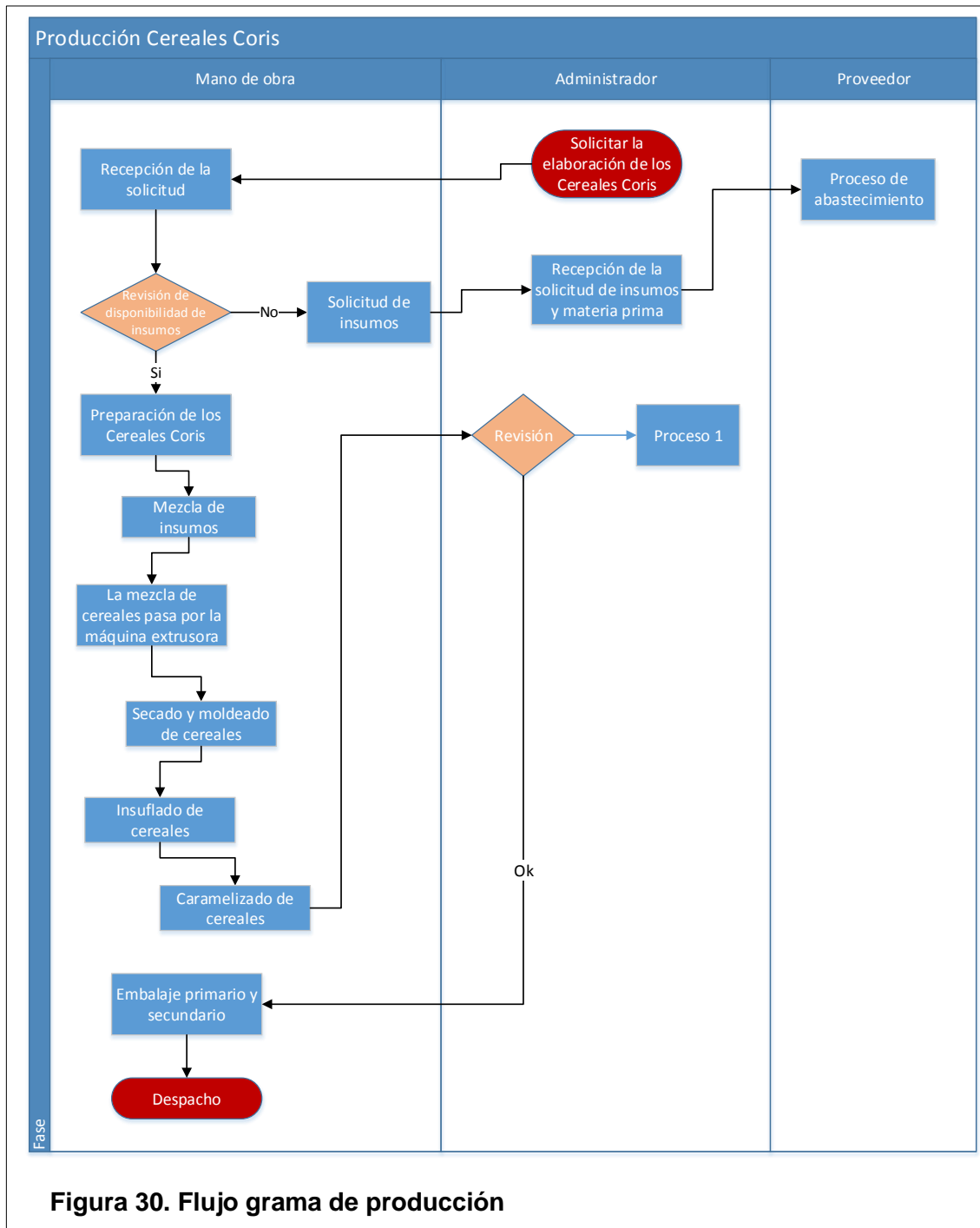
Propuesta de flujo gramas de procesos

Se van a crear flujo gramas de procesos que debe seguir la empresa para automatizar todas las acciones y actividades que realiza la empresa como la producción, el abastecimiento, la comercialización y ventas. De esta manera la empresa podrá reducir costos, tiempo y sobre todo ser más eficientes.

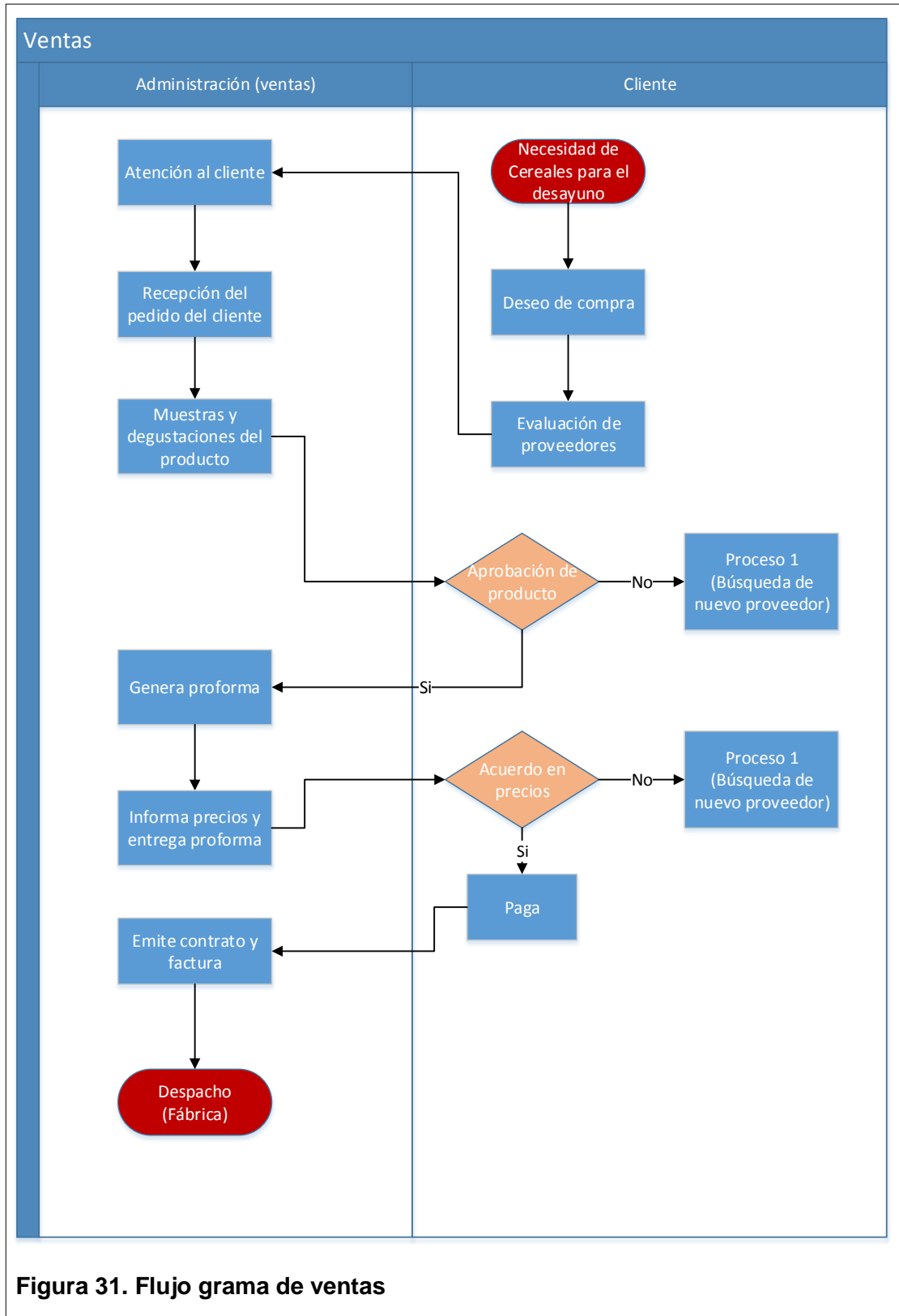
- **Abastecimiento:** El proceso de abastecimiento lo realizan: el proveedor; el administrador que realiza el pedido de los insumos para la producción; la fábrica; y el administrador que realiza el pago al proveedor con el consentimiento o permiso de la gerencia.



