



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDOR EL MUNDO
DEL PAÑAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Administración de
Empresas.

Profesor Guía
Msc. Mario Patricio Castro Ortega

Autor
Ibrahim Ahmed Masoud Rundo

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Msc. Mario Patricio Castro Ortega

C.I.: 1706489026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ibrahim Ahmed Masoud Rundo

C.I: 1716648165

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme brindado la oportunidad de convertirme en un profesional y culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mis padres por su amor incondicional, su ánimo que siempre ha estado ahí en los buenos y malos momentos, por su esfuerzo que me dio la oportunidad alcanzar un logro más, por guiarme inculcándome valores y experiencias de vida, que me ayudan a crecer cada día más, por aquello y mucho más solo me queda decir gracias.

DEDICATORIA

A mis padres quienes con mucho esfuerzo y amor pudieron brindarme esta oportunidad, enseñándome que con constancia, humildad, fe y trabajo duro no existen metas que sean imposibles de alcanzar. Por su apoyo incondicional y varias razones más, les dedico este trabajo de investigación.

RESUMEN

El Distribuidor *El Mundo del Pañal* es una empresa orgullosamente ecuatoriana, que se dedica a la distribución de productos para el aseo personal en especial de niños y adultos mayores; artículos del hogar e institucional. Fue creado a inicios de Enero de 1997, sus fundadores fueron el señor Ahmed Masoud y la señora Pilar Rundo. Su representante legal y gerente general es el señor Ahmed El Sayed Masoud Hiba.

La necesidad de generar un plan de mejoras surgió como resultado de la aplicación de un diagnóstico general de la compañía, el mismo que evidenció varios aspectos que requerían acciones para mejorar el desenvolvimiento y que a su vez podrían fomentar un aumento en su rentabilidad. Las fortalezas de la empresa como su amplia trayectoria con 19 años de dedicación a este tipo de negocio, el reconocimiento que mantienen por parte de sus proveedores, la cobertura de distribución y los puntos de venta propios. En cuanto a los factores externos, la tendencia del mercado evidencia el incremento de la demanda de los productos que se ofertan, el crecimiento demográfico en el Ecuador y la salida del mercado de pequeños competidores. La amenaza que tiene al momento la compañía es la situación política del país, con los constantes cambios en los diferentes aspectos como los impositivos que desmotivan el crecimiento de las empresas nacionales.

A través de los distintos tipos de investigación se ha determinado que existe un gran mercado que es cada vez es más exigente y que con respecto a los competidores la gran mayoría de empresas no buscan innovar; de modo que la mayoría tienen tendencia a copiar a sus competidores. Existen exigencias que los clientes tienen para ser tomadas en cuenta para mejorar el servicio y que potencia el área comercial y la eficiencia de la compañía.

El objetivo del estudio fue lograr un plan de mejoramiento para el crecimiento de la compañía y aumentar su rentabilidad, para ello se propone implementar la

innovación tecnológica que aumente la eficiencia interna y mejore el nivel de satisfacción de los clientes. Como mejoras se presenta implementación del departamento de Recursos Humanos, implementar un sistema empresarial que impulse la eficiencia corporativa, apertura de nuevos puntos de venta de la empresa.

La evaluación financiera plantea un escenario similar que el resto del mercado en general la empresa presentó una recesión importante, lo que ha ocasionado que los índices financieros sean inferiores a las expectativas. Mientras que los resultados reafirman la viabilidad del proyecto con un plan de mejoras y es importante el crecimiento que puede tener la compañía en un corto, mediano y largo plazo.

ABSTRACT

Distributor “El Mundo del Pañal” is a proud Ecuadorian company dedicated to the distribution of products for children, the elderly, items for personal hygiene for households and institutions. The Company was established in January 1997, its founders were Mr. Ahmed Masoud and Mrs. Pilar Rundo. His legal representative and CEO is Mr. Ahmed El Sayed Masoud Hiba.

The proposal for the creation of an improvement plan began after making a general assessment of the company, which evidenced several aspects that require actions that would allow a better development of the company. In turn, there were several aspects that could encourage an increase in profitability of the company.

Some of the most remarkable milestones of the company are: its broad experience with 19 years in this business, suppliers’ recognition, the range of distribution and creating their own sales point.

The most important external factors for the company are: market trends that show increases in demand of products that the company offers, growth in the birth rate, and the output of smaller competitors. The main threat is the current political situation, the constant changes in different aspects discourages the growth of domestic enterprises.

Through various types of research, it has been determined that there is a large market that is becoming increasingly more demanding and most companies are not in the seeking to find ways to improve their performance or innovation. As a result, the majority of companies have the tendency to copy their competitors and have started wars that ultimately only benefits the final consumer. Similarly, the research helped us to understand several of the demands customers have and haven’t been taken into account that is a big help to boost sales and efficiency for the company.

The overall objective is based on having a company growth and increase profitability, several objectives as detailed technological innovation, increase the efficiency of internal work and improve the level of customer satisfaction. In order to meet these objectives, strategies to improve the inventory system, perform analysis of inventory turnover, implementation of the Human Resources department, and increase the outlets of the company were used.

The financial evaluation pointed out that like the rest of the markets, in general, the company experienced an important sales shortage, which has caused that many financial indicators of the company are not very encouraging and have tendencies to go against future aspirations.

The analysis yielded results that confirm the feasibility of the project and the significant growth that the company may have in the short term, medium and long term by implementing the proposed improvement plan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 Antecedentes.	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General.	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
2. EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1 ORGANIZACIÓN.....	4
2.1.1 Misión.....	4
2.1.2 Visión	5
2.2 Análisis interno.....	5
2.2.1 Situación general de la empresa.....	5
2.2.1.1 Administración.	6
2.2.1.2 Recursos Humanos.	7
2.2.1.3 Marketing y Ventas.	8
2.2.1.4 Finanzas y Contabilidad.....	12
2.2.1.5 Producción y Operaciones.....	17
2.2.1.6 Investigación y Desarrollo.....	19
2.2.2 Cadena de Valor	20
2.2.3 Matriz EFI.....	22
2.3 Análisis externo.	24
2.3.1 Industria	24
2.3.1.1 Tendencia	25
2.3.2 Mercado.....	28
2.3.2.1 Problemas de Gerencia	29
2.3.2.2 Problema de la investigación	29
2.3.2.3 Diseño de la investigación	29
2.3.2.4 Investigación descriptiva cualitativa	29

2.3.2.4.1 Grupo de Enfoque	29
2.3.2.5 Investigación descriptiva cuantitativa	31
2.3.3 Análisis PESTEL	40
2.3.3.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales	40
2.3.3.1.1 Factores Legales	40
2.3.3.1.2 Régimen Tributario	41
2.3.3.2 Factores Económicos	42
2.3.3.3 Factores Sociales, demográficos y Culturales	47
2.3.3.4 Factores Tecnológicos	49
2.3.4 Competencia	52
2.3.4.1 Fuerzas de Porter	52
2.3.4.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras	54
2.3.4.1.2 Entrada potencial de nuevos competidores	54
2.3.4.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	55
2.3.4.1.4 Poder de negociación de los proveedores	56
2.3.4.1.5 Poder de negociación de los consumidores	56
2.3.5 Matriz EFE	57
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA	60
3.1 Análisis de matriz FODA	60
3.1.1 Identificar los factores clave	61
3.1.2 Ponderación de factores	63
3.1.3.1 Punto de vista de los actores involucrados	63
3.1.3.2 Punto de vista de expertos en la industria	64
3.2 Planteamiento de objetivos	66
3.2.1 Objetivos a corto plazo	66
3.2.2 Objetivos a mediano plazo	66
3.2.3 Objetivos a largo plazo	66
3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas	67
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	68
4.1 Propuesta de cambio.	68
4.1.1 Planteamiento de las estrategias.	68

4.1.2 Propuesta de implementación.....	72
4.1.3 Cronograma de implementación.....	74
4.2 Evaluación financiera	75
4.2.1 Costos involucrados.....	75
4.2.4 Inversión.	75
4.2.3 Financiamiento.....	75
4.2.4 Costos y Gastos involucrados.....	76
4.2.5 Proyección de Ventas	76
4.2.6 Costo de Oportunidad.....	77
4.2.7 Evaluación de estados Financieros	78
4.2.7.1 Evaluación con apalancamiento	78
4.2.7.2 Evaluación sin apalancamiento.....	78
4.2.8 Análisis Financiero.....	79
4.2.9 Indicadores Financieros.....	79
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1 Conclusiones.....	82
5.2 Recomendaciones	83
REFERENCIAS	85
ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procesos de comercialización de Distribuidor El Mundo del Pañal....	18
Figura 2. Cadena de valor actual	21
Figura 3. Cadena de valor propuesta.....	22
Figura 4. Clasificación de la industria.....	25
Figura 5. PIB Ecuador por sectores 2014	26
Figura 6. Industria de Comercio 2014.....	27
Figura 7. Tasa de Natalidad estimada por cada 1000 personas.....	28
Figura 8. ¿Está usted interesado en ponerse un negocio o comprar productos al por mayor relacionados con productos para bebés, artículos de aseo personal, del hogar o institucional?.....	33
Figura 9. ¿Considera usted que este negocio tiene potencial o una alta rentabilidad?.....	33
Figura 10. Conoce usted algún amigo o familiar que se dedique a este tipo de negocio	34
Figura 11. Conoce usted alguna de las siguientes empresas.....	34
Figura 12. Conoce usted alguno de los siguientes puntos de venta	35
Figura 13.Cuál es su medio de preferencia para recibir información de los productos antes mencionado	35
Figura 14. Cómo se enteró usted de acerca de esta empresa?.....	36
Figura 15. Considera usted el tiempo de crédito de su compra como uno de los aspectos más importantes para su negocio	36
Figura 16. Cuánto tiempo de crédito considera necesario al momento de realizar una compra	37
Figura 17. Seleccione cual que los siguientes factores consideran más importante al momento de tomar una decisión de compra	37
Figura 18.Cuál sería el método de contacto de su preferencia con un proveedor de los productos mencionados	38
Figura 19. Qué marca de pañales es de su preferencia	38
Figura 20. PIB Ecuador.....	43
Figura 21.VAB Petrolero y no petrolero	43

Figura 22 Historico Pib latinoamerica.....	44
Figura 23. PIB Ecuador 2014.....	45
Figura 24. Industria de comercio.....	46
Figura 25. Uso del Internet.....	50
Figura 26. Acceso a Computadoras.....	50
Figura 27. Acceso a Líneas Telefónicas	51
Figura 28. 5 fuerzas de Porter.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Razón liquidez.....	13
Tabla 2. Razones de apalancamiento.....	14
Tabla 3. Razones de actividad.....	15
Tabla 4. Razón rentabilidad.....	16
Tabla 5. Razones de crecimiento.....	17
Tabla 6. Punto de equilibrio.....	17
Tabla 7. Matriz EFI.....	23
Tabla 8. Variables para Cálculo de la Muestra.....	32
Tabla 9. Índices Económicos.....	42
Tabla 10. Volumen de crédito sistema financiero privado.....	47
Tabla 11. Indicadores de población.....	48
Tabla 12. Ingreso corriente en dólares.....	49
Tabla 13. Principales competidores.....	52
Tabla 14. Matriz EFE.....	58
Tabla 15. Matriz FODA.....	60
Tabla 16. Matriz de Impacto Fortalezas.....	61
Tabla 17. Matriz de Impacto Oportunidades.....	62
Tabla 18. Matriz de Impacto Debilidades.....	62
Tabla 19. Matriz de Impacto Amenazas.....	62
Tabla 20. Propuesta de implementación.....	72
Tabla 21. Cronograma de implementación.....	74
Tabla 22. Costos y gastos aplicando plan de mejora.....	76
Tabla 23. Ventas incrementales aplicando plan de mejora.....	77
Tabla 24. CAPM.....	77
Tabla 25. WACC.....	77
Tabla 26. Evaluación con apalancamiento.....	78
Tabla 27. Evaluación sin apalancamiento.....	78
Tabla 28. Indicadores Financieros.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Carta de autorización
Anexo 2.	RUC Distribuidor El Mundo del Pañal
Anexo 3.	Encuestas clientes potenciales
Anexo 4.	Preguntas grupo focal
Anexo 5.	Preguntas Actores Involucrados
Anexo 6.	Detalle de la inversión
Anexo 7.	Depreciación de activos
Anexo 8.	Tabla de amortización
Anexo 9.	Roles de pago
Anexo 10.	Afectación al estado de situación financiera proyectada con mejora
Anexo 11.	Afectación al estado de resultados con mejora proyectado
Anexo 12.	Estado de situación financiera proyectado con mejoras
Anexo 13.	Estado de resultados proyectado con mejoras
Anexo 14.	Estado de flujo de efectivo proyectado con mejora
Anexo 15.	Estado de situación financiera proyectado sin mejora
Anexo 16.	Estado de resultados proyectado sin mejora
Anexo 17.	Estado de flujo de efectivo proyectado sin mejora
Anexo 18.	Índices financieros graficados con y sin mejora
Anexo 19.	Comparativo de ventas con y sin mejoras
Anexo 20.	Cotización muebles y enseres
Anexo 21.	Cotización equipos de cómputo
Anexo 22.	Cotización propuesta de franquicias
Anexo 23.	CD de entrevistas
Anexo 24.	Estado de situación financiera distribuidor el mundo del pañal 2015
Anexo 25.	Estado de pérdidas y ganancias distribuidor el mundo del pañal 2015

INTRODUCCIÓN

El Distribuidor *El Mundo del Pañal* surgió debido éxito de uno de sus puntos de venta *Mundo del Pañal*, el cual es categorizado como la primera pañalera del Ecuador. Mundo del Pañal fue creado a inicios de Enero de 1997, por el Señor Ahmed Masoud y la señora Pilar Rundo, quienes después de notar el éxito y gran acogida de su negocio decidieron constituir el 6 de Octubre de 2003 Distribuidor El Mundo del Pañal, con la finalidad de poder abarcar la distribución de sus productos a nivel nacional.

La empresa se dedica la distribución al por mayor y menor de pañales y artículos para niños/as y adultos, artículos para el aseo personal, del hogar e institucional. Se encuentra ubicada en ciudad de Quito, en el sector centro norte por la Avenida Cristóbal Colón.

El giro de negocio de la empresa está basado en la distribución de los productos mencionados a las diferentes pañaleras ubicadas en la provincia de Pichincha. Gran parte de sus ventas se destinan a sus puntos de venta denominados Mundo del Pañal, del cual actualmente existen 11 sucursales.

La propuesta de un plan de mejora para la empresa *Distribuidor El Mundo del Pañal* está basada en un análisis interno como externo que se realizó en la empresa, tiene la finalidad de dar alternativas y soluciones para crear, solucionar y mejorar las diferentes áreas o departamentos que lo necesiten, buscando aumentar la eficiencia. A la vez explorar alternativas que ayuden a impulsar una solidez económica de la compañía, esto mediante la elaboración de estrategias que fomenten un crecimiento sostenido en el corto, mediano y largo plazo.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes.

El *Distribuidor El Mundo del Pañal* en la actualidad cuenta con 19 años de experiencia, por lo que se ha convertido en un referente en el mercado, obteniendo reconocimiento de sus proveedores como de sus competidores.

La empresa se divide en 3 accionistas, siendo el señor Ahmed Masoud el accionista mayoritario, quien a su vez es el gerente general. Actualmente la compañía cuenta con una planta de 30 de trabajadores, los que se dividen en las siguientes áreas:

Administrativa:

Gerencia, Finanzas, Compras, Ventas, Marketing.

Bodega:

Jefe de Bodega, Choferes, Cargadores.

El objetivo principal de la empresa es poder facilitar a los minoristas y mayoristas la adquisición de pañales y artículos para niños, niñas y adultos, insumos de limpieza y aseo personal. Mediante la oferta de sus productos a precios accesibles, con crédito que varía según los montos de compra y el tiempo que el cliente trabaja con la empresa. El negocio está basado en el volumen de compra a los productores, quienes prefieren evitar la venta de pequeñas cantidades y lo hacen únicamente por volúmenes, es así que la empresa mantiene una compra directa a los productores en grandes cantidades, lo que le permite distribuir en diferentes a todos sus clientes proporcionalmente. La empresa a través del tiempo es un referente en el mercado por ello cuenta con más de 400 clientes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento para la empresa *Distribuidor El Mundo del Pañal S.A*, para lo que se examinará las diferentes áreas y el entorno que le rodea, con el fin de poder proponer acciones para el progreso de la organización, las mismas que permitan a la empresa tener un crecimiento y aumentar su rentabilidad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la situación interna de la empresa a través de un diagnóstico, que ayude a identificar las áreas que requieren ajustes.
- Realizar un análisis de los factores externos, como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales que afectan a la empresa y que son parte de su contexto.
- Realizar una análisis situacional de la empresa del periodo 2013 - 2015 utilizando la matriz FODA, la misma que ayude a plantear estrategias que mejoren la eficiencia.
- Desarrollar un plan de mejoramiento, el mismo que contenga objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo, que fomenten un crecimiento económico de la compañía.
- Realizar una evaluación financiera del plan de mejoramiento, para determinar su viabilidad y aplicabilidad en el 2017.
- Formular proceso de mejoras para su implementación.

2. EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN.

2.1.1 Misión.

“Satisfacer las necesidades del mercado, brindando una óptima atención a sus clientes, ofreciendo productos de alta calidad a precios accesibles.”
(Distribuidor El Mundo del Pañal, s.f.)

Análisis

La definición de la misión esta inconclusa y debe clarificarse. No se menciona aspectos importantes como su mercado objetivo, valores, principales productos o servicios que se oferta, responsabilidad social, preocupación por los trabajadores. Se debe considerar componentes necesarios para que haya una declaración clara y efectiva de la misión. (Fred, 2013, p. 51)

El tener una misión completa va a dar a conocer a la empresa, tanto a los clientes inter como externos, ya que se va a entender de manera clara cuál es el fin y el propósito de la misma, caso contrario provoca dificultad en el proceso de administración estratégica. (Fred, 2013, p. 51)

Propuesta

Basándonos en nuestros valores y principios se busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la oferta de productos alta calidad a precios accesibles, acompañados de una cordial atención. A su vez espera estar a la vanguardia tecnológica que le permita una óptima utilización de los recursos.

2.1.2 Visión

“Mundo del Pañal busca ser la cadena de pañaleras líder en el mercado ecuatoriano, a su vez espera abarcar la distribución de sus productos a nivel nacional.” (Distribuidor El Mundo del Pañal, s.f.)

Análisis

La visión de la empresa es bastante clara y demuestra hacia donde quieren llegar, por lo que es bastante acertada, no obstante no se establece un tiempo límite para alcanzar la visión, por lo que no se podrá elaborar correctamente los objetivos y estrategias que de igual manera deben tener un tiempo límite. (Fred, 2013, p. 45)

Propuesta

Para el año 2020, Mundo del Pañal busca ser la cadena de pañaleras líder en el mercado ecuatoriano, a su vez espera abarcar la distribución de sus productos a nivel nacional.

2.2 Análisis interno

El análisis de los factores internos conlleva a que la compañía analice que aspectos forman parte de sus fortalezas y cuáles serían sus debilidades, esto se lo hace con el fin de que la empresa determine las áreas que necesitan una reestructuración o un cambio estratégico, así como buscar que aproveche esas fortalezas que tiene. A su vez realiza un estudio para entender de mejor manera la cadena de valor que se utiliza, de manera que se vea la viabilidad de optimizarla. (Fred, 2014, p. 94)

2.2.1 Situación general de la empresa

El análisis general de la empresa es una herramienta que ayuda a determinar cómo se encuentra la compañía internamente, muestra en qué estado sus

diferentes departamentos o secciones, es decir ayuda a determinar si los dispone o no, que tan influyentes son y si necesitan algún tipo de reestructuración (Fred, 2014, p. 94).

2.2.1.1 Administración.

La correcta administración promueve un adecuado funcionamiento de la organización, considerando y fomentando el buen desempeño de varios elementos que forman parte de esta, para así lograr tener ventajas competitivas y eficiente desenvolvimiento (Fred, 2013, p. 97).

Planeación.

Desde sus inicios la compañía no se ha preocupado por realizar una planeación, por lo que no se cuenta con metas ni estrategias establecidas para alcanzar objetivos, aspecto que es preocupante ya que de acuerdo a David Fred (2013, p. 101) esto es fundamental para toda compañía; no contar con la planeación se genera confusión interna, de igual manera interfiere en las metas trazadas en un corto, mediano y largo plazo.

Organización

La empresa no cuenta con una estructura organizacional. La forma en la que está dividida y su ubicación debe ser replanteada por costos. Se debe clarificar funciones para el desempeño por puesto y área de modo que promueve la eficiencia empresarial. Al no tener esto claro ni delineado la función de cada individuo se promueve a la reducción del rendimiento de cada persona y por ende general de la compañía (Fred, 2013, p. 102).

Control

No existe un departamento ni alguna persona que encargada de controlar, supervisar o medir el desempeño de las tareas o del personal, representando otra de las falencias de la empresa; y, habla de la falta de planeación estratégica con la que cuenta, es indispensable estudiar el desempeño de los

trabajadores y de sus áreas para entender si se apega a lo va de acuerdo a lo que está necesitando en la compañía (Fred, 2013, p. 104).

El único departamento al cual se realiza supervisión por parte de gerencia es al financiero, con fin de entender el panorama económico de la compañía.

2.2.1.2 Recursos Humanos

El recurso humano es considerado como una de las claves para el buen funcionamiento y desempeño de la compañía, de modo que se debe tener un adecuado manejo del personal, tomando en cuenta que es una fortaleza interna y es un factor de ventaja competitiva (Fred, 2013, p. 98).

Motivación.

La compañía no cuenta con un programa establecido de motivación para sus trabajadores, a excepción de los agentes de ventas, quienes cuentan con un incipiente plan motivacional. Por otro lado el resto de personal no tiene motivaciones para un mejor desarrollo de sus tareas. La gerencia de la empresa cada fin de año organiza una reunión con todos los trabajadores con fin de agradecer el trabajo realizado, aquí se suelen hacer reconocimientos a las personas que mejor desarrollaron su trabajo, pero este no en base a un desempeño, con una guía o lineamiento específico. Los premiados tienen afinidad con sus superiores o mayor cantidad de tiempo de trabajo. El no contar con un plan de incentivos por el buen desempeño o cumplimiento de metas hace que la motivación de estos sea baja, lo que es un inconveniente general para la empresa (Fred, 2013, pp. 51-52).

Administración del personal o recurso humano

El *Distribuidor El Mundo del Pañal* no cuenta con un departamento de recursos humanos, la Gerencia es quien se encarga de la administración de los trabajadores, no hay perfiles establecido dentro de cada área, lo que reduce el desempeño ya que en la mayoría de ocasiones no son los adecuados para las

tareas que se requiere (Fred, 2013, p. 101). El departamento de Finanzas asume las funciones de administración de personal, son quienes imparten y comentan las normativas de trabajo y las reglas de cada departamento, no obstante no tiene ninguna potestad de tomar una decisión sobre algún tema relacionado con los trabajadores. El Jefe de Bodega es quien se encarga de velar por el personal que está a su cargo, aspecto que no es el más correcto ya que suele haber varios conflictos de intereses, de igual manera no puede tomar ninguna decisión.

2.2.1.3 Marketing y Ventas

Análisis de Clientes

El análisis de los clientes para el *Distribuidor El Mundo del Pañal*, ha sido una de sus fortalezas, por las cuales ha podido direccionar de manera adecuada sus promociones y estrategias de venta, esto se debe gracias al adecuado aprovechamiento de la base de datos que tienen sus puntos de venta del *Mundo del Pañal*, las mismas también han servido para hacer estudios acerca de gustos y preferencias de los consumidores.

Adicional a la información que se adquiere en las tiendas de Mundo del Pañal, la experiencia que tiene la empresa en este negocio se ha convertido en un factor clave para el adecuado entendimiento de los consumidores.

A pesar de todo lo mencionado, sería de gran utilidad realizar un análisis mejor estructurado, basándose en la información que se posee actualmente, buscando determinar las tendencias y los factores para la decisión de compra; sería de gran utilidad realizar periódicamente encuestas de satisfacción e informativas para la creación de promociones y estrategias de venta (Fred, 2013, p. 104).

Venta de productos y servicios

Las estrategias utilizadas para la venta de los productos son más atractivas desde que la empresa tuvo su primera reestructuración, puesto que el personal de ventas tiene diferentes tipos de cupos y beneficios establecidos para el cumplimiento de metas. La estrategia implementada para el personal de ventas consiste en el *volumen de ventas, mientras más vendo mayor es mi ganancia*, los vendedores están en constante búsqueda de mejorar su calidad de vida por lo que se ven impulsados a vender cada día más. También existen beneficios adicionales para los vendedores que tiene la cartera vencida, el que más vende, venta de ciertos productos específicos de baja rotación. Es muy importante la creación de estrategias que fomenten un incremento en las ventas y de captar nuevos clientes (Fred, 2013, p. 105).

Una de las estrategias de venta más exitosa que se aplica tanto en oficinas como en los puntos de venta es *“si no se dispone el producto solicitado por el cliente, hay que ofrecer un sustituto e incentivarlo de alguna forma para convencer al cliente”*, este constituye como una especie de lema de la empresa.

Anteriormente una de las principales debilidades de *Distribuidor El Mundo del Pañal* era la promoción y la publicidad, aspecto que ha tenido un crecimiento representativo en los últimos tiempos colaborando con un incremento en las ventas. A pesar del trabajo que ha realizado el departamento de marketing existen otras herramientas que no se están utilizando y al aplicarlas impulsarían un incremento en las ventas, tales como:

- Uso de la base de datos de clientes para crear promociones más asertivas.
- Implementación de mailing.
- Crear promociones semanales o mensuales, atractivas para los consumidores.
- Crear un programa de clientes frecuentes.

Planeación de productos y servicios

La planeación de los productos es algo que el *Distribuidor El Mundo del Pañal* maneja en conjunto con el fabricante, de modo que ambos puedan determinar el potencial del producto y entender la aceptación de este.

Los productores siempre están atentos a que sus distribuidores posean inventarios de sus líneas, de modo de que no exista reducción de ventas o desabastecimiento, es así que periódicamente solicitan un detalle del inventario, lo que ayuda para crear promociones de los productos que se encuentran estancados. A pesar del trabajo en conjunto la empresa tiene problemas con la disponibilidad de productos, puesto que no se realiza un histórico de las compras, lo que permitiría entender mejor la demanda en cada una de las diferentes líneas de productos y además se evitaría estos inconvenientes. Al realizar un análisis del promedio de compra mensual y la tendencia en la demanda de cada producto se lograría una reducción por desabastecimiento, evitando paralelamente la reducción de ventas por clientes insatisfechos (Fred, 2013, p. 106).

Fijación de precios

La fijación de los precios constituye el aspecto fundamental en este modelo de negocio y en la filosofía de la compañía, de modo que se aplica la estrategia de diferenciación de precios. Para determinar el precio de un producto es necesario realizar un análisis de varios factores como por ejemplo el de los competidores, a fin de tener una ventaja competitiva (Fred, 2013, p. 106).

El *Distribuidor El Mundo del Pañal* maneja dos modelos de negocios, la distribución y sus puntos de venta, por lo que siempre analiza ambos escenarios al momento de fijar un precio. Para los puntos de venta el *Mundo del Pañal* se verifica que los precios sean menores a los de las grandes cadenas o competidores cerca, con el fin de seguir la filosofía del negocio y que los consumidores sientan el beneficio económico de adquirir los productos en estos puntos.

Por otro lado para los clientes mayoristas se analiza un margen de ganancia menor, pero que sea adecuado tanto para la empresa como para el sub Distribuidor que vuelve a vender el producto. En este modelo de negocio el volumen cumple un rol muy importante, de modo que también es un factor que determina el precio de compra y venta.

El tema de precio *Distribuidor El Mundo del Pañal* lo maneja con precaución, puesto que siempre existen problemas con los pequeños puntos de venta que necesitan algún plus frente a los mayoristas o a las grandes cadenas, por esto es que se realiza un análisis de precios en diferentes modelos de negocios y se hace una supervisión de la publicidad y la promoción que estos están utilizando.

Distribución

La distribución se encuentra en proceso de re estructuración, ya que falta espacio en bodega y los requerimientos del negocio ha complicado el almacenamiento. Actualmente posee tres bodegas en las que se almacena el producto, los inconvenientes se presentan por temas de logística que a su vez retrasan el despacho de los pedidos. Para inicios del 2017 el *Distribuidor El Mundo del Pañal* planifica contar con una nueva ubicación, donde se tenga el almacenamiento adecuado y tenga funcionalidad la logística (Fred, 2013, p. 107).

En los últimos tiempos el sistema de distribución de la empresa ha mejorado, lo que ha aumentado el nivel de satisfacción de los clientes por la reducción de los tiempos de despacho de entre 48 - 72 horas a 24 – 48 horas en la mayoría de los casos.

Las rutas del personal de ventas se encuentran bien estructuradas y segmentadas, lo que repercute en un aumento de las ventas. Uno de los problemas son los cambios de políticas por parte de los productores, quienes

según la gerencia de turno tienen diferentes ideas y estructuras de cada negocio, lo que frena la distribución de los productos en provincias.

Investigación de mercados

La empresa no ha realizado una investigación de mercados como tal, lo que es un factor clave para la elaboración de estrategias y la toma de decisiones (Fred, 2013, p. 107). Los análisis informales del comportamiento de los consumidores, las recomendaciones de los clientes en los puntos de venta, la revisión de precios y la estrategias de los competidores a proporciona información parcial.

Sería favorable para la empresa realizar una investigación de mercado estructurada, con mayor alcance y profundidad, a fin de visibilizar los detalles de los competidores y el de los clientes, para que la elaboración de las estrategias tenga un éxito mayor.

Análisis de costo beneficio

Antes de emprender en cualquier tipo de estrategia o promoción el *Distribuidor El Mundo del Pañal* realiza un análisis de los diferentes escenarios al momento de la implementación. El análisis de costo beneficio se da al inicio de la implementación de la propuesta, por lo que siempre se realiza una revisión hasta la aprobación por parte de gerencia (Fred, 2013, pp. 107-108). Otro aspecto es el análisis de costo beneficio es presentar varios escenarios, lo que permite emprender acciones inmediatas ante el fracaso de la primera estrategia, al momento de implementar algún tipo de promoción se plantean al menos dos escenarios y algunas posibles alternativas para contrarrestar una mala situación.

2.2.1.4 Finanzas y Contabilidad

El *Distribuidor El Mundo del Pañal* cuenta con un departamento Financiero encargado de realizar la contabilidad y cobranza. Es importante que este

departamento tenga una adecuada estructura, de modo que permita a la empresa entender cómo se encuentra económicamente y que estrategias se podría utilizar para mejorar. Dentro del departamento financiero se realiza todo lo relacionado con estos temas, es así que gracias a la formación de este equipo de trabajo se ha logrado reducir en gran porcentaje las multas que imparte el estado por retrasos en envíos de documentos. A su vez se ha podido aumentar la rentabilidad de la compañía. Este departamento tiene la obligación de elaborar estrategias de cobranza con clientes morosos a fin de disminuir la cartera vencida (Fred, 2013, pp. 108-109).

