



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE  
HARINAS Y CEREALES “MASCORONA” UBICADA EN LA CIUDAD DE  
AMBATO**

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

**Profesor Guía**

**Ing. Daniela Elizabeth Pinto Hernández, MBA.**

**Autor**

**José Esteban Galarza Añazco**

**Año**

**2016**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Daniela Elizabeth Pinto Hernández  
Master of Business Administration  
C.I.: 171352764-4

### **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 Esteban Galarza Añazco  
C.I.: 180410177-0

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haber guardado mi caminar desde el vientre de mi madre y por haberme bendecido con una familia que ha soñado mis sueños y me ha apoyado siempre.

Y a mis maestros que me han instruido y orientado.

***José Esteban***

## RESUMEN

Este trabajo busca incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa ambateña MASCORONA, nacida en 1966 y dedicada al acopio, tratamiento y comercialización al por mayor de granos secos, a través de un plan de mejoramiento que el autor propone luego de realizar un análisis de su entorno tanto externo como interno.

En cuanto al entorno externo (Social, Económico, Político, Tecnológico), dicho análisis pone en evidencia que la industria enfrenta situaciones de origen político que no le son favorables como la posición que el país mantiene respecto a tratados comerciales. Así mismo, se han analizado consideraciones de tipo social como la idiosincrasia gastronómica del Ecuador y su movimiento migratorio.

Adicionalmente, se hizo un análisis PORTER para examinar la industria en la cual MASCORONA se desenvuelve.

El examen interno de MASCORONA además de confirmar la hipótesis de que ha estado conduciéndose de manera empírica, refleja que hay que hacer grandes cambios tanto en su filosofía y estructura organizacional como en la producción y operaciones.

Los procesos sobre los que la empresa se apoya para la producción revelan un cuello de botella ubicado en el escogido que imposibilita un flujo constante interprocesos; al respecto, el plan plantea la implementación de una banda de escogido que permitirá homogenizar la producción en cada proceso y con ello, reducir el gasto en mano de obra en 40% y lograr una producción en línea.

Dado que un solo cliente abarca el 75% de las ventas, y puesto que la cobertura nacional es casi inexistente, se plantea una distribución con busetas Chevrolet N300 en Quito, Guayaquil y Cuenca. Esta estrategia requerirá la contratación de cuatro vendedores y un jefe de ventas.

A nivel gerencial se ha visto un aletargamiento por lo cual es indispensable para mantener el negocio a mediano y largo plazo la contratación de un Gerente.

Como resultado financiero de este proyecto tenemos un VAN de \$626.356,57 y un TIR de 179.78%, la inversión será asumida en 100% con capital propio. Los indicadores muestran que la viabilidad del proyecto es positiva.

## ABSTRACT

This paper seeks to increase sales and profitability of Ambato company MASCORONA, born in 1966 and dedicated to the collection, processing and marketing wholesale of dry beans, through an improvement plan proposed by the author after an analysis of its both external and internal environment.

As for the external environment (Industry, Economy, Politics, Technology), this analysis shows that the industry faces situations of political origin that are not favorable to it as the position that the country has regarding trade agreements and the appreciation of the dollar against Colombian Peso and the Peruvian Sol.

Also, social considerations have been analyzed as the Ecuadorian gastronomic idiosyncrasies and its migratory movement:

In the present study it was made an analysis of Porter's five forces to determine the location of the industry.

Finally, examination of the internal aspects of MASCORONA while confirming the hypothesis that it has been empirically managed, reflects that major changes in both its philosophy and organizational structure and its production and operations are needed.

The processes on which the company relies for production reveal a bottleneck located in the chosen which prevents inter process a steady stream; in this regard, the plan proposes the implementation of a chosen band which will allow homogenize production in each process and thus will reduce the spent in labor in 40% and will reach production.

As only one client gets the 75% of the Company sales and due to the lack of national sales coverage. It is proposed to distribute with Chevrolet N300 Cargo Vans around Quito, Guayaquil and Cuenca. This strategy will need to hire four sales man and one sales manager.

In the management level it has been stocked in the time, so it is a must for keeping the business for a middle and long term to hire a CEO.

As a financial result, the Project has a NPV of \$626.356,57 and a IRR of 179.78%. The invest will be done with own money. The financial indicator shows that the project will work.

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	1
1.2.1	Objetivo General del trabajo .....	1
1.2.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	1
2	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	2
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	2
2.1.1	Entorno externo (económico, político, social y tecnológico).....	2
2.1.1.1	Industria.....	2
2.1.1.1.1	Descripción .....	2
2.1.1.2	Entorno Económico .....	2
2.1.1.2.1	Tratados comerciales .....	2
2.1.1.2.2	Dólar frente a monedas de países vecinos .....	2
2.1.1.3	Entorno Político .....	3
2.1.1.4	Entorno Social .....	3
2.1.1.4.1	Idiosincrasia gastronómica del Ecuador .....	3
2.1.1.4.2	Migración .....	3
2.1.1.5	Entorno Tecnológico .....	4
2.1.2	Análisis de la industria (PORTER).....	4
2.1.2.1	Rivalidad de competidores existentes .....	4
2.1.2.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	5
2.1.2.3	Amenaza de productos sustitutos .....	5
2.1.2.4	Poder de negociación de proveedores.....	5
2.1.2.5	Poder de negociación de los clientes .....	5
2.2	ANÁLISIS INTERNO .....	6
2.2.1	Filosofía y estructura organizacional.....	6
2.2.1.1	Filosofía.....	6
2.2.1.1.1	Información general .....	6
2.2.1.1.2	Misión .....	6
2.2.1.1.3	Visión.....	7
2.2.1.2	Estructura Organizacional .....	7
2.2.1.2.1	Sistema de Gestión de Talento Humano .....	8
2.2.1.3	Aspectos Legales .....	8
2.2.1.4	Conclusión de filosofía y estructura organizacional.....	9
2.2.2	Producción y operaciones .....	9
2.2.2.1	Cadena de Suministros .....	9
2.2.2.1.1	Compras.....	9
2.2.2.1.2	Producción.....	10
2.2.2.1.3	Logística .....	11
2.2.2.1.4	Mantenimiento .....	11
2.2.2.2	Conclusión producción y operaciones.....	11
2.2.3	Investigación y desarrollo .....	12

2.2.4	Sistemas de información gerencial .....	12
2.2.5	Marketing .....	12
2.2.5.1	Producto .....	12
2.2.5.2	Precio .....	13
2.2.5.3	Plaza .....	13
2.2.5.4	Promoción .....	13
2.2.5.5	Conclusión de Marketing .....	14
2.2.6	Finanzas y contabilidad .....	14
2.2.7	Matriz EFI .....	15
<b>3</b>	<b>EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>16</b>
3.1	ANÁLISIS FODA .....	16
3.2	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A INTERVENIR .....	18
3.3	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....	18
3.3.1	Área Administrativa .....	18
3.3.1.1	Objetivos para el área Administrativa .....	18
3.3.2	Área de Ventas.....	18
3.3.2.1	Contratar un jefe de ventas .....	18
3.3.2.2	Comprar busetas de reparto.....	19
3.3.2.3	Contratar cuatro vendedores.....	20
3.3.2.4	Arrendar tres bodegas.....	20
3.3.2.5	Objetivos para el área de Ventas .....	21
3.3.3	Área de Producción .....	21
3.3.3.1	Objetivos para el área de Producción .....	22
3.3.4	Plan de Acción .....	22
3.3.5	Conclusiones de Propuesta de Implementación .....	23
<b>4</b>	<b>PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....</b>	<b>24</b>
4.1	PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.....	24
4.1.1	Estado de resultado proyectado .....	24
4.1.2	Estado de situación financiera .....	25
4.1.3	Estado de flujo de caja .....	25
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	25
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>27</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>29</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación del crecimiento de la industria vs. crecimiento PIB .....	2
Tabla 2. Sectores económicos con mayor nivel de facturación en Ecuador ....	5
Tabla 3. Datos de la empresa .....	6
Tabla 4. Análisis de la misión actual de MASCORONA .....	6
Tabla 5. Análisis de la visión actual de MASCORONA .....	7
Tabla 6. Cadena de suministros de la empresa .....	10
Tabla 7. Matriz BCG .....	13
Tabla 8. Matriz EFI .....	15
Tabla 9. FODA de MASCORONA .....	16
Tabla 10. Conclusiones y Estrategias según FODA.....	17
Tabla 11. Ingresos mensuales del Jefe de Ventas .....	19
Tabla 12. Salarios para vendedores .....	20
Tabla 13. Plan de acción .....	23
Tabla 14. Justificación de rubros para mejora .....	24
Tabla 15. Ahorro en mano de obra en Escogido .....	24
Tabla 16. Proyección de Ventas con mejora .....	25
Tabla 17. Evaluación de proyecto .....	25
Tabla 18. Estado de Situación Financiera con mejoramiento.....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Apreciación del USD respecto a COP y PEN.....	3
Figura 2. Cinco fuerzas de Porter.....	4
Figura 3. Organigrama de MASCORONA.....	8
Figura 4. Logística de MASCORONA .....	11
Figura 5. Productos MASCORONA.....	12
Figura 6. Matriz BCG.....	13
Figura 7. N300 MAX CARGO.....	19
Figura 8. Ubicación de bodegas y vendedores .....	21
Figura 9. Banda de escogido.....	22

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

En 1966 Enrique Galarza padre tuvo la idea de comprar morocho, escogerlo, molerlo, enfundarlo y venderlo, su innovadora idea germinó y creció hasta hoy ofrecer 39 ítems (Anexo 1).

La maquinaria que en un inicio era hecha en casa evolucionó puesto que a medida que la empresa crecía se hicieron importantes inversiones con el fin de adquirir tecnología que permitiera optimizar los procesos de producción.

Evidentemente, se han hecho mejoras en la operación de la organización a lo largo de los años, pero sobre bases empíricas, salvo por esporádicas contribuciones de profesionales que han aportado para la mejora del desempeño productivo de la empresa, lo que se ha demostrado desde el ejercicio de la gerencia.

Aunque MASCORONA ha crecido con el tiempo, el autor del presente trabajo, nieto de aquel emprendedor -tercera generación-, propone un plan de mejoramiento para salir del estado administrativo básico en el cual se encuentra esta empresa que se dedica al acopio, tratamiento y comercialización al por mayor de granos secos.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo General del trabajo**

Elaborar un plan de mejoramiento de la empresa de comercialización de harinas y cereales "MASCORONA" para aumentar sus ventas y rentabilidad.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Elaborar un análisis PEST para identificar aquellos factores que podrían afectar a la empresa.
- Hacer un diagnóstico interno de la empresa en todas sus áreas para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Efectuar un análisis externo del entorno de la industria para aprovechar oportunidades y combatir amenazas.
- Conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y su entorno.
- Entender las necesidades del consumidor final y del cliente intermediario.
- Elaborar un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Analizar la oferta de la competencia.
- Plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Determinar viabilidad financiera de las mejoras.

## 2 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

### 2.1 Análisis del entorno externo

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

##### 2.1.1.1 Industria

La industria está en la sección G, subdivisión específica G4620.11 correspondiente a "Venta al por mayor de cereales (granos) y semillas. (Anexo 2)

##### 2.1.1.1.1 Descripción

La industria de "venta al por mayor de cereales (granos) y semillas" se conforma principalmente por comerciantes de mercados mayoristas, ferias, centros de acopio, bodegas, y empresas emparadoras; estas se dedican solamente a la comercialización de dichos bienes y no a su transformación.

Esta industria se ha mantenido en crecimiento consecutivo cada año desde el 2011 con excepción del 2014 que el crecimiento se vio reducido pero aun así se mantuvo superior al PIB. (Ekos Revista, 2015)

**Tabla 1. Comparación del crecimiento de la industria vs. crecimiento PIB**

Año	%PIB	% Comercio al por Mayor y por Menor
2011	7,87	5,81
2012	5,22	4,65
2013	4,64	6,02
2014	4,01	4,07

Tomado de (Ekos Revista, 2015)

##### 2.1.1.2 Entorno Económico

##### 2.1.1.2.1 Tratados comerciales

El gobierno ecuatoriano no muestra apertura con respecto a la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (Acosta, Falconí, & Jácome, 2006) y esto disminuye las posibilidades de comercio en este mercado, sin embargo, está por entrar en vigencia en 2016 el Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea (MacLaren, 2012), lo que abrirá puertas para la industria en ese continente.

