



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**VICERRECTORADO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**INSTITUTO DE POSGRADO**

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) MENCIÓN FINANZAS.

**TEMA**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FUNDACIÓN ANDINA MARKA UBICADA  
EN LA COMUNIDAD DE BAYUSHI SAN VICENTE DE LA PARROQUIA DE  
CALPI PROVINCIA DE CHIMBORAZO

**AUTORA:**

Gladis Lucía Cazco Balseca

**TUTOR:**

Ing. Rene Basantes

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2015**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Fundación Andina Marka por medio de la empresa SARIV se dedica la producción y comercialización de chicha de jora y morada bebida andina ancestral, refrescante, natural y prebiótica por sus propiedades y por su ingrediente principal como es el maíz rico en nutrientes.

La misión de la empresa SARIV es “Ofrecer a la sociedad productos con características nutricionales, técnicamente elaborados con eficiencia y responsabilidad social, enmarcados en la Soberanía Alimentaria y Económica”.

Con la introducción de este producto en el mercado se satisface una necesidad y un deseo alternativo para la familia que guste degustar de una bebida natural sin necesidad de hacerlo en casa ya que sus componentes lo hacen como que si fuera hecho de manera tradicional.

La información importante que se obtuvo por medio del estudio de mercado es identificar el segmento relevante para la actividad comercial a efecto de colocar el producto a la disposición de las familias riobambeñas; los sectores económicos encuestados es el de comercio (tiendas ) 55%; el 18% del sector económico de servicios (restaurante); el 16% del sector económico de servicios (Bares); 16% del sector económico de servicios (cafeterías) y 2% son del sector económico productivo-actividad panaderías.

El 77% de los detallistas de nuestra cadena distributiva si le gustaría vender en su negocio chicha de jora y morada y un 23% no lo adquiriría para vender este producto. Podemos concluir que la gran mayoría de las tiendas, panadería y restaurantes si desean diversificar su portafolio de productos para la venta lo que nos facilita la comercialización de nuestro producto en el mercado y se puede llegar más a nuestro target.

El margen de ganancia que les gustaría para comercializar en su punto de venta es del 35% y 25%; el 30% es otro de los porcentajes que también puede ser alternativo para comercializar el producto. Podemos decir que el 25% y el 35% son los porcentajes más atractivos para que los detallistas puedan adquirir la chicha de jora y morada e impulsar su consumo del producto al cliente final.

Las unidades que les gustaría comprar de chicha de jora y morada para vender en el punto de venta son por 12 unidades en un 59%; 24 unidades en un 22%; 36 unidades en un 12%; y 48 unidades en un 8%. Es importante considerar que como es un producto nuevo en el mercado de bebidas y con una competencia con ventaja de posicionamiento es importante empezar con pedidos por 12 unidades luego se puede ir creciendo con las estrategias de comunicación para el canal de distribución.

El sistema de distribución inicial va a ser hacia los Detallistas del sector económico (Panaderías, tiendas, restaurantes y servicios móviles de comida) de la ciudad de Riobamba con un adecuado manejo logístico.

Diseño del proceso



El segmento de mercado elegido para promocionar el producto para el consumo final en el corto plazo es el sector económico (productivas, comercio, servicios) de la ciudad de Riobamba, considerando como clientes potenciales a los siguientes negocios.

Panaderías	217
Tiendas	6019
Restaurantes y servicios móviles de comidas	4665

Características del segmento de mercado

- Negocios que deseen diversificar su oferta de mercado para el cliente real y potencial.
- Negocios con expectativas de incrementar sus ganancias.
- Negocios que apoyen la producción local y nacional.

La Fundación Andina Marka se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto por lo que es necesario invertir tanto en promociones como en publicidad, para hacer conocer al producto e ingresar en el mercado.

El número de clientes potenciales es 8394

El consumo unitario potencial por cliente es de

- 4701 negocios que comprarían diariamente
- 2015 negocios que comprarían semanalmente
- 839 negocios que comprarían quincenalmente
- 839 negocios que comprarían mensualmente

El consumo mensual potencial del mercado de la ciudad de Riobamba es de 168228 unidades de chicha de jora y morada.

La planta de producción está ubicada en la comunidad de Bayushi San Vicente de la parroquia de Calpi provincia de Chimborazo, lugar propio de la empresa el mismo que facilita la adquisición de la materia prima y la distribución al sector comercial de la ciudad de Riobamba.

El proceso de producción de la chicha de jora consiste en seleccionar la materia prima (maíz, agua, panela, mosto), luego el pesado del maíz, panela, mosto y medición del agua purificada, cocción del maíz con el agua y panela, agregación de mosto, enfriado, filtrado, fermentar, pasteurizar, envasado, etiquetado, almacenamiento, despacho.

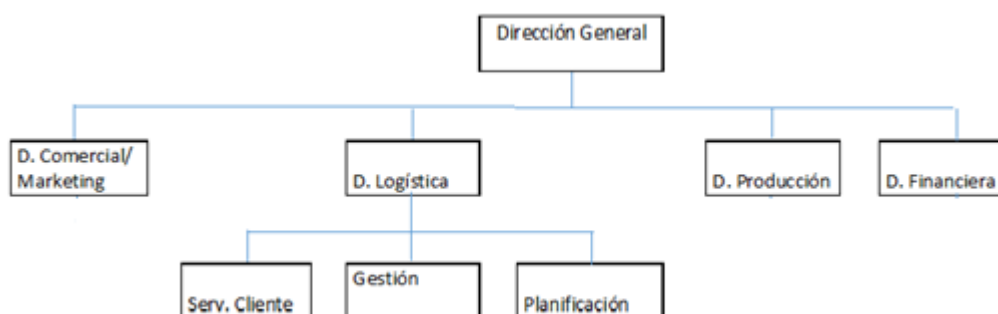
El proceso de producción de la chicha morada básicamente se da por la selección de la materia prima (maíz morado, agua, azúcar, canela, clavo de olor), pesado del maíz morado, azúcar, canela, clavo de olor y medición del agua purificada, cocción del maíz morado con el agua y azúcar, agregación de canela, clavo de olor, enfriado, filtrado, pasteurizado, almacenamiento, envasado, etiquetado.

La capacidad instalada de la empresa SARIV puede cubrir la demanda potencial produciendo 8 horas diarias los 5 días a la semana y 40 horas semanales.

PERÍODO	CANTIDAD DE PRODUCTO
1 día	14.400
1 semana	72.000
1 mes	288.000

El Organigrama Estructural estructural de la empresa SARIV tiene una particularidad la propuesta actual es el balance tanto para las áreas de producción y comercialización en función del mejoramiento continuo de la gestión empresarial para un trabajo con

funciones y responsabilidades bien definidas que coadyuven a un trabajo sobre resultados .



El patrimonio tiene su mayor peso en el capital de la empresa, que ocupa el 94% del patrimonio, en relación a las utilidades generadas en el ejercicio que tiene un peso del 6%.

El estado de resultados muestra variaciones positivas en todas sus cuentas, iniciado por las ventas las cuales han crecido un 5,70 %, el costo de producción en un 6%, de igual manera los gastos administrativos y de ventas se han incrementado un 4,80% y 4,75% respectivamente a diferencia del gasto financiero el cual se redujo un 29,08% y en relación a las utilidades, por el aumento de las ventas se han elevado un 5,25% la utilidad bruta y 7,76% la utilidad neta, es decir que se vendió más además de considerar la reducción del gasto financiero.

#### **Análisis horizontal del estado de resultados 2013 – 2014**

<b>Cuenta</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Variación relativa</b>
Ventas	\$ 49.563,70	\$ 52.388,83	\$ 2.825,13	5,70%
Costo de producción	\$ 29.606,34	\$ 31.382,72	\$ 1.776,38	6,00%
Utilidad Bruta	\$ 19.957,36	\$ 21.006,11	\$ 1.048,75	5,25%
Gastos de administración	\$ 7.465,78	\$ 7.824,14	\$ 358,36	4,80%
Gastos de ventas	\$ 2.303,37	\$ 2.412,78	\$ 109,41	4,75%
Gasto financiero	\$ 568,05	\$ 402,90	-\$ 165,15	-29,07%
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 9.620,15	\$ 10.366,29	\$ 746,13	7,76%
Participación a trabajadores	\$ 1.443,02	\$ 1.554,94	\$ 111,92	7,76%
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ 8.177,13	\$ 8.811,34	\$ 634,21	7,76%
Impuesto a la renta	\$ 1.798,97	\$ 1.938,50	\$ 139,53	7,76%
Utilidad Neta	\$ 6.378,16	\$ 6.872,85	\$ 494,69	7,76%

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA .....	i
RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
1. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FUNDACIÓN ANDINA MARKA UBICADA EN LA COMUNIDAD DE BAYUSHI SAN VICENTE DE LA PARROQUIA DE CALPI PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA. ....	1
1.1. PLAN ORGANIZACIONAL .....	4
1.1.1. Objetivo.....	4
1.1.2. Estructura Organizacional.....	4
1.1.3. Perfil y funciones específicas del puesto. ....	6
1.1.4. Reclutamiento .....	13
1.1.5. Selección .....	14
1.1.6. Contratación.....	14
1.1.7. Inducción.....	14
1.2. PLAN OPERACIONAL.....	16
1.2.1. Objetivos .....	16
1.2.2. Descripción del proceso de producción de la Empresa SARIV .....	16
1.2.2.1. Chicha de Jora.....	16
1.2.2.2. Chicha Morada.....	17
1.2.3. Equipo, herramientas e Instalaciones que se utilizaran para la producción de la chicha de jora y morada. ....	20
1.2.4. Materia Prima para la elaboración de la chicha de jora y morada .....	21
1.2.5. Capacidad Instalada .....	22
1.3. PLAN DE MARKETING.....	24

1.3.1.	Objetivo.....	24
1.3.2.	Segmento de mercado .....	24
1.3.3.	Demanda Potencial .....	24
1.3.4.	Estrategias .....	26
1.3.4.1.	Estrategia: Publicidad .....	26
1.3.4.1.1.	Presupuesto de la estrategia publicidad .....	32
1.3.4.2.	Estrategia: Promoción.....	32
1.3.4.2.1.	Presupuesto de la estrategia promoción.....	36
1.3.4.3.	Presupuesto del Plan .....	37
1.4.	PLAN FINANCIERO .....	38
1.4.1.	Análisis de los estados financieros .....	38
1.4.1.1.	Análisis vertical del balance general 2013.....	38
1.4.1.2.	Análisis vertical del estado de resultados 2013 .....	43
1.4.1.3.	Análisis vertical del balance general 2014.....	44
1.4.1.4.	Análisis vertical del estado de resultados 2014 .....	48
1.4.1.5.	Análisis horizontal del balance general 2013 - 2014.....	49
1.4.1.6.	Análisis horizontal del estado de resultados 2013 – 2014 .....	52
1.4.2.	Aplicación de indicadores.....	53
1.4.2.1.	Índices de liquidez .....	53
1.4.2.2.	Índices de gestión o actividad.....	55
1.4.2.3.	Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.....	57
1.4.2.4.	Índices de Rentabilidad.....	58
1.4.3.	Estrategias financieras .....	61

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.1	Descripción del puesto .....	4
Cuadro N. 2	Niveles de la estructura organizacional .....	5
Cuadro N. 3	Alta dirección .....	6
Cuadro N. 4	Dirección media.....	7
Cuadro N. 5	Dirección media.....	8
Cuadro N. 6	Dirección media.....	9
Cuadro N. 7	Dirección media.....	10
Cuadro N. 8	Nivel operativo .....	11
Cuadro N. 9	Nivel operativo .....	11
Cuadro N. 10	Nivel operativo .....	12
Cuadro N. 11	Nivel operativo .....	12
Cuadro N. 12	Nivel operativo .....	13
Cuadro N. 13	Evaluación del Desempeño .....	15
Cuadro N. 14	Equipo y Herramienta.....	20
Cuadro N. 15	Materia Prima chicha de jora.....	21
Cuadro N. 16	Materia Prima chicha morada.....	21
Cuadro N. 17	Proveedores de la chicha de jora y morada .....	22
Cuadro N. 18	Capacidad instalada .....	22
Cuadro N. 19	Demanda potencial .....	25
Cuadro N. 20	Presupuesto de la estrategia publicidad .....	32
Cuadro N. 21	Presupuesto de la Promoción.....	36
Cuadro N. 22	Presupuesto del plan .....	37
Cuadro N. 23	Análisis vertical del balance general 2013 .....	38
Cuadro N. 24	Análisis vertical del estado de resultados 2013 .....	43
Cuadro N. 25	Análisis vertical del balance general 2014 .....	44
Cuadro N. 26	Análisis vertical del estado de resultados 2014.....	48
Cuadro N. 27	Análisis horizontal del balance general 2013 – 2014.....	49
Cuadro N. 28	Análisis horizontal del estado de resultados 2013 – 2014.....	52
Cuadro N. 29	Indicador de liquidez .....	62
Cuadro N. 30	Indicador de liquidez inmediata .....	63
Cuadro N. 31	Rotación de caja bancos .....	64
Cuadro N. 32	Rotación de activos totales .....	65



Cuadro N. 33	Rotación de activos fijos .....	66
Cuadro N. 34	Cobertura para gastos fijos .....	67
Cuadro N. 35	Rentabilidad sobre patrimonio .....	68
Cuadro N. 36	Rentabilidad sobre la inversión .....	69
Cuadro N. 37	Margen Bruto.....	70

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1	Cuentas de activo corriente .....	39
Gráfico N. 2	Cuentas de activo fijo .....	40
Gráfico N. 3	Cuentas de activo total.....	41
Gráfico N. 4	Cuentas de pasivo .....	41
Gráfico N. 5	Cuentas de patrimonio .....	42
Gráfico N. 6	Pasivo y patrimonio .....	42
Gráfico N. 7	Estado de resultados .....	43
Gráfico N. 8	Cuentas de activo corriente .....	45
Gráfico N. 9	Cuentas de activo fijo .....	45
Gráfico N. 10	Cuentas de activo total.....	46
Gráfico N. 11	Cuentas de pasivo .....	46
Gráfico N. 12	Cuentas de patrimonio .....	47
Gráfico N. 13	Pasivo y patrimonio .....	47
Gráfico N. 14	Estado de resultados .....	48
Gráfico N. 15	Variación del activo corriente .....	50
Gráfico N. 16	Variación del activo fijo .....	50
Gráfico N. 17	Variación del pasivo .....	51
Gráfico N. 18	Variación del patrimonio .....	51
Gráfico N. 19	Variación del activo, pasivo y patrimonio.....	52
Gráfico N. 20	Variación estado de resultados .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.1	Organigrama Estructural .....	5
Figura N.2	Diagrama de Flujo del proceso chicha de jora .....	18
Figura N.3	Diagrama de Flujo del proceso chicha morada .....	19
Figura N.4	Distribución de la planta y oficina Empresa “SARIV” .....	23
Figura N.5	Etiquetas de los productos .....	26
Figura N.6	Diseño del afiche .....	28
Figura N.7	Credencial.....	28
Figura N.8	Diseño de la vestimenta de la promotora .....	29
Figura N.9	Facebook.....	30
Figura N.10	Cartelera .....	31
Figura N.11	Diseño del Gorra.....	33
Figura N.12	Diseño de camisetas .....	33
Figura N.13	Diseño del reloj de pared.....	34
Figura N.14	Diseño del Jarro.....	34
Figura N.15	Expendedoras .....	35
Figura N.16	Estantes.....	35

# **1. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FUNDACIÓN ANDINA MARKA UBICADA EN LA COMUNIDAD DE BAYUSHI SAN VICENTE DE LA PARROQUIA DE CALPI PROVINCIA DE CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA.**

## **Introducción**

La Fundación Andina Marka entidad generadora de emprendimientos sostenibles en el tiempo cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de la población de Calpi, aprovechando las riquezas de la madre tierra y el potencial del talento humano propio del sector nace la idea de desarrollar un producto ancestral chicha de jora y morada a través de la formación de la empresa SARIV.