Es necesario mencionar que esta área está mejor estructurada, posee políticas internas establecidas, que ha permitido mantener a la compañía en una adecuada situación económica. Entre las políticas que posee están las políticas de pagos, las políticas de cobros, los respaldos jurídicos de clientes con crédito y la producción de informes requeridos enviados antes de los plazos de vencimiento.

Aquí se muestran algunos índices financieros del *Distribuidor El Mundo del Pañal*, los mismos que se han analizado en el periodo 2014 – 2015 y expresan los siguientes resultados:

Tabla 1. Razón liquidez

RAZON LIQUIDES		
Indicador	Cálculo	Total
RAZON DEL CIRCULANTE	ACTIVO CORRIENTE	\$1,80
	PASIVO CORRIENTE	
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE	1,30
	INVENTARIOS	
	PASIVO CORRIENTE	

La razón circulante de \$1.80 con lo que muestra que la empresa tiene capacidad de afrontar sus cuentas en un corto plazo, de modo que por cada dólar que se pueda responder con \$1.80, lo que refleja solidez (Fred, 2013, p. 111).

A su vez esta solidez se ve respaldada con la prueba ácida, de manera que puede afrontar sus compromisos sin necesidad de recurrir a la venta de su inventario, es así que por cada dólar de deuda posee \$1.30 para cancelar (Fred, 2013, p. 111).

Tras haber analizado las razones de la liquidez del *Distribuidor El Mundo del Pañal* refleja un buen resultado pues puede responder con sus cuentas pendientes sin necesidad de recurrir a venta de su inventario.

Tabla 2. Razones de apalancamiento

RAZONES DE APALANCAMIENTO		
Indicador	Calculo	Total
RAZON DEL PASIVO	PASIVO TOTAL	55%
TOTAL AL ACTIVO TOTAL	ACTIVOS TOTALES	
RAZON PASIVO - CAPITAL	PASIVO TOTAL	123%
	PATRIMONIO	
RAZON PASIVO A LARGO	PASIVO A LARGO PLAZO	-
PLAZO SOBRE EL CAPIAL	PATRIMONIO	

A través de la razón de endeudamiento se entiende que el 55% del total de activos de la empresa está siendo financiado por sus acreedores; por otro lado la razón pasivo – capital muestra que el 123% de los fondos totales son otorgados por los acreedores, frente al capital aportado por el propietario o los accionistas (Fred, 2013, p. 111).

A su vez la empresa no usa ningún tipo de financiamiento a largo plazo por lo que no tiene compromisos futuros (Fred, 2013, p. 111).

Tras analizar las razones de apalancamiento se observa que el *Distribuidor El Mundo del Pañal* no es netamente financiado por sus proveedores, de igual manera no utiliza ningún tipo de agente externo para recurrir a un financiamiento, lo que es recomendable.

Tabla 3. Razones de actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD		
Indicador	Calculo	Total
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS	11,69
	INVENTARIOS PROD TERMINADOS	
PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS	360 DIAS	30,79
	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	VENTAS	346,46
	ACTIVOS FIJOS	
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	VENTAS	3,37
	ACTIVOS TOTALES	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	VENTAS	4,50
	CUENTAS POR COBRAR	
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	360 DIAS	79,98
	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	COSTO DE VENTAS	6,49
	CUENTAS POR PAGAR	
PERIODO PROMEDIO DE PAGOS	360 DIAS	55,47
	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	

La rotación de inventarios es de 31 días y de un estimado de 11.69 veces, que es un dato que refleja un trabajo dedicado del área de ventas. En las cuentas por cobrar existe un problema puesto que la política de la empresa es otorgar máximo 60 días de cobro y únicamente a clientes exclusivos, este indicador demuestra que la empresa se tarda alrededor de 80 días en recuperar sus cuentas, dato que se debe considerar (Fred, 2013, p. 111).

Las cuentas por pagar de la empresa demuestran la solidez financiera que posee, puesto que la compañía cuenta con 60 días de pago con la gran mayoría de sus proveedores de manera que el indicador demuestra que se cubre las deudas dentro de un periodo de 55.47 días, dato refleja lo mencionado (Fred, 2013, p. 111).

La razón de actividad denota un trabajo bastante efectivo del personal de ventas, no obstante un problema considerable en las cuentas por pagar y por cobrar, de modo que la empresa se demora más en cobrar sus cuentas que en realizar los pagos a sus proveedores, aspecto que debe ser reestructurado.

Tabla 4. Razón rentabilidad

RAZON RENTABILIDAD		
Indicador	Calculo	Total
UTILIDAD BRUTA	VENTAS - COSTO DE VENTAS	5%
	VENTAS	
UTILIDAD OPERATIVA	INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS	0.38%
	VENTAS	
UTILIDAD NETA	INGRESOS NETO	0.25%
	VENTAS	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS TOTALES (ROA)	UTILIDAD NETA	1%
	ACTIVO TOTAL	
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	UTILIDAD NETA	2%
	PATRIMONIO	

El margen de utilidad operativa representa el 5% que es lo que disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias; el margen de utilidad bruta corresponde al 0.38 % de la rentabilidad y el margen neto de utilidades después de impuestos, es decir, la utilidad neta de la empresa es del 0.25%. El rendimiento sobre los activos totales refleja que después de impuestos la empresa apenas generó el 1% de rentabilidad, es decir que por cada dólar de inversión la compañía tiene una utilidad de USD 0,01 (Fred, 2013, p. 111).

En cuanto al rendimiento sobre el capital de los accionistas, la compañía otorga a sus accionistas \$0.02 por cada dólar de inversión, es decir un 2% de rentabilidad (Fred, 2013, p. 111).

En el análisis de la razón de rentabilidad se entiende que el *Distribuidor El Mundo del Pañal*, debe buscar mejorar su rentabilidad o en su defecto

aumentar el volumen de ventas para que este sea más representativo en relación a sus gastos, de igual manera los costos operativos son un tema que se debe revisar de modo que se pueda buscar una reducción de los mismos, la rentabilidad que está presentando la compañía es bastante baja en relación con otros periodos.

Tabla 5. Razones de crecimiento

RAZONES DE CRECIMIENTO	
VENTAS (2014 / 2015)	-16%
UTILIDAD NETA (2014 / 2015)	-81%

En el último año 2015, las ventas de la empresa decrecieron en 16% y su utilidad neta también decreció en un 81%, aspecto debilita la operación de la empresa (Fred, 2013, p. 112) que a su vez es considerado como preocupante, requiriendo medidas correctivas inmediatas.

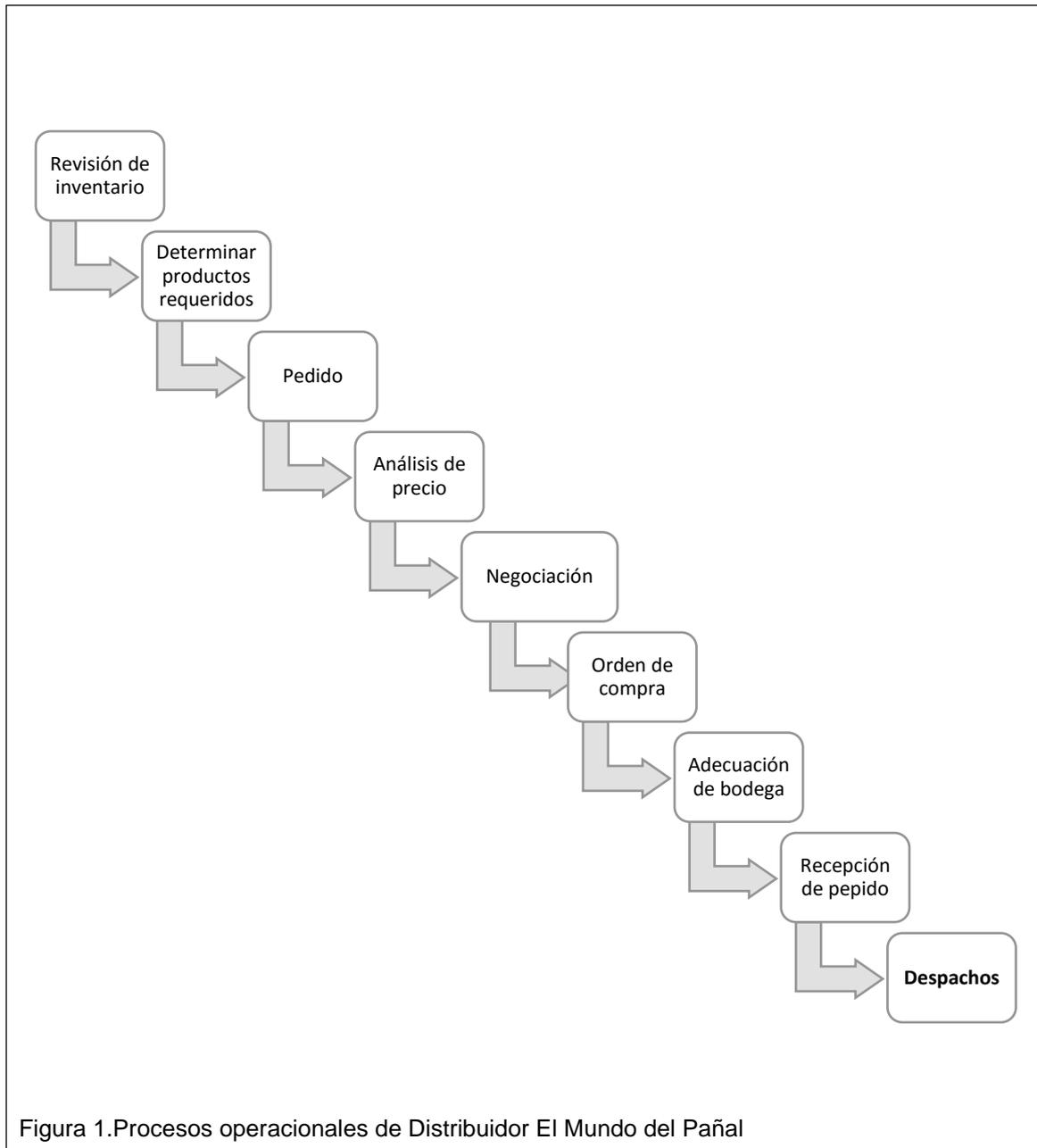
Tabla 6. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
COSTOS FIJOS	4.997.449,59 \$
MARGEN BRUTO	

El punto de equilibrio de la compañía es de \$4.997.449,59 y esto es lo que debe vender para que sus ingresos totales sean iguales a sus costos totales, es decir no genere pérdida ni ganancia (Fred, 2013, p. 113). Esto muestra que a pesar de que la compañía no genera una alta utilidad, lo que logro es superar su punto de equilibrio y generar ganancias en el periodo 2015.

2.2.1.5 Producción y Operaciones.

Las operaciones dentro del *Distribuidor El Mundo de Pañal* se han definido mejor en los últimos años, ya que han mejorado la manera en que elaboran los procesos reestructurados y siguiendo ciertas estructuras básicas que ayudan a laborar (Fred, 2013, p. 115). Es así que los procesos operacionales son los siguientes:



- **Revisión de inventario:** Se realiza una validación física y virtual de los productos que no dispone o tiene un stock bajo.
- **Determinar productos requeridos:** Se realiza un consolidado de todos los productos estimando las cantidades que se necesitan.
- **Pedido:** Agrupa los diferentes productos requeridos con la cantidad entre los diferentes proveedores.

- **Análisis de precios:** Se realiza un sondeo determinar los precios de los competidores más cerca en el mercado, con fin de obtener información necesaria para utilizarla a manera de negociación con los proveedores.
- **Negociación:** Existen negociaciones especiales que se ganan de mes a mes con las empresas fabricantes, por los montos de compra. La negociación del precio más adecuado para la empresa, buscando que sea el más competitivo del mercado.
- **Orden de compra:** Se realiza la orden de compra de los productos requeridos y se solicita fechas específicas de despacho.
- **Adecuaciones de bodega:** el personal de bodegas informa el monto de los productos que van a ingresar, con el nombre de estos, con fin de que se realice los respectivos espacios.
- **Recepción de pedido:** es el proceso de recepción de los productos del pedido efectuado, ubicándolo en los espacios establecidos.
- **Despachos:** Se despacha los productos recibidos según los pedidos que se tenga de cada cliente.

2.2.1.6 Investigación y Desarrollo

El tema de investigación y desarrollo es algo que busca *Distribuidor El Mundo del Pañal*, ya que al encontrarse en un mercado que cada vez se encuentra más saturado, se deben buscar alternativas con el fin de marcar diferencia. A pesar de ser un mercado copado, es importante mencionar que la gran mayoría de competidores son informales y carecen de algún tipo de estructura organizacional, por lo que emprender acciones de diferenciación no es muy complejo (Fred, 2013, pp. 116-117).

Actualmente la empresa ha solicitado a cada uno de los departamentos presentar propuestas con alternativas innovadoras para el desarrollo de sus procesos, con la finalidad de aumentar la eficiencia. No existe un departamento que se dedique únicamente a la investigación y al desarrollo, ya que no ha sido considerado adecuado para el giro de negocio. Mientras que el departamento

de marketing es el encargado de realizar todo tipo d análisis de consumidores y competidores para buscar estrategias de diferenciación en ventas.

Existen proyectos en los que actualmente se encuentra trabajando la empresa actualmente en el tema de innovación, tales como: tienda virtual, pedidos programados, programas de fidelización de clientes, mejorar el proceso de ventas y despachos.

2.2.2 Cadena de Valor

Dentro de la cadena de valor se determina los costos dentro de cada uno de los procesos que realiza la empresa, así determinaron que estos son elevados o podrían requerir algún ajuste que promueva un ahorro. De igual manera la adecuada interpretación de la cadena de valor permitirá tener un proceso mejorado en los distintos pasos que realiza la compañía hasta que entrega productos, la correcta estructura de la cadena de valor constituye uno de los aspectos cruciales. (Porter, 2006, pp. 42-56)

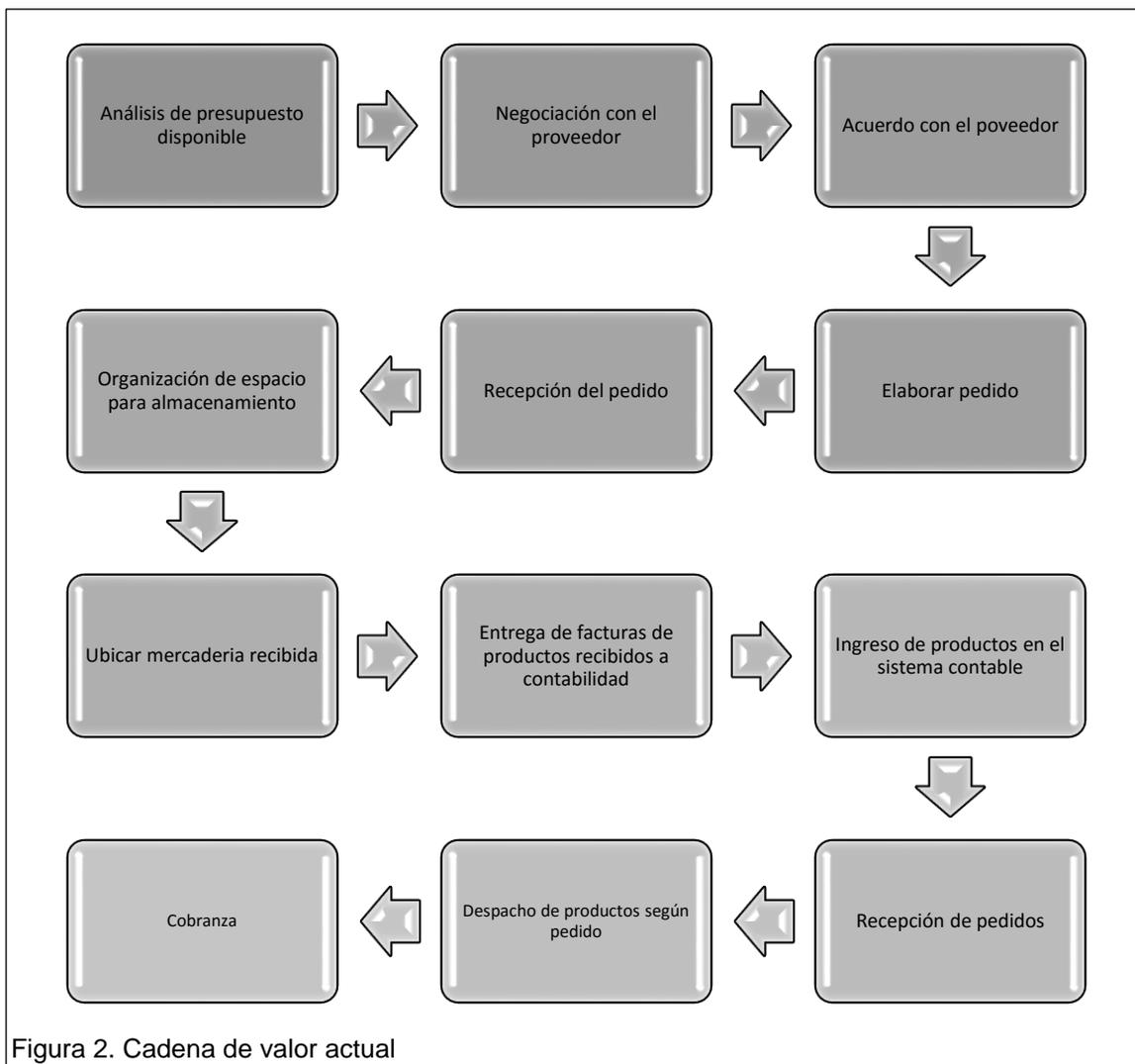
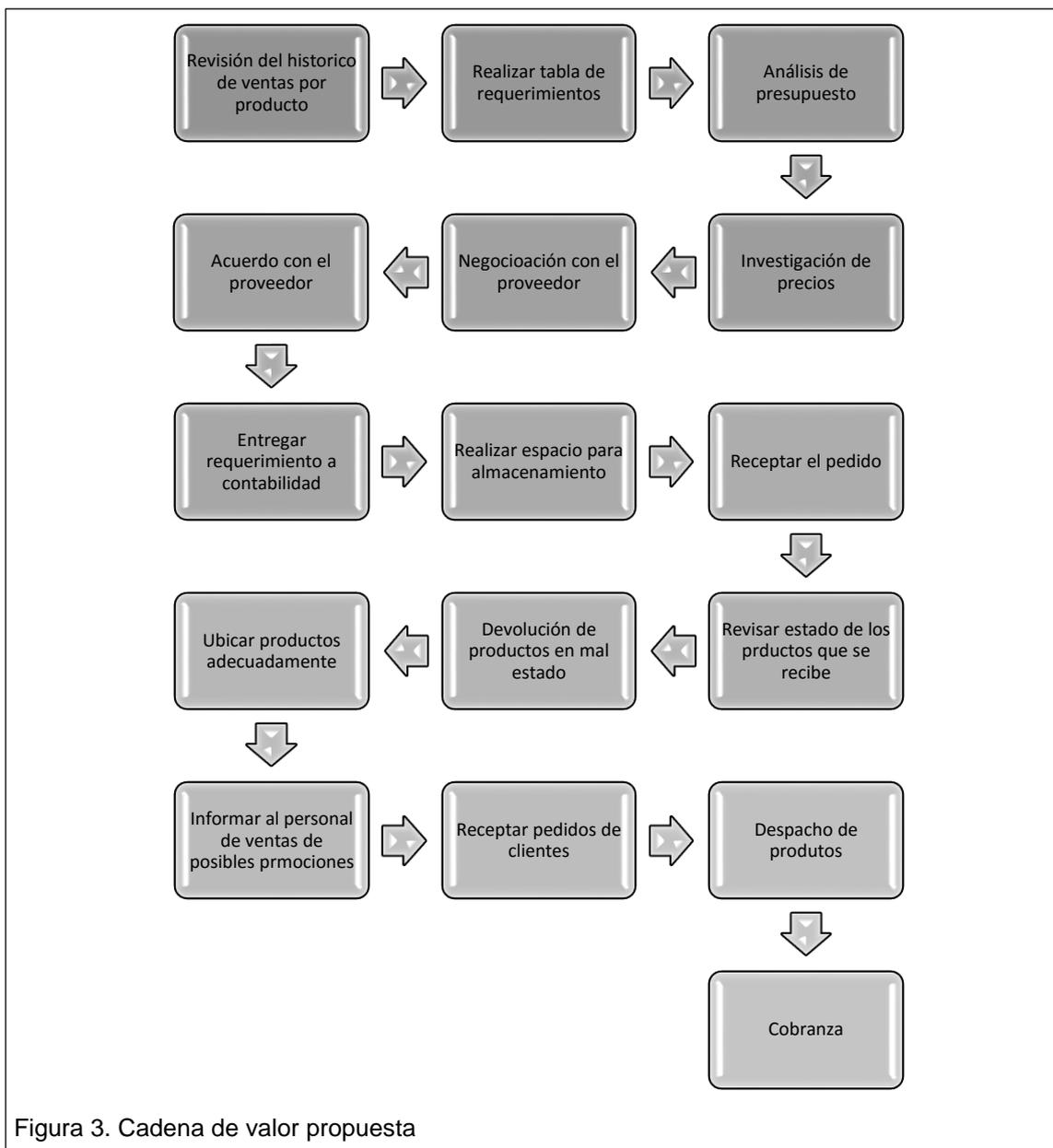


Figura 2. Cadena de valor actual



2.2.3 Matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta útil, la cual permite que al momento de realizar estrategias se obtenga un resumen general interno de la compañía, sirve para saber cuál es la respuesta ante las fortalezas y las oportunidades, direccionando mejor las estrategias para aprovecharlas. (Fred, 2013, p. 122)

Tabla 7. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Experiencia en el mercado adquirida en los 19 años de trayectoria	0,06	4	0,24
2. Precios bajos y adecuado servicio	0,08	3	0,28
3. Poder de negociación (descuentos, obsequios) por volúmenes de compra.	0,09	4	0,36
4. Alcance de ventas en Pichincha, conseguido por la amplia fuerza de ventas	0,04	3	0,14
5. Reconocimiento por parte de los proveedores por el tiempo de existencia	0,04	4	0,18
6. Promoción y publicidad, con campañas en redes sociales.	0,05	3	0,15
7. Poca rotación de personal, como resultado del cumplimiento de la ley.	0,02	2	0,04
8. Puntos de venta propios.	0,06	3	0,20
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Falta de planeación estratégica	0,07	2	0,14
2. Atraso tecnológico en el sistema empresarial	0,06	2	0,12
3. Carencia de manuales de procedimiento en todas las áreas	0,05	3	0,15
4. Falta de capacitación del personal de la empresa	0,05	1	0,05
5. Lenta recuperación de cartera por parte del personal de ventas	0,08	2	0,16
6. Desatención a productos con baja rotación	0,03	1	0,03
7. Carencia de un catálogo de productos	0,04	3	0,12
8. Deficiente preocupación y atención al cliente	0,06	2	0,12
9. Falta de un departamento de RRHH	0,03	1	0,03

Conclusiones

La ponderación total es de 2.63, lo que indica que la empresa tiene varias fortalezas internas, pero requiere ajustar hasta tener un resultado superior al 2.5 en la matriz EFI, lo que representa un resultado favorable para la organización como sostiene David Fred (2013, p.122).

Existen varias debilidades que causan inconvenientes y afectan al funcionamiento de la empresa; su situación económica, una correcta interpretación de estas ayudaría a reducir las falencias de la compañía y aplicarlas como fortalezas, consiguiendo un mejor desenvolvimiento de la empresa.

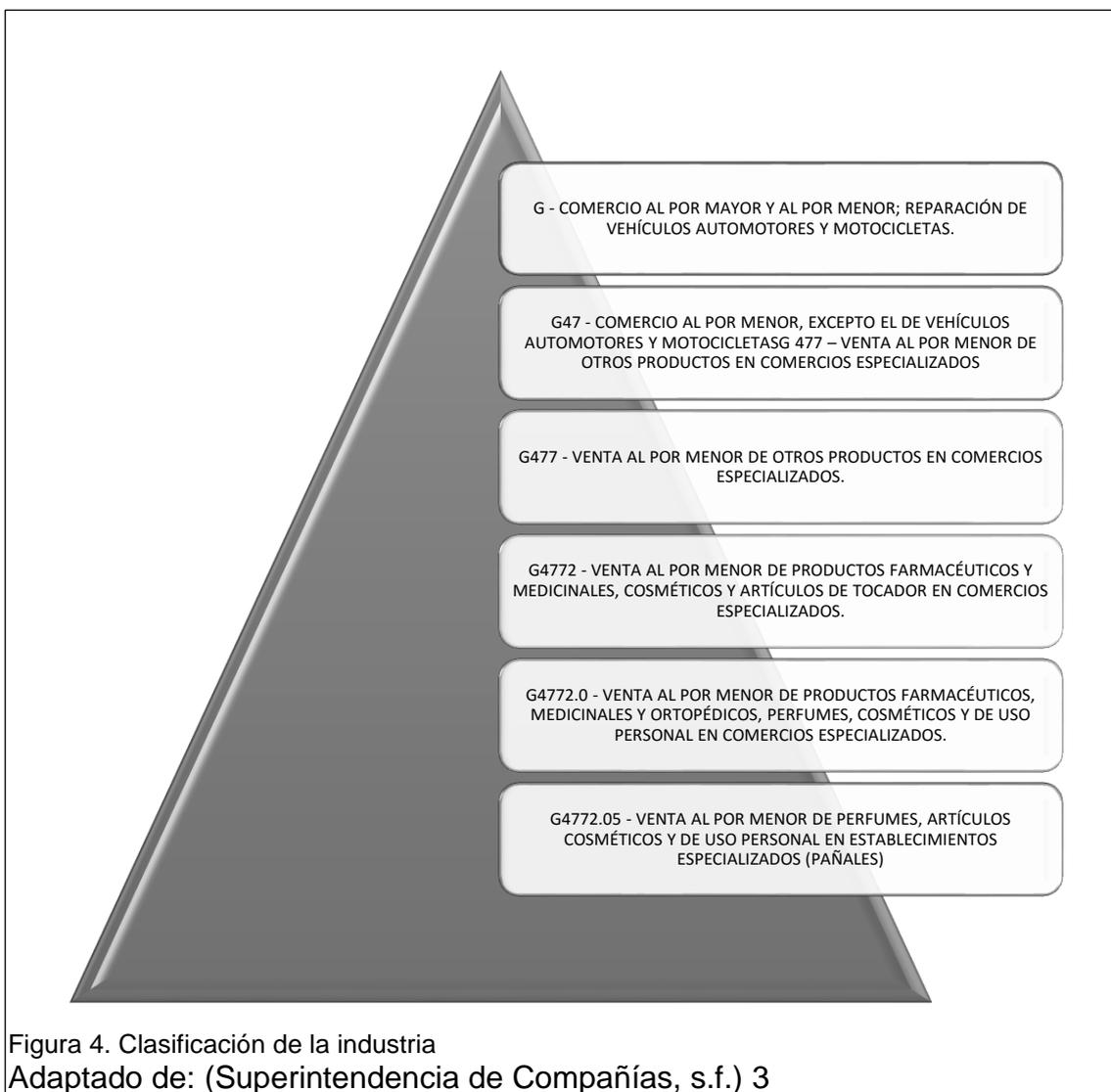
2.3 Análisis externo

El análisis de los factores externos es el análisis crucial de modo que se debe poner énfasis en este, debido a que al momento de iniciar con una empresa o cambios dentro de ella, se debe saber que está pasando en el contexto nacional e internacional. Es decir que pasa en el entorno en el que se encuentra la compañía, así se tiene una visión más clara y plantear estrategias más efectivas (Fred, 2013, p. 65).

2.3.1 Industria

La clasificación de la industria fue creada con el fin de ubicar a cada uno de los entes productivos en lugares específicos y comunes, de tal manera que a nivel internacional se permita realizar las exportaciones e importaciones, dentro de un mismo ámbito. Para ello el INEN maneja en el Ecuador la normalización de la productividad interna, que además es controlada por el Ministerio de la Producción, entre otros entes impositivos de control y por la principal actividad económica de la empresa.