- Producción:** el proceso de producción de los Cereales Coris es muy simple, pero la mano de obra debe saber los porcentajes exactos de cada insumo para que la mezcla sea perfecta. A continuación se desarrollará una propuesta de flujo grama de proceso productivo el cual ayudará a la empresa a automatizar cada tarea y la reducción de tiempo, insumos y costos.



- **Ventas:** Se creará un proceso de ventas sencillo, ya que las ventas se las realiza a supermercados y empresas distribuidoras, que se encargan de vender y distribuir el producto al consumidor final.



4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.2.1 Costos involucrados

Los costos involucrados en el plan de mejoramiento se encuentran separados por las áreas de ventas, producción, marketing, administración y finanzas de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 36: Plan de mejoramiento

Áreas	Actividades	Inversión (USD)
Ventas	Diseño presentaciones producto	3.500
	Creación nuevos productos	3.000
Producción	Contratación personal producción	7.200
	Guía procesos	50
	Capacitación	500
Marketing	Creación área marketing	1.500
	Consultoría marketing	15.000
	Investigación mercado	1.500
	Diseño página web	800
	Publicidad punto venta	8.000
	Participación ferias	5.600
Administración	Manual de funciones	300
	Sistema inventarios y bodegas	50
	Direccionamiento estratégico	500
Finanzas	Contratación personal área financiera	6.000
	Sistema contable y financiero	2.000
	Sistema costos y gastos	50
Total Plan de mejoramiento		55.550

El valor de USD 55.550 se desglosa en USD 41.850 correspondiente a la inversión inicial y USD 13.700 que corresponde a la suma de los gastos de contratación de personal de producción USD 7.200, capacitación USD 500 y contratación de personal del área financiera USD 6.000. Adicionalmente se establece la recuperación de la inversión inicial de los accionistas por un valor

de USD 100.000. Para analizar el plan de mejoramiento se establecen tres escenarios con los siguientes supuestos:

Escenario Esperado

Ventas.- crecimiento en ventas a distribuidores de 26% anual y crecimiento venta de autoservicios desde el año 1 desde USD 39.500 anuales hasta USD 74.000 en el año 5, esto es un crecimiento anual promedio de 17%.

Tabla 37. Ventas escenario esperado.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas anuales	46.827,50	55.514,11	71.467,78	79.929,40	151.397,18
Ventas mensuales promedio	3.902,29	4.626,18	5.955,65	6.660,78	12.616,43

Inflación proyectada.- 3% anual.

Capital de trabajo.- USD 39.223

Inversión inicial + capital de trabajo: USD 81.073

Financiamiento.- Capital propio: USD 20.000 + Financiamiento bancario: USD 61.073

Condiciones financiamiento.- tasa de interés: 14% - Plazo: 5 años.

En base a estos supuestos se determina la siguiente estructura de ingresos y egresos.

Tabla 38. Ingresos y egresos escenario esperado.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	187.310	228.718	312.379	359.845	412.846
Costos de producción	78.447	96.747	125.795	142.096	159.859

	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos administrativos	13.700	13.837	13.975	14.115	14.256
Gastos financieros	8.550	7.257	5.782	4.101	2.185
Utilidad operativa	86.613	110.878	166.826	199.533	236.545

Escenario Pesimista

Ventas.- crecimiento en ventas a distribuidores de 11% anual y crecimiento venta de autoservicios desde el año 1 desde USD 26.000 anuales hasta USD 45.000 en el año 5, esto es un crecimiento anual promedio de 15%.

Tabla 39. Ventas escenario pesimista.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas anuales	31.963,58	35.514,11	44.467,78	52.929,40	60.031,05
Ventas mensuales promedio	2.663,63	2.959,51	3.705,65	4.410,78	5.002,59

Inflación proyectada.- 3% anual.

Capital de trabajo.- USD 27.576

Inversión inicial + capital de trabajo: USD 69.426

Financiamiento.- Capital propio: USD 20.000 + Financiamiento bancario: USD 49.426.

Condiciones financiamiento.- tasa de interés: 14% - Plazo: 5 años.