##### 2.1.1.2.2 Dólar frente a monedas de países vecinos

Como se puede ver en la Figura 1 en los últimos años el dólar se ha apreciado frente al Peso colombiano y Sol peruano. Este acontecimiento afecta directamente al comercio exterior, pues los productos de los países vecinos se pueden adquirir con menos dólares lo cual es positivo para la industria en caso de importación, pero perjudicial al momento de exportar.



**Figura 1. Apreciación del USD respecto a COP y PEN**

### 2.1.1.3 Entorno Político

En 2002 por decreto gubernamental se estableció como obligatorio para la industria obtener la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) (Registro Oficial, 2002), misma que fue alcanzada por MASCORONA en 2015, el decreto se derogó en mayo de 2015, pero la certificación es una puerta para exportar a la Unión Europea (Pro Ecuador, 2016).

Las políticas de comercio exterior del gobierno ecuatoriano apoyan a la industria para la exportación (Pro Ecuador, 2016)

### 2.1.1.4 Entorno Social

#### 2.1.1.4.1 Idiosincrasia gastronómica del Ecuador

Más allá del nivel socio económico, el consumo de granos secos es muy arraigado en el país: el fréjol canario es preferido en la región Costa, el mote en el Austro, la lenteja para las menestras, el maíz para tostarlo en la Sierra, la fanesca en Semana Santa (Andes Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica).

Los granos secos no solo se degustan en infinidad de preparaciones que podrían estar en la mesa de los ecuatorianos prácticamente todos los días de la semana sin repetir la receta, y no solo en la mesa familiar, sino también en la de los locales de expendio de alimentos preparados pues el actual estilo de vida, sobre todo en las ciudades grandes impide que se cocine en casa, lo cual da paso también a otra industria CIU G4630.99 que es la de granos enlatados y snacks listos para el consumo (sustitutos imperfectos) (INEC, 2016)

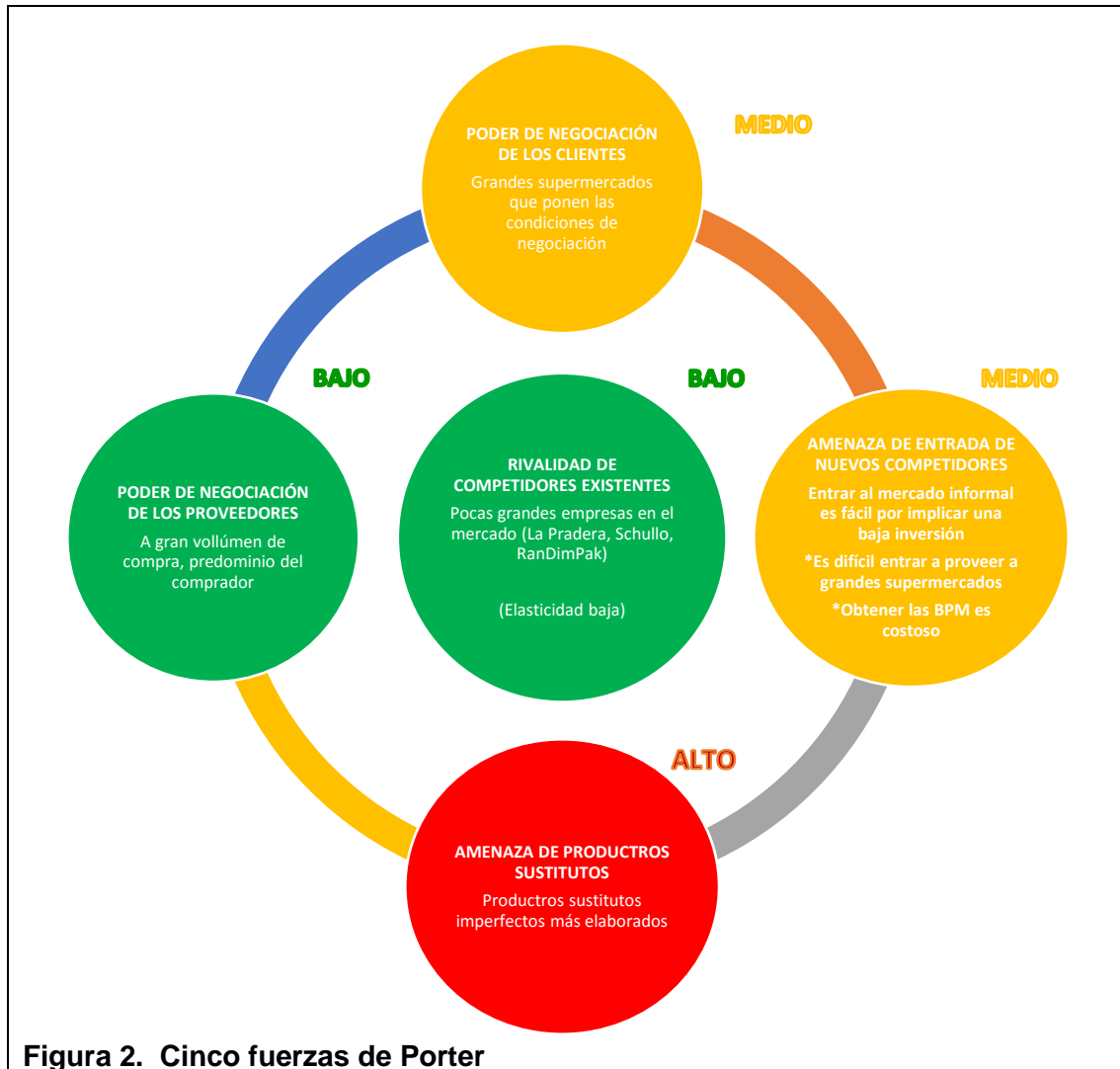
#### 2.1.1.4.2 Migración

La salida del país de los campesinos ha afectado a la agricultura y la producción nacional de granos ha mermado (Herrera, Carrillo, & Torres, 2005) de manera tal que es necesario comprar en otros países ya sea directamente o a través de intermediarios.

### 2.1.1.5 Entorno Tecnológico

Para cada proceso existen herramientas tecnológicas que optimizan el rendimiento de la industria al reducir mermas, evitar infestaciones, surtir mejor calidad, entre otros, una lista detallada de la tecnología requerida se encuentra en el Anexo 3.

### 2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)



#### 2.1.2.1 Rivalidad de competidores existentes

La rivalidad de los competidores existentes está en un nivel bajo.

De acuerdo a la investigación realizada, existen pocas empresas proveedoras de granos en los supermercados (La Pradera, PRODICEREAL, Inagrofa), estas empresas no tienen iniciativas de promociones ni intenciones de aumento de participación de mercado por precios bajos.

### 2.1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores está en nivel medio.

A pesar de que el dinero necesario para involucrarse al sector de Venta de Alimentos al por mayor es relativamente bajo en comparación con otros sectores económicos, por barreras como plazos de pago, grandes volúmenes de compra, estándares de calidad, obtención de BPM, entre otras, es muy difícil para la posible competencia calificarse como proveedor de las grandes cadenas de supermercados donde MASCORONA se encuentra ya como proveedor desde hace 26 años.

### 2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta.

Los productos que MASCORONA vende son de la mejor calidad, pero sigue siendo un *commodity* con carencia de valor agregado; es por esto que productos sustitutos ya elaborados como menestras enlatadas, granos precocidos y congelados y demás, son una gran amenaza para la empresa.

### 2.1.2.4 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores está en nivel bajo.

En relación a la industria, la empresa compra volúmenes grandes y siempre cumple sus plazos de pago lo cual la hace muy atractiva como cliente. Debido a esto MASCORONA se permite exigir a sus proveedores calidad (calibre, color, porcentaje de grano malo, humedad), plazos de pago; y, control previo a recepción de infestaciones e infecciones como gorgojo, hongos, moho, etc.

### 2.1.2.5 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio.

Los supermercados grandes son pocos en el Ecuador (Borja & Reyes, 2014) y tienen mucho poder de negociación respaldados en sus grandes volúmenes de compra, sin embargo, la Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado (Cap. 2, Sección 2, Art 8) ha ayudado a que las empresas dentro de la industria no se vean afectadas de este poder en gran manera puesto que obliga la exhibición de ítems de la competencia, además prohíbe a las cadenas de autoservicio beneficiarse injustificadamente del excedente del consumidor ofrecido por el proveedor.

**Tabla 2. Sectores económicos con mayor nivel de facturación en Ecuador**

Sector	No. Empresas	Ventas (millones USD)	Porcentaje
Importadores y Concesionarios	63	\$ 4.314,31	24,27
Seguros	33	\$ 3.996,20	22,48
Supermercados	11	\$ 3.429,88	19,29
Fabricación de alimentos	41	\$ 3.076,56	17,3
Telecomunicaciones	17	\$ 2.962,48	16,66
Total Ventas		\$ 17.779,43	100

Tomado de: (Borja & Reyes, 2014)

Se puede concluir según la Matriz EFE (Anexo 4) que el poder de negociación con los clientes es muy bajo dado el tamaño de ellos y de la competencia. Que la rivalidad de la competencia al ser tan baja se puede aprovechar y hacer campañas de marketing para ganar cuota de mercado. Que el poder de negociación ante los proveedores es aprovechado exigiendo extrema calidad. Que la amenaza de productos sustitutos ya elaborados es muy alta por lo cual la empresa deberá adentrarse en esa línea; y, que la barrera de ingreso a la industria es baja puesto que se necesita poco capital para ingresar al mercado informal, pero no a grandes supermercados por las exigencias que estos presentan.

Además, del análisis PEST se concluye que se puede aprovechar el dólar para importaciones y las normas BPM para exportaciones, que dado que los pequeños agricultores cada vez son menos Herrera *et al.* (2005) se puede intentar hacer una integración hacia atrás con grandes haciendas; y, que la cultura gastronómica ecuatoriana favorece el consumo de granos secos.

De manera general la matriz tiene un resultado de 2.37 que es inferior a la media de 2.5 lo cual habla de que el ambiente externo no es ideal para el giro del negocio.

## 2.2 Análisis Interno

### 2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

#### 2.2.1.1 Filosofía

##### 2.2.1.1.1 Información general

**Tabla 3. Datos de la empresa**

PERFIL DEL NEGOCIO	
Razón Social	Danilo Enrique Galarza Abril
Nombre comercial	MASCORONA HARINAS & CEREALES
RUC	1802094093001
Sector	Venta al por mayor de cereales (granos) y semillas
Fecha de creación	1ro. de octubre de 1995
Tipo de empresa	Persona Natural
Ubicación	Av. Indoamérica Km 4 1/2 Ambato, Ecuador
Número de empleados	39
Horario de atención	Lunes a viernes de 8H30 a 12H30 y de 13H30 a 17H30

##### 2.2.1.1.2 Misión

MASCORONA busca brindar a sus clientes la mejor calidad a precio justo en sus productos alimenticios, trabajar por el engrandecimiento de la localidad y del país, generar fuentes de trabajo y demostrar a la comunidad que sí se puede vivir y prosperar aquí, donde Dios nos ha ubicado.

**Tabla 4. Análisis de la misión actual de MASCORONA**

ELEMENTO	SE MENCIONA	POR QUÉ
Producto	NO	No especifica qué tipo de alimento vende
Clientes	SÍ	Se les ofrece calidad
Empleados	SÍ	Genera fuentes de trabajo
Lugar	NO	No se tomó en cuenta al elaborarla
Tiempo	NO	No se tomó en cuenta al elaborarla



## Misión propuesta

MASCORONA es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de harinas y cereales enfundados que busca siempre brindar la mejor calidad a sus clientes, generando fuentes de trabajo, siempre innovando para cumplir con las necesidades que cambian durante el tiempo.

