



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA PROTEINSA UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO-ECUADOR



AUTOR

PAOLA GRABRIELA MOLINA TACO

AÑO

2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS



**“PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA PROTEINSA UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO-ECUADOR”**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial”

**Profesora Guía:**

Master Diana Margarita Caamana

**Autora:**

Paola Molina

2016

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Paola Molina 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”.

---

Diana Caamana  
Master En Dirección de Marketing  
CI: 1718294919

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber corregido este trabajo dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

---

Ing. Milton Gallardo  
C.I. 0501269922

## 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.”

---

Paola Gabriela Molina Taco  
1716455249

## **RESUMEN**

Este plan de mejora fue realizado para la empresa Proteinsa, la misma que se dedica a la elaboración de carnes vegetales en la ciudad de Quito desde el año 2008. Se utilizó el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter para determinar los factores externos que afectan a la compañía. También se realizó una auditoria interna, para evaluar. Este estudio permitió identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Proteinsa.

Se utilizaron las matrices EFI, EFE, FODA, BCG, Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral para formular objetivos y estrategias que permitan disminuir las debilidades, utilizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas con el fin de mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Se partió de la creación de la misión y visión de Proteinsa para establecer objetivos anuales de cada área con sus respectivas estrategias con el fin de crear una sinergia empresarial y alcanzar la visión. Se hizo un análisis de la mezcla de marketing para mejorar las ventas y el posicionamiento de la empresa. Se implementó el área de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos en el mercado.

Finalmente se analizó la situación financiera de Proteinsa, permitiendo tener una visión proyectada a cinco años de la implementación del plan de mejora en términos monetarios. Este estudio permitirá a la empresa Proteinsa tener mejores rendimientos económicos incrementando su rentabilidad y crecimiento.

## **ABSTRACT**

This strategic plan was made for the company Proteinsa, which produces vegetarian products in Quito since 2008. The PESTEL analysis and Porter's Five Forces was used to determine external factors affecting the company. Also an internal audit of the company was performed. This study identified opportunities, threats, strengths and weaknesses of Proteinsa.

The matrixes EFI, EFE, SWOT, BCG, strategic map and balanced scorecard are used to formulate goals and strategies to diminish weaknesses, using strengths, seize opportunities and counter threats.

The mission and vision are the first step to improve the company, in order to create business synergy and reach the vision of the company. It is essential to set annual goals with strategies for each area of the company. Furthermore the analysis of Marketing Mix was created to improve sales and positioning of the company. The area of Research and Development was implemented to create new products on the market.

Finally Proteinsa financial situation was analyzed, allowing to projected five years perspective of the improvement plan in monetary terms. This study will allow the company Proteinsa have better economic returns, increasing profitability and growth.

# TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción .....	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1	Objetivo General.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos .....	2
2	Análisis Interno y Externo .....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Análisis político- legal .....	3
2.1.2	Análisis Económico.....	4
2.1.3	Análisis social .....	5
2.1.4	Análisis tecnológico .....	6
2.1.5	Fuerzas de Porter .....	7
2.1.6	Matriz EFE.....	9
2.1.7	Conclusiones .....	9
2.2	Análisis Interno .....	11
2.2.1	Filosofía y estructura organizacional.....	11
2.2.2	Estructura Organizacional.....	13
2.2.3	Producción y operaciones.....	16
2.2.4	Investigación y Desarrollo.....	20
2.2.5	Sistemas de Información Gerencial .....	21
2.2.6	Marketing.....	22
2.2.7	Finanzas y contabilidad .....	30
2.2.8	Matriz EFI .....	35
3.	Evaluación y propuesta de mejora .....	38
3.1	Matriz FODA .....	38



3.1.1 Conclusiones de la Matriz FODA .....	41
3.2 Plan de mejora .....	42
3.2.1 Estructura corporativa propuesta .....	43
3.2.2 Estructura organizacional propuesta.....	44
3.2.3 Marketing Mix .....	54
3.2.4 Investigación y Desarrollo .....	59
1.2.4 Resumen de la propuesta.....	61
4 Proyección y Evaluación financiera sobre flujos incrementales .....	64
4.1 Proyección de estados de resultados.....	64
4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital .....	65
4.3 Estado y Evaluación financiera del negocio .....	66
4.4 Índices financieros .....	66
5. Conclusiones .....	67
6 Referencia.....	69
7 Anexos .....	72
Anexo 1. Proceso productivo de elaboración de proteína de soya en forma de jamón según el Manual de Operaciones de la empresa PROTEINSA .....	73
Anexo 2. Listado de proveedores de la empresa PROTEINSA por materias primas.....	75
Anexo 3. Frecuencias de pedidos por clientes. Empresa PROTEINSA .....	77
Anexo 4. Cronograma de mantenimiento preventivo. Empresa PROTEINSA .....	77
Anexo 5. Costos de Marketing Mix.....	80
Anexo 6. Consolidado de Situación Financiera PROTEINSA 2013-2015.....	80
Anexo 7. Consolidado de los Resultados PROTEINSA 2013-2015.....	82
Anexo 8. Determinación de los Indicadores Financieros de la industria y PROTEINSA 2015 .....	83

Anexo 9. Plan de desarrollo para nuevos productos .....	85
Anexo 9. Ingresos por ventas .....	86
Anexo 10. Estado de resultados proyectado. PROTEINSA .....	87
Anexo 11. Estado de situación financiera proyectado. PROTEINSA.....	88
Anexo 12. Estado de flujo de caja proyectado. PROTEINSA .....	89
Anexo 13. Inversión inicial para implementar el plan de mejora .....	90
Anexo 14. Estructura de financiamiento.....	91
Anexo 15. Cálculo del VAN.....	92
Anexo 16. Indicadores financieros .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Organigrama oficial de PROTEINSA 2016 .....	13
Figura No 2 Crecimiento y participación de percha 2015 .....	24
Figura No 3: Estructura del canal de distribución. Empresa PROTEINSA.....	28
Figura No 4 Organigrama propuesto .....	45
Figura No 5: Pasos para el proceso de selección .....	48
Figura No 6: Incentivos económicos y no económicos .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Matriz EFE de la Empresa PROTEINSA.....	8
Tabla No 2: Capacidad instalada .....	18
Tabla No 3: Matriz BCG. Empresa PROTEINSA.....	24
Tabla No 4: Análisis del comportamiento de las principales cuentas financieras de PROTEINSA 2014-2015 .....	31
Tabla No 5: Análisis del comportamiento de las principales cuentas de PROTEINSA 2014-2015 .....	31
Tabla No 6: Resumen de los indicadores financieros.....	33

Tabla No 7 Matriz EFI de PROTEINSA.....	36
Tabla No 8: Objetivos de la empresa PROTEINSA.....	44
Tabla No 9: Escala asociada a las fases del proceso de selección.....	48
Tabla No 10: Escala asociada a cada ítem.....	49
Tabla No 11: Indicadores y escala para la evaluación del desempeño.....	51
Tabla No 12: Costos redes sociales e internet.....	57
Tabla No 13: Costos asociados a la habilitación del laboratorio I+D.....	59
Tabla No 14: Costos asociados a la elaboración de nuevos productos.....	60

# 1 Introducción

## 1.1 Justificación del trabajo

El gozar de buena salud depende de la alimentación y los hábitos alimenticios del ser humano. Según Cástor Bayo (2013), nutricionista español, el 75% del éxito para llevar una vida sana depende de la alimentación; es por ello que cuando una persona quiere mantenerse saludable debe empezar cambiando sus hábitos de alimentación. Sin embargo, la mayoría de las veces, por la falta de tiempo, los consumidores adquieren productos rápidos y fáciles de preparar.

Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición elaborada en el 2015 (Ministerio de Salud Pública, 2015), uno de cada tres niños ecuatorianos en edad escolar padece de sobrepeso. Asimismo, la ministra de Salud, Margarita Guevara, hizo recientemente un llamado de alerta sobre la obesidad y el sobrepeso de la población ecuatoriana, donde manifiesta que “Ecuador tiene un índice del 29,9% de obesidad y sobrepeso de niños/as de 5 a 11 años; la población adulta está en una tasa del 62% de sobrepeso y obesidad.” (Sala de Prensa, 2016)

Esta preocupación se extiende a organizaciones internacionales, como es el caso de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que reconoce las afectaciones que trae consigo la inadecuada alimentación de la población, lo que repercute negativamente en la salud de las personas, haciendo énfasis en las consecuencias del sobrepeso, lo cual deriva en enfermedades cardiovasculares y trastornos del aparato locomotor y diabetes. (OMS, 2016)

Estas patologías se han incrementado desde hace varios años según estadísticas de salud, es por ello que se creó la empresa familiar PROTEINSA, la cual cuenta con la marca Green Products, donde se comercializan alimentos a base de proteína vegetal, principalmente utilizando leguminosas como: lenteja, soya, frejol y garbanzo.

Partiendo de la base científica que confirma que las proteínas vegetales no contienen grasas ni colesterol y están compuestas de nutrientes, tales como la vitamina A y B, además, destaca su alto contenido en fibra siendo esta

fundamental dado que ayuda a prevenir el estreñimiento, ayuda a una mejor digestión y por ende un buen funcionamiento del tránsito intestinal.

Según Natalia Ida (2010) en su estudio titulado “TENDENCIAS DE CONSUMO DE ALIMENTOS” explica que los alimentos del futuro (2020) que engloban todos aquellos productos alimenticios que van a desarrollarse fuertemente en los próximos 10 años son de dos tipos alimentos sanos y comida rápida precocida. Vemos claramente 2 tipos de productos: Alimentos sanos (verduras, frutas, ensaladas, alimentos ricos en fibra, alimentos dietéticos, alimentos sin colesterol y productos adelgazantes) y Comida rápida (comida preparada y pizzas).

Su portafolio cuenta con alimentos a base de: proteína de soya en forma de hamburguesa, pescado, jamón, chorizo, salchicha y albóndiga; y proteína de trigo en forma de milanesa y fritada, y el nuevo Medallón de Quinoa. Todos los productos son libres de grasas saturadas, colesterol, vienen precocidos y condimentados, son de fácil digestión y libres de toxinas perjudiciales para el ser humano.

La empresa se formó en el 2008 y empezó a comercializar sus productos en el mercado en el 2012. Desde su creación PROTEINSA ha trabajado de forma empírica, sin un modelo de administración basado en la planeación estratégica, lo cual ha limitado el crecimiento de la empresa. Por este motivo se pretende mejorar la rentabilidad y asegurar, en la medida de lo posible, el crecimiento de la misma, aplicando todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

### **1.1.1 Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para mejorar la administración, con el propósito de incrementar la competitividad y rentabilidad de la empresa PROTEINSA.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa.
- Elaborar una propuesta de mejora.
- Evaluar la factibilidad de la propuesta a través de un análisis económico – financiero.

## 2 Análisis Interno y Externo

### 2.1 Análisis del entorno externo

La empresa PROTEINSA se dedica a la elaboración y comercialización de productos a base de proteína vegetal. Según Clasificador Internacional Industrial Único (CIUU), la empresa pertenece a la industria C1075.09 elaboración de comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.

En diciembre de 2014, según el Banco Central del Ecuador (BCE), la industria alimenticia representó una cifra del 38% del PIB manufacturero (EKOS Negocios, 2015). A partir del año 2004 la industria alimentaria ha tenido un crecimiento promedio de 7,33%, mientras que el crecimiento promedio de la economía ha sido de 4,79% (Uribe, 2015). Esto indica que la elaboración de comidas preparadas está creciendo por encima de la economía.

PROTEINSA tuvo unos ingresos para el año 2015 de \$ 446.542,20 lo que le da una participación dentro de la industria del 0,06% (EKOS Negocios, 2015); asimismo el crecimiento en ventas de la empresa del 2014 al 2015 ha sido de un 9,98%, superior al de la industria.

**Tabla 1: Ingresos de la empresa PROTEINSA en el periodo 2014-2015**

<b>Empresa PROTEINSA</b>	<b>Ingresos 2014 (\$)</b>	<b>Ingresos 2015 (\$)</b>	<b>Variación (\$)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
	406.021,28	446.542,20	-40.520,92	9,98%

#### 2.1.1 Análisis político- legal

Rafael Correa, presidente del Ecuador, ha gobernado desde el año 2007 durante su gestión se han realizado acciones que afectan directamente a la industria alimenticia. Según la revista El Emprendedor (2014), la Corporación Financiera Nacional (CFN) creó un proyecto llamado “fondo de garantía”, con 170 millones de dólares para pequeñas empresas. PROTEINSA se benefició de este financiamiento con \$150,000 otorgado por la CFN en 2010 para dar inicio al proyecto.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores y de Movilidad Humana (2015), a partir de la visita del presidente Rafael Correa en el 2015 a China, se acordó una relación estratégica entre Ecuador y China sobre temas de turismo, comercio, promoción e inversiones. La materia prima que se utiliza para la producción de alimentos como la lecitina de soya y el texturizado de soya no se elabora en el país, es importada desde China. Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), para el 2015 se importó 834.897 toneladas. El 50% de la materia prima que utiliza la empresa es el texturizado de soya y al tener una buena relación con este país, se puede importar la materia prima sin restricciones. (MAGAP, 2015)

Por otra parte, la Agencia Nacional de Regulación Control y vigilancia Sanitaria (ARCSA) a través de la Ley Orgánica de Salud (Congreso Nacional, 2006), dispone normas y permisos para el correcto funcionamiento de las instalaciones que procesan alimentos, dentro de ellos están; el permiso de funcionamiento, el permiso de bomberos y el permiso del medio ambiente, estos permisos se los renueva cada año y los trámites toman alrededor de cinco meses en terminarlos. En la Constitución de la República del Ecuador (2015), se explica que para la comercialización de cualquier alimento es obligatorio obtener un registro sanitario. La empresa no ha tenido ningún inconveniente obteniendo todos los permisos que exige esta entidad.

El Ministerio de Salud, mediante la Resolución del Comité Internacional de Calidad (ARCSA, 2015), estableció que todas las procesadoras de alimentos deben obtener el certificado de las buenas prácticas de manufactura (BPMs). La pequeña industria tiene un plazo hasta noviembre de 2017 para obtener el certificado. PROTEINSA prevé obtener el certificado de BPMs mucho antes de finalizar dicho plazo.

### **2.1.2 Análisis Económico**

Según el Banco Central la inflación de la economía del país para el 2015 fue de 3,38% mientras que la inflación de la industria alimenticia fue de 3,19%, lo que indica que los precios de los alimentos se han incrementado en menor proporción comparados con los precios de las demás industrias. (INEC, 2015) En este sentido, la empresa ha mantenido sus precios desde el 2014 a pesar de que la

mano de obra y materia prima se han incrementado, lo cual ha afectado el margen de utilidad. Por otra parte, el Servicio de Rentas Interna estableció la Ley Solidaria por el terremoto indicando que habrá un incremento en las industrias en un 2%. Sin embargo, los pedidos de PROTEINSA desde el primero de junio, que inició la Ley Solidaria, se han mantenido constantes.

**Tabla 2: Tasa de inflación de la empresa PROTEINSA en el periodo 2015**

Empresa PROTEINSA	Tasa de inflación del país 2015 (\$)	Tasa de inflación de la Industria 2015 (\$)	Variación (\$)	Porcentaje (%)
<b>Tasa de inflación</b>	3,38%	3,19%	0,19%	5,62%

Según diario El Universo, en el 2015 el precio del petróleo ha disminuido notablemente, al inicio del 2015 el precio del crudo llegaba a los \$92, actualmente el precio por barril se ubica en \$38 dólares, teniendo como consecuencia la disminución de producción y supresión de mano de obra en las empresas privadas motivado al incremento de costo de la materia prima por las medidas tributarias adoptadas para amortiguar el impacto de la caída del precio del petróleo (Ver Tabla 3).

**Tabla 3: Variación del precio del petróleo**

Empresa PROTEINSA	Precios del petróleo 2014 (\$)	Precio del petróleo 2015 (\$)	Variación (\$)	Porcentaje (%)
	92	38	54	58,70%

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2016), el Ecuador presenta una tasa de desempleo del 4,77% para el 2015. Estas familias están reduciendo todo tipo de gasto innecesario, afectando directamente a las ventas de empresas privadas. Sin embargo las ventas de la compañía no se han visto afectadas.

### 2.1.3 Análisis social

Según la encuesta Nacional de Salud y Nutrición elaboradas por ENSANUT en el 2013 (Ministerio de Salud Pública, 2015); “seis de cada diez personas entre 19 y 60 años presenta sobrepeso u obesidad. Este problema tiene mayor



incidencia en las mujeres y en la escala económica más alta.” (El Comercio, 2013). El consumidor ubicado dentro de estas estadísticas busca productos que le permitan mejorar su salud, pero que al mismo tiempo sean deliciosos, características que ofrece PROTEINSA en sus productos.

Por otro lado, la OMS en el 2015 declaró que: “la carne roja ha sido clasificada en el grupo A2 probablemente cancerígena para los humanos y la carne procesada fue clasificada como Grupo 1, cancerígeno para los humanos” (Dominguéz, 2015). Las tres semanas siguientes de publicado este artículo el pedido de PROTEINSA se duplicó. Los consumidores confían en estudios de fuentes confiables y buscan alternativas al momento de alimentarse. Tres semanas después las ventas volvieron a su normalidad, debido a que los consumidores retomaron sus hábitos alimenticios.

Según explica Emma Peterson, analista de investigación dentro de Euromonitor International, en entrevista con MarketingActivo, durante el 1er Summit Internacional de Alimentos y Bebidas, llevado a cabo en Quito el pasado año: “En la actualidad la tendencia se va hacia lo saludable, los gobiernos y las personas en general buscan comida saludable, pues la obesidad se ha convertido en un grave problema” (MarketingActivo, 2015), de ahí que: “las tendencias apuntan hacia el consumo de productos saludables o aquellos que aporten beneficios a quienes los adquieren. Sin duda, los consumidores van cambiando sus hábitos de consumo buscando siempre un valor agregado en los productos que compran” (MarketingActivo, 2015). Green Products son alimentos que están dentro de la tendencia de consumo, es decir son elaborados con vegetales frescos y son precocidos y condimentados, lo que facilita la preparación al consumidor.

#### **2.1.4 Análisis tecnológico**

La inversión en tecnología para realizar embutidos cárnicos y vegetales ha permitido implementar maquinarias para automatizar la producción y reducir el tiempo de fabricación y mano de obra a un 50%. Esta maquinaria es posible encontrarla en empresas importadoras como “Alitecno” y “Casa Almeida” que se encuentran en todo el país. PROTEINSA ha aprovechado la tecnología que brinda la industria y cuenta con maquinaria para automatizar procesos como una

maquina formadora de hamburguesas, dos hornos al vapor, lavadora de gluten, cúter, mezcladora, boleadora y freidora. Gracias a la Investigación y Desarrollo de la industria se han creado aditivos que mejoran la calidad y textura de los alimentos.

## **2.1.5 Fuerzas de Porter**

### **2.1.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras**

La empresa PROTEINSA por sus ingresos obtenidos en el 2015, tuvo una participación del 0,06% dentro de la industria de alimentos, según publicó la revista EKOS Negocios (2015). Además, según datos de la Corporación Favorita dados directamente a la empresa PROTEINSA, Green Products tiene una participación en la percha del 94,3%, tomando en cuenta la competencia directa Carveget. Por tales motivos, se considera que la fuerza entre competidores es media.

### **2.1.5.2 Clientes**

Los principales clientes mayoristas de la industria son los detallistas más grandes del país; Corporación Favorita y Corporación el Rosado, con una participación del mercado de 39,6% y 36,5% respectivamente (EKOS Negocios, 2015). Al ser clientes tan grandes, ellos pueden establecer políticas de pago, devoluciones y logística.

Por otra parte, el consumidor final al momento que llega a la percha tiene muchas opciones de compra de productos cárnicos, embutidos y comida precocida, sin embargo, Green Products es un bien normal e inelástico a la renta del consumidor, esto quiere decir que, mientras disminuya la renta del consumidor la demanda del bien disminuirá, por esa razón la negociación con los clientes se considera alta.

### **2.1.5.3 Nuevos competidores**

La inversión de una planta de producción para la elaboración de productos precocidos es alta, se necesita un capital de 1,000.000 dólares, que en su mayor parte será invertido en tecnología para la producción, por lo que las barreras de entrada son altas. También se requiere de un *know how* para la elaboración de

carnes vegetales. Si una empresa ecuatoriana o extranjera, dentro de la industria de alimentos precocidos decide crear una línea de carne vegetal, podrá hacerlo con un 40% del capital. Los canales de distribución que existen en el mercado son claros y asequibles, estos son los autoservicios, restaurantes y tiendas. Existe un libre acceso hacia la materia prima y sin aranceles. La amenaza de nuevos competidores se considera media.

#### **2.1.5.4 Productos sustitutos**

El reemplazo de la proteína vegetal son los productos cárnicos. Hay varios oferentes de este tipo de alimentos en la industria, pero la empresa optó por darle un valor agregado al cliente al ofrecer productos precocidos y condimentados saludables, lo que hace que se reduzca sustancialmente el tiempo de preparación y su sabor sea amigable con el paladar ecuatoriano. La amenaza de productos sustitutos se considera alta.