En base a estos supuestos se determina la siguiente estructura de ingresos y egresos:

Tabla 40. Ingresos y egresos escenario pesimista

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	131.690	146.318	194.365	238.290	278.370
Costos Producción	55.153	61.892	78.271	94.096	107.788
Gastos Administración	13.700	13.837	13.975	14.115	14.256
Gastos financieros	6.920	5.873	4.679	3.319	1.768
Utilidad operativa	55.918	64.716	97.439	126.760	154.557

Escenario Optimista

Ventas.- crecimiento en ventas a distribuidores de 31% anual y crecimiento venta de autoservicios desde el año 1 desde USD 42.000 anuales hasta USD 88.000 en el año 5, esto es un crecimiento anual promedio de 21%.

Tabla 41. Ventas escenario optimista.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas anuales	47.963,58	63.514,11	85.467,78	96.929,40	103.031,05
Ventas mensuales promedio	3.996,97	5.292,84	7.122,31	8.077,45	8.585,92

Inflación proyectada.- 3% anual.

Capital de trabajo.- USD 41.380

Inversión inicial + capital de trabajo: USD 83.230

Financiamiento.- Capital propio: USD 20.000 + Financiamiento bancario: USD 63.230.

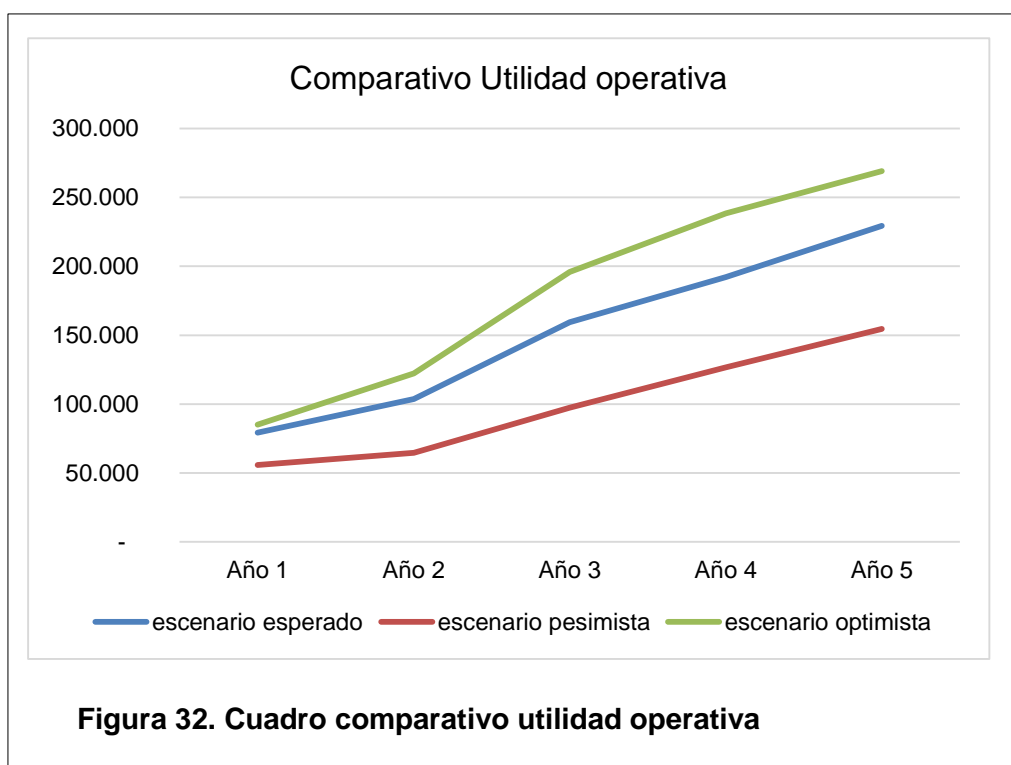
Condiciones financiamiento.- tasa de interés: 14% - Plazo: 5 años.

En base a estos supuestos se determina la siguiente estructura de ingresos y egresos:

Tabla 42. Ingresos y egresos escenario optimista.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	197.610	261.678	373.572	436.380	477.765
Costos Producción	82.760	110.689	150.437	172.318	184.997
Gastos Administración	13.700	13.837	13.975	14.115	14.256
Gastos financieros	8.852	7.513	5.986	4.246	2.262
Utilidad operativa	92.297	129.640	203.173	245.701	276.250

En el siguiente gráfico se realiza un comparativo de la utilidad operativa en los tres escenarios:



La diferencia entre la utilidad operativa en los tres escenarios se establece en los supuestos de venta en los autoservicios, expresado por el valor inicial de venta y la tasa de crecimiento promedio anual.

4.2.2 Flujo de efectivo incremental

Para determinar el flujo de efectivo, este se separa en los tres escenarios mencionados en el punto anterior:

Escenario esperado

Tabla 43. Flujo efectivo escenario esperado.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		187.310	228.718	312.379	359.845	412.846
Costos Producción		78.447	96.747	125.795	142.096	159.859
Gastos Administración		13.700	13.837	13.975	14.115	14.256
Gastos Financieros		8.550	7.257	5.782	4.101	2.185
Utilidad operativa		86.613	110.878	166.826	199.533	236.545
Depreciación		7.293	7.293	7.293	7.293	- 7.293
UAPT		79.320	103.585	159.533	192.240	229.252
Part. trabajadores		11.898	15.538	23.930	28.836	34.388
UAIR		67.422	88.047	135.603	163.404	194.864
Impuesto renta		14.833	19.370	29.833	35.949	42.870
Utilidad Neta		52.589	68.677	105.771	127.455	151.994
Ingreso préstamo	- 61.073					
Inversión inicial	- 81.073					
Inversión accionistas	- 100.000					
Capital Préstamo		9.239	10.533	12.008	13.689	15.605
Depreciación		7.293	7.293	7.293	7.293	7.293
Flujo de efectivo neto	- 242.147	50.643	65.437	101.056	121.059	143.682

Escenario pesimista

Tabla 44. Flujo efectivo escenario pesimista.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		131.690	146.318	194.365	238.290	278.370
Costos Producción		55.153	61.892	78.271	94.096	107.788
Gastos Administración		13.700	13.837	13.975	14.115	14.256
Gastos Financieros		6.920	5.873	4.679	3.319	1.768
Utilidad operativa		55.918	64.716	97.439	126.760	154.557
Depreciación		- 7.293	- 7.293	- 7.293	- 7.293	- 7.293
UAPT		48.265	57.423	90.146	119.467	147.264
Part. trabajadores		7.294	8.614	13.522	17.920	22.090
UAIR		41.331	48.810	76.624	101.457	125.174
Impuesto renta		9.093	10.738	16.857	22.340	27.538
Utilidad Neta		32.238	38.072	59.767	79.206	97.636
Ingreso préstamo	- 49.426					
Inversión inicial	- 69.426					
Inversión accionistas	- 100.000					
Capital Préstamo		7.477	8.524	9.718	11.078	12.629
Depreciación		7.293	7.293	7.293	7.293	7.293
Flujo de efectivo neto	- 218.853	32.054	36.841	57.342	75.421	92.300