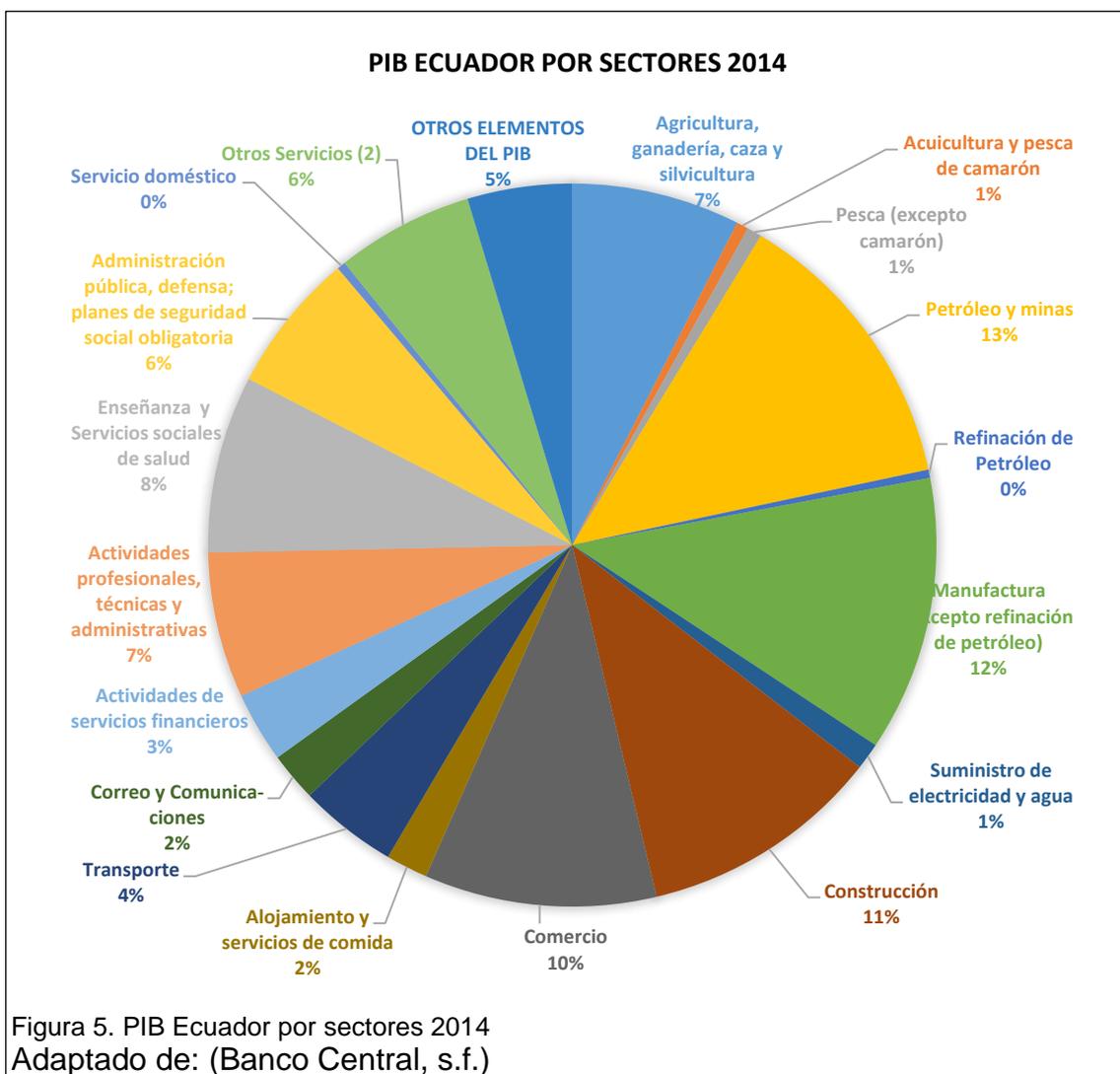
La clasificación de la industria para la empresa *Distribuidor El Mundo del Pañal* es la siguiente:



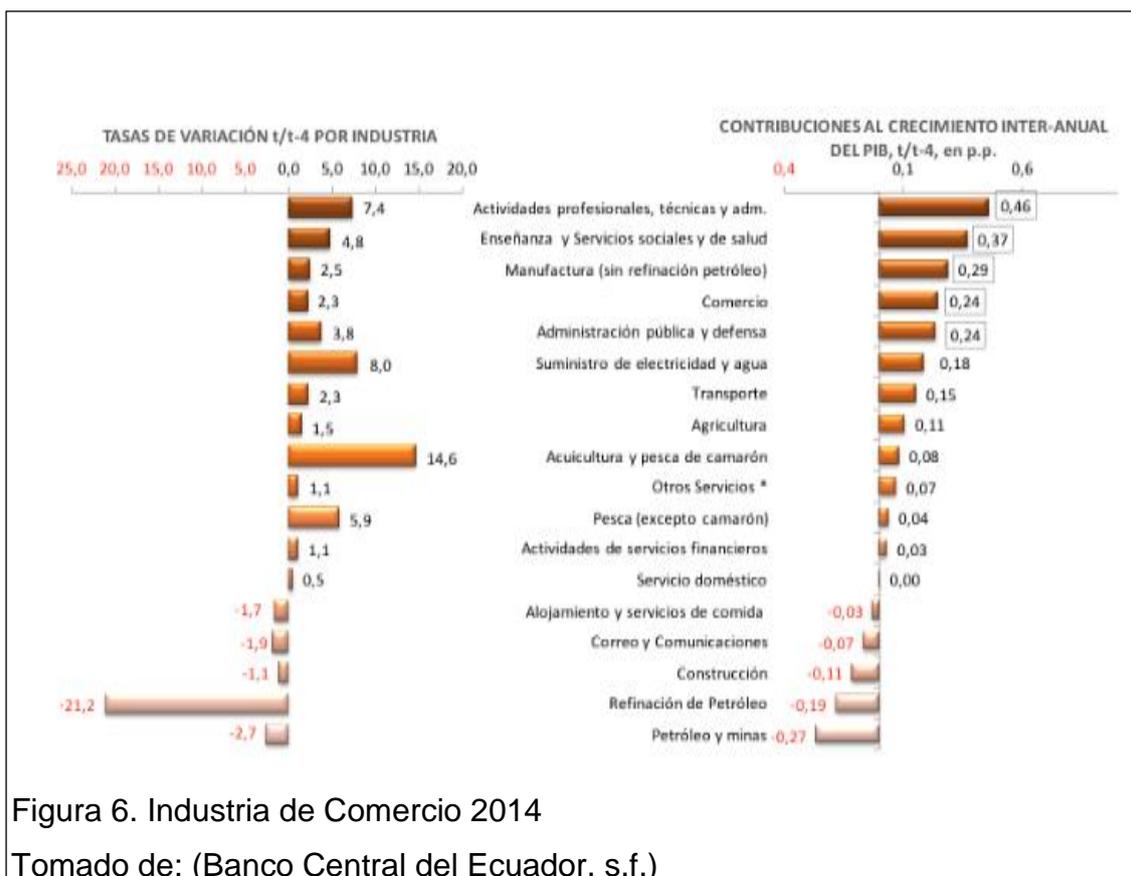
2.3.1.1 Tendencia

En un mundo cambiante todos los días existen nuevos elementos que afectan la mentalidad y el deseo de los consumidores, es muy importante pensar sobre las tendencias, es decir cuáles serán los nuevos gustos de los consumidores, de modo que podamos adaptar o anteponer a estos cambios para siempre estar a la vanguardia, que se va a proponer a nuestros proveedores que añadan. (Massonnier, 2008, pp. 14 -16)

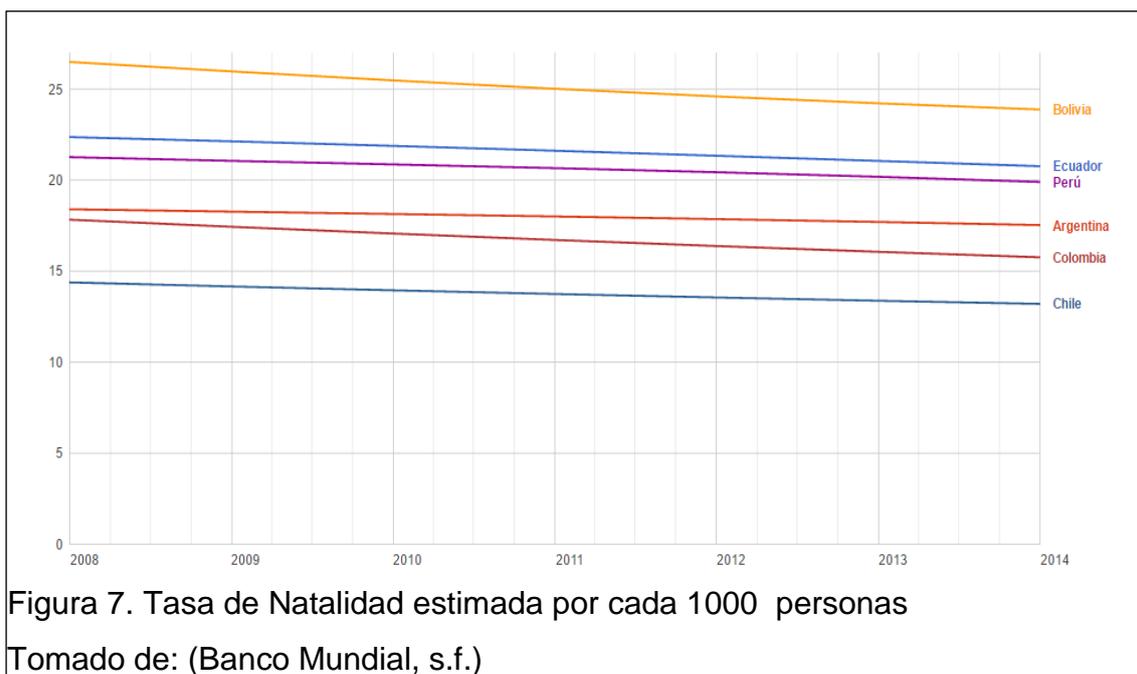
En el Ecuador la industria del comercio ha logrado tener un gran desarrollo a lo largo del tiempo, si bien no es una de las industrias más importantes o que tiene mayor aporte da al PIB, si es una de las industrias que ha colaborado con el crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años.



Como observa en la figura 5, la industria de comercio aporta con un 10% del total PIB. No obstante al analizar los sectores no petroleros de la industria ecuatoriana, el comercio sería la actividad económica más importante y mayor aporte al PIB del país.



La industria del comercio ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, dado por la reactivación de la matriz productiva, es así que analizando el año 2014, se refleja un crecimiento de 0,24 en lo relacionado al año 2013. El comercio es la 4ta industria, que presenta el mayor crecimiento.



Análisis de la tasa de natalidad es muy importante de modo que es uno de los aspectos más influyentes para la empresa por su giro del negocio; el implementar una evaluación de los factores que interactúan directamente con la empresa es crucial sostiene David Fred, por ende es necesario hacerlo.

Si bien la tasa de natalidad es superior, tiene tendencia al decrecimiento lo que no exactamente lo que está pasando, de modo que al aumentar la población esta tasa va a variar ya que se calculan sobre el total de la población, la cual ha aumentado y tiene tendencias de crecimiento. A su vez se refleja que entre los países latinoamericanos el Ecuador es uno de los países con la *mayor tasa de natalidad*, siendo superado únicamente por Bolivia. Estos datos son bastante alentadores para la empresa, puesto que el giro del negocio está inclinado principalmente hacia los bebés.

2.3.2 Mercado

La investigación de mercado es una herramienta que va a ayudar a tener información sobre los clientes actuales y potenciales del *Distribuidor El Mundo del Pañal*.

2.3.2.1 Problemas de Gerencia

¿Son viables las mejoras en la empresa Distribuidor El Mundo del Pañal?

2.3.2.2 Problema de la investigación

El *Distribuidor El Mundo del Pañal* no posee ningún tipo de información sobre el nivel de satisfacción, requerimientos, sugerencias, necesidades de sus clientes. De igual manera no tienen un amplio conocimiento de sus principales competidores.

2.3.2.3 Diseño de la investigación

La investigación fue de dos tipos:

Cualitativa:

La cual se aplicó a un grupo de enfoque de los principales clientes actuales.

Cuantitativa:

La cual se aplicó mediante encuestas a clientes potenciales.

2.3.2.4 Investigación descriptiva cualitativa

2.3.2.4.1 Grupo de Enfoque

Definición

El grupo de enfoque es una técnica de investigación que consiste en reunir un grupo de personas para discutir sobre un tema en específico y analizarlo posteriormente. Este no se basa la realización de preguntas en específico, sino que el moderador va realizando preguntas relacionadas conforme avanza la investigación. (Barbour, 2013)

Metodología

La entrevista al grupo focal se realizó a los clientes más representativos del *Distribuidor El Mundo del Pañal*. Ver anexo 4.

Resultados

Los resultados de la entrevista se describen de la siguiente manera:

- La variedad de productos es bastante completa, pero que sería adecuado que se trabaje en la adquisición de marcas más reconocidas en especial en los productos de aseo personal y limpieza.
- Los precios son bastante cómodos en la gran mayoría de líneas de producto que se ofertan.
- Es de su preferencia que el personal de ventas realice visitas periódicas para realizar sus pedidos, de modo que puedan topar algunos asuntos que los clientes requieran.
- El personal de despacho no conoce puede atender dudas de los clientes y no siempre muestran una buena atención.
- Se han presentado algunos inconvenientes como:
 - Productos en mal estado y caducados.
 - Tiempo de entrega no cumplido.
 - El personal de ventas no tiene todo el conocimiento requerido de los productos y no oferta todos los productos de los que se dispone.
 - Pedidos incompletos.
- El formar parte de la cadena el *Mundo del Pañal* sería muy atractivo ya que acarrearía beneficios adicionales para los clientes. Se mostró mucho interés.

Conclusiones:

- Estudiar la posibilidad de trabajar con líneas de productos de mayor reconocimiento.

- Trabajar en la programación de visitas de los vendedores, estructurando las rutas, proveer de herramientas tecnológicas para ordenar y mejorar el sistema de pedidos.
- Realizar programas de capacitación a todos los trabajadores, abordando temas como: productos, atención al cliente, estrategias de ventas.
- Aumentar el control en el despacho de productos.
- Analizar una propuesta para integrar a varios de los clientes a formar parte de la cadena del *Mundo del Pañal*.

2.3.2.5 Investigación descriptiva cuantitativa

Mercado Objetivo

El mercado objetivo del *Distribuidor El Mundo del Pañal* está conformado por pañaleras y Sub Distribuidores, que se encuentren ubicados en la provincia de Pichincha.

Segmentación

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías en Ecuador, actualmente existen 334 empresas que se encuentran en la misma clasificación de la industria. (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Con fin de tener una mayor exactitud en el cálculo de la muestra se tomó en consideración un censo realizado por la empresa Familia Sancela S.A e el año 2014, de los puntos de venta que se dedican a la venta de pañales y que están considerados como personas naturales o negocios informales, censo que indica que existe alrededor de 500 puntos que presentan como fortaleza la venta de pañales.

Cálculo de la muestra

La fórmula a aplicar es la siguiente

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N-1)(e^2) + Z^2 \times p \times q} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

Tomado de: (Galindo, 2010) p. 386

Tabla 8. Variables para Cálculo de la Muestra

N=	884	Población
Z=	95%	Porcentaje de Incertidumbre
e=	5%	Límite de error de la muestra
P=	50%	Probabilidad de aceptación
Q=	50%	Probabilidad de rechazo
n=	268	Tamaño de la muestra

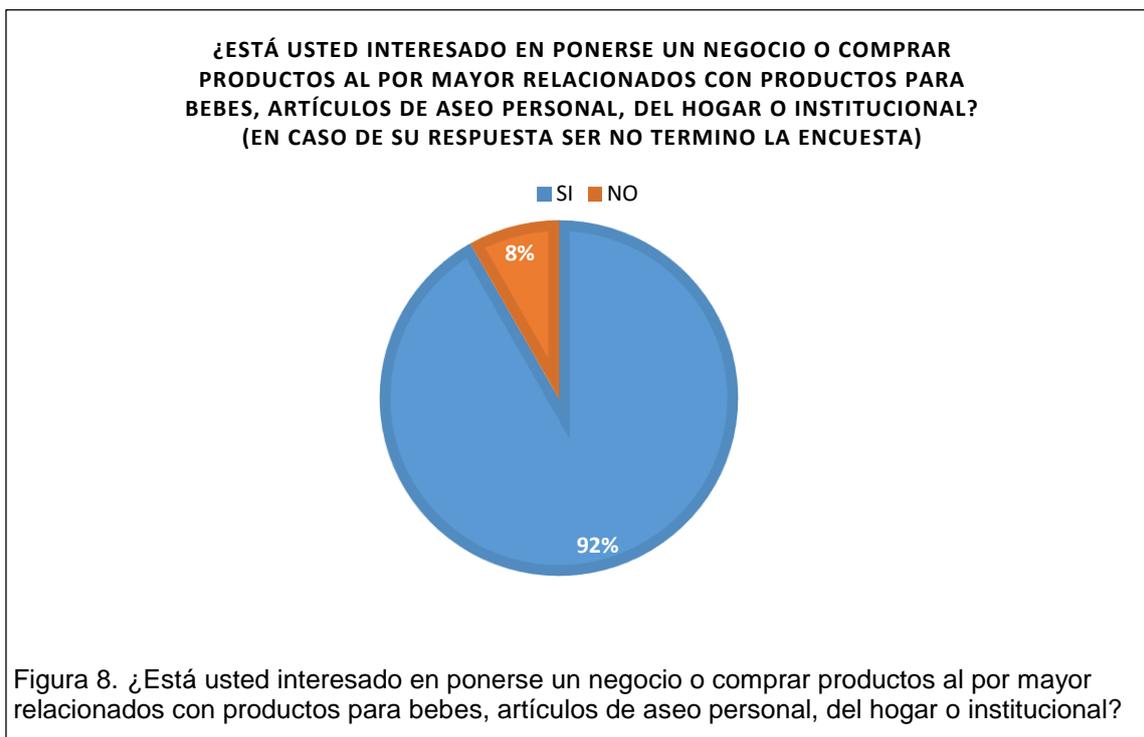
Definición de encuesta

La encuesta es una técnica de investigación de mercados cuantitativa, la misma que se basa en la adquisición de información de los encuestados, con el fin de entender mejor lo que se está analizando. (Talaya, 2014, p. 72)

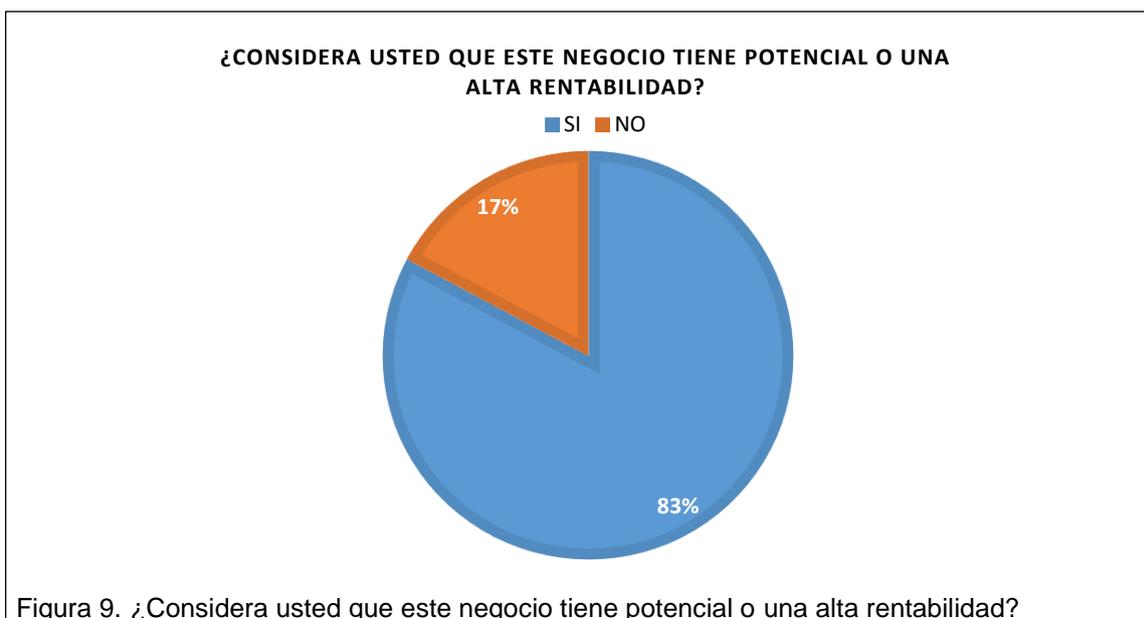
Metodología

La metodología aplicada para los clientes potenciales es la formulación de encuestas a una población objetiva determinada con el resultado del cálculo de la muestra.

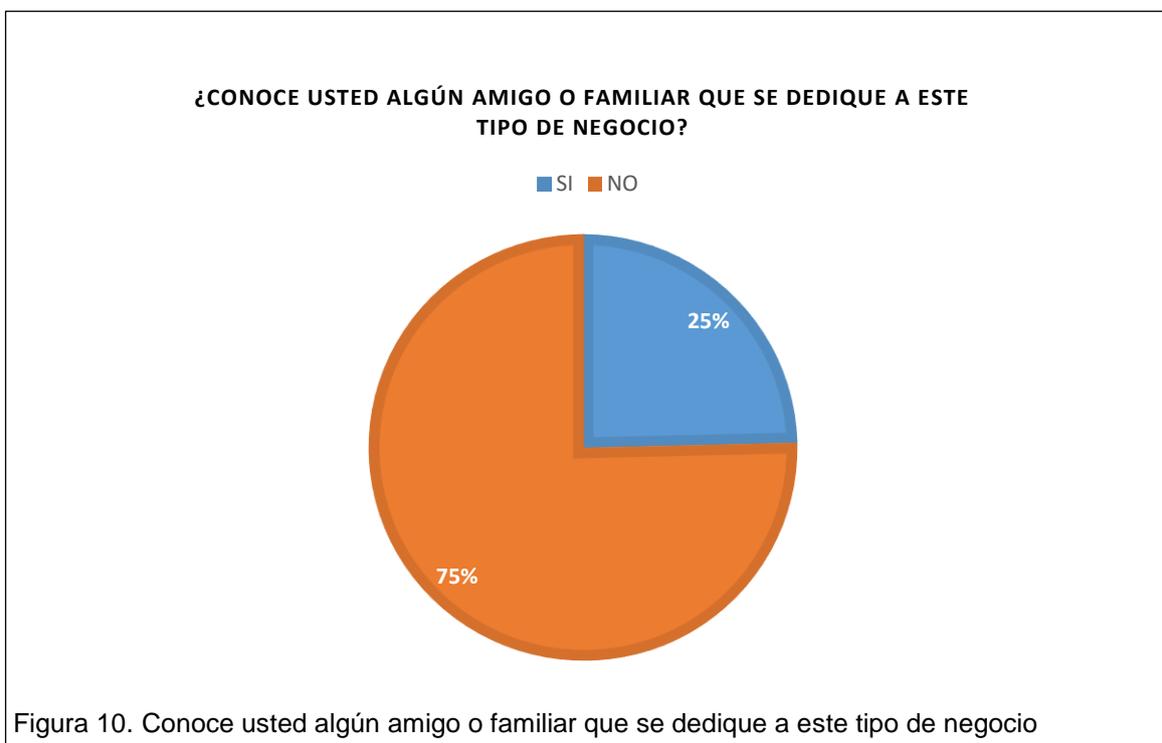
Resultados



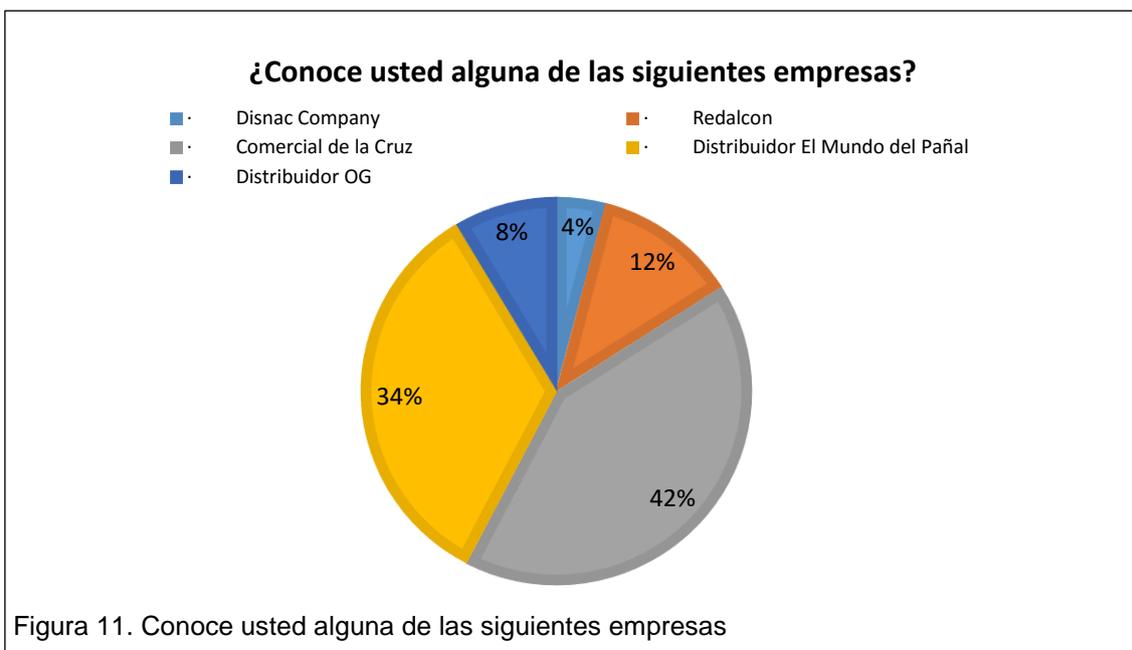
El 92% de las personas muestran interés en el giro de negocio, por lo que se determina que es atractivo.



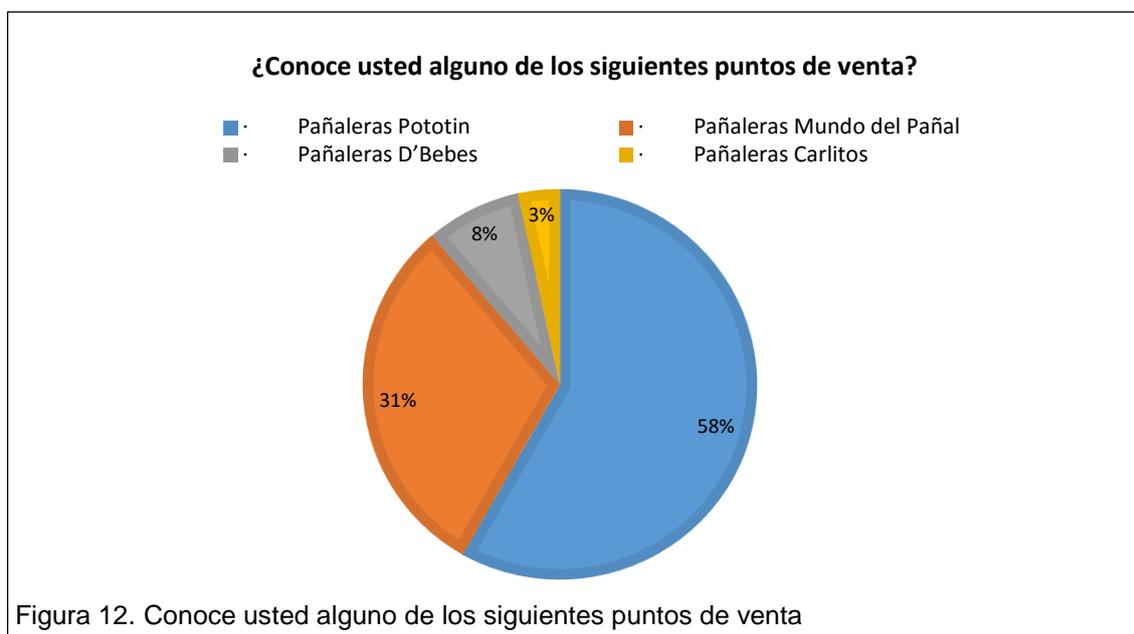
La percepción de las personas sobre el negocio es que tiene una alta rentabilidad y potencial, así lo menciona el 83% de los encuestados.



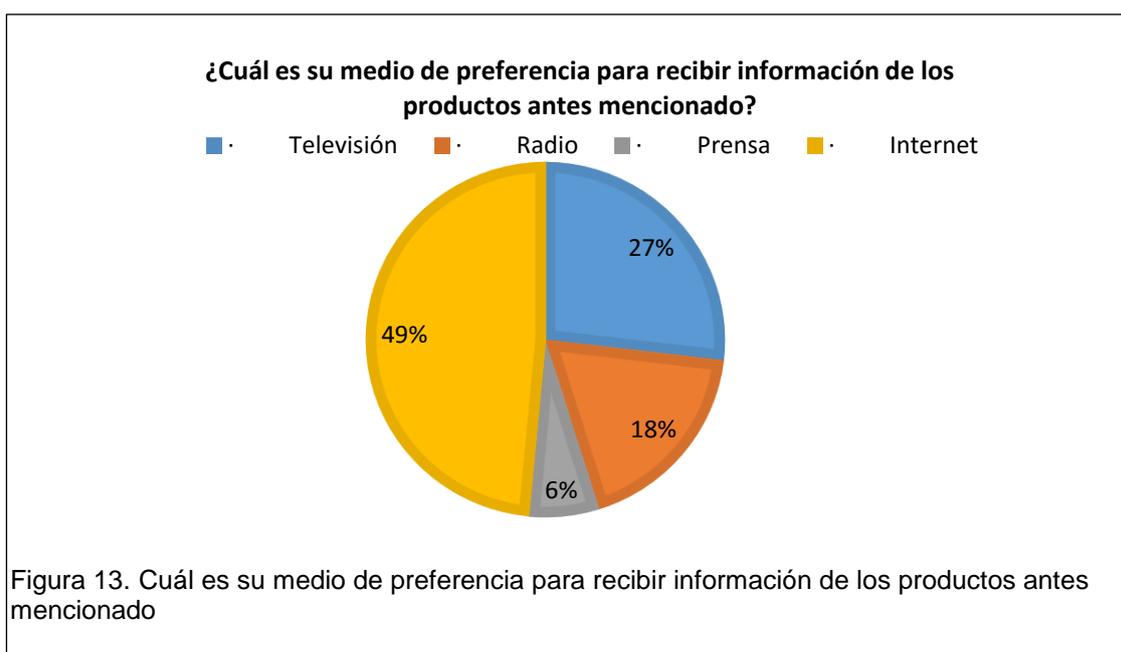
Gran parte de los encuestados conoce a alguien que tenga alguna relación con el giro de negocio, de modo que el 75% lo posee.



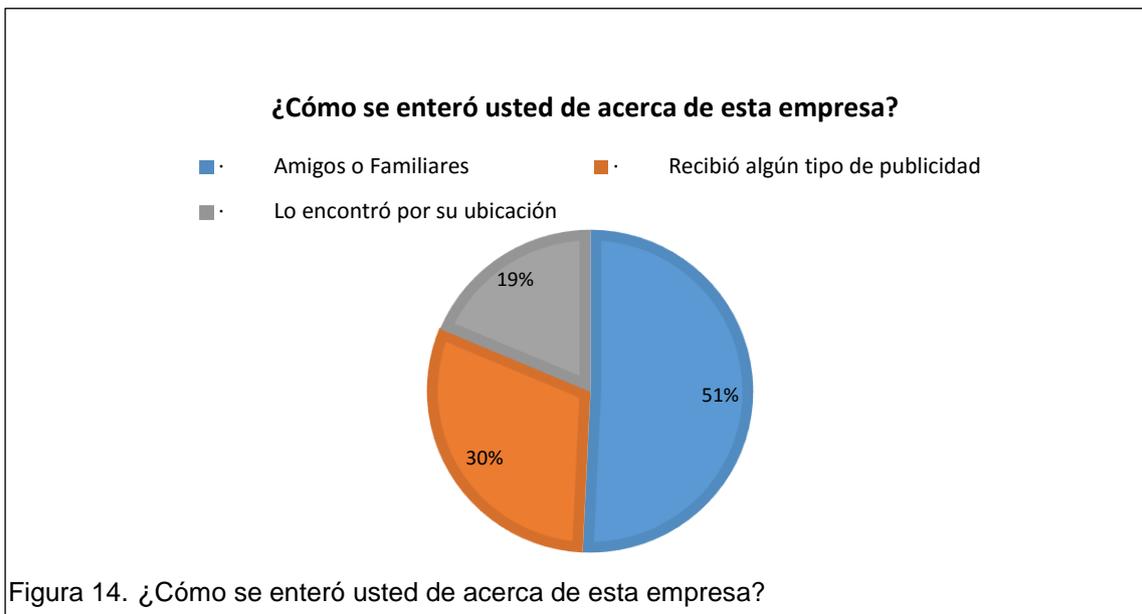
Comercia de la Cruz en la empresa más reconocida en este giro de negocio, de igual manera es la que posee más ventas, por otro lado el *Distribuidor el Mundo del Pañal* es la segunda más reconocida por su trayectoria.