### 2.2.1.1.3 Visión

Ser una empresa líder en Ecuador entregando al cliente productos nuevos y de la mejor calidad.

**Tabla 5. Análisis de la visión actual de MASCORONA**

ELEMENTO	SE MENCIONA	POR QUÉ
Plan para el futuro	SÍ	Busca ser empresa líder
Razones	NO	No se especifica
Mercado	SÍ	Ecuador
Plazo	NO	No se especifica
Recursos	NO	No se especifica
Viabilidad	NO	No se especifica

## Visión propuesta

Para el 2021 ser una empresa líder a nivel nacional ofreciendo alimentos elaborados y no elaborados de calidad; desarrollar una relación fiel con nuestros consumidores, tener alcance a ellos en todas las provincias del país. Ser capaces de exportar y ser competitivos en el exterior, generar la suficiente rentabilidad para que las mejoras necesarias no tengan un apalancamiento mayor al 20%.

### 2.2.1.2 Estructura Organizacional

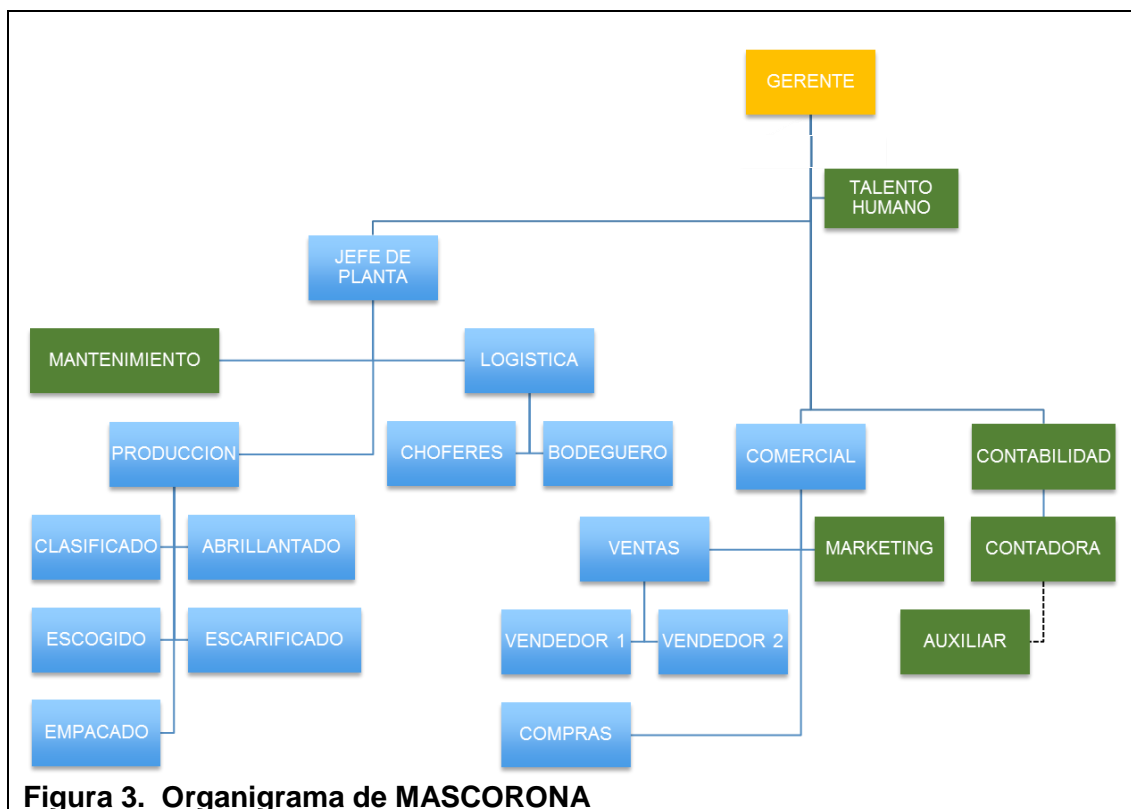
La Figura 3 muestra la estructura jerárquica y a la vez, distingue los sectores gobernantes, de cadena de valor y de apoyo (por colores).

En amarillo consta el nivel de gobierno, es decir el Gerente, quien se dedica a planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.

Es importante mencionar que en los últimos años la empresa no ha tenido un avance en innovación ni penetración de mercado por lo cual se puede decir que el nivel de gobierno debe ser mejorado.

En azul están las actividades de cadena de valor, es decir, aquellas que ejercen incidencia directa sobre el producto, en este ámbito están: Producción con su Jefe de Planta, Logística, Comercial.

Por último, en verde están las actividades de apoyo que no inciden directamente con el producto y sin embargo son esenciales para el giro del negocio, son Mantenimiento, Talento Humano, Contabilidad y Marketing.



### 2.2.1.2.1 Sistema de Gestión de Talento Humano

La empresa se apoya en tres perfiles de posiciones de trabajo que son Producción, Administración y Ventas.

A continuación, se muestran los requerimientos para los diferentes puestos de trabajo de MASCORONA:

Todos los puestos deben respaldarse con CV, dos referencias personales, dos referencias de trabajo, copia de cédula de identidad y de papeleta de votación y record policial. En el Anexo 5 se puede visualizar el perfil de puestos de la empresa y en el Anexo 6 se despliega el flujograma del sistema de gestión del Talento Humano.

En cuanto a la inducción y capacitación, las realiza el Jefe inmediato (Figura 3), los despidos se rigen según lo dispuesto en las leyes correspondientes.

La empresa maneja la comunicación interna a través de su mail corporativo.

### 2.2.1.3 Aspectos Legales

Dado que el negocio es una empresa unipersonal, no rinde cuentas ante la Superintendencia de Compañías, pero sí al SRI, al Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, INEN, ARCSA, Superintendencia de Control y Poder de Mercado, Agrocalidad; y mantiene al día los requerimientos legales para con Municipio, Bomberos, Ministerio de Salud.

#### **2.2.1.4 Conclusión de filosofía y estructura organizacional**

La Misión y Visión de la empresa no muestran en si lo que es ni a dónde quiere llegar la empresa, tampoco se vinculan entre sí. Es de suma importancia que la Visión sea mejorada con un propósito claro medible y alcanzable para que gerencia dirija a la empresa hacia donde se espera llegar mas no divagar administrativamente.

La empresa debe plantear sus valores y objetivos, el primero para que los clientes internos y externos sepan cómo es el proceder de la empresa. La segunda, al tener objetivos ayuda a que la empresa este en mejora continua tanto de sus productos como de sus operaciones.

Los procesos de administración de RRHH están bajo mando de su propio departamento por lo cual se llevan de manera satisfactoria.

### **2.2.2 Producción y operaciones**

#### **2.2.2.1 Cadena de Suministros**

##### **2.2.2.1.1 Compras**

##### **Materias primas requeridas**

Existen parámetros establecidos en la empresa para la recepción de materia prima, estos son: calibre, humedad, control fitosanitario y color. Cabe mencionar que estos parámetros varían por cada uno de los 39 ítems que maneja.

El origen de la materia prima es en su mayoría ecuatoriano, no obstante, se hacen importaciones de quinua y ciertas variedades de frejol de Perú cuando la producción nacional no abastece.

Productos como canguil, lenteja y avena no se dan en Ecuador, por lo cual se hacen importaciones indirectas desde Canadá, Estados Unidos y Argentina. En cuanto a pasas, ciruelas y nueces, se importan desde Chile.

##### **Proveedores**

Todos los proveedores son ecuatorianos, ninguno de ellos es agricultor, son más bien acopiadores (ferias y plazas) e importadores directos. Todos ellos conocen los parámetros que exige la empresa para adquisiciones y en su mayoría trabajan con personal que se dedica a preseleccionar el producto.

La forma de pago depende del volumen de la compra, es en cheque a la vista y el plazo depende del monto comprado, no se ha establecido una regulación específica al respecto.

## 2.2.2.1.2 Producción

Tabla 6. Cadena de suministros de la empresa

Proceso	Descripción	Capacidad			Merma
		Producción	Usada	Tiempo	
Curado	El grano debe pasar por un tratamiento para eliminar cualquier larva que pudiera provocar una infestación post compra además de la posible presencia de huevos, para ello se requiere emplear insecticidas aptos para el consumo humano que deben aplicarse en un ambiente hermético.	2.500 qq	2.500 qq	72 horas	0
Clasificado	Es el proceso que separa los granos por su calibre (grosor y tamaño), se emplea una máquina que por vibración hace recorrer al grano a través de mallas de distinto grosor, de tal manera que se obtienen producto de 1ra., y 2da. Categoría.	22 qq	16 qq	1 hora	4%
	El grano pasa a ser discriminado según su peso para eliminar granos vanos o piedras u objetos que tuvieren el mismo calibre que el grano.	22 qq	16 qq	1 hora	1%
Escogido	Para homogenizar todos los granos en cuanto a su apariencia pasan al escogido manual en el cual obreras retiran los granos con características no agradables a la vista.	100 qq	80 qq	1 día	1%
Escarificado	Se aplica para el caso de la quinua, consiste en eliminar la saponina que cubre al cereal mediante fricción.	22 qq	16 qq	1 hora	1
Abrillantado	Para este proceso se emplea una abrillantadora por fricción de un cepillo con aceite y un agente abrillantador que le da al grano un pulido agradable a la vista.	22 qq	16 qq	1 hora	0
Empacado y Etiquetado	El producto se coloca en la tolva de las empacadoras automáticas (1 de pulverizado y 2 de granulado) para ser envasado y etiquetado.	4000 fundas (granos)	100 funda	1 hora	0
		300 fundas (polvos)	30 funda	1 hora	0

### 2.2.2.1.3 Logística

Respecto al tema logístico, MASCORONA por falta de espacio físico, divide sus procesos en dos plantas, la primera está ubicada en Samanga, lugar donde se hace el bodegaje de materia prima y los procesos; a 2,5 km hacia el sur, se encuentran las oficinas, la segunda planta en donde está la bodega de pre empaque, proceso de empackado y etiquetado y bodega de producto terminado (Figura 4), desde donde se distribuye a los clientes.

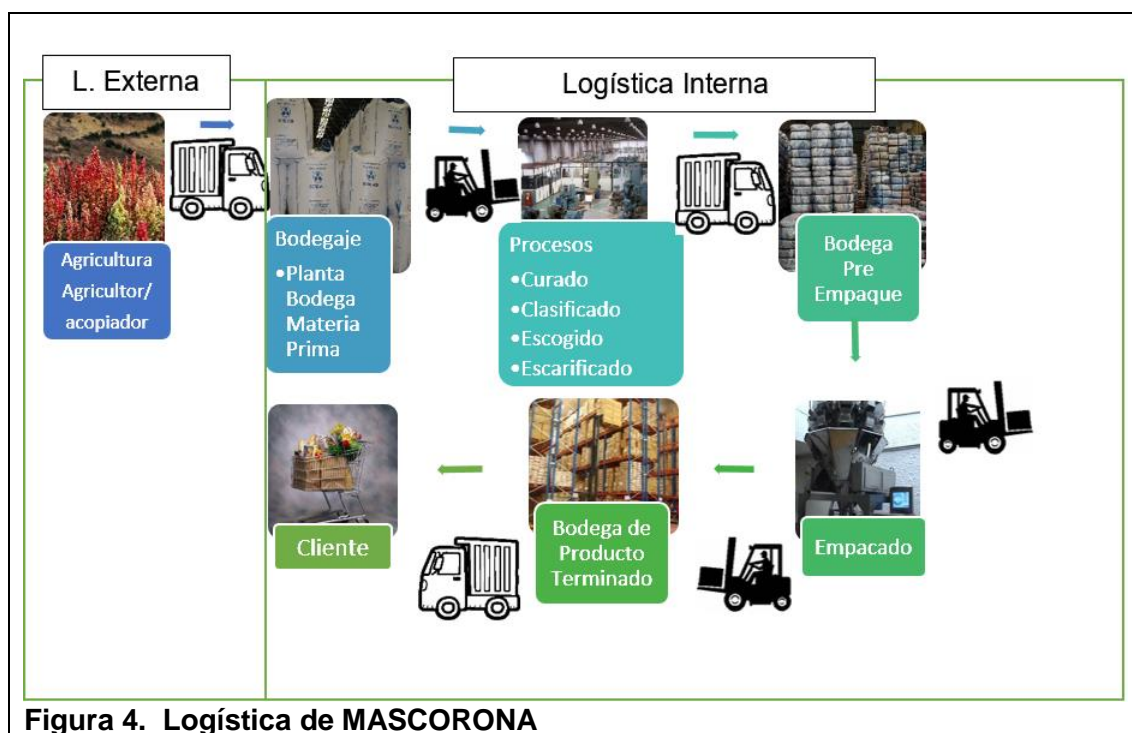


Figura 4. Logística de MASCORONA

### 2.2.2.1.4 Mantenimiento

Se dedican dos horas de cada lunes para hacer mantenimiento de máquinas y montacargas, en cuanto a vehículos, su mantenimiento responde al kilometraje registrado.