“SARIV, es una organización privada, orientada a la producción y comercialización agropecuaria agroindustrial y prestación de servicios a la colectividad, que tiene como propósito lograr el desarrollo sostenible (crecimiento económico, equidad, progreso social y solidaridad) de sus socios y comunidades, en base al uso de métodos y tecnologías de producción autosustentables”.

La chicha de jora y morada es un producto innovador en nuestro medio por ser una bebida tradicional propia de nuestra cultura milenaria que ha trascendido en el tiempo por sus propiedades y beneficios para la dieta familiar por su ingrediente principal que es el maíz blanco y el maíz morado que permite obtener y mantener la esencia de la bebida.

El maíz es un cereal propio de nuestra provincia su producción es nativa de la parroquia de Calpi es rico en almidón este es el que le da el valor a la bebida andina de jora que es elaborada con una receta ancestral, refrescante y prebiótica porque al consumir puede eliminar líquidos corporales, contribuye a controlar la presión arterial alta y previene la formación de cálculos en el riñón y la inflamación de la próstata.

La Chicha morada tiene una particularidad que es una bebida natural y energética para todas las edades por sus ingredientes y el proceso de no fermentación el consumo podría ayudar a prevenir el cáncer al colon, mejora la circulación sanguínea y protege el corazón mejorando la salud cardiaca.

## Justificación de la empresa

SARIV, con sus productos chicha de jora y morada pretende aportar a la dieta familiar con una bebida ancestral andina refrescante, natural, energética y prebiótica por sus propiedades que dan un valor al producto

## Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es SARIV siglas que describen lo siguiente: soberanía alimentaria recurso indispensable para la vida dicho de adelante hacia el final y del final hacia delante significa: vive ingiriendo y rescatando alimentos sanos.

## Descripción de la empresa

La unidad de negocio SARIV es una empresa industrial alimentaria que se dedica a la producción de la bebida de jora y morada; la transformación del maíz es el objetivo de la empresa porque es un ingrediente indispensable para la elaboración del producto y rico en nutrientes que hacen de estos productos generadores de valor y calidad.

## Ubicación y tamaño de la empresa

La empresa SARIV es una micro empresa que se encuentra ubicada en la comunidad de Bayushi de la parroquia Calpi provincia de Chimborazo, lugar estratégico propio de la unidad de negocio que promete una ventaja de competitividad por la cercanía para la adquisición de la materia prima y la distribución del producto al mercado riobambeño.



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

## **Misión de la Empresa**

“Ofrecer a la sociedad productos con características nutricionales, técnicamente elaborados con eficiencia y responsabilidad social, enmarcados en la Soberanía Alimentaria y Económica”.

## **Objetivos de la empresa SARIV.**

- Procurar el bienestar socio-económico de sus socios mediante el incremento de la productividad agrícola, pecuaria, agroindustrial y distribución equitativa de sus beneficios.
- Contribuir efectivamente a mejorar la calidad de vida de la población de las comunidades de su área de influencia, por medio de la generación de fuentes de empleo, dotación de servicios, fortalecimiento de la educación y el manejo equilibrado del medio ambiente.
- Fortalecer permanentemente el auto gestión de la unidad productiva con el propósito de impulsar el desarrollo sostenible de su zona de influencia.
- Optimizar la utilización de los recursos institucionales a fin de mejorar los resultados económicos de la Unidad Productiva.
- Mejorar la productividad agrícola, pecuaria y agroindustrial con criterios económicos, sociales y de conservación del ambiente.
- Fomentar el uso de nuevas tecnologías en los campos de su competencia.

## **Productos de la Empresa**

Chicha de jora es una bebida andina ancestral, refrescante, natural, energética, diurética y prebiótica elaborada con agua tratada, jora de maíz, panela y hierbas aromáticas. El consumo de esta bebida elimina líquidos corporales, contribuye a rebajar la presión arterial alta, previene la formación de cálculos en el riñón y previene la inflamación de la próstata.

Chicha morada es una bebida andina ancestral refrescante, natural y energética elaborada con agua tratada, concentrado de maíz negro, azúcar, canela y clavo de olor. El consumo de esta bebida ayuda a prevenir el cáncer al colon, mejora la circulación sanguínea, protegiendo al corazón y la salud cardíaca.

## 1.1. PLAN ORGANIZACIONAL

### 1.1.1. Objetivo

Implantar una apropiada colocación de funciones y responsabilidades al personal que labora en la empresa, con la finalidad que se facilite el desempeño con resultados y el trabajo en equipo en cada una de las áreas.

### 1.1.2. Estructura Organizacional

**Cuadro N.1**

**Descripción del puesto**

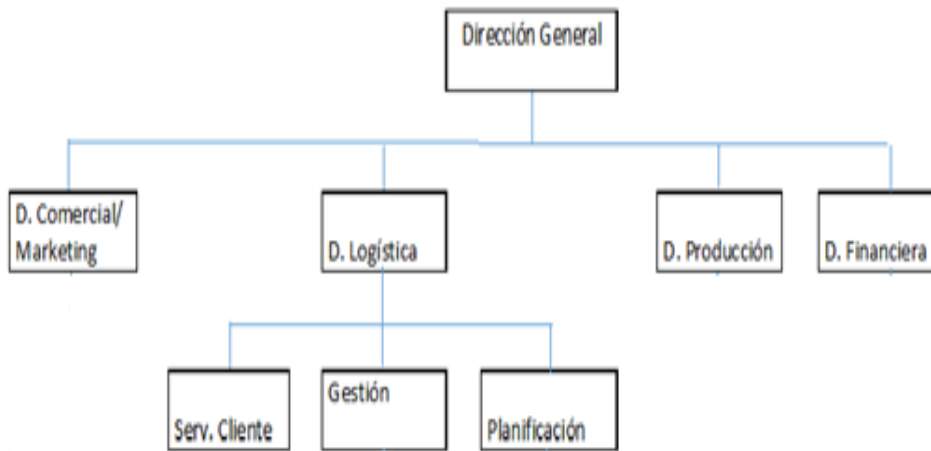
NOMBRE DEL PUESTO	REQUISITOS DEL PUESTO	ACTIVIDADES GENERALES	NIVEL JERARQUÍA
Marketing / Comercial	Profesional con conocimientos y experiencia en Marketing o Comercial.	Previsión de venta Prospección de Clientes Venta Publicidad y Promoción	Dirección Media
Logística	Experiencia en manejo Logístico	<i>Servicio al cliente</i> Servicio posventa <i>Gestión</i> Proceso de pedidos Aprovisionamiento Almacenaje Gestión de Stock Transporte <i>Planificación</i> Planificación de Producción Planificación de capacidades Planificación de Materiales	Dirección Media y Nivel Operativo
Producción	Experiencia en Producción	Fabricación Control de calidad	Dirección Media y Nivel operativa
Financiera	Experiencia en el área financiera	Cobros y Pagos Control de inventarios Adquisiciones	Dirección Media y Nivel operativo

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Figura N.1**

**Organigrama Estructural**



Elaborado por: Gladis Cazco

24/08/2014

**Cuadro N. 2**

**Niveles de la estructura organizacional**

Nivel de Dirección	Gerente (Directorio de la Fundación Andina Marka)
Nivel de Dirección Media	Comercial / Marketing Logística Producción Financiera
Nivel Operativo	Servicio al Cliente Gestión Transporte Planificación Ventas

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca



### 1.1.3. Perfil y funciones específicas del puesto.

**Cuadro N. 3**  
**Alta dirección**

<b>DIRECCIÓN GENERAL</b>	
Se hará cargo de la gestión de la empresa, para lograr su crecimiento y desarrollo de la misma, controlando que las diferentes áreas o direcciones funciones con mucha eficiencia y eficacia para lograr alta competitividad en el mercado.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Conocimientos en administración o afines
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología
<b>Funciones específica:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección de la empresa.</li><li>• Coordinar las diferentes áreas para trabajar en equipo.</li><li>• Planear la influencia de la empresa en la industria.</li><li>• Definir los objetivos, determinando que se quiere lograr, cómo, y cuándo a corto mediano y largo plazo.</li><li>• Planear y controlar las funciones y responsabilidades de los diferentes departamentos de la empresa.</li></ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 4**  
**Dirección media**

<b>COMERCIAL Y /O MARKETING</b>	
Su gestión es el diseño de estrategias de mercado, publicidad, promoción y venta, contribuyendo a posicionar de manera rápida y efectiva el producto en el mercado y por ende logrando mayores ventas.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Ingeniero en Marketing
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología y herramientas
<b>Funciones específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar pronósticos de venta</li><li>• Elaborar estrategias de Venta</li><li>• Elaborar estrategias de Publicidad</li><li>• Elaborar estrategias de Promoción en ventas</li><li>• Evaluar el mercado potencial y determinar su crecimiento.</li><li>• Planear el sistema de distribución.</li><li>• Determinar la política de precios en coordinación con los departamentos de producción y finanzas.</li><li>• Establecer el mercado meta.</li><li>• Definir la cuota de venta.</li><li>• Establecer un punto de contacto con la empresa para medir el grado de percepciones del cliente.</li></ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 5**  
**Dirección media**

<b>LOGÍSTICA</b>
Su principal gestión es fijar objetivos, políticas, indicadores para generar ventaja competitiva en el desarrollo logístico de la empresa; coordinar y controlar las diferentes funciones y responsabilidades operativas que están a su cargo, logrando satisfacer las necesidades del cliente.
<b>Perfil del Puesto</b>
Preparación Académica:      Ingeniero Comercial
Experiencia Laboral:          Mínimo 2 años de experiencia en actividades afines
Género:                              Masculino o femenino
Habilidades técnicas:        Uso de tecnología y herramientas
<b>Funciones específicas:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar las funciones de Servicio al cliente; gestión y planificación</li><li>• Desarrollar indicadores y políticas de gestión logística</li><li>• Control de los lead time (Tiempo que media desde que se inicia un proceso operativo aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, distribución).</li><li>• Determinar los costes de distribución (Almacenamiento, preparación de pedidos, transporte, calidad).</li><li>• Coordinar el transporte en cuanto a calidad del servicio, coste y flexibilidad para el producto llegue al punto de venta.</li></ul>

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 6**  
**Dirección media**

<b>PRODUCCIÓN</b>	
Dirige las funciones del proceso de producción de las bebidas como selección y regulación de la frecuencia de compra de la materia prima, búsqueda de proveedores, guía el proceso de preparación, envasado y etiquetado.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Ingeniero en Agroindustrias, Alimentos, Industrial.
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología, máquinas y herramientas
<b>Funciones específica:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y supervisar el área de forma integral.</li> <li>• Selección de la Materia prima</li> <li>• Definir objetivos y metas de producción</li> <li>• Determinar, medir y registrar puntos críticos de producción.</li> <li>• Determinar niveles de producción en base a las previsiones de la demanda.</li> <li>• Coordinar con el área de logística el sistema de pedidos y recepción de productos en base a pedidos.</li> <li>• Realizar el control de calidad.</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 7**  
**Dirección media**

<b>FINANCIERA</b>	
Manejar de manera eficiente y efectiva las operaciones financieras de la empresa, mantener la contabilidad del negocio al día, reportar mensualmente los estados financieros y facilitar a la autoridad competente de la empresa los análisis de la empresa por medio de razones financieras.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Ingeniero en Finanzas o contador C.P.A
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología y herramientas
<b>Funciones específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa.</li> <li>• Presentar los registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos.</li> <li>• Presentar los estados financieros (Balance general, estado de resultados y flujo de efectivo)</li> <li>• Presentar indicadores financieros.</li> <li>• Realizar proyecciones financieras y comparaciones con periodos anteriores.</li> <li>• Realizar el pago de impuestos y trámites legales.</li> <li>• Puntualizar los contratos, licencias, marcas y seguros.</li> <li>• Planear las inversiones y relaciones con instituciones financieras.</li> <li>• Realizar Cobros y Pagos</li> <li>• Controlar los inventarios</li> <li>• Coordinar Adquisiciones</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 8**  
**Nivel operativo**

<b>Servicio al cliente</b>	
Proporcionar el servicio y atención que los detallistas y clientes finales requieren para conseguir la excelencia en el servicio.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Bachiller, Técnico ventas o Tecnólogo en Marketing
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología y herramientas
<b>Funciones específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de Información adecuada y oportuna</li> <li>• Receptar reclamos y agilizar la solución efectiva.</li> <li>• Dar solución a los requerimientos del cliente a través de la coordinación con las áreas implicadas.</li> <li>• Realizar el servicio posventa.</li> <li>• Receptar pedidos urgentes.</li> <li>• Receptar información de pedidos por diferentes causas</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 9**  
**Nivel operativo**

<b>Vendedores</b>	
Facilitar el servicio y atención en ventas que los detallistas necesitan para realizar sus adquisiciones del producto a la empresa.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Bachiller, Técnico ventas o Tecnólogo en Marketing
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología y herramientas
<b>Funciones específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer toda la información necesaria a cerca de la empresa y el producto</li> <li>• Visita a clientes actuales</li> <li>• Receptar pedidos</li> <li>• Prospectar clientes</li> <li>• Servicio y atención al cliente</li> <li>• Cumplir con la cuota de venta (cumplir con los MRM, ingresar clientes nuevos, mantener clientes actuales, seguimiento a clientes inactivos, etc.).</li> <li>• Aplicar Merchandising en el punto de venta</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 10**  
**Nivel operativo**