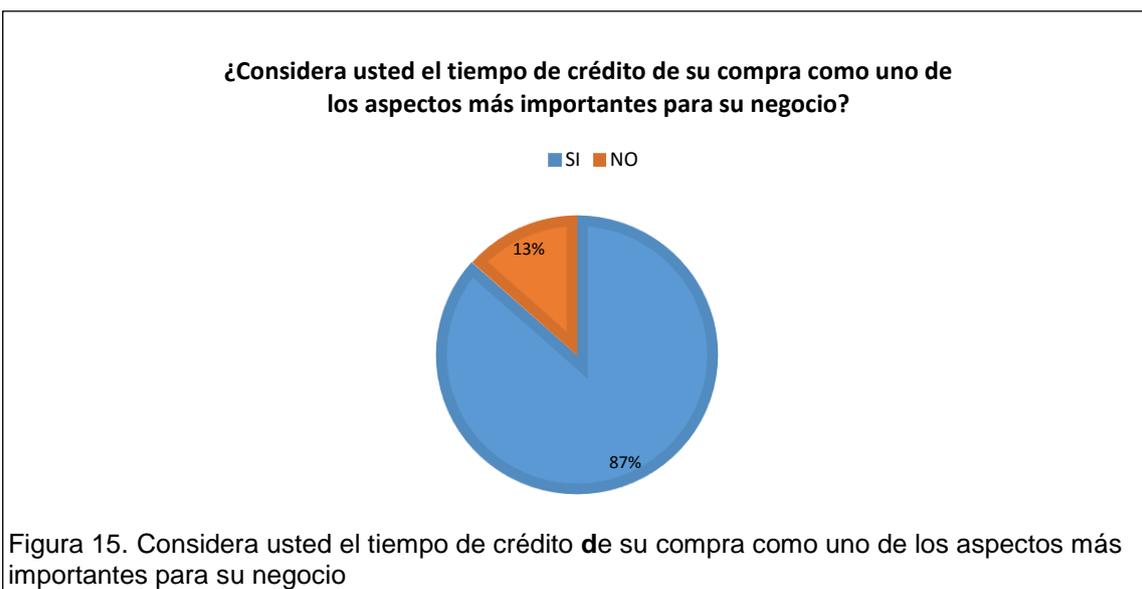
La cadena de pañaleras Pototin es la más grande y reconocida en el mercado, el *Mundo del pañal* también posee en reconocimiento representativo y los puntos de venta restantes son poco conocidos.



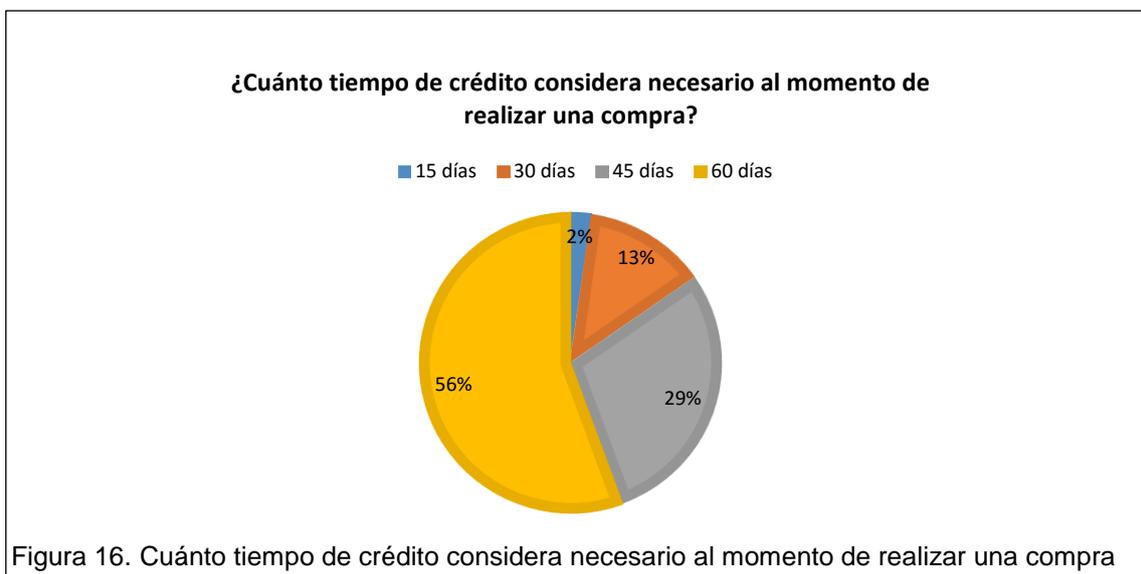
Los medio de comunicación no traicionales han ganado bastante participación en relación a los tradicionales, es así que el medio preferente para recibir información es internet con un 49%, posteriormente seguido por la televisión con 27%, radio 18% y prensa 6%.



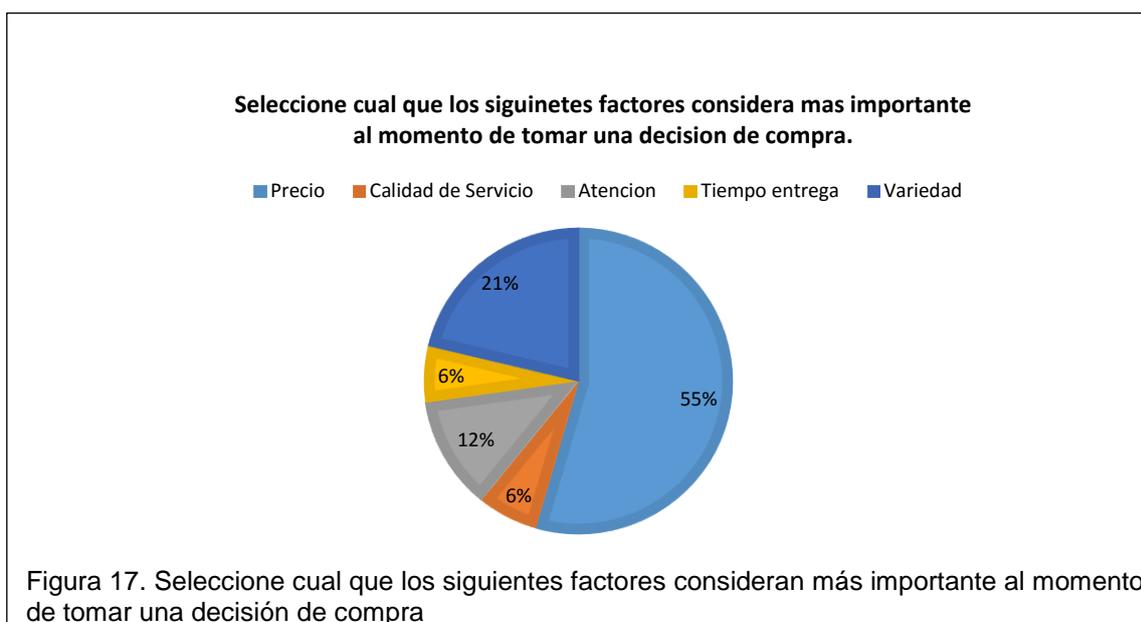
Las empresas de este giro de negocio son más reconocidas por referencias de amigos y familiares, de modo que el 51% de los encuestados las conoce de esta manera, a su vez el 30% se enteró mediante algún tipo de publicidad y el 19% mediante su ubicación.



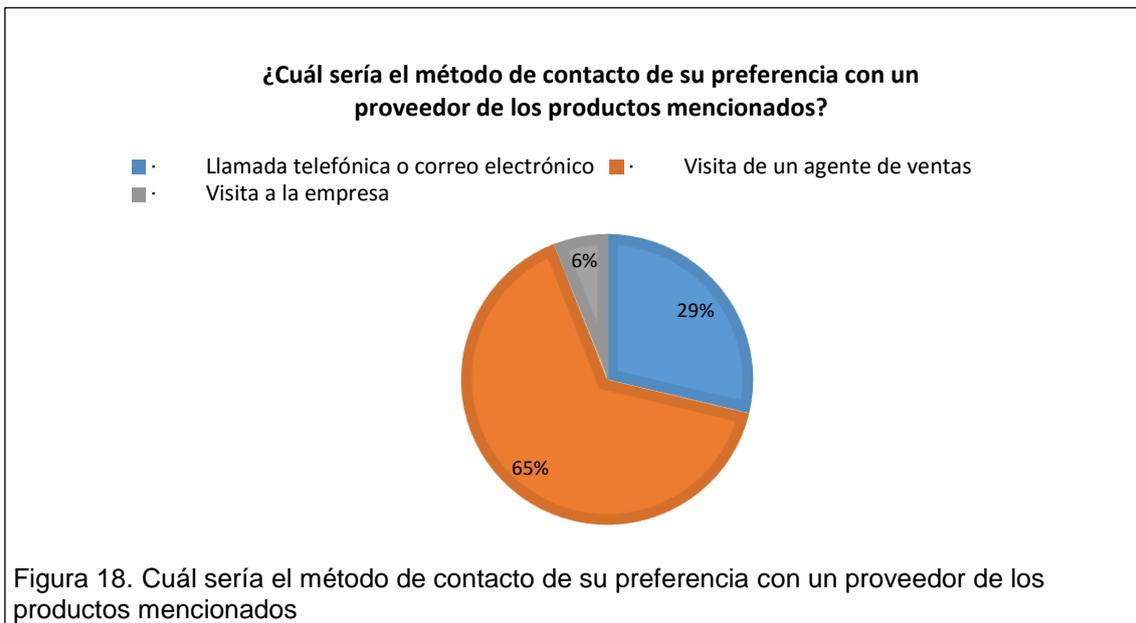
Los encuestados dicen que el tiempo de crédito es un factor decisivo en un negocio, de modo que el 87% lo menciona y únicamente un 13% no lo considera como tal.



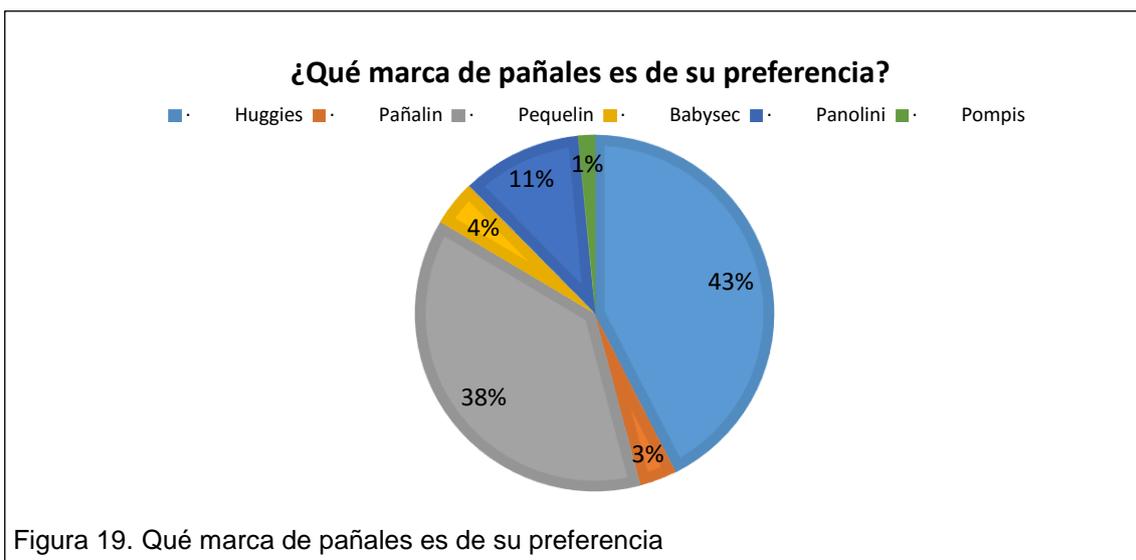
En el tiempo de crédito requerido para comprar los encuestados consideran que los más adecuados con 60 días con 56% y 45 días con 29%, de modo que mientras más tiempo de crédito mayor preferencia se obtiene por el usuario.



Como factores importantes al momento de realizar una compra están precio con 55%, variedad con 21% y atención con 12%, siendo el precio el más importante para una decisión de compra.



El método de contacto preferido por los consumidores es a través de la visita de un agente de ventas, así lo prefieren el 65% de los encuestados, seguido de las llamadas telefónicas o correos electrónicos con el 29% y visitas propias de los clientes a la empresa con el 6%.



Existe una gran variedad de marcas de pañales en el mercado actualmente, de las cuales las que tienen mayor preferencia por los consumidores son Huggies con 43% y Pequeñín con 38%, marcado una diferencia representativa con las demás marcas es así que la siguiente es Panolini con 11%, Babysec, 4%, Pañalín 3% y Pompis 1%.

Conclusiones:

- El giro de negocio es considerado atractivo para las personas a pesar de no tener relación o mucho conocimiento. Aprovechar el desarrollo de franquicias traería un gran beneficio económico a la compañía y ayudaría a potenciar la marca.
- Existen varios competidores en el mercado, a pesar de no ser el más reconocido se plantea fomentar campañas publicitarias incrementando su reconocimiento y su impacto. Se recomienda realizarlo mediante redes sociales, foros, revistas virtuales y medios de comunicación no tradicionales.
- La mayoría de personas conocen los puntos de venta de estos productos o de quien realiza la distribución por referidos, de modo que se presenta como una gran oportunidad la creación de estrategias publicitarias, así como beneficios a personas que refieran a sus conocidos.
- El tiempo de crédito es un factor crucial, principalmente por la situación económica en la que se encuentra actualmente el país, es necesario tener una capacidad de endeudamiento alta ya que se prefiere el mayor plazo de crédito posible.
- El precio es el factor más representativo al momento de tomar una decisión de compra, a su vez la variedad y tiempo de entrega también son considerados como factores importantes.
- Una ventaja competitiva constituye tener una mejor promoción de los productos que tengan mayor demanda.

2.3.3 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta con la cual que ayuda a tener un mejor entendimiento de un negocio, brinda una idea de cómo se encuentra actualmente el mercado potencial, es decir es considerado un evaluador externo de la empresa, el mismo que comprende factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológico y Legales (Chapman, 2014).

2.3.3.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales.

Los factores políticos, gubernamentales y legales, ayudan a la compañía a tener una idea de las posibles estrategias quien se debe tomar. Cuando hablamos de estos factores debemos tener en cuenta las ideologías del gobierno y la estabilidad que proporciona, de modo que se pueda actuar ante cualquier imprevisto y realizar un análisis de posibles escenarios. Se debe tener en cuenta las nuevas leyes o reformas que se estén dando en el país, así determinar si estas pueden afectar o favorecer a la empresa.

Ecuador se encuentra dividido en siete regiones paralelas de forma horizontal, internamente funcionan 24 provincias, en cada una de las provincias existe una dirección provincial con un prefecto, mientras que los cantones tienen al alcalde que es de libre elección cada 4 años; a su vez cuentan con un presupuesto autónomo otorgado por el gobierno central, estos gobiernos seccionales tienen la potestad de imponer algunas leyes que rigen para las regiones que están a su cargo, gozando de cierta autonomía. (INEC, s.f.). Los GADs o gobiernos autónomos tienen la potestad impositiva del uso de suelo e impuestos al funcionamiento de los comercios.

2.3.3.1.1 Factores Legales

Ecuador es un estado democrático, que tienen como presidente al Economista Rafael Vicente Correa Delgado, el mismo que posee una ideología izquierdista (demócrata) y es elegido por el pueblo cada 4 años. El Ecuador se encuentra

dividido cinco poderes estatales que son: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y Poder de Transparencia y Control Social. A su vez es un Estado que está regido por una constitución, administrada por la Asamblea Nacional (INEC, s.f.)

Ecuador cuenta con un sin número de normas y leyes sobre entes financieros, administrativos, constitucionales y sociales, con el fin de que el Estado pueda tener un control total sobre estos.

En búsqueda de un trato justo y un crecimiento económico, Ecuador ha realizado reformas laborales que mantienen beneficios y les asegura mantener relación con el IESS, además de ser parte de la repartición de las utilidades que genera la compañía, bajo estrictos controles por parte de las autoridades a los contratantes. De igual manera se ha fomentado el crecimiento económico mediante la transformación de la matriz productiva, la que tiene como finalidad que Ecuador se convierta en un país productor, para aumentar sus exportaciones y eliminar su déficit comercial. (Ministerio de trabajo, s.f.)

2.3.3.1.2 Régimen Tributario.

En el Ecuador la entidad encargada de tomar control sobre el régimen tributario es denominada SRI (Servicio de Rentas Internas), institución que se encarga de analizar, imponer y hacer cumplir las leyes establecidas. Para el SRI existen las personas Naturales o Jurídicas (SRI, s.f.).

Entre los impuestos representativos:

- Impuesto IVA (Impuesto al valor agregado): Este impuesto del 14%, exceptuando las provincias de Esmeraldas y Manabí donde es el 12%, se lo imponen a bienes y servicios dentro del territorio nacional. En Junio del 2017 se estandarizara el IVA al 12% para todas las regiones del país.

- Impuesto a la Renta: Este impuesto es del 22% para las empresas, así mismo este no debe ser menor al anticipo de Impuestos a la Renta calculado.
- Impuesto ISD (Impuesto a la salida de Divisas): Este impuesto es del 5%, aplica a todas las salidas de capital del territorio nacional, no obstante existen algunas excepciones. (SRI, s.f.)

2.3.3.2 Factores Económicos

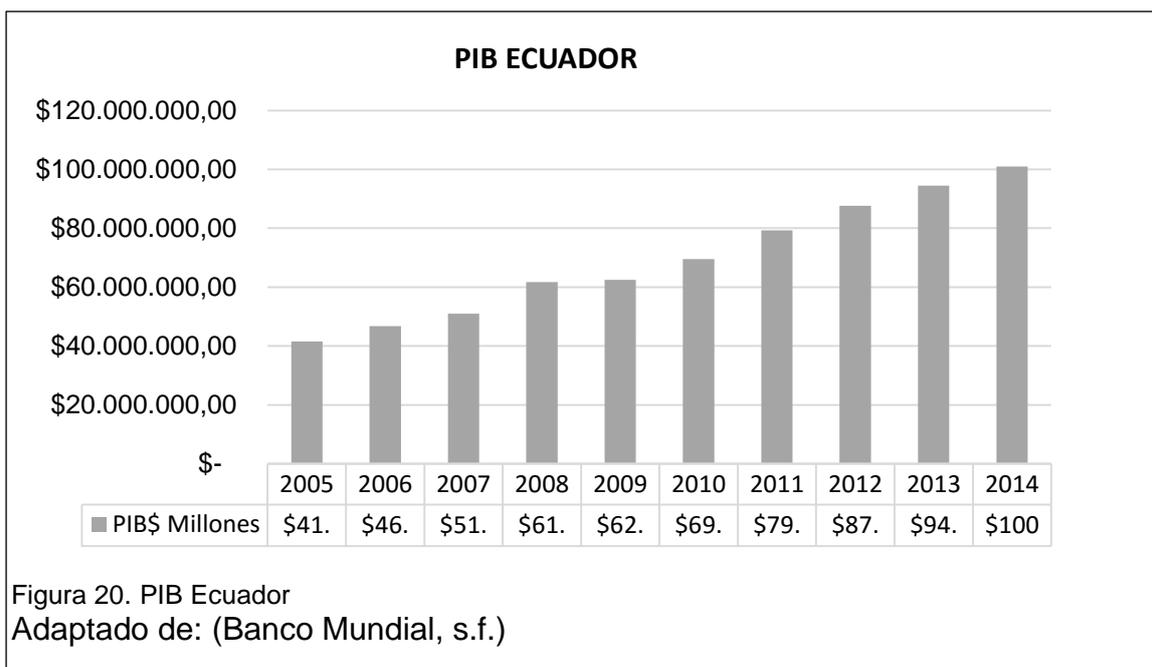
Los factores económicos son indispensables al momento de realizar un análisis externo de la empresa. Actualmente las economías están creciendo aceleradamente y están surgiendo nuevos mercados; por lo que al momento de terminar varios factores o puntos clave en los negocios es necesario determinar qué es lo que sucede con el sector o industrial en el que se encuentra la empresa, igualmente este análisis es un factor clave al momento de la creación de estrategias. (Fred, 2013, p. 65)

En la actualidad la situación económica del Ecuador se describe con un PIB de \$100.9 mil millones en el año 2014, teniendo un crecimiento del 6% de crecimiento frente al año 2013. El PIB del Ecuador se divide en Petrolero y no Petrolero, ya que es considerado un país petrolero; El PIB PER CAPITA es de \$6002.89 su inflación actual es una de las más bajas en la región, siendo del 1.63% (Banco Mundial, s.f.)

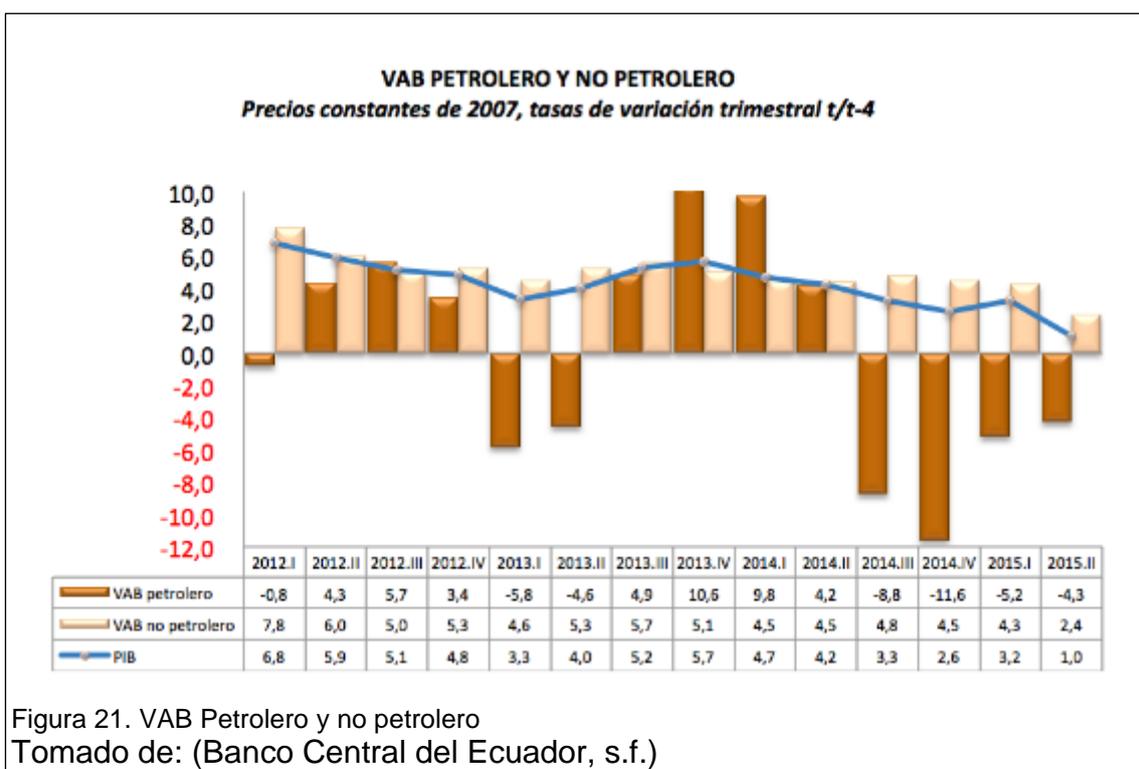
Tabla 9. Índices Económicos

<u>Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2015):</u>	<u>20.40%</u>
<u>Inflación Anual (Mayo-2016/Mayo-2015):</u>	<u>1.63%</u>
<u>Inflación Mensual (Mayo-2016):</u>	<u>0.03%</u>
<u>Tasa de Desempleo Urbano a Marzo-31-2016:</u>	<u>7.35%</u>
<u>Tasa de interés activa (Junio-16):</u>	<u>8.66%</u>
<u>Tasa de interés pasiva (Junio-16):</u>	<u>6.00%</u>
<u>Barril Petróleo (WTI 08-Jun-16)¹:</u>	<u>51.23USD</u>
<u>Indice Dow Jones (08-Jun-2016):</u>	<u>18005.05</u>
<u>Riesgo País (08-Jun-2016):</u>	<u>861.00</u>

Tomado de: (Banco Central de Ecuador, s.f.)



Como se observa en la figura 20, el país ha tenido un crecimiento y una evolución notable en los últimos años. Por ello en el año 2014 se alcanza un PIB de \$ 100.919.272,00, lo que representa unas cifras alentadoras para el país, puesto que se busca mantener esta tendencia de crecimiento.



Como aprecia en la figura 21, Ecuador presenta un crecimiento económico que se debe en mayor parte a dos factores, así como lo son el aumento del precio del barril de petróleo y el cambio de la matriz productiva.

Ecuador es considerado un país petrolero, está reflejado en su economía, ya que el aumento en el valor y la demanda del petróleo influye de forma directa en la economía, lamentablemente en el año 2015 el precio del barril del petróleo llegó a precios por debajo del costo de producción, por lo que se ha provocado un decrecimiento económico, afectando a la economía del país.

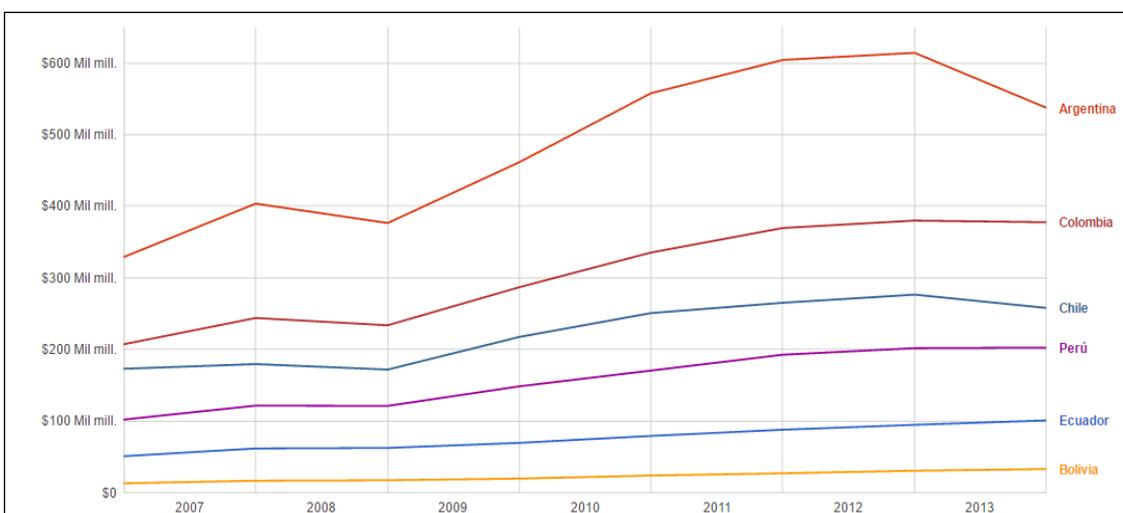


Figura 22 Historico Pib latinoamerica.
Tomado de: (Banco Mundial, s.f.)

El crecimiento económico del país se ve reflejado en el continente, de tal manera que si comparamos el aumento del PIB del Ecuador en relación a sus países vecinos los datos son alentadores, reflejando que las políticas han colaborado para su crecimiento económico, a su vez el incremento ha sido constante sin presentar decrecimientos representativos como si sucede con países vecinos.

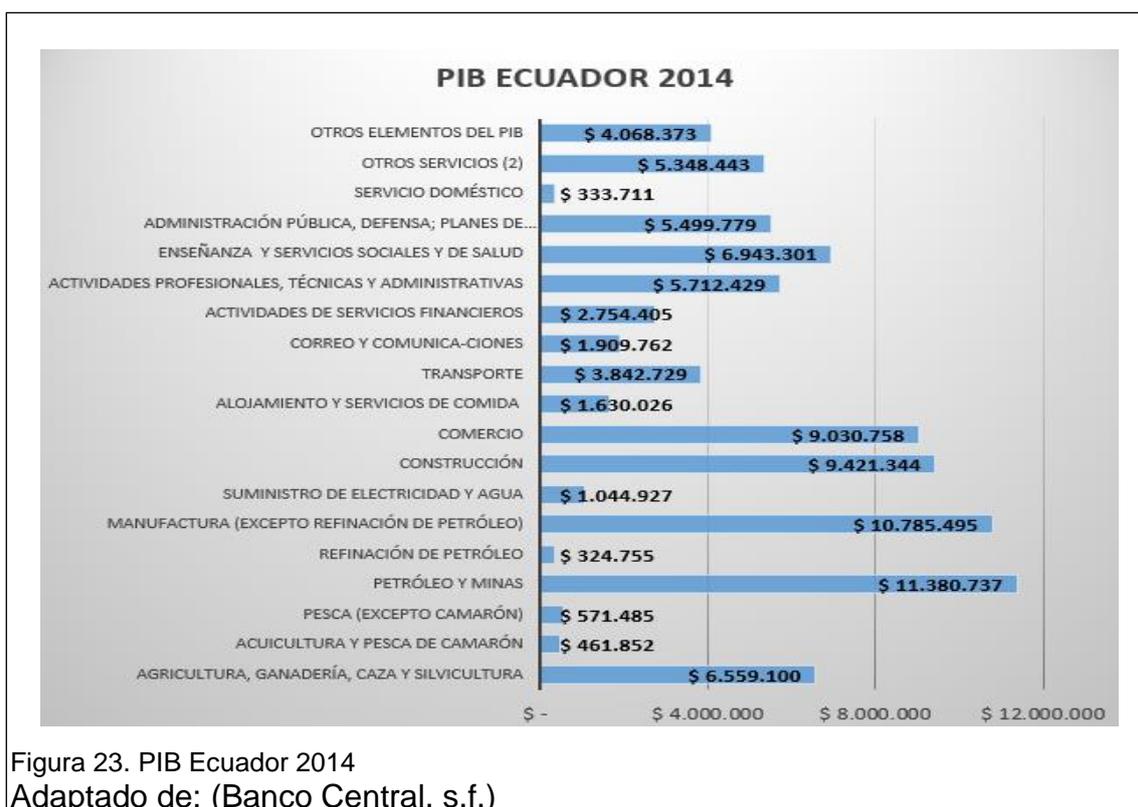
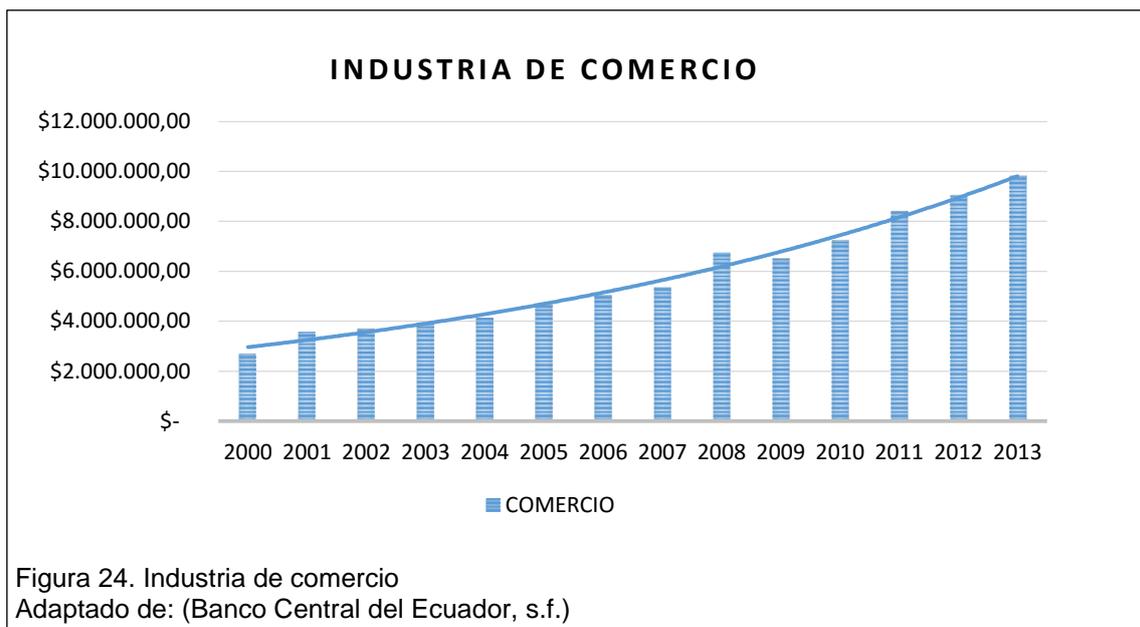


Figura 23. PIB Ecuador 2014
Adaptado de: (Banco Central, s.f.)