### 2.2.2.2 Conclusión producción y operaciones

En cuanto a la materia prima, se debe hacer importaciones directas puesto que no es indispensable tener este intermediario para lograr abastecerse de producto extranjero.

Se debe empezar a integrar hacia atrás firmando acuerdos con grandes agricultores y asociaciones de agricultores para poder tener control sobre el producto a vender (plagas, fumigaciones, cantidades, precios).

Considerando que la empresa no cuenta con una política de plazo de pago a proveedores, es bueno sacrificar un poco de liquidez a cambio de la fidelidad de los proveedores.

En un mediano plazo se espera pasar todas las actividades y procesos de la empresa a una sola planta para mejorar la logística interna.

### 2.2.3 Investigación y desarrollo

Como quedó establecido al hacer el análisis del entorno externo, la tendencia a consumir productos alimenticios elaborados es creciente, MASCORONA ha destinado el 10% de la utilidad neta anual para la I&D. Al momento se encuentran en desarrollo los siguientes productos: chulpi y tostado listo para servirse, pasta de maní, maní tostado, popetas de canguil, fanesca (mix de granos crudos) y menestra enlatada, de los cuales, la fanesca ya está lista para ser vendida. El proceso de desarrollo es el siguiente:

1. Identificar una necesidad en el mercado.
2. Establecer cuánto va a costar la producción.
3. En el caso de ser económicamente viable, contratar a un especialista para que lo desarrolle.
4. Asignarle por parte de Gerencia un precio de venta, un descuento y un precio de venta al público.

### 2.2.4 Sistemas de información gerencial

Al momento el Gerente, Jefes de Planta y de Ventas manejan hojas Excel con la información necesaria para la toma de decisiones lo cual no es un sistema ideal para integrar la información generada en las diferentes áreas como son contable, financiera, producción, ventas, etc. siendo esta una falencia.

### 2.2.5 Marketing

La estrategia de marketing es la diferenciación por calidad, puesto que el grano que otras empresas ofrecen no es de la misma característica que el de MASCORONA, por calidad en el grano se entiende lo referente a calibre del grano, color, porcentaje de impurezas, humedad, ausencia de hongos y/o insectos y en cuanto a las harinas, se refiere a su pureza.

#### 2.2.5.1 Producto



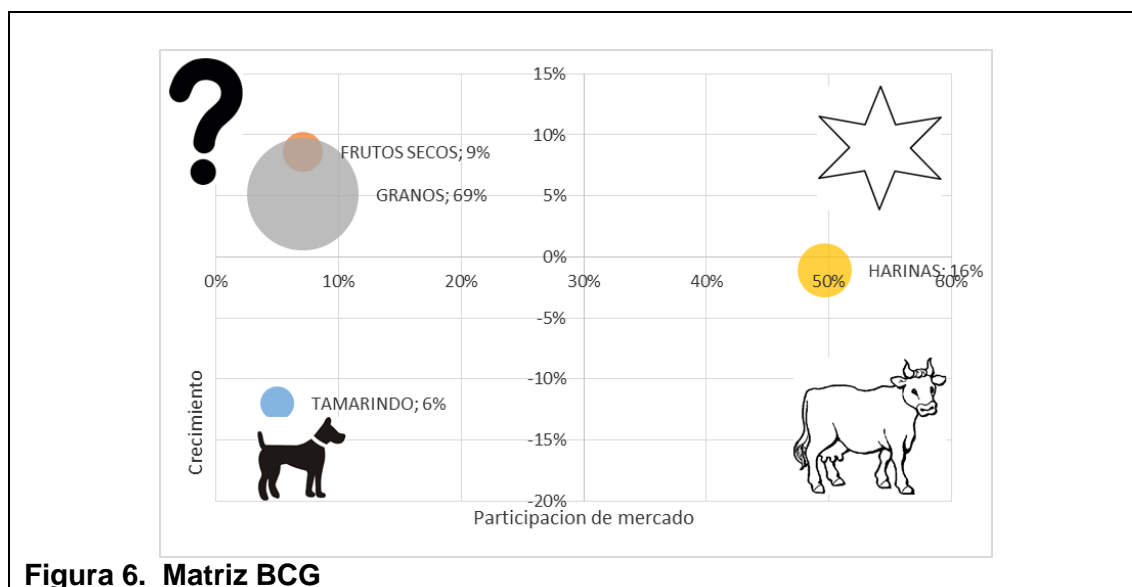
Figura 5. Productos MASCORONA

### Matriz BCG

Los 39 productos que la empresa maneja fueron agrupados en cuatro categorías. La información para el presente estudio fue tomada de un reporte generado por Corporación Favorita en el que compara las marcas más grandes del país.

**Tabla 7. Matriz BCG**

LINEA	PARTICIPACION	CRECIMIENTO	Unidades Vendidas	% UV	Tipo de Producto
TAMARINDO	5%	-12%	99287	6%	Perro
FRUTOS SECOS	7,10%	8,60%	146286	9%	Interrogante
GRANOS	39%	5,12%	1121160	69%	Interrogante
HARINAS	49,68%	-1,13%	262574	16%	Vaca
			1629307	100%	



En la Figura 6 se puede visualizar la participación de mercado de cada grupo con su respectivo crecimiento, el diámetro de las burbujas muestra la cantidad vendida.

#### 2.2.5.2 Precio

El precio del producto se encuentra generalmente más alto que el de sus competidores puesto que a diferencia de la competencia MASCORONA tiene más procesos como el de abrillantado y escogido a mano que lo encarece.

#### 2.2.5.3 Plaza

Corporación Favorita se lleva alrededor del 75% de las ventas de la empresa, el porcentaje restante se divide en TIA, Corporación el Rosado y pequeños distribuidores.

La empresa cuenta con una fuerza de ventas propia muy débil puesto a que solo tiene dos vendedores, uno de ellos también se encarga de trámites que la empresa requiera en la ciudad de Quito. Entre los dos vendedores no suman más de \$25000 mensuales.

#### 2.2.5.4 Promoción

Dado que los productos que se maneja no dan lugar a atribuirse grandes márgenes de utilidad y puesto a que hacer cambios de precios con supermercados es complicado, MASCORONA desde el 2016 en lugar de hacer cambios de precios de bajada ha optado por sacar promociones como OnePack que consiste en adjuntar una funda de 250g de algún producto complementario a una funda de 500g donde se tenga una

rentabilidad lo suficientemente alta como para que después de la promoción se siga teniendo un margen atractivo para la empresa.

En cuanto a publicidad el departamento de Marketing maneja un presupuesto de \$100 mensuales para publicidad por redes sociales como Facebook donde se puede segmentar por edad ciudad, gustos y preferencias.

#### **2.2.5.5 Conclusión de Marketing**

Con la Matriz BCG Se evidencia que la empresa no cuenta con ningún producto estrella, lo cual es una falencia, y todos los productos se encuentran en la etapa de madurez y declive de su ciclo de vida, hecho que obliga a la empresa a desarrollar productos estrella.

El 75% de ventas a un solo cliente es muy riesgoso para la empresa es por esto que se debe aumentar la cartera de clientes para que este riesgo baje.

Para contrarrestar el hecho de que las ventas en supermercados dependan mucho del lugar en percha en que se encuentre, se debe hacer una campaña de branding donde el consumidor final no elija el producto más fácil de coger en percha, sino que busque la marca MASCORONA.

En el caso del tamarindo que pierde participación y tiene un crecimiento negativo la empresa debe buscar un producto sustituto ya elaborado como puede ser pulpa congelada de tamarindo o pasta de tamarindo en frasco con el fin de remplazar un producto perro por uno estrella.

La empresa no ha podido establecer una ventaja competitiva pues aún no ha logrado una completa integración hacia atrás; y, aunque su oferta sea de calidad superior, sigue siendo un *commodity*.

#### **2.2.6 Finanzas y contabilidad**

Para administración de este departamento se cuenta con el sistema contable Fenix el cual integra, comisiones, gastos, ventas, facturación, costos, inventarios, etc.

Actualmente la contabilidad no se lleva de manera satisfactoria dado que la contadora no trabaja tiempo completo y su rendimiento es malo ya que al momento de asesorar o presentar informes a gerencia se toma tiempo excesivo.

En el Anexo 7 se puede apreciar la situación de la empresa con índices financieros y su análisis y en el Anexo 8 está un historial desde hace 5 años donde se puede ver que en el 2013 hubo pérdida.



### 2.2.7 Matriz EFI

**Tabla 8. Matriz EFI**

<b>Factores internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortalezas</b>			<b>1,87</b>
Recursos Humanos con experiencia y conocimiento del giro del negocio	0,05	2	0,09
Materia prima bajo parámetros como diferenciador de la competencia	0,09	4	0,38
Proveedores con grano preseleccionado lo cual contribuye a la calidad del producto terminado	0,06	3	0,17
Fidelidad de proveedores por pronto pago lo que representa un beneficio para la empresa por obtención de rebajas	0,10	4	0,41
Maquinaria apropiada para el proceso de producción	0,12	3	0,35
Encargado de I&D que cuenta con el respaldo total de la empresa	0,12	4	0,47
<b>Debilidades</b>			<b>1,31</b>
La empresa no se dirige hacia la Visión, lo que desvía su desarrollo ideal	0,08	4	0,31
La Misión no se ajusta a los ideales de la empresa	0,03	3	0,09
Hace falta establecer Objetivos SMART para la organización	0,06	3	0,19
Falta de experiencia en Importaciones lo cual limita el alcance de comercio de la empresa	0,06	1	0,06
Cuello de botella en escogido a mano que encarece el producto terminado	0,04	2	0,08
Logística interna cara puesto que la planta funciona en dos infraestructuras separadas geográficamente	0,09	3	0,26
Tipo de producto <i>commodity</i>	0,10	3	0,31
<b>Total</b>	<b>1</b>		

El resultado de la Matriz es 3.18 que supera a la media lo cual muestra un ambiente interno fuerte donde las fortalezas son importantes y las debilidades no muy difíciles de corregir. Sin embargo, el tipo de producto y la logística interna debe ser corregido de manera urgente puesto a su importancia.