#### **2.1.5.5 Poder de negociación con los proveedores**

La materia prima que se usa en la industria proviene del sector primario, dígase: la agricultura, la ganadería y la pesca. La oferta de estos productos es alta lo que hace que el poder de negociación de los proveedores sea débil. Por otro lado en la industria se importa la soya como materia prima del extranjero, principalmente desde Argentina, Estados Unidos y China. Según el Comex y el gobierno nacional, las salvaguardas no afectan a esta materia prima, por lo que su precio se ha mantenido. La empresa tiene alrededor de cinco proveedores por cada materia prima esencial para la preparación de los productos. Por todo ello el poder de negociación con los proveedores se considera alto.

**Tabla No 1: Matriz EFE de la Empresa PROTEINSA**

<b>Matriz EFE</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Clientes buscan alimentos rápidos con ingredientes frescos y sin conservantes	0,18	3	0,54
Existe tecnología disponible en la industria para mejorar la producción	0,15	2	0,3
Existen muy pocos competidores directos en el mercado	0,18	2	0,36

<b>Matriz EFE</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
La oferta de materia prima para satisfacer a la industria es alta	0,18	4	0,72
<b>Subtotal ponderado</b>			<b>1,92</b>
<b>Amenazas</b>			
La carne vegetal es un bien inelástico	0,08	2	0,16
Los clientes tienen un rechazo hacia la soya y sus derivados	0,10	2	0,2
El Ecuador cierra con una tasa de desempleo de 4,77%, reduciendo el gasto de los consumidores	0,05	2	0,1
El poder de negociación de los autoservicios es alto, los cuales establecen precios y tiempos de pago.	0,08	2	0,16
<b>Subtotal ponderado</b>			<b>0,62</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

### 2.1.6 Matriz EFE

### 2.1.7 Conclusiones

1. PROTEINSA se benefició del financiamiento de \$150,000 otorgado por La Corporación Financiera Nacional (CFN) en el año 2010 para dar inicio al proyecto llamado fondo garantía. Por otra parte, la estrategia tomada entre Ecuador y China abre las puertas a un gran mercado de materia prima y maquinaria para mejorar la calidad de producción de la empresa.

2. Debido al impacto económico que ha generado la inflación de la industria alimenticia en el año 2015, la Ley Solidaria con el incremento del IVA y los bajos precios del petróleo en el país, la empresa no ha registrado crecimiento en el margen de utilidad, dado a que los pedidos han sido constantes.

3. La alimentación saludable es considerada por la población como aquella que contiene una gran variedad y una suficiente cantidad de nutrientes. Las grasas y dulces se consideran como los alimentos con mayores efectos perjudiciales para la salud y las frutas y verduras como los mejores alimentos, en este sentido la empresa se enfoca hacia lo saludable ofreciendo productos elaborados con vegetales frescos, precocidos y condimentados, lo que facilita la preparación del consumidor y garantiza mejor alimentación.

4. La empresa ha logrado una inversión tecnológica en maquinarias para automatizar la producción, disminuir el tiempo de fabricación y con ello, gastos de mano de obra, así mismo, gracias a la investigación y desarrollo de la industria se han creado aditivos que mejoran la calidad y textura de los alimentos.

5. Se pudo identificar amenazas importantes, las cuales están dadas fundamentalmente por el rechazo por parte de los consumidores por el mito de que los productos a base de proteína vegetal tienen un sabor diferente a la proteína animal, lo cual los predispone a la compra de los productos que ofrece PROTEINSA.

6. La empresa cuenta con clientes mayoristas de la industria más grandes del país, con los cuales se ha podido establecer políticas de pago, devoluciones y logística por la solvencia con la que cuentan, lo que garantiza a la empresa un alto nivel en las ventas. Por otra parte, el consumidor final que compra en los establecimientos cuenta con varias opciones de productos cárnicos, embutidos y comida precocida, Green Products es un bien normal e inelástico al ingreso del consumidor pudiendo esto generar preferencia hacia otro producto.

7. Existen varios proveedores de este tipo de alimentos en la industria, por su parte la empresa ofrece productos precocidos y condimentados saludables y de alta calidad, sin embargo, por la diversidad de productos sustitutos la amenaza se considera alta.

8. Debido al alto costo de inversión en tecnología para la elaboración de este tipo de producto la amenaza de nuevos competidores se considera media permitiendo a la empresa mantenerse estable en ventas.

9. La empresa utiliza materia prima para la producción de estos alimentos proveniente del sector primario, y en el caso de la soya es importada, al contar con una gran demanda por parte de sus clientes principales, lo cual hace que el poder de negociación con los proveedores sea alto.

A pesar de todo lo anterior planteado, los resultados de la matiz EFE, el total ponderado (2.54) indica que la empresa se encuentra por brevemente por encima de la media (2.5), en cuanto al esfuerzo para llevar a cabo estrategias

que posibiliten el aprovechamiento de las oportunidades para contrarrestar los efectos de las amenazas correspondientes; sin embargo, es importante señalar que el valor ponderado de oportunidades (1.92) es superior al valor ponderado de amenazas (0.62), lo que indica claramente que el medio ambiente externo en el que maneja la empresa es favorable para el desarrollo de la misma.

## **2.2 Análisis Interno**

### **2.2.1 Filosofía y estructura organizacional**

#### **2.2.1.1 Misión**

Somos una empresa que mejora el estilo de vida de los ecuatorianos y protege el medioambiente, brindando alternativas de alimentación, a base de proteínas de origen vegetal, saludablemente deliciosas y fáciles de preparar.

#### **2.2.1.2 Visión**

Ser la empresa líder a nivel nacional en un lapso de cinco años; con productos saludables, naturales y nutritivos para el bienestar integral, mejorando continuamente la calidad de producto y servicio.

La filosofía de la empresa es coherente con el giro del negocio, además se esfuerza día a día para ofrecer a sus clientes el mejor producto, desarrollando alimentos de calidad que velen por la salud de sus consumidores, por otra parte cuenta con talento capacitado dispuesta a emplear todo el potencial, conocimiento y calidad a fin de cumplir con su objetivo, cabe destacar que la estructura de dicha filosofía no está bien diseñada, puesto que:

- La misión, que es lo que la empresa hace, en este caso carece de la definición adecuada del cliente, solo alude a los ecuatorianos y no especifica el mercado objetivo al que van dirigidos los productos que ofrece la empresa. La misión no declara ni el lugar, ni el tiempo, ni los empleados con los que desarrolla su objeto social.
- Por otro lado, la visión es lo que la empresa quisiera ser, ésta carece de la definición del público objetivo al que van dirigidos los productos, y tampoco tiene en cuenta el personal que se prevé para alcanzar dicha visión.

### **2.2.1.3 Objetivos**

La empresa se creó de forma intuitiva basándose en el aprendizaje empírico, donde el modelo de administración se basa en el criterio de propietario del negocio, donde nunca se han establecido objetivos medibles, específicos, y realizables en un periodo de tiempo determinado.

“Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.” (CreceNegocio, 2014)

Es por esta razón que resulta tan importante definir y establecer objetivos o metas en las organizaciones, ya que estos posibilitan marcar el rumbo a seguir y constituyen una fuente de motivación para los trabajadores, de lo cual depende en gran medida el éxito de las empresas.

Las ventajas de establecer objetivos en las empresas son varias, entre ellas se tiene que:

- Permiten orientar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Constituyen una guía para la formulación de estrategias y la asignación de recursos.
- Son la base para la realización de tareas o actividades.
- Posibilitan la evaluación de los resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de esta manera, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Permiten una mejor coordinación, organización y control.
- Posibilitan el incremento de la participación, el compromiso y motivación de los trabajadores, además, al alcanzarlos produce satisfacción.
- Definen prioridades, producen sinergia en la consecución de acciones para alcanzarlos y disminuyen la incertidumbre.

Por todo, lo anterior expresado, se considera importante y necesario que la empresa defina cuales serían sus objetivos, ya sean, generales, específicos,

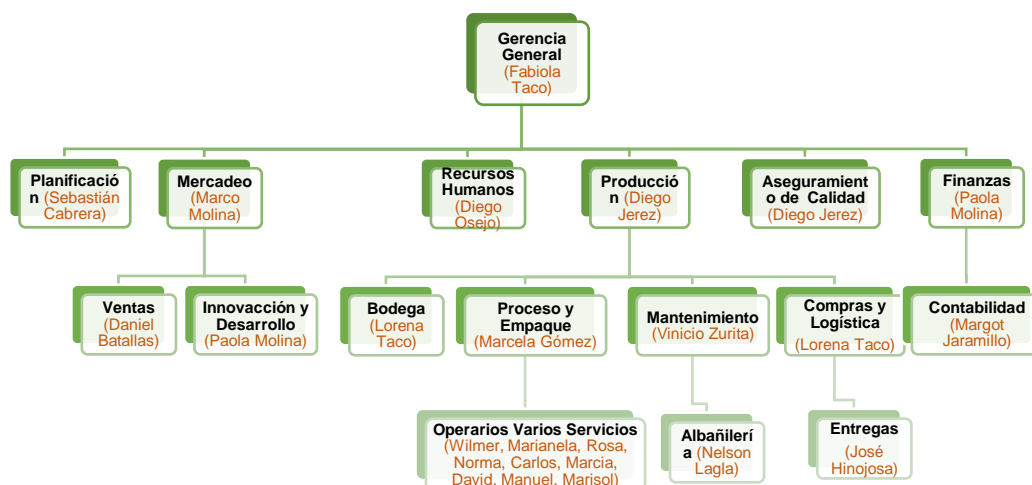
estratégicos, táctico u operacionales, estableciendo los periodos de consecución, dígame: a corto, mediano y largo plazo, para mayor claridad en sus metas y mejor gestión administrativa, lo que a su vez posibilitaría el incremento de la eficiencia interna.

### 2.2.2 Estructura Organizacional

La situación organizacional y las relaciones de autoridad con que se maneja la empresa objeto de estudio, se caracterizan por presentar una estructura formal, integrada por un total de 22 trabajadores y seis directivos que cumplen con funciones determinadas para cada área de operación.

Si bien la empresa se encuentra encabezada por un gerente, quien ejerce la dirección general de la misma, este cuenta con el apoyo de una segunda unidad de mando compuesta por los jefes de planificación, mercadeo, recursos humanos, producción, aseguramiento de calidad y finanzas; los que a su vez tienen bajo sus subordinación tanto a la fuerza de trabajo operativa como la de apoyo. A continuación se muestra gráficamente dicha estructura organizacional:

**Figura No 1 Organigrama oficial de PROTEINSA 2016**



Como puede verse en la figura anterior, la estructura con que cuenta la empresa es compleja en procesos de supervisión, esto trae consigo que no sea totalmente funcional, puesto que la estructura organizativa impide que las relaciones entre las diferentes áreas sean fluidas y eficaces. Asimismo puede notarse que la



unidad de mando se encuentra demasiado subdividida lo que incrementa la distribución del trabajo, sin embargo, a pesar de ello un mismo trabajador realiza varias funciones o cargos dentro de la empresa, lo que elimina la posibilidad de especialización de los individuos de acuerdo con las tareas que realizan, lo cual influye negativamente en la eficiencia interna.

La estructura organizacional es importante en una organización, ya que de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y así mismo las actividades que se deben realizar en cada una de ellas.

En tal sentido la empresa debe contar con una estructura de acuerdo a las necesidades tanto del exterior como del interior de ella, como lo son los proveedores, clientes, competencias, etc., en cuanto al enfoque sistémico, se opina que es de importancia tener en cuenta la necesaria a participación de los sistemas abiertos, teoría de caos y subsistema organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza un resumen de la descripción de los cargos según el organigrama presentado:

De acuerdo con el análisis del sistema de gestión de talento humano de la empresa objeto de estudio, se concluye que:

La empresa define de manera vaga el procedimiento para realizar el reclutamiento, donde no se define dispuesta a emplear todo el potencial, conocimiento y calidad en los perfiles de cargo ni los requisitos o competencias necesarias que deben presentar los candidatos para poder aplicar por los puestos vacantes, lo cual demuestra falta de organización que luego repercute en el proceso de selección.

El proceso de selección está definido de manera muy superficial en el manual correspondiente, básicamente la selección se realiza mediante la entrevista preliminar del responsable de RRHH, la verificación de datos y por el criterio del jefe inmediato de la vacante ofertada a partir de la entrevista personal a los candidatos. Es válido destacar que no se aplican pruebas de conocimientos o test para identificar competencias, por lo tanto, podría decirse que este proceso

se realiza de manera muy subjetiva y no garantiza la selección del candidato idóneo para los puestos vacantes.

Contrariamente a lo anterior, PROTEINSA tiene establecido un proceso de inducción del personal para que la curva de aprendizaje sea más corta, facilitando la comprensión total de las funciones y responsabilidades de los trabajadores de nuevo ingreso sobre el cargo y puesto de trabajo en el que se van a desempeñar.

Por otra parte, la empresa no cuenta ni con políticas, ni programas de capacitación, tampoco se tienen programas de entrenamiento ni planes de carrera, por consiguiente, no se aplica este proceso en ningún momento. Esto que trae consigo no solo deficiencias en el desempeño de los trabajadores en los procesos operativos o de atención al cliente, sino que además, crea desmotivación y falta de compromiso hacia la empresa.

Ciertamente la empresa cuenta con el manual de gestión de RRHH, donde se plantea el procedimiento para realizar las evaluaciones del desempeño, sin embargo, en la práctica estas evaluaciones no se realizan, por lo tanto, no se tiene una idea clara de cuáles son las necesidades de aprendizaje de cada trabajador, ni cuál es su desempeño real, por consiguiente, no es posible medir la eficiencia de los trabajadores, lo que a su vez repercute en que estos se sientan motivados a mejorar su desempeño.

En cuanto a las promociones, la empresa no aplica ni políticas ni programas que permitan a los empleados ser promocionados a cargos superiores, otro factor que influye en la desmotivación de los trabajadores.

La rotación del personal es significativamente alta, esto se debe precisamente a los despidos o renunciaciones que frecuentemente tienen lugar en la empresa. En este sentido es válido aclarar que los despidos se realizan siguiendo el orden legal que establece el Código de Trabajo, a modo de evitar las implicaciones por incumplimiento de la ley, lo que equivaldría a multas de gran valor, que hasta el momento no han tenido lugar en la empresa.

La comunicación interna no es buena, ciertamente existe disponibilidad de canales de comunicación como es el correo institucional, sin embargo, la comunicación en la empresa es horizontal y cerrada, por lo tanto, muchos de los problemas de los trabajadores se quedan sin resolver por falta de comunicación.

### **2.2.3 Producción y operaciones**

#### **2.2.3.1 Operaciones**

En primera instancia es importante señalar que en cuanto a las actividades que realiza la empresa respecto a su proceso de producción, ésta cuenta con un manual de operación que detalla cada una de las operaciones para cada uno de los productos que se elaboran en la planta de producción con su respectivo flujograma.

Dentro de los procesos productivos que desarrolla la empresa se encuentran:

- Elaboración de proteína de soya en forma de jamón.
- Elaboración de proteína de soya en forma de chorizo con ají.
- Elaboración de proteína de soya en forma de albóndiga con zanahoria.
- Elaboración de proteína de soya en forma de hamburguesa con lenteja.
- Elaboración de proteína de soya sazonada como pescado.
- Elaboración de proteína de soya en forma de salchicha con chía, orégano y albahaca.
- Medallón de quinua y amaranto.
- Proteína de trigo en forma de fritada con cebolla y comino.
- Proteína de trigo en forma de milanesa apanada.

Teniendo en cuenta que se trata de varios procesos productivos, se describe en el Anexo 1 solamente el proceso de producción de proteína de soya en forma de jamón como referencia del manual anteriormente mencionado.

#### **2.2.3.2 Materias primas y proveedores**

Atendiendo a cada uno de los procesos productivos anteriormente mencionados, la empresa requiere una amplia gama de materias primas en cada uno de ellos, por lo que estas se clasifican en primarias, como es el caso de la proteína de soya, la quinua y la proteína de trigo; mientras que otras se clasifican en

secundarias, como es el caso de los condimentos y vegetales; seguido por las terciarias, que se refiere a los productos químicos utilizados.

Las materias primas primarias constituyen el elemento principal de los productos que elabora la empresa, mientras que las materias primas secundarias y terciarias agregan valor al producto.

Debido a la variedad de materias primas y la naturaleza de las mismas, PROTEINSA cuenta con una amplia gama de proveedores, con los cuales la empresa ha desarrollado acuerdos o alianzas basadas en políticas de *just in time*, para garantizar el aprovisionamiento de materias primas en función de mantener la continuidad de sus procesos productivos. En el Anexo 2 se muestra el listado de proveedores de la empresa por cada una de las materias primas.

Del análisis realizado se puede concluir que la empresa cuenta con los proveedores necesarios de productos para el adecuado funcionamiento de la organización.

### **2.2.3.3 Capacidad de producción**

Para el desarrollo de sus actividades productivas, la empresa cuenta con una infraestructura que se subdivide en áreas de producción, áreas administrativas, áreas de almacenamiento y áreas de servicio común. En este sentido puede decirse que la distribución espacial es adecuada con respecto a las funciones o actividades que se realizan en cada una de las áreas, además, estas cuentan con sus respectivos puntos de acceso, un buen sistema de iluminación, ventilación adecuada, medios que posibilitan la organización y la señalización correspondiente. En el Anexo 3 puede verse el plano de la distribución en planta de la empresa PROTEINSA.

La planta de producción cuenta con un área de 1000 m<sup>2</sup> donde existen áreas de bodegaje, producción de gluten, producción de soya, empaque y almacenamiento.

Asimismo la empresa cuenta con tecnología moderna en la planta de producción, la cual podría decirse que es relativamente nueva porque tiene un uso menor de 3 años, cuando los proveedores de esta tecnología garantizan 20 años de vida

útil si se aplican los mantenimientos correspondientes, por lo que la capacidad tecnológica instalada permiten una producción por proceso de 250 Kg/horas aproximadamente.

La empresa cuenta con diez máquinas para automatizar la producción, dentro de las cuales están, dos cúter, dos hornos, una lavadora de gluten, una mezcladora, una formadora de hamburguesas, dos empacadoras, y una rebanadora.

En la tabla a continuación se muestran los medios tecnológicos empleados en los procesos productivos con sus respectivas capacidades.

**Tabla No 2: Capacidad instalada**

DESCRIPCIÓN	MODELO	CANTIDAD	CAPACIDAD
Cutter	SY60 SYD114	2	125 Kg/h (250 Kg/h)
Hornos al vapor	AD24117	2	500 Kg/4h (1000 Kg/4h)
Freidora	CHE 120	1	255 Kg/h
Lavadora		1	250 Kg/h
Mezcladora		1	261 Kg/h
Moldeadora		1	225 Kg/h
Empacadora		2	126 Kg/h (252 Kg/h)
Rebanadora		1	260 (Kg/h)
Cuarto frío	24 m <sup>3</sup>	1	24 m <sup>3</sup>
Cuarto frío	18 m <sup>3</sup>	2	18 m <sup>3</sup> (36 m <sup>3</sup> )

La producción actual es de 230 Kg diarios, lo cual se hace en un turno diario por cinco días a la semana, el tiempo de producción al día es de cuatro horas, dos horas de limpieza y una hora de empaque. Si se utilizaran las máquinas al 100% la capacidad de producción de la planta fuera de 1000 Kg diarios, en este sentido se puede plantear que la planta solo produce un 23% de su capacidad diaria máxima, por lo que, la empresa no está aprovechando la capacidad instalada que posee.

#### **2.2.3.4 Logística**

La empresa cuenta con dos cuartos fríos para almacenar productos en proceso, con una capacidad de 500 Kg cada uno y actualmente se está almacenando 150 Kg. Tiene un cuarto frío para producto terminado con una capacidad de almacenaje de 1000 Kg y actualmente se está usando para almacenar 150 Kg.

El área de bodega es de 100 m<sup>2</sup> para almacenar materia prima, con un registro de materia prima basado en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPMs).

Dentro de la logística, la transportación se realiza mediante un camión y camionetas propiedad de la empresa, siguiendo las rutas de distribución planificadas por entregas, donde las entregas son realizadas siguiendo un cronograma por clientes que se actualiza semanalmente de acuerdo con las frecuencias de pedido acordadas con los mismos. En el Anexo 3 puede verse las frecuencias por cliente por la cual se planifica semanalmente el cronograma de entrega y rutas de distribución previo acuerdo con los clientes. Como se podrá notar en dicho anexo, el cliente más grande que tiene la empresa es la corporación "Favorita", a la que se le hace entregas diarias con un promedio de 500 paquetes.

Cabe mencionar que un buen control y gestión de inventarios es, para toda empresa, un aspecto que posibilita la reducción de costos sin reducir los ingresos, es decir, obtener resultados óptimos, en este sentido la empresa solo almacena un 15% subestimando un 85% de su máxima capacidad de almacenamiento. Los modelos económicos matemáticos posibilitan un sistema de gestión de stocks basado en la racionalidad y buen uso de los recursos materiales, por otra parte se considera que la cadena de suministros ha sido bien planificada dando cumplimiento al cronograma para ofrecer buen servicio al mercado.