Escenario optimista

Tabla 45. Flujo efectivo escenario optimista.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		197.610	261.678	373.572	436.380	477.765
Costos Producción		82.760	110.689	150.437	172.318	184.997
Gastos Administración		13.700	13.837	13.975	14.115	14.256
Gastos Financieros		8.852	7.513	5.986	4.246	2.262
Utilidad operativa		92.297	129.640	203.173	245.701	276.250

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Depreciación		- 7.293	- 7.293	- 7.293	- 7.293	- 7.293
UAPT		85.004	122.347	195.880	238.408	268.957
Part. trabajadores		12.751	18.352	29.382	35.761	40.344
UAIR		72.254	103.995	166.498	202.646	228.613
Impuesto renta		15.896	22.879	36.629	44.582	50.295
Utilidad Neta		56.358	81.116	129.868	158.064	178.318
Ingreso préstamo	- 63.230					
Inversión inicial	- 83.230					
Inversión accionistas	- 100.000					
Capital Préstamo		9.566	10.905	12.432	14.172	16.156
Depreciación		7.293	7.293	7.293	7.293	7.293
Flujo de efectivo neto	- 246.460	54.085	77.504	124.730	151.185	169.455

4.2.3 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto en sus tres escenarios, inicia con la determinación del costo de oportunidad, en base al siguiente calculo:

Como punto inicial se calcula el costo de oportunidad del accionista del proyecto utilizando la metodología Capital Asset Pricing Model (CAPM)

$$\text{CAPM} = \text{RF} + B * (\text{RM} - \text{RF}) + \text{Riesgo país}$$

RF = Tasa interés libre de riesgo

B = Beta del mercado

RM = Rentabilidad exigida por el mercado

Reemplazando

$$\text{CAPM} = 0,787\% + 0,99 * (13,14\% - 0,787\%) + 12,57\%$$

$$\text{CAPM} = 25,59\%$$

La tasa obtenida en el cálculo del CAPM se utiliza como el costo de oportunidad del accionista, posterior se calcula el costo de oportunidad del proyecto con la siguiente fórmula:

Costo oportunidad del proyecto = % Capital propio * costo oportunidad accionista + (% Capital financiado * Tasa interés bancario) * (1 – tasa impositiva)

$$\text{Costo oportunidad del proyecto} = 66,27\% * 25,59\% + (33,73\% * 14\%) * (66,30\%)$$

$$\text{Costo oportunidad del proyecto} = 20,09\%$$

Con la tasa de interés de 20,09% se utiliza como tasa de descuento para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y determinar la viabilidad de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El cálculo del Valor Actual Neto utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum \frac{FEN}{(1+i)^n} - Inversion\ Inicial$$

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

El resumen de los tres escenarios es el siguiente:

Tabla 46. Resumen tres escenarios.

	VAN	TIR
Escenario esperado	19.500,64	23%
Escenario pesimista	- 60.276,72	9%
Escenario optimista	64.897,51	29%

La evaluación financiera establece que el plan de mejoramiento en la empresa investigada es viable en base a los supuestos del escenario esperado y optimista. En el caso del escenario pesimista el plan de mejoramiento no es viable.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La elaboración del plan de mejoramiento de la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A, indicó varios factores internos y externos que afectan al desarrollo de la misma. Cada capítulo tiene información importante que ha permitido describir la empresa en todos sus aspectos.
- Se realizó un análisis interno de la empresa, donde se describieron todos los procesos que se realizan dentro de la misma, su organización, sus debilidades y fortalezas, las cuales se desarrollan a continuación:
 - La empresa no posee un plan de marketing ni de publicidad para dar a conocer su producto y posicionarse en el mercado.
 - La producción de los Cereales Coris es baja y sobretodo la producción se la realiza solo bajo pedidos, esto genera que los costos unitarios de producción crezcan significativamente.
 - La empresa no posee una estructura organizacional establecida y tampoco posee flujo gramas de procesos administrativos y productivos.
 - La empresa posee un gran galpón y maquinaria importada evaluada en USD 70000, lo cual es una fortaleza, además de que su producto los Cereales Coris pasaron por una investigación de cinco años para que la mezcla de ingredientes, la textura y el sabor sean aceptados en el mercado.

- Se realizó un análisis externo a la empresa por medio del análisis PESTEL, donde se identificaron todos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que afectan o pueden afectar a la empresa Representaciones Monteverde Navas S.A en la actualidad o en el futuro positiva o negativamente con relación a la industria que se encuentra situada la empresa. Los puntos más importantes son:
 - La ley de producción agrícola se creó para ayudar a los pequeños productores a incrementar su producción en grandes cantidades, (G. Piza Damiani, 2014), esto beneficia la empresa ya que va a tener mayor disponibilidad de insumos como: la quinua, cebada y arroz; que son fundamentales para la creación de los Cereales Coris y su producción podría aumentar.
 - El gobierno ecuatoriano implantó regulaciones comerciales internacionales y restricciones a las importaciones para compensar el déficit en la balanza de pagos, esto hace que los productos importados cuesten mucho más que los productos nacionales en el mercado local. (Aduana del Ecuador, 2015) Esto es benéfico para la empresa ya que el precio de su producto va a ser muy competitivo en el mercado.
 - La ley de semaforización ha beneficiado a la empresa ya que los Cereales Coris tienen su semáforo con color verde el nivel de azúcar, esto quiere decir que su nivel de azúcar es bajo, además de no contener sal y grasa. Este indicador da a conocer al consumidor que es un producto saludable y eso es una ventaja competitiva. (DIDECO 2015)
 - Los Cereales Coris van a tener una muy buena oportunidad de ingresar a los grandes supermercados nacionales y exponer sus beneficios a los consumidores o a futuros clientes gracias a la implantación de la ley de buenas prácticas para supermercados, la cual obliga a los supermercados a que mínimo el 10% de la facturación sea de proveedores de pequeña y mediana empresa y de la economía popular y solidaria (EPS), además de que estos productos deben estar en un buen lugar en las perchas. (El Comercio, 2015)
- En relación a los factores externos, se realizó un análisis de las fuerzas de PORTER, a continuación se detallan las conclusiones más importantes:
 - En cuanto a la amenaza de nuevos competidores en la industria es baja, ya que en la actualidad existen dos empresas muy grandes que abarcan casi todo el mercado nacional, además de que la inversión inicial es alta, se debe importar la maquinaria y se debe invertir mucho tiempo en investigación y desarrollo para darle un valor agregado al producto.
 - El poder de negociación de los proveedores en la industria de la molinería y sus elaborados es baja, ya que en el Ecuador existen muchos pequeños productores de quinua, cebada y arroz, de esta manera las empresas pueden escoger el mejor proveedor y los mejores precios. Sin embargo los