<b>Gestión logística</b>	
Función destinada a receptor y gestionar pedidos; poner a disposición el producto terminado que son necesarios para la venta; almacenar el producto solicitado y manejar el stock vendido hasta el empaquetado y despacho al transporte.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Bachiller, Técnico ventas o Tecnólogo en Marketing
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología y herramientas
<b>Funciones específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de pedidos</li> <li>• Aprovisionamiento del producto solicitado por el cliente</li> <li>• Almacenaje del producto terminado para el empaquetado</li> <li>• Coordinación de la Gestión de Stock</li> <li>• Despacho al Transporte</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 11**  
**Nivel operativo**

<b>Transporte</b>	
Realizar actividades relacionadas directa o indirectamente con el traslado del producto para situar el mismo en los puntos de destino con seguridad, servicio de calidad y costes bajos.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Chofer Profesional
Experiencia Laboral:	Mínimo 2 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Manejo de rutas
<b>Funciones específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez y puntualidad en la entrega</li> <li>• Brindar calidad en el servicio a través del respeto, cordialidad en el momento de entrega del producto al cliente en el punto de venta.</li> <li>• Fiabilidad en el cumplimiento en las fechas prometidas de reparto.</li> <li>• Seguridad e higiene en el transporte del producto.</li> <li>• Cumplimiento en los horarios de entrega acorde a las condiciones impuestas por el cliente.</li> <li>• Reporte de información de novedades en la entrega del producto.</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 12**  
**Nivel operativo**

<b>Planificación Logística</b>	
Coordina las actividades con las diferentes áreas sobre la planificación de la producción; la planificación de capacidades de la maquinaria utilizada; la adquisición de materiales todas estas actividades en base a los resultados de las previsiones de venta.	
<b>Perfil del Puesto</b>	
Preparación Académica:	Técnico Agroindustrial o afines
Experiencia Laboral:	Mínimo 1 años de experiencia en actividades afines
Género:	Masculino o femenino
Habilidades técnicas:	Uso de tecnología, maquinaria y herramientas
<b>Funciones específicas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de Producción en base a los resultados del pronóstico de ventas.</li> <li>• Planificación de capacidades de la maquinaria utilizada para producir las unidades requeridas acorde la necesidad del potencial de ventas.</li> <li>• Planificación de la adquisición de materiales necesarias para prevenir el stock de materia prima para la potencial de venta en base las previsiones de venta.</li> <li>• Planificación del sistema de distribución para abastecer la demanda del producto.</li> </ul>	

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

#### **1.1.4. Reclutamiento**

Medio de comunicación: Prensa local

Tipo de comunicación: Anuncio clasificados profesionales

**IMPORTANTE EMPRESA INDUSTRIAL “SARIV”**

Ubicada Comunidad de Bayushi de la Parroquia Calpi Provincia de Chimborazo

**REQUIERE:**

Ingeniero Agroindustrial

Ingeniero en Marketing

Ingeniero Comercial

Chofer Profesional

Interesados enviar hoja de vida a email: andinamarca@hotmail.com o entregar el día

Lunes .....de ....., en la oficina ubicada en la calle Tarqui 19-59 y Orozco, 3er piso, Edif.Gomez Rivera de 8am a 4 pm.



### **1.1.5. Selección**

La manera de seleccionar el personal de la Empresa Industrial “SARIV” es:

1. Revisión de las hojas de vida de acuerdo a los perfiles solicitados.
2. El Gerente del directorio de la Fundación Andina Marka realizara la entrevista.
3. Analizar los resultados de la entrevista
4. Seleccionar y proceder a llamar al personal que cumplió con el perfil seleccionado.

### **1.1.6. Contratación**

Los contratos laborales acorde a la ley vigente del Ministerio de Relaciones Laborales para los trabajadores se lo realizarán por tres meses a prueba para identificar sus habilidades y conocimientos y su aporte sobre los resultados generados. Las obligaciones laborales se cumplirán desde el primer día que el trabajador empieza su jornada laboral.

### **1.1.7. Inducción**

La empresa “SARIV” el proceso de inducción siempre recae en la Dirección General Tglo. Segundo Cuji por cuanto es el mentor y conoce con profundidad la naturaleza de la empresa.

Proceso de inducción:

1. Presentación sobre la naturaleza de empresa; misión, visión, valores y objetivos.
2. Despliegue de las funciones y responsabilidades del puesto y resultados a alcanzar.
3. Dar a conocer las políticas y códigos de ética que impone la empresa para lograr un trabajo responsable y con empoderamiento.
4. Capacitar sobre el uso de diferentes implementos tecnológicos y ciertas funciones específicas a realizar.

**Cuadro N. 13**  
**Evaluación del Desempeño**

<p><b>Formato N°....</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EMPRESA “SARIV” ALIMENTOS NUTRITIVOS”</b> <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p> <p><b>Nombre :</b></p> <p><b>Actividad:</b></p> <p><b>Indicador:</b></p>
<p><b>OBJETIVO MES 1:</b> ----- -----</p> <p><b>RESULTADO MES 1:</b> ----- -----</p> <p><b>Planificación semana 1:</b>----- -----</p> <p><b>Resultado semana 1:</b> ----- -----</p> <p><b>Planificación semana 2:</b>----- -----</p> <p><b>Resultado semana 2:</b> ----- -----</p> <p><b>Planificación semana 3:</b>----- -----</p> <p><b>Resultado semana 3:</b> ----- -----</p> <p><b>Planificación semana 4:</b>----- -----</p> <p><b>Resultado semana 4:</b> ----- -----</p>

**Fuente:** Fundación Andina Marka  
**Elaborado por:** Gladis Cazco

## **1.2. PLAN OPERACIONAL**

### **1.2.1. Objetivos**

**Corto Plazo.** Producir y vender chicha de jora y morada 56076 unidades mensuales según la demanda potencial de las panaderías, tiendas, restaurants y servicios móviles de comidas de la ciudad de Riobamba.

**Mediano Plazo.** Incrementar la producción y venta de 112152 unidades mensuales para cubrir la demanda potencial referente en el estudio de mercado.

**Largo Plazo:** Cubrir todo el mercado potencial de la ciudad de Riobamba con una producción y venta de 168228 unidades mensuales.

### **1.2.2. Descripción del proceso de producción de la Empresa SARIV**

La producción potencial mensual de la empresa para el corto plazo será de 60000 unidades mensuales diariamente la producción será de 3000 unidades tanto de chicha de jora y morada en los cinco días de la semana.

#### **1.2.2.1. Chicha de Jora**















1. Selección de la materia prima (maíz, agua, panela, mosto, ácido cítrico)
2. Pesado del maíz, panela, mosto y medición del agua, ácido cítrico.
3. Cocción del maíz con el agua y panela en el caldero automático acuotubular.
4. Agregación de mosto y el ácido cítrico.
5. Enfriado con la bomba centrifuga fija inox sanitaria
6. Filtrado del producto
7. Ingreso al tanque fermentador
8. Pasteurizado del producto
9. Ingreso al tanque de almacenamiento
10. Envasado automático para el líquido
11. Etiquetado
12. Almacenamiento
13. Despacho.

### **1.2.2.2. Chicha Morada**

2. Selección de la materia prima (maíz morado, agua, azúcar, canela, clavo de olor, ácido cítrico, citrato de sodio, potasio )
3. Pesado del maíz morado, azúcar, canela, clavo de olor y medición del agua, ácido cítrico, citrato de sodio, potasio.
4. Cocción del maíz morado con el agua y azúcar en el caldero automático acuotubular.
5. Agregación de canela, clavo de olor, el ácido cítrico, citrato de sodio y potasio.
6. Enfriado con la bomba centrífuga fija inox sanitaria
7. Filtrado del producto
8. Pasteurizado del producto
9. Ingreso al tanque de almacenamiento
10. Envasado automático para el líquido
11. Etiquetado
12. Almacenamiento del producto terminado
13. Despacho.




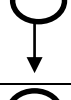
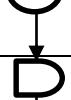
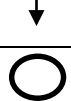

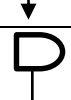


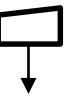




**Figura N.2**





**Diagrama de Flujo del proceso chicha de jora**

	Limpiar la instalación donde se encuentran los equipos y todos los utensilios a utilizar.
	Selección de la materia prima (maíz, agua, panela, mosto, ácido cítrico)
	Pesado del maíz, panela, mosto y medición del agua, ácido cítrico.
	Cocción del maíz con el agua y panela en el caldero automático acuotubular.
	Agregar de mosto y el ácido cítrico.
	Enfriado con la bomba centrifuga fija inox sanitaria
	Filtrado del producto
	Ingreso al tanque fermentador
	Pasteurizado del producto
	Ingres a al tanque de almacenamiento
	Envasado automático para el líquido
	Etiquetado
	Almacenamiento
	Despacho.

**Figura N.3**

**Diagrama de Flujo del proceso chicha morada**

	Limpiar la instalación donde se encuentran los equipos y todos los utensilios a utilizar.	
	Selección de la materia prima (maíz morado, agua, azúcar, canela, clavo de olor ácido cítrico, citrato de sodio, potasio )	
	Pesado del maíz morado, azúcar, canela, clavo de olor y medición del agua, ácido cítrico, citrato de sodio, potasio.	
	Cocción del maíz morado con el agua y azúcar en el caldero automático acuotubular.	
	Agregación de canela, clavo de olor, el ácido cítrico, citrato de sodio y potasio.	
	Enfriado con la bomba centrifuga fija inox sanitaria	
	Filtrado del producto	
	Pasteurizado del producto	
	Ingresa al tanque de almacenamiento	
	Envasado automático para el líquido	
	Etiquetado	
	Almacenamiento del producto terminado	
	Despacho.	
	<b>Operación</b>	Actividad que da como resultado el cambio físico de un producto.
	<b>Proceso/ Inspección</b>	Control del proceso en cuanto a calidad y cantidad.

	<b>Entrada manual</b>	Actividad que se lo realiza con el uso del recurso humano de la empresa encargado de la producción.
	<b>Operación manual</b>	Actividad realizada manualmente por el recurso humano de producción.
	<b>Retraso</b>	Periodo para alguna operación, inspección o transporte
	<b>Decisión</b>	Estándares de calidad o cantidad

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Cazco

### 1.2.3. Equipo, herramientas e Instalaciones que se utilizaran para la producción de la chicha de jora y morada.

**Cuadro N. 14**  
**Equipo y Herramienta**

<b>EQUIPO/ HERRAMIENTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO US\$</b>
Tanque Fermentador	1	7900
Filtro para producto 100 l/h	1	2.500
Pasteurizador de producto tipo Bach	1	3.600
Envasador automático para líquidos	1	16.800
Bomba centrifugada fija inox sanitaria	2	3.600
Mesa plana de trabajo con reborde	1	950
Mesa plana de trabajo sin reborde	1	950
Tanque de almacenamiento	1	2.600
Caldero automático acuotubular	1	6.600
Ozonificador	1	2.000
Marmita para 1000lt	1	5.000
<b>INSTALACIONES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>
Terreno	1	8.000
Construcciones	1	15.000
Edificio	1	30.000

**Fuente:** Empresa SARIV

**Elaborado por:** Gladis Cazco

#### 1.2.4. Materia Prima para la elaboración de la chicha de jora y morada

**Cuadro N. 15**  
**Materia Prima chicha de jora**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>US\$ 1000 LITROS</b>
Maíz	414,24
Agua	6,7
Panela	183,60
Mosto	1,3
Ácido cítrico	0,6
Envases	90
Etiquetas	81
Diésel	0,90

**Fuente:** Empresa SARIV

**Elaborado por:** Gladis Cazco

**Cuadro N. 16**  
**Materia Prima chicha morada**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>US\$ 1000 LITROS</b>
Maíz morado	28,40
Agua	6,7
Azúcar	183,60
Canela	1,3
Clavo de olor	0,60
Ácido cítrico	3,50
Citrato de sodio	1,40
Potasio	0,90
Envases	90
Etiquetas	81
Diésel	24

**Fuente:** Empresa SARIV

**Elaborado por:** Gladis Cazco



### Cuadro N. 17

#### Proveedores de la chicha de jora y morada

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	CALIDAD
Maíz morado y Maíz blanco	Licto	Buena
Agua	Licto	Buena
Azúcar	Valdez	Excelente
Panela	Puyo	Buena
Canela	Puyo	Buena
Clavo de olor	Licto	Buena
Ácido cítrico	Solvesa	Muy Buena
Citrato de sodio	Solvesa	Muy Buena
Potasio	Solvesa	Muy Buena
Envases	Deltaplastic	Muy Buena
Etiquetas	Doplim	Muy Buena
Diésel	Gasolinera Puruhá	Muy Buena

**Fuente:** Empresa SARIV

**Elaborado por:** Gladis Cazco

#### 1.2.5. Capacidad Instalada

La capacidad instalada de la empresa SARIV puede cubrir la demanda potencial produciendo 8 horas diarias los 5 días a la semana y 40 horas semanales.

### Cuadro N. 18

#### Capacidad instalada

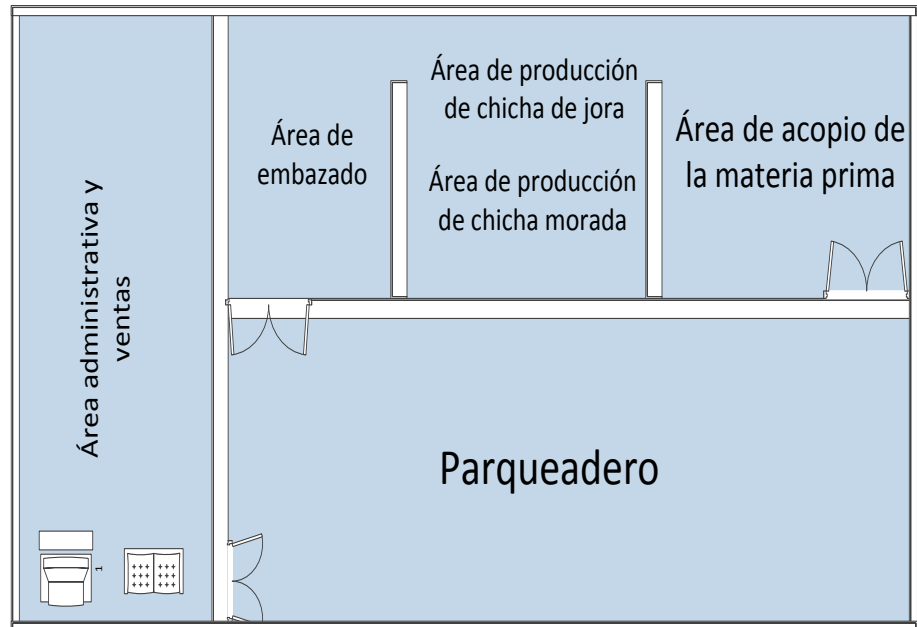
PERÍODO	CANTIDAD DE PRODUCTO
1 día	14.400
1 semana	72.000
1 mes	288.000

**Fuente:** Empresa SARIV

**Elaborado por:** Gladis Cazco

**Figura N.4**

**Distribución de la planta y oficina Empresa “SARIV”**



**Fuente:** Empresa SARIV

**Elaborado por:** Gladis Cazco

### **1.3. PLAN DE MARKETING**

La Fundación Andina Marka “Empresa SARIV” se encuentra en la etapa de crecimiento en el ciclo de vida del producto por lo que es necesario invertir tanto en promociones como en publicidad, para hacer conocer al producto e ingresar en el mercado.