Aparte de los aspectos anteriormente mencionados, es válido señalar que la empresa es consciente de las acciones preventivas sobre el mantenimiento de máquinas, medios y herramientas, para lo cual tiene diseñado un cronograma de acciones basados en la gestión del mantenimiento de los recursos en general, como se muestra en el Anexo 4.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados se puede concluir que, la empresa mantiene en buen estado los equipos para el almacenamiento de los productos y además, existe un bajo nivel de inventario dado por la seguridad que muestran los proveedores con los que cuenta, por lo que, contribuye a disminuir los costos por conceptos de inventarios.

#### **2.2.4 Investigación y Desarrollo**

Según los estudios y análisis realizados por Pro Ecuador (2012), donde plantea que:

“El mercado mundial de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un crecimiento constante en la última década, impulsada por una serie de factores, como el aumento de la presión a los productores para reducir el contenido de ingredientes nocivos a la salud, cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo” (Pro Ecuador, 2012)

Esta es una tendencia que no solo se maneja desde la perspectiva mundial, sino también en el marco ecuatoriano; a pesar de no existir estudios científicos en el Ecuador que analicen el comportamiento específico de este sector, si se ha evidenciado a través de la experiencia de varios distribuidores de carne vegetal el crecimiento constante del mercado en los últimos años, lo que demuestra la concientización de los ecuatorianos respecto al consumo de estos productos por las ventajas que aporta a la salud de los mismos.

Un ejemplo notable sobre este crecimiento se demuestra a través de las experiencias adquiridas por la empresa ecuatoriana Alimentos Manna, que desarrolla productos de carnes vegetal basadas en pastas de trigo y gluten, donde el gerente general, Cristian Albán, afirma que: “En el 2003, cuando empezó el negocio, vendían un promedio de 3 000 libras al año. En el 2009 la demanda aumentó a 60 000 libras.” (El Comercio, 2010)

Por otra parte, puede decirse que la epidemia de sobre peso que afecta al país conllevan inexorablemente al crecimiento del mercado de la dieta saludable, donde las necesidades sobre perder peso y mejorar la salud a través de mejores hábitos y productos alimenticios, han obligado a la investigación de cómo funciona el hambre, y al desarrollo de nuevos productos bajos en calorías, ingredientes que ayuden a controlar la saciedad e ingredientes estimuladores del metabolismo, que además, funcionen como sustitutos de alimentos con contenidos nocivos. Sin contar que, en este sentido, los consumidores son cada vez más exigentes no solo en cuanto a beneficios del producto a la salud, sino

además, en sus formas de presentación y sobre todo en sabor. (Pro Ecuador, 2012). De ahí la necesidad de investigación y desarrollo en la industria a la que pertenece PROTEINSA.

Sin embargo, en la actualidad la empresa no cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo; por lo tanto, no se tratan de mejorar los productos ya existentes y el desarrollo de nuevos productos se hace de forma intuitiva mediante pruebas caseras, donde a su vez no existe el personal calificado para ello. Dadas estas circunstancias, puede decirse que el desarrollo de la empresa se ha visto bastante limitado, tanto es así que desde su constitución hasta la fecha solo ha logrado el desarrollo del Medallón de Quinoa en el año 2015.

En este sentido puede concluirse que es indispensable crear un área que se dedique a la Investigación y Desarrollo; para ello la empresa dispone de un espacio físico donde podría concebirse un laboratorio y se debe considerar dentro de la inversión los equipos e implementos para su funcionamiento. Esta área debe trabajar conjuntamente con la gerencia, producción y mercadeo para determinar cuánto invertir, que nuevos productos desarrollar, como mejorar los productos actuales y procesos de producción, volviendo más competitiva a la empresa.

### **2.2.5 Sistemas de Información Gerencial**

La base fundamental para la toma de decisiones es la información. Según Mitsui, empresa japonesa “la información es el alma de la empresa”. Con un buen sistema de información la calidad de las decisiones por parte de la gerencia mejoran, el control se vuelve más eficiente y se incrementa la comunicación dentro de la empresa.

En PROTEINSA no existe un sistema de información gerencial para la toma de decisiones, implementación, evaluación y control sobre la estrategia general de la empresa, esto se confirma a través del hecho en el que la empresa no aplica ni técnicas, ni instrumentos esenciales para la recolección de datos de interés como son los relacionados con la calidad de los productos, los clientes, los procesos operativos, o los empleados; asimismo puede decirse que no cuenta con software de ningún tipo para la evaluación o procesamiento de dichos datos.



La única información que tiene la empresa son los estados financieros que se presentan anualmente, las ventas estimadas, ventas proyectadas y producción semanal. Esta información resulta incompleta, puesto que para la toma de decisiones la gerencia necesita saber el costo real por producto, ventas de cada cliente, calidad del producto, desempeño de los trabajadores, información comercial, entre otros datos de interés que no solo le permiten un control sobre los procesos, sino además, desarrollar estrategias de mejoramiento.

### **2.2.6 Marketing**

Atendiendo a los productos que PROTEINSA ofrece, podría decirse que estos responden, en primer lugar, a la necesidad de los clientes respecto al consumo de productos alimenticios saludables, bajos en calorías y altos en nutrición y aporte de energía; en segundo lugar, a la necesidad de un cambio de dieta producto de alguna enfermedad limitante, y, en tercer lugar, como opción de alimentación que sustituye la carne animal y sus derivados. En este sentido PROTEINSA ofrece una amplia variedad de productos en formas y sabores, basados exclusivamente en proteína vegetal y productos naturales, con un alto nivel nutritivo y energético, que contribuye a una dieta saludable baja en calorías lo que permite la disminución de los niveles de colesterol; y además, sus productos constituyen una alternativa de alimentación para aquellos que se niegan al consumo de carne animal.

Sin embargo, la empresa no tiene exactamente esta visión clara de las necesidades del mercado, la cual las define como: “necesidad de productos beneficiosos para la salud, fáciles de preparar, ricos y nutritivos”. Esto evidencia claramente que las necesidades del mercado no han sido analizadas a profundidad, la cual ha definido las necesidades del mercado de manera subjetiva y trivial, dejando al margen los criterios más importantes y específicos que trascienden de la necesidad real del mercado objetivo y potencial.

La empresa PROTEINSA comercializa sus productos bajo la marca Green Products, utilizando canales como su página web y su perfil en Facebook para darse a conocer, mientras que la captación de clientes se realiza directamente acudiendo a distribuidores (mercados con presencia en centros comerciales) y clientes específicos como restaurantes y cafeterías que ofertan diferentes platos

a base de proteína vegetal, a los cuales se les presenta la cartera de productos mediante catálogos y muestras de degustación.

La empresa cuenta con un departamento de marketing que se encarga básicamente de la publicidad impresa más que todo, sus funciones se han visto limitadas no solo por falta de financiamiento, sino además, porque la empresa no considera necesario una gestión de marketing como tal, puesto que al ser baja la representación de la competencia, las ventas no se han visto afectadas por este motivo. La empresa no tiene una estrategia de marketing clara y todas sus acciones se basan en eventos aislados y esporádicos.

### **2.2.6.1 La matriz BCG**

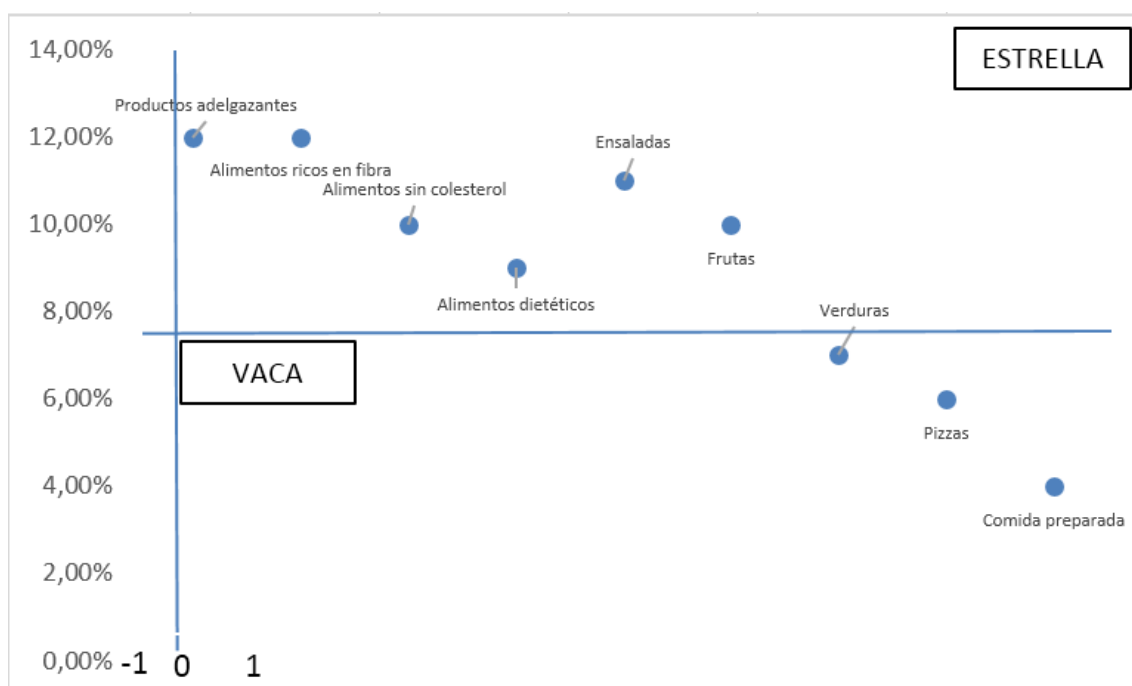
Matriz de crecimiento – participación o Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) como también se le conoce, resulta ser una herramienta que permite determinar la posición de un negocio o su cartera de productos atendiendo a su índice de crecimiento en el mercado y su participación relativa en el mismo. (Ponce, 2007).

A continuación, se muestra la tasa de crecimiento y participación de los productos de la empresa en 2015. Los productos por encima del 8 % están ubicados en el cuadrante estrella y los menores a 8 % en el cuadrante de vaca, mientras que los que tengan una participación mayor a 1 se ubicarán en los cuadrantes estrella o vaca según corresponda.

**Tabla No 3: Cálculo de la tasa de crecimiento y Participación en el mercado**

Productos	Ingresos		Crecimiento 2015	Participación
	2014	2015		
Productos adelgazantes	66235,1	74382,02	12,00%	1,12300004
Alimentos ricos en fibra	65367,3	73211,38	12,00%	1,12000006
Alimentos sin colesterol	66253,1	72998,09	10,00%	1,10180641
Alimentos dietéticos	45325,2	49615,16	9,00%	1,09464845
Ensaladas	41005,1	45623,28	11,00%	1,11262453
Frutas	40523,18	44502,3	10,00%	1,09819368
Verduras	39526,1	42266,45	7,00%	1,06933014
Pizzas	21217,1	22490,13	6,00%	1,06000019
Comida preparada	20569,1	21453,37	4,00%	1,04299021
Total	406021,28	446542,2		

**Fuente:** empresa PROTEINSA



**Figura No 2** tasa de crecimiento y participación de los productos de la empresa en 2015

**Fuente:** empresa PROTEINSA

Con la información del gráfico anterior se procede a la elaboración de la Matriz BCG:

**Tabla No 4: Matriz BCG. Empresa PROTEINSA**

CRECIMIENTO DEL MERCADO	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
	Cuadrante I (Interrogantes)	Cuadrante II (Estrella)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos adelgazantes</li> <li>• Alimentos ricos en fibra</li> <li>• Alimentos sin colesterol</li> <li>• Alimentos dietéticos</li> <li>• Ensaladas</li> <li>• Frutas</li> </ul>
	Cuadrante IV (Perro)	Cuadrante III (Vaca)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduras</li> <li>• Pizzas</li> <li>• Comida preparada</li> </ul>

Como se muestra en la tabla 3 y en la figura 2 la empresa cuenta con 3 productos en el cuadrante III y seis en el II, lo que indica que la empresa es relativamente fuerte y debe trabajar para que todos alcancen la cuadrante estrella puesto que es a través de este que se alcanza mayor ventaja competitiva.

Los productos que se encuentran en el cuadrante III deben fortalecerse con estrategias intensivas, es decir, trabajar sobre ellos para lograr mostrar una ventaja diferencial que les permita aumentar la cuota de mercado convirtiéndolos en productos estrellas.

#### **2.2.6.2 Mercado objetivo**

Luego del análisis de los productos que ofrece la empresa, se pudo valorar que el mercado meta u objetivo de la misma está dado, primeramente, por aspectos tales como el sobrepeso y las enfermedades que éste causa (hipertensión arterial), así como otras enfermedades de intolerancia o limitación de consumo de determinados alimentos (celiacos o diabéticos), que obligan a los consumidores a cambiar sus hábitos alimenticios hacia una nutrición saludable; en segundo lugar, se tiene a las personas que bajo conciencia se niegan a consumir productos derivados de animales, como es el caso de los vegetarianos o veganos, que buscan sustitutos en la proteína vegetal para complementar su dieta energética sin afectar a los animales.

Sin embargo, actualmente la empresa no tiene bien claro definido cuál es su mercado objetivo o potencial como se muestra en la conclusión anterior, ya que se ha dejado guiar en este sentido por un estudio de mercado realizado en el 2011, donde no se realizó una adecuada segmentación del mercado y por tanto, se limitan a ver su mercado tanto meta como potencial de manera superficial definido como: “el mercado objetivo son personas que necesitan alimentos que les brinde salud y bienestar, y el mercado potencial son aquellos que requieren “nuevas opciones” de proteína que sean fácil de preparar, ricos y nutritivos.”

En este sentido podría decirse que cambiar el concepto de mercado objetivo y potencial que actualmente tiene la empresa no es solo necesario, sino además, la clave fundamental para realizar la adecuada diferenciación de los productos.

No obstante, de manera casi empírica o casual, los productos presentan cierta diferenciación, sobre todo por la materia prima esencial que se utilizan en ellos, y no porque estos son desarrollados bajo los criterios que caracterizan a los segmentos o enfocados a un nicho determinado; puesto que, como se había mencionado anteriormente, la empresa no ha definido correctamente sus segmentos de mercado.

Por último, puede decirse que este es otro de los argumentos por el cual se debe implementar I+D en la empresa, puesto que una vez que se realice una adecuada segmentación del mercado desde una estrategia diferenciada, se deben desarrollar o mejorar los productos bajo una estrategia concentrada en función de las necesidades de cada uno de los segmentos identificados.

Hemos visto la importancia para la empresa conocer bien el mercado meta para ser capaz de satisfacer las necesidades del mismo, pues bien, la segmentación de mercados es un paso preliminar que debe dar la empresa para poder definir cuál es el mercado meta, así mismo hacer un perfil del cliente, por consiguiente la estrategia de mercado comienza con la identificación del segmento objetivo.

### **2.2.6.3 Marketing mix**

A continuación, se describen las 4 'p' del marketing de la empresa objeto de estudio. Vale señalar que la empresa no tiene una estrategia de marketing que le permita posicionar los productos en el mercado y con ello, incrementar las ventas.

#### **Producto:**

- **Atributos:** La empresa ofrece una variedad de nueve productos de carne vegetal que entregan valor al consumidor final, brindando facilidad de preparación, buen sabor similar a la carne de origen animal, durabilidad y textura. Al ser todos los productos de proteína vegetal son libres de grasas saturadas y libres de colesterol.
- **Branding:** El Branding que se usa actualmente es visualmente atractivo, el logo por su cromática comunica frescura, salud y ecología, las formas son amigables y redondeadas que representan vida y naturaleza.

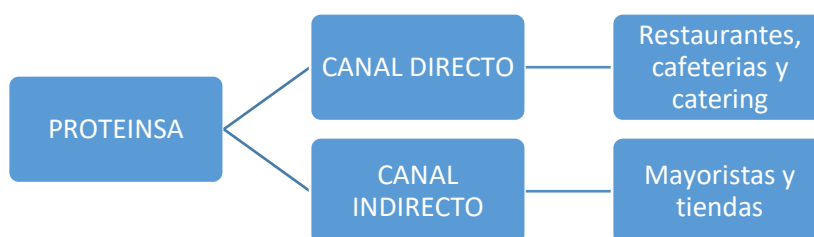
- **Empaque:** El empaque del producto está compuesto por dos partes, la funda al vacío para protegerlo de cualquier contaminación y una etiqueta colorida, explicativa e informativa en forma de cintillo que permite ver el interior del producto.
- **Etiqueta:** La etiqueta está diseñada para dar status al consumidor porque tiene la apariencia de ser un producto extranjero. Los colores y el diseño utilizado resaltan a los productos dentro de la percha de carnes.
- **Soporte:** La empresa no tiene diseñado ningún servicio de apoyo que le permita corroborar la satisfacción o no de los clientes respecto a los productos actuales, ni tampoco que le permita conocer las nuevas necesidades del mercado.

**Precio:**

- **Costo de venta:** La compañía tiene costos variables, que varían según la producción, y costos fijos, que se mantienen constantes sin importar los niveles de producción. El costo promedio por paquete es de \$1,82, determinado a partir del costo de producción, siendo el de mano de obra el más elevado. Por tanto, se puede plantear que, aunque se encuentra definido el costo promedio por paquete no se conoce si el precio es el adecuado para el consumidor.
- **Estrategia de precio:** El precio de venta en promedio de cada paquete es de \$2,60, el cual fue determinado a partir de las referencias de la competencia y no siguiendo un análisis de costos. No puede decirse que la empresa cuente con una estrategia de precio ya que esta no ha realizado estudios en el mercado que le permita determinar aspectos tales como “cuanto estarían dispuestos a pagar los consumidores por dichos productos” para poder tomar una decisión al respecto.
- **Estrategia de entrada:** La empresa no cuenta con una estrategia de entrada para conseguir una participación importante en el mercado
- **Estrategia de ajuste:** La empresa tampoco ha diseñado una estrategia de ajuste de precios para la negociación con los autoservicios.

### Plaza:

- Estrategia de distribución: PROTEINSA utiliza una estrategia de distribución intensiva, tratando de abarcar varios canales tales como: mayoristas, minoristas y puntos de ventas directas, buscando así el acceso a la mayor cantidad de consumidores finales.
- Puntos de venta: Los detallistas y puntos de venta que tiene la empresa son autoservicios, tiendas especializadas, restaurantes y caterings; Corporación Favorita, Camari, El español, Oki Eco Market, Gourmet Service, The Green Choice, Bambao, Top Ten.
- Estructura del canal de distribución: La empresa maneja canales de distribución directo e indirecto, este último presenta un nivel de intermediario en donde el detallista es una compañía individual y vela por su margen de utilidad individual. La estructura general de los canales de distribución es:



**Figura No 3: Estructura del canal de distribución. Empresa PROTEINSA**

### Promoción:

- Estrategia promocional: Actualmente las estrategias de promoción que aplica la empresa están más dirigidas a dar a conocer a la empresa y su marca de productos que a la compra de los mismos por parte de los consumidores; por lo que se ha enfocado en entregar al consumidor final mensajes claros y atractivos sobre la marca a través de ferias, redes sociales y degustaciones, para que el consumidor demande el producto al detallista y este a su vez incremente su pedido a la empresa. La compañía no tiene objetivos de comunicación, no establece presupuestos, ni analiza de los medios de comunicación que se utiliza y

tampoco hay una evaluación del impacto sobre las ventas. Actualmente la empresa no está utilizando ninguna estrategia de empuje.

- Publicidad: La empresa realiza publicidad solo a través de redes sociales, aun no desarrolla una estrategia publicitaria adecuada limitándose a dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
- Promoción de ventas: Las promociones son aisladas y para incentivar que el consumidor compre el producto en ese instante, lo cual aumentan ventas a corto plazo o de manera instantánea. La promoción que se ha realizado ha sido solo en navidad ofreciendo 20% gratis de la compra del producto adicional.
- Relaciones públicas: La empresa no tiene clara una estrategia de relaciones públicas, se realizó una difusión en radios hace un año por tres meses pero no se evaluó su impacto, ni se ha vuelto a utilizar, por lo que la comunicación tanto interna como externa de la empresa se ha visto afectada con sus Stakeholders.
- Fuerza de venta: Está formada exclusivamente por una persona que además debe cumplir otras funciones dentro de la empresa. El accionar de la fuerza de ventas se limita a contactar a clientes potenciales vía telefónica y presentarle la cartera de productos, esta acción ha disminuido considerablemente si se tiene en cuenta que la empresa solo se enfoca a la ciudad de Quito y al pasar el tiempo los clientes potenciales a contactar disminuyen.

La empresa no tienen definido un presupuesto específico para desarrollar la mezcla de marketing de sus productos, sus esfuerzos sobre mejorar los criterios del marketing mix han llevado a la empresa a realizar inversiones aisladas que no cuentan con el respaldo de un análisis fundamentado, ni tampoco se realiza la evaluación del impacto de la acción financiada correspondiente. No obstante, es válido mencionar algunas de estas inversiones:

- La empresa invirtió \$2,500 dólares en que el diseño de la etiqueta sea entendible, amigable con el consumidor, proporcione estatus y realce el producto en la percha.