proveedores nacionales han ganado más poder debido a los impuestos a las importaciones.

- Al existir dos empresas grandes en el mercado nacional de los cereales para el desayuno como Nestlé y Kellogg's, la rivalidad entre ellos es alta, ya que ambas empresas tienen una gran cantidad de marcas, tamaños, productos y presentaciones. Ninguna de las dos empresas mencionadas posee un producto con quinua y con los beneficios de los Cereales Coris.
- La amenaza de productos sustitutos a los cereales para el desayuno es media, ya que si existen varios productos que se puede consumir en el desayuno como galletas y granola, pero estos productos no brindan los mismos beneficios.
- El poder de negociación de los clientes en relación a los cereales para el desayuno es bajo, ya que los clientes tienen muchas opciones de productos, marcas, sabores y presentaciones, pero de solo dos empresas grandes que abarcan la mayoría del mercado nacional que establecen los precios en un mismo rango. Además casi no existen cereales para el desayuno hechos a base de quinua, de esta manera no tienen opciones en productos y tampoco en precios para negociar o escoger.
- Se realizó una investigación de mercados tanto cualitativa como cuantitativa, a continuación se detallan las conclusiones más importantes:
 - Según encuestas a clientes actuales de la empresa se llegó a la conclusión que la marca Cereales Coris no es conocida en el mercado, que se debe dar a conocer en mayor cantidad los valores nutricionales que posee el producto y su bajo nivel de azúcar
 - La presentación, la caja y el logo no son atractivos para los clientes actuales por lo tanto deben ser mejorados y cambiados.
 - Los clientes actuales determinaron que el sabor, la calidad y los valores nutricionales del producto son los factores decisivos para comprar el producto, además se concluyó que los clientes actuales volverían a comprar el producto y recomendarían el mismo a familiares y amigos.
- Después de realizar encuestas a futuros posibles clientes dentro de nuestro nicho de mercado se llegaron a las siguientes conclusiones:
 - Los cereales para el desayuno son considerados productos de complemento en una dieta, pero es un artículo de consumo frecuente ya que aproximadamente la mitad de los encuestados consume 1 o más veces cereales a la semana. Esto quiere decir que nuestro producto tiene o tendría demanda en el mercado.
 - Se debe dar a conocer el contenido de quinua y valores nutricionales de productos en la caja y a través de publicidad, ya que los futuros clientes tienen

conocimiento de los beneficios de la quinua y además el producto debe ir dirigido a deportistas y a personas que cuidan de su salud y cuerpo.

- El precio de una caja de 400 gramos debe tener un precio al consumidor final entre USD 4 y USD 5 para que tenga acogida y sea competitivo.
- Se concluyó que la publicidad a los clientes o consumidor final se la debe hacer a través de redes sociales y con degustaciones en el punto de venta y se debe asistir a ferias nacionales para dar a conocer el producto a supermercados y distribuidores.
- Las ventas se las debe realizar con presentaciones de 400 gramos en supermercados grandes y presentaciones pequeñas en tiendas para el consumo diario.
- Con base a los resultados de la investigación realizada en relación a la empresa, las áreas y tareas que deben realizarse son: incrementar de forma significativa la producción del producto y crear más presentaciones para que de esta manera bajen los costos productivos, mejorar el manejo administrativo y contable, crear alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y comercializadores, la creación de manuales de producción y funciones, crear un departamento de marketing , un departamento financiero contable, realizar un plan de marketing y publicitario el cual permita el posicionamiento del producto y de la marca.
- Se puede concluir que el problema más grande de la empresa son las ventas, esto genera que la empresa no sea rentable y que en la actualidad tenga pérdidas.
- Realizando una planificación estratégica los Cereales Coris lograrán ser más competitivos en su segmento de mercado, el cuál es personas jóvenes, deportistas, personas que consumen productos saludables y que cuidan su figura.
- Al realizarse evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa se mide el rendimiento actual y crecimiento de la misma, además de contribuir a la solución de problemas y a la toma de decisiones.
- La elaboración de un manual de procesos internos y flujo gramas de procesos productivos ayudará a la empresa a mejorar su tiempo de producción, disminuirá los desperdicios y reducirá costos de forma significativa.
- Se deben elaborar objetivos a cumplir a corto, mediano y largo plaza.
- El plan de mejoramiento en su escenario esperado tiene un TIR de 23% que es mayor al costo de oportunidad que es del 20.09% y un VAN positivo de 19.500,64
- El plan de mejoramiento es técnica, financiera y comercialmente viable.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el plan de mejora.
- Lo más importante es incrementar las ventas y la rentabilidad.
- La presentación, la caja y el logo deben ser mejorados y cambiados.
- Realizar planes de publicidad y marketing para posicionar el producto en el mercado y en la mente del consumidor.
- Se recomienda realizar el plan de mejora con apalancamiento.
- Incrementar la producción en forma significativa, creando nuevas presentaciones de productos y nuevos productos, para de esta forma reducir costos.
- Tener sistemas operativos y flujo gramas de procesos en todas las actividades que realiza la empresa.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores y empresas distribuidoras y comercializadoras de productos de consumo masivo
- Crear un área financiera y contable.
- Crear un área de marketing.
- Las metas y objetivos de la empresa deben ir acorde a la misión y a la visión de la misma.
- Recapitalizar la empresa, para poder afrontar pedidos grandes de producto.
- Crear fidelidad del consumidor actual.
- Se recomienda que la empresa siempre este pendiente y preparada a posibles cambios en los factores externos que puedan afectar al negocio en un futuro.
- La empresa debe estar constantemente generando mayor valor agregado, esto es decir siempre estar mejorando sus procesos, crear nuevos productos, que la marca cada vez sea más reconocida en el mercado y crear lazos de confianza con los clientes.
- Se recomienda que la empresa tenga buenas relaciones con sus clientes, proveedores y con la comunidad en donde se encuentra para que de esta manera las negociaciones y el funcionamiento de la empresa sean mejores, generando beneficios mutuos.