#### **1.3.1. Objetivo**

Alcanzar los más altos niveles de venta y competitividad en el mercado de bebidas nutritivas jora y morada en la ciudad de Riobamba.

#### **1.3.2. Segmento de mercado**

El segmento de mercado elegido para la comercialización en el corto plazo es el sector económico (productivas, comercio, servicios) de la ciudad de Riobamba, considerando como clientes potenciales a los siguientes negocios.

Panaderías	217
Tiendas	6019
Restaurantes y servicios móviles de comidas	4665
<b>TOTAL</b>	<b>10901</b>

Características del segmento de mercado

- Negocios que deseen diversificar su oferta de mercado para el cliente real y potencial.
- Negocios con expectativas de incrementar sus ganancias.
- Negocios que apoyen la producción local y nacional.

#### **1.3.3. Demanda Potencial**

El número de clientes potenciales es 8394

El consumo unitario aparente por cliente es de

- 4701 negocios que comprarían diariamente
- 2015 negocios que comprarían semanalmente
- 839 negocios que comprarían quincenalmente
- 839 negocios que comprarían mensualmente

El consumo mensual aparente del mercado de la ciudad de Riobamba es de 168228 unidades de chicha de jora y morada.

**Cuadro N. 19**  
**Demanda potencial**

CLIENTES POTENCIALES	COMPRA UNIDADES	TOTAL
4952	12	59424
1847	24	44328
1007	36	36252
588	48	28224
8394		168228

**Fuente:** Encuestas realizadas al sector económico de la ciudad de Riobamba; Diciembre 2013

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

Los datos obtenidos para el consumo aparente son el resultado de la investigación de mercado aplicada al sector económico de la ciudad de Riobamba.

### **Distribución y puntos de venta**

El sistema de distribución inicial va a ser hacia los Detallistas del sector económico (Panaderías, tiendas, restaurantes y servicios móviles de comida) de la ciudad de Riobamba con un adecuado manejo logístico.

Diseño del proceso



La Fundación Andina Marka se encuentra en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto por lo que es necesario invertir tanto en promociones como en publicidad, para hacer conocer al producto e ingresar en el mercado.

A continuación se muestran las nuevas etiquetas de la empresa, las cuales han sido actualizadas para mostrar la marca y el semáforo en relación al azúcar, grasa y sal, reglamento expedido por el ministerio de Salud:

**Figura N. 5**

**Etiquetas de los productos**



Fuente: Empresa “SARIV”

**1.3.4. Estrategias**

Las estrategias que se planean aplicar se las ha desarrollado en relación a la publicidad, promoción y canales de distribución.

**1.3.4.1. Estrategia: Publicidad**

**Objetivos**

- Lograr reconocimiento en el mercado por los beneficios que posee el producto.
- Ampliar la frecuencia de consumo de los productos, con lo cual la empresa tendrá mayor participación de mercado.

## **Responsable**

Departamento de Comercialización de la Fundación Andina Marka.

## **Alcance**

Los segmentos seleccionados de la ciudad de Riobamba.

## **Periodicidad**

La estrategia planteada tendrá un tiempo de duración de un año.

## **Política de funcionamiento**

- Se utilizara la identidad diseñada para cada producto que se está presentando a los clientes potenciales.
- Los afiches se encontraran en el local así como en lugares de más afluencia de personas a fin de llegar a un mayor número de personas.
- Se ubicaran en supermercados degustadoras a fin de dar a conocer el producto y los beneficios que presenta, esto se realizará cada fin de semana los días sábado y domingo con una duración periódica.
- Se utilizaran credenciales para la fuerza de ventas, con lo que se podrá reconocer a los mismos en la ciudad de Riobamba.
- La finalidad de utilizar las redes sociales como es el Facebook es para tener un contacto más personal con los clientes de la empresa.

## **Afiche**

El afiche está dirigido a los minoristas con el fin de que los mismos publiciten en su tienda el producto.

Figura N. 6

Diseño del afiche



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

Credenciales

La fuerza de ventas utilizara credenciales para la comercialización y venta a los detallistas la misma que se encarga de introducir el producto en el mercado, conjuntamente con las promociones dirigidas a los minoristas.

Figura N. 7

Credencial



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Promotora

Se utilizará una promotora, la misma que coadyuvara a crear cultura de consumo e imagen corporativa por la promoción en ventas de la chicha tanto de jora como morada, al tiempo que indica el precio, sus beneficios y teléfonos de contacto.

**Figura N. 8**

### Diseño de la vestimenta de la promotora



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca



## Red Social Facebook

Está enfocada a publicitar el producto a través del medio social, considerando su alcance y costo reducido:

Figura N. 9

### Facebook



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Cartelera

Se utilizarán carteleras en los principales lugares de mayor circulación de la ciudad, la cual es una manea atractiva y de impacto de realizar publicidad.

**Figura N. 10**

## Cartelera



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

### 1.3.4.1.1. Presupuesto de la estrategia publicidad

**Cuadro N. 20**  
**Presupuesto de la estrategia publicidad**

<b>MEDIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO FINAL</b>
Afiches	6000	\$ 0.15	\$ 900,00
Promotora	4	\$ 340.00	\$ 1360,00
Credenciales	10	\$ 1.00	\$ 10.00
Facebook	1 persona	\$ 340.00	\$ 340.00
Cartelera	10	\$ 150.00	\$ 1500.00
<b>PRECIO TOTAL</b>			\$ 4110,00

Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

### 1.3.4.2. Estrategia: Promoción.

#### **Objetivo**

- Persuadir a la decisión de venta en relación a los detallistas (tiendas, restaurantes y panaderías) por medio de los incentivos.

#### **Responsable**

Fuerza de ventas.

#### **Alcance**

Al segmento seleccionado.

#### **Periodicidad**

La estrategia planteada tendrá un tiempo de un año.

#### **Política de funcionamiento**

Para ingresar en más mercado detallistas se obsequiará a los mismos algunos artículos promocionales.

## Gorras

Las gorras se las entregara a los minoristas, para incentivar a la venta del producto.

**Figura N. 11**

### Diseño del Gorra



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Camisetas

Las camisetas se las entregara a los minoristas, para incentivar a la venta del producto.

**Figura N. 12**

### Diseño de camisetas



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

### **Reloj de pared**

El reloj de pared se las entregara a los minoristas, para incentivar a la venta del producto.

**Figura N. 13**

#### **Diseño del reloj de pared**



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

### **Jarro**

El Jarro se las entregara a los minoristas, para incentivar a la venta del producto.

**Figura N. 14**

#### **Diseño del Jarro**



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Expendedoras

Las expendedoras se las entregará en los restaurantes, con el fin de facilitar la distribución a sus clientes. Las mismas tendrán ambas chichas.

**Figura N. 15**

### Expendedoras



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Estantes

Se obsequiara a la tiendas estantes para que puedan mostrar el producto y venderlo con facilidad.

**Figura N. 16**

### Estantes



Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

### 1.3.4.2.1. Presupuesto de la estrategia promoción

**Cuadro N. 21**  
**Presupuesto de la Promoción.**

<b>MEDIO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO FINAL</b>
Gorra	1000	\$ 2,50	\$ 2500.00
Camisetas	200	\$ 6,00	\$ 1200.00
Reloj de pared	1000	\$ 2,50	\$ 2500.00
Jarros	500	\$ 1,00	\$ 500.00
Camisetas	1000	\$ 0,50	\$ 500.00
Expendedoras	20	\$ 450	\$ 9.000,00
Estantes	200	\$ 25	\$ 5000,00
<b>PRECIO TOTAL</b>			<b>\$ 21.200.00</b>

Elaborado por: Gladis Lucía Cazco Balseca

### 1.3.4.3. Presupuesto del Plan

**Cuadro N. 22**  
**Presupuesto del plan**

<i>IMPLEMENTACIÓN</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>VALOR UNITARIO</i>	<i>VALOR TOTAL</i>
Afiches	6000	\$ 0,15	\$ 900,00
Promotora	4	\$ 340.00	\$ 1360,00
Credenciales	10	\$ 1.00	\$ 10.00
Facebook	1 persona	\$ 340.00	\$ 340.00
Cartelera	10	\$ 150.00	\$ 1500.00
Gorra	1000	\$ 2,50	\$ 2500.00
Camisetas	200	\$ 6,00	\$ 1200.00
Reloj de pared	1000	\$ 2,50	\$ 2500.00
Jarros	500	\$ 1,00	\$ 500.00
Camisetas	1000	\$ 0,50	\$ 500.00
Expendedoras	20	\$ 450	\$ 9.000,00
Estantes	200	\$ 25	\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 25.310,00</b>

Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca



## 1.4. PLAN FINANCIERO

Se realizará un análisis de la situación actual de la empresa para determinar las variaciones entre los años 2013 y 2014, de igual manera es necesario determinar la representatividad de cada subcuenta en relación a las cuentas principales y se aplicará indicadores para determinar su liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

### 1.4.1. Análisis de los estados financieros

#### 1.4.1.1. Análisis vertical del balance general 2013

Cuadro N. 23

#### Análisis vertical del balance general 2013

Activo	Total	% Subcuenta	% Cuenta
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 11.401,32</b>		10,22%
Caja Bancos	\$ 7.334,89	64,33%	
Cuentas por cobrar	\$ 1.965,76	17,24%	
Crédito tributario	\$ 701,76	6,16%	
Inventario en mercaderías	\$ 1.398,91	12,27%	
<b>FIJO</b>	<b>\$ 100.186,87</b>		89,78%
Edificio	\$ 28.846,82	28,79%	
Maquinaria	\$ 52.578,95	52,48%	
Muebles y enseres	\$ 4.956,12	4,95%	
Equipo de computo	\$ 1.423,65	1,42%	
Depreciación	\$ 12.381,33	12,36%	
<b>Total de Activo</b>	<b>\$ 111.588,19</b>		100%
<b>PASIVO</b>			
Corto plazo	\$ 1.179,65	22,52%	
Largo plazo	\$ 4.057,52	77,48%	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 5.237,17</b>	100,00%	4,69%
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	\$ 99.972,86	94,00%	
Utilidad del ejercicio	\$ 6.378,16	6,00%	
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 106.351,02</b>	100,00%	95,31%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 111.588,19</b>		100,00%