- También se hizo una inversión de \$8,000 dólares aproximadamente para obtener las fórmulas que brindan sabor y textura al producto.
- En el primer trimestre del 2015 la compañía invirtió \$7,670 en publicidad, mientras que en el primer trimestre del 2016 ha invertido \$2,330.
- Las ventas del primer trimestre de 2016 en comparación con el mismo periodo en el 2015, a pesar de haberse invertido en publicidad solo la tercera parte este año, se han incrementado en un 13%, lo que demuestra que la inversión en publicidad no es la causante de este incremento, es notable que el incrementado de las ventas ha sido por la inversión para obtener las nuevas fórmulas que brindan sabor y textura al producto.

## **2.2.7 Finanzas y contabilidad**

### **2.2.7.1 Estados de situación financiera**

Para poder analizar los estados de situación financiera, se realizó un consolidado en este sentido de los últimos tres años, donde la empresa comenzó a operar, lo cual puede verse en el Anexo 6. Es válido señalar que en el 2013 la empresa solo operó siete meses, ya que a principios de año se encontraba en proceso de inversión para dar inicio a las operaciones; por tanto, el análisis comparativo se realiza entre los resultados del 2014 y el 2015.

De acuerdo con los resultados de la comparación de las principales cuentas de los estados financieros en los últimos dos años, la empresa en el 2015 experimentó un incremento de sus activos totales en un 1% respecto al 2014, lo cual estuvo dado fundamentalmente por el crecimiento en un 4% de los activos fijos, ya que en este período los activos corriente quedaron por debajo en un 13% respecto al 2014. Por otra parte, el pasivo total decreció en un 2% en el 2015 respecto al 2014; lo que en resumen permitió el incremento de un 4% del patrimonio en dicho periodo, denotando cierta o breve mejoría en la situación financiera de la empresa. A continuación se muestra la tabla con los porcentajes comparativos anteriormente mencionados:

**Tabla No 5: Análisis del comportamiento de las principales cuentas financieras de PROTEINSA 2014-2015**

<b>CUENTAS</b>	<b>PORCENTAJE 2015 RESPECTO AL 2014</b>	<b>DIFERENCIA PORCENTUAL</b>
ACTIVOS	101%	+1%
ACTIVOS CORRIENTES	87%	-13%
ACTIVOS FIJOS	104%	+4%
PASIVO	98%	-2%
PASIVO CORRIENTE	116%	16%
PASIVO NO CORRIENTE	19%	-81%
PATRIMONIO	104%	+4%

### **2.2.7.2 Estados de resultados**

De igual manera que en el punto anterior, se elaboró un consolidado de los estados de resultados de la empresa para el periodo 2013-2015, el cual puede verse en el Anexo 6.

En este sentido los principales resultados están dados por el comportamiento de los ingresos, los gastos y las ganancias o pérdidas, para lo cual se realizó un análisis comparativo del 2015 respecto al 2014 y se concluye que: en el 2015 los ingresos no superaron los del periodo anterior, quedándose por debajo en un 24%, lo cual se ve compensado con la disminución de los gastos en un 28%, permitiendo un incremento de las utilidades en un 21% aproximadamente, lo que indica claramente que el periodo 2015 fue satisfactorio para la empresa. En la tabla a continuación se muestran los resultados antes mencionados:

**Tabla No 6: Análisis del comportamiento de las principales cuentas de PROTEINSA 2014-2015**

<b>CUENTAS</b>	<b>PORCENTAJE 2015 RESPECTO AL 2014</b>	<b>DIFERENCIA PORCENTUAL</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>0,76</b>	<b>-24%</b>
<b>GASTOS</b>	<b>0,72</b>	<b>-28%</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>1,21</b>	<b>+21%</b>

### 2.2.7.3 Estados de flujo de caja

CUENTAS	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>	<b>73.779,76</b>	<b>282.818,78</b>	<b>215.593,50</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>191.249,07</b>	<b>406.429,90</b>	<b>309.305,68</b>
Ventas Operacionales	191.249,07	406.324,03	309.305,68
Otros Ingresos Operacionales	0	105,87	0
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0</b>	<b>153,51</b>	<b>2.128,22</b>
Otros Ingresos	0	153,51	2.128,22
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>-117.469,31</b>	<b>-123.764,63</b>	<b>-95.850,40</b>
Costo Productos Vendidos	-117.469,31	-123.764,63	-95.850,40
<b>GASTOS</b>	<b>-69.084,08</b>	<b>-262.464,39</b>	<b>-190.937,78</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-44.325,62</b>	<b>-75.661,08</b>	<b>-40.165,36</b>
Gastos de Administración	-44.325,62	-75.661,08	-40.165,36
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>-10.086,93</b>	<b>-174.740,03</b>	<b>-142.790,16</b>
Gastos Operativos	0	-161.674,79	-131.449,17
Depreciaciones	-10.086,93	-13.065,24	-11.340,99
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-14.671,53</b>	<b>-12.063,28</b>	<b>-7.982,26</b>
Gastos y Comisiones Bancarias	-14.671,53	-12.063,28	-7.982,26
<b>UTILIDAD</b>	<b>3.113,24</b>	<b>13.494,96</b>	<b>16.346,74</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES</b>	<b>4.695,68</b>	<b>20.354,39</b>	<b>24.655,72</b>
15% Participación de los Trabajadores	704,35	3.053,16	3.698,36
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA</b>	<b>3.991,33</b>	<b>17.301,23</b>	<b>20.957,36</b>
Impuestos sobre la Renta (22%)	878,09	3.806,27	4.610,62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.113,24</b>	<b>13.494,96</b>	<b>16.346,74</b>
<b>Flujo de Caja</b>			
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>4.695,68</b>	<b>20.354,39</b>	<b>24.655,72</b>
Gasto Depreciación	10.086,93	13.065,24	11.340,99
15% participación de los Trabajadores	704,35	3053,16	3698,36
22% sobre impuesto a la renta	878,09	3806,27	4610,62
<b>Flujo de efectivo operativo</b>	<b>13.200,17</b>	<b>26.560,20</b>	<b>27.687,73</b>
Variación del capital de trabajo neto		13.341,45	11.095,28
Inversión	-1.200.000,00		
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-1.186.799,83</b>	<b>13.218,75</b>	<b>16.592,45</b>

En este informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha obtenido la empresa durante los periodos de tiempo determinados, se muestra la presencia de un déficit en el año 2013 ocasionado

por inversión realizada en ese periodo, sin embargo en el año 2014 y 2015 muestra un flujo de efectivo positivo, el cual la empresa puede destinar para pagos de deudas.

#### **2.2.7.4 Indicadores financieros**

En primer lugar, para poder desarrollar este subíndice fue necesario realizar el cálculo de los indicadores financieros, no solo para la empresa PROTEINSA, sino que además se tuvo en cuenta los mismos indicadores para la empresa PRONACA, por ser líder en el mercado ecuatoriano de los alimentos y para que a su vez sirviese de fuente de comparación con la industria. Los datos necesarios de la empresa PRONACA fueron tomados desde el sitio web de la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2016); y tanto los datos como los cálculos correspondientes pueden verificarse en el Anexo 8, no obstante, a continuación se presenta un resumen:

**Tabla No 7: Resumen de los indicadores financieros**

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
Índice de Solvencia o Liquidez Corriente	1,75	0,30
Prueba Acida	3,06	0,17
Liquidez Inmediata	2,55	0,05
<b>ÍNDICES DE ACTIVIDAD</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
Rotación de Cuentas por Pagar	19,01	1,72
Rotación de Cuentas por Cobrar	12,08	14,75
Rotación Activo Total	1,68	1,11
Rotación Pasivo Total	4,24	1,72
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
Endeudamiento Neto	40%	64%
Endeudamiento de Corto Plazo	27%	62%
Endeudamiento Largo Plazo	13%	2%
<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
Apalancamiento Neto o Total 1 (Eficiencia Financiera)	0,60%	35,87%
Apalancamiento Neto o Total 2 (Endeudamiento y Fondos de Propietarios)	65,67%	1,79%
Apalancamiento a Corto Plazo	44,77%	1,72%
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
Margen Bruto	6%	8%
ROI (Rendimiento sobre Activos)	6%	6%
ROE (Rendimiento sobre Patrimonio)	992%	16%

Dentro de los principales resultados que se visualizan en la tabla anterior se tiene que:

Analizando y comparando los resultados sobre los indicadores de liquidez, ciertamente la empresa PROTEINSA presenta valores mucho más bajos que la industria, sin embargo, no son concluyentes si se tiene en cuenta que la falta de liquidez se debe fundamentalmente a las deudas adquiridas producto de la reciente inversión realizada; no obstante, esto representa una desventaja respecto a la industria.

Por otra parte, los índices de actividad, exceptuando la rotación de cuentas por cobrar y del activo total que se encuentran cerca de los parámetros de la industria; el resto se encuentran muy por debajo, denotando principalmente la falta de responsabilidad en el caso específico de las cuentas por pagar, lo que podría traducirse en multas por morosidad que evidentemente afectarían a la empresa y constituyen una debilidad de la empresa.

En el caso del endeudamiento, ciertamente la empresa presenta un alto endeudamiento a corto plazo, incluso muy por encima de la industria, y esto se debe fundamentalmente a la reciente deuda adquirida con los socios a partir de la inversión y el hecho en el que las cuentas por pagar superan con creces a las cuentas por cobrar. No obstante, el endeudamiento a largo plazo es bastante menor, y esto se debe a que el préstamo bancario solicitado por la empresa para la inversión ha sido amortizado en su mayoría, lo cual mejora en cierta medida la situación de la empresa respecto a la industria.

Respecto al apalancamiento, de acuerdo con los resultados del análisis anterior, PROTEINSA al cierre del 2015, podría autofinanciarse en un 35.87%, mientras que el líder del mercado no llega a sobrepasar el 1%, lo cual indica una posición ventajosa para la empresa. Por otro lado, el apalancamiento neto (2), que mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiamiento y la utilización de los fondos de los propietarios, así como, indica cuantas unidades monetarias han vendido de fuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios; en este sentido puede verse que la empresa PROTEINSA solo presenta un 1.79% respecto al 66% de PRONACA en el 2015, lo cual se debe a la poca trayectoria que tiene la empresa, sin embargo, este valor no resulta del todo negativo ya que indica que por cada dólar

que han aportado los socios, la empresa reduce su deuda hasta \$ 0.79 en el 2015.

Por último se tienen los indicadores de rentabilidad, donde puede verse que PROTEINSA se encuentra muy emparejada en cuanto al margen bruto y el rendimiento sobre los activos con la empresa líder de la industria, lo cual constituye una ventaja para la misma, que se traduce en: “por cada dólar de ventas la empresa obtiene una utilidad bruta de \$ 0.08 (\$0.02 por encima de PRONACA) y “por cada dólar de inversión en activos, la empresa generará \$ 0.06 aproximadamente de utilidad neta (igual a PRONACA). En el caso del ROE, el rendimiento sobre el patrimonio es bastante bajo desde el punto de vista comparativo, sin embargo, es válido aclarar que esto se debe fundamentalmente a que la utilidad neta de PRONACA sobrepasa su patrimonio 10 veces aproximadamente lo cual se debe fundamentalmente a su trayectoria y la variedad de productos que ofrece, no obstante, a pesar de estos resultados puede el rendimiento sobre el patrimonio de PROTEINSA indica que la rentabilidad que obtuvieron los inversionistas en el 2015 fue de un 16%, relativamente bueno para una empresa que recién comenzó sus operaciones.

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo, considerando que Proteinsa no cuenta con liquidez para cumplir con estos, debe tomar medidas al respecto pudiendo realizar una reestructuración de activos reducción de gastos de capital y de investigación y desarrollo, es este sentido, no debe realizar nuevas inversiones, salvo las estrictamente necesarias., es por esto que se hace necesaria buenas estrategias administrativas para innovar y desarrollar el potencial de la empresa.

#### **2.2.8 Matriz EFI**

Considerando que el análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, además ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo, la empresa debe diseñar una estrategia, para ello debe conocer o intuir lo antes posible:

La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.

La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.

La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor. Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, la empresa debe referirse al proceso de planificación de la estrategia comercial.

Teniendo en cuenta el análisis anterior se procede a la elaboración de la matriz de los factores internos:

**Tabla No 8 Matriz EFI de PROTEINSA**

<b>Matriz EFI</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
La empresa tiene una cartera de productos diversificado.	0,12	4	0,48
La empresa cuenta con productos que ofrecen sabor, calidad, y salud al cliente.	0,12	3	0,36
La empresa ha incrementado sus utilidades mejorando sus resultados en los últimos años.	0,15	4	0,6
La empresa cuenta con 6 productos estrellas y 3 vacas que puede alcanzar mejor categoría.	0,11	4	0,44
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,88</b>
<b>Debilidades</b>			
La empresa no tiene un departamento de investigación y desarrollo para nuevos productos	0,14	2	0,28
La empresa no tiene una estrategia de marketing que se enfoque en su mercado potencial y en su mercado meta.	0,13	2	0,26

La empresa presenta tres productos vaca que debe fortalecer.	0,13	2	0,26
La promoción y publicidad que utiliza la empresa actualmente son inconsistente y no genera un gran impacto sobre los posibles consumidores de la marca.	0,1	1	0,1
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,90</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,78</b>

### **2.2.8.1 Conclusiones de la matriz EFI:**

De acuerdo con el peso y la calificación otorgada a cada una de las debilidades y fortalezas identificadas a partir del análisis interno de la empresa, se puede comprobar que dentro de las mismas la principal fortaleza es que “La empresa tiene una cartera de productos diversificado”, posición dado por el mayor valor ponderado (0.48).

Por otra parte, la debilidad más importante para la empresa lo constituye precisamente “La empresa no tiene un departamento de investigación y desarrollo para nuevos productos”, que obtuvo un valor ponderado de 0.28, lo cual coincide con las necesidades actuales de la misma puesto que de ello depende en gran medida no solo el mejoramiento de los productos sino también el crecimiento de la cartera.

Por otra parte la empresa tiene varias debilidades que retrasan su crecimiento, una de las más importantes es que la empresa no tiene una estrategia de marketing que se enfoque en su mercado potencial y en su mercado meta y otro factor importante es el fortalecimiento de tres productos vaca.

Así mismo, los resultados de la matriz anterior muestran que, la empresa tiene un puntaje de 2,78, esto quiere decir que la empresa es débil internamente lo que constituye una desventaja frente a la competencia.

Pese a lo anterior, el valor ponderado de las fortalezas (1.88) es mayor que el valor ponderado de las debilidades (0.90), lo que indica que la empresa actualmente presenta un ambiente interno favorable para el crecimiento si se explotan adecuadamente las fortalezas y se realiza una corrección de las debilidades.



### **3. Evaluación y propuesta de mejora**

#### **3.1 Matriz FODA**

A partir de toda la información obtenida y los análisis anteriormente realizados, se procede a la conformación de la matriz FODA con el objetivo de ubicar cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en función de determinar las estrategias de acuerdo con la combinación de variables como se muestra a continuación (Ponce, 2007):

- Estrategias FO (fortalezas y oportunidades): Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO (debilidades y oportunidades): Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA (fortalezas y amenazas): Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA (debilidades y amenazas): Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Seguidamente se muestra el cruzamiento de variables a partir de los criterios identificados en las matrices EFI y EFE, dando lugar a las estrategias en cada caso:

Tabla 4: Matriz FODA

		VARIABLES EXTERNAS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>VARIABLES INTERNAS</b>		<p>O1. Relaciones gubernamentales permiten importar materia prima.</p> <p>O2. Se incrementa la demanda de alimentos rápidos y sin conservantes.</p> <p>O3. Tecnología disponible para mejorar la producción de alimentos.</p> <p>O4. Baja competencia.</p>	<p>A1. Mitos sobre el sabor de la carne vegetal que limitan el consumo.</p> <p>A2. La carne vegetal es un bien inelástico</p> <p>A3. Incremento del desempleo.</p> <p>A5. Bajo poder de negociación con los intermediarios.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<p>F1. Cartera de productos diversificado.</p> <p>F2. Productos con sabor, calidad y saludables.</p> <p>F3. Incremento de la rentabilidad económica.</p> <p>F4. 6 productos estrellas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1. Incrementar los canales de distribución.</p> <p>2. Agregar valor a los productos a través de I+D.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1. Aplicar mejores estrategias de precio y promoción a favor de los clientes sin afectar la economía de la empresa.</p> <p>2. Dar seguimiento a los avances de la competencia.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>D1. Inexistencia de un departamento de I+D</p> <p>D2. Carencia de estrategia de marketing enfocada al mercado</p> <p>D3. Existencia de tres productos vacas.</p> <p>D4. La promoción y publicidad inconsistentes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1. Crear el área de I+D.</p> <p>2. Desarrollar estrategias enfocadas al mercado para incrementar las ventas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1. Aplicar la planificación estratégica en función de mejorar las deficiencias de la empresa.</p> <p>2. Valorar el fortalecimiento de los productos vaca.</p> <p>3. Mejorar la función de marketing de la empresa.</p>

### 3.1.1 Conclusiones de la Matriz FODA

1. Los criterios definidos en las matrices EFI y EFE, donde se determinan y valoran tanto los factores internos como externos de la empresa, se realizó la matriz FODA, como herramienta esencial para determinar las estrategias que debe seguir la empresa para lograr el aprovechamiento de las oportunidades y el enfrentamiento de las amenazas a través de la potenciación de sus fortaleza y rectificación o mejora de sus debilidades.
2. Analizando el cruzamiento de los criterios asociados a las variables correspondientes a las fortalezas y oportunidades, se determina como estrategias FO: el incremento de la producción a través del aprovechamiento de la capacidad instalada con que cuenta la empresa, lo que está estrechamente ligado a la estrategia de vinculada al incremento de los canales de distribución para aumentar las ventas, agregándole además valor a los productos actuales en función del aprovechamiento de la demanda actual y futura.
3. Dentro de las estrategias enfocadas al aprovechamiento de las fortalezas internas para poder enfrentar las amenazas, se considera importante la aplicación de mejores estrategias de precio y promoción a favor de los clientes sin afectar la economía de la empresa; dando a su vez seguimiento a los avances de la competencia para estar al día con los cambios que ocurren en el mercado y poder tomar decisiones oportunas.
4. Analizando las debilidades internas sobre las oportunidades existentes, se considera esencial actualizar y mejorar tanto la estructura corporativa de la empresa (misión, visión, objetivos, valores, políticas), como su estructura organizativa y la gestión de RRHH, no solo haciendo los cambios necesarios sobre el organigrama actual, sino además, considerando el diseño e implementación de los procesos claves que forman parte de la gestión de RRHH como son la capacitación, la motivación y la evaluación. Asimismo se considera necesario la creación del área de I+D para crear nuevos productos y mejorar los ya existentes.
5. Analizando la estrategia FA se hace indispensable Aplicar mejores estrategias de precio y promoción a favor de los clientes, la elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del

proceso de fijación de los mismos porque establece las directrices y límites para la fijación del precio inicial y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio.

6. Por último, dentro de las estrategias DA se considera en primer lugar: aplicar la planificación estratégica en función de mejorar las deficiencias de la empresa, en segundo lugar, valorar la eliminación del producto perro como posible decadente económico para la empresa, y en tercer lugar, mejorar la función de marketing de la empresa no solo desde el punto estratégico, sino también funcional operativo para crear las campañas necesarias para lograr el incremento de las ventas, dar a conocer a la empresa y sus productos, y mejorar la imagen y marca de la misma.

### **3.2 Plan de mejora**

Para el plan de mejora se realiza el análisis de las estrategias que se proponen, donde a su vez se evalúan las que pueden realizarse al momento de la investigación o las que no llevarse a cabo porque dependen de otros estudios paralelos, decisiones de la directiva de la empresa o de factores circunstanciales.

Dentro de las estrategias no realizables al momento de esta investigación se tiene que:

- Para poder incrementar la producción es necesario haber ampliado antes los canales de distribución a modo de garantizar los compradores del nuevo volumen de productos que se generarían en el aprovechamiento de la planta.
- La valoración sobre la eliminación del producto “pescado” depende de las decisiones de la directiva.
- El seguimiento de la competencia debe ser en lo sucesivo, atendiendo a los cambios que esta realice.

Por lo tanto, la propuesta se enfocará en los aspectos estratégicos que pueden mejorarse al momento de la investigación, como lo son:

#### **Objetivo General**

- Incrementar las ventas a través de nuevos productos e I+D

### **Objetivos específicos**

- Mejorar la estructura corporativa de la empresa
- Proponer una nueva estructura organizativa general y definir los procesos de gestión de RRHH
- Mantener la misma cantidad de colaboradores puesto que las máquinas solamente se aprovecharán el 60 % de su capacidad.
- Proponer acciones estratégicas de marketing mix enfocado a las estrategias de precio, promoción y plaza.
- Elaborar un presupuesto para la creación de un área de I+D, con su respectivo plan de trabajo.