6 REFERENCIAS

- Andes. (2015).** Yachay Tecnológico. Recuperado el 22 de Junio de 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/yachay-propone-nueve-carreras-academicas-posicionaran-epicentro-tecnologico-region.html>.
- Banco Mundial. (2015).** Índice de Gini - Distribución del Ingreso. Recuperado el 22 de mayo del 2015 de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>.
- BCE. (2014).** Estadísticas macroeconómicas. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>.
- BCE. (2014).** Inflación. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.
- Benavides, G., & Rodas, S. (2009). Protocolo de Asistencia Integral a Personas en Movilidad. Protocolo de Asistencia Integral a Personas en Movilidad. Recuperado el 19 de agosto de 2015 de: <http://cmhecuador.blogspot.com/2012/07/definiciones-basicas-sobre-la-movilidad.html>.
- CIS. (2014).** Centro de investigaciones sociológicas-Indicadores. Recuperado el 25 de Abril de 2015 de http://www.cis.es/cis/opencms/ES/13_Indicadores/Indicadores/ICC/index.jsp.
- Comercio Exterior.gob. (2015).** Ley de salvaguardias a las importaciones. Recuperado el 7 de Octubre de 2015 de https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=9ToVVsu8PLGv8wfPjlywDA&gws_rd=ssl#q=ley+de+salvaguardias+e+impuestos+a+las+importaciones+en+Ecuador.
- David, F. (2008)** Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education.
- De La Fuente, M., & Muñoz, C. (2003).** Ventaja competitiva: actividades o recursos. Panorama socioeconómico, 26. Recuperado el 3 de Enero del 2016.
- DIDECO. (2015).** Dirección de defensa del consumidor. Recuperado el 17 de agosto de 2015 de <http://www.industrias.gob.ec/programa-de-proteccion-de-defensa-del-consumidor/>
- Ekos, R. (2012).** Ley Antimonopolio. Recuperado el 14 de septiembre de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=782>.
- El Financiero (2015).** Cambios leyes fiscales. Recuperado el 14 de junio de 2015 de: <http://www.elfinanciero.com/>.
- El Telégrafo (2014).** Crecimiento Económico del Ecuador. Recuperado el 20 de julio del 2015 de: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/etiqueta/1/crecimiento%20econ%C3%B3mico>.

- Enplenitud. (2013).** Diagnóstico FODA. Recuperado el 14 de mayo de 2015 de: <http://www.enplenitud.com/diagnostico-foda.html>.
- GAD municipal Riobamba. (2015).** Patente Municipal. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de <http://www.gadmriobamba.gob.ec/>.
- Hill-Jones. (2011).** Administración Estratégica: Un Enfoque Integral. Recuperado el 14 de diciembre de 2015 de: <https://prezi.com/8utze0cqdy7e/hill-jones-administracion-estrategica-un-enfoque-integr/>.
- INEC. (2013).** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) ESPAC, 2013. Recuperado el 14 de Diciembre de 2015.
- INEC. (2014).** Ecuador en cifras. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>.
- MAGAP. (2015).** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. Coordinación General del Sistema de Información Nacional. Recuperado el 14 de diciembre de 2015.
- Malhotra, N. (2004).** Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado. México: Pearson Education.
- Ministerio del Ambiente. (2015).** Ley de Gestión Ambiental, Codificación. Recuperado el 08 de noviembre de 2015 de: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>.
- Piza, A. (2015).** La realidad agropecuaria del Ecuador. Recuperado el 17 de agosto de 2015 de <https://plus.google.com/117162797817919634373/posts>.
- Porter, M. (2010).** Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.
- Quiloango, S. (2014).** Políticas Públicas Migratorias en el Ecuador. Recuperado el 29 de octubre de 2015 de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07897.pdf>.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006).** La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), 377-389.
- Representaciones Monteverde Navas S.A. (s.f).** Misión. Recuperado el 15 de abril del 2015 de documento físico.
- Representaciones Monteverde Navas S.A. (s.f).** Visión. Recuperado el 15 de abril del 2015 de documento físico.
- Revista Ekos. (2014).** Ley antimonopolio. Recuperado el 13 de julio de 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=782>.
- Riobamba, M. (2015).** Patente Municipal. Recuperado el 12 de julio de 2015 de: <http://www.gadmriobamba.gob.ec/>.

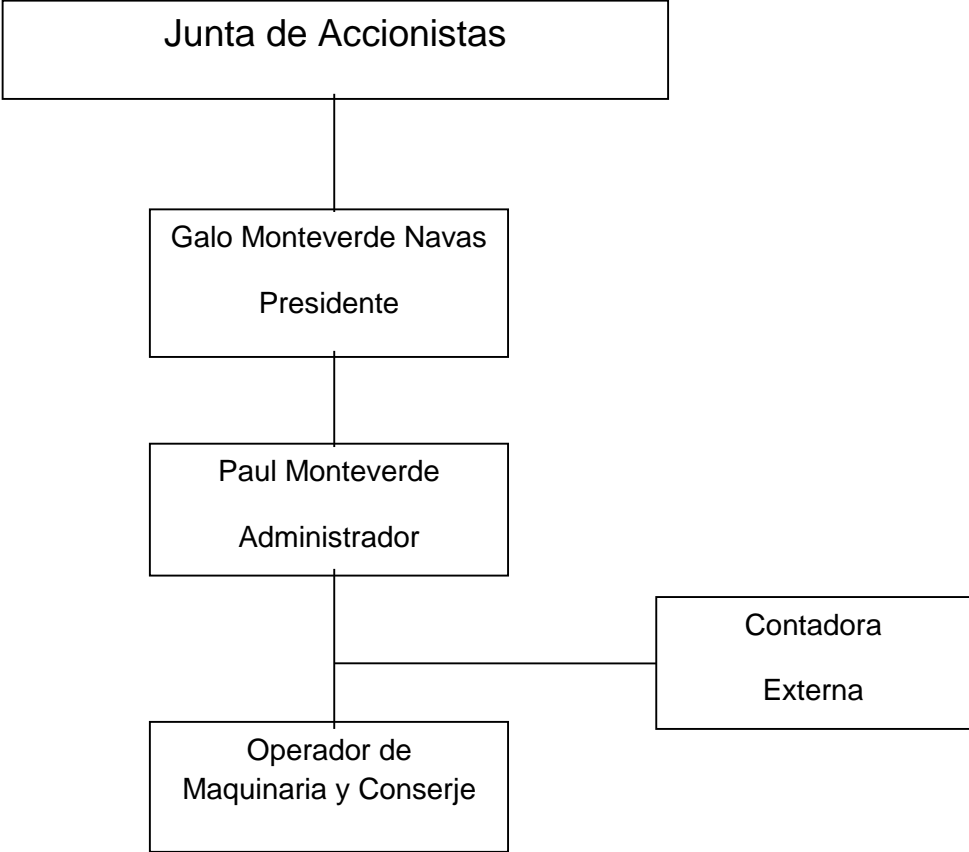
Sandhusen, R. (2002). Mercadotecnia. (1era. Edición). México: Editorial Continental.