### 3 EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

#### 3.1 Análisis FODA

**Tabla 9. FODA de MASCORONA**

<b>Fortalezas</b>	
F1	Buena Gestión de Recursos Humanos pues no hay alta rotación y la mano de obra se va especializando
F2	Recepción de materia prima que cumple parámetros establecidos para garantizar la buena calidad del producto y reducir mermas
F3	Proveedores calificados con grano preseleccionado que agiliza los procesos internos
F3	Fidelidad de proveedores por pronto pago lo que representa un beneficio para la empresa por obtención de rebajas
F4	Maquinaria que facilita y optimiza varios procesos a diferencia de los competidores informales que realizan sus procesos manualmente
F5	Encargado de I&D que cuenta con el respaldo total de la empresa
<b>Debilidades</b>	
D1	La empresa no se dirige hacia la Visión, lo que desvía su desarrollo ideal
D2	La Misión no se ajusta a los ideales de la empresa
D3	Hace falta establecer Objetivos SMART para la organización
D4	Falta de experiencia en Importaciones lo cual limita el alcance de comercio de la empresa
D5	Cuello de botella en escogido a mano que encarece el producto terminado
D6	Logística interna cara puesto que la planta funciona en dos infraestructuras separadas geográficamente
D7	Carencia de producto estrella que coloca en posición de incertidumbre al futuro de la empresa
<b>Oportunidades</b>	
O1	Acuerdo Comercial Multi partes entre Colombia, Ecuador, Perú y la U.E. con el que se podrá conseguir materia prima más económica y al mismo tiempo expandir el mercado
O2	Dólar apreciado para la importación
O3	Empresa con Certificación BPM para poder comercializar con las trasnacionales, el mercado europeo, el gobierno nacional
O4	Ley Orgánica de Control y Poder de Mercado que protege al proveedor de abusos comerciales por parte de los grandes supermercados
O5	Poder de negociación de los proveedores
O6	Rivalidad de competidores existentes baja lo cual permite ganar cuota de mercado por medio de promociones y campañas de posicionamiento
O7	Cultura gastronómica que prefiere los granos (menstras, fanesca, empanadas, coladas, etc.)
<b>Amenazas</b>	
A1	Existen pocos supermercados grandes (clientes), lo que hace vulnerable a la empresa
A2	Preferencia en el consumidor hacia alimentos procesados por cambios en el estilo de vida y manejo del tiempo, sobre todo, en grandes ciudades
A3	Variada oferta de productos sustitutos que roban participación de mercado
A4	Baja barreras de entrada a la industria porque se requiere poco dinero para ingresar
A5	Tecnología necesaria para la industria a la mano de ciertos competidores
A6	Dólar apreciado para exportación

En la siguiente matriz se proponen estrategias para que los factores de oportunidad y fortaleza contrarresten las amenazas y debilidades.

**Tabla 10. Conclusiones y Estrategias según FODA**

<b>Factores</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Estrategias</b>
O1-A5	Existen tratados comerciales que se pueden aprovechar para evitar hacer grandes inversiones en maquinaria	Importar materia prima que haya pasado por los procesos que requieren tecnología
A2-O3-A6	Exportar un commodity con una moneda fuerte es complicado, más fácil es exportar productos procesados (valor agregado) contando con el respaldo de la Certificación BPM con la que cuenta la empresa	Crear y exportar productos procesados
O4-A1	Rigen leyes que estipulan que todo beneficio en una promoción debe ser transferido desde el proveedor del supermercado al consumidor final	Hacer promociones para aumentar las ventas
D7-O1	Al no tener un producto estrella, se puede mejorar la rentabilidad de la cartera de productos existentes gracias a los acuerdos comerciales	Importar grano de Colombia y Perú eliminando al intermediario para disminuir costos
F3-D5	Existe un cuello de botella en el escogido a mano que podría ser reducido exigiendo más calidad a los proveedores	Eliminar escogido a mano adquiriendo grano que haya pasado por ese proceso
D5-F4	Ya que se cuenta con maquinaria para la producción en línea, se podría crear otra máquina semi automática para escogido y así tener un flujo continuo de producción	Instalar banda de escogido para eliminar cuello de botella
F5-D4	Hay personal dedicado a I&D, y no se tiene experiencia en comercio exterior, lo que incentiva a lanzar en el mercado nacional productos con las características de los extranjeros	Hacer benchmarking de productos extranjeros
D1-D2- D3-F1	La empresa tiene deficiencias administrativas que pueden ser solventadas con la contratación de un Gerente General	Contratar un Gerente General
F1-F3-A1	MASCORONA mantiene relaciones comerciales con pocos clientes, se debe ampliar los canales de ventas con la colaboración de más vendedores	Gestionar venta desde oficina hacia distribuidores y tener distribución propia
F2-F3-A4	La posibilidad de ingresar a la industria está a la mano de personas con poco presupuesto, pero alcanzar los estándares de calidad certificados con los que cuenta la empresa sí es costoso	Mostrar al cliente los procesos de calidad de la empresa para que el cliente prefiera la marca por sobre los otros proveedores

### **3.2 Definición de las áreas a intervenir**

Administrativa, Ventas y Producción son las áreas significativas de la empresa en las que se debe intervenir para mejorar la rentabilidad, esto tras haber realizado un análisis interno, externo, FODA y haber propuesto estrategias para aprovechar los pros y contrarrestar los contras.

### **3.3 Propuesta de Implementación**

#### **3.3.1 Área Administrativa**

En el área administrativa se evidencia que no existe dirección y que ésta debe, entre otras actividades, plantear los objetivos estratégicos que necesita la empresa para mejorar su productividad, además debe vigilar que MASCORONA cumpla su misión, así como también dirigirla hacia la visión (Mintzberg, 2009). Se prevé que el sueldo sea de \$2,000.00 mensuales para un profesional que deberá realizar las siguientes funciones:

- Supervisar al Jefe de Planta, Contadora, Jefe de Ventas y Jefe de Producción
- Gestionar importaciones y exportaciones
- Dirigir el desarrollo de nuevos productos
- Responsabilizarse de Bancos
- Establecer objetivos estratégicos
- Mantener a la empresa en el cumplimiento de su misión
- Dirigir a la empresa hacia la visión

##### **3.3.1.1 Objetivos para el área Administrativa**

- Lograr que la empresa alcance su visión y misión
- Llevar un control metódico de toda actividad realizada en la empresa, basándose en manuales, instructivos, reportes, etc.
- Aprovechar precios a favor para comercio exterior, si el producto está más caro en países vecinos, se puede exportar; y, si está más barato, se puede importar
- Ofrecer productos que tengan muy alta participación de mercado y crecimiento
- Controlar el flujo de Caja

#### **3.3.2 Área de Ventas**

Se ha detectado que es necesario explotar la capacidad instalada de producción incrementando las ventas a través de ampliar la gama de clientes, esto es, colocar el producto en tiendas, micro mercados, restaurantes y salones a más de los grandes supermercados. Para lograr lo dicho, es necesario:

##### **3.3.2.1 Contratar un jefe de ventas**

Que tendrá las siguientes funciones:

- Hacer ventas desde oficina a distribuidores (clientes a los que no llegan los vendedores)
- Controlar la gestión de los vendedores
- Verificar el plazos y montos en cartera
- Verificar visitas a los clientes

- Establecer rutas para vendedores
- Fijar metas de ventas a los vendedores y darles seguimiento
- Fijar comisiones (el Jefe de Ventas comisionará el 0.5% de las ventas de los vendedores bajo su mando. Y el 1% de sus ventas de oficina) de manera que sus ingresos mensuales serán:

**Tabla 11. Ingresos mensuales del Jefe de Ventas**

Escenario	Salario	Cobro mensual de Vendedores (4)	Ventas de oficina	Comisión	Total a recibir
Pesimista	\$550.00	\$48.000	\$25.000	\$490.00	\$1040.00
Normal	\$550.00	\$80.000	\$40.000	\$800.00	\$1350.00
Optimista	\$550.00	\$120.000	\$60.000	\$1250.00	\$1800.00

Para una proyección más realista primer año de la mejora se recaudará el 40% de lo estimado, el segundo el 60% hasta llegar al cuarto con el 100%.

### 3.3.2.2 Comprar busetas de reparto

Varias son las razones por las que se hace necesario adquirir vehículos más pequeños para el reparto de producto pues, actualmente la empresa cuenta con camiones medianos y grandes mismos que resultan muy poco versátiles al momento de hacer ventas y o entregas o reparto dentro de las ciudades, por ejemplo, la Ordenanza Municipal de Quito N 117, sección 3 dictamina que en el Centro Histórico tienen prohibido circular vehículos de carga pesada entre los horarios de 06:30 a 20:30 (Consejo Metropolitano de Quito, 2005) lo que ha hecho imposible tener una cartera de pequeños y medianos clientes en la zona mencionada.

Adicionalmente, para poder manejar vehículos de transporte pesado se debe tener una licencia profesional tipo E. Pero las busetas tipo cargo, Figura 7, se pueden manejar con una licencia común tipo B (Superintendencia de Bancos, 2008) lo cual permite que cualquier vendedor las pueda conducir.

MASCORONA posee una proforma emitida por un concesionario local del vehículo ideal para reparto donde indica su precio final y los tipos de financiamiento a los que se puede acceder (Anexo 9).

Estas busetas de cargo se comprarán en efectivo.



**Figura 7. N300 MAX CARGO**

### 3.3.2.3 Contratar cuatro vendedores

Tomando en consideración que actualmente un vendedor de la empresa que sin seguimiento ni estricto control recorre ciertos lugares de Quito, Ibarra y ocasionalmente la costa, vende cerca de \$20,000.00 mensuales, se espera que cada vendedor que se desempeñe en Quito, Guayaquil y/o Cuenca respectivamente venda alrededor de \$25,000.00 mensuales. Sabiendo que tomo tiempo llegar a este monto por vendedor el primer año de la mejora se recaudará el 40% de lo estimado, el segundo el 60% hasta llegar al cuarto con el 100%.

Los contratos de trabajo deberán firmarse conforme a los salarios mínimos sectoriales establecidos por el Ministerio de Trabajo en donde el sueldo básico de un vendedor en el 2016 es de \$377.90 (Ministerio de Trabajo) pero, además a manera de incentivo, recibirán una comisión del 1.5% de los cobros que realice dentro del plazo. De tal manera que el salario del vendedor, incluyendo comisión, quedará así:

**Tabla 12. Salarios para vendedores**

Escenario	Salario	Cobro mensual	Comisión	Total a recibir
Pesimista	\$377.90	\$12.000	\$180.00	\$557.9
Normal	\$377.90	\$20.000	\$300.00	\$677.9
Optimista	\$377.90	\$30.000	\$450.00	\$827.9

Cabe mencionar que si las ventas de cada vendedor son menores a \$15,000.00 mensuales por tres meses consecutivos será causal de despido (contemplado en el contrato).

Tendrá las siguientes funciones:

- Vender
- Perchar
- Cobrar
- Emitir reportes

### 3.3.2.4 Arrendar tres bodegas

Con el fin de facilitar y optimizar la logística de entregas, se tomarán en arriendo, de preferencia en las afueras de Quito, Guayaquil y Cuenca (Figura 8), bodegas para almacenar el producto a ser repartido en las busetas de carga.

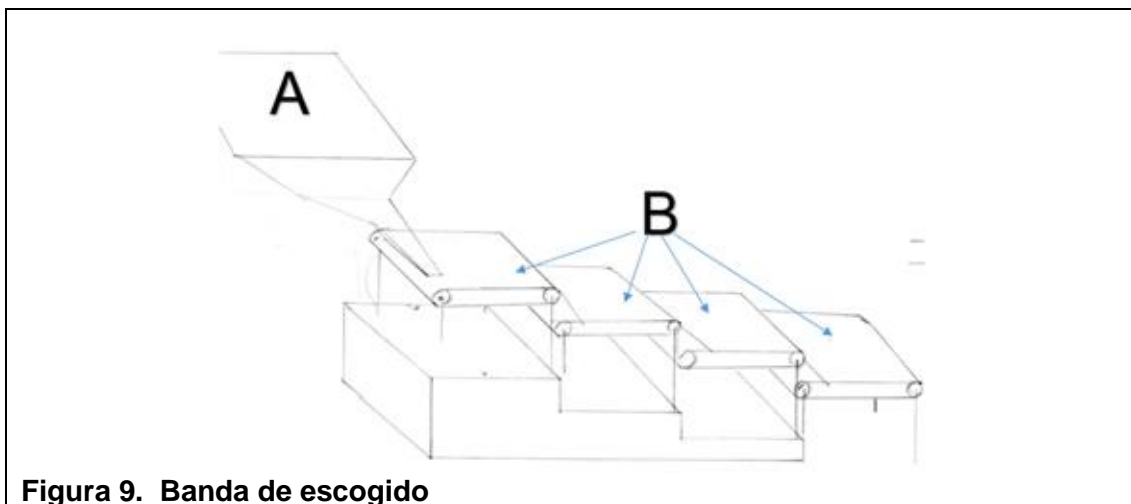
Estas bodegas serán abastecidas directamente desde la bodega de producto terminado en la ciudad de Ambato bajo parámetros de mínimos y máximos, deberán tener un área aproximada de 180 metros cuadrados, acceso a camiones, e infraestructura que garantice un ambiente fresco y seco.