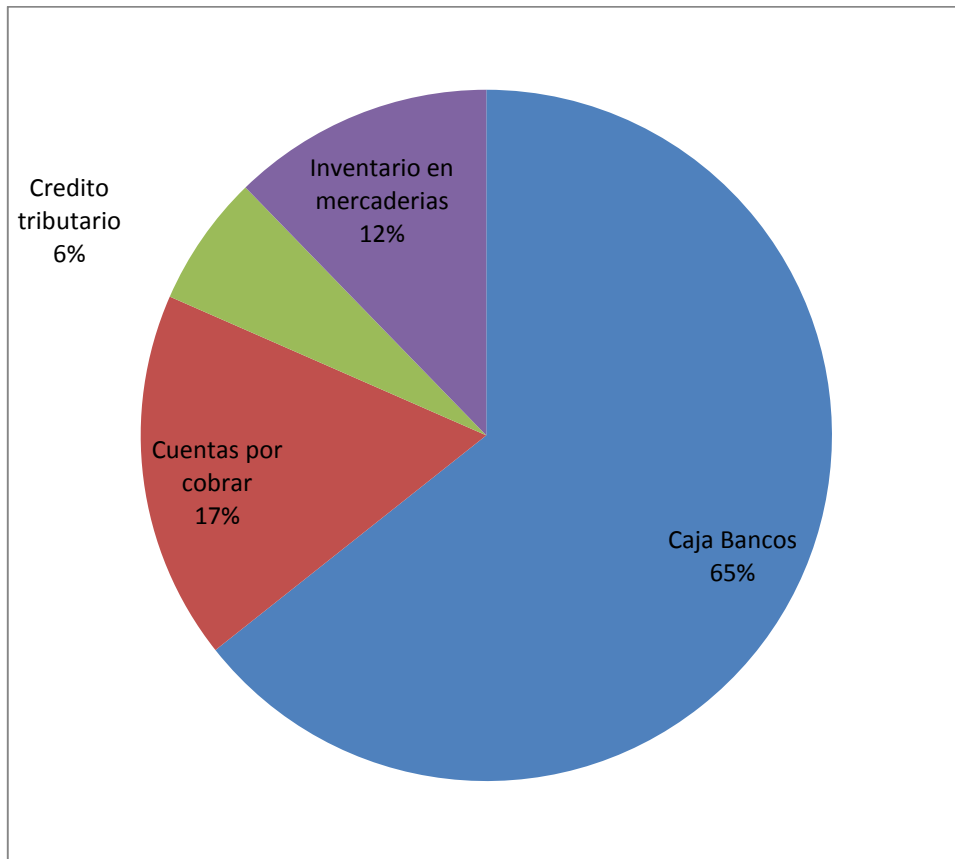
Fuente: Fundación Andina Marka

Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Análisis del activo

**Gráfico N. 1**

### Cuentas de activo corriente



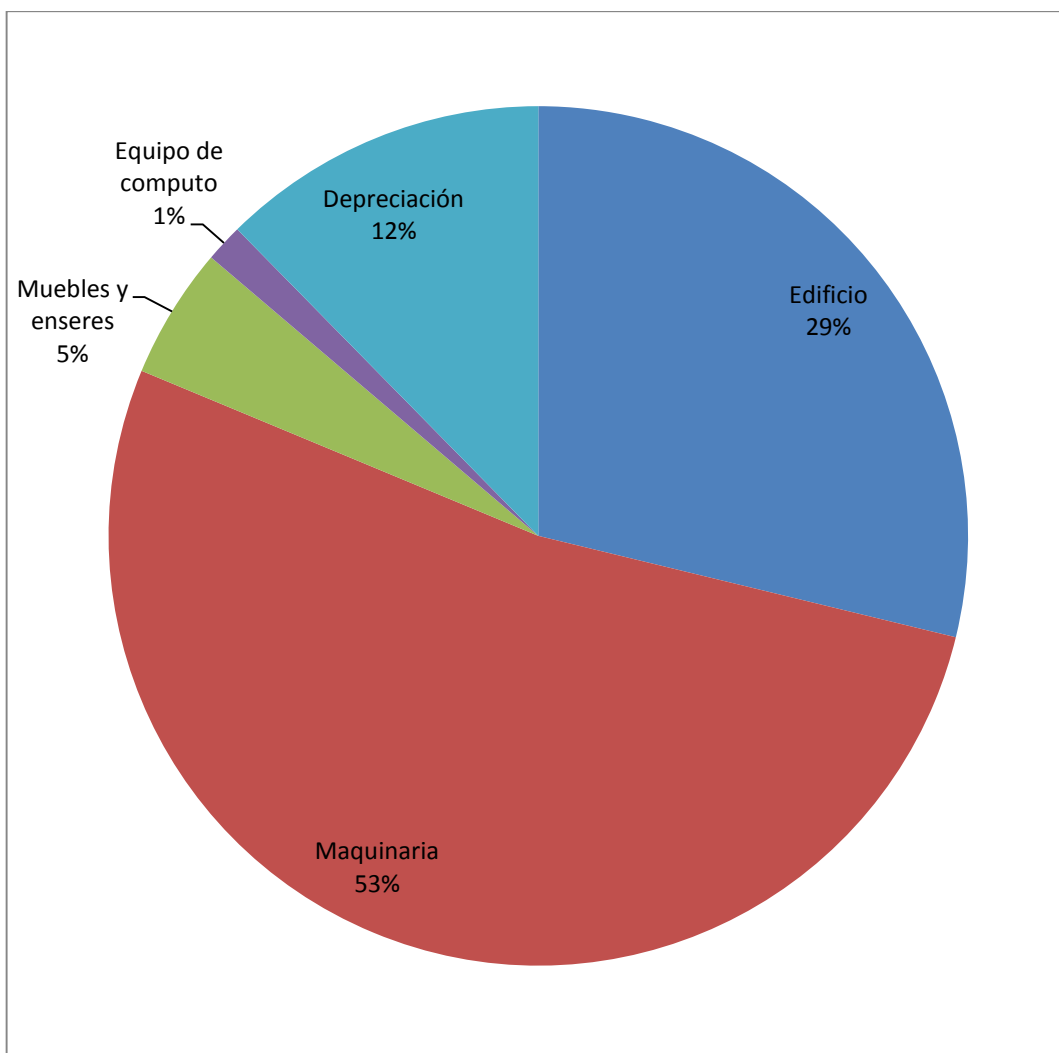
**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Como se observa en el gráfico la cuenta más importante en relación al recurso financiero es caja ocupando el 65%, seguido por la cuentas por cobrar con el 17%, en cuanto a los inventarios se tiene el 12%% y el crédito tributario con un porcentaje poco significativo en relación al activo corriente del 6%.

**Gráfico N. 2**

**Cuentas de activo fijo**

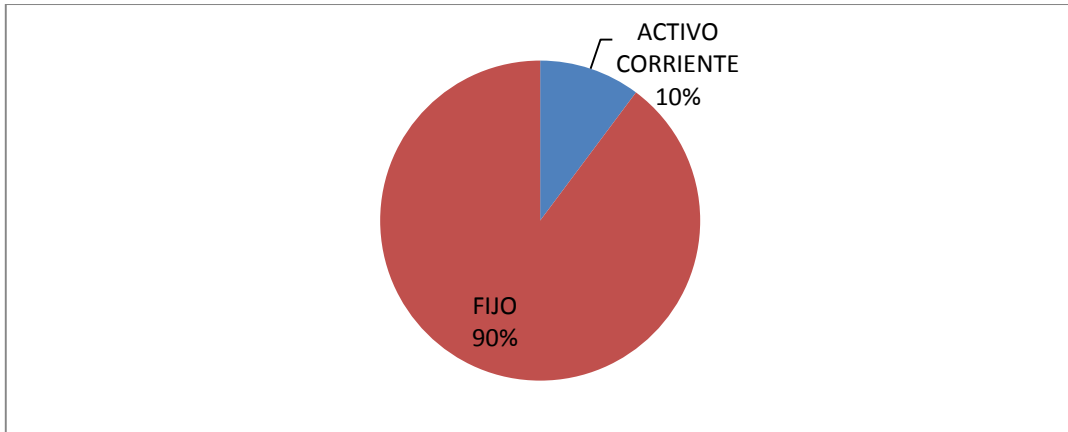


**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** En relación al activo fijo, la empresa cuenta con el 53% en maquinaria y equipo, 29% en edificios, 12% en depreciación, 5% en muebles y enseres y equipo de cómputo con 1%, porcentajes justificados al considerar una empresa de producción, donde la maquinaria debe llevar el mayor peso.

**Gráfico N. 3**  
**Cuentas de activo total**

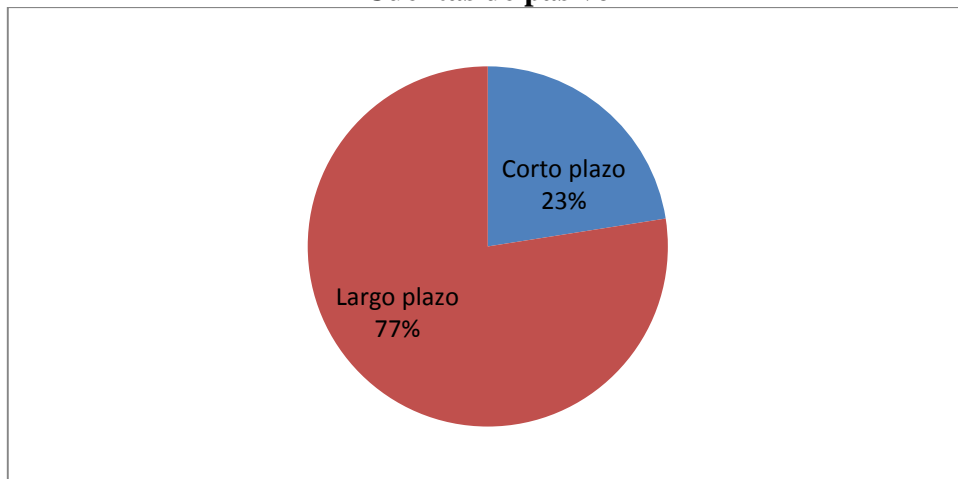


**Fuente:** Fundación Andina Marka  
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Considerando que es una empresa industrial se puede observar que tiene consistencia la estructura de su activo, pues el mayor peso lo tiene en activos fijos (90%), considerando que ahí se encuentra la cuenta de maquinaria, en relación al 10% que tiene en activo corriente.

#### **Análisis del pasivo y patrimonio**

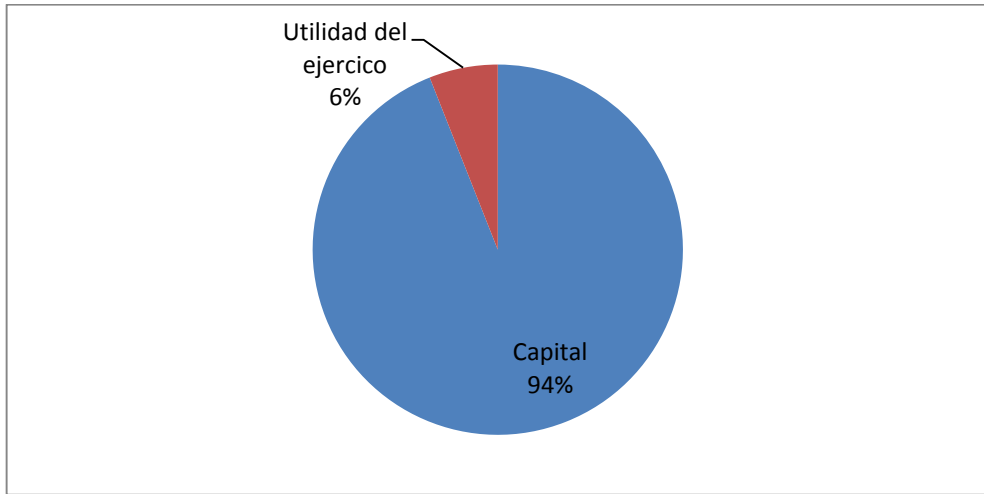
**Gráfico N. 4**  
**Cuentas de pasivo**



**Fuente:** Fundación Andina Marka  
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Como se observa en el gráfico en la estructura del pasivo, se puede determinar que la mayoría de las cuentas son a largo plazo 77% frente a un 23% de pasivo a corto plazo, lo que se considerará en la realización de los indicadores de liquidez.

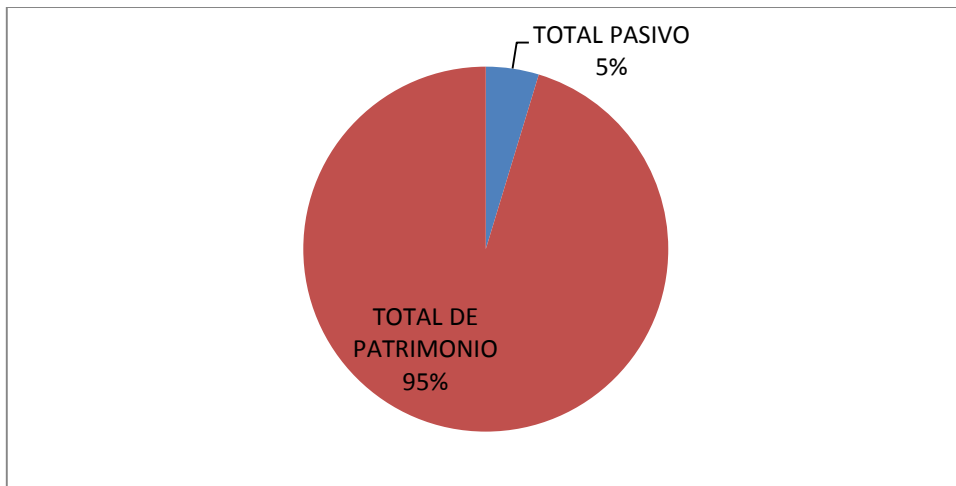
**Gráfico N. 5**  
**Cuentas de patrimonio**



**Fuente:** Fundación Andina Marka  
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** El patrimonio tiene su mayor peso en el capital de la empresa, que ocupa el 94% del patrimonio, en relación a las utilidades generadas en el ejercicio que tiene un peso del 6%.

**Gráfico N. 6**  
**Pasivo y patrimonio**



**Fuente:** Fundación Andina Marka  
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** En relación a la estructura de pasivo y patrimonio un 95% pertenece al patrimonio, y 5% pasivo, lo que indica bajas deudas con terceros.

### 1.4.1.2. Análisis vertical del estado de resultados 2013

**Cuadro N. 24**

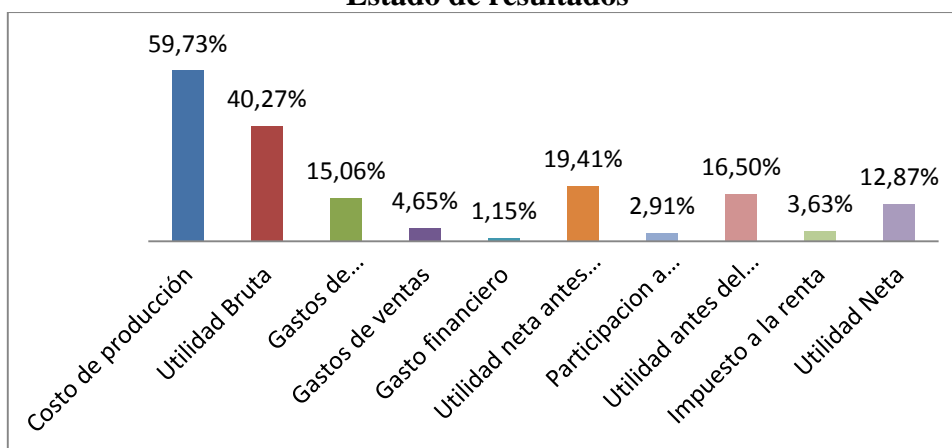
**Análisis vertical del estado de resultados 2013**

Cuenta	Total	% Cuenta
Ventas	\$ 49.563,70	100,00%
Costo de producción	\$ 29.606,34	59,73%
Utilidad Bruta	\$ 19.957,36	40,27%
Gastos de administración	\$ 7.465,78	15,06%
Gastos de ventas	\$ 2.303,37	4,65%
Gasto financiero	\$ 568,05	1,15%
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 9.620,15	19,41%
Participación a trabajadores	\$ 1.443,02	2,91%
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ 8.177,13	16,50%
Impuesto a la renta	\$ 1.798,97	3,63%
Utilidad Neta	\$ 6.378,16	12,87%

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Gráfico N. 7**  
**Estado de resultados**



**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Como se observa en el gráfico la cuenta con mayor peso en relación a las ventas, es el costo de producción, seguida por la utilidad bruta y las antes del impuesto a la renta y utilidad neta, en cuanto a los gastos el mayor es el de administración.

Se puede apreciar una rentabilidad sobre ventas del 12,87% que es el porcentaje de la utilidad neta en relación a las ventas, lo cual podrá servir como punto de partida o línea base para poder diseñar estrategias para aumentar la rentabilidad.