A continuación se desarrollan cada uno de los puntos anteriormente mencionados como parte del plan de mejora:

#### **3.2.1 Estructura corporativa propuesta**

Una vez realizado el análisis interno se pudo comprobar ciertas deficiencias relacionadas con la estructura corporativa de la empresa en lo que refiere específicamente a la misión y la visión de la misma; asimismo, la empresa no presenta objetivos definidos; por tanto, como parte de la propuesta se prevé mejorar dichos aspectos, los que se redefinen como se muestra a continuación:

##### **3.2.1.1 Misión**

Somos una empresa ecuatoriana productora de alimentos basados en proteína vegetal, enfocada a todos aquellos consumidores que demandan sustitutos de la carne animal para beneficio de su salud o estilo de vida, cuyos productos son ricos en sabor y de fácil preparación, desarrollados por un personal cualificado y especializado, capaz de garantizar la calidad de los productos en todo momento dentro del proceso productivo.

##### **3.2.1.2 Visión**

Ser empresa líder en el mercado de alimentos a base de proteína vegetal en los próximos cinco años, siendo reconocida a nivel nacional por la calidad y la

variedad de sus productos, así como por el beneficio que aportan estos a la salud nutritiva de los consumidores. De igual forma, ayudar a la sociedad aportando productos naturales y sanos a su dieta, y que a su vez sean sabrosos y de fácil preparación y acceso para satisfacer las necesidades de la misma.

### **3.2.1.3 Objetivos**

Para la determinación de los objetivos que debe tener la empresa en el próximo periodo se tuvo en cuenta en primer lugar, el análisis de la estrategias determinadas, y el objetivo general de la empresa hacia el crecimiento, la rentabilidad y la calidad de sus productos; así mismo se tuvo presente las características que estos deben tener, dígame: que sean realizables, medibles, proyectarles y en función de la eficiencia interna, es por ello que se definen los objetivos específicos, con su respectivo indicador de medida, cuyo crecimiento se proyecta para cada uno de los periodos (corto, mediano y largo plazo).

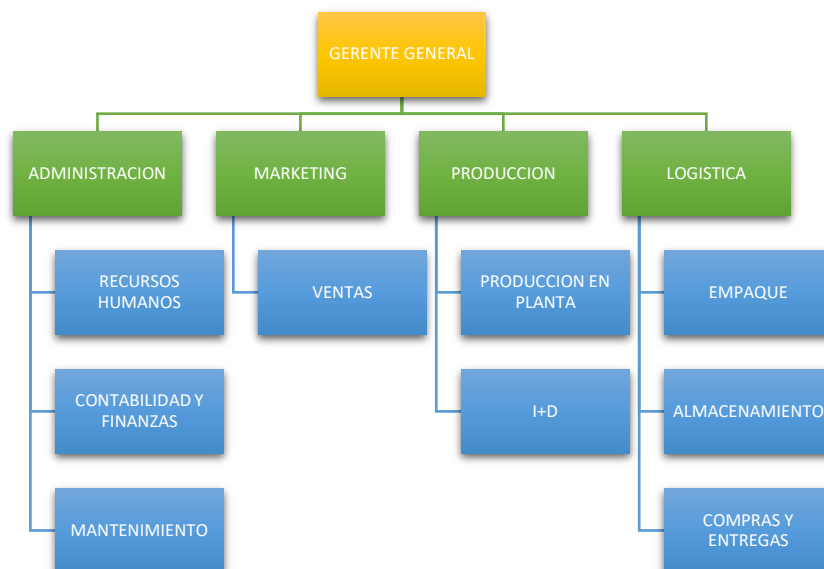
**Tabla No 9: Objetivos de la empresa PROTEINSA**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>MEDIANO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
Participación en el mercado nacional	Número de ventas	10%	20%	30%
Incrementar la Utilidad	Ingresos por ventas	1%	2%	5%
Aumentar la cartera de clientes	Número de clientes	5%	10%	15%
Alcanzar niveles de satisfacción del cliente	Resultados de encuestas realizadas a clientes	85%	90%	95%

## **3.2.2 Estructura organizacional propuesta**

### **3.2.2.1 Organigrama**

Teniendo en cuenta que la actual estructura organizacional no resulta del todo funcional dada la complejización que presenta por exceso de distribución de unidades de supervisión y mando (demasiados jefes), lo que a su vez limita la comunicación interna; se propone la siguiente estructura, mucho más simple para garantizar su funcionabilidad, y donde a su vez se refuerzan los procesos operativos y se disminuyen los procesos de apoyo atendiendo al hecho de que la empresa solo cuenta con 22 trabajadores. A continuación se muestra gráficamente dicha estructura organizacional:



**Figura No 4 Organigrama propuesto**

Como puede verse en la figura anterior, la estructura que se propone se basa en una línea de mando manteniendo al gerente general como figura principal, seguido de una unidad de mando que se agrupa en procesos de administración, marketing, producción y logística, los que a su vez contemplan a su cargo las áreas fundamentales para el desarrollo de los procesos productivos, estratégicos y de apoyo.

Es importante que cada una de las áreas cuente con el personal adecuado, los cuales deben contemplar únicamente las funciones asignadas a cada área y no aplicar a la polifuncionalidad, para de esta manera garantizar la especialización de los trabajadores y lograr mayor eficiencia en el desempeño interno de la empresa.

#### **2.2.2.2 Gestión de RRHH**

Dentro de las dificultades detectadas en la estructura organizacional de la empresa, se pudo detectar que existe una inadecuada o nula definición de los procesos que forman parte de la gestión del recurso humano de la empresa; lo cual constituye una debilidad importante para la empresa y por ello se propone un modelo de gestión de talento humano, el cual ayudará a mejorar la situación empresarial, no solo de los trabajadores, sino de toda la empresa, ya que al trabajar siguiendo un modelo, recursos humanos podrá ejecutar de mejor manera los planes de acción sean estos en el reclutamiento, contratación,

inducción, etc., además de considerar la evaluación del desempeño, capacitación, medición de las competencias, definición clara de funciones y en general la detección de necesidades y el mantenimiento del personal, procurando que el talento humano se sienta satisfecho al trabajar en PROTEINSA y pueda rendir en todas sus capacidades para el logro personal y empresarial, llevando a la empresa a los primeros lugares en su actividad económica.

Se recomienda, para la adecuada aplicación del modelo, integrar un personal de recursos humanos que se encuentre bajo la gerencia administrativa que sea el encargado del seguimiento y soporte en los distintos ámbitos del recurso humano de la empresa, por lo cual se integra dentro de la estructura y se considerará para el modelo propuesto.

Los subsistemas que se proponen están basados principalmente en el modelo de Chiavenato, pero aplicado a la realidad y necesidades de la empresa PROTEINSA, dentro de estos se consideran: el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación de desempeño y la motivación.

Estos subsistemas corresponden a los pasos centrales para lograr un adecuado manejo de los recursos humanos. Parten del levantamiento del perfil y requerimiento de cargo, luego el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y finalmente la motivación. Estos procesos se los realizara por el encargado de Recursos Humanos conjuntamente con el jefe del área que requiere o maneja a un cierto empleado, con la debida autorización de la gerencia general.

De esta manera, en base a la concordancia que exista entre estos dos departamentos y el análisis de los requerimientos, se plantea a continuación los procedimientos requeridos para la gestión de personal, los cuales actualmente no están definidos y se plantean como propuesta para el modelo de gestión del talento humano.

### **Reclutamiento:**

En cuanto al subsistema de reclutamiento, se pudo constatar que en PROTEINSA no se tiene adecuadamente diseñado; por lo que el encargado



deberá identificar las vacantes existentes y seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto.

El reclutamiento no solo puede ser externo, sino también interno, de hecho, el reclutamiento interno constituye un proceso de promoción que motiva a los trabajadores internos, por lo tanto, debería tenerse en cuenta en primera instancia.

Para el reclutamiento existen varios medios y fuentes que permiten obtener candidatos para la vacante en oferta, como por ejemplo:

- Anuncio impreso para trabajadores internos
- Personal recomendado por trabajadores internos
- Anuncios en sitios web de publicación de clasificados que incluyen ofertas de empleo
- Anuncios en prensa local o nacional

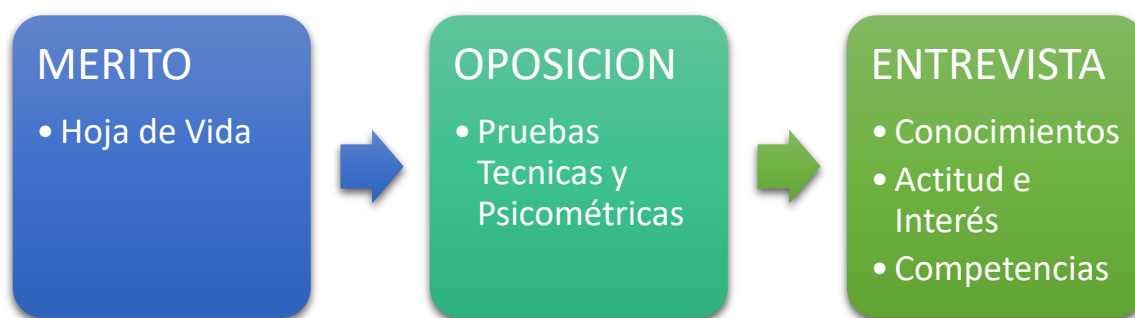
Dentro de estas alternativas algunas son más costosas que otras, dependiendo de la capacidad financiera de la empresa y las necesidades que presente (premura, cantidad de candidatos acorde al perfil del puesto), podrá utilizar indistintamente una o varias de estas opciones.

Con respecto a los anuncios, es importante que estos expresen claramente las características del puesto y el perfil o competencias necesarias como requisitos mínimos para los postulantes.

En este proceso es fundamental contar con la mayor cantidad de candidatos posibles, de manera que la empresa tenga mayor y mejores opciones de selección.

### **Selección:**

El proceso de selección de PROTEINSA no se encuentra bien estructurado del todo, por tal razón se propone una estructura general por pasos que ayuda a disminuir los factores de subjetividad a los que está sometido este proceso.



**Figura No 5: Pasos para el proceso de selección**

El proceso de selección está condicionado por varios factores como la cantidad y calidad de los candidatos que se presenten al proceso, así mismo también depende de la capacidad que tenga el encargado en cuestión para determinar o elegir al aspirante que este más acorde con el perfil del puesto en propuesta.

Este proceso debe realizarse con especial atención sobre la base del perfil requerido, sin tomar a la ligera ninguna de sus fases, ya que este implica no solo tiempo, sino también dinero.

Acorde con el esquema de proceso de selección presentado anteriormente, se puede expresar cada una de estas fases de manera cualitativa, aplicando una escala (que podría ser en base a 100 puntos), que se desagregara en función de las características del cargo y el criterio del personal a cargo del proceso. A continuación se muestra un ejemplo:

**Tabla No 10: Escala asociada a las fases del proceso de selección**

<b>FASES PROCESO SELECCIÓN</b>	<b>ESCALA APLICADA</b>
Méritos	40
Oposición	40
Entrevista	20
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fuente:** (Galarza, 2016)

El sistema de calificación aplicado a cada fase del proceso de selección se debe emplear a cada uno de los subprocesos que estas fases contienen en sí, como

una forma de facilitar y viabilizar el procedimiento. A continuación se muestra en la siguiente tabla un ejemplo de cómo podría ponderarse la escala aplicada por cada campo de información de interés.

**Tabla No 11: Escala asociada a cada ítem**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>ESC.</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>ES C.</b>
HOJA DE VIDA	40	Formación	15
		Experiencia	10
		Capacitación	5
		Conocimientos Informáticos	5
		Idioma	5
		<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
PRUEBAS	40	Pruebas de conocimiento	20
		Pruebas Psicotécnicas	20
		<b>TOTAL</b>	<b>40</b>
ENTREVISTA		Conocimientos	3
		Actitud	4
	20	Interés	3
		Competencias	10
		<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Referente al ejemplo anterior, es mencionable que cada uno de los ítems señalados debe ser sometido a mayor especificación acorde con el perfil que se desea para el cargo en cuestión, un ejemplo es el caso de un Jefe de Logística, dentro del área de conocimientos un aspecto importante es que este debe saber conducir, y por supuesto, tener licencia para ello, de lo contrario sería descartable porque esta es una función importante para el cargo, y así sucesivamente pueden existir rasgos primordiales que no deben pasarse por alto según sea el cargo.

Es necesario que al momento de realizar, tanto las pruebas como la entrevista, se haya realizado una preparación previa en ambos sentidos, y no ejecutar estas actividades bajo improvisación.

Una vez concluido el procedimiento, el entrevistador tendrá los resultados de las evaluaciones de cada aspirante por donde le será fácil determinar cuál es mejor candidato para el puesto, no desde la comparación entre ellos sino desde el cumplimiento con los requisitos del perfil.

**Capacitación:**

Si bien este proceso se enfoca en desarrollar destrezas y conocimientos en lo que respecta al puesto de trabajo, también se enfoca en desarrollar características de la personalidad y comportamientos ligado a lo que serían las competencias, lo cual repercute directamente en el resto de las áreas y actividades de las empresas; de ahí la relevancia de contar con un proceso de capacitación bien estructurado y que sea implementado con periodicidad, es por ello que a continuación se proponen las etapas fundamentales que pueden conformar la estructura de este proceso.

1. Detección de necesidades de capacitación o diagnóstico: El departamento de recursos humanos realizara un diagnóstico para determinar las necesidades actuales de acuerdo al área o departamento específico. Los requerimientos se determinaran a través de encuestas en donde los empleados darán a conocer sus necesidades y requerimientos.
2. Programa de capacitación para atender las necesidades: En base a las encuestas realizadas al personal el departamento de recursos humanos, tomara planes de acción en programas de capacitación a través del diagrama de Gantt con la finalidad de establecer responsables y dar seguimiento al proceso.
3. Implantación y ejecución del programa de capacitación: La implementación de las capacitaciones se lo realizará previa la aprobación del plan de capacitación, con los tiempos y fechas establecidas, el programa estará a cargo del departamento de recursos humanos y su autorización lo hará el departamento de gerencia general.
4. Evaluación de los resultados: Las evaluaciones se las realizará a través de test, para determinar si se alcanzó el nivel esperado de conocimiento, habilidades y tecnificación.

Como bien es conocido, existen varias vías, tanto internas como externas, para la capacitación de los trabajadores, algunas más costosas que otras, pero en resumen, estas deben estar en concordancia con las necesidades en el puesto

de trabajo o la empresa; a continuación se muestran algunas de las acciones que se proponen:

- Capacitación externa a un individuo que luego transmitirá el conocimiento adquirido al resto de los integrantes.
- Capacitación colectiva mediante la contratación de empresas de asesoría.
- Los veteranos de la empresa pueden capacitar y entrenar a los nuevos trabajadores o a los más jóvenes, viceversa, los más jóvenes pueden aportar conocimientos a los veteranos respecto a las nuevas tendencias o tecnologías.

### **Evaluación del desempeño:**

En este sentido se propone el método de evaluación del desempeño mediante la lista de verificación (check-list), donde se listan propiamente los indicadores que se consideran para cada puesto de trabajo, a los cuales se les asignara una puntuación a escala en correspondencia con los niveles de cumplimiento de los mismos y de esta manera se puede obtener una valoración cuantitativa de los resultados individuales de cada empleado. A continuación se muestran algunos de los indicadores y la escala que se podrían utilizar por el método de Chiavenato (2009):

**Tabla No 12: Indicadores y escala para la evaluación del desempeño**

<b>INDICADORES</b>
Habilidades para decidir
Adaptación al cambio
Acepta dirección
Nivel de responsabilidad
Actitud
Cumplimiento de Normas
Cooperación
Autonomía
Atención a los costos
Iniciativa
Manejo de la presión
Conocimientos
Liderazgo
Calidad del trabajo
Productividad
Practica de seguridad

Planificación y organización	
Cuidado del patrimonio	
<b>ESCALA</b>	
Mal	1
Regular	2
Bien	3
Muy bien	4
Excelente	5

Con respecto a los indicadores, estos refieren los comportamientos y actitudes que la organización valora o espera de sus empleados, por supuesto, mientras mejor sea el desempeño de los trabajadores, mayor será el resultado de evaluación. Estos indicadores deben estar en función de cada uno de los puestos de trabajo, para lo cual se definirán de manera específica en los casos que sea necesario.

Es importante además señalar que en este sentido, la evaluación del desempeño no es unipartidaria, es decir, que la valoración debe estar dada por acuerdo de las partes, dígase el evaluador y el evaluado, de manera que ambos estén en concordancia con el aporte y beneficio para la empresa que se espera del evaluado.

Es válido señalar, que sea cual sea el método que se aplique para este proceso, debe comunicarse efectivamente a todos los miembros de la empresa, detallando los objetivos que se pretenden en el proceso y la repercusión del mismo sobre el beneficio de las partes, a modo de fomentar una actitud de compromiso y responsabilidad hacia el mismo.

### **Motivación:**

Por último, PROTEINSA no cuenta actualmente con un proceso de motivación definido y estructurado, por lo tanto, se propone el siguiente procedimiento, donde se tienen en cuenta los aspectos fundamentales que influyen en la motivación, dígase la remuneración y los incentivos, de donde deriva que los resultados, la calidad y la satisfacción de los empleados sea mayor.

La remuneración se compone por dos partes esenciales, la remuneración fija y la variable. La parte fija se reconoce como básica, y la parte variable está en función de los resultados alcanzados por el cumplimiento o sobrecumplimiento

de las actividades, que varía de una empresa a otra en dependencia de la capacidad financiera que presenten las mismas.

La remuneración debe ser definida acorde con el cargo al que se aplica, en correspondencia con el mercado laboral para que sea competitiva y estructurada de manera equitativa y consecuente para que actúe como fuente de motivación.

En el caso de la remuneración variable, no aplica para Ecuador sobre sistemas de pago por resultados o a destajo porque no están definidos en el Código de Trabajo.

Por otro lado se tienen los programas de incentivo, los cuales pueden ser económicos o no, sin embargo, no necesariamente deben incluir actividades de altos costos, por el contrario, existen muchas maneras de realizar incentivos aplicando el mínimo de esfuerzo y nada de dinero. Los incentivos dependen de los resultados obtenidos individualmente con respecto a los objetivos y metas de la organización, por tanto, dependen en gran medida de las evaluaciones del desempeño.

En Ecuador existen varias formas de incentivos estipuladas por la legislación vigente referente al Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social, como es el caso del pago del 15% de las utilidades liquidas anuales a los trabajadores, el reconocimiento de beneficios sociales obligatorios que incluyen pagos de horas extras, vacaciones pagadas, pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo y la afiliación al IESS, así mismo se tiene otras especiales como es la jubilación, licencias por maternidad y paternidad, y otros subsidios.

A continuación se muestran ejemplos de incentivos tanto económicos como no económicos.



**Figura No 6: Incentivos económicos y no económicos**

### 3.2.3 Marketing Mix

Teniendo en cuenta las recientes inversiones realizadas por la empresa como parte de las estrategias enfocadas al producto, las cuales estuvieron estrechamente vinculadas al mejoramiento de la imagen (Branding), el incremento o mejoramiento de los atributos de los productos a través de la compra de nuevas recetas y condimentos agregados, así como el mejoramiento del empaque, se considera prudente esperar a los resultados que tenga el departamento de I+D sobre este aspecto para definir nuevas estrategias. Es por esta razón que la propuesta de mejoras estratégicas con relación a la mezcla de marketing se enfoca solamente al precio, la plaza y promoción por la influencia que actualmente estos elementos tienen como debilidad para la empresa. Para revisar los costos del Marketing Mix revisar el Anexo 5.

#### 1.2.3.1 Precio

Teniendo en cuenta lo que plantean Kotler y Armstrong (1996) en el libro *Principles of Marketing*, donde dicen que “el precio es el único factor dentro de la mezcla del marketing mix que produce ingresos para la empresa”, por lo tanto



hay que prestarle mucha atención, por lo tanto, se considera importante definir estrategias de fijación, de entrada, de ajuste y continuación de precio, con lo cual la empresa no cuenta actualmente.

En este sentido se definen las siguientes estrategias:

- Estrategia para fijar precio: El precio debe cubrir los costos asociados al proceso de transformación del producto, donde se obtengan las máximas ganancias basadas en un margen consecuente, que simultáneamente haga del precio un elemento competitivo del producto. Teniendo en cuenta la crisis por la que transita el país, se considera prudente no elevar el margen de ganancia en el precio actual de los productos para no afectar la lealtad de los clientes actuales, por lo que el precio se mantendrá en un promedio de \$2,60 sin embargo la empresa debe aumentar sus ventas para obtener una mayor rentabilidad del 65% de utilidad bruta. Una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del proceso de fijación del precio inicial, la estrategia consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio gracias a las economías de escala para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio.
- Estrategia de entrada: Esta estrategia aplica en el caso de la introducción de nuevos productos, donde se considera necesario aplicar estudios (encuestas) que le permitan a la empresa determinar a ciencia cierta y no de manera empírica, cuál sería el precio que los consumidores finales estarían dispuestos a pagar para de esa forma garantizar en cierta medida la venta de los productos, si la empresa entra en un nuevo mercado, habrá que decidir si lo hace durante la etapa de introducción, Otra opción consistirá en esperar o ingresar durante la primera parte de la etapa de crecimiento, después que la compañías pioneras hayan demostrado que se trata de un mercado viable.