La tasa de inflación del país es una de las más bajas en América, de manera que refleja el crecimiento económico, con comparación a nuestros vecinos. A través del decrecimiento de la inflación, el índice de confianza del consumidor sube, impulsando el gasto y estabilidad del sistema económico del país.

El aporte del valor agregado al Producto Interno Bruto del comercio es de 6,8% de variación anual. Esta información refleja que al estar sobre la media es un sector que aporta con los fondos necesarios para el desarrollo de las demás industrias y el país en general.



Así como en el Ecuador ha existido un gran crecimiento económico en los últimos años debido al aumento del precio del petróleo, este aumento también se debe al crecimiento de varios sectores de la industria. En la figura 21 se aprecia la evolución notable de los 3 últimos años; si tomamos como referencia para comparar el año 2000 y el 2013, se observa que en el 2000 el total de la industria del comercio era un poco más de \$2000 millones, lo que al año 2013 está cerca de los \$10.000 millones, es decir casi se ha quintuplicado en entre estos periodos.

Tabla 10. Volumen de crédito sistema financiero privado

Actividad Económica	VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PRIVADO					VARIACIÓN	
	ene - feb 08	ene - feb 09	ene - feb 10	ene - feb 11	ene - feb 12	Variación absoluta Millones de USD	Variación %
Comercio	456	478	546	802	915	113	14,1%
Ind. Manufacturera	367	403	349	454	489	35	7,7%
Agropecuario	100	89	123	169	182	13	7,6%
Construcción	92	66	76	90	129	39	43,1%
Transp. y almac.	40	31	37	55	73	18	31,8%
Activ. Profesionales	22	26	24	30	39	10	32,5%
Entretenim. y otros servicios	30	35	20	32	38	6	17,5%
Actividades Inmobiliarias	20	10	15	37	34	-2	-5,9%
Alojamiento y serv. de comida	24	28	15	28	27	-1	-2,7%
Act. Financieras y de Seguros	5	2	43	29	27	-2	-6,0%
Correo, comun. e info.	41	80	35	9	18	9	95,5%
Servicios sociales y de salud	3	4	9	16	14	-2	-10,5%
Enseñanza	5	6	7	11	11	0	1,5%
Minas y Canteras	2	3	13	6	9	3	57,7%
Hogares con servicio doméstico	23	16	1	4	6	2	41,3%
Electricidad y agua	9	4	13	10	3	-7	-73,7%
Adm. Pública	1	4	2	3	1	-2	-64,4%
Total por actividades económicas	1.239	1.283	1.330	1.783	2.014	231	12,9%
Volumen de Crédito a Consumo	475	418	545	894	961	66	7,4%
Volumen de Crédito a Vivienda	96	101	175	210	206	-3	-1,7%
Total General	1.810	1.802	2.050	2.887	3.181	294	10,2%

Tomado de: (Ministerio Coordinador de la política Económica, s.f.)

Como se muestra en la tabla 10, acerca de los volúmenes de crédito otorgados a los diferentes sectores económicos del país, se muestra que el sector del comercio está entre uno de los que más créditos ha recibido con un 14.1%.

El tema de exportaciones ha impulsado la producción nacional, al poner aranceles representativos a las diferentes líneas de productos extranjeros, lo que ha ocasionado que la mayoría de productores empiecen a fabricar sus productos en el país, es así el caso de Huggies y Pequeñin. Esto no ha tenido una afectación representativa en la compañía.

2.3.3.3 Factores Sociales, demográficos y Culturales

El análisis de los factores sociales, demográficos, culturales y ambientales comprenden un gran aporte a la organización, debido a que al momento de que se investiga y analiza lo que está pasando en el mercado, la compañía puede desarrollar políticas que favorezcan su crecimiento. En la actualidad los cambios culturales y las tendencias varían mucho, por lo que al momento de

tomar una decisión es necesario comprender como se están comportando los clientes potenciales, esto mismo se realiza antes de lanzar un producto o de realizar alguna reforma al mismo. (Fred, 2013, p. 67)

Tabla 11. Indicadores de población

Indicadores	Total	Área	
		Urbana	Rural
Total de la población	15.225.080	10.179.095	5.045.985
Porcentaje de la población femenina	50,6%	51,0%	49,6%
Porcentaje de la población masculina	49,4%	49,0%	50,4%
Porcentaje de la población menor de 15 años	31,9%	30,7%	34,3%
Porcentaje de la población de 15 a 64 años	60,8%	62,9%	56,6%
Porcentaje de la población de 65 años y más	7,3%	6,4%	9,1%
Porcentaje de población asegurada	36,2%	38,8%	31,2%
Dependencia demográfica	64,4%	59,0%	76,8%
Escolaridad promedio de personas de 24 años y más	9,3	10,6	6,5
Porcentaje de personas de 5 a 14 años que asisten a educación básica	94,2%	95,3%	92,4%
Porcentaje de personas de 15 a 17 años que asisten a educación media	58,8%	64,0%	49,1%

Adaptado de: (INEC, s.f.)

El crecimiento del país no es únicamente económico, sino que también el de su población con otras variables. Esta tabla permite ver que las acciones que ha tomado el Estado con el fin de crear más plazas de trabajo y aumentar la cantidad de personas con educación están dando el resultado que se esperaba, lo que va a ayudar al país a crecer en su economía futura.

Tabla 12. Ingreso corriente en dólares

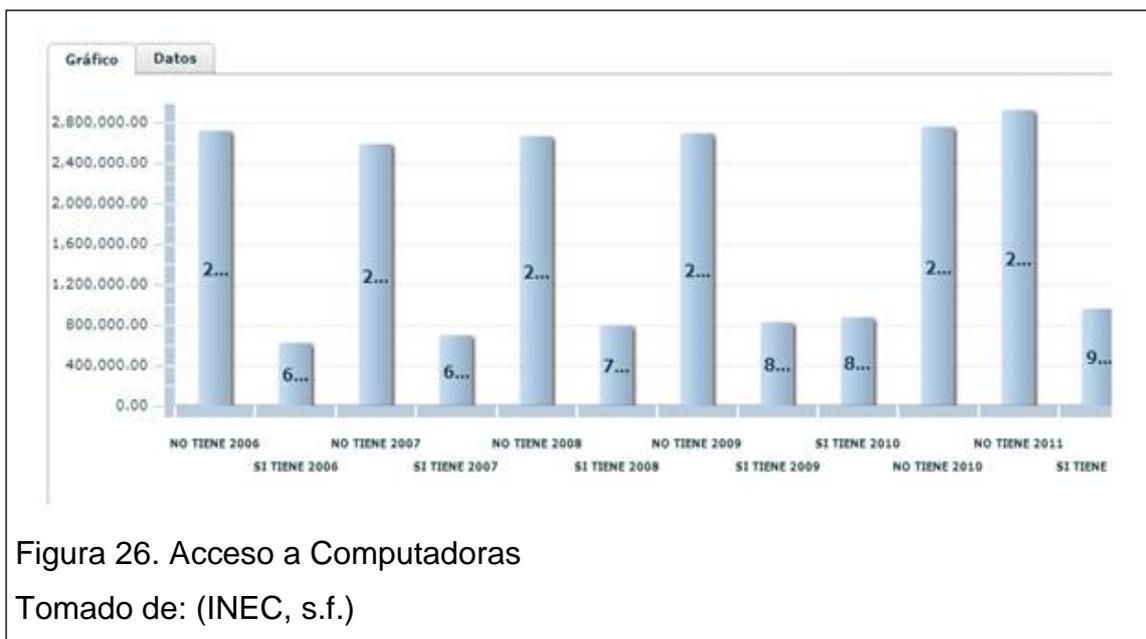
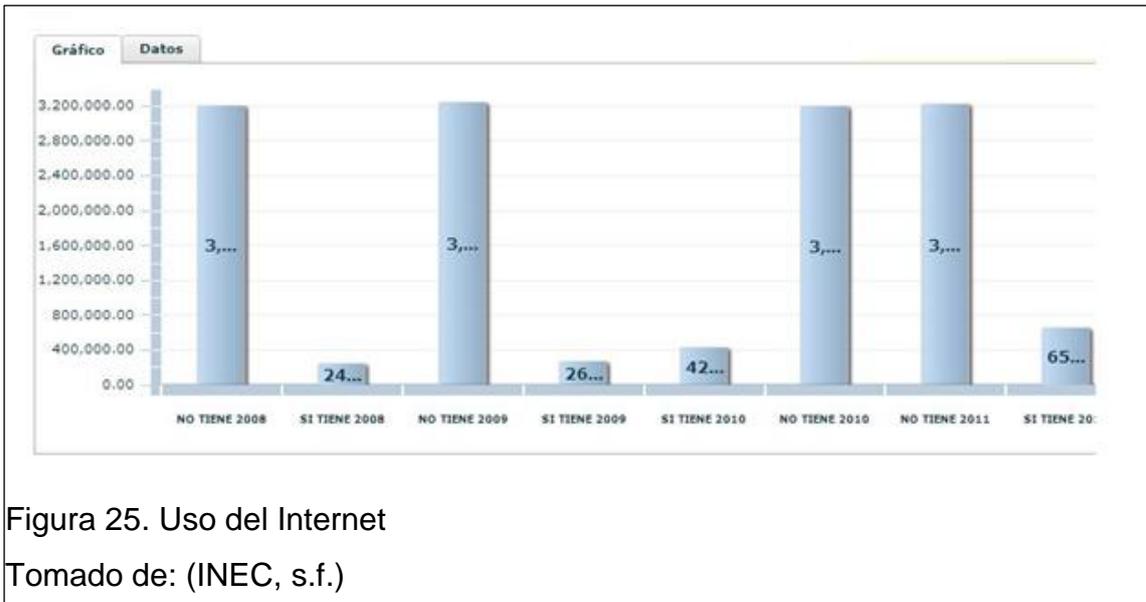
Indicadores	Total	Área	
		Urbana	Rural
Ingreso Promedio del hogar	893	1.046	567
Ingreso per cápita	230	274	141
Porcentaje del ingreso no monetario	20,7%	19,7%	24,6%
Coeficiente de Gini	0,45	0,44	0,39
Gasto corriente en dólares			
Gasto corriente promedio del hogar	810	943	526
Gasto corriente per cápita	209	247	131
Porcentaje del gasto en alimentación ³	24,4%	22,6%	32,0%

Adaptado de: (INEC, s.f.)

La calidad de vida y el ingreso promedio por persona ha mejorado mucho después de la grave crisis económica que tuvo el país, las tendencias del gobierno a aumentar el salario básico han ayudado a gran parte de la población a mejorar sus condiciones de vida, por consiguiente mejora la educación, la alimentación y la salud; a su vez refleja el aumento del aporte al PIB del sector comercio.

2.3.3.4 Factores Tecnológicos

En la actualidad la tecnología tiene un rol muy importante para las compañías, de manera que no solo les facilita el trabajo, sino que también ayuda a reducir gastos. Representa oportunidades de crecimiento, hallazgos de nuevos y potenciales mercados. Las compañías pueden buscar una alianza con la tecnología para la toma de decisiones.



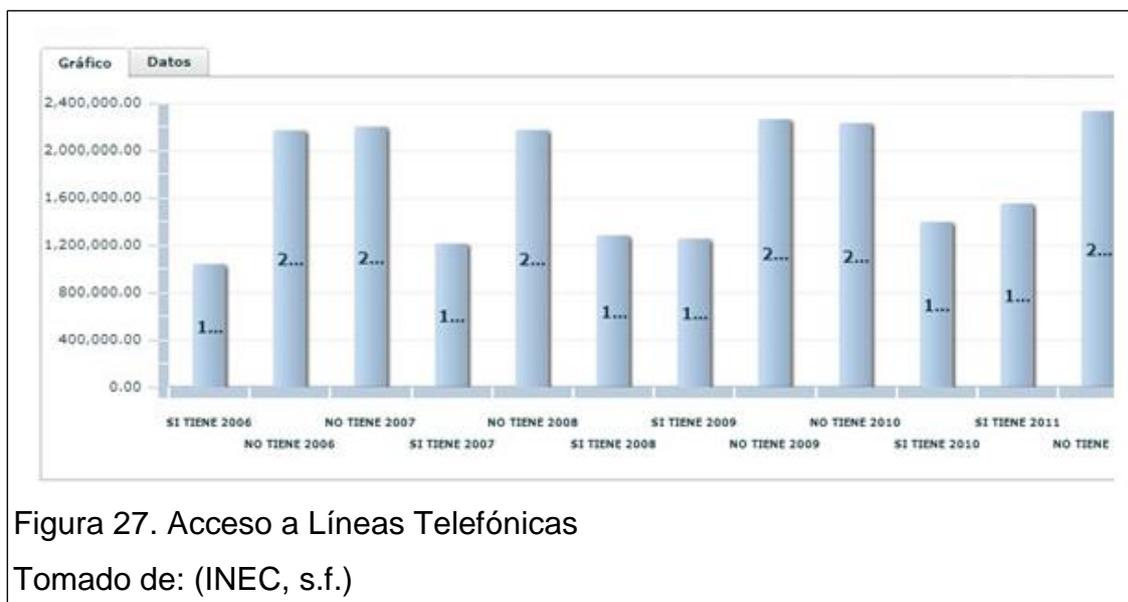


Figura 27. Acceso a Líneas Telefónicas

Tomado de: (INEC, s.f.)

El acceso o el uso por parte de la población de la tecnología es muy importante, ya que es uno de los reflejos del crecimiento económico y social del país, la tecnología en la actualidad ayuda a medir tanto desarrollo de un país como el de su población. Estar a la vanguardia en lo que respecta a la tecnología es bastante complicado ya que se encuentra en constante innovación, no obstante el país está incrementado y tienen tendencias a seguir aumentando el usos de la tecnología, como lo refleja el uso del internet, el cual es la puerta a una nueva era.

La reducción del inaccessos a la tecnología es otra de las metas que se ha trazado el gobierno, mediante la entrega de tecnologías a la población que no tenía acceso. Todo esto en conjunto apoya y fomenta el crecimiento del comercio en el país, no solo esto sino que lo facilita.

2.3.4 Competencia

Tabla 13. Principales competidores

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Distribuidor El Mundo del Pañal		REDALCON		Distribuidor OG	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Precios bajos	0,25	3	0,4	4	0,5	4	0,4
Calidad de servicio	0,07	3	0,15	2	0,1	2	0,15
Alcance	0,05	2	0,1	1	0,2	3	0,15
Experiencia	0,06	4	0,15	2	0,1		0,1
Promoción y publicidad	0,18	3	0,2	2	0,05	2	0,2
Variedad	0,1	4	0,3	2	0,1	2	0,2
Días de crédito	0,21	3	0,4	3	0,15	3	0,25
Tiempo de despacho	0,08	4	0,2	3	0,3	4	0,3
Total	1		1,9		1,5		1,75

2.3.4.1 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una técnica muy útil al momento de realizar un análisis de los competidores, análisis que permite tener más claro cómo se encuentra la compañía, que hacen sus principales o nuevos competidores y como emprender acciones u estrategias para evitar que la empresa se vea afectada por estos. (Fred, 2013, p. 75)

En el segmento de negocio de Distribuidor El Mundo del Pañal, existe una gran cantidad de competidores, la gran mayoría de estos competidores son micro empresas, y se manejan de manera informal. Si bien estos competidores de manera individual no tienen un gran impacto, el conjunto de ellos si ha provocado una reducción en la venta de las empresas referentes en el mercado.

Una de las principales ventajas de estas empresas son sus bajos costos fijos iniciales, lo que les permite reducir precios, así aumentando su acogida.

Actualmente según la Superintendencia de Compañías Existen 334 empresas que están dentro de esta industria (Superintendencia de Compañías, s.f.)

Para realizar un análisis más exhaustivo de los competidores es muy importante mencionar cuales han sido las ventajas que les han permitido marcar la diferencia para adquirir mercado:

- Falta de políticas de cobro
- Falta de políticas de descuentos, precios y promocionales
- Gran alcance
- Adquisición de productos no relacionados (productos alimenticios, gran variedad de insumos e implementos de limpieza).

Entre las ventajas mencionadas existen algunas que aparentan ser desventajas, lamentablemente la implementación y la adecuada estructura puede causar malestar a los pequeños negocios pueden optar por algo más informal, no obstante lo adecuado sería que crear una estructura que sea firme pero permita tener flexibilidad.

El mercado o segmento el que se encuentra Distribuidor El Mundo del Pañal no solo se ha visto algo afectado por el incremento de pequeños negocios, sino la gran parte de su afectación se ha dado por el crecimiento y la aparición de grandes cadenas que venden este tipo de productos y la mala administración de los pequeños negocios.

En la actualidad las grandes cadenas gracias a su poder económico han logrado tener precios bastante exequibles, lo que ha ocasionado 2 inconvenientes en este mercado:

- Salida de pequeños negocios
- Guerra de precios

2.3.4.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Los principales competidores son:

- Red de distribución Redalcon
- Multiservicios Juan de la Cruz
- OG Distribuciones
- Comercializadora Pototin (en puntos de venta)

2.3.4.1.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Si bien el mercado en el que se encuentra Distribuidor El Mundo Del Pañal es bastante atractivo ya que son productos de consumo masivo, la entrada de nuevos competidores es cada vez más baja, lo que se debe a un mercado saturado y al crecimiento que han tenido las grandes cadenas. Es muy difícil que con el gran alcance que ha llegado a tener las grandes los pequeños negocios puedan ser su competencia, peor aún si hablamos de que la gran mayoría son informales.

El principal peligro que se está dando en este tipo negocio es la amenaza de que más grandes cadenas, de modo que cada vez es mayor su alcance y portafolio de productos que ofertan, es así el caso de las cadenas de farmacias, las mismas que al estar saturado su mercado se ven obligados a ver buscar nuevas alternativas de ingreso, lo que los ha inclinado a impulsar las ventas de pañales, productos de aseo persona y del hogar.

Entre las ventajas de la entrada de estas grandes cadenas están:

- Poder económico
- Avances tecnológicos
- Experiencia
- Variedad
- Facilidades de pago

2.3.4.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Como en todo modelo de negocio existen productos sustitutos que pueden perjudicar el consumo de los productos comunes, afortunadamente para Distribuidor El Mundo del Pañal, en su segmento no existen muchos productos sustitutos que hayan afectado o que puedan afectar la demanda de los productos que ofrece, lo curioso es que entre los productos de aseo personal, del hogar e institucional se busca crear una cultura de limpieza que la incentive, lo que aumenta la demanda de estos productos.

Entre los principales productos que ofrece la empresa que son los pañales y los productos para bebés y adultos encontramos sustitutos como:

- Pañales de tela: Su precio no es muy bajo y no son tan solicitados ya que para reutilizarlos hay que lavarlos, lo que incurre en costos y tiempo adicional.
- Pañales con falla: Estos son bastante solicitados por los consumidores debido a su precio bajo.

En la gran mayoría de productos de aseo personal no encontramos sustitutos que hayan afectado la demanda de los principales productos, no obstante siempre existe la opción de productos naturistas que reemplazan a estos, pero su demanda es baja en comparación a los comerciales. No obstante como el negocio de la empresa no es la producción sino la distribución cuando existe algún producto sustituto con un gran éxito, se toma como opción adquirirlo, es así el caso del jabón de glicerina que tuvo gran acogida y desplazaba los jabones comúnmente utilizados, la empresa adquirió este tipo de jabón para tenerlo disponible en su portafolio.

2.3.4.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación constituye un aspecto crucial ya que de este depende en gran parte el éxito del negocio y la rentabilidad del mismo.

Distribuidor Mundo del Pañal se percató que este era uno de los aspectos claves para su negocio, por lo que gracias a su reestructuración de políticas internas y el crecimiento de su cadena de pañaleras Mundo del Pañal, pudo llegar a mejorar considerablemente su poder de negociación, en relación a épocas anteriores.

Podríamos mencionar que por su reconocimiento, posicionamiento, experiencia, reestructuración y volumen de compra la empresa tiene un alto poder de negociación con sus proveedores, pero principalmente esto se dio al crecimiento en sus pañaleras, lo que ha ocasionado que la empresa enfoque sus esfuerzos en este ámbito para mejorar aún más su poder de negociación.

2.3.4.1.5 Poder de negociación de los consumidores

Como se mencionaba con anterioridad en el segmento que se encuentra Distribuidor El Mundo del Pañal existe una competencia creciente, lo que ha provocado que los consumidores se vean beneficiados por poder de negociación, lo que perjudicando a las empresas, debido a que esto desencadena guerras de precios. Al existir varias empresas que se dedican a la venta de estos productos los consumidores tienen varias opciones, por lo que están en constante búsqueda del mejor postor para la toma de decisión de compra. No obstante es importante mencionar que son pocos los competidores que poseen varias alternativas de productos lo que brinda ventajas a ciertas empresas por volúmenes de venta.

Existen varios tipos de clientes, su poder de negociación está basado en su volumen de compra y la ubicación de su punto de venta. Distribuidor El Mundo del Pañal cuenta con al redor de 400 clientes cifra que para este segmento es

bastante llamativa, esta cantidad de clientes ayuda mucho a que la empresa pueda mantener un dominio sobre los clientes y no viceversa.

Podríamos determinar que Distribuidor El Mundo del Pañal cuenta con alto poder de negociación sobre sus clientes, de manera a que mientras mayor la cantidad de clientes me influye la pérdida de alguno de ellos.



2.3.5 Matriz EFE

La matriz EFE, es una matriz que presenta un resumen de la situación externa que está presentando la empresa, de modo que permite ver su repuesta actual hacia su entorno externo y así ver si las estrategias que se están aplicando son las correctas o requieren una reestructuración. (Fred, 2013, p. 80)

El análisis está basado en asignar una clasificación basada en la eficacia de las respuestas de las estrategias actuales de la empresa en relación a cada factor, mediante una calificación de 1 a 4, en donde: 1= deficiente, 2= promedio, 3=sobre el promedio y 4= superior. Posteriormente se procede a multiplicar la

ponderación por la calificación, finalmente se sumara el resultado con fin de tener una calificación final. (Fred, 2013, p. 81)

Tabla 14. Matriz EFE

MATRIZEFE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Mercado creciente, debido al incremento porcentual en la tasa de natalidad	0,12	2	0,24
2. Cierre de pequeños competidores	0,1	2	0,2
3. Mano de obra mejor capacitada	0,06	1	0,06
4. Desarrollo de nuevos productos con gran impacto	0,06	2	0,12
5. Innovación tecnológica para mejorar los procesos empresariales	0,08	2	0,16
6. Competidores informales	0,1	2	0,2
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Nuevas leyes de importación	0,08	3	0,24
2. Mayor control zonal por parte de los proveedores	0,1	3	0,3
3. Clientes más exigente	0,06	2	0,12
4. Cambios en reglamentos laborales	0,05	2	0,1
5. Nuevas leyes SRI	0,04	3	0,12
6. Situación política y económica actual del país	0,09	2	0,18
7. Facilidades de entrada al mercado	0,06	3	0,18
	1		2,04

El análisis de la matriz EFE con un total de 2.04 de nuestras que la empresa no está aprovechando las oportunidades que existen en el mercado, lo que es provocado por la falta de planeación estratégica, de modo que la puntuación menor a 2.50 es reflejo de lo mencionado según David Fred (2013, p. 122)

Es muy importante recalcar que debido al giro de negocio existe mucha informalidad en el mercado lo que es una gran oportunidad puesto que las empresas estructuradas van a tener una ventaja y al ser empresas informales no tiene un control exacto de pérdidas o ganancias lo que provoca su corta duración. Es importante recalcar que innovación tecnológica, de modo que un adecuado aprovechamiento de esta puede ayudar con una mejora en la eficiencia de la compañía y de igual manera ayuda con reducción de costos.

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 Análisis de matriz FODA

La matriz FODA se describe como una herramienta que permite tener un análisis general de lo que se esté estudiando, de modo que tiene que se divide en aspectos inter (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Amenazas y Oportunidades).

La elaboración de una matriz FODA, ayudara a la correcta elaboración de planes de acción o estrategias con fin de buscar un adecuado aprovechamiento de las oportunidades y debilidades de la compañía, como consecuencia se elaboran estrategias para una mejoría.

Es recomendable que la matriz FODA se realice constantemente, con fin de supervisar que las estrategias que se plantean vayan teniendo impacto favorable dentro de la organización. (MatrizFoda, s.f.)

Tabla 15. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado adquirida en los 19 años de trayectoria • Precios bajos y adecuado servicio • Poder de negociación (descuentos, obsequios) por volúmenes de compra • Alcance de ventas en Pichincha, conseguido por la amplia fuerza de ventas • Reconocimiento por parte de los proveedores por el tiempo de existencia • Promoción y publicidad, con campañas en redes sociales • Poca rotación de personal, como resultado del cumplimiento de la ley • Puntos de venta propios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado creciente, debido al incremento porcentual en la tasa de natalidad • Innovación tecnológica para mejorar los procesos empresariales • Cierre de pequeños competidores • Mano de obra mejor capacitada • Desarrollo de nuevos productos con gran impacto • Competidores informales

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación estratégica • Atraso tecnológico en el sistema empresarial • Carencia de manuales de procedimiento en todas las áreas • Falta de capacitación del personal de la empresa • Lenta recuperación de cartera por parte del personal de ventas • Desatención a productos con baja rotación • Carencia de un catálogo de productos • Deficiente preocupación y atención al cliente • Falta de un departamento de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas leyes de importación • Mayor control zonal por parte de los proveedores • Clientes más exigente • Nuevas leyes SRI • Situación política y económica actual del país • Cambios en reglamentos laborales • Facilidades de entrada al mercado

3.1.1 Identificar los factores clave

Tabla 16. Matriz de Impacto Fortalezas

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Experiencia en el mercado adquirida en los 19 años de trayectoria	X		
Precios bajos y adecuado servicio	X		
Poder de negociación (descuentos, obsequios) por volúmenes de compra	X		
Alcance de ventas en Pichincha, conseguido por la amplia fuerza de ventas		X	
Reconocimiento por parte de los proveedores por el tiempo de existencia		X	
Promoción y publicidad, con campañas en redes sociales.			X
Poca rotación de personal, como resultado del cumplimiento de la ley		x	
Puntos de venta propios	X		

Tabla 17. Matriz de Impacto Oportunidades

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Mercado creciente, debido al incremento porcentual en la tasa de natalidad	X		
Innovación tecnológica para mejorar los procesos empresariales		X	
Cierre de pequeños competidores	X		
Mano de obra mejor capacitada		X	
Desarrollo de nuevos productos con gran impacto			X
Competidores informales		X	

Tabla 18. Matriz de Impacto Debilidades

DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Falta de planeación estratégica	X		
Atraso tecnológico en el sistema empresarial		X	
Carencia de manuales de procedimiento en todas las áreas		X	
Personal no está lo suficiente mente capacitado	X		
Lenta recuperación de cartera por parte del personal de ventas	X		
Desatención a productos con baja rotación		X	
Carencia de un catálogo de productos			X
Deficiente preocupación y atención al cliente	X		
Falta de un departamento de RRHH	X		

Tabla 19. Matriz de Impacto Amenazas

AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Nuevas leyes de importación		X	
Mayor control zonal por parte de los proveedores			X
Clientes más exigente		X	
Nuevas leyes SRI		X	
Situación política y económica actual del país	X		
Cambios en reglamentos laborales		X	
Facilidades de entrada al mercado		X	

En base a la información y los datos de cada una de las matrices de impacto se concluye lo siguiente:

- Los años de experiencia que posee la empresa han sido factores decisivos para toma de decisiones tanto para clientes como para proveedores, los mismos que al ver su trayectoria automáticamente ven reflejar confianza, buen trabajo y respaldo económico.
- Mediante la interpretación de varios datos que afectan directamente a la compañía como el crecimiento de natalidad, se espera un mejor desempeño económico. A su vez la falta de preocupación por parte de los competidores en la innovación permite que se tenga ventajas competitivas.
- La compañía presenta varios problemas de adaptación a ciertas leyes actuales y a la tecnología, lo que puede desencadenar en un incremento innecesario en sus gastos o inclusive problemas legales. La cultura de organización y estrategias consiste en un aspecto fundamental de éxito, se requerirían ajustes para poder reestructurar sus estrategias logrando que estén tengan un mayor impacto.
- Entre los aspectos más preocupantes tenemos la situación económica actual del país, de modo que dificulta el crecimiento económico de la empresa, reduciendo su posibilidad de incrementar capital de trabajo, perdiendo porcentualmente ciertas capacidades como pagos y endeudamiento.

3.1.2 Ponderación de factores

3.1.3.1 Puntos de vista de los actores involucrados

Con el objetivo de entender de mejor manera el punto de vista de las personas que trabajan dentro de la compañía, se realizaron algunas preguntas a los trabajadores del área de ventas y administrativo, las mismas que se muestran

en el Anexo 5, es así que se pudo obtener los siguientes datos como resultados:

- Falta de capacitación y motivación
- Requerimiento de un manual de procedimientos
- Confusión en desarrollo o responsables de ciertas tareas
- Se necesita herramientas para optimizar los despachos
- Se requiere trazar objetivos para cada área y para cada persona

Al mismo tiempo que se planteó problemas, los mismos trabajadores brindaron ciertas formas las cuales considera idónea para solucionar estos inconvenientes, de modo que recomiendan:

- Crear un departamento de Recursos Humanos que pueda ayudar al personal en diferentes ámbitos, que realice constantes charlas y guías, garantizando un mejor desempeño.
- Elaborar un manual de políticas y procedimientos de la empresa, de manera que todos tengan conocimiento de que se debe hacer, que no se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Se debe realizar un organigrama, el mismo que debe ser de conocimiento público, a su vez debe mencionar los diferentes cargos que debe realizar cada funcionario, así cada persona conocerá a quien acudir en determinado momento.
- Actualizar el software empresarial, para que brinde herramientas para aumentar la eficiencia del trabajo.
- Desarrollar un plan de comunicación que brinde comunique objetivos, estrategias y guías a cada departamento para alcanzar metas.

3.1.3.2 Puntos de vista de expertos en la industria

Se realizó la entrevista a expertos al Sr. Osman Carvajal, Ingeniero en Administración de Empresas. Se lo ha seleccionado como experto debido a su

vasta trayectoria en este tipo de mercado y por los tantos años de trabajo que ha desempeñado en la empresa Familia Sancela S.A, empresa referente en la venta de estos productos, posee marcas reconocidas como Pequeñín, Familia, Nosotras, Tena. El Sr. Carvajal es el actual Gerente Comercial de Familia Ecuador, por lo que su experiencia y conocimiento será de gran aporte para esta investigación. Entendiendo el análisis del experto y vinculándolo con el análisis FODA, se concluye lo siguiente:

- Una de las principales fortalezas de una empresa esta basa en la construcción de una marca e identidad corporativa, en el país no existen muchas empresas que se dedican o se preocupen por la formación de su marca. En este modelo de negocio no existe interés en el fortalecimiento de una marca, a su vez no se realiza ningún tipo de trabajo por buscar su posicionamiento.
- El adecuado aprovechamiento de la tecnología es fundamental mejorar el desenvolvimiento de la compañía, es necesario la ayuda tecnológica para poder tener un control mejor estructurado de la empresa. Las compañías que se encuentran en este modelo de negocio son informales, de modo que no tienen una cultura de aprovechamiento de las herramientas tecnológicas.
- Las compañías que se dedican a este negocio no se preocupan por la satisfacción de los clientes internos y externos. Considera, que una de las bases fundamentales para cualquier compañía es un alto nivel de satisfacción de sus colaboradores, lo cual es una gran falencia a nivel país. A su vez no realizan estudios para mejorar las estrategias de venta con los clientes, únicamente se enfocan en la reducción de precios para captarlos. Gran parte de estos problemas se debe a la falta de departamentos de Recursos Humanos y Marketing.
- Actualmente existe una gran cantidad de competidores, por lo fácil que es inicial o entender este negocio, en la mayoría de ocasiones estos pequeños negocios no tienen mucha duración en el mercado, debido a que no tienen capacidad de afrontar las crisis económicas por su reducido capital o la manera tradicional de manejo del negocio.