### 1.4.1.3. Análisis vertical del balance general 2014

**Cuadro N. 25**

#### **Análisis vertical del balance general 2014**

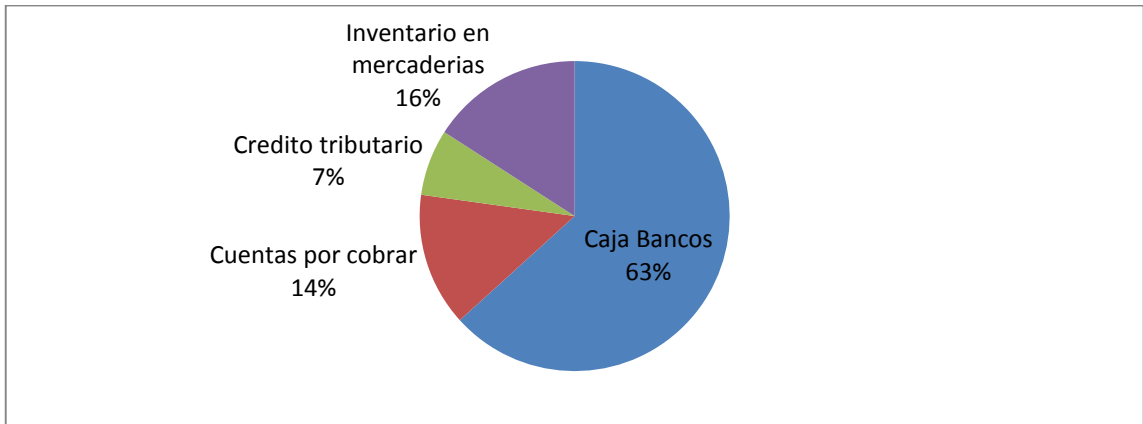
<b>Activo</b>	<b>Total</b>	<b>% Subcuenta</b>	<b>% Cuenta</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 10.863,13</b>		9,78%
Caja Bancos	\$ 6.873,92	63,28%	
Cuentas por cobrar	\$ 1.512,12	13,92%	
Crédito tributario	\$ 750,88	6,91%	
Inventario en mercaderías	\$ 1.726,20	15,89%	
<b>FIJO</b>	<b>\$ 100.205,25</b>		90,22%
Edificio	\$ 28.846,82	28,79%	
Maquinaria	\$ 52.578,95	52,47%	
Muebles y enseres	\$ 4.505,12	4,50%	
Equipo de computo	\$ 1.204,11	1,20%	
Depreciación	\$ 13.070,25	13,04%	
<b>Total de Activo</b>	<b>\$ 111.068,38</b>		100%
<b>PASIVO</b>			
Corto plazo	\$ 1.344,80	31,85%	
Largo plazo	\$ 2.877,87	68,15%	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 4.222,67</b>	100,00%	3,80%
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital	\$ 99.972,86	93,57%	
Utilidad del ejercicio	\$ 6.872,85	6,43%	
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 106.845,71</b>	100,00%	96,20%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 111.068,38</b>		100,00%

**Fuente:** Fundación Andina Marka  
Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Análisis del activo

**Grafico N. 8**

### Cuentas de activo corriente



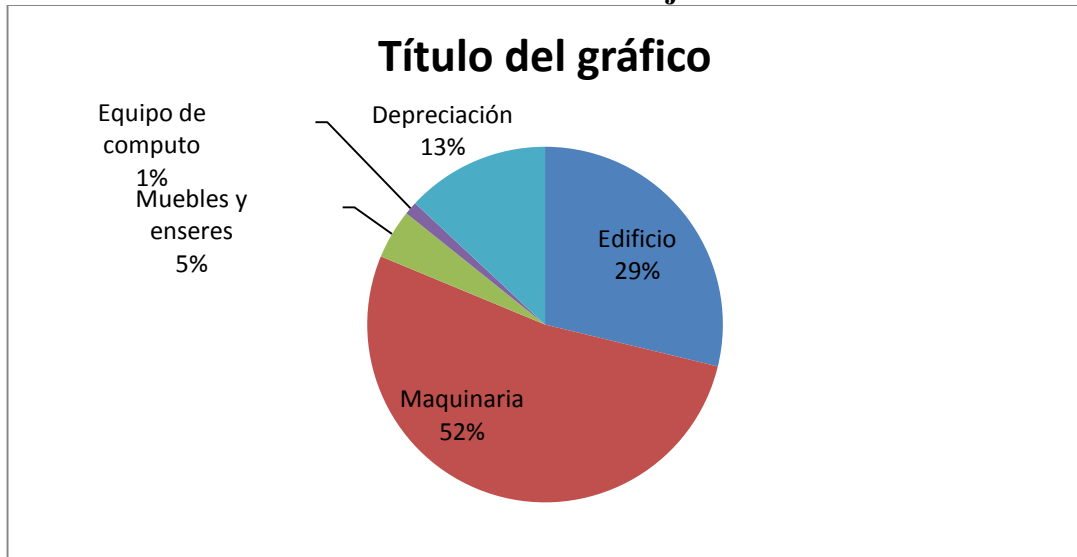
**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Como se observa en el gráfico la cuenta más importante en relación al recurso financiero es caja, ocupando el 63%, seguido por los inventarios con el 16%, las cuentas por cobrar son el 14% y 7% para el crédito tributario.

**Grafico N. 9**

### Cuentas de activo fijo



**Fuente:** Fundación Andina Marka

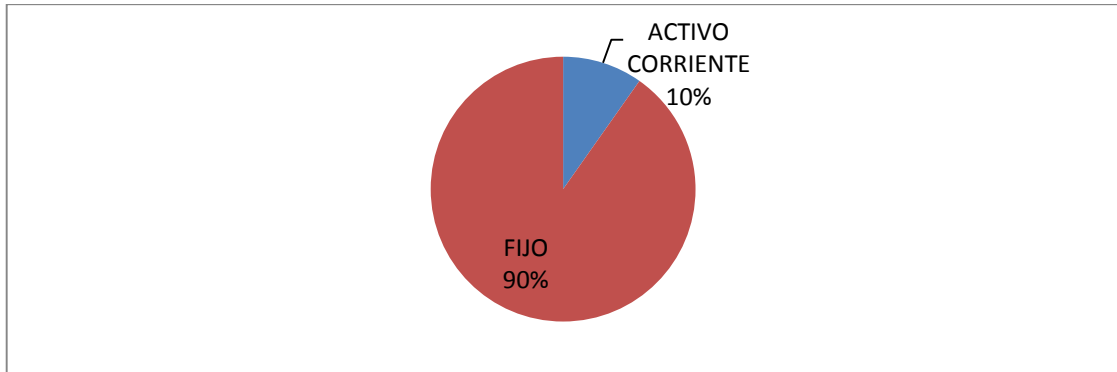
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** En relación al activo fijo, la empresa cuenta con el 52% en maquinaria y equipo, 29% en edificios, 13% en depreciación, 5% en muebles y enseres y equipo de cómputo con 1%, porcentajes justificados al considerar una empresa de producción, donde la maquinaria debe llevar el mayor peso y similares al año anterior.



## Grafico N. 10

### Cuentas de activo total



**Fuente:** Fundación Andina Marka

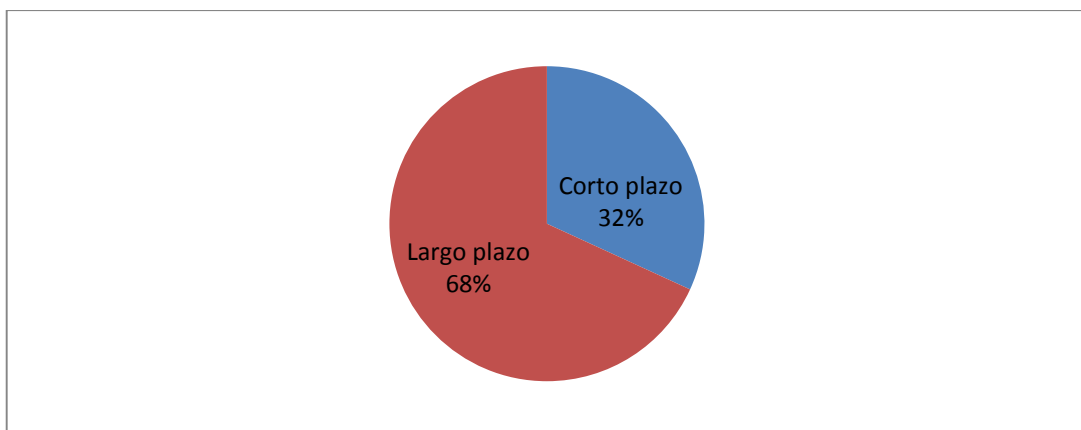
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Considerando que es una empresa industrial se puede observar que tiene consistencia la estructura de su activo, pues el mayor peso lo tiene en activos fijos (90%), considerando que ahí se encuentra la cuenta de maquinaria, en relación al 10% que tiene en activo corriente.

### Análisis del pasivo y patrimonio

## Grafico N. 11

### Cuentas de pasivo



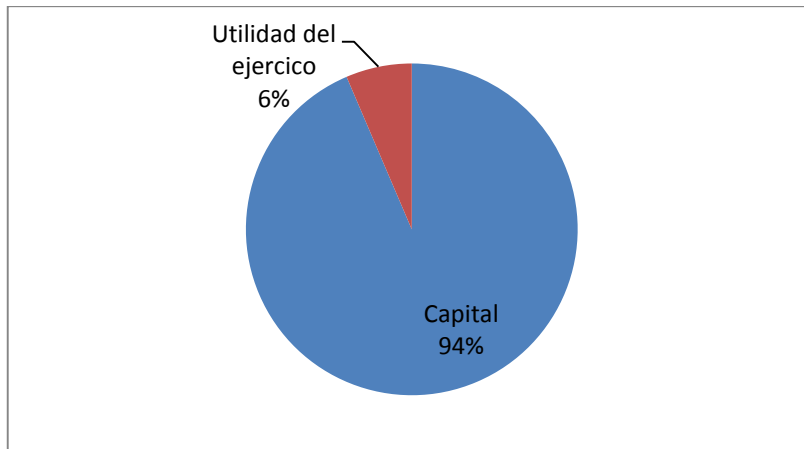
**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Como se observa en el gráfico en la estructura del pasivo, se puede determinar que la mayoría de las cuentas son a largo plazo 68% frente a un 32% de pasivo a corto plazo, lo que se considerará en la realización de los indicadores de liquidez.

**Grafico N. 12**

**Cuentas de patrimonio**

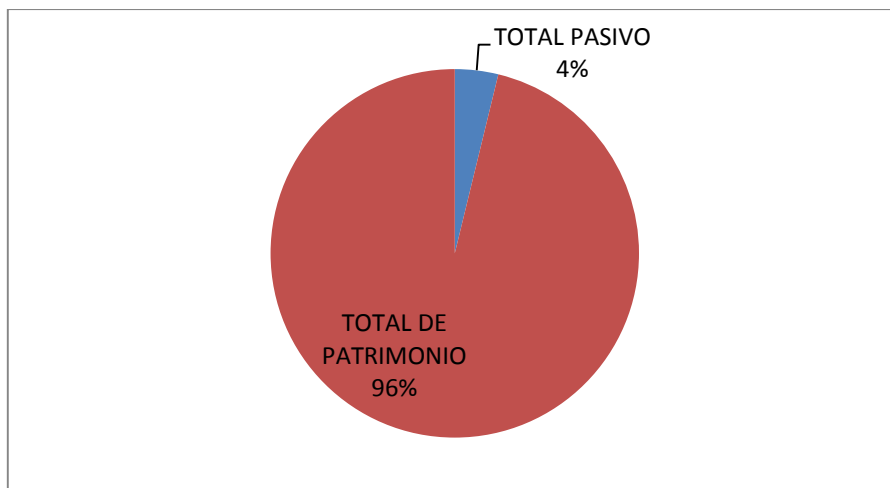


**Fuente:** Fundación Andina Marka  
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** El patrimonio tiene su mayor peso en el capital de la empresa, que ocupa el 94% del patrimonio, en relación a las utilidades generadas en el ejercicio que tiene un peso del 6%.

**Grafico N. 13**

**Pasivo y patrimonio**



**Fuente:** Fundación Andina Marka  
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** En relación a la estructura de pasivo y patrimonio un 96% pertenece al patrimonio, y 4% pasivo, lo que indica bajas deudas con terceros y menores al año anterior.

#### 1.4.1.4. Análisis vertical del estado de resultados 2014

**Cuadro N. 26**

#### Análisis vertical del estado de resultados 2014

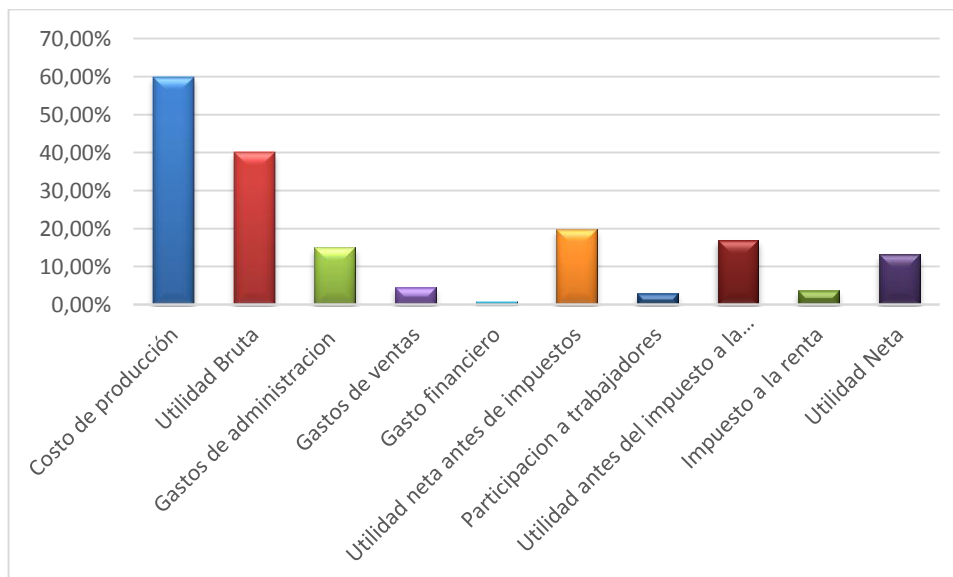
Cuenta	Total	% Cuenta
Ventas	\$ 52.388,83	100,00%
Costo de producción	\$ 31.382,72	59,90%
Utilidad Bruta	\$ 21.006,11	40,10%
Gastos de administración	\$ 7.824,14	14,93%
Gastos de ventas	\$ 2.412,78	4,61%
Gasto financiero	\$ 402,90	0,77%
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 10.366,29	19,79%
Participación a trabajadores	\$ 1.554,94	2,97%
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ 8.811,34	16,82%
Impuesto a la renta	\$ 1.938,50	3,70%
Utilidad Neta	\$ 6.872,85	13,12%

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Grafico N. 14**

#### Estado de resultados



**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Como se observa en el gráfico la cuenta con mayor peso en relación a las ventas, es el costo de producción, seguida por la utilidad bruta y las antes del impuesto a la renta y utilidad neta, en cuanto a los gastos el mayor es el de administración.

Se puede apreciar una rentabilidad sobre ventas del 13,12% que es el porcentaje de la utilidad neta en relación a las ventas, lo cual podrá servir como punto de partida o línea base para poder diseñar estrategias para aumentar la rentabilidad.