- Estrategia de ajuste: Atendiendo a la participación que obtenga cada producto en el mercado, se deben aplicar estrategias de ajustes de precio como: fijación de precios de descuento acorde con temporadas, tipos de clientes y lugares de distribución del mismo, lo cual debe realizarse a través del análisis circunstancial atendiendo a los aspectos mencionados y con cierta regularidad para incrementar los beneficios de la empresa.
- Estrategia de continuación: se debe seguir las tendencias de consumo, enfonda a los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, para de esta manera adaptar los precios de una manera dinámica propiciando que el producto no pierda su atractivo; por supuesto, sin afectar económicamente a la empresa.

### **3.2.3.2 Promoción**

La empresa utiliza una mezcla de promoción con una estrategia de empujar en la cual se pretende tener actividades de marketing como ventas personales y publicidad, pero se espera reforzar la promoción del mismo mediante los distribuidores a los cuales se redirige las actividades de marketing para llegar al consumidor final.

### **Redes Sociales**

Se debe utilizar un enfoque basado en la participación en redes sociales principalmente en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube en donde se puede publicar en ciertas páginas de comunidades y grupos especializados como los de vegetarianos, veganos, celíacos u otros movimientos contra el consumo de carne animal, así como también en el perfil de la red social de empresa. Los costos por publicar son gratuitos ya que al crear un perfil, enviar un tuit o publicar un post no tiene ningún costo, solo se requiere invertir en tiempo utilizando una red de internet ya presupuestada, así mismo, se consideran los convenios de publicidad pagada en Facebook y Google con el fin de llegar a más potenciales clientes.

Tabla No 13: Costos redes sociales e internet

<b>REDES SOCIALES E INTERNET</b>	<b>COSTO</b>
Facebook	\$ 50.00 semanales
Twitter	\$ 0.00
Instagram	\$ 0.00
YouTube	\$ 0.00
Google	\$ 0.01 por cada click

### **Venta personal**

La empresa ya cuenta con una fuerza de ventas, la cual podría incrementarse a través de contratos freelance donde medien pagos por comisiones en función del volumen de ventas, ésta será responsables de atraer nuevos distribuidores siguiendo un proceso de ventas (Prospección, reaproximación, aproximación, presentación y demostración del producto, manejo de objeciones, cierre y seguimiento) con el objetivo de construir y mantener relaciones rentables por ende con la prospección y calificación de los posibles distribuidores potenciales.

### **Ferias comerciales**

Participación en Ferias gastronómicas, orgánicas y artesanales. Se aprovechará la oportunidad de eventos turísticos y gastronómicos durante el año en centros de exposiciones y hoteles para entregar publicidad impresa y crear puestos de degustación de elaborados a partir de los productos con los que cuenta la empresa.

### **Relaciones públicas**

A través de este recurso se puede influir en la conciencia de los consumidores de manera considerable, teniendo en cuenta que en la actualidad existen varios programas que apoyan e impulsan el consumo de productos nacionales y naturales, donde se realizan varias actividades como ruedas de prensa, degustaciones y promoción de marcas, donde los productos de PROTEINSA, dadas sus características, puede participar.

En este sentido el material promocional a utilizar serán: rollups, trípticos, afiches colgantes, entre otras formas de publicidad impresa, donde se indicaran los beneficios para la salud que aporta cada producto, sus ventajas nutritivas y

recetas varias para demostrar la versatilidad de los producto en cuanto a formas de preparación; además se utilizaran impulsadoras para puntos de degustación o demostración de recetas con la carne vegetal en sus diferentes presentaciones, para que el consumidor se familiarice con el sabor y la textura.

### **Promoción de ventas**

En este sentido se podría utilizar:

- **Vales descuento:** el envío de vales descuentos puede parecer que tiene el mismo efecto que un descuento directo, pero lo cierto es que hace un llamamiento al consumo. Crea una oportunidad, plantea una exclusividad (hay que tener el bono) y lo plantea en un periodo de tiempo determinado, por lo que crea la urgencia.
- **Programas de fidelidad:** valorando la recurrencia de las operaciones comerciales con ciertos clientes se puede premiar la fidelidad mediante promociones exclusivas, ofertando los productos de mayor interés o regalando otros de menor demanda, que podría atraer ingresos futuros.
- **Concursos en redes sociales:** Creando juegos o sorteos se fomenta la participación de los usuarios para obtener premios, lo cual puede crear capital de marca si se orienta adecuadamente. En último término esto ayudará a promocionar nuestros productos, sobre todo si logramos que estos sean percibidos como algo deseado.

Este tipo de promoción es utilizado por la empresa en su soporte de divulgación y difusión de productos ya que no incurre en costo alguno. La marca va ganando un espacio destacado de forma espontánea, lo que permite el reconocimiento del público.

#### **3.2.3.3 Plaza**

Dentro de las estrategias propuestas se prevé la ampliación de los canales de distribución, en este sentido los nuevos canales serian: la Corporación el Rosado, supermercados Aki y Gran Aki, supermercado Santa María y Supermercados Tía.

Otra forma de llegar al paladar del consumidor es mostrándoles la forma de preparar las carnes vegetales a través de la gastronomía que se sirve en hoteles y restaurantes a nivel nacional, los cuales se abastecen a través de distribuidores nacionales de productos refrigerados, principalmente vegetales o lácteos, donde se garantiza el transporte con la cadena de frío.

Asimismo, la empresa podría optar por otro canal indirecto de distribución ofreciendo sus productos a domicilio con precios más bajos que en supermercados, a su vez también promocionar el producto de forma directa a los clientes mediante volantes los cuales irían dentro de cada canasta de compra.

### 3.2.4 Investigación y Desarrollo

Teniendo en cuenta que actualmente en la empresa PROTEINSA área de investigación y desarrollo no existe, el mejoramiento, la innovación y creación de nuevos productos se está retrasando y constituye la debilidad más fuerte que hoy en día presenta la empresa.

Por otra parte, la estrategia de crecimiento que se propone para la empresa depende directamente de la capacidad de la misma para la creación de nuevos productos y nuevas líneas de negocio.

Es por estas razones que se recomienda a la empresa habilitar un pequeño laboratorio dentro de la planta de producción donde existe un espacio físico disponible que actualmente no se encuentra en uso.

A continuación se describe el costo de los elementos estructurales como de los medios y equipos necesarios para conformar el laboratorio de I+D:

**Tabla No 14: Costos asociados a la habilitación del laboratorio I+D**

DESCRIPCIÓN	Costo
Habilitación del laboratorio	3.500,00
Bomba de presión Vacío	1.200,00
Cocina	690,00
Horno	370,00
Refrigerador	650,00
Cuenta calorías	40,00
Incubadora	1.615,00

Homogenizador de solidos	2.000,00
Autoclave (Sterifil en polisulfona)	1.089,00
Poliarimetro	850,00
Extractor de olores	347,00
Equipo para anaerobiosis	260,00
Balanza Analítica	1.434,00
Cabina de flujo laminar vertical	2.875,00
Microscopio	585,00
Estufa de circulación forzada	850,00
Medidor del Ph	30,00
Horno secado al vacio	2.580,00
Medio de cultivo Mcoli blue	1.250,00
Membranas mellipore x12	396,00
Total	22.611,00

También se recomienda asesorarse gratuitamente por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), el cual ya ha realizado un sin número de investigaciones utilizando granos andinos como es el chocho, la quinua, el amaranto, como posibles materias primas para el desarrollo de nuevos productos.

A continuación se muestra el cuadro de nuevos productos con la inversión estimada, se recomienda desarrollar productos con la maquinaria y utilizando formulas ya existentes porque de esta manera se aprovechará la maquinaria que esta subutilizada el costo de inversión en maquinaria es nulo al igual que el gasto del personal.

**Tabla No 15: Costos asociados a la elaboración de nuevos productos**

PRODUCTO	AÑO	INVERSIÓN ESTIMADA PARA INVESTIGACIÓN
Hamburguesa de garbanzo	2016	\$ 500,00
Hamburguesa de Frejol rojo	2016	\$ 600,00
Salchicha de soya con chochos	2016	\$ 500,00
<b>TOTAL 2017</b>		<b>\$ 1.600,00</b>
Queso crema de chocho	2017	\$ 600,00
Queso mozzarella de chocho	2017	\$ 600,00
Queso cheddar de chocho	2017	\$ 600,00
<b>TOTAL 2018</b>		<b>\$ 1.800,00</b>
Mortadela de soya	2018	\$ 500,00
Longaniza de soya	2018	\$ 500,00
Mix de arroz relleno	2018	\$ 500,00
<b>TOTAL 2019</b>		<b>\$ 1.500,00</b>

Strips de pollo	2019	\$ 600,00
Hamburguesa a la mexicana	2019	\$ 600,00
Hamburguesa a la francesa	2019	\$ 600,00
<b>TOTAL 2020</b>		<b>\$ 1.800,00</b>
Pastel de plátano maduro con chocho	2020	\$ 400,00
Arepas de quinua	2020	\$ 600,00
Salchicha de Quinua	2020	\$ 600,00
Humitas de quinua	2020	\$ 500,00
<b>TOTAL 2021</b>		<b>\$ 2.100,00</b>

En la inversión es necesario tomar en cuenta los gastos de etiquetado, prueba de materia prima, análisis de laboratorio y el registro sanitario. Se estima que la inversión para la creación de nuevos productos en el mercado hasta el 2021 es de 91.500 dólares generando unas ventas de 2.170.000 de dólares. Este cálculo se lo realizó basándose en las ventas del nuevo producto Medallón de Quinua. El cuadro de ceración de nuevos productos se lo puede ver en el Anexo 9.

#### **1.2.4 Resumen de la propuesta**

Teniendo en cuenta todos los planteamientos propuestos anteriormente, se procede a la elaboración del mapa estratégico y plan de acciones correspondiente de la siguiente manera:

3.2.5.1 Mapa estratégico





### 3.2.5.2 Plan de acciones de mejora

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PRESUPUESTADO	IND. DE GESTIÓN
Incrementar la participación en el mercado y cartera de clientes	Mejorar el Marketing Mix	Promoción de los productos de la empresa, publicidad y relaciones públicas.	Gerente General Jefe de Marketing Encargado de Ventas	Anual	\$ 45 288,00	Cantidad de Ventas
		Captar nuevos clientes	Jefe de Marketing Encargado de Ventas	Permanente	\$ 40000.00	
Incremento de la utilidad	Mejora de la estrategia corporativa	Aplicar la estructura corporativa propuesta (misión, visión y objetivos)	Gerente General	Permanente	\$ 0.00	Cumplimiento de objetivos Ingresos por ventas
Alcanzar mayores niveles de satisfacción del consumidor final.	Desarrollo I+D	Creación del laboratorio para I+D	Gerente General Jefe de Producción	Inmediato	\$80.766,44	Espacio físico del laboratorio habilitado para la actividad I+D
		Mejoramiento de los productos actuales	Jefe de Producción Encargado de I+D Operarios de la planta de producción	Anual	Por investigar	Productos con valor agregado en función de los requerimientos del consumidor final
		Elaboración de nuevos productos	Jefe de Producción Encargado de I+D Operarios de la planta de producción	Cinco años	\$ 8.800,00	Cantidad de nuevos productos
Aplicar la planeación estratégica operacional y administrativa.	Aplicar la planificación estratégica en función de mejorar las deficiencias de la empresa.	Establecer los objetivos estratégicos	Gerente	Permanente	\$ 0.00	Cumplimiento de las acciones planificadas
		Diseñar las acciones para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos				

## **4 Proyección y Evaluación financiera sobre flujos incrementales**

### **4.1 Proyección de estados de resultados**

A partir de la determinación del porcentaje del crecimiento de las ventas que se prevé (Anexo 9) una vez ampliado los canales de distribución, tras la segmentación en varias ciudades y el crecimiento de la población por estratos, así como la inversión y los costos asociados al plan de mejora, se pudo realizar la proyección de los siguientes estados:

Estado de resultados (Anexo 11): Con una facturación en el primer año de implementado el plan de mejora de unos \$ 1.126. 218 en el 2017, alcanzando los \$ 1. 822.614 en el 2020; puede notarse como se incrementan las utilidades netas a \$ 238.304 en el 2017, tres veces más de lo alcanzado en el 2015 (\$23.277); las cuales, en lo sucesivo, se comportan favorablemente para el resto de los años proyectados.

Estado de situación financiera (Anexo 12):

- Teniendo en cuenta las inversiones proyectadas asociadas a la habilitación espacial e instrumental del laboratorio I+D, la compra de certificaciones y software, así como la compra de la camioneta por el incremento de los canales de distribución que se prevé, los activos totales aumentan en el primer año a \$ 637368,52.
- Respecto a los pasivos totales, puede notarse como este el primer año se eleva considerablemente lo cual se debe al proceso de inversión proyectado, así como las deudas bancarias contraídas por la organización en periodos anteriores, no obstante, a medida que estas se amortizan, los pasivos disminuyen considerablemente.
- Por otra parte, en el estado de situación financiera puede visualizarse como el patrimonio se ve incrementado hasta alcanzar \$ 653.329,32 en el 2017, donde se evidencia un continuo crecimiento dado por los resultados favorables que se prevén en la actividad y la utilidad ganada para cada uno de los periodos.

Estado de flujo de caja o efectivo (Anexo 12): Dados los resultados del estado de flujo de caja puede verse un flujo total de efectivo al final del 2017 de \$ 517.625,34, el cual experimenta constante crecimiento hasta llegar a los \$ 1.430.957,18 en el 2020; esto demuestra la amplia capacidad de generación de efectivo que tiene el proyecto una vez implementadas las mejoras propuestas.

El estado de flujos de efectivo, proporciona un resumen de flujos de efectivo durante un periodo específico, dicho estado, proporciona una visión dentro de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, además hace cuadrar a éstos con los cambios en su efectivo y en sus valores negociables durante el periodo en cuestión, en este sentido la empresa ha experimentado constante crecimiento en su inicio, creando confianza para determinar que está en capacidad seguir aumentando, aplicando nuevas estrategias administrativas.

Los Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto; un estado proforma En conclusión el Estado de Resultados en el cual se refleja de manera detallada el resultado final de un ejercicio, se determina que la empresa obtiene una utilidad sus cuentas principales son: ventas, devoluciones s/ventas, descuentos s/ventas, inventario inicial, inventario final, compras, descuentos y devoluciones s/compras, costo de lo vendido y utilidad perdida bruta.

#### **4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital**

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en producción, en la inversión inicial necesaria se considera la inversión fija para habilitar el laboratorio I+D, los gastos de investigación y producción de los nuevos productos a poner en el mercado en el 2017, así como los gastos asociados a certificaciones y software necesarios.

La inversión inicial es de \$89.566,44 (Ver Anexo 13), formada por una inversión fija de \$ 27.319,00, inversión en intangibles equivalentes a un total de \$ 23.600,00 y un capital de trabajo de \$ 38.647,44, calculado en base a los gastos

operacionales asociados a la producción de los nuevos productos para los primeros 3 meses.

Se prevé que el financiamiento para la inversión inicial sea aportado en un 60% por capital propio de la empresa equivalente a \$ 53.739,86, y el 40% deriva de un préstamo bancario de \$ 35.826,57 con el Banco Pichincha, con una tasa de interés anual del 18% para cinco años, lo que equivale a un pago anual de \$ 8.455,07 por concepto de capital e interés. (Ver Anexo 14)

### **4.3 Estado y Evaluación financiera del negocio**

La evaluación financiera del proyecto (Anexo 15), aplicando la tasa de descuento CAPM de un 25.58%, se obtiene un VAN positivo de \$ 1.766.149,47, por lo que al ser positivo el VAN se determina que el plan de mejoras genera beneficios para la empresa, además, se obtiene una TIR de 135%, mayor a la tasa de descuento, lo que indica claramente que se puede aceptar la propuesta; donde además, es válido aclarar que la inversión se recupera en menos de un año de implementado el proyecto.

### **4.4 Índices financieros**

Los índices financieros, en el Anexo 16, que maneja la empresa son competitivos con la industria. La empresa cuenta con la liquidez necesaria para mantener sus pasivos con o sin mejora debido a sus incrementos en ventas, tiene una razón corriente promedio de \$2.27 que está por encima de la industria en \$1,14. La empresa tiene capacidad de solvencia sobre sus activos, en un promedio de \$2,16 de activo por cada dólar de pasivo, lo que le permite tener una capacidad de endeudamiento para acelerar su crecimiento. La rentabilidad se la puede medir con el margen neto de utilidades, con el plan de mejora la empresa espera tener un margen del 28,51% en el 2017 comparado con el de la industria de un 6%. Los índices de actividad dependen del negocio, PROTEINSA mantendrá una rotación promedio del inventario de 66 veces en el año similar al de la industria de productos de consumo.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de la Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan, la empresa registra un incrementos en ventas el cual ha lograrlo con planes estratégicos, mediante la captación y fidelización constante de clientes y un plan operativo incrementando las ventas en corto plazo, mediante acciones de estímulo que han logrado una decisión de compra instantánea.

## 5. Conclusiones

- Un negocio funciona mejor estableciendo lineamientos, objetivos y estrategias para lograr una sinergia empresarial y que todas las áreas trabajen para llegar a la misma visión. Es recomendable que el gerente se haga cargo del seguimiento del mapa estratégico para medir el avance de los objetivos.
- La empresa tiene muchos campos por desarrollar y crecer para mejorar su rentabilidad. Green Products es una marca nueva y el consumidor tiene inquietudes sobre su uso, sabor y beneficios tangibles e intangibles, por lo que la inversión en publicidad y promoción son necesarios para enseñar y educar al consumidor.
- También es recomendable que los cargos altos de la empresa realicen cursos para mejorar su capacidad de liderazgo, habilidades gerenciales, manejo del personal, sistemas de comunicación, manejo del estrés y formas para el manejo de empresas familiares.
- La rentabilidad del plan de mejora (TIR) es del 135%, haciéndolo un proyecto viable para mejorar su crecimiento y rentabilidad.
- Un negocio debe ser rentable para poder funcionar, de otra manera se convierte en algo inoperativo. Al implementar el plan de mejora sugerido se espera que el margen neto de utilidades alcance el 28,51 % sobre las ventas.
- La empresa tiene una ventaja competitiva al contar con la maquinaria, las adecuaciones y el know how para la elaboración de productos a base de

proteína vegetal por lo que se sugiere crear nuevos productos para utilizar la capacidad de producción al 80%.

- La tendencia del mercado está girando hacia la comida saludable por lo que la empresa tiene que aprovechar esta oportunidad para posicionarse en el mercado ecuatoriano.
- La forma más rápida de crecimiento está en el crecimiento de las ventas, por esa razón al estar en más autoservicios y crear nuevos productos se espera que las ventas aumenten al 10% en promedio, generando un margen de utilidad del 28.51 %.

## 6 Referencia

ARCOSA. (2015). *Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados*. Quito: s.e.

Asamblea Constituyente. (2015). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: s. e.

Cástor, A. (28 de noviembre de 2013). *Nutricionista en casa*. Obtenido de Nutricionista en casa: <http://nutricionistaencasa.com/?paged=5&author=2>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.

Congreso Nacional. (2006). *Ley Orgánica de Salud*. Quito: s.e.

Crecenegocio. (21 de junio de 2014). *Los objetivos de una empresa*. Obtenido de Crecenegocio: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Dominguéz, N. (28 de octubre de 2015). *La OMS declara cancerígena la carne procesada*. Obtenido de El País: [http://elpais.com/elpais/2015/10/26/ciencia/1445860172\\_826634.html](http://elpais.com/elpais/2015/10/26/ciencia/1445860172_826634.html)

EKOS Negocios. (2015). *Industria del Ecuador*. *EKOS Negocios*(13), 50-52.