- La innovación es un aspecto que se encuentra completamente desatendido por los competidores, las empresas no se dedican a realizar investigaciones detenidas de sus rivales, ni buscan interpretar que necesidades nuevas podría presentar el mercado o sus tendencias.
- El mercado es de fácil ingreso para las empresas que tengan una estructura bien definida, cuenten con una planeación estratégica, que entienda en correctamente las tendencias de mercado y a los consumidores.

3.2 Planteamiento de objetivos

3.2.1 Objetivos a corto plazo

- Adoptar un modelo de franquicias para el año 2017.
- Cambio de sistema empresarial para el año 2017.
- Crear un departamento de Recursos Humanos hasta el año 2017.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes un 30% hasta el año 2017.
- Aplicación de un sistema de inventarios hasta el año 2017.
- Cambiar la tendencia de decrecimiento de 12% hasta el 5% en el 2017

3.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Reducir en un 10% los desperdicios, caducidad o daños de productos hasta el año 2018.
- Aumentar el crecimiento de la empresa del -5% al 1% para el 2018.
- Aumentar la retención de clientes un 35% hasta el año 2018.
- Reducción de un 5% de los costos para el año 2018.

3.2.3 Objetivos a largo plazo

- Aumentar el crecimiento de la empresa en 1 % para el año 2019.
- Incrementar un 5% el margen de utilidad hasta el año 2019.

3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas

En el análisis general que se realizó en la empresa se determinaron algunas áreas donde se debe realizar mejoramientos y algunos procesos que pueden ser reestructurados, de manera que se presenta el siguiente detalle de mejoras:

Administración

Se encarga de la supervisión y control de la compañía. Elabora planes estratégicos con los diferentes departamentos y revisa periódicamente que se esté cumpliendo a cabalidad las estrategias para cumplir con los objetivos trazados.

Marketing y Ventas

El plan de mejora en una de sus propuestas fomenta la importancia del departamento de Marketing, por lo que incrementará su presupuesto, incentivando la publicidad y promoción, con la finalidad de las incrementar ventas y el posicionamiento de marca.

Finanzas

Este departamento se va a encargar de revisar de todos los índices financieros para poder determinar estrategias adecuadas que fomenten una solidez financiera para la compañía. De igual forma analizara todos los costos y gastos requeridos para realizar las diferentes inversiones que requiera la empresa, brindando la seguridad requerida por los accionistas. (Fred, 2013, p. 108)

Recursos Humanos

Creación de un departamento de Recursos Humanos es necesaria dentro de una organización, puesto que colabora con la delimitación de funciones para cada una de las áreas de la compañía, a su vez traza metas y evalúa los resultados obtenidos; igualmente vela por el bienestar de los trabajadores y promueva un mejor desenvolvimiento de estos, mediante la aplicación de varias técnicas así como: motivación, capacitación, estructuración interna, determinación de funciones. (Alles, 2005), pp. 121 -123)

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Propuesta de cambio

Para la propuesta del plan de mejora es crucial el desarrollo de estrategias que permitan cumplir con los objetivos, de modo que se propone aplicar estas estrategias con fin de conseguir mejores resultados para la propuesta de mejora.

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

Retención de clientes

Se plantea que el departamento de marketing aplique estrategias defensivas de retención de clientes, mediante la oferta de beneficios adicionales o planes de descuentos a clientes frecuentes, su vez se propone estrategias de penetración de mercado que ayude a ganar nuevos consumidores, se implantará la creación de promociones más atractivas.

Es importante enfocarse en tener un estricto control sobre la atención de los vendedores en referencia a los clientes; y, el cumplimiento de sus necesidades. Se propone monitorear constantemente a los clientes y realizar encuestas periódicas a todos los consumidores con fin de mantener un nivel adecuado de satisfacción que logre retenerlos.

Innovación Tecnología

Se propone la adquisición de un ERP (Enterprise Resource Planning) que permita mejorar los procesos internos de la empresa. Este software tendrá un impacto general en la compañía volviéndola más eficiente, es así que propone intervenir al área contable, de inventarios, comercial y administrativa.

- **Contable**

La mejora en este aspecto se caracteriza por la reducción de los tiempos de cobranza, evitando retrasos tanto por parte de clientes como por parte del agente de ventas. El sistema emitirá reportes completos sobre el estado actual de la cartera, facilitando la implementación de acciones para reducir los retrasos en cobranza. De igual manera enviará un reporte semanal a los vendedores y a sus clientes del estado de su cuenta, así fomentará la eficiencia de cobranza.

- **Inventario**

El inventario en tiempo real será disponible para todo el personal de ventas, lo que facilitará la promoción de varios productos que pueden o no están en stock, esto evitará molestias por parte de los clientes cuando reciban pedidos incompletos o pérdidas de tiempo porque no aceptan recibir pedidos con faltantes que no han sido previamente notificados por su agente de ventas.

De igual manera poseerá la herramienta para poner el número de lote de cada producción y su respectiva fecha de caducidad, notificando previamente de los productos cerca de caducar.

- **Comercial**

El personal de ventas podrá realizar los pedidos en su Tablet o en su Smartphone, puesto que esta nueva herramienta fomentará la eficiencia en el envío de pedidos a la matriz para su pronta facturación y despacho. Este proceso agilizará los tiempos de entrega, superando la situación actual en la que se debe esperar al siguiente día en horas de la mañana para entregar y receptor los pedidos, lo que retrasa las rutas, reduce alcance de rutas ,genera horas extra e incumpliendo de en tiempos de entrega.

Este aspecto también promoverá un incremento de visitas a clientes por parte de los vendedores puesto que no deberán perder el tiempo en la oficina esperando tener resultados o novedades de sus pedidos.

- **Administrativa**

Permitirá tener un mejor control sobre todas las áreas, de igual forma emitirá reportes más completos y detallados de la situación actual de la compañía, también permitirá su acceso desde cualquier computador sin importar la ubicación. Además de proveer de datos para toma de decisiones que es de los mejores reportes del ERP.

Creación de departamento de recursos humanos

La creación del departamento de Recursos Humanos tiene como fin principal tener un manejo controlado del personal existente y del que se requiera, promoviendo la satisfacción de este y dando cumplimiento a diversas situaciones que esta unidad debe tener a cargo, como la seguridad ocupacional, la creación de manuales de procedimientos y establecer políticas que se establezcan y difundan en toda la compañía. Establecer un manual de funciones, el cual paralelamente actualice los contratos laborales y se pueda solicitar aquello que corresponde al cargo.

De igual manera regularía los incentivos al personal por cumplimiento de metas en las diferentes áreas, motivando el incremento de la eficiencia de trabajo. Y sería el directamente encargado de tratar los temas del personal, permisos, sanciones, entre otros, coordinando en los casos que se requiera de contratación y despidos de forma directa con el área administrativa. Esto alivianará la carga de trabajo para otros departamentos.

Sistema Inventarios

El sistema de inventarios es uno de los más importantes en este negocio, de modo que se subsane las falencias del inventario. La propuesta está basada en la reestructuración de la ubicación de los productos, la forma de almacenaje y un estadístico de rotación. La mejor ubicación y señalización de los productos permitirá a los trabajadores encontrarlos fácilmente y mantener su orden.

En la *forma de almacenaje* se propone la aplicación de la utilización de los productos que han llegado con anterioridad, cuya técnica es lo primero en entrar es lo primero en salir, de esta manera se evita problemas de caducidad o de maltrato de productos.

El *estadístico de rotación* es importante ya que prevé el desabastecimiento, analizando un detalle de los productos en general, sus tiempos rotación de bodega, mejora la frecuencia de los pedidos, logrando ganar días de crédito y se evitaría las adquisiciones en exceso de productos de baja rotación.

Adoptar el modelo de Franquicia

El adoptar el modelo de franquicia, pone a la compañía a mejorar su situación económica, de modo que cada franquicia está sujeta a las políticas y condiciones que se imponga. Este modelo ayudará a la empresa a reducir su dependencia de clientes problema y que en un mediano plazo pueden convertirse en sus competidores. Garantizando un montón mínimo de venta mensual.

Aprovechando el reconocimiento del nombre comercial de sus puntos de venta se aumentaría la presencia y reconocimiento del mercado. De igual forma ayuda a mejorar la rentabilidad de los productos, puesto que los fabricantes les interesa que sus marcas sean visibles y estén exhibidas en sitios concurridos, lo que promoverá beneficios económicos para la empresa y sus franquiciados.

Es importante mencionar que el departamento de franquicias se encargará de velar por el aspecto comercial, legal y administrativo de sus franquiciados, aplicando diferentes técnicas de supervisión y control.

4.1.2 Propuesta de implementación

Tabla 20. Propuesta de implementación

Área	Actividad	Encargado	Descripción	Detalle	Inversión
Recursos Humanos	Creación de Manual de la empresa	Jefe de Recursos Humanos	Se describirá las políticas de trabajo y las actividades a desarrollar en cada puesto	Manual de la empresa	\$ 3.000 (1 sola vez)
	Calificación del personal	Jefe de Recursos Humanos	Supervisará al personal en general, para determinar si son aptos para el desarrollo de su función	Calificación del personal	\$ 3.000 (1 sola vez)
	Contratación de personal	Jefe de Recursos Humanos	Contratará al jefe de franquicias y a su asistente, para la ejecución correcta de este proyecto. Reemplazar al personal que no es apto para su función	Salario jefe de franquicias	\$ 2.000 (mensuales)
				Salario asistente de franquicias	\$ 600 (mensuales)
				Salario jefe de Recursos Humanos	\$ 1.500 (mensuales)
	Capacitación al personal	Jefe de Recursos Humanos	Detección de Necesidades de capacitación por puestos por áreas	Programa de capacitación	\$ 10.000 (anuales)
	Creación de programas de motivación	Jefe de Recursos Humanos	Aumentará la eficiencia del trabajo	Manejo de inventarios	
Reducción de cuentas por cobrar					

Marketing	Aplicar técnicas de Marketing	Jefe de Marketing	Realiza un estudio de mercado	Investigación de mercados	\$ 20.000 (1 sola vez)
	Plan de Marketing	Jefe de Marketing	Plan de marketing enfocado en retención de clientes, captación de nuevos clientes e incremento de ventas	Decrecer un 5% y crecer a partir del segundo año en un 1% anual igual a la tasa del PIB comercio del 2015	
	Supervisión de estrategias	Jefe de Marketing	Revisión general de los análisis realizados y las estrategias propuestas	Resultados de análisis	
Contabilidad y Finanzas	Revisión de costos y proposición de estrategias	Jefe de Finanzas	Balance general, detalle por áreas de gastos que proponiendo métodos de reducción	Reducción de costos	
				Reducción de gastos	
Administración	Planeación estratégica	Gerente y Jefes de área	Elaborar un Plan estratégico para la venta de la franquicia	Creación de manuales y contratos de franquicia	\$ 30.000 (1 sola vez)
	Adquisición de software	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	Mejorar los procesos internos	Software	\$ 35.000 (1 sola vez)
	Solicitud de Crédito	Gerente	Búsqueda de fondos	Reunión con los accionistas	

4.2 Evaluación financiera

4.2.1 Costos involucrados

- La evaluación financiera del proyecto se realiza en escenario normal con 50% de capital propio de la empresa y 50% financiado por los accionistas, en dólares americanos y precios constantes, para un período de cinco años.
- La proyección de ventas se basó en el análisis de las mismas desde el periodo 2012, por lo que se plantea en el primera año disminuir el decrecimiento en ventas hasta un 5%
- Después del primer año se plantea un crecimiento en ventas del 1% en el total de ventas anuales afectando al año 2016 considerado como “año 0”.

4.2.4 Inversión

Para la aplicación del plan de mejora se requiere una inversión a ser descontada a 5 años; y, se contará como activo intangible, el valor total de la inversión que se divide en \$ 95.623 capital de trabajo, \$800 muebles y enceres, \$1.100 equipos de cómputo, \$35.000 software, tanto un total para la inversión de \$ 132.523. Ver Anexo 6.

4.2.3 Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto el *Distribuidor El Mundo del Pañal* solicitara 50% de inversión a sus accionistas, para lo que se aplicará la tasa de interés activa actual del %11.33, con un plazo de pago de 3 años. Ver Anexo 8.

4.2.4 Costos y Gastos involucrados

Para el cálculo de los costos involucrados se tomó en consideración que en el primer año se reducirá el decrecimiento de ventas del 12% (Ver Anexo 16) al 5% y que de ahí en adelante las ventas crecerán en 1%. De igual manera se consideró un incremento en los salarios, costos y gastos, en relación con el histórico.

Tabla 22. Costos y gastos aplicando plan de mejora

COSTOS Y GASTOS APLICANDO PLAN DE MEJORA					
	2017	2018	2019	2020	2021
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos (Mercadería)	\$ 270.639,86	\$ 569.018,87	\$ 834.732,09	\$ 1.071.605,63	\$ 1.283.019,18
Salarios	\$ 62.059,95	\$ 67.337,60	\$ 68.536,21	\$ 69.756,15	\$ 70.997,81
Otros Gastos de ventas	\$ 7.882,72	\$ 16.573,38	\$ 24.312,61	\$ 31.211,85	\$ 37.369,53
Otros Gastos administrativos	\$ 3.647,93	\$ 7.669,75	\$ 11.251,27	\$ 14.444,07	\$ 17.293,69
Depreciaciones	\$ 12.113,33	\$ 12.113,33	\$ 12.113,33	\$ 80,00	\$ 80,00
Gastos financieros	\$ 6.507,87	\$ 4.162,39	\$ 1.536,93		
TOTAL	\$ 362.851,66	\$ 676.875,32	\$ 952.482,44	\$ 1.187.097,69	\$ 1.408.760,20

4.2.5 Proyección de Ventas

En la Tabla 23 se detalla la proyección creciente con una constante reducirá el decrecimiento de ventas al %5 en el primer año y que de ahí en adelante las ventas crecerán constantemente en 1%. Ver anexo 15.

El incremento de ventas en el año 2 es bastante representativo, esto se da ya que a partir de este año las incremento porcentual en ventas empieza a ser positivo.

Tabla 23. Ventas incrementales aplicando plan de mejora

VENTAS INCREMENTALES APLICANDO PLAN DE MEJORA					
	2017	2018	2019	2020	2021
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 297.916,40	\$ 626.367,65	\$ 918.860,88	\$ 1.179.607,80	\$ 1.412.328,75

4.2.6 Costo de Oportunidad

Con el fin de entender los estados financieros de mejor manera se aplica la técnica de CAPM con la cual se obtiene la rentabilidad esperada de un activo, posteriormente se aplica la fórmula del WACC con el fin de realizar una valoración de la empresa descontando los flujos futuros y demostrando que si se maximiza la inversión.

Tabla 24. CAPM

CAPM	
Beta	1,22
Bono del estado	6,90%
Riesgo País	8,91%
Prima de Mercado	4,30%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>21,06%</u>

Tabla 25. WACC

	Total	Costo	Costo d. de imp.	WACC
Crédito	50,0%	11,3%	33,7%	3,8%
Aportes socios	50,0%	21,1%		10,5%
	100,0%			
			WACC	14,3%

4.2.7 Evaluación de estados Financieros

La evaluación financiera contempla los dos escenarios propuestos anteriormente, con apalancamiento y sin apalancamiento, los mismos que proponen demostrar cuál de los 2 escenarios resulta más benéfico para los accionistas y la compañía, este cuyo detalle se presenta a continuación.

4.2.7.1 Evaluación con apalancamiento

La evaluación con apalancamiento muestra que tan rentable es la aplicación del proyecto para la empresa usando algún tipo de deuda.

Tabla 26. Evaluación con apalancamiento

EVALUACION CON APALANCAMIENTO			
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	49.576	VAN	37.506
IR	1,38	IR	1,58
Periodo de recuperación	1,52 años	Periodo de recuperación	0,87 años
TIR	28,52%	TIR	42,41%

4.2.7.2 Evaluación sin apalancamiento

La evaluación con apalancamiento muestra que tan rentable es la aplicación del proyecto para la empresa sin usar ningún método de financiamiento.

Tabla 27. Evaluación sin apalancamiento

EVALUACION SIN APALANCAMIENTO			
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	22.383	VAN	22.383
IR	1,17	IR	1,17
Periodo de recuperación	1,52 años	Periodo de recuperación	1,52 años
TIR	28,52%	TIR	28,52%

4.2.8 Análisis Financiero

Conforme a los escenarios analizados se demuestra la viabilidad del proyecto, así lo refleja la Tasa Interna de Retorno (TIR) la cual se muestra positiva en ambos escenarios con y sin apalancamiento, no obstante a pesar de que ambas sean viables. Aplicará el análisis con apalancamiento por ofrecer un mayor costo de oportunidad. Al mismo tiempo realizando un análisis del VAN reafirmamos la viabilidad del proyecto ya que este mayor que 0.

El Flujo de Efectivo demuestra el gran potencial que posee este proyecto y los buenos resultados que se obtendría con su aplicación, de igual forma es muy alentador por la experiencia, solidez financiera y capacidad que posee la compañía.

Al cuantificar en dólares la aplicación del plan de mejora en valor presente, la inversión de USD 132.523,00 genera una utilidad neta de USD 318.668,29 dada por la diferencia entre la utilidad neta proyectada a 5 años, sin la aplicación y la utilidad neta proyectada a 5 años aplicando el plan de mejora. Ver Anexo 13 y 16.

4.2.9 Indicadores Financieros

El análisis de los indicadores financieros en la formulación del proyecto, con la aplicación de las mejoras en los plazos establecidos, corrobora la factibilidad de la implementación de este, por sus resultados favorables. Así se refleja en indicadores como la Rotación de Activos Fijos el cual se incrementa notablemente a mediano y largo plazo en relación al análisis interno y al escenario sin aplicación del plan de mejora. De igual manera se observa en la utilidad neta, la cual en el último año sin la aplicación del plan propuesto, es negativa la tendencia, con la aplicación del plan de mejoras, esta es positiva.

Tabla 28. Indicadores Financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZONES DE LIQUIDEZ						
RAZON CIRCULANTE						
ACTIVO CORRIENTE						
PASIVO CORRIENTE	1,80	1,74	1,73	1,74	1,78	1,81
PRUEBA ACIDA						
ACTIVO CORRIENTE	-					
INVENTARIOS	1,30	1,19	1,20	1,21	1,26	1,31
PASIVO CORRIENTE						
RAZONES DE APALANCAMIENTO						
RAZON DEL PASIVO TOTAL AL ACTIVO TOTAL						
PASIVO TOTAL	55%	60%	59%	57%	56%	55%
ACTIVOS TOTALES						
RAZON PASIVO - CAPITAL						
PASIVO TOTAL						
CAPITAL CONTABLE	1,23	1,52	1,46	1,34	1,28	1,23
RAZON PASIVO A LARGO PLAZO SOBRE EL CAPITAL						
PASIVO A LARGO PLAZO	-	0,12	0,06	-	-	-
CAPITAL CONTABLE						
RAZONES DE ACTIVIDAD						
ROTACION DE INVENTARIOS						
COSTO DE VENTAS						
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	11,69	8,71	8,87	9,03	9,16	9,29
PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS						
360 DIAS						
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	30,79	41,35	40,57	39,89	39,29	38,77
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS						
VENTAS						-
ACTIVOS FIJOS	346,46	98,41	182,64	1.176,93	3.480,37	3.734,72
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES						
VENTAS						
ACTIVOS TOTALES	3,37	2,94	2,96	3,01	2,93	2,86
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR						
VENTAS						
CUENTAS POR COBRAR	4,50	7,20	6,40	6,49	6,57	6,64
PERIODO PROMEDIO DE COBRO						
360 DIAS						
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	79,98	50,00	56,23	55,47	54,80	54,21
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR						
COSTO DE VENTAS						

CUENTAS POR PAGAR	6,49	5,19	5,19	5,19	5,19	5,19
PERIODO PROMEDIO DE PAGOS						
360 DIAS						
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	55,47	69,42	69,42	69,42	69,42	69,42
RAZONES DE RENTABILIDAD						
UTILIDAD BRUTA						
INGRESOS - COSTO DE VENTAS	8%	15%	14%	13%	13%	12%
VENTAS						
UTILIDAD OPERATIVA						
INGRESOS ANTES DE IMPUESTOS	0%	1%	2%	2%	2%	1%
VENTAS						
UTILIDAD NETA						
INGRESOS NETO	0%	1%	2%	1%	1%	1%
VENTAS						
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS TOTALES						
UTILIDAD NETA	1%	3%	5%	4%	3%	2%
ACTIVO TOTAL						
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL						
UTILIDAD NETA	2%	7%	12%	9%	7%	4%
CAPITAL CONTABLE						
RAZONES DE CRECIMIENTO						
VENTAS	-16%	-5%	1%	1%	1%	1%
UTILIDAD NETA	-81%	272%	74%	-23%	-13%	-41%
PUNTO DE EQUILIBRIO						
COSTOS FIJOS	2.958.425	2.675.281	2.471.813	2.576.310	2.588.869	2.704.886
MARGEN BRUTO						

Se realiza un análisis gráfico de los índices financieros, proyectados con y sin mejora, los mismos que demuestran de mejor manera el gran impacto que posee el plan de mejora propuesto. Revisar Anexo 18.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El análisis de las tendencias del mercado es alentador de modo que presenta un incremento de la tasa demográfica (natalidad), lo que constituye un factor alentador para el negocio. Tomando en cuenta los clientes potenciales, que presentan la posibilidad de una mayor demanda de los principales productos.

La crisis económica por la que atraviesa el país se proyectará con afectaciones económicas para la empresa, por lo que se debe tener políticas bien establecidas en temas de crédito y cobranza.

Existen oportunidades atractivas para que la compañía pueda aprovechar y fomentar tanto su crecimiento económico como su presencia en el mercado; no obstante la falta de planeación estratégica constituye un inconveniente para su adecuado aprovechamiento.

En el análisis de la competencia determina que la empresa tiene ventajas sobre sus competidores inmediatos, no obstante existen varios aspectos que se requieren mejorar.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter demuestra que existe una alta rivalidad entre empresas competidoras, la amenaza de nuevos aspirantes es baja, el poder de negociación de los consumidores es medio, el poder de negociación con los proveedores es alto, el desarrollo potencial de productos sustitutos es bajo.

La entrevista con experto muestra que a pesar de que existen varias empresas competidoras dentro del mercado, no existe un adecuado desempeño ni aprovechamiento de estrategias de venta. Considera que una mejor estructuración de las compañías les permitiría abarcar una gran porción del

mercado. A su vez que la presencia de un departamento de talento humano es indispensable.

Los objetivos permitirán tener un crecimiento de la compañía, aumentar su rentabilidad y mejorar varios de sus procesos.

Las estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos son: retención de clientes, innovación tecnológica, creación de departamento de Recursos Humanos, mejora el sistema de inventarios y contable, adoptar el modelo de Franquicia.

Las tendencias de decrecimiento la empresa sin tomar ninguna medida correctiva son críticas en un corto plazo, por lo que la aplicación del plan de mejora ayudara a seguir con las aspiraciones de la compañía.

El análisis de los diferentes indicadores financieros y proyecciones realizadas basadas en el estadístico de la situación financiera de la empresa demuestra que no aplicar ninguna medida correctiva acarreará un escenario crítico para su economía y aspiraciones.

5.2 Recomendaciones

Creación del departamento de Recursos Humanos, con el fin de elaborar un esquema organizacional, a su vez que impulse la creación de programas de capacitación y motivación para los trabajadores, fomentando un mejor desempeño de la organización.

Elaborar un plan de marketing, que tenga como pilares principales fomentar la captación de nuevos clientes, fidelización de los clientes, creación de estrategias de venta basado en las tendencias de los consumidores finales.

La aplicación de herramientas tecnológicas como lo es la adquisición del ERP, tendrá un gran impacto en nivel de eficiencia de varios procesos, de modo que no solo brindara información más acertada y segura, sino que también colaborara con la reducción de tiempos de cobranza, reducción de productos caducados, aumento del nivel de satisfacción de cliente, agilizar los procesos de despacho.

Impulsar los puntos de venta Mundo del Pañal, de modo que son una gran fortaleza, por su reconocimiento, potencial y reducida competencia. Se debe aprovechar por el alto interés que se posee por emprender este tipo de negocio, así impulsando una campaña para la venta de franquicias.

Aplicar el plan de mejoramiento propuesto, de modo que sus resultados evidencian un crecimiento en el corto, mediano y largo plazo, lo que es favorable para la compañía.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=XZRfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=departamento+de+recursos+humanos&ots=wtYdAWRIZv&sig=fuwiH6CbtRu3qMXG2yjICJ3lQVo#v=onepage&q=departamento%20de%20recursos%20humanos&f=false>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *VAB Petrolero y no petrolero*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <https://www.bce.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central de Ecuador. (s.f.). *Índices Económicos*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Factores económicos*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2015 <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Industria de COMERCIO*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015 <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Industria de Comercio 2014*. Recuperado el 07 de Noviembre de 2015, de <https://www.bce.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Banco Central. (s.f.). *PIB Ecuador por sectores 2014*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Banco Mundial. (s.f.). *PIB Ecuador*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Banco Mundial. (s.f.). *PIB Ecuador*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de `<iframe width="400" height="325" frameborder="0" scrolling="no"`

marginwidth="0"marginheight="0"

src="https://www.google.com.ec/publicdata/embed?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nسلم=h&met_y=ny_gdp_mktp_cd&scale_y=lin&

Banco Mundial. (s.f.). *Tasa de Natalidad estimada por cada 1000 personas.*

Recuperado el 17 de Diciembre de 2015, de https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_dyn_tfrt_in&idim=country:ECU:COL:VEN&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nسلم=h&met_y=sp_dyn_tfrt_in&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:ECU:COL:VEN:CHL:ARG&ifdim=re

Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa.*

Recuperado el 18 de Noviembre de 2015, de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=0Z9yAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=definicion+de+grupo+de+enfoque&ots=-YUg_PPmzL&sig=0vGf6bzxu7BrR3A2JvEy8LA5whA#v=onepage&q=definicion%20de%20grupo%20de%20enfoque&f=false

Chapman, A. (2014). *Análisis DOFA y análisis.* Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

Definiciones. (s.f.). Recuperado el 04 de Noviembre de 2015

Distribuidor El Mundo del Pañal. (s.f.). *Misión.* Recuperado el 12 de Noviembre de 2014

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.a ed. ed.). Juárez, México: Pearson Education.

Galindo. (2010). *Estadística, métodos y aplicaciones* (2.a ed ed.). Quito, Ecuador: : Prociencia Editores.

INEC. (s.f.). *Encuestas de estratificación de nivel socioeconómico* . Recuperado el 18 de Diciembre de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (s.f.). *Factores legales.* Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Mandato-Constituyente-No.-8.pdf>

- INEC. (s.f.). *Factores Políticos, Gubernamentales y Legales*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/division-politico-administrativa-el-ecuador/>
- INEC. (s.f.). *Indicadores de población*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2015, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- INEC. (s.f.). *Ingreso corriente en dólares*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Massonnier, V. (2008). *Tendencias de mercado*. Venezuela : Ediciones Granica SA.
- MatrizFoda. (s.f.). *¿Qué es la Matriz FODA*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de <http://www.matrizfoda.com>.
- Ministerio Coordinador de la política Económica. (s.f.). *Volumen de crédito sistema financiero privado*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2015, de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/marzo-2012.pdf>
- Ministerio de trabajo. (s.f.). *Ley organica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/LEY-ORGANICA-PARA-LA-JUSTICIA-LABORAL-Y-RECONOCIMIENTO-DEL-TRABAJO-EN-EL-HOGAR.pdf>
- Porter, M. &. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard business review.
- SRI. (s.f.). *Régimen Tributario*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/20027b7a-3e1e-41c4-8119-cb4e6cfc17f6/Ley+de+Regimen+Tributario+Interno.pdf>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Clasificación de la industria*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Segmentación*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcon

tent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Talaya, Á. y. (2014). *Investigación de mercados*. BARCELONA, ESPAÑA: ESIC Editorial.

ANEXOS



**Distribuidora
Mundo del Pañal** ®

Quito, 30 de Noviembre del 2015.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

A quien le pueda interesar:

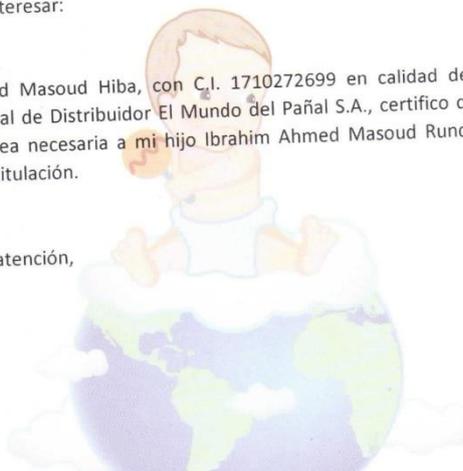
Yo, Ahmed Elsayed Masoud Hiba, con C.I. 1710272699 en calidad de Gerente General y Representante Legal de Distribuidor El Mundo del Pañal S.A., certifico que entregare toda la información que sea necesaria a mi hijo Ibrahim Ahmed Masoud Rundo, con el fin de que realice su plan de titulación.