Morales, G. y Sánchez, J. (2015). Proyecto Final - Cereal Pellet Quinoa de Kellog's Ecuador. Recuperado el 3 de abril del 2016 de: <http://es.slideshare.net/Negra1719/proyecto-final-cereal-pellet-quinoa-de-kelloggs-ecuador>.

Sistema Nacional de Contratación Pública. (2014). Central de Productos (CPC) versión 1. Recuperado el 20 de mayo de 2015 de: <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/CPC/index.cpe>.) SRI. (2015). Impuesto al Valor Agregado. Recuperado el 12 de mayo del 2015 de: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>.

7 ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2

Balance de situación		2012	2013	2014
Efectivo y equivalente al efectivo		29,29	68,42	1283,25
Instituciones financieras	(+)	0		3,71
Crédito tributario IVA	(+)	9.802,47	9.938,44	9251,46
Crédito tributario RENTA	(+)	0	0	89,05
Inventario de materia prima	(+)	9.870,23	9.870,23	491
Inventario productos terminados	(+)	1.025,76	938,36	6972
(+) Activo Corriente	(=)	20727,75	20815,45	18090,47
Gastos de investigación	(+)	2.369,28	2.369,28	2369,28
Amortización gastos de investigación	(-)	-473,86	-473,86	-947,07
Gastos de constitución	(+)	340,35	340,35	340,35
Amortización gastos de constitución	(-)	-19,85	-19,85	-87,92
(+) Activo intangible	(=)	2215,92	2215,92	1674,64
Maquinaria	(+)	81.042,25	81.042,25	81042,25
Depreciación acumulada	(-)	-7.293,80	-7.293,80	-18234,5
Propiedad, planta y equipo	(=)	73748,45	73748,45	62807,75
(=) Total Activo		96692,12	96779,82	82572,86
Obligaciones con instituciones financieras	(+)	49.553,02	34.411,85	17894,21
(+) Obligaciones con instituciones financieras	(=)	49553,02	34411,85	17894,21
IESS por pagar	(+)	0	0	146,88
Sueldo por pagar	(+)	0	0	615,74
Impuestos por pagar	(+)	0	0	4,48
(+) Cuentas y documentos por pagar no relacionados	(=)	0	0	767,1
(=) Pasivo corriente		49553,02	34411,85	18661,31
Préstamos accionistas	(+)	70.987,70	91.528,98	100993,27
Cuentas y documentos por pagar relacionados	(=)	70987,7	91528,98	100993,27
Total Pasivo		120540,72	125940,83	119654,58
Capital - Monteverde Verduga Galo Guillermo	(+)	510	510	510
Capital- Galarza Ramos Rodrigo Fernando	(+)	490	490	490
(+) Capital social	(=)	1000	1000	1000
Pérdida del ejercicio	(+)	-3.903,68	-5.312,41	-3934,42
Pérdida de ejercicios anteriores	(+)	-20.944,92	24.848,60	-34147,3
Utilidad del ejercicio	(+)			
(+) Resultados	(=)	-24848,6	-30161,01	-38081,72
(=) Total Patrimonio		-23848,6	-29161,01	-37081,72
Total Pasivo más Patrimonio		96692,12	96779,82	82572,86