#### 1.4.1.5. Análisis horizontal del balance general 2013 - 2014

**Cuadro N. 27**

**Análisis horizontal del balance general 2013 – 2014**

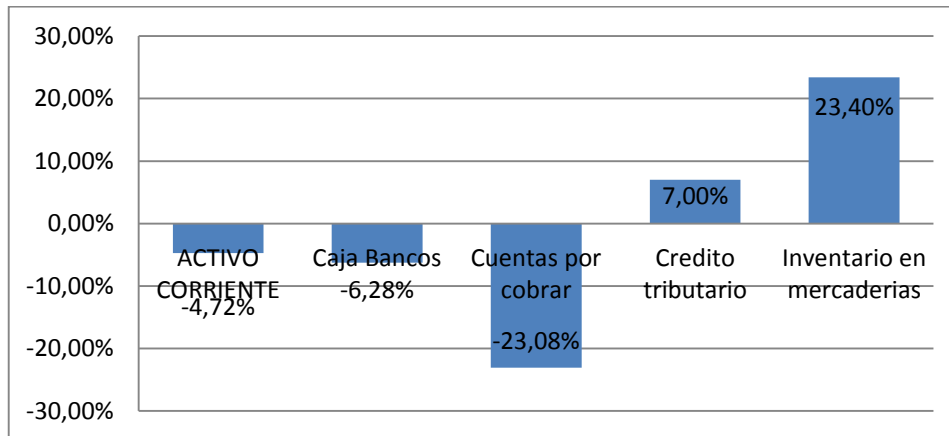
<b>Activo</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>Variación relativa</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 11.401,32</b>	<b>\$ 10.863,13</b>	-\$ 538,19	-4,72%
Caja Bancos	\$ 7.334,89	\$ 6.873,92	-\$ 460,97	-6,28%
Cuentas por cobrar	\$ 1.965,76	\$ 1.512,12	-\$ 453,64	-23,08%
Crédito tributario	\$ 701,76	\$ 750,88	\$ 49,12	7,00%
Inventario en mercaderías	\$ 1.398,91	\$ 1.726,20	\$ 327,29	23,40%
<b>FIJO</b>	<b>\$ 100.186,87</b>	<b>\$ 100.205,25</b>	\$ 18,38	0,02%
Muebles y enseres	\$ 4.956,12	\$ 4.505,12	-\$ 451,00	-9,10%
Equipo de computo	\$ 1.423,65	\$ 1.204,11	-\$ 219,54	-15,42%
Depreciación	\$ 12.381,33	\$ 13.070,25	\$ 688,92	100,00%
<b>Total de Activo</b>	<b>\$ 111.588,19</b>	<b>\$ 111.068,38</b>	-\$ 519,81	-0,47%
<b>PASIVO</b>				
<b>Corto plazo</b>	\$ 1.179,65	\$ 1.344,80	\$ 165,15	14,00%
<b>Largo plazo</b>	\$ 4.057,52	\$ 2.877,87	-\$ 1.179,65	-29,07%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 5.237,17</b>	<b>\$ 4.222,67</b>	-\$ 1.014,50	-19,37%
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>Capital</b>	\$ 99.972,86	\$ 99.972,86	\$ 0,00	0,00%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	\$ 6.378,16	\$ 6.872,85	\$ 494,69	7,76%
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 106.351,02</b>	<b>\$ 106.845,71</b>	\$ 494,69	0,47%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 111.588,19</b>	<b>\$ 111.068,38</b>	-\$ 519,81	-0,47%

Fuente: Fundación Andina Marka

Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

## Variación del activo corriente

**Grafico N. 15**  
**Variación del activo corriente**



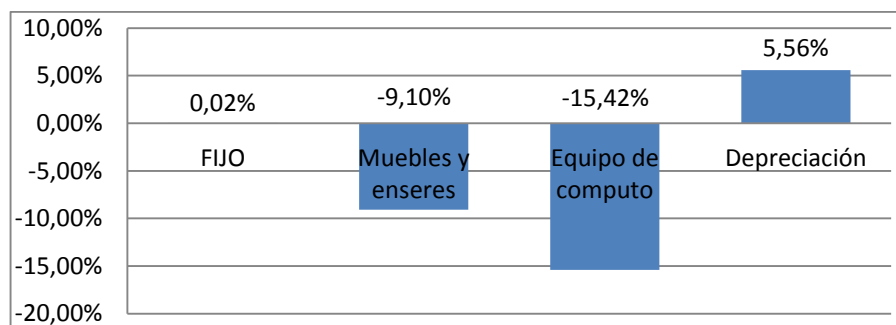
**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Interpretación y análisis:** Como se puede apreciar las cuentas que tienen variaciones significativas son: la cuenta inventarios, con una variación positiva del 23.40% seguida por las cuentas por cobrar, las cuales se redujeron en un 23,08, dando como resultado integral una variación del activo corriente del -4,72% .

## Variación del activo fijo

**Gráfico N. 16**  
**Variación del activo fijo**



**Fuente:** Fundación Andina Marka

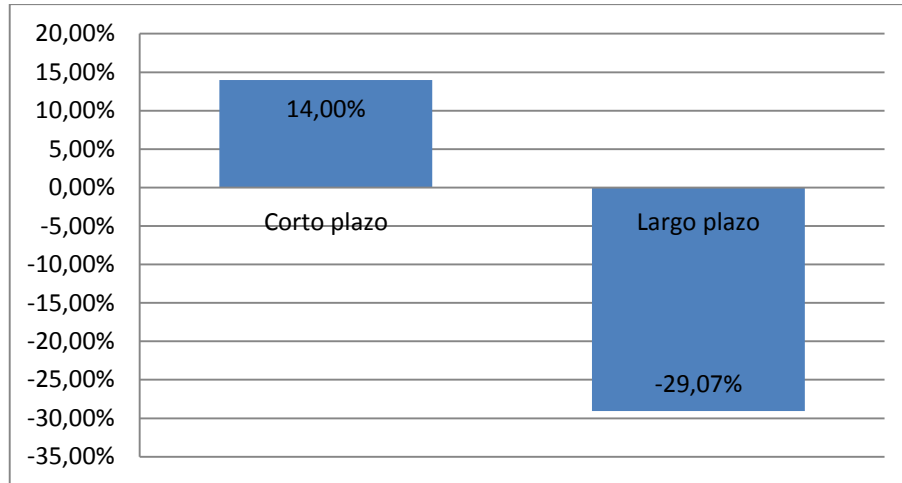
**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

En relación a la variación del activo fijo, tuvo una variación del 0,02%, considerando variaciones negativas en las cuentas de muebles y enseres, equipo de cómputo y la depreciación que es de naturaleza negativa, su variación está dada por la depreciación del año anterior (2013), el total del activo ha variado un 5,56%.

## Variación del pasivo

Gráfico N. 17

### Variación del pasivo



Fuente: Fundación Andina Marka

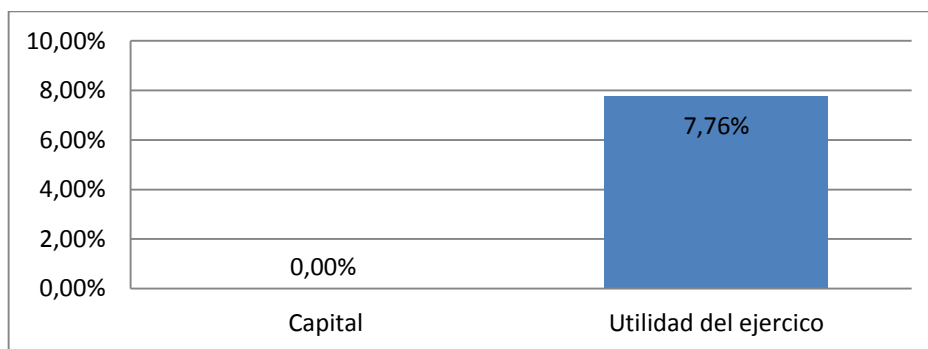
Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

Existieron variaciones al considerar un mayor pago en el corto plazo, en relación a la amortización bancaria, y la deuda al seguir cancelándose disminuyó en un 29,07%.

## Variación del patrimonio

Gráfico N. 18

### Variación del patrimonio



Fuente: Fundación Andina Marka

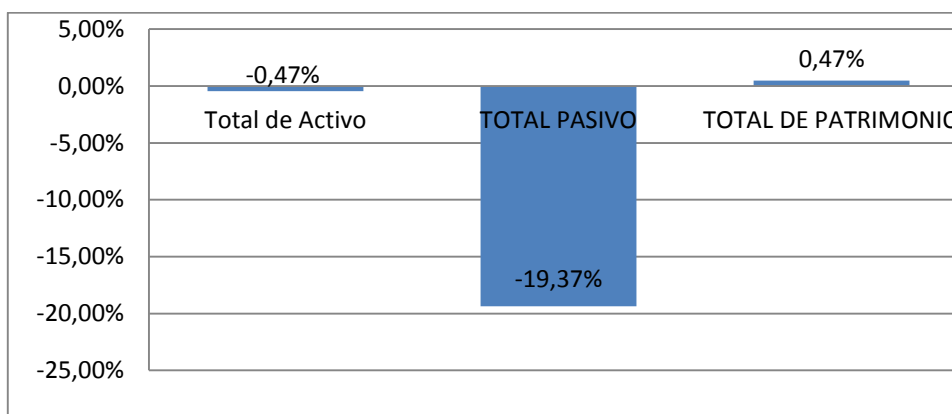
Elaborado por: Gladis Lucia Cazco Balseca

En el patrimonio solo existen cambios en la utilidad del ejercicio en un 7,76% en base a que se vendió más en el año 2014.

## Variación del activo, pasivo y patrimonio

**Grafico N. 19**

### Variación del activo, pasivo y patrimonio



**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

El pasivo es la cuenta que más ha disminuido en el año 2014 reduciéndose un 19,37% lo que beneficia a la empresa al poseer menos deuda, en cuanto al activo, apenas se ha incrementado 0,47% y en igual porcentaje que el patrimonio.

#### 1.4.1.6. Análisis horizontal del estado de resultados 2013 – 2014

**Cuadro N. 28**

### Análisis horizontal del estado de resultados 2013 – 2014

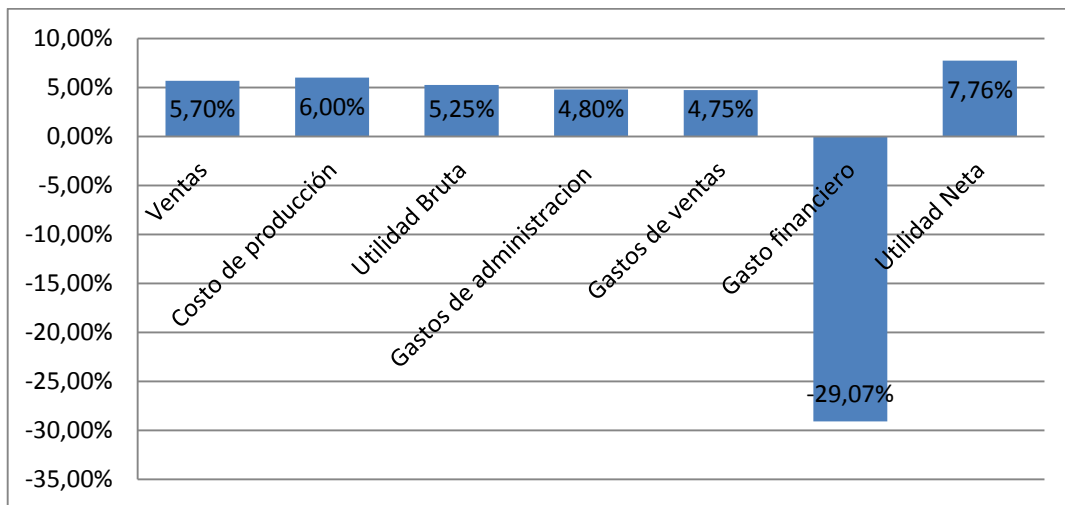
Cuenta	2013	2014	Variación absoluta	Variación relativa
Ventas	\$ 49.563,70	\$ 52.388,83	\$ 2.825,13	5,70%
Costo de producción	\$ 29.606,34	\$ 31.382,72	\$ 1.776,38	6,00%
Utilidad Bruta	\$ 19.957,36	\$ 21.006,11	\$ 1.048,75	5,25%
Gastos de administración	\$ 7.465,78	\$ 7.824,14	\$ 358,36	4,80%
Gastos de ventas	\$ 2.303,37	\$ 2.412,78	\$ 109,41	4,75%
Gasto financiero	\$ 568,05	\$ 402,90	-\$ 165,15	-29,07%
Utilidad neta antes de impuestos	\$ 9.620,15	\$ 10.366,29	\$ 746,13	7,76%
Participación a trabajadores	\$ 1.443,02	\$ 1.554,94	\$ 111,92	7,76%
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$ 8.177,13	\$ 8.811,34	\$ 634,21	7,76%
Impuesto a la renta	\$ 1.798,97	\$ 1.938,50	\$ 139,53	7,76%
Utilidad Neta	\$ 6.378,16	\$ 6.872,85	\$ 494,69	7,76%

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Grafico N. 20**

**Variación estado de resultados**



**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

El estado de resultados muestra variaciones positivas en todas sus cuentas, iniciado por las ventas las cuales han crecido un 5,70 %, el costo de producción en un 6%, de igual manera los gastos administrativos y de ventas se han incrementado un 4,80% y 4,75% respectivamente a diferencia del gasto financiero el cual se redujo un 29,08% y en relación a las utilidades, por el aumento de las ventas se han elevado un 5,25% la utilidad bruta y 7,76% la utilidad neta, es decir que se vendió más además de considerar la reducción del gasto financiero.

#### **1.4.2. Aplicación de indicadores**

Se aplicaran 4 tipos de indicadores: índices de liquidez, índices de gestión o actividad, índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento, índices de rentabilidad.

##### **1.4.2.1. Índices de liquidez**

###### **a) Índice de liquidez general**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$



$$\text{Liquidez 2013} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 11.401,32}{\$ 1.179,65} = \$ 9,67$$

$$\text{Liquidez 2014} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 10.863,13}{\$ 1.344,80} = \$ 8,08$$

Como se observa la empresa poseía más liquidez en el año 2013, y se podría acotar que tenía dinero subutilizado, pues el ratio es alto, en relación a la liquidez del año 2014.