El sistema consistiría en que el chofer aprovisiona las bodegas y emite un reporte del inventario físico existente al Jefe de Ventas para que éste haga un cruce de información y concilie el inventario físico con las ventas reportadas por los vendedores, para verificar la veracidad de la información, se hará un visita mensual a las bodegas por parte del Jefe de Ventas.



76% y la reducción de la mano de obra al 40%, lo que implica un ahorro de \$54,000.00 anuales e incrementa la producción al mismo nivel del rendimiento de las máquinas en línea, es decir, 22qq / hora (Tabla 6).

Todo cambio genera cierta resistencia, y esto se puede atenuar con una correcta inducción por parte de Gerencia y Recursos Humanos.



**Figura 9. Banda de escogido**

### 3.3.3.1 Objetivos para el área de Producción

- Eliminar cuello de botella
- Incrementar la producción
- Reducir gastos de mano de obra
- Semi automatizar el proceso de escogido
- Vincular el proceso de clasificado-abrillantado directamente al de escogido.

### 3.3.4 Plan de Acción

Lo que se propone en el presente trabajo para MASCORONA, vistos los hallazgos, es asignar responsables de las acciones a tomar, contemplar los costos previstos y las fechas de inicio y finalización, respecto a estas últimas, la contratación del Jefe de Ventas se llevará a cabo una vez que el nuevo Gerente General se haya familiarizado con los procesos internos, las acciones a tomar para el área de Ventas se efectuarán simultáneamente puesto que en cuanto a tiempo no son excluyentes entre sí; la acción para el área de Producción será tomada al inicio del año pues no existe impedimento para hacerlo en esa fecha.



**Tabla 13. Plan de acción**

Área	Problema	Acción	Responsable	Costo	Inicio	Final
Administrativo	No hay dirección	Contratar Gerente General	Propietario	2,000.00	2/1/2017	6/1/2017
Ventas	Productividad subutilizada	Contratar jefe de ventas	Gerente	550.00	23/1/2017	27/1/2017
	Dependencia supermercados	Comprar busetas de reparto (4)	Gerente	64,311.00	13/2/2017	17/2/2017
		Contratar vendedores (4)	Jefe de ventas, RRHH	1,511.60	13/2/2017	24/2/2017
		Arrendar bodega (3)	Gerente	1,200.00	13/2/2017	24/2/2017
Producción	Mucha mano de obra	Banda de escogido	Jefe de producción	5,000.00	2/1/2017	2/1/2017
Inversión Total				74,562.60		

La inversión necesaria para efectuar las mejoras es de \$74,562.60; aquí no están incluidos los gastos de gestión, es decir, anuncios, llamadas, tiempo del propietario, etc. El 100% de las mejoras serán hechas con capital propio de la empresa.

### 3.3.5 Conclusiones de Propuesta de Implementación

La mejora administrativa pretende mantener a la empresa a la vanguardia previniendo su desaparición con el paso de los años.

Dentro de un escenario normal, basado en un histórico de la empresa (\$20.000,00 mensuales por vendedor), se espera que las ventas para el 2017 tengan un incremento de \$2'160.000,00 lo que representaría un 71% sobre lo reportado en 2015, \$3'035.528,55. En cuanto a la implementación de la banda de escogido para lograr un tipo de producción en línea, se incrementará la capacidad productiva de 100qq/día a 160qq/día. Se reducirá el 40% en gastos de mano de obra gracias a la semi automatización del proceso de escogido (Tabla 15).

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

##### 4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

##### 4.1.1 Estado de resultado proyectado

El estado de resultados que se puede ver en el Anexo 10, se ha proyectado conforme a tasas obtenidas de un histórico de datos de la empresa Anexo 11. La Tabla 14 explica el origen de los valores que se utilizan a razón de mejoras. La empresa tendrá un ahorro en mano de obra de \$44.909,66 gracias a la implementación de un sistema de producción en línea (banda de escogido) Tabla 15.

**Tabla 14. Justificación de rubros para mejora**

GASTO SUELDO GERENCIA		GASTO SUELDO VENDEDORES		GASTO SUELDO JEFE DE VENTAS	
SALARIO	2000	VENDEDORES	4	SALARIO	550
APORTE PATRONAL IESS 11,15%	223	SALARIO BÁSICO	379,9	APORTE PATRONAL IESS 11,15%	61,325
XIII	2000	APORTE PATRONAL IESS 11,15%	42,35885	XIII	550
XIV	2000	XIII	0	XIV	550
C. TOTAL GERENTE ANUAL x	30676	XIV	0	C. TOTAL x JEFE DE VENTAS ANUAL	8435,9
GASTO BUSETAS DE REPARTO		C. TOTAL x EMPLEADO ANUAL	5067,1062	VENTAS ANUALES DESDE OFICINA	480000
UNIDADES	4	COSTO TOTAL ANUAL	20268,4248	COMISIONES POR VENTAS DE OFICINA	4800
GASOLINA MENSUAL POR UNIDAD	115	VENTAS ANUALES ESCENARIO NORMAL	960000	COMISIONES POR VENTAS DE VENDEDORES	4800
COSTO JUEGO DE LLANTAS ANUAL	400	COMISIONES ESCENARIO NORMAL	14400	TOTAL COMISIONES ANUALES	9600
DEPRECIACIÓN COMERCIAL ANUAL	2411,55				
COSTO TOTAL ANUAL	8331,55				

**Tabla 15. Ahorro en mano de obra en Escogido**

GASTO MANO DE OBRA ESCOGIDO ACTUAL		G.M.O.E. CON MEJORA
PERSONAL ACTUAL*	20	12
SALARIO BÁSICO	366	366
APORTE PATRONAL IESS 11,15%	40,809	40,809
XIII	366	366
XIV	366	366
C. TOTAL x EMPLEADO ANUAL	5613,708	5613,708
COSTO TOTAL ANUAL	112274,16	67364,496
DIFERENCIA		44909,664

\*Esta cantidad de personal hay desde diciembre 2015.

Antes existían 12 pero no se lograba cumplir con la producción requerida.

En la siguiente proyección de ventas se puede ver que en el año 1 el crecimiento es relativamente bajo ya que para el primer año aún no se ha implementado la estrategia para aumentar ventas, pero para el segundo año se tiene un crecimiento del 31% que es significativamente más alto que el resto de años ya que es el primer año que regirá con la mejora.

**Tabla 16. Proyección de Ventas con mejora**

<b>Proyección de Ventas Cinco Años</b>						
	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Actuales	2468074	2702184	3534500	4103129	4698377	5322769
Crecimiento		9%	31%	16%	15%	13%
Ventas Mensuales	205673	1810747	2117904	2304549	2507642	2728634

#### 4.1.2 Estado de situación financiera

Para proyectar el estado de situación financiera Anexo 12 en los rubros variables como Activo corriente y pasivo a corto plazo se utilizaron tasas en relación a las ventas y al total de activos respectivamente. En cuanto a activos fijos, el valor varía por la depreciación anual de las busetas. En los índices financieros Anexo 13 no se evidencia mayor cambio para los siguientes años a excepción de la razón corriente que mejora de 1.31 hasta 1.47 en el año 6.

#### 4.1.3 Estado de flujo de caja

El estado de flujo al no tener aportes de capital solo difiere de la utilidad neta obtenida del estado de resultado por el incremento en la depreciación que no constituye un desembolso real de efectivo (Anexo 14).

#### 4.2 Evaluación financiera

Para evaluar la viabilidad de este proyecto se ha tomado en cuenta el VAN y el TIR. Respecto al VAN se utilizó como tasa de descuento el ROA del 2015 ya que este índice refiere a los activos totales y a la utilidad operacional, por lo tanto, este porcentaje será el mínimo que se le exigiría al proyecto. El TIR es un porcentaje alto ya que la inversión se recuperará en pocos meses. Tomando en cuenta esto, el proyecto es viable.

**Tabla 17. Evaluación de proyecto**

VAN	\$626.356,57
TIR	179,78%
TASA DE DESCUENTO	23%

## 5 CONCLUSIONES GENERALES

- A pesar de que el entorno externo de la industria no es ideal para el desenvolvimiento de la empresa ya que factores como la falta de tratados comerciales, la barrera baja para ingreso de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes alto complican al negocio, la empresa ha generado utilidades.
- El entorno interno de la empresa muestra que ha tenido una mejora en cuanto a certificaciones con la reciente BPM adquirida, pero a nivel gerencial ha tenido un aletargamiento donde se ha estancado sin innovar ni mejorar en cuanto a ventas ni producción; es por esto la mejora organizacional sugerida ayudará a la permanencia de la empresa en un mediano y largo plazo.
- Actualmente la cobertura de la empresa es deficiente debido a que se trabaja tan solo con dos vendedores, esto es motivo para replantear totalmente su fuerza de ventas.
- No es posible tener una producción en línea ya que existe un cuello de botella en una fase de la producción, por lo que es indispensable implantar un sistema semiautomático que permita un sistema de producción en línea.
- Es necesario capacitar al personal de compras y ventas para lograr aprovechar el comercio exterior. De esta manera se podría comprar grano extranjero económico o vender grano nacional en el extranjero a un precio mayor.
- La Matriz BCG muestra que la empresa carece de productos estrella.
- Corporación Favorita abarca el 75% de todas las ventas lo cual hace el negocio sumamente riesgoso; es por esto que se debe lograr una cobertura en ventas a nivel nacional, para diversificar la cartera de clientes.
- Es necesario implementar las mejoras en el año 2 dado que de esta manera se puede hacer todo con capital propio.
- El TIR del proyecto es %179.78 ya que la inversión requerida se logra pagar prontamente.
- El VAN al ser positivo muestra que el proyecto es viable.
- El autor del presente plan satisfizo sus expectativas pues conoció más a profundidad la realidad de la empresa que gerencia y puede así lograr mejores resultados en su gestión.