Agradezco por su atención,

Atentamente,



Ahmed Masoud
Gerente General
C.I. 1710272699



Distribuidor
El Mundo del Pañal
RUC: 1791932420001

Anexo 2.RUC Distribuidor El Mundo del Pañal

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES	 <i>...le hace bien al país!</i>
NÚMERO RUC:	1791932420001	
RAZÓN SOCIAL:	DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A.	
NOMBRE COMERCIAL:	DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A.	
REPRESENTANTE LEGAL:	PASOUD HIBA AHMED ELSAYED	
CONTADOR:	NIEVES ZAMBRANO EDGAR AMABLE	
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO: S/N
FEC. NACIMIENTO:		FEC. INICIO ACTIVIDADES: 06/10/2003
FEC. INSCRIPCIÓN: 20/05/2004		FEC. ACTUALIZACIÓN: 24/09/2009
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL		
VENTA AL POR MAYOR DE PAÑALES DESECHABLES Y ARTICULOS DE ASEO PERSONAL		
DOMICILIO TRIBUTARIO		
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Ciudadela: SANTA CLARA Calle: PASAJE MERCADILLO Numero: E1-36 Interseccion: AV. 10 DE AGOSTO Oficina: P.B. Referencia ubicacion: A UNA CUADRA DEL PARQUE ANDRADE MARIN. Telefono Trabajo: 022521245 Fax: 022569420 Celular: 0984252220 Email: mundodelpanial@punto.net.ec Telefono Trabajo: 022569420		
DOMICILIO ESPECIAL		
SN		
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACION MENSUAL DE IVA 		
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS		
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	3	ABIERTOS 3
JURISDICCION	\ ZONA 9\ PICHINCHA	CERRADOS 0
		
Código: RIMRUC2016000599944		
Fecha: 09/06/2016 14:39:50 PM		



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NÚMERO RUC:
RAZÓN SOCIAL:

1791932420001
DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 06/10/2003
NOMBRE COMERCIAL: DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A. **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MAYOR DE PAÑALES DESECHABLES Y ARTICULOS DE ASEO PERSONAL

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: SANTA PRISCA Ciudadela: SANTA CLARA Calle: PASAJE MERCADILLO Numero: E1-36 Interseccion: AV. 10 DE AGOSTO Referencia: A UNA CUADRA DEL PARQUE ANDRADE MARIN. Oficina: P.B. Telefono Trabajo: 022521245 Fax: 022569420 Celular: 0984252220 Email: mundodelpanial@purtonet.ec Telefono Trabajo: 022569420

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 11/03/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MAYOR DE PAÑALES DESECHABLES Y ARTICULOS DE ASEO PERSONAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: MIÑARICA Calle: GARCIA LORCA Numero: 8 Referencia: JUNTO A LA PARADA DE BUSETAS MINARICA DOS Manzana. TRES Celular: 0984252220

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 11/03/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MAYOR DE PAÑALES DESECHABLES Y ARTICULOS DE ASEO PERSONAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: IMBABURA Canton: IBARRA Parroquia: SAN FRANCISCO Ciudadela: YACUCALLE Calle: PRINCIPAL Numero: 17 Referencia: A UNA CUADRA DEL MERCADO DE SAN FRANCISCO Manzana: C16 Celular: 0984252220



Código: RIMRUC2016000599944

Fecha: 09/06/2016 14:39:50 PM

ENCUESTAS CLIENTES POTENCIALES

1. ¿Está usted interesado en ponerse un negocio o comprar productos al por mayor relacionados con productos para bebés, artículos de aseo personal, del hogar o institucional? (En caso de su respuesta ser NO termino la encuesta)
SI NO
2. ¿Considera usted que este negocio tiene potencial o una alta rentabilidad?
SI NO
3. ¿Conoce usted algún amigo o familiar que se dedique a este tipo de negocio?
SI NO
4. ¿Conoce usted alguna de las siguientes empresas? (Subrayar)
 - Disnac Company
 - Redalcon
 - Comercial de la Cruz
 - Distribuidor El Mundo del Pañal
 - Distribuidor OG
5. ¿Conoce usted alguno de los siguientes puntos de venta? (Subrayar)
 - Pañaleras Pototin
 - Pañaleras Mundo del Pañal
 - Pañaleras D'Bebes
 - Pañaleras Carlitos
6. ¿Cuál es su medio de preferencia para recibir información de los productos antes mencionado? (Subrayar)
 - Televisión
 - Radio
 - Prensa
 - Internet
7. ¿Cómo se enteró usted de acerca de esta empresa?
 - Amigos o Familiares
 - Recibió algún tipo de publicidad
 - Lo encontró por su ubicación
8. ¿Considera usted el tiempo de crédito de su compra como uno de los aspectos más importantes para su negocio?
SI NO
9. ¿Cuánto tiempo de crédito considera necesario al momento de realizar una compra?

15 días

45 días

30 días

60 días

10. Seleccione cual que los siguientes factores considera más importante al momento de tomar una decisión de compra.

- Precio
- Calidad de servicio
- Atención
- Tiempo de entrega
- Variedad

11. ¿Cuál sería el método de contacto de su preferencia con un proveedor de los productos mencionados?

- Llamada telefónica o correo electrónico
- Visita de un agente de ventas
- Visita a la empresa

12. ¿Qué marca de pañales es de su preferencia?

- Huggies
- Pañalin
- Peuelin
- Babysec
- Panolini
- Pompis

Preguntas Grupo de Enfoque

1. ¿Qué opinan acerca de la variedad de productos ofrecidos en los establecimientos de Distribuidor El Mundo del Pañal?
2. ¿Qué opinan acerca de las marcas de productos que ofrece Distribuidor El Mundo del Pañal?
3. ¿Qué opinan acerca de los precios de los que ofrece Distribuidor El Mundo del Pañal?
4. ¿Les parece adecuada la metodología de realizar pedido?
5. ¿Se sienten conformes con los tiempos de entrega de los pedidos?
6. ¿Qué opinan acerca de la atención al cliente por parte del personal?
7. ¿Qué opinan del comportamiento del personal que realiza los despachos?
8. ¿Han tenido alguna mala experiencia al momento de realizar la compra?
9. ¿Qué productos les gustaría que la empresa aumente a su portafolio?
10. ¿Les interesaría formar parte de la cadena Mundo del Pañal?
11. ¿Qué recomendación le darían a Distribuidor El Mundo del Pañal?

Banco de Preguntas Actores Involucrados

1. ¿Tienen conocimiento de las metas de la compañía es decir su misión y visión?
2. ¿Conocen acerca de todos los productos que se ofrece?
3. ¿Han recibido alguna vez algún tipo de capacitación?
4. ¿Conocen las reglas de trabajo dentro de su área?
5. ¿Entienden correctamente su función dentro de la empresa?
6. ¿Tienen las herramientas necesarias para un adecuado desempeño de su trabajo?
7. ¿Se han trazado o les han trazado algún tipo de objetivo dentro de la compañía?
8. ¿Qué problemas ven actualmente en la compañía?
9. Que recomendación en general brindarían para tener un mejoramiento dentro de la compañía en cualquiera de sus procesos.

Anexo 6. Detalle de la inversión

Se detalla la inversión requerida en activos fijos, intangibles y capital de trabajo.

Activos Intangibles

SOFTWARE

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Software	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
		TOTAL	\$ 35.000,00

Activos No Corrientes

MUEBLES Y ENSERES

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Estación de trabajo	2	\$ 347,20	\$ 694,40
Sillas	2	\$ 52,64	\$ 105,28
		TOTAL	\$ 800,00

EQUIPOS DE COMPUTO

DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadores Completos	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
		TOTAL	\$ 1.100,00

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	VALOR ANUAL
Sueldos y Salarios	\$ 65.622,80
Marketing	\$ 20.000,00
Capacitación	\$ 10.000,00
TOTAL	\$ 95.622,80

El capital de trabajo se calculó en base a los nuevos puestos que se aplicaran en el plan de mejora, mencionados anteriormente.

Anexo 7. Depreciación de activos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Tasas		Vida Útil (años)			
Muebles y enseres	10,00%	10			
Software y hardware	33%	3			
Depreciaciones Activos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y enseres	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Software y hardware	\$ 12.033,33	\$ 12.033,33	\$ 12.033,33	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 12.113,33	\$ 12.113,33	\$ 12.113,33	\$ 80,00	\$ 80,00

Anexo 8. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	\$ 6.507,87	\$ 19.648,33
AÑO2	\$ 4.162,39	\$ 21.993,80
AÑO 3	\$ 1.536,93	\$ 24.619,27
TOTALES	\$ 12.207,19	\$ 66.261,40

Pago	(2.180)
Interés tasa activa**	11,33%
Número pagos Anual	12
N	36
Años	3
VA	66.261

Número de Pagos	Cuota	Interés	Principal	Monto
0				66.261
1	(2.180)	626	1.554	64.707
2	(2.180)	611	1.569	63.139
3	(2.180)	596	1.584	61.555
4	(2.180)	581	1.599	59.957
5	(2.180)	566	1.614	58.343
6	(2.180)	551	1.629	56.714
7	(2.180)	535	1.644	55.070
8	(2.180)	520	1.660	53.410
9	(2.180)	504	1.675	51.735
10	(2.180)	488	1.691	50.044
11	(2.180)	472	1.707	48.336

12	(2.180)	456	1.723	46.613
13	(2.180)	440	1.740	44.873
14	(2.180)	424	1.756	43.117
15	(2.180)	407	1.773	41.345
16	(2.180)	390	1.789	39.556
17	(2.180)	373	1.806	37.749
18	(2.180)	356	1.823	35.926
19	(2.180)	339	1.840	34.086
20	(2.180)	322	1.858	32.228
21	(2.180)	304	1.875	30.352
22	(2.180)	287	1.893	28.459
23	(2.180)	269	1.911	26.548
24	(2.180)	251	1.929	24.619
25	(2.180)	232	1.947	22.672
26	(2.180)	214	1.966	20.706
27	(2.180)	196	1.984	18.722
28	(2.180)	177	2.003	16.719
29	(2.180)	158	2.022	14.697
30	(2.180)	139	2.041	12.657
31	(2.180)	119	2.060	10.596
32	(2.180)	100	2.080	8.517
33	(2.180)	80	2.099	6.417
34	(2.180)	61	2.119	4.298
35	(2.180)	41	2.139	2.159
36	(2.180)	20	2.159	-

Anexo 9. Roles de pago

ROL DE PAGOS		
CARGO	SALARIO MENSUAL	TOTAL (Incluido beneficios de ley)
JEFE DE FRANQUICIAS		
Año 1	2.000	30.282
Año 2	2.036	32.857
Año 3	2.072	33.441
Año 4	2.109	34.037
Año 5	2.146	34.643
JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
Año 1	1.500	22.437
Año 2	1.527	24.363
Año 3	1.554	24.797
Año 4	1.582	25.238
Año 5	1.610	25.688
ASISTENTE DE FRANQUICIAS		
Año 1	600	9.341
Año 2	611	10.118
Año 3	622	10.298
Año 4	633	10.481
Año 5	644	10.668

Anexo 10. Afectación al estado de situación financiera proyectada con mejora

AFECTACION ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO CON MEJORA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	97.522,80	109.151,12	221.963,07	310.292,87	420.413,44	521.215,64
Caja y Bancos	97.522,80	175.811,24	146.992,46	161.005,80	204.940,12	246.733,97
Cuentas por Cobrar (Provisiones incobrables)		-88.536,97	23.567,10	71.593,13	114.346,17	152.443,71
Inventarios		21.876,84	51.403,51	77.693,94	101.127,15	122.037,96
Impuestos anticipados						
Gastos pagados por anticipado						
ACTIVOS NO CORRIENTES	35.000,00	22.886,67	10.773,33	-1.340,00	-1.420,00	-1.500,00
Activo fijo	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Depreciaciones		-12.113,33	-24.226,67	-36.340,00	-36.420,00	-36.500,00
TOTAL ACTIVOS	132.522,80	132.037,78	232.736,40	308.952,87	418.993,44	519.715,64
PASIVOS						
CORRIENTE	0,00	54.015,72	132.167,78	186.004,85	237.824,45	279.979,07
Proveedores		52.191,50	109.732,36	160.973,79	206.653,63	247.423,65
Acreedores diversos		245,57	249,94	254,39	258,92	263,53
IESS por Pagar		0,00	8.397,50	8.860,99	10.976,81	11.042,15
15% Participación Trabajadores						
Retenciones por pagar						
Impuesto a la renta por pagar		0,00	10.468,89	11.046,69	13.684,42	13.765,88
IVA por pagar		1.578,64	3.319,09	4.868,99	6.250,68	7.483,85
LARGO PLAZO	66.261,40	46.613,07	24.619,27	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	66.261,40	46.613,07	24.619,27	0,00		
TOTAL PASIVOS	66.261,40	100.628,79	156.787,05	186.004,85	237.824,45	279.979,07
PATRIMONIO						
Capital	66.261,40	66.261,40	66.261,40	66.261,40	66.261,40	66.261,40
Utilidad ejercicios anteriores			-34.852,40	5.976,26	49.058,37	102.427,59
Utilidad del ejercicio		-34.852,40	40.828,66	43.082,11	53.369,23	53.686,95
Reservas Legales		0,00	3.711,70	7.628,25	12.480,00	17.360,63
TOTAL PATRIMONIO	66.261,40	31.409,00	75.949,35	122.948,02	181.168,99	239.736,57
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:	132.522,80	132.037,78	232.736,40	308.952,87	418.993,44	519.715,64

Anexo 11. Afectación al estado de resultados con mejora proyectado

AFECTACION AL ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO ESPERADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES					
Ventas y servicios Ingresos no operacionales	297.916	626.368	918.861	1.179.608	1.412.329
TOTAL INGRESOS:	297.916	626.368	918.861	1.179.608	1.412.329
Costos de Ventas	143.954	457.117	735.889	984.298	1.205.900
Sueldos y Salarios	62.060	67.338	68.536	69.756	70.998
Otros Gastos de ventas	84.193	23.492	31.793	39.028	45.483
Otros Gastos de Administración	23.940	6.161	9.919	13.267	16.254
Depreciaciones	12.113	12.113	12.113	80	80
Gastos Financieros Egresos no operacionales	6.508	4.162	1.537	-	-
TOTAL COSTOS Y GASTOS:	332.768,80	570.384,29	859.787,64	1.106.429,10	1.338.714,39
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-34.852,40	55.983,36	59.073,23	73.178,70	73.614,36
Participación Laboral	0,00	8.397,50	8.860,99	10.976,81	11.042,15
Utilidad antes de impuesto a la renta	-34.852,40	47.585,85	50.212,25	62.201,90	62.572,20
Impuesto a la renta	0,00	10.468,89	11.046,69	13.684,42	13.765,88
Utilidad neta	-34.852,40	37.116,97	39.165,55	48.517,48	48.806,32
Reservas	0,00	3.711,70	3.916,56	4.851,75	4.880,63
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-34.852,40	40.828,66	43.082,11	53.369,23	53.686,95

Anexo 12. Estado de situación financiera proyectado con mejoras

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADOS CON MEJORA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	880.908,93	930.652,25	945.531,78	949.422,44	984.957,76	1.019.878,67
Caja y Bancos	14.680,91	218.657,37	184.838,53	194.435,30	234.468,46	272.816,41
Cuentas por Cobrar	666.388,61	409.379,42	463.377,54	460.078,51	457.496,01	455.548,59
(Provisiones incobrables)	-77.347,38	-33.305,79	-29.419,07	-25.985,92	-22.953,41	-20.274,79
Inventarios	243.806,05	307.548,21	303.737,56	300.581,06	298.003,75	295.939,42
Impuestos anticipados	30.380,74	25.373,05	22.412,06	19.796,62	17.486,39	15.445,76
Gastos pagados por anticipado	3.000,00	3.000,00	585,17	516,88	456,56	403,28
ACTIVOS NO CORRIENTES	8.658,16	29.951,19	16.244,21	2.537,24	863,60	-810,04
Activo fijo	19.184,44	54.184,44	54.184,44	54.184,44	54.184,44	54.184,44
Depreciaciones	-10.526,28	-24.233,25	-37.940,23	-51.647,20	-53.320,84	-54.994,48
TOTAL ACTIVOS	889.567,09	960.603,44	961.776,00	951.959,68	985.821,36	1.019.068,63
PASIVOS						
CORRIENTE	490.499,04	556.015,45	570.250,97	569.109,39	576.221,39	584.850,10
Proveedores	439.212,85	516.373,46	519.745,13	523.138,81	526.554,66	529.992,81
Acreedores diversos	32.388,26	0,00	0,00	0,00	0,00	5.964,40
IESS por Pagar	2.541,53	3.327,29	2.972,03	2.658,82	2.382,76	2.139,52
15% Participación Trabajadores	1.760,26	4.887,20	10.340,15	8.860,99	10.976,81	11.042,15
Retenciones por pagar	3.630,38	9.716,00	8.582,16	7.580,64	6.695,99	5.914,58
Impuesto a la renta por pagar	2.194,46	6.092,70	12.890,72	11.046,69	13.684,42	13.765,88
IVA por pagar	8.771,30	15.618,81	15.720,79	15.823,44	15.926,76	16.030,76
LARGO PLAZO	0,00	46.613,07	24.619,27	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00	46.613,07	24.619,27	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	490.499,04	602.628,52	594.870,24	569.109,39	576.221,39	584.850,10
PATRIMONIO						
Capital	1.000,00	67.261,40	67.261,40	67.261,40	67.261,40	67.261,40
Utilidad ejercicios	355.942,83	269.254,09	212.249,94	235.858,17	262.785,02	296.449,64

anteriores						
Utilidad del ejercicio	11.735,08	-11.090,86	50.273,79	38.693,54	33.664,62	19.737,93
Reservas Legales	30.390,14	32.550,28	37.120,63	41.037,18	45.888,93	50.769,56
TOTAL PATRIMONIO	399.068,05	357.974,91	366.905,76	382.850,29	409.599,97	434.218,53
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:	889.567,09	960.603,44	961.776,00	951.959,68	985.821,35	1.019.068,63

Anexo 13. Estado de resultados proyectado con mejoras

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON MEJORA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas y servicios	2.999.671,59	2.947.531,79	2.966.777,76	2.986.149,40	3.005.647,53	3.025.272,98
Ingresos no operacionales	102.993,45	160.256,45	141.554,82	125.035,63	110.444,20	97.555,56
TOTAL INGRESOS:	3.102.665,04	3.107.788,24	3.108.332,58	3.111.185,03	3.116.091,73	3.122.828,54
Costos de Ventas	2.850.238,16	2.677.662,56	2.695.146,42	2.712.744,44	2.730.457,36	2.748.285,94
Sueldos y Salarios	131.100,72	193.160,67	198.438,32	199.636,93	200.856,87	202.098,53
Otros Gastos de ventas	72779,41	157.990,25	88.677,49	89.371,22	89.887,13	90.406,41
Otros Gastos de Administración	32.278,96	58.091,95	36.327,61	36.564,81	36.803,56	37.043,87
Depreciaciones	1.593,64	13.706,97	13.706,97	13.706,97	1.673,64	1.673,64
Gastos Financieros	1.963,81	8.471,68	6.126,20	3.500,74	1.963,81	2.679,54
Egresos no operacionales	975,26	975,26	975,26	975,26	975,26	975,26
TOTAL COSTOS Y GASTOS:	3.090.929,96	3.110.059,34	3.039.398,27	3.056.500,37	3.062.617,64	3.083.163,20
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.735,08	-2.271,10	68.934,31	54.684,66	53.474,09	39.665,34
Participación Laboral	1.760,26	4.887,20	10.340,15	8.860,99	10.976,81	11.042,15
Utilidad antes de impuesto a la renta	9.974,82	-7.158,29	58.594,16	45.823,68	42.497,29	28.623,19
Impuesto a la renta	2.194,46	6.092,70	12.890,72	11.046,69	13.684,42	13.765,88
Utilidad neta	7.780,36	-13.251,00	45.703,45	34.776,98	28.812,87	14.857,30
Reservas	0,00	2.160,14	4.570,34	3.916,56	4.851,75	4.880,63
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.780,36	-11.090,86	50.273,79	38.693,54	33.664,62	19.737,93

Anexo 14. Estado de flujo de efectivo proyectado con mejora

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO CON MEJORA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad Neta		- 34.852	40.829	43.082	53.369	53.687
+ Depreciaciones		12.113	12.113	12.113	80	80
Δ Cuentas por Cobrar		88.537	112.104	48.026	42.753	38.098
Δ (Provisiones incobrables)		-	-	-	-	-
Δ Inventarios		21.877	29.527	26.290	23.433	20.911
Δ Impuestos anticipados		-	-	-	-	-
Δ Gastos pagados por anticipado		-	-	-	-	-
Δ Proveedores		52.192	57.541	51.241	45.680	40.770
Δ IESS por Pagar		246	4	4	5	5
Δ 15% Participación Trabajadores		-	8.398	463	2.116	65
Δ Retenciones por pagar		-	-	-	-	-
Δ Impuesto a la renta por pagar		-	10.469	578	2.638	81
Δ IVA por pagar		1.579	1.740	1.550	1.382	1.233
Flujo neto de caja operativo	-	97.937	10.537	34.716	39.083	36.913
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Δ Activos fijos	- 35.000					
Flujo de caja neto por inversiones	- 35.000	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Δ Acreedores diversos		-	-	-		
Δ Préstamos bancarios	66.261	19.648	21.994	24.619		
Δ Aportes Accionistas	66.261					
Dividendos pagados accionistas		-	-	-	-	-
(+) Reservas legales		-	3.712	3.917	4.852	4.881
Flujo neto de caja por act. Financieras	132.523	19.648	18.282	20.703	4.852	4.881
FLUJO DE CAJA NETO	97.523	78.288	28.819	14.013	43.934	41.794
Caja al inicio		97.523	175.811	146.992	161.006	204.940
Caja Final	97.523	175.811	146.992	161.006	204.940	246.734

Anexo 15. Estado de situación financiera proyectado sin mejora

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADOS SIN MEJORA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	880.908,93	821.501,14	723.568,72	639.129,57	564.544,31	498.663,02
Caja y Bancos	14.680,91	42.846,13	37.846,06	33.429,50	29.528,34	26.082,43
Cuentas por Cobrar (Provisiones incobrables)	666.388,61	497.916,38	439.810,45	388.485,37	343.149,84	303.104,88
Inventarios	-77.347,38	-33.305,79	-29.419,07	-25.985,92	-22.953,41	-20.274,79
Impuestos anticipados	243.806,05	285.671,37	252.334,04	222.887,12	196.876,60	173.901,46
Gastos pagados por anticipado	30.380,74	25.373,05	22.412,06	19.796,62	17.486,39	15.445,76
	3000	3000	585,1665866	516,8787143	456,5599121	403,2802039
ACTIVOS NO CORRIENTES	8.658,16	7.064,52	5.470,88	3.877,24	2.283,60	689,96
Activo fijo	19.184,44	19.184,44	19.184,44	19.184,44	19.184,44	19.184,44
Depreciaciones	-10.526,28	-12.119,92	-13.713,56	-15.307,20	-16.900,84	-18.494,48
TOTAL ACTIVOS	889.567,09	828.565,66	729.039,60	643.006,81	566.827,91	499.352,98
PASIVOS						
CORRIENTE	490.499,04	501.999,74	438.083,19	383.104,54	338.396,94	304.871,03
Proveedores	439.212,85	464.181,95	410.012,76	362.165,02	319.901,03	282.569,16
Acreedores diversos	32.388,26	0,00	0,00	0,00	0,00	5.964,40
IESS por Pagar	2.541,53	3.081,72	2.722,09	2.404,43	2.123,84	1.875,99
15% Participación Trabajadores	1.760,26	4.887,20	1.942,64	0,00	0,00	0,00
Retenciones por pagar	3.630,38	9.716,00	8.582,16	7.580,64	6.695,99	5.914,58
Impuesto a la renta por pagar	2.194,46	6.092,70	2.421,83	0,00	0,00	0,00
IVA por pagar	8.771,30	14.040,17	12.401,70	10.954,45	9.676,08	8.546,90
LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos bancarios	0,00					
TOTAL PASIVOS	490.499,04	501.999,74	438.083,19	383.104,54	338.396,94	304.871,03
PATRIMONIO						
Capital	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Utilidad ejercicios anteriores	355.942,83	269.254,09	247.102,35	229.881,92	213.726,65	194.022,04
Utilidad del ejercicio	11.735,08	23.761,55	9.445,13	-4.388,57	-19.704,61	-33.949,02
Reservas Legales	30.390,14	32.550,28	33.408,93	33.408,93	33.408,93	33.408,93
TOTAL PATRIMONIO	399.068,05	326.565,92	290.956,40	259.902,27	228.430,97	194.481,96
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:	889.567,09	828.565,65	729.039,59	643.006,81	566.827,91	499.352,99

Anexo 16. Estado de resultados proyectado sin mejora

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN MEJORA

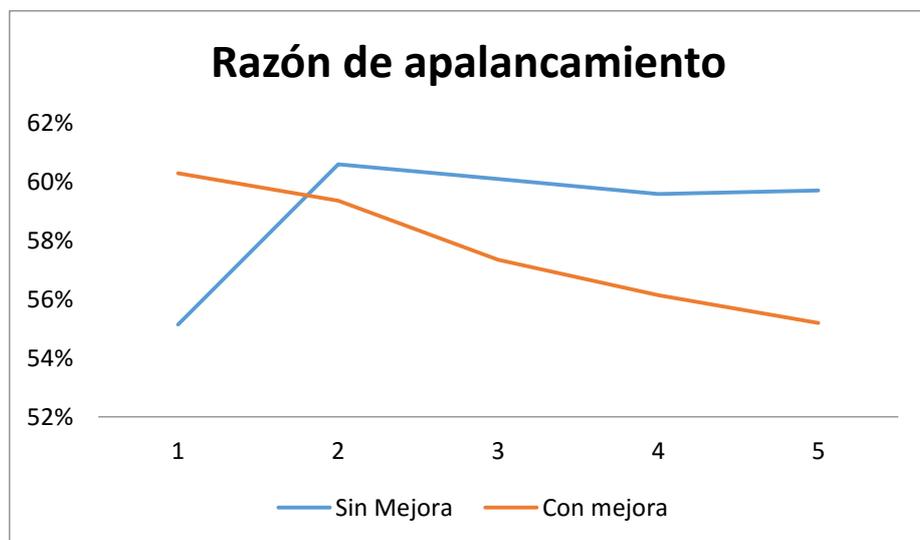
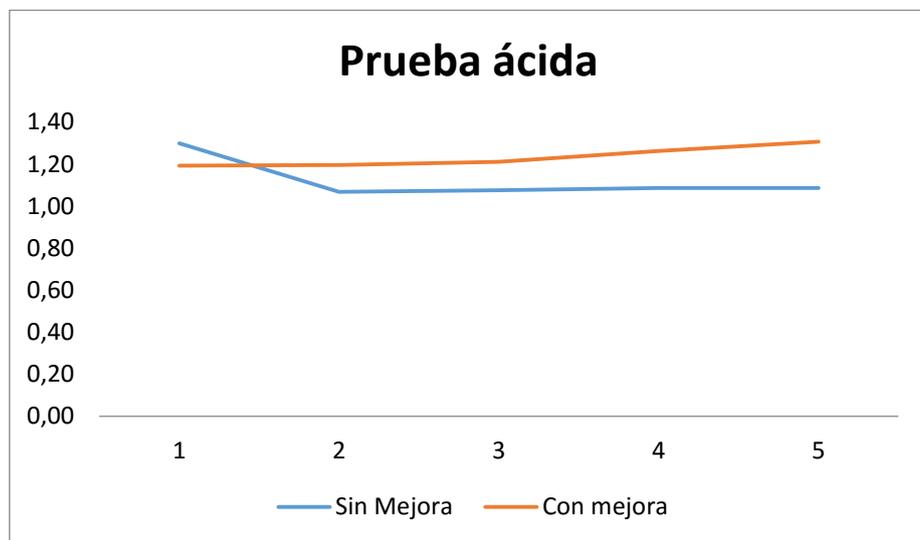
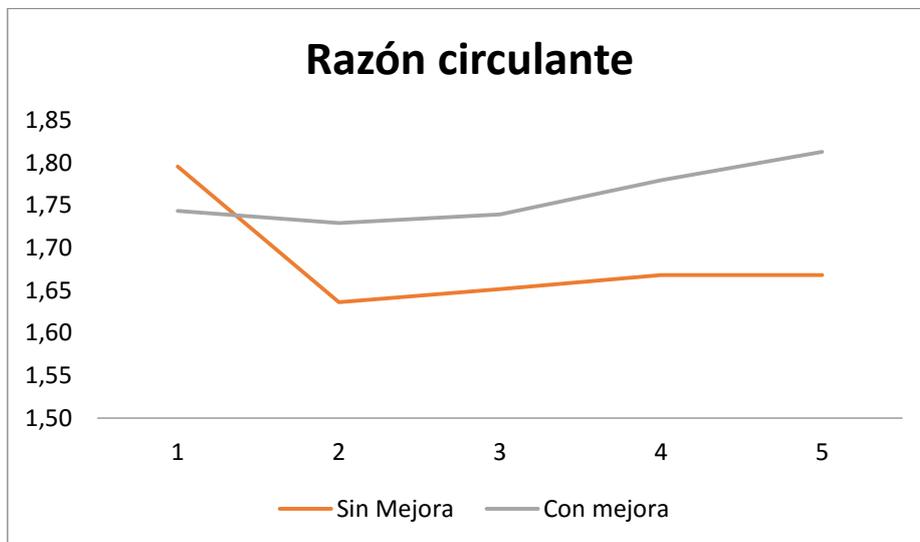
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas y servicios	2.999.671,59	2.649.615,39	2.340.410,11	2.067.288,53	1.826.039,73	1.612.944,23
Ingresos no operacionales	102.993,45	160.256,45	141.554,82	125.035,63	110.444,20	97.555,56
TOTAL INGRESOS:	3.102.665,04	2.809.871,84	2.481.964,93	2.192.324,15	1.936.483,93	1.710.499,79
Costos de Ventas	2.850.238,16	2.533.708,11	2.238.029,00	1.976.855,10	1.746.159,72	1.542.386,07
Sueldos y Salarios	131.100,72	131.100,72	131.100,72	131.100,72	131.100,72	131.100,72
Otros Gastos de ventas	72779,41	73797,39696	65185,37548	57578,36117	50859,07155	44923,91076
Otros Gastos de Administración	32.278,96	34.151,60	30.166,17	26.645,83	23.536,31	20.789,67
Depreciaciones	1.593,64	1.593,64	1.593,64	1.593,64	1.593,64	1.593,64
Gastos Financieros	1.963,81	1.963,81	1.963,81	1.963,81	1.963,81	2.679,54
Egresos no operacionales	975,26	975,26	975,26	975,26	975,26	975,26
TOTAL COSTOS Y GASTOS:	3.090.929,96	2.777.290,54	2.469.013,98	2.196.712,73	1.956.188,54	1.744.448,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11.735,08	32.581,31	12.950,95	-4.388,57	-19.704,61	-33.949,02
Participación Laboral	1.760,26	4.887,20	1.942,64	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuesto a la renta	9.974,82	27.694,11	11.008,31	-4.388,57	-19.704,61	-33.949,02
Impuesto a la renta	2.194,46	6.092,70	2.421,83	0,00	0,00	0,00
Utilidad neta	7.780,36	21.601,41	8.586,48	-4.388,57	-19.704,61	-33.949,02
Reservas	0,00	2.160,14	858,65	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.780,36	23.761,55	9.445,13	-4.388,57	-19.704,61	-33.949,02