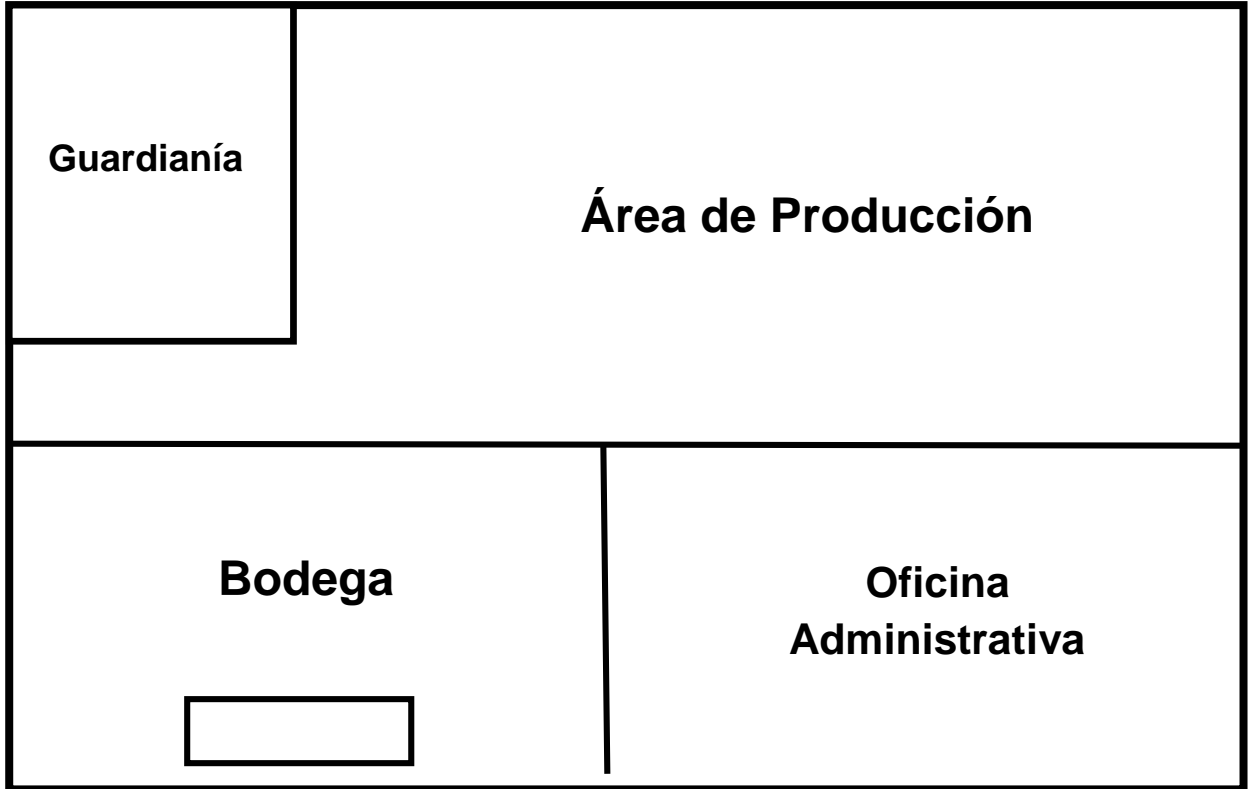
ANEXO 3

REPRESENTACIONES MONTEVERDE NAVAS S.A ESTADO DE RESULTADOS

Balance de resultados		2012	2013	2014
Ingresos no operacionales		0	0	0
Ingresos operativos 12%	(+)	0	0	9.063,00
Ingresos operativos 0%	(+)	0	0	9.870,24
Ingresos	(=)	0	0	18.933,24
Costo de productos vendidos	(-)	0	0	19.309,74
Utilidad bruta en ventas	(=)		0	-376,50
Transporte		0	0	49
Viáticos y alimentación	(+)	0	0	6
Impuestos municipales	(+)	0	0	4,23
Impuestos gremiales	(+)	0	0	130,97
Repuestos y accesorios	(+)	0	0	0
Gastos administrativos	(=)	3.903,68	1.231,11	190,2
Gasto depreciaciones		3.646,90	0	0
Gasto amortizaciones	(+)	256,78	0	270,31
Depreciaciones y amortizaciones	(=)	3.903,68	0	270,31
Peajes y estacionamientos			0	2
Viáticos	(+)	0	0	4,68
Envolturas y embalaje	(+)	0	0	391,25
Envíos y encomiendas	(+)	0	0	6,72
Gastos de venta	(=)	0	0	404,65
Intereses pagados	(+)	0	0	2.689,68
Pérdida por factor de proporcionalidad	(+)	0	0	0,6
Comisiones pagos formularios	(+)	0	0	2,48
Gastos financieros	(=)	0	0	2.692,76
Pérdida ejercicio fiscal 2014	(=)	-3.903,68	-1.231,11	-3.934,42

ANEXO 4

Área total del Galpón 242 m²



↓
Entrega del
Producto

ANEXO 5

Encuesta de satisfacción al cliente

Un saludo cordial, soy estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Negocios Internacionales. Esta encuesta es para fines académicos y para realizar el plan de titulación. La encuesta no le tomará más de cinco minutos y la información obtenida será confidencial.

Género: F M Edad:

Ciudad en donde vive:

1. ¿Conoce o ha escuchado anteriormente la marca Cereales Coris?

Si No

2. ¿Conocen del valor proteico y nutricional de los Cereales Coris?

Si No

Responda a las siguientes preguntas del 1 al 5, en donde 1 es la más baja y 5 la mejor calificación

3. ¿La calidad de los Cereales Coris es?

NIVEL DE IMPORTANCIA				
1	2	3	4	5

4. ¿La presentación de la caja y el logo de los Cereales Coris es?

NIVEL DE IMPORTANCIA				
1	2	3	4	5

5. ¿El sabor de los Cereales Coris es?

NIVEL DE IMPORTANCIA				
1	2	3	4	5

6. ¿Por qué razón compran los Cereales Coris (escoja una o más opciones)?

Sabor Precio Marca

Valores nutricionales Caja y logo atractivos

7. ¿Volvería a comprar los Cereales Coris (escoja una opción)?

Seguro que si

Probablemente si

Tal vez

Probablemente no

Seguro que no

8. ¿Recomendaría los Cereales Coris a otras personas?

Si

No

Encuesta realizada por el autor.

ANEXO 6

Encuesta

Un saludo cordial, soy estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Negocios Internacionales. Esta encuesta es para fines académicos y para realizar el plan de titulación. La encuesta no le tomará más de cinco minutos y la información obtenida será confidencial.

Nombre:

Género:

F

M

Edad:

Ciudad en donde vive:

1) ¿Cuán importante es para usted los cereales en la vida diaria?

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) No tiene importancia

2) ¿Con qué frecuencia consume cereales para el desayuno (Cornflakes)?

- a) 2 o más veces por semana
- b) 1 vez a la semana
- c) 3 veces al mes
- d) 1 vez al mes
- e) No consumo cereales para el desayuno

3) ¿Conoce sobre los beneficios de la quinua?

- a) Si
- b) No

4) ¿Cuánto paga por un cereal para el desayuno grande de aproximadamente 400 gramos (peso promedio de la caja grande)?

- a) De 3 a 4
- b) De 4 a 5
- c) De 5 a 5.50
- d) Más de 5.50

5) ¿Usted compraría un cereal para el desayuno hecho a base de quinua, cebada y arroz, con alto contenido nutricional y proteico?

- a) Si
- b) No

6) ¿Dónde quisiera conocer y degustar el producto?

- a) Degustaciones en supermercados
- b) Ferias de productos nacionales
- c) Tiendas
- d) Centros naturistas

7) ¿Cómo quisieran recibir publicidad del producto?

- a) Redes Sociales
- b) Ferias de productos
- c) Televisión y radio

8) ¿Dónde quisieran poder comprar el producto?

- a) Tiendas de barrio
- b) Supermercados
- c) Tiendas naturistas
- d) Vía internet

Encuesta realizada por el autor.

ANEXO 7