## REFERENCIAS

- Acosta, A., Falconí, F., & Jácome, H. (2006). Rafael Correa critica TLC propuesto por EE.UU. *Íconos*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de <http://www.flacso.org.ec/docs/i24varios.pdf>
- Andes Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (s.f.). La fanesca, el plato emblemático del Ecuador en Semana Santa. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/fanesca-plato-emblematico-ecuador-semana-santa.html>
- Borja, J., & Reyes, J. (2014). *El Sector de Supermercados en el Ecuador*. Intendencia de Abogacía de la Competencia. Recuperado el 05 de Abril de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>
- Consejo Metropolitano de Quito. (02 de Marzo de 2005). Ordenanza Municipal 147. Recuperado el 07 de Marzo de 2016, de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-147%20-%20TRANSPORTE%20DE%20CARGA%20-%20PRODUCTOS%20QUIMICOS.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-147%20-%20TRANSPORTE%20DE%20CARGA%20-%20PRODUCTOS%20QUIMICOS.pdf)
- Ekos Revista. (2015). Sistema de Información económica y cluster. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de <http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php>
- Herrera, G., Carrillo, M. C., & Torres, A. (2005). *La migración ecuatorina, transnacionalismo, redes e identidades*. Foro, FLACSO Ecuador, Plan Migración, Comunicación y Desarrollo, Quito. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IYysXF8JYmYC&oi=fnd&pg=PA147&dq=migracion+de+agricultores+de+ecuador+a+espa%C3%B1a&ots=KKn2HbZ9NT&sig=mggGmcNcZzS8MZuYeEgcQbVg7Qs#v=onepage&q&f=false>
- INEC. (2016). *Sistema Integrado de Consultas de Clasificaciones y Nomenclaturas*, 4.0. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=G4630.99&ciiu=12](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=G4630.99&ciiu=12)
- MacLaren, B. (2012). *The North-South Institute*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de <http://www.nsi-ins.ca/wp-content/uploads/2012/10/2012-Monitoreando-los-impactos-de-los-TLCs.pdf>
- Ministerio de Trabajo. (s.f.). Tarifa Mínima Sectorial. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de [www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download.../download.php?id...](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download.../download.php?id...)
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, California, USA: Berret-Koehler Publisher, Inc. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ztZc6XKSBWMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=the+nature+of+managerial+work+pdf&o>

ts=Ho\_Wh\_foiv&sig=0jVaGriaZb-5PgPA7XdHCuHDUpw#v=onepage&q&f=false

Orange Smile. (s.f.). *Mapa del País de Ecuador*. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de <http://www.orangesmile.com/guia-turistica/ecuador/mapa-pais.htm>

Pro Ecuador. (2016). *Agroindustria*. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/agroindustria/>

Registro Oficial. (2002). *Decreto Ejecutivo 3253*. Decreto Ejecutivo, Presidencia de la República del Ecuador, Quito. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>

Superintendencia de Bancos. (s.f.). Reglamento General para la Aplicación de la Ley. *Decreto Ejecutivo 1196*. Montecristi, Manabí, Ecuador. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de [http://www.sbs.gob.ec:7778/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva\\_Ley\\_transporte\\_terrestre.pdf](http://www.sbs.gob.ec:7778/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva_Ley_transporte_terrestre.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Lista de productos de MASCORONA

1	Alpiste
2	Canguil Americano
3	Ciruelas Pasas
4	Lentejón
5	Nueces
6	Pasas
7	Arroz de Cebada
8	Arroz
9	Arveja
10	Avena
11	Chulpi
12	Fréjol Bayo Bolón
13	Fréjol Boca Negra
14	Fréjol Bolón Blanco
15	Fréjol Bolón Rojo
16	Fréjol Canario
17	Fréjol Panamito
18	Fréjol Panamito
19	Garbanzo
20	Haba
21	Maíz
22	Maní
23	Morocho Partido
24	Mote Nacional
25	Mote Importado
26	Quinoa Lavada
27	Tamarindo
28	Harina de Arveja
29	Harina de Haba
30	Harina de Maíz Calentado
31	Harina de Maíz
32	Harina de Plátano
33	Harina de Plátano con canela
34	Harina de Quinoa
35	Máchica
36	Maicena
37	Panela
38	Pinol
39	Fanesca



## Anexo 2. Clasificación de la Industria CIIU

Sección	G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas
División	G46	Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
Subdivisión	G462	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos
Específico	G4620	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos
	G4620.1	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias
	G4620.11	Venta al por mayor de cereales (granos) y semillas.

Adaptado del (INEC, 2016)

### Anexo 3. Tecnología necesaria para el procesamiento de granos secos

PROCESO	TECNOLOGÍA	ACCESIBILIDAD	COSTO	DISPONIBILIDAD
<b>Compras</b>	Hidrómetro	Alta	Bajo	Inmediata
	PH-metro	Media	Medio	Inmediata
	Insecticidas aptos	Alta	Bajo	Inmediata
<b>Curado</b>	Big bags herméticos	Baja	Alto	No existe en el mercado nacional
	Cuarto hermético	Baja	Alto	Tiempo de construcción
<b>Escogido</b>	Seleccionadora óptica	Baja	Alto	No existe en el mercado nacional
	Mesa densimétrica	Baja	Alto	No existe en el mercado nacional
	Clasificadora	Media	Alto	Inmediata
<b>Abrillantado</b>	Abrillantadora por fricción	Media	Bajo	No existe en el mercado nacional
<b>Empacado</b>	Empacadora automática	Media	Alto	Inmediata
<b>Etiquetado</b>	Generadora automática de Etiquetas EAN 14	Media	Bajo	No existe en el mercado nacional

#### Anexo 4. Matriz EFE

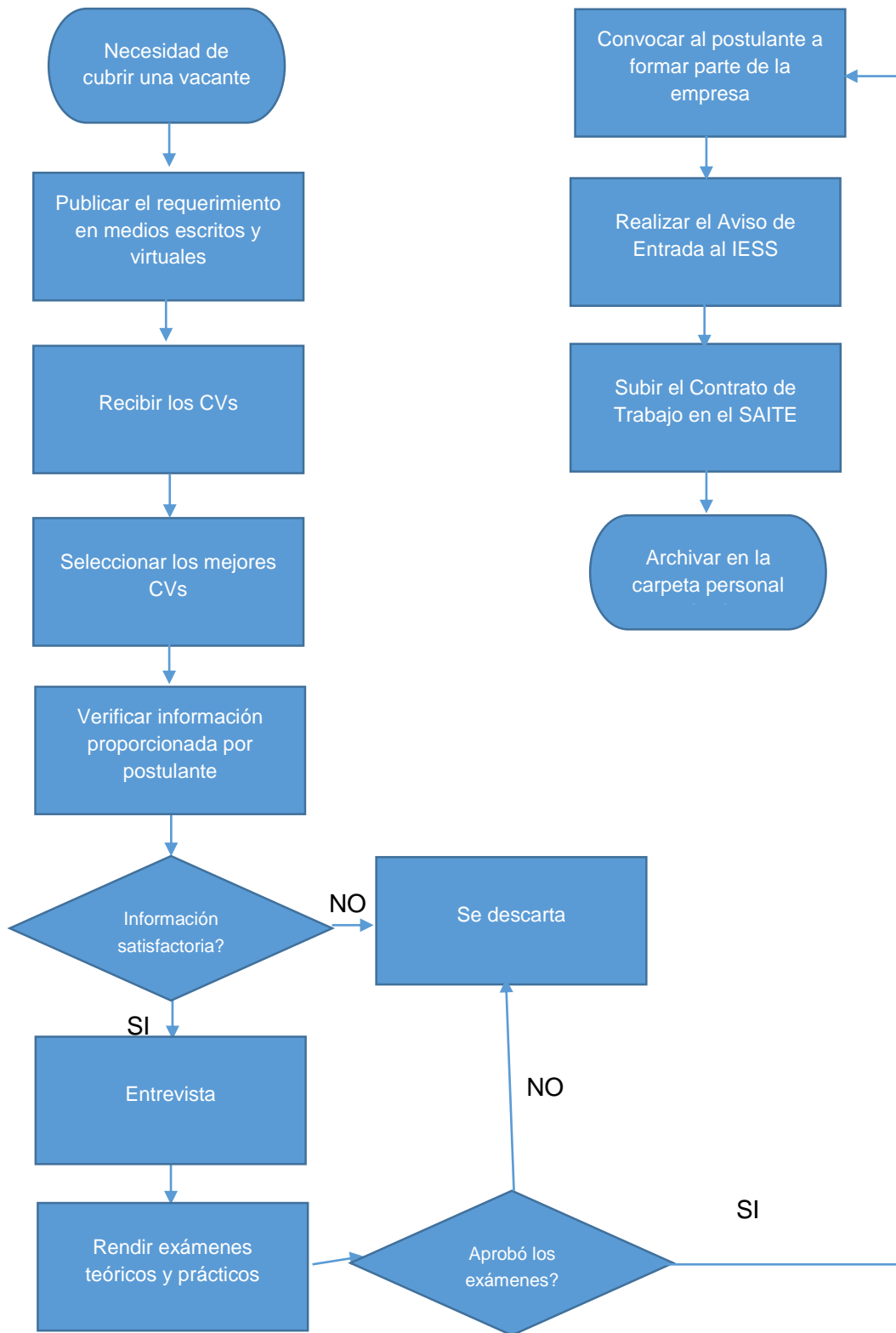
<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			14
Tratados comerciales	0.03	2	0.06
Dólar apreciado para la importación	0.2	4	0.8
Certificaciones para poder comercializar	0.05	4	0.2
Ley Orgánica de Control y Poder de Mercado	0.02	3	0.06
Poder de negociación de los proveedores bajo	0.03	3	0.09
Rivalidad de competidores existentes baja	0.05	3	0.15
Cultura gastronómica	0.02	2	0.04
	0.4		
<b>Amenazas</b>			0.93
Pocos supermercados grandes	0.04	3	0.12
Preferencias hacia alimentos procesados	0.13	2	0.26
Amenaza de productos sustitutos alta	0.1	1	0.1
Poco dinero para ingresar a la industria	0.1	1	0.1
Tecnología necesaria para la industria	0.11	1	0.11
Dólar apreciado para exportación	0.12	2	0.24
Total peso	1		

## Anexo 5. Perfil de puestos de la Empresa

### Perfil del puesto para MASCORONA

PUESTO	ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Jefe de Producción	Título de 3er. Nivel en Ing. en Alimentos	2 años en harinas y granos secos	Paquete de Windows BPM Inglés básico Seguridad Industrial Uso de EPP	Liderazgo Manejo de grupos Proactividad en solución de problemas Habilidades organizativas
Jefe de Talento Humano	Título de 3er. Nivel en Comunicación Organizacional o Psicología Organizacional	2 años	Paquete de Windows Inglés medio Manejo de los procesos de IESS Manejo Sistema SAITE Código de Trabajo	Manejo de grupos Liderazgo Solución proactiva de problemas Excelentes relaciones interpersonales
Jefe de Mantenimiento	Ing. o Tecnólogo en Mecánica Industrial	3 años	Paquete de Windows	Trabajar bajo presión
Vendedor	Ing. o Tecnólogo en Marketing o Administración	2 años	Paquete de Windows	Facilidad de palabra Disponibilidad de viajar Trabajar bajo presión
Chofer	Licencia Profesional	No se requiere	Normativas y Leyes de Tránsito	Trabajar bajo presión Disponibilidad para viajar a nivel nacional Buen estado físico
Escogedor de granos	Nivel Básico	No se requiere	No se requiere	Agilidad para escoger granos secos Buen estado físico
Bodeguero	Nivel Básico Licencia para manejar montacargas	2 años	Paquete de Windows	Trabajar bajo presión Capacidades organizativas Buen estado físico
Empacador	Nivel Básico	No se requiere	No se requiere	Trabajar bajo presión Agilidad manual Buen estado físico
Contador	Ing. en Contabilidad	2 años	Paquete contable FENIX Manejo de Costos	Trabajar bajo presión

## Anexo 6. Flujoograma del Proceso de Reclutamiento y Contratación de MASCORONA



## Anexo 7. Índices financieros y análisis

ÍNDICES FINANCIEROS		AÑO 2015		Análisis
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,38	Por cada obligación vigente la empresa cuenta con \$ 1,38 dólares para afrontar sus compromisos
ENDEUDAMIENTO	Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pas. cte.+ Pas. Largo plazo}}{\text{Total de Activos}}$	0,65	La empresa tiene un pasivo corriente elevado
RENTABILIDAD	ROA	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos Totales}}$	0,13	Por cada dólar invertido en la empresa se obtuvo \$ 0,13.
	ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,24	Por cada dólar invertido la persona natural tiene una utilidad del \$ 0,24 centavos
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0,04	Por cada dólar vendido, la empresa tiene \$ 0,47 centavos de utilidad	