Anexo 17. Estado de flujo de efectivo proyectado sin mejora

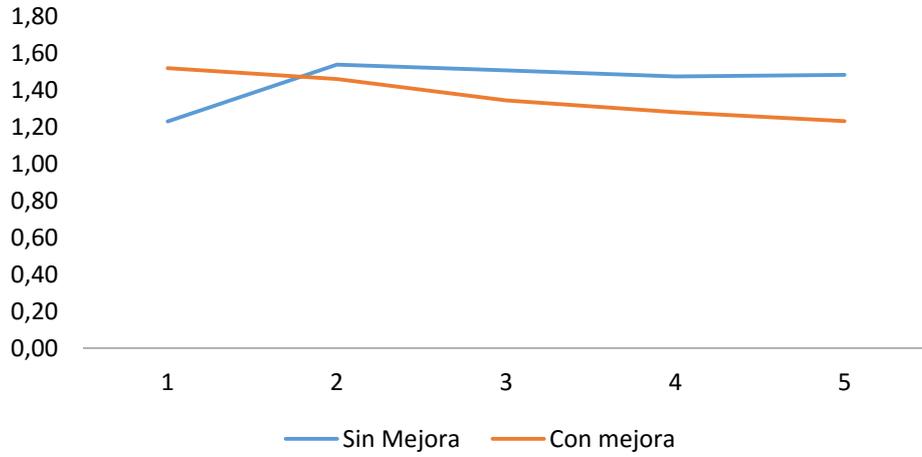
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO SIN MEJORA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES					
Utilidad Neta	23.762	9.445	-	-	-
+ Depreciaciones	1.594	1.594	1.594	1.594	1.594
Δ Cuentas por Cobrar	168.472	58.106	51.325	45.336	40.045
Δ (Provisiones incobrables)	-	-	-	-	-
Δ (Provisiones incobrables)	44.042	3.887	3.433	3.033	2.679
Δ Inventarios	-	-	-	-	-
Δ Inventarios	41.865	33.337	29.447	26.011	22.975
Δ Impuestos anticipados	5.008	2.961	2.615	2.310	2.041
Δ Gastos pagados por anticipado	-	2.415	68	60	53
Δ Proveedores	-	-	-	-	-
Δ Proveedores	24.969	54.169	47.848	42.264	37.332
Δ IESS por Pagar	-	-	-	-	-
Δ IESS por Pagar	540	360	318	281	248
Δ 15% Participación Trabajadores	-	-	-	-	-
Δ 15% Participación Trabajadores	3.127	2.945	1.943	-	-
Δ Retenciones por pagar	-	-	-	-	-
Δ Retenciones por pagar	6.086	1.134	1.002	885	781
Δ Impuesto a la renta por pagar	-	-	-	-	-
Δ Impuesto a la renta por pagar	3.898	3.671	2.422	-	-
Δ IVA por pagar	-	-	-	-	-
Δ IVA por pagar	5.269	1.638	1.447	1.278	1.129
Flujo neto de caja operativo	156.817	40.055	22.249	7.866	9.410
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Δ Activos fijos					
Flujo de caja neto por inversiones	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS					
Δ Acreedores diversos	-	-	-	-	-
Δ Acreedores diversos	32.388	-	-	-	5.964
Dividendos pagados accionistas	-	-	-	-	-
Dividendos pagados accionistas	98.424	45.913	26.666	11.767	-
(+) Reservas legales	-	-	-	-	-
(+) Reservas legales	2.160	859	-	-	-
Flujo neto de caja por act. Financieras	-	-	-	-	-
Flujo neto de caja por act. Financieras	128.652	45.055	26.666	11.767	5.964
FLUJO DE CAJA NETO	28.165	5.000	4.417	3.901	3.446
Caja al inicio	14.681	42.846	37.846	33.429	29.528
Caja Final	42.846	37.846	33.429	29.528	26.082

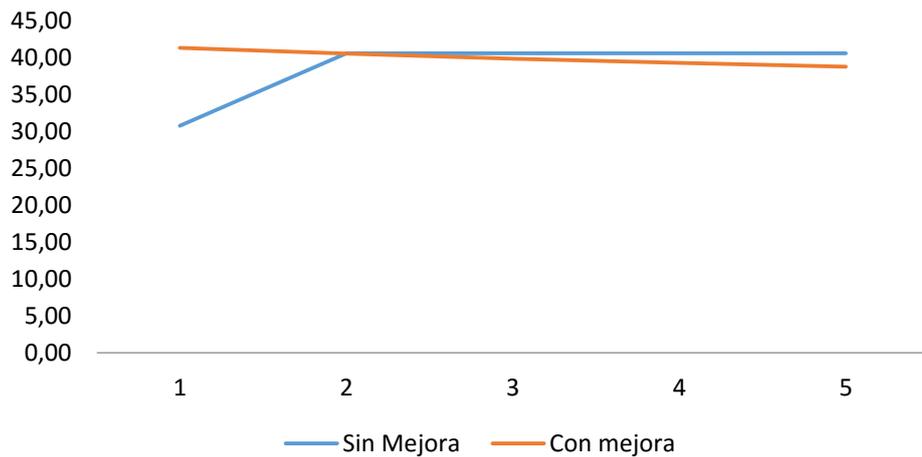
Anexo 18. Índices financieros graficados con y sin mejora



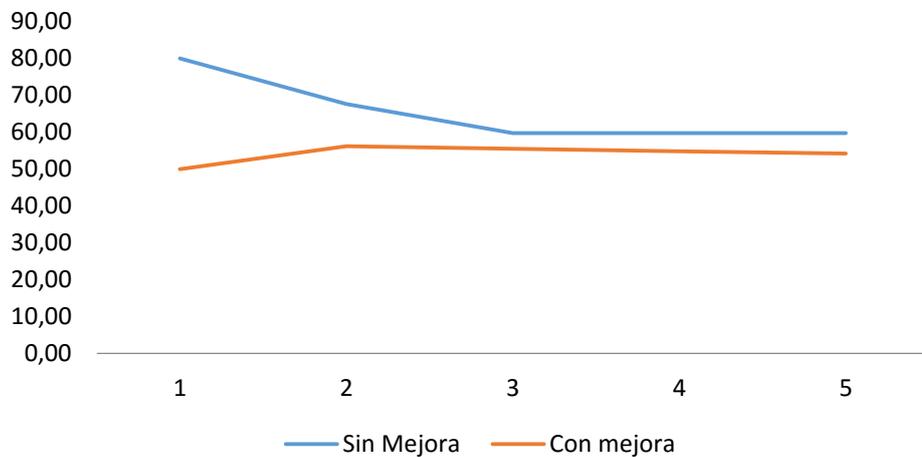
Razón pasivo sobre capital

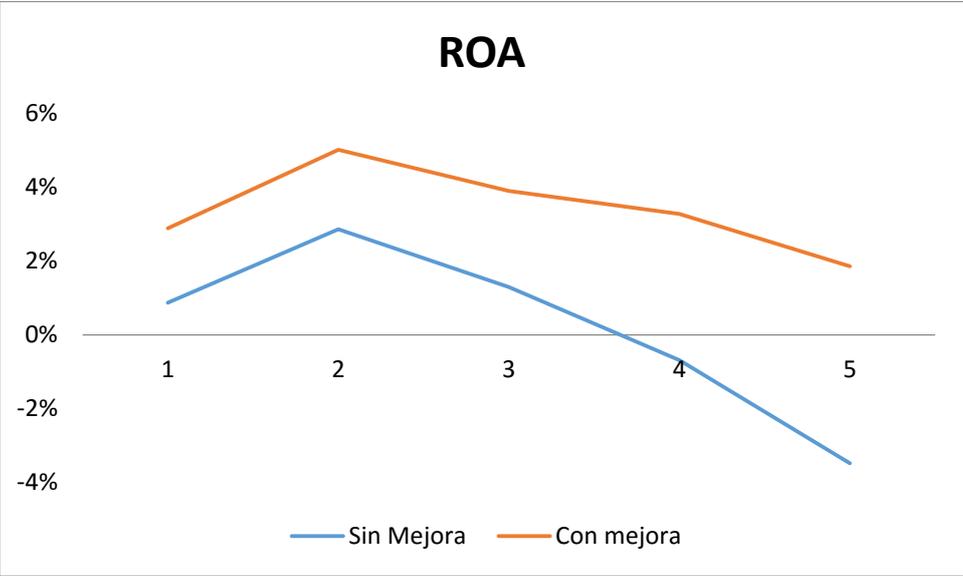
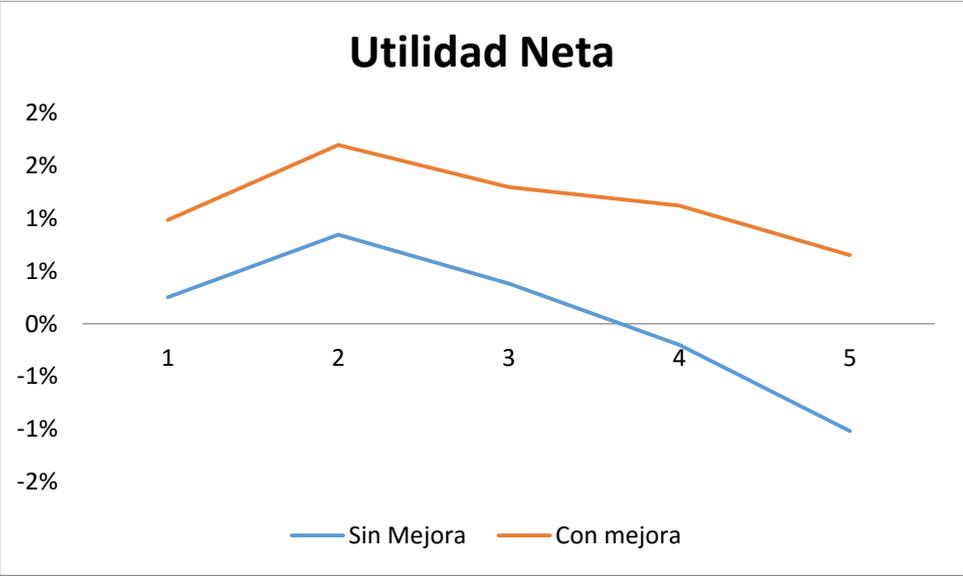
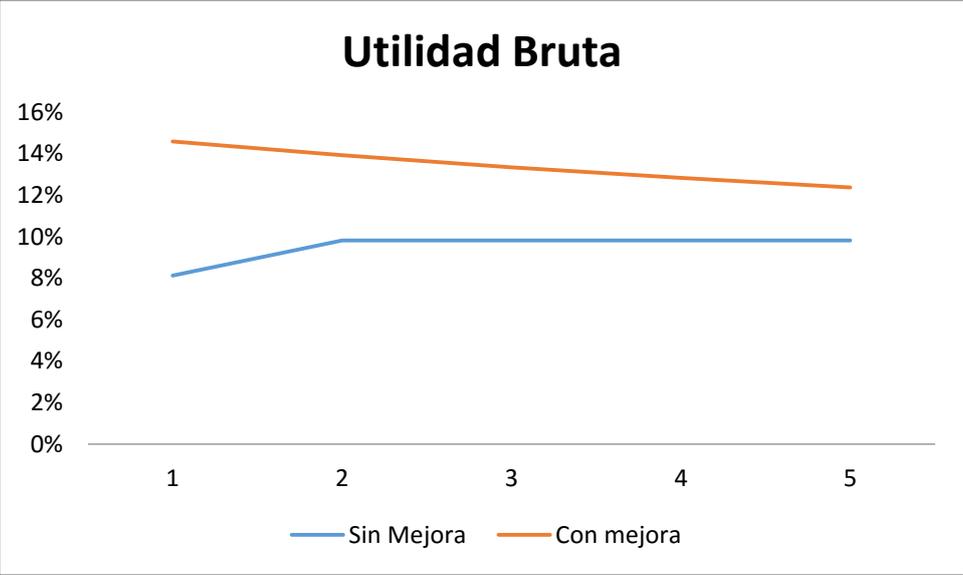


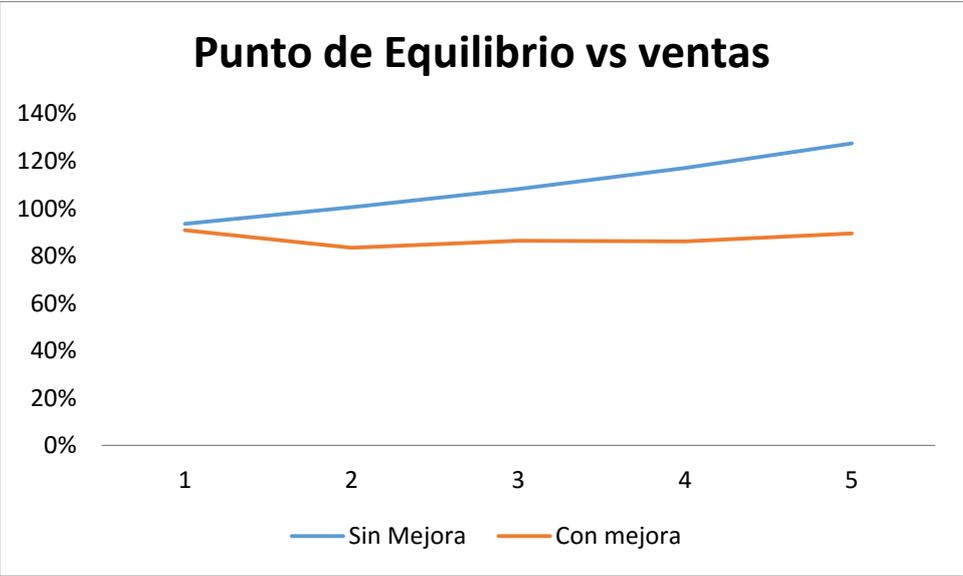
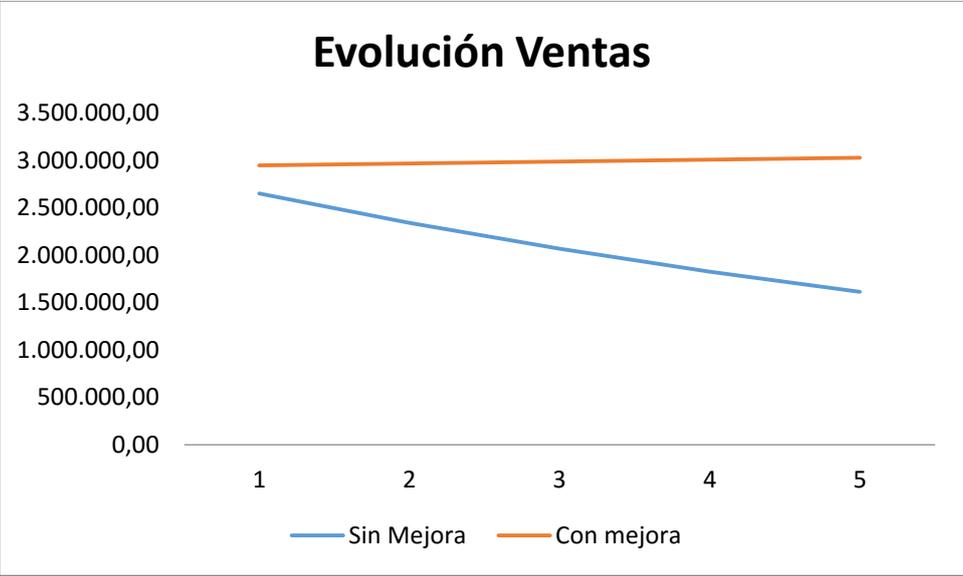
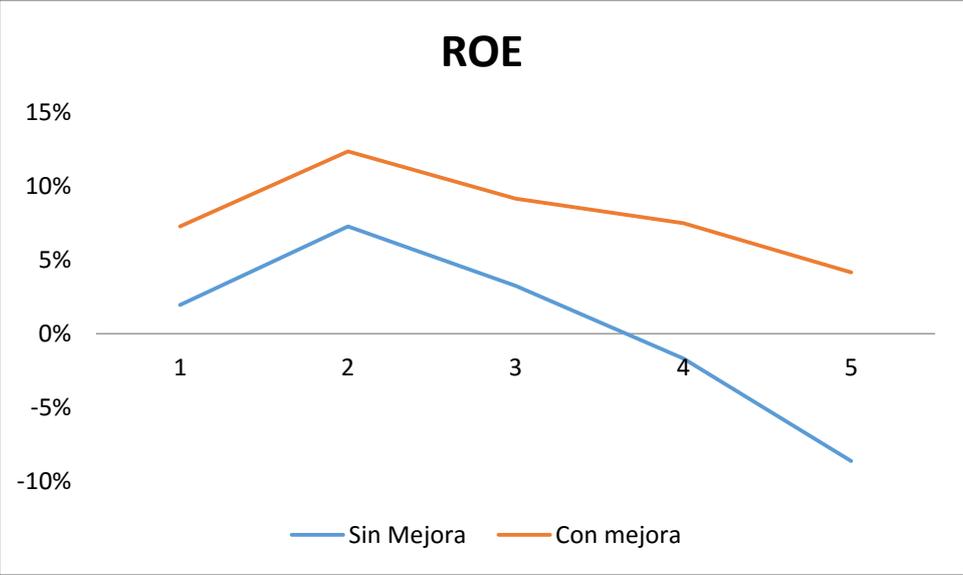
Días de Inventario



Plazo medio de cobro







Anexo 19. Comparativo de ventas con y sin mejoras

	Ventas sin mejoras	Ventas con mejoras	Ventas incrementales	Incremento Porcentual
Año 1	\$ 2.649.615,39	\$ 2.947.531,79	\$ 297.916,40	
Año 2	\$ 2.340.410,11	\$ 2.966.777,76	\$ 626.367,65	110%
Año 3	\$ 2.067.288,53	\$ 2.986.149,40	\$ 918.860,88	47%
Año 4	\$ 1.826.039,73	\$ 3.005.647,53	\$ 1.179.607,80	28%
Año 5	\$ 1.612.944,23	\$ 3.025.272,98	\$ 1.412.328,75	20%
TOTALES	\$ 10.496.297,99	\$ 14.931.379,46	\$ 4.435.081,47	

La aplicación del plan de mejora refleja un representativo incremento en el total de las ventas en el periodo de análisis, es así que la implementación del proyecto genera un incremento en las ventas de \$4.432.081,74, lo que se muestra como un escenario muy alentador.

Anexo 20. Cotización muebles y enseres



PROFORMA

CLIENTE: DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL

FECHA: 07/03/2016

Cantidad	Descripción	V. Unitario	Total
2	Estacion basica administrativa	310	620
2	Sillas negra reforzada cjr	47	94
SUBTOTAL			714
IVA 12%			85,68
TOTAL			799,68

AV. America N31-182 y Mariana de Jesús

Telf: (02) 320 3320 / 255 5248

Cel: 0999611177

www.compumega.com

Anexo 22. Cotización propuesta de franquicias



Quito, 1 de Mayo de 2016

Señor:
Ibrahim Masoud
Gerente de Marketing
MUNDO DEL PAÑAL

Detalle la cotización solicitada:

Creación de manuales para franquicia.

- Manuel de marca
- Manuel de procesos
- Manual de imagen
- Contratos de franquicia

Valor \$ 30.000,00 + IVA

Estos Valores no incluyen IVA
No incluye nada no especificado.
Forma de pago: 50% firma 50% contra entrega
Tiempo de entrega a convenir

Saludos

Andrés Verswyvel Klug
Gerente de proyectos
AVA PUBLICIDAD

Telf: (593) 25120661

Anexo 23. CD de entrevistas

Anexo 24. Estado de situación financiera distribuidor el mundo del pañal 2015

DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

1.	ACTIVOS			
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES			880.908,93
1.1.1.	DISPONIBLES			14.680,91
1.1.1.1.	CAJA GENERAL		7.829,62	
1.1.1.1.99	Caja en Dólares	<u>7.829,62</u>		
1.1.1.2.	BANCOS		6.851,29	
1.1.1.2.01	Banco Pichincha 31399753-04	3.505,43		
1.1.1.2.02	Banco Pichincha 21000979-60	<u>3.345,86</u>		
1.1.2.	EXIGIBLE			589.041,23
1.1.2.1.	CUENTAS POR COBRAR		589.041,23	
1.1.2.1.01	Clientes	666.388,61		
1.1.1.1.98	Cheques de Clientes (REUBICAR)			
1.1.2.1.03	Provisión Incobrables	<u>-77.347,38</u>		
1.1.3.	REALIZABLE			243.806,05
1.1.3.1.	INVENTARIO		243.806,05	
1.1.3.1.01	Mercaderías grabadas con Iva	228.218,58		
1.1.3.1.02	Mercaderías exentas de Iva	15.587,47		
1.1.3.1.26	Cambios de mercadería	<u>0,00</u>		
1.1.4.	OTROS ACTIVOS CORRIENTES			33.380,74
1.1.4.1.	IMPUESTOS ANTICIPADOS		30.380,74	
1.1.4.1.01	Retención Impto Renta/Clientes Crédito Tributario Impuesto a la Renta	16.321,68		
1.1.4.1.05	Renta	2.197,14		
1.1.4.1.06	Anticipo Impuesto a la Renta	<u>11.861,92</u>		
1.1.4.3.	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		3.000,00	
1.1.4.3.01	Servicios Pagados por Anticipado	<u>3.000,00</u>		
1.3.	ACTIVOS NO CORRIENTES			8.658,16
1.3.1.	ACTIVOS FIJO			8.658,16
1.3.1.2.	DEPRECIABLE		19.184,44	
1.3.1.2.02	Equipo de Computación	8.955,54		
1.3.1.2.05	Muebles de Oficina	2.228,90		
1.3.1.2.06	Licencia Software	<u>8.000,00</u>		
1.3.1.3.	DEPRECIACIONES		-10.526,28	

1.3.1.3.02	Dep..acum.Equipo de Computo	-3.258,86		
1.3.1.3.05	Dep.acum.muebles y enseres	-3.082,91		
1.3.1.3.06	Dep.acum.Licencia Software	-4.184,51		
	TOTAL ACTIVOS:			889.567,09
2.	PASIVOS			
2.1.	CORRIENTE			486.544,32
2.1.1.	CORTO PLAZO			486.544,32
2.1.1.1.	PROVEEDORES		439.212,85	
2.1.1.1.01	Proveedores de Mercaderia	418.048,37		
2.1.1.1.02	Proveedores de Servicios	-7.307,63		
2.1.1.1.03	Cheques posfechados	-13.856,85		
2.1.1.4.	ACREEDORES DIVERSOS		-32.388,26	
2.1.1.4.01	Por pagar Ahmed Masoud	-32.388,26		
2.1.1.5.	PROVISIONES SOCIALES		-2.541,53	
2.1.1.5.04	IESS Fondos de Reserva	-126,09		
2.1.1.5.06	IESS por Pagar Aportes	-1.951,64		
2.1.1.5.07	IESS Préstamos Quirografarios	-463,80		
2.1.1.5.08	15% Participación Trabajadores	0,00		
2.1.1.5.10	IESS Préstamos Hipotecarios	0,00		
2.1.1.6.	RETENCIONES POR PAGAR SRI		-3.630,38	
2.1.1.6.01	Retencion en la Fuente 1 %	-2.268,56		
2.1.1.6.03	Retención en la Fuente 8%	0,00		
2.1.1.6.06	Retencion en la Fuente 2%	0,00		
2.1.1.6.07	Retencion en la Fuente 10%	0,00		
2.1.1.6.09	Anticipo Impuesto a la Renta P	0,00		
2.1.1.6.10	Impuesto a la Renta Empleados	-1.361,82		
2.1.1.7.	IVA POR PAGAR SRI		-8.771,30	
2.1.1.7.02	Ret. 30 % IVA/Proveedores	-438,27		
2.1.1.7.03	Ret. 70 % IVA/Proveedores	-111,22		
2.1.1.7.04	Ret. 100 % IVA/Proveedores	-273,90		
2.1.1.7.05	IVA por Pagar	-835,91		
2.1.1.7.06	IVA en Ventas a Credito	-7.112,00		
2.2.	LARGO PLAZO			0,00
2.2.1.	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO			0,00
2.2.1.1.	PRESTAMOS BANCARIOS		0,00	
2.3.1.1.01	Cuenta Puente	0,00		

2.3.1.1.02	Préstamo Banco del Pichincha	0,00			
	TOTAL PASIVOS:				486.544,32
3.	PATRIMONIO				
3.1.	CAPITAL,RESERVAS,RESULTADO				-1.000,00
3.1.1.	CAPITAL			-1.000,00	
3.1.1.1.	CAPITAL		-1.000,00		
3.1.1.1.01	AHMED MASOUD	-600,00			
3.1.1.1.03	MARIA ELENA PAZMIÑO MASOUD RUNDO MAHAMED	-200,00			
3.1.1.1.04	AHMED	-200,00			
3.2.	RESULTADOS				371.632,63
3.2.1.	RESULTADOS DEL EJERCICIO			371.632,63	
3.2.1.1.	RESULTADOS DEL EJERCICIO		371.632,63		
	UTILIDAD EJERCICIOS				
3.2.1.1.01	ANTERIORES	-23.854,04			
3.2.1.1.03	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-15.352,81			
3.2.1.1.05	Utilidad año 2007	-6.021,35			
3.2.1.1.06	Utilidad año 2008	-19.577,69			
3.2.1.1.07	Utilidad año 2009	-59.249,56			
3.2.1.1.08	Utilidad año 2010	-62.777,48			
3.2.1.1.09	Utilidad año 2011	-51.775,63			
3.2.1.1.10	Utilidad año 2012	-45.391,43			
3.2.1.1.11	Utilidad año 2013	-58.328,63			
3.2.1.1.12	Utilidad año 2014	-41.039,09			
	Perdida año 2015	11.735,08			
3.3.					-30.390,14
3.3.1.	RESERVAS			-30.390,14	
3.3.1.1.	RESERVAS		-30.390,14		
3.3.1.1.01	Reservas Legales	-3.481,50			
3.3.1.1.02	Reserva Legal 2008	-2.496,32			
3.3.1.1.03	Reserva Legal 2009	-6.584,01			
3.3.1.1.04	Reserva Legal 2010	-6.975,28			
3.3.1.1.05	Reserva Legal 2011	-5.809,54			
3.3.1.1.06	Reserva Legal 2012	-5.043,49			
	TOTAL PATRIMONIO:				403.022,77
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:				889.567,09

Anexo 25. Estado de pérdidas y ganancias distribuidor el mundo del pañal 2015

DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2015

Pag. 1

4.	INGRESOS OPERACIONALES				
4.1.	VENTAS Y SERVICIOS				-2.999.671,59
4.1.1.	VENTAS DE MERCADERIAS			-2.999.671,59	
4.1.1.1.	VENTAS GRABADAS CON IVA 12 %			-2.956.737,14	
4.1.1.1.01	Ventas grabadas con Iva 12 %	-2.956.737,14			
4.1.1.2.	VENTAS GRABADAS CON IVA 0 %			-42.934,45	
4.1.1.2.01	Ventas grabadas con Iva 0 %	-42.934,45			
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES				-102.993,45
4.2.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES			-102.993,45	
4.2.1.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES			-102.993,45	
4.2.1.1.02	Dif.Tipo de Cambio	0,00			
4.2.1.1.09	Otros Ingresos Operacionales	-102.993,45			
4.3.	INGRESOS NO OPERACIONAL				0,00
4.3.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	
4.3.1.1.	INGRESOS NO OPERACIONALES			0,00	
4.3.1.1.05	Otros Ingresos.x Dif.Preci	0,00			
	TOTAL INGRESOS:				-3.102.665,04
5.	COSTO Y GASTOS OPERACIONALES				
5.0.	COSTO				2.850.238,16
5.0.0.	COSTO DE VENTAS			2.850.238,16	
5.0.0.0.	COSTO DE VENTAS			2.850.238,16	
5.0.0.0.01	Costo de Ventas	2.850.238,16			
5.0.0.0.05	AJUSTE DE INVENTARIO	0,00			
5.1.	GASTOS OPERACIONALES				239.716,54

5.1.1.	GASTOS DE VENTAS		85.007,87
5.1.1.1.	GASTOS DE VENTAS	77.387,61	
	Sueldos y salarios		
5.1.1.1.01	Ventas	8.984,82	
5.1.1.1.02	Horas extras	5.608,51	
5.1.1.1.03	Beneficios sociales	0,00	
5.1.1.1.05	Arriendos	27.390,00	
5.1.1.1.06	Comisiones en ventas	3.726,54	
5.1.1.1.11	Movilización y peajes	188,00	
5.1.1.1.13	Combustibles y lubricantes	1.629,70	
5.1.1.1.15	Capacitación Personal		
5.1.1.1.18	Mantenimiento Equipos-Comput	1.299,00	
5.1.1.1.19	Indemnización	7.200,00	
5.1.1.1.20	Alquiler Camiones		
5.1.1.1.21	Consumo Celular	6.165,92	
5.1.1.1.30	Descuentos por pronto pago		
5.1.1.1.31	Descto Diferencia de Precios	903,64	
5.1.1.1.71	Cuentas incobrables	<u>14.291,48</u>	

DISTRIBUIDOR EL MUNDO DEL PAÑAL S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

Pag. 2

5.1.1.2.	GASTOS DESPACHOS	7.620,26	
5.1.1.2.02	Horas Extras	13,16	
5.1.1.2.03	Beneficios Sociales	1.650,00	
5.1.1.2.24	Seguros	4.363,46	
5.1.1.2.97	Depreciaciones Propiedad Plant	<u>1.593,64</u>	
5.1.2.	GASTOS DE ADMINISTRACION		152.744,86
5.1.2.1.	GASTOS DE ADMINISTRACION	152.744,86	
	Sueldos y salarios		
5.1.2.1.01	Administ	65.687,21	
5.1.2.1.04	Trabajos ocasionales	2.581,59	
5.1.2.1.05	Luz, agua, telef, internet	925,62	
5.1.2.1.09	Suministros de oficina	5.029,72	
5.1.2.1.11	Lunch-refrigerios, cafeteria	194,49	
5.1.2.1.12	Honorarios profesionales	5.236,50	
5.1.2.1.18	Software y mant.sist.contable	5.197,30	

5.1.2.1.19	Bonificaciones y gratificac.	708,33		
5.1.2.1.23	Gastos de viajes y viaticos	715,00		
5.1.2.1.26	Sueldos gerencia	24.000,00		
	Bono de Responsabilidad			
5.1.2.1.27	Administr	1.699,18		
5.1.2.1.28	Aporte Patronal	13.168,75		
5.1.2.1.30	Servicio de Internet	2.321,17		
5.1.2.1.31	Fondos de Reserva	6.218,63		
5.1.2.1.52	Seguridad	1.541,65		
5.1.2.1.54	Gastos Varios	4.573,99		
5.1.2.1.56	Décimo Tercer Sueldo	5.543,36		
5.1.2.1.57	Vacaciones	1.046,42		
5.1.2.1.59	Décimo Cuarto Sueldo	5.847,95		
5.1.2.1.96	Contribuciones - Afiliaciones	<u>508,00</u>		
5.1.3.	GASTOS FINANCIEROS			1.963,81
5.1.3.1.	GASTOS FINANCIEROS		1.963,81	
5.1.3.1.01	Multas e intereses	606,94		
5.1.3.1.19	Sobregiros	264,28		
5.1.3.1.20	Servicios bancarios	<u>1.092,59</u>		
5.2.	EGRESOS NO OPERACIONALES			975,26
5.2.1.	EGRESOS NO OPERACIONALES			975,26
5.2.1.1.	GASTOS NO DEDUCIBLES		975,26	
5.2.1.1.01	Interes y Multas Tributarias	<u>975,26</u>		
	TOTAL COSTOS Y GASTOS:			3.090.929,96
	PERDIDA DEL EJERCICIO			11.735,08

APROVADO POR
SR. MASOUD HIBA AHMED
ELSAYED
GERENTE GENERAL

ELABORADO POR
SR. ESTRELLA LUNA LUIS ALEJANDRO
CONTADOR