#### b) Índice de liquidez inmediata

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo corriente - inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez inmediata 2013} = \frac{\$ 11.401,32 - \$ 1.398,91}{\$ 1.179,65} = \frac{\$ 10.002,41}{\$ 1.179,65} = \$ 8,48$$

$$\text{Liquidez inmediata 2014} = \frac{\$ 10.863,13 - \$ 1.726,20}{\$ 1.344,80} = \frac{\$ 9.603,23}{\$ 1.344,80} = \$ 6,79$$

En el año 2013, por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con \$ 8,48 para pagarla, para el periodo 2014 cuenta con \$ 6,79 es decir que puede cumplir con sus deudas sin requerir vender el inventario.

#### c) Ratio prueba defensiva

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba defensiva} = \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 7.334,89}{\$ 1.179,65} = 6,22 \text{ veces}$$

2013 Pasivo Corriente \$ 1.179,65

$$\text{Prueba defensiva 2014} = \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 6.873,92}{\$ 1.344,80} = 5,11 \text{ veces}$$

La prueba defensiva para el año 2013 es de 6 veces es decir sin recurrir a las ventas la empresa hubiera podido cubrir ese número de veces su pasivo corriente, en cuanto al año 2014 disminuyo a 5 veces, en base a que el pasivo corriente se incrementó ligeramente en relación al 2013.

#### d) Ratio capital de trabajo

Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

$$\text{Capital de trabajo 2013} = \$ 11.401,32 - \$ 1.179,65 = \$ 10.221,67$$

$$\text{Capital de trabajo 2014} = \$ 10.863,13 - \$ 1.344,80 = \$ 9.518,33$$

El capital del trabajo para el año 2013 fue de \$ 10.221,67, y para el año 2014 de \$ 9.518,33, el mismo indica el dinero con que cuenta la empresa en el caso de cubrir su pasivo corriente y vender todo su inventario.

#### 1.4.2.2. Índices de gestión o actividad

##### a) Rotación de caja y bancos

$$\text{Rotación de caja y bancos} = \frac{\text{Caja bancos x 360}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rotación de caja y bancos 2013} = \frac{\$ 7.334,89 \times 360}{\$ 49.563,70} = 53 \text{ días}$$

$$\text{Rotación de caja y bancos 2014} = \frac{\$ 6.873,92 \times 360}{\$ 52.388,83} = 47 \text{ días}$$

Las empresa en el 2013 contaba con una liquidez para cubrir 53 días de venta, en el 2014 en cambio contaba con una liquidez que le permitía cubrir 47 días de venta.

**b) Rotación de activos totales**

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

$$\text{Rotación de activos totales 2013} = \frac{\$ 49.563,70}{\$ 111.588,19} = 0,44 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de activos totales 2014} = \frac{\$ 52.388,83}{\$ 111.068,38} = 0,47 \text{ veces}$$

En el 2013 la rotación de activos totales fue de 0,44 veces, es decir que la empresa colocó entre sus clientes 0,44 veces el valor de la inversión efectuada y para el 2014 la rotación fue de 0,47 veces.

**c) Rotación de activos fijos**

$$\text{Rotación de activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Rotación de activo fijo 2013} = \frac{\$ 49.563,70}{\$ 100.186,87} = 0,49 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de activo fijo 2014} = \frac{\$ 52.388,83}{\$ 100.205,25} = 0,52 \text{ veces}$$

En el 2013 la rotación de activo fijo fue de 0,49 veces, es decir que la empresa colocó entre sus clientes 0,49 veces el valor de la inversión efectuada en activos fijos y para el 2014 la rotación fue de 0,52 veces, esto se da en base a que aumentaron las ventas y se redujo el activo fijo contablemente por efecto de la depreciación.

#### 1.4.2.3. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

##### a) Estructura del capital (deuda patrimonio)

$$\begin{aligned} \text{Estructura de capital} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} \\ \\ \text{Estructura de capital 2013} &= \frac{\$ 5.237,17}{\$ 106.351,02} = 0,05 \\ \\ \text{Estructura de capital 2014} &= \frac{\$ 4.222,67}{\$ 106.845,71} = 0,04 \end{aligned}$$

Esto quiere decir, que por cada dólar aportado por los socios, hay 5 centavos aportados por los acreedores, para el año 2013, y para el año 2014 hubo 4 centavos.

##### b) Endeudamiento

$$\begin{aligned} \text{Razón de Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \\ \\ \text{Razón de Endeudamiento 2013} &= \frac{\$ 5.237,17}{\$ 111.588,19} \times 100 = 4,69\% \\ \\ \text{Razón de Endeudamiento 2014} &= \frac{\$ 4.222,67}{\$ 111.068,38} \times 100 = 3,80\% \end{aligned}$$

Para el 2013, el 4,69% de los activos totales es financiado por los acreedores y para el año 2014 aumento al 3,80%.

### c) Cobertura para gastos fijos

$$\begin{aligned} \text{Cobertura para gastos fijos} &= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Gastos fijos}} \\ \text{Cobertura para gastos fijos 2013} &= \frac{\$ 19.957,36}{\$ 7.465,78} = 2,67 \\ \text{Cobertura para gastos fijos 2014} &= \frac{\$ 21.006,11}{\$ 7.824,14} = 2,68 \end{aligned}$$

La empresa en el año 2013 a través de la utilidad bruta se podría cubrir 2,67 veces los gastos fijos y para el año 2014 aumento a 2,68 veces, lo que indica una posición positiva para la empresa.

### 1.4.2.4. Índices de Rentabilidad

#### a) Rentabilidad sobre patrimonio

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad sobre patrimonio 2013} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{\$ 6.378,16}{\$ 106.351,02} \times 100 = 6,00\% \\ \text{Rentabilidad sobre patrimonio 2014} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{\$ 6.872,85}{\$ 106.845,71} \times 100 = 6,43\% \end{aligned}$$

En relación a la rentabilidad para el 2013 fue del 6,00% y para el 2014 fue de 6,43%, se observa incremento en relación a este indicador, lo que es beneficioso para la empresa y los socios.

**b) Rendimiento sobre la inversión**

$$\text{Rendimiento sobre la inversión 2013} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 6.378,16}{\$ 111.588,19} \times 100 = 5,72\%$$

$$\text{Rendimiento sobre la inversión 2014} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 6.872,85}{\$ 111.068,38} \times 100 = 6,19\%$$

Por cada dólar invertido en el 2013 en los activos produjo ese año un rendimiento de 5,72% sobre la inversión y para el año 2014 el rendimiento fue de 6,19%, es decir que este año existió un rendimiento mayor en las ventas y del dinero invertido.

**c) Utilidad activo**

$$\text{Utilidad activo 2013} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 9.620,15}{\$ 111.588,19} \times 100 = 8,62\%$$

$$\text{Utilidad activo 2014} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 10.366,29}{\$ 111.068,38} \times 100 = 9,33\%$$

El indicador para el 2013, está indicando que la empresa genera una utilidad de 8,62% por cada dólar invertido en sus activos, indicador que se aumentó al 9,33% para el 2014, situación beneficiosa para la empresa.

**d) Utilidad ventas**

$$\text{Utilidad} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 9.620,15}{\$ 111.588,19} \times 100 = 19,41\%$$

Ventas 2013                                  Ventas                                  \$ 49.563,70

$$\text{Utilidad Ventas 2014} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e int}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{\$ 10.366,29}{\$ 52.388,83} \times 100 = 19,79\%$$

Por cada dólar vendido la empresa ha obtenido como utilidad el 19,41% en el 2013, valor que se incrementó a 19,73% en 2014, en base a las mayores ventas que se produjeron en este año.

**e) Margen Bruto**

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Bruto 2013} = \frac{\$ 49.563,70 - \$ 29.606,34}{\$ 49.563,70} = \frac{\$ 19.957,36}{\$ 49.563,70} = 40,27\%$$

$$\text{Margen Bruto 2014} = \frac{\$ 52.388,83 - \$ 31.382,72}{\$ 52.388,83} = \frac{\$ 21.006,11}{\$ 52.388,83} = 40,10\%$$

El margen bruto en 2013 fue de 40,27% y en 2014 fue de 40,10%, lo que indica que el precio de las mercaderías no es costoso y que la rentabilidad estará en función de ventas regulares y no por cantidad.

**f) Margen Neto**

$$\text{Margen neto 2013} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = \frac{\$ 6.378,16}{\$ 49.563,70} \times 100 = 12,87\%$$

$$\text{Margen neto 2014} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = \frac{\$ 6.872,85}{\$ 52.388,83} \times 100 = 13,12\%$$

En el 2013 por cada dólar que vendió la empresa, obtuvo una utilidad de 12,87%, para el 2014 aumento a 13,12% e indica la rentabilidad que genera la empresa.

### **1.4.3. Estrategias financieras**

Considerando que la empresa no posee indicadores que le permitan medir su posición financiera, se recomienda considerar los siguientes indicadores, los cuales han sido formulados considerando semáforos, los cuales le permitirán determinar desviaciones, y diseñar metas a cumplir en los años siguientes. Los mismos han sido realizados considerando los criterios de la gerencia de la empresa, teniendo en cuenta último año siempre como línea base para mantener o mejorar dependiendo del indicador.



**Cuadro N. 29**  
**Indicador de liquidez**

Nombre del Indicador:	Índice de liquidez general		Responsable de ejecución	Gerencia		
Descripción						
Servirá para determinar la liquidez de la empresa						
Frecuencia	Trimestral	Tipo de Unidad		\$		
Fórmula	(Activo corriente / Pasivo corriente )					
Fuente de datos	Balance general					
Semáforo						
Valor base	\$ 8,08	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< \$2	\$2- \$3	\$3- \$4	> \$ 4	> \$ 5
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador debe mantener un valor estable, que permita mantener una adecuada liquidez, pero que tampoco exceda cierta cantidad, pues se corre el riesgo de tener dinero subutilizado.						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 30**  
**Indicador de liquidez inmediata**

Nombre del Indicador:	Índice de liquidez inmediata	Responsable de ejecución	Gerencia			
Descripción						
Servirá para determinar la liquidez inmediata de la empresa						
Frecuencia	Trimestral	Tipo de Unidad	\$			
Fórmula	(Activo corriente – inventarios / Pasivo corriente )					
Fuente de datos	Balance general					
Semáforo						
Valor base	\$ 6,79	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< 1	\$1 - \$1,50	\$1,5 - \$2	> \$ 2	> \$ 3
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador debe mantener un valor estable, que permita mantener una adecuada liquidez inmediata, pero que tampoco exceda cierta cantidad, pues se corre el riesgo de tener dinero subutilizado.						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 31**  
**Rotación de caja bancos**

Nombre del Indicador:	Rotación de caja bancos		Responsable de ejecución		Gerencia	
Descripción						
Servirá para determinar cada que tiempo rota caja, en relación a las ventas de la empresa						
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad			Días	
Fórmula	(Caja - Bancos x 360 / Ventas )					
Fuente de datos	Balance general, Estado de resultados					
Semáforo						
Valor base	47	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		<20	20 - 25	> 25	--	--
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador mientras más rote será mejor para la empresa, pues el dinero de la misma estará girando y generando más recursos.						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 32**  
**Rotación de activos totales**

Nombre del Indicador:	Rotación de activos totales	Responsable de ejecución			Gerencia	
Descripción						
Servirá para determinar la rotación de activos totales						
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad			Días	
Fórmula	( Ventas / Activos totales)					
Fuente de datos	Balance general, Estado de resultados					
Semáforo						
Valor base	0,47	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< 1	1 - 2	> 2	--	--
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador mientras más rote será mejor para la empresa, pues significará que los activos están siendo utilizados con eficiencia.						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 33**  
**Rotación de activos fijos**

Nombre del Indicador:	Rotación de activos fijos		Responsable de ejecución		Gerencia	
Descripción						
Servirá para determinar la rotación de activos fijos						
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad			Días	
Fórmula	( Ventas / Activo fijo)					
Fuente de datos	Balance general, Estado de resultados					
Semáforo						
Valor base	0,52	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< 0,5	0,51 - 1	> 1	--	--
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador mientras más rote será mejor para la empresa, pues significará que los activos fijos están siendo utilizados con eficiencia.						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 34**  
**Cobertura para gastos fijos**

Nombre del Indicador:	Cobertura para gastos fijos	Responsable de ejecución	Gerencia			
Descripción						
Servirá para determinar la proporción que cubre las utilidades de los gastos fijos						
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad	Días			
Fórmula	( Utilidad bruta / Gastos fijos)					
Fuente de datos	Estado de resultados					
Semáforo						
Valor base	2,68	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< 2	< 2,68	> 2,68	--	--
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador mientras más alto mejor, pues estará en mejores condiciones para cancelar sus costos fijos, lo que quiere decir que se vendió más, aumento la rentabilidad en ciertos productos o se mejoró el manejo del costo fijo.						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca

**Cuadro N. 35**  
**Rentabilidad sobre patrimonio**

Nombre del Indicador:	Rentabilidad sobre patrimonio		Responsable de ejecución		Gerencia	
Descripción						
Servirá para determinar la rentabilidad sobre el patrimonio						
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad			Días	
Fórmula	( Utilidad neta / Patrimonio x 100)					
Fuente de datos	Estado de resultados, Balance general					
Semáforo						
Valor base	6,43%	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< 6%	< 6,43%	> 6,43%	--	--
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador mientras más alto mejor, y permitirá controlar la rentabilidad de la empresa						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucía Cazco Balseca

**Cuadro N. 36**  
**Rentabilidad sobre la inversión**

Nombre del Indicador:	Rentabilidad sobre la inversión		Responsable de ejecución		Gerencia	
Descripción						
Servirá para determinar la rentabilidad sobre la inversión						
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad			Días	
Fórmula	( Utilidad neta / Activo total x 100)					
Fuente de datos	Estado de resultados, Balance general					
Semáforo						
Valor base	6,19%	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< 6,19%	< 7,19%	> 7,19%	--	--
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador mientras más alto mejor, y permitirá controlar la rentabilidad de la empresa en relación a la inversión total						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucia Cazco Balseca



**Cuadro N. 37**  
**Margen Bruto**

Nombre del Indicador:	Margen Bruto		Responsable de ejecución		Gerencia	
Descripción						
Servirá para determinar la rentabilidad que generan las ventas						
Frecuencia	Anual	Tipo de Unidad			Días	
Fórmula	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas} \times 100)$					
Fuente de datos	Estado de resultados					
Semáforo						
Valor base	40,10%	Rojo	Amarillo	Verde	Amarillo	Rojo
		< 40,10%	< 41,10%	> 41,10%	--	--
Observaciones						
Se debe considerar que este indicador mientras más alto mejor, y permitirá controlar la rentabilidad de la empresa en relación a las ventas, considerando que es una empresa que genera altos márgenes de rentabilidad por producto.						

**Fuente:** Fundación Andina Marka

**Elaborado por:** Gladis Lucía Cazco Balseca