EKOS Negocios. (2015). *Ranking Empresarial*. Obtenido de EKOS Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx?i=1&a=2011>

El Comercio. (18 de marzo de 2010). *La carne vegetal tiene más proteínas*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/carne-vegetal-mas-proteinas.html>

- El Comercio. (2013). *6 de cada 10 ecuatorianos tiene sobrepeso*. Obtenido de El Comercio: [http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Ecuador-sobrepeso-nutricion-obesidad-ecuatorianos-alimentacion\\_0\\_1050495093.html](http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/Ecuador-sobrepeso-nutricion-obesidad-ecuatorianos-alimentacion_0_1050495093.html).
- El Emprendedor. (21 de abril de 2014). *CFN lanza programa de financiamiento para Pymes*. Obtenido de El Emprendedor: <http://www.elemprendedor.ec/cfn-lanza-programa-para-pymes/>
- El Universo. (7 de enero de 2014). *Ecuador registró inflación de 2,70% en 2013*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>
- Galarza, A. (2016). *Análisis de la gestión del Talento Humano en las PYMES medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado*. Quito: s.e.
- INEC. (2015). *Inflación mensual 2015*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte\\_inflacion\\_01\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf)
- INEC. (18 de Enero de 2016). *Ecuador registra un desempleo de 4.77% en diciembre de 2015*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. México: Prentice Hall.
- MAGAP. (2015). *En Ecuador se vende soya transgénica sin que los consumidores lo sepan*. Obtenido de Ballenitasi.org: <http://www.ballenitasi.org/2014/03/en-ecuador-se-vende-soya-transgenica.html>
- MarketingActivo. (17 de marzo de 2015). *TENDENCIAS EN EL CONSUMO DE ALIMENTOS EN AMÉRICA LATINA*. Obtenido de MarketingActivo: <http://marketingactivo.com.ec/tendencias-en-el-consumo-de-alimentos-en-america-latina/2015/03/17/>

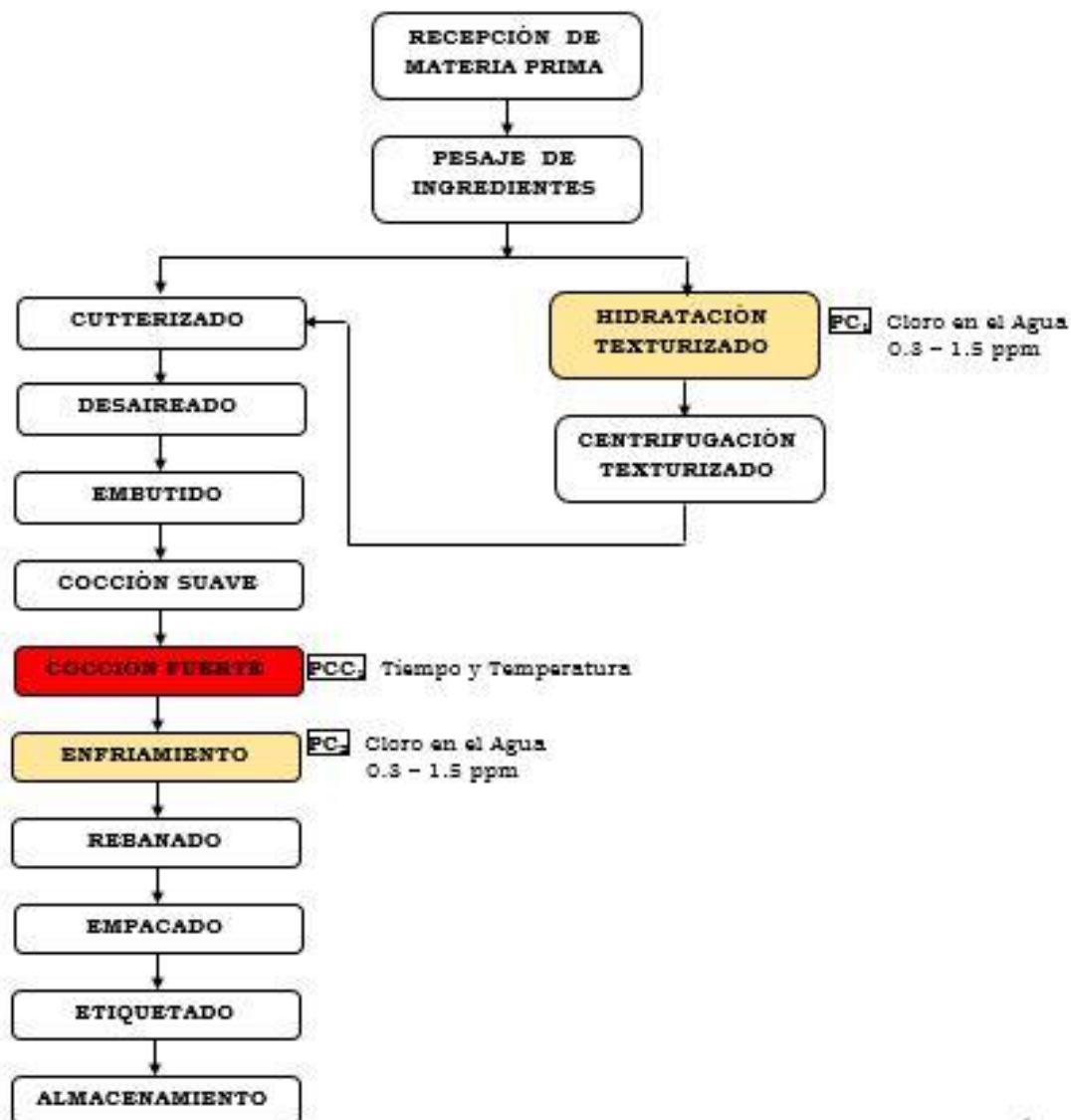


- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2015). *Ecuador y China elevan su relación a Asociación Estratégica durante visita de estado en Beijing*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana: <http://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-china-elevan-su-relacion-a-asociacion-estrategica-durante-visita-de-estado-en-beijing/>
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición – ENSANUT*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/>
- OMS. (Junio de 2016). *Obesidad y sobrepeso*. Obtenido de OMS: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. En E. S. Tomás, *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA* (págs. 113-130). México, D.F.: s.e.
- Pro Ecuador. (28 de abril de 2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Obtenido de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Sala de Prensa. (04 de abril de 2016). *Ministra de Salud Pública alerta sobre la obesidad y el sobrepeso*. Obtenido de Asamblea Nacional República del Ecuador: <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/42686-ministra-de-salud-alerta-altos-niveles-de-obesidad-y>
- Superintendencia de Compañías Ecuador. (2016). *PRONACA*. Obtenido de Superintendencia de Compañías Ecuador: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/>
- Uribe, F. (2015). *INFORME SECTORIAL ECUADOR: ALIMENTOS*. Obtenido de Pacific Credit Rating: [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_alimentos.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf)

## **Anexos**

# Anexo 1. Proceso productivo de elaboración de proteína de soya en forma de jamón según el Manual de Operaciones de la empresa PROTEINSA

## FLUJOGRAMA DE PROCESO "PROTEÍNA DE SOYA EN FORMA DE JAMÓN"



## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### “PROTEÍNA DE SOYA EN FORMA DE JAMÓN”

1. La materia prima recibida cumple con un proceso de calificación y evaluación según parámetros y estándares de calidad
2. Los ingredientes se pesan en base a la fórmula establecida
3. La proteína texturizada de soya se hidrata con agua potable durante al menos 12 horas y posteriormente se centrifuga durante 6 minutos con la finalidad de extraer el exceso de agua
4. Todos los ingredientes incluyendo proteína texturizada se cutterizan hasta obtener una pasta suave
5. La pasta se somete al efecto del mixer durante 10 minutos con el objetivo de eliminar el aire de la masa y suavizarla
6. La pasta se embute en tripa artificial roja de poliamida, calibre 118
7. El producto embutido se somete a un primer proceso de cocción a 55 °C durante 55 minutos e inmediatamente se somete a un segundo proceso de cocción a 90 °C durante 95 minutos
8. El producto cocinado se mantiene en la cámara de enfriamiento con las duchas de agua potable activadas durante 3 horas y posteriormente se lo almacena en el cuarto frío a temperaturas de 1 a 5 °C mínimo durante 12 horas.
9. En el área de empaque, al producto se le retira la tripa artificial, se lo rebana y posteriormente se empaca al vacío 12 rebanadas que equivale a un peso neto de 250 gramos, el empackado se realiza en fundas 20 x 20 de poliamida con adhesivo de coextrusión y capa sellante PEBD
10. Se coloca la etiqueta correspondiente y se codifica el producto con el lote de producción, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, y precio de venta al público.
11. El producto se almacena en gavetas limpias y desinfectadas dentro de la cámara de refrigeración hasta su distribución final.

## Anexo 2. Listado de proveedores de la empresa PROTEINSA por materias primas

INGREDIENTE	PROVEEDOR
Agua	EMAAP-Q
Proteína Texturizada de Soya	ALITECNO
Proteína Texturizada de Soya ARCON T	ADITMAQ
Proteína Texturizada de Soya VETEX 1400-N	CHINA
Proteína Aislada de Soya	QUIMICA SUIZA
Proteína Aislada de Soya	ALITECNO
Azúcar Morena	CAMARI
Sal (Cris- Sal)	SANTA MARIA
Pimienta Blanca en Polvo	ALITECNO
Aroma Carne Asada	FRAGAROMAS
Sabor Longaniza	INSUALIMCO
Aroma Jamón Inglés 80884 <sup>a</sup>	FRAGAROMAS
Aroma Salchicha Fritada81849A	FRAGAROMAS
Condimento Chorizo Brasa	ALITECNO
Cebolla en Polvo	INSUALIMCO
Ajo en Polvo	INSUALIMCO
Gluten de Trigo	MINERVA
Almidón de Yuca	QUIMICA SUIZA
Almidón de Papa	DELTAGEN
Harina de Trigo Medalla de Oro	MOLINOS ROYAL
Carragel MCH5308	ADITMAQ
Carragenina 1710	ALITECNO
Aceite Girasol	LA FABRIL
Humo Líquido	ALITECNO
Cebolla Perla	GUADAPRODUCTS
Zanahoria	GUADAPRODUCTS
Pimiento Verde	GUADAPRODUCTS
Apio	GUADAPRODUCTS
Cubito Maggi	SANTA MARIA
Culantro	GUADAPRODUCTS
Perejil	GUADAPRODUCTS
Arroz Integral	CAMARI
Arroz Flor	CAMARI
Lenteja	CAMARI
Orégano	INSUALIMCO
Albahaca	INSUALIMCO
Algas Marinas	ICHIBAN

Pigmento Rojo 4	ALITECNO
Color Amarillo 4	LEVAPAN
Chía	CAMARI
Ají Ratón	MERCADO
Ají Largo	SANTA MARIA
Cebolla Roja	GUADAPRODUCTS
Pimiento Rojo	GUADAPRODUCTS
Paprika en Polvo	ALITECNO
Sabor EXLV-RUN	ALITECNO
Propionato de Calcio	CASA DE LOS QUÍMICOS
Pasta de Achiote	CONDIMENSA
Manteca	SANTA MARIA
Quinoa	CAMARI
Avena	CAMARI
Amaranto	CAMARI
Maíz Sabrosa	SANTA MARIA
Papa Fresca	GUADAPRODUCTS
Pimiento Verde	GUADAPRODUCTS
Cebolla Larga	SANTA MARIA
Ajo Fresco	SANTA MARIA
Pimienta Negra en Polvo	ALITECNO
Goma Xanthan	CASA DE LOS QUÍMICOS
Benzoato de Sodio	CASA DE LOS QUÍMICOS
Sorbato de Potasio	CASA DE LOS QUÍMICOS
Extracto de Algas	CASA DE LOS QUÍMICOS
Comino Molido Funda	INSUALIMCO
Sabora	SANTA MARIA
Salsa China	SANTA MARIA
Apanadura	TIOSA
La Sazón	SANTA MARIA
Mostaza	SANTA MARIA
Lactomin 80 (Proteína de Suero)	ADITMAQ
Lactonat (Caseinato de Sodio)	ADITMAQ

### Anexo 3. Frecuencias de pedidos por clientes. Empresa PROTEINSA

CLIENTE	Frecuencia de entregas mensuales
CAMARI-FEPP	8
CANDO BETTY	2
CARRILLO DIEGO	1
CASA ORIENTAL - GLAD	2
COLUNGA FERNANDO	2
CORPORACION FAVORITA	24
DELI INTERNACIONAL	2
EMPRENDIMIENTO COMUN	1
GOURMET FOOD SERVICE	4
GREENRIDE DEL ECUADO	1
LARREA FRANCI	1
SUPERMERCADOS GERARDO ORTIZ	8
CORPORACION EL ROSADO	12
NARANJO GOMEZ GABI E	1
PAILLACHO CANENCIA C	1
PONTICELLI MARIA ELE	2
CLINICA ADVENTISTA	4

### Anexo 4. Cronograma de mantenimiento preventivo. Empresa PROTEINSA

EQUIPOS	PARTES	ACTIVIDAD	FRECUENCIA
<b>AMASADORA Y EXTRACTORA DE GLUTEN</b>	Estructura	Engrasar y limpiar	Trimestral
	Rodamientos	Engrasar y limpiar	Trimestral
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
	Caja reductora	Cambio de Aceite	Trimestral
<b>CENTRÍFUGA</b>	Estructura	Engrasar y limpiar	Semestral
	Rodamientos	Engrasar y limpiar	Semestral
	Sistema eléctrico	Revisión General	Semestral
	Motor	Limpiar	Semestral
	Banda	Revisión General	Semestral
<b>COCINAS</b>	Estructura	Revisión General fugas	Semanal
	Shiglores	Revisión General	Mensual
<b>EMBUTIDORA</b>	Estructura	Cambiar aceite	Anual
	Sistema eléctrico	Revisión General	Anual
	Estructura	Cambiar aceite	Trimestral

<b>EMPACADORA AL VACÍO WEBOMATIC</b>	Teflones	Revisión General	Trimestral
	Niquelinas	Revisión General	Trimestral
<b>EMPACADORA AL VACÍO DZ VACUUM</b>	Estructura	Cambiar aceite	Trimestral
	Teflones	Revisión General	Trimestral
	Niquelinas	Revisión General	Trimestral
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
	Filtro del depósito	Revisión General	Trimestral
	Filtro condensación	Revisión General	Trimestral
	Empaques	Cambiar aceite	Trimestral
	Cabezal de la válvula	Revisión General	Trimestral
	<b>EMPACADORA AL VACÍO PLUSVAC20</b>	Estructura	Cambiar aceite
Teflones		Revisión General	Trimestral
Niquelinas		Revisión General	Trimestral
Sistema eléctrico		Revisión General	Trimestral
Filtro del depósito		Revisión General	Trimestral
Filtro condensación		Revisión General	Trimestral
Empaques		Cambiar aceite	Trimestral
Cabezal de la válvula		Revisión General	Trimestral
<b>HORNOS</b>	Estructura	Revisión General fugas	Semanal
	Hornilla	Limpiar	Mensual
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
	Manguera de gas	Cambiar	Semestral
	Boya	Revisión General	Semestral
	Válvulas	Cambiar	Anual
<b>MIXER</b>	Bomba de Vacío	Cambiar aceite	Trimestral
	Rodamientos	Engrasar y limpiar	Trimestral
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
	Motor	Limpiar	Semestral
	Caja reductora	Revisión General aceite	Anual
<b>CUTTER</b>	Eco	Engrasar	Trimestral
	Rodamientos	Engrasar y limpiar	Trimestral
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
	Cuchillas	Afilar	Semestral
	Motor	Limpiar	Semestral
	Banda	Revisión General	Semestral
<b>REFRIGERADOR - CONGELADOR</b>	Radiador	Limpiar	Trimestral
	Gas	Revisión General fugas	Trimestral
	Motor	Revisión General	Trimestral
	Sensor	Revisión General	Trimestral
	Eje del ventilador	Lubricar	Trimestral
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
<b>REBANADORA</b>	Guia de soporte	Engrasar	Semanal
	Cuchillas	Afilar	Semanal



	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
	Piedra afilar	Cambiar	Anual
<b>MOLDEADORA DE HAMBURGUESA</b>	Pistón neumático	Engrasar	Trimestral
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
<b>FREIDORA</b>	Estructura	Revisión General Fugas	Semanal
	Sistema eléctrico	Revisión General	Trimestral
<b>HIDROLAVADORA</b>	Motor	Cambio de Aceite	Trimestral
	Estructura	Revisión General	Semestral
<b>COMPRESOR</b>	Motor	Cambio de Aceite	Trimestral
	Estructura	Revisión General	Semestral
<b>CUARTOS FRÍOS</b>	Evaporador	Revisión General	Anual
	Motor	Revisión General	Anual
<b>VEHÍCULO REFRIGERADO</b>	Filtro aceite	Cambio	5000 Km
	Filtro combustible	Cambio	5000 Km
	Filtro aire	Limpieza	5000 Km
	Aceite motor	Cambio	5000 Km
	Freno y embrague	Calibración	10000 Km
	Motor	Engrasar	10000 Km
	Inyectores	Limpieza	20000 Km
	Batería	Revisión General	20000 Km
	Radiador	Limpieza Exterior	20000 Km
	Filtro de aire	Cambio	20000 Km
	Equipo Refrigeración	Revisión	Semestral

## Anexo 5. Costos de Marketing Mix

Evento	Fecha	Segmento	Costo
Feria Raices GYE	Abril	Deportistas/animalistas	\$ 4.000
Feria Expoalimentar	Septiembre	Salud/mamas	\$ 2.300
Feria La Casa Verde	Marzo	Salud	\$ 1.500
Feria Gourmet	Octubre		\$ 3.500
Redes sociales	Todo el año	Mamas	\$ 3.120
Contenido para medios	Abril	Salud	\$ 3.500
Material publicitario	Todo el año	Salud/deportistas	\$ 16.800
Descuentos	Mayo	Animalistas	\$ 5.000
Logistica de entregas a domicilio	Junio	Salud/animalistas/mamas	\$ 5.250

Total			\$ 44.970
-------	--	--	-----------

## Anexo 6. Consolidado de Situación Financiera PROTEINSA 2013-2015

No.	CUENTAS	2013	2014	2015
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>220.725,22</b>	<b>277.477,86</b>	<b>279.308,27</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>50.072,09</b>	<b>59.009,79</b>	<b>51.622,51</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Activos disponibles</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>5.951,83</b>
.01	Caja	0,00	0,00	0,00
.02	Banco	500,00	0,00	5.951,83
.03	Inversiones	0,00	0,00	0,00
<b>1.1.2</b>	<b>Activos exigibles</b>	<b>39.785,27</b>	<b>49.523,78</b>	<b>38.805,68</b>
.01	Cuentas por Cobrar	13.475,81	28.788,30	18.971,76
.02	CxC Emplea	0,00	0,00	1.383,58
.03	Otros Activos	805,04	6.121,86	4.956,18
.04	Otras CxC	3.658,72	618,00	618,00
.05	Decoración y Equipamiento	0,00	0,00	0,00
.06	Equipamiento, Planta Industria	0,00	0,00	0,00
.08	Inventario Suministro	0,00	0,00	2.431,33
.10	Impuestos Anticipados	21.845,70	13.995,62	10.444,83
<b>1.1.3</b>	<b>Activos Realizables</b>	<b>9.786,82</b>	<b>9.486,01</b>	<b>6.865,00</b>
.01	Inventarios	9.786,82	9.486,01	6.865,00
<b>1.2</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>170.653,13</b>	<b>218.467,99</b>	<b>227.685,76</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Propiedad Planta Equipo</b>	<b>170.653,13</b>	<b>218.467,99</b>	<b>557.685,76</b>

.01	Fijo Depreciable	202.198,32	234.553,07	263.111,48
.03	Depreciación Acumulada	-31.545,19	-16.085,08	-35.425,72
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>-181.375,98</b>	<b>-181.481,07</b>	<b>-179.308,17</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-93.595,50</b>	<b>-147.996,54</b>	<b>-172.703,08</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>-93.595,50</b>	<b>-147.996,54</b>	<b>-172.703,08</b>
.02	Obligaciones Empleados	-5.923,10	-16.377,06	-13.584,74
.03	Impuestos por Pagar	-196,55	-306,60	-250,09
.04	Instituciones Financieras	-67.688,56	-100.026,94	-67.260,83
.05	Préstamos a Socios	0,00	0,00	-66.012,43
.10	Otras CxP	-8.021,79	-20.435,52	-10.287,83
.11	Proveedores por Pagar	-11.765,50	-10.850,42	-15.307,16
<b>2.2</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-87.780,48</b>	<b>-33.484,53</b>	<b>-6.605,09</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Cuentas y Doc por Pagar</b>	<b>-87.780,48</b>	<b>-33.484,53</b>	<b>-6.605,09</b>
.01	Garantías	0,00	0,00	-6.605,09
.04	C.F.N	-87.780,48	-33.484,53	0,00
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>-39.349,24</b>	<b>-95.996,39</b>	<b>-100.199,47</b>
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>-39.349,24</b>	<b>-75.642,40</b>	<b>-59.302,63</b>
.001	Capital Aportado FT	-39.349,24	-50.062,45	-38.350,59
.002	Capital Aportado MM	0,00	-25.579,95	-20.952,04
<b>3.3</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>0,00</b>	<b>-20.354,39</b>	<b>-40.896,84</b>
.001	Resultados del Ejercicio Anterior	0,00	-20.354,39	-16.240,72
.003	Resultados Actuales	0,00	0,00	-24.656,12
	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-220.725,22</b>	<b>-277.477,86</b>	<b>-279.308,27</b>