### Anexo 8. Estado de Resultados de años anteriores

		AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
VENTAS INCREMENTO		\$ 1.884.670,37	\$ 1.957.908,17	\$ 2.228.256,34	\$ 2.468.073,96
COSTO DE VENTA		\$ 1.345.170,99	\$ 1.713.144,77	\$ 1.466.173,34	\$ 1.664.095,34
<b>TOTAL INGRESO</b>		<b>\$ 539.499,38</b>	<b>\$ 244.763,40</b>	<b>\$ 762083,000</b>	<b>\$ 803.978,62</b>
COSTO DE PRODUCCIÓN		\$ 116.062,70	\$ 127.680,12	\$ 101.823,07	\$ 98.518,27
GASTO ADMINISTRATIVO		\$ 217.109,43	\$ 157.088,84	\$ 225.638,08	\$ 276.384,38
GASTO DE VENTA		\$ 64.241,75	\$ 72.307,89	\$ 175.812,49	\$ 215.182,64
GASTO COMERCIALIZACIÓN		\$ 4.871,32	\$ 1.706,93	\$ 690,32	\$ 1.037,00
GASTO DE DISTRIBUCIÓN		\$ 80.848,14	\$ 61.467,02	\$ 102.614,37	\$ 67.619,19
GASTO FINANCIERO		\$ 765,32	\$ 200,71		
GASTOS DE TRANSPORTE				\$ 10.334,45	\$ 11.485,19
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 55.600,72</b>	<b>\$ (175.688,11)</b>	<b>\$ 145.170,22</b>	<b>\$ 133.751,95</b>
Participación Trabajadores	15%	\$ 8.340,11		\$ 17.420,43	\$ 20.062,79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 47.260,61	\$ (175.688,11)	\$ 127.749,79	\$ 113.689,16
Impuesto a la Renta	22%	\$ 10.397,33		\$ 28.104,95	\$ 25.011,61
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 36.863,28</b>	<b>\$ (175.688,11)</b>	<b>\$ 99.644,84</b>	<b>\$ 88.677,54</b>

## Anexo 9. Proforma

Cotización N300 MAX CARGO

**PRECIO:** \$ 16.490,00 USD (incluye IVA)

**PRECIO FLOTA:** \$ 16.077,75 USD

**CUOTA INICIAL** \$ 5.000,00

**CUOTA MENSUAL A 24 MESES** \$ 687,53 (cuota incluye dos años de seguro y un año de rastreo satelital)

**CUOTA MENSUAL A 36 MESES** \$ 496,04 (cuota incluye dos años de seguro y un año de rastreo satelital)

**CUOTA MENSUAL A 48 MESES** \$ 401,76 (cuota incluye dos años de seguro y un año de rastreo satelital)

- **INCLUYE:**
  - **Rastreo Satelital CHEVYSTAR por un año:**
    - Número de teléfono en el vehículo
    - Bloqueo paralización y recuperación del vehículo.
    - Monitoreo en Ruta
  - Asistencia gratuita durante dos años de servicio de grúa y/o ambulancia durante las 24 horas del día, los 365 días del año en cualquier lugar del País.



## Anexo 10. Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO							
	AÑO 2015	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
VENTAS NETAS	\$ 2.468.074	\$ 2.702.184	\$ 2.958.500	\$ 3.239.129	\$ 3.546.377	\$ 3.882.769	\$ 4.251.070
Incremental V.N por mejoramiento*			\$ 576.000	\$ 864.000	\$ 1.152.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
<b>TOTAL VENTAS NETAS CON MEJORAMIENTO</b>	<b>\$ 2.468.074</b>	<b>\$ 2.702.184</b>	<b>\$ 3.534.500</b>	<b>\$ 4.103.129</b>	<b>\$ 4.698.377</b>	<b>\$ 5.322.769</b>	<b>\$ 5.691.070</b>
COSTO DE VENTA	\$ 1.664.095	\$ 1.744.102	\$ 2.403.653	\$ 2.790.351	\$ 3.195.153	\$ 3.619.773	\$ 3.870.238
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 803.979</b>	<b>\$ 958.081</b>	<b>\$ 1.130.847</b>	<b>\$ 1.312.777</b>	<b>\$ 1.503.224</b>	<b>\$ 1.702.996</b>	<b>\$ 1.820.832</b>
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 98.518	\$ 129.917	\$ 130.023	\$ 152.362	\$ 180.981	\$ 211.001	\$ 228.708
Banda de Escogido			\$ 5.000				
Reducción en Mano de obra			\$ 44.910	\$ 44.910	\$ 44.910	\$ 44.910	\$ 44.910
GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 276.384	\$ 239.711	\$ 270.387	\$ 270.387	\$ 270.387	\$ 270.387	\$ 270.387
GA Sueldos y Salarios Gerencia			\$ 30.676	\$ 30.676	\$ 30.676	\$ 30.676	\$ 30.676
GASTO DE VENTA	\$ 215.183	\$ 232.107	\$ 291.706	\$ 360.792	\$ 440.112	\$ 530.471	\$ 627.937
Comisiones por Jefe de Vts y Vendedores			\$ 9.600	\$ 14.400	\$ 19.200	\$ 24.000	\$ 24.000
GV Sueldos y Salarios (jefe de Vts)			\$ 8.436	\$ 8.436	\$ 8.436	\$ 8.436	\$ 8.436
GV Sueldos y Salarios (4 vendedores)			\$ 23.308	\$ 23.308	\$ 23.308	\$ 23.308	\$ 23.308
GASTO COMERCIALIZACIÓN	\$ 1.037	\$ 1.128	\$ 15.628	\$ 31.405	\$ 48.573	\$ 67.253	\$ 87.580
GC arriendo bodegas			\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400
GASTO DE DISTRIBUCIÓN	\$ 67.619	\$ 69.618	\$ 80.007	\$ 82.373	\$ 93.139	\$ 104.224	\$ 115.635
Gastos por busetas de reparto			\$ 8.332	\$ 2	\$ 8.332	\$ 8.332	\$ 8.332
GASTO TRANSPORTE	\$ 11.485	\$ 12.764	\$ 14.185	\$ 15.765	\$ 17.520	\$ 19.471	\$ 21.639
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 133.752</b>	<b>\$ 272.837</b>	<b>\$ 328.911</b>	<b>\$ 399.693</b>	<b>\$ 452.512</b>	<b>\$ 500.189</b>	<b>\$ 468.946</b>
Participación Trabajadores	15%	\$ 20.063	\$ 40.926	\$ 49.337	\$ 59.954	\$ 67.877	\$ 75.028
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 113.689</b>	<b>\$ 231.911</b>	<b>\$ 279.575</b>	<b>\$ 339.739</b>	<b>\$ 384.635</b>	<b>\$ 425.161</b>	<b>\$ 398.604</b>
Impuesto a la Renta	22%	\$ 25.012	\$ 51.020	\$ 61.506	\$ 74.743	\$ 84.620	\$ 93.535
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 88.678</b>	<b>\$ 180.891</b>	<b>\$ 218.068</b>	<b>\$ 264.996</b>	<b>\$ 300.015</b>	<b>\$ 331.626</b>	<b>\$ 310.911</b>
INVERSIÓN	\$ -	\$ 64.311					
<b>UTILIDAD – INVERSIÓN</b>	<b>\$ 88.678</b>	<b>\$ 116.580</b>					

\* PRIMER AÑO SE LOGRA 40% DE LO ESPERADO, EL SEGUNDO 60%, TERCERO 80%, CUARTO 100%.

\*Para saber que tasas se usó para los incrementales sírvase ver el Anexo 10.

\*El 100% del capital necesario para las mejoras será tomado de la utilidad del año 2016

### Anexo 11. Tasas a usar para la proyección

Tasa a Usar para proyección		Descripción
VENTAS NETAS	9,5%	Promedio de variaciones anuales
COSTO DE VENTA	68,0%	Porcentaje según ventas
<b>TOTAL INGRESO</b>		
COSTO DE PRODUCCIÓN	5%	Porcentaje según ventas
GASTO ADMINISTRATIVO	239710,63	Valor promedio anual sin relación con las ventas
GASTO DE VENTA	7,9%	Media de la Variación de C de Venta anual con su porcentaje según ventas.
GASTO COMERCIALIZACIÓN	8,8%	Promedio de variación anuales de Costo de Venta
GASTO DE DISTRIBUCIÓN	3,0%	Promedio de variaciones anuales
GASTO DE TRANSPORTE	11,1%	Promedio de variaciones anuales

## Anexo 12. Estado de Situación Financiera con Mejoramiento

**Tabla 18. Estado de Situación Financiera con mejoramiento**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CON MEJORAMIENTO									
			AÑO 2015	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CORRIENTE	38%	de las Ventas	\$ 938.526	\$ 1.027.550	\$ 1.344.052	\$ 1.560.282	\$ 1.786.635	\$ 2.024.070	\$ 2.164.123
FIJOS			\$ 116.075	\$ 116.075	\$ 116.075	\$ 116.075	\$ 116.075	\$ 116.075	\$ 116.075
ADQUISICIÓN Busetas				\$ 64.311	\$ 51.449	\$ 38.587	\$ 25.724	\$ 12.862	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 116.075	\$ 180.386	\$ 167.524	\$ 154.662	\$ 141.799	\$ 128.937	\$ 116.075
TOTAL ACTIVOS			\$ 1.054.601	\$ 1.207.936	\$ 1.511.575	\$ 1.714.944	\$ 1.928.434	\$ 2.153.008	\$ 2.280.198
CORTO PLAZO	65%	del Total de Activos	\$ 682.477	\$ 781.706	\$ 978.204	\$ 1.109.812	\$ 1.247.971	\$ 1.393.302	\$ 1.475.612
LARGO PLAZO			-						
TOTAL PASIVO			\$ 682.477	\$ 781.706	\$ 978.204	\$ 1.109.812	\$ 1.247.971	\$ 1.393.302	\$ 1.475.612
CAPITAL			\$ 283.447	\$ 245.339	\$ 315.303	\$ 340.135	\$ 380.448	\$ 428.080	\$ 493.675
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$ 88.678	\$ 180.891	\$ 218.068	\$ 264.996	\$ 300.015	\$ 331.626	\$ 310.911
TOTAL PATRIMONIO			\$ 372.124	\$ 426.230	\$ 533.371	\$ 605.131	\$ 680.463	\$ 759.706	\$ 804.586
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 1.054.601	\$ 1.207.936	\$ 1.511.575	\$ 1.714.944	\$ 1.928.434	\$ 2.153.008	\$ 2.280.198

### Anexo 13. Índices Financieros con Mejoramiento

ÍNDICES FINANCIEROS CON MEJORAMIENTO			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
LIQUIDEZ	RAZÓN CORRIENTE	Activo Corriente	1,31	1,37	1,41	1,43	1,45	1,47
		Pasivo Corriente						
	Capital de Trabajo	Capital de Trab. Neto	0,20	0,21	0,20	0,20	0,20	0,22
		Total Activos						
ENDEUDAMIENTO	Razón de endeudamiento	Pas. cte.+ Pas. Largo plazo	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
		Total de Activos						
RENTABILIDAD	ROA	Utilidad operacional	0,23	0,22	0,23	0,23	0,23	0,21
		Activos Totales						
	ROE	Utilidad Neta	0,42	0,41	0,44	0,44	0,44	0,39
		Patrimonio Neto						
	Margen de Utilidad	Utilidad Neta	0,07	0,07	0,08	0,08	0,09	0,07
		Ventas						

### Anexo 14. Flujo de Caja de Efectivo

		AÑO 2015	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 133.752	\$ 272.837	\$ 328.911	\$ 399.693	\$ 452.512	\$ 500.189	\$ 468.946
Participación Trabajadores	0,15	\$ 20.063	\$ 40.926	\$ 49.337	\$ 59.954	\$ 67.877	\$ 75.028	\$ 70.342
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 113.689	\$ 231.911	\$ 279.575	\$ 339.739	\$ 384.635	\$ 425.161	\$ 398.604
Impuesto a la Renta	0,22	\$ 25.012	\$ 51.020	\$ 61.506	\$ 74.743	\$ 84.620	\$ 93.535	\$ 87.693
UTILIDAD NETA		\$ 88.678	\$ 116.580	\$ 218.068	\$ 264.996	\$ 300.015	\$ 331.626	\$ 310.911
(+) Depreciaciones		\$ -	\$ -	\$ 12.862	\$ 12.862	\$ 12.862	\$ 12.862	\$ 12.862
FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO*		\$ 88.678	\$ 116.580	\$ 230.930	\$ 277.859	\$ 312.878	\$ 344.488	\$ 323.773

- Al final de cada ejercicio económico la utilidad de cada año se entrega al propietario.