## Anexo 7. Consolidado de los Resultados PROTEINSA 2013-2015

No.	CUENTAS	2013	2014	2015
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>73.779,76</b>	<b>282.818,78</b>	<b>215.593,50</b>
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>191.249,07</b>	<b>406.429,90</b>	<b>309.305,68</b>
4.1.1	Ventas Operacionales	191.249,07	406.324,03	309.305,68
4.1.2	Otros Ingresos Operacionales	0,00	105,87	0,00
<b>4.2</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>153,51</b>	<b>2.128,22</b>
4.2.1	Otros Ingresos	0,00	153,51	2.128,22
<b>4.3</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>117.469,31</b>	<b>-123.764,63</b>	<b>-95.850,40</b>
4.3.1	Costo Productos Vendidos	117.469,31	-123.764,63	-95.850,40
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>	<b>-69.084,08</b>	<b>-262.464,39</b>	<b>-190.937,78</b>
<b>5.1</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-44.325,62</b>	<b>-75.661,08</b>	<b>-40.165,36</b>
5.1.1	Gastos de Administración	-44.325,62	-75.661,08	-40.165,36
<b>5.2</b>	<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>-10.086,93</b>	<b>-174.740,03</b>	<b>-142.790,16</b>
5.2.1	Gastos Operativos	0,00	-161.674,79	-131.449,17
5.2.2	Depreciaciones	-10.086,93	-13.065,24	-11.340,99
<b>5.3</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-14.671,53</b>	<b>-12.063,28</b>	<b>-7.982,26</b>
5.3.1	Gastos y Comisiones Bancarias	-14.671,53	-12.063,28	-7.982,26
<b>6</b>	<b>UTILIDAD</b>	<b>3.113,24</b>	<b>13.494,96</b>	<b>16.346,74</b>
<b>6.1</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES</b>	<b>4.695,68</b>	<b>20.354,39</b>	<b>24.655,72</b>
6.1.1	15% Participación de los Trabajadores	704,35	3.053,16	3.698,36
<b>6.2</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA</b>	<b>3.991,33</b>	<b>17.301,23</b>	<b>20.957,36</b>
6.2.1	Impuestos sobre la Renta (22%)	878,09	3.806,27	4.610,62
<b>6.3</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.113,24</b>	<b>13.494,96</b>	<b>16.346,74</b>

## Anexo 8. Determinación de los Indicadores Financieros de la industria y PROTEINSA 2015

LIQUIDEZ	FORMULA	PRONACA	PROTEINSA
Índice de Solvencia o Liquidez Corriente	<b>ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,75</b>	<b>-0,30</b>
	ACTIVO CORRIENTE	322.303.489,38	51.622,51
	PASIVO CORRIENTE	183.826.737,96	-172.703,08
Prueba Acida	<b>(CAJA BANCO+INV. T.+ CXC)/PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3,06</b>	<b>-0,17</b>
	CAJA BANCO	322.303.489,38	5.951,83
	INVENTARIO TEMPORAL	145.713.624,59	2.431,33
	CUENTAS POR COBRAR	94.629.518,16	20.973,34
	PASIVO CORRIENTE	183.826.737,96	-172.703,08
Liquidez Inmediata	<b>(CAJA BANCO+INV. T.)/PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2,55</b>	<b>-0,05</b>
	CAJA BANCO	322.303.489,38	5.951,83
	INVENTARIO TEMPORAL	145.713.624,59	2.431,33
	PASIVO CORRIENTE	183.826.737,96	-172.703,08
<b>ÍNDICES DE ACTIVIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
Rotación de Cuentas por Pagar	<b>VENTAS/CXP</b>	<b>19,01</b>	<b>-1,72</b>
	VENTAS	1.143.302.600,96	309.305,68
	CUENTAS POR PAGAR	60.133.904,05	-179.308,17
Rotación de Cuentas por Cobrar	<b>VENTAS/CXC</b>	<b>12,08</b>	<b>14,75</b>
	VENTAS	1.143.302.600,96	309.305,68
	CUENTAS POR COBRAR	94.629.518,16	20.973,34
Rotación Activo Total	<b>VENTAS/ACTIVO TOTAL</b>	<b>1,68</b>	<b>1,11</b>
	VENTAS	1.143.302.600,96	309.305,68
	ACTIVO TOTAL	680.248.228,75	279.308,27
Rotación Pasivo Total	<b>VENTAS/PASIVO TOTAL</b>	<b>4,24</b>	<b>-1,72</b>
	VENTAS	1.143.302.600,96	309.305,68
	PASIVO TOTAL	269.646.284,63	-179.308,17
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
Endeudamiento Neto	<b>PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL</b>	<b>40%</b>	<b>-64%</b>

	PASIVO TOTAL	269.646.284,63	-179.308,17
	ACTIVO TOTAL	680.248.228,75	279.308,27
<b>Endeudamiento de Corto Plazo</b>	<b>PASIVO A CORTO PLAZO/ACTIVO TOTAL</b>	<b>27%</b>	<b>-62%</b>
	PASIVO A CORTO PLAZO	183.826.737,96	-172.703,08
	ACTIVO TOTAL	680.248.228,75	279.308,27
<b>Endeudamiento Largo Plazo</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO/ACTIVO TOTAL</b>	<b>13%</b>	<b>-2%</b>
	PASIVO A LARGO PLAZO	85.819.546,67	-6.605,09
	ACTIVO TOTAL	680.248.228,75	279.308,27
<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
<b>Apalancamiento Neto o Total 1 (Eficiencia Financiera)</b>	<b>PATRIMONIO/ACTIVO TOTAL</b>	<b>0,60%</b>	<b>-35,87%</b>
	PATRIMONIO	4.106.019,44	-100.199,47
	ACTIVO TOTAL	680.248.228,75	279.308,27
<b>Apalancamiento Neto o Total 2 (Endeudamiento y Fondos de Propietarios)</b>	<b>PASIVO TOTAL/PATRIMONIO</b>	<b>65,67%</b>	<b>1,79%</b>
	PASIVO TOTAL	269.646.284,63	-179.308,17
	PATRIMONIO	4.106.019,44	-100.199,47
<b>Apalancamiento a Corto Plazo</b>	<b>PASIVO CORRIENTE/PATRIMONIO</b>	<b>44,77%</b>	<b>1,72%</b>
	PASIVO CORRIENTE	183.826.737,96	-172.703,08
	PATRIMONIO	4.106.019,44	-100.199,47
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>PRONACA</b>	<b>PROTEINSA</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>UTILIDAD BRUTA/VENTAS</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>
	UTILIDAD BRUTA	655.935,60	24.655,72
	VENTAS	11.433.026,01	309.305,68
<b>ROI (Rendimiento sobre Activos)</b>	<b>UTILIDAD NETA/ACTIVOS TOTALES</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
	UTILIDAD NETA	40.742.754,99	16.346,74
	ACTIVOS TOTALES	680.248.228,75	279.308,27
<b>ROE (Rendimiento sobre Patrimonio)</b>	<b>UTILIDAD NETA/PATRIMONIO</b>	<b>992%</b>	<b>-16%</b>
	UTILIDAD NETA	40.742.754,99	16.346,74
	PATRIMONIO	4.106.019,44	-100.199,47

## Anexo 9. Plan de desarrollo para nuevos productos

Producto	Año	Inversión estimada para salir al mercado	Unidades Vendidas	Precio estimado	Total
Hamburguesa de garbanzo	2016	\$ 5.600,00	60.000	\$ 2,60	\$ 156.000,00
Hamburguesa de Frejol rojo	2016	\$ 5.600,00	60.000	\$ 2,60	\$ 156.000,00
Salchicha de soya con chochos	2016	\$ 6.500,00	60.000	\$ 2,60	\$ 156.000,00
<b>TOTAL 2017</b>		<b>\$ 17.700,00</b>	<b>180.000</b>	<b>\$ 2,60</b>	<b>\$ 468.000,00</b>
Queso crema de chocho	2017	\$ 5.600,00	70.000	\$ 1,30	\$ 91.000,00
Queso mozzarella de chocho	2017	\$ 5.600,00	70.000	\$ 1,30	\$ 91.000,00
Queso cheddar de chocho	2017	\$ 5.600,00	70.000	\$ 1,30	\$ 91.000,00
<b>TOTAL 2018</b>		<b>\$ 16.800,00</b>	<b>210.000</b>	<b>\$ 1,30</b>	<b>\$ 420.000,00</b>
Mortadela de soya	2018	\$ 5.600,00	70.000	\$ 2,10	\$ 147.000,00
Longaniza de soya	2018	\$ 5.600,00	70.000	\$ 2,10	\$ 147.000,00
Mix de arroz relleno	2018	\$ 2.500,00	70.000	\$ 2,10	\$ 147.000,00
<b>TOTAL 2019</b>		<b>\$ 13.700,00</b>	<b>210.000</b>	<b>\$ 2,10</b>	<b>\$ 441.000,00</b>
Strips de pollo	2019	\$ 10.000,00	50.000	\$ 2,60	\$ 130.000,00
Hamburguesa a la mexicana	2019	\$ 5.600,00	60.000	\$ 2,60	\$ 156.000,00
Hamburguesa a la francesa	2019	\$ 5.600,00	60.000	\$ 2,60	\$ 156.000,00
<b>TOTAL 2020</b>		<b>\$ 21.200,00</b>	<b>170.000</b>	<b>\$ 2,60</b>	<b>\$ 442.000,00</b>
Pastel de plátano maduro con chocho	2020	\$ 3.400,00	150.000	\$ 1,30	\$ 195.000,00
Arepas de quinua	2020	\$ 5.600,00	100.000	\$ 1,30	\$ 130.000,00
Salchicha de Quinua	2020	\$ 5.600,00	70.000	\$ 1,30	\$ 91.000,00
Humitas de quinua	2020	\$ 8.500,00	100.000	\$ 1,30	\$ 130.000,00
<b>TOTAL 2021</b>		<b>\$ 23.100,00</b>	<b>270.000</b>	<b>\$ 1,30</b>	<b>\$ 546.000,00</b>

## Anexo 9. Ingresos por ventas

### Incremento porcentual de las ventas por canal

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas autoservicios			15,89%	5,63%	0,00%	0,00%	0,00%
Ventas por provincias			2,10%	11,42%	4,16%	1,24%	2,41%
Ventas catering y restaurantes			2,13%	2,13%	2,13%	2,13%	2,13%
Incremento cantidades		10,58%	10,58%	10,58%	10,58%	10,58%	10,58%
<b>Total incremento</b>		<b>10,58%</b>	<b>30,70%</b>	<b>29,76%</b>	<b>16,87%</b>	<b>13,96%</b>	<b>15,13%</b>
% devol ventas	1,48%	2,09%	1,8%	1,80%	1,80%	1,80%	1,80%
Incremento precio			8,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

### Cantidad de ventas proyectadas

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades de productos actuales	158.632,00	175.420,00	229.280,00	297.521,00	347.719,00	396.251,00	456.197,00
Unidades nuevos productos			180.000,00	210.000,00	210.000,00	170.000,00	270.000,00
Devoluciones	2.354,00	3.673,00	4.102,00	5.355,00	6.259,00	7.133,00	8.212,00
<b>Total Cantidad</b>	<b>156.278,00</b>	<b>171.747,00</b>	<b>225.178,00</b>	<b>292.166,00</b>	<b>341.460,00</b>	<b>389.118,00</b>	<b>447.985,00</b>

### Ingresos por ventas

Precio productos actuales	2,60	2,60	2,81	2,92	3,04	3,16	3,28
I-Precio productos nuevos			2,60	1,30	2,10	2,60	1,30
<b>Total Ingreso Ventas</b>	<b>406.322,80</b>	<b>446.542,20</b>	<b>1.100.299,82</b>	<b>1.126.218,21</b>	<b>1.478.059,37</b>	<b>1.671.075,16</b>	<b>1.822.614,08</b>



## Anexo 10. Estado de resultados proyectado. PROTEINSA

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ventas</b>	<b>1.100.300</b>	<b>1.126.218</b>	<b>1.478.059</b>	<b>1.671.075</b>	<b>1.822.614</b>
<b>Costos de operacion</b>	<b>386.257</b>	<b>463.033</b>	<b>526.632</b>	<b>577.764</b>	<b>654.888</b>
Materia prima directa	165.679	214.905	251.082	286.193	329.474
Materia prima indirecta	14.676	19.043	22.256	25.363	29.200
Mano de obra directa	90.937	101.235	112.083	109.192	121.042
Mano de obra indirecta	14.572	15.134	15.702	16.308	16.940
Costos operativos	100.392	112.715	125.509	140.708	158.232
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>	<b>714.043</b>	<b>663.186</b>	<b>951.427</b>	<b>1.093.311</b>	<b>1.167.726</b>
<b>Gastos de Administracion</b>	<b>50.825</b>	<b>55.253</b>	<b>60.169</b>	<b>65.777</b>	<b>72.109</b>
Sueldos y salarios	28.733	29.816	30.905	32.069	33.277
Suministros de oficina	5.636	6.509	7.509	8.669	10.006
Servicios basicos	6.029	6.963	8.031	9.272	10.703
Gastos legales	648	748	863	996	1.150
Mantenimiento	9.279	10.716	12.361	14.271	16.473
Amortizacion	500	500	500	500	500
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>184.358</b>	<b>244.856</b>	<b>338.064</b>	<b>485.474</b>	<b>528.660</b>
Sueldos y salarios	13.782	14.316	14.856	15.434	16.035
Publicidad	85.288	115.270	161.604	186.572	215.360
Gastos mejora	85.288	115.270	161.604	283.468	297.265
<b>Gastos financieros</b>	<b>5.783</b>	<b>3.645</b>	<b>1.051</b>	<b>24.128</b>	<b>-</b>
Intereses	5.783	3.645	1.051	24.128	-
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>473.078</b>	<b>359.432</b>	<b>552.143</b>	<b>517.932</b>	<b>566.957</b>
(-) 15% trabajadores	70.962	53.915	82.821	77.690	85.044
(-) 22% Impuesto a la renta	88.466	67.214	103.251	96.853	106.021
<b>Utilidad neta</b>	<b>313.651</b>	<b>238.304</b>	<b>366.071</b>	<b>343.389</b>	<b>375.892</b>

## Anexo 11. Estado de situación financiera proyectado. PROTEINSA

RUBRO	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo corriente</b>	<b>517.625,34</b>	<b>882.037,53</b>	<b>1.127.185,10</b>	<b>1.430.957,18</b>
Caja	25.881,27	44.101,88	56.359,26	71.547,86
Bancos	491.744,07	837.935,65	1.070.825,85	1.359.409,32
<b>Activo fijo</b>	<b>115.743,18</b>	<b>88.608,17</b>	<b>61.473,16</b>	<b>34.338,14</b>
Maquinaria	150.867,45	150.867,45	150.867,45	150.867,45
Vehiculos	39.458,26	39.458,26	39.458,26	39.458,26
Muebles y enseres	20.783,08	20.783,08	20.783,08	20.783,08
Menaje	6.922,91	6.922,91	6.922,91	6.922,91
Equipos de computación	2.051,96	2.051,96	2.051,96	2.051,96
Herramientas	769,49	769,49	769,49	769,49
(Depreciaciones acumuladas)	- 105.109,97	- 132.244,98	- 159.379,99	- 186.515,01
<b>Activo intangible</b>	<b>4.000,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>2.500,00</b>
Certificaciones patentes	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Amortizacion acumulada	- 1.000,00	- 1.500,00	- 2.000,00	- 2.500,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>637.368,52</b>	<b>974.145,70</b>	<b>1.191.658,26</b>	<b>1.467.795,32</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>	<b>144.205,61</b>	<b>209.149,08</b>	<b>197.619,92</b>	<b>214.141,46</b>
Bancos y financieras	23.076,96	23.076,96	23.076,96	23.076,96
Participación trabajadores x pagar	53.914,83	82.821,42	77.689,75	85.043,55
Imp. A la renta x pagar	67.213,82	103.250,70	96.853,22	106.020,96
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>23.076,96</b>	-	-	-
Bancos y financieras	23.076,96			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>167.282,57</b>	<b>209.149,08</b>	<b>197.619,92</b>	<b>214.141,46</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	62.091,39	62.091,39	62.091,39	62.091,39
Resultado Ejercicios Anteriores	352.934,38	591.237,93	957.308,61	1.300.697,28
Utilidad (Perdida del Ejercicio)	238.303,56	366.070,67	343.388,68	375.892,48
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>653.329,32</b>	<b>1.019.400,00</b>	<b>1.362.788,67</b>	<b>1.738.681,16</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>820.611,90</b>	<b>1.228.549,08</b>	<b>1.560.408,60</b>	<b>1.952.822,62</b>

## Anexo 12. Estado de flujo de caja proyectado. PROTEINSA

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>	<b>1.100.299,82</b>	<b>1.126.218,21</b>	<b>1.478.059,37</b>	<b>1.671.075,16</b>	<b>1.822.614,08</b>
Ventas al contado	1.100.299,82	1.126.218,21	1.478.059,37	1.671.075,16	1.822.614,08
<b>EGRESOS</b>	<b>742.482,48</b>	<b>1.023.355,14</b>	<b>1.113.647,17</b>	<b>1.425.927,59</b>	<b>1.518.842,00</b>
Activos fijos	101.843,38	101.700,00	71.160,00	91.270,00	93.200,00
Activos intangibles	5.000,00				
Costo de operación	360.265,02	435.897,54	499.497,02	550.629,36	627.752,84
Gastos de administración	50.324,81	54.752,50	59.669,35	65.277,45	71.609,37
Gastos de ventas	184.357,63	244.856,17	338.063,95	485.473,51	528.659,87
Gasto financiero	5.783,01	3.644,78	1.051,23	24.128,19	-
15% participación trabajadores	5.266	70.962	53.915	82.821	77.690
24% Impuesto a la renta	6.565	88.466	67.214	103.251	96.853
Pago capital del préstamo	23.076,96	23.076,96	23.076,96	23.076,96	23.076,96
<b>Flujo de Efectivo neto</b>	<b>357.817,35</b>	<b>102.863,07</b>	<b>364.412,19</b>	<b>245.147,57</b>	<b>303.772,08</b>
<b>Saldo inicial</b>	56.944,92	414.762,26	517.625,34	882.037,53	1.127.185,10
<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>414.762,26</b>	<b>517.625,34</b>	<b>882.037,53</b>	<b>1.127.185,10</b>	<b>1.430.957,18</b>

## Anexo 13. Inversión inicial para implementar el plan de mejora

DESCRIPCIÓN	COSTO
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	<b>27.319,00</b>
Habilitación del laboratorio	3.500,00
Bomba de presión Vacío	1.800,00
Cocina	750,00
Horno	450,00
Refrigerador	750,00
Cuenta calorías	120,00
Incubadora	1.850,00
Homogenizador de solidos	2.200,00
Autoclave (Sterifil en polisulfona)	1.150,00
Poliarimetro	980,00
Extractor de olores	450,00
Equipo para anaerobiosis	523,00
Balanza Analítica	1.560,00
Cabina de flujo laminar vertical	3.100,00
Microscopio	756,00
Estufa de circulación forzada	980,00
Medidor del Ph	150,00
Horno secado al vacío	2.750,00
Medio de cultivo Mcoli blue	1.340,00
Membranas mellipore x12	560,00
Inversión para investigación de nuevos productos	1.600,00
<b>INVERSIÓN INTANGIBLES</b>	<b>23.600,00</b>
Certificado BPMs	5.000,00
Certificado Kosher	3.500,00
Javas	300,00
Adquisición de software contable y de producción	14.800,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>38.647,44</b>
Costos de producción nuevos productos	17.700,00
Costos indirectos nuevos productos	45.952,50
Costos de mano de obra	90.937,24
Capital de operaciones (Primer Año)	154.589,74
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>89.566,44</b>

## Anexo 14. Estructura de financiamiento

Inversión Inicial	89.566,44	
Capital Propio	60%	53.739,86
Capital Financiado	40%	35.826,57

PERIODO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
				35.826,57
2.014	7.165,31	1.289,76	8.455,07	28.661,26
2.015	7.165,31	1.289,76	8.455,07	21.495,94
2.016	7.165,31	1.289,76	8.455,07	14.330,63
2.017	7.165,31	1.289,76	8.455,07	7.165,31
2.018	7.165,31	1.289,76	8.455,07	-
<b>TOTAL</b>	<b>35.826,57</b>	<b>6.448,78</b>	<b>42.275,36</b>	<b>71.653,15</b>

## Anexo 15. Cálculo del VAN

	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de caja	414.762,26	517.625,34	882.037,53	1.127.185,10	1.430.957,18

Costo de Recursos Propios		
Rendimiento requerido (RM)	15,99%	Índice S&P500 a 3 años
Tasa libre de riesgo	6,21%	Bonos del Estado Bolsa de valores de Quito
Coficiente Beta	1,35	

CAPM Antes de Riesgo país	19,41%
Riesgo país	6,17%
<b>CAPM</b>	<b>25,58%</b>
VAN	550.787,00
TIR	125%

## Anexo 16. Indicadores financieros

Índice	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Liquidez</b>					
Razón Corriente	2,27	3,59	4,22	5,70	6,68
Prueba Ácida	2,16	3,41	4,01	5,42	6,35
<b>Solvencia</b>					
Endeudamiento	0,74	0,37	-	-	-
Endeudamiento del activo	0,42	0,26	0,21	0,17	0,15
<b>Gestión</b>					
Rotación del Inventario	65,81	71,99	74,70	81,95	92,89
Impacto gasto adm y vtas	21,37%	26,65%	26,94%	32,99%	32,96%
Capital de trabajo	232.258,11	373.419,72	672.888,45	929.565,18	1.216.815,71
<b>Rentabilidad</b>					
Utilidad	313.650,52	238.303,56	366.070,67	343.388,68	375.892,48
Margen Neto de Utilidades	28,51%	21,16%	24,77%	20,55%	20,62%
Margen Operacional	43,00%	31,91%	37,36%	30,99%	31,11%
Rentabilidad Neta del Activo	57,64%	37,39%	37,58%	28,82%	25,61%

