



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA

PLAN DE NEGOCIO:

INCREMENTO DE LAS VENTAS ANUALES DE LA EMPRESA ALSODI S.A. EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL

TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR

EL GRADO DE:

INGENIERA EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON CONCENTRACION EN GESTION
EMPRESARIAL Y MENCIONES EN FINANZAS, FINANZAS INTERNACIONALES Y
PLANEACION COMERCIAL

AUTORA:

SONIA E. BETANCOURT SALAZAR

Guayaquil, Octubre 2014

Tabla de Contenido

1	Resumen ejecutivo	1
1.1	Propósito del proyecto.....	2
1.2	Información básica.....	5
3	Requerimientos financieros	12
2	Definición del negocio.....	13
2.1	Visión	14
2.2	Misión.....	14
2.3	Objetivos del plan de negocios.....	14
2.4	Metas	15
3	Viabilidad legal, social y ambiental.....	15
3.1	Viabilidad legal	15
3.2	Marco societario.....	18
3.3	Incentivos tributarios.....	19
3.4	Normas sanitarias y ambientales	19
4	Estudio de mercado.....	21
4.1	Mercado objetivo.....	22
4.2	Análisis político, económico, social y tecnológico (pest).....	27
4.3	Evaluación de mercados potenciales.....	28
4.4	Análisis de la oferta y análisis de la demanda.....	29
4.5	Análisis de las 4ps	30
4.5.1	Producto	30
4.5.2	Precio	34
4.5.3	Plaza.....	35
4.5.4	Promoción.....	36
4.5.5	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).....	36
5	ANÁLISIS OPERATIVO.....	38
5.1	Localización	41
5.2	Tamaño del negocio	43
5.3	Diseño o descripción del servicio.....	45
5.4	Diagrama de procesos	48
5.5	Ciclo del negocio.....	54
5.6	Inversión en insumos y tecnología.....	54
5.7	Recursos humanos	59
6	Análisis financiero	72
6.1	Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.	72
6.2	Ingresos-egresos proyectados.....	72
6.3	Flujos de caja proyectados	73
6.4	Proyección de los estados financieros.....	74
6.5	Punto de equilibrio	75
6.6	Análisis de sensibilidad.....	76
6.7	Resultados de la valoración del plan de negocios.....	78
6.8	Impacto y sostenibilidad del negocio	80
7	Conclusiones.....	81
	BIBLIOGRAFIA	82

Ilustraciones

Tabla 1 Cronograma de clientes a recibir	4
Tabla 2 Estructura Organizacional actual	7
Tabla 3 Situación actual	9
Tabla 4 Comparativo de Estados de Resultados ALSODI S.A.	11
Tabla 5 Requerimientos Financieros	12
Tabla 6 Registro Superintendencia de Compañías	16
Tabla 7 Distribución de acciones	18
Tabla 8 Incremento de clientes de acuerdo a segmentos	22
Tabla 9 Ventas mensuales de los distribuidores que están cerrando operaciones	23
Tabla 10 Proyección de ventas del 2014 al 2018.....	24
Tabla 11 Venta Proyectadas por familia de artículos	24
Tabla 12 Incremento de ventas	25
Tabla 13 Crecimiento promedio de ventas en familia ítems para 2014.....	29
Tabla 14 Lista de precios	34
Tabla 15 Análisis FODA ALSODI S.A.....	37
Tabla 16 Análisis Macro entorno.....	37
Tabla 17 Análisis Industria	38
Tabla 18 Permisos requeridos para funcionamiento.....	42
Tabla 19 Área del terreno	43
Tabla 20 Activos fijos de la empresa.....	43
Tabla 21 Inversión de Activos de para la nueva estructura	55
Tabla 22 Venta mensual en kilos	57
Tabla 23 Cálculo de recursos logísticos adicionales.....	58
Tabla 24 Personal nueva estructura	59
Tabla 25 Nómina propuesta	59
Tabla 26 Proyección y variación de Ventas.....	73
Tabla 27 Flujo de Caja Proyectada 2014 al 2018	74
Tabla 28 Proyección de P & G	75
Tabla 29 Punto de Equilibrio	76
Tabla 30 Análisis de sensibilidad 1er escenario	77
Tabla 31 Análisis de sensibilidad 2do escenario	78
Tabla 32 Índices de Rentabilidad.....	79
Tabla 33 Calculo de TIR y VAN	79
Tabla 34 Cálculo Beneficio/ Costo	80

1 Resumen ejecutivo

En Ecuador el sector de la Pequeña y Mediana Industria (Pymes) se ha consolidado en los últimos 15 años, lo que ha generado una competencia muy beneficiosa para los consumidores que requieren un servicio y/o productos de mejor calidad sin tener que pagar más por el mismo. Por otra parte uno de los tipos de industrias que generan un porcentaje considerable para la economía de los países es la industria alimenticia.

ALSODI S.A. es desde hace 15 años, una de las 18 distribuidores que comercializan los productos de una de las empresas más reconocidas del país en la Región Costa, actualmente tiene la oportunidad de convertirse en un macro distribuidor, ya que su proveedor está seleccionando a sus mejores distribuidores y poder triplicar sus ventas y generar un rentabilidad neta superior al 2%, con un incremento de más de 3,000 clientes y una extensión de la zona de ventas.

ALSODI S.A. ha seleccionada por su capacidad instalada, la misma permita desarrollar la operación satisfactoriamente de acuerdo al incremento de ventas antes mencionados. Cabe indicar que existen otros factores que se han considerado por su proveedor, como por ejemplo la administración de la empresa, el cumplimiento de las normas de inocuidad, la correcta comercialización del Producto.

El desarrollo de este plan de negocio, es solicitado por los dueños de ALSODI S.A., con el fin de evidenciar que la extensión de zona de ventas que propone su proveedor y el aumento de 3,000 clientes adicionales a los que posee actualmente, arrojen resultados favorables, rentables para compañía; considerando la inversión que debe realizar la empresa y cuánto tiempo puede recuperar la misma.

Para la ejecución del Plan de Negocio se encontraran como fuentes, la información proporcionada por ALSODI S,A., información recopilada de diferentes libros, información proporcionada por el proveedor y diferentes normas legales que rigen al negocio.

1.1 Propósito del proyecto

El plan de negocio se basa en el incremento de las Ventas anuales de ALSODI S.A. aprovechando la propuesta de su proveedor que es la empresa PRONACA C.A. empresa líder en la elaboración de productos cárnicos y otros productos alimenticios. ALSODI S.A mantiene 15 años de relación comercial con dicha empresa durante todo ese tiempo ALSODI S.A. ha demostrado liderazgo en cuanto a ventas, administración, crecimiento, rentabilidad y cumplimientos de políticas, por lo que ha sido considerada para integrar la nueva estructura del segmento distribuidores zonales de su proveedor.

De acuerdo a lo analizado por su proveedor ALSODI S.A. consta con:

- Infraestructura adecuada.
- Cumplimientos de ventas asignadas.
- Cumplimientos de objetivos mensuales, anuales.
- Cumplimientos de políticas y procedimientos.
- Organización empresarial.
- Empresarios con habilidades en técnicas administrativas y ventas.
- Manejo Formal de su empresa con énfasis en la Contabilidad como herramienta básica de control.

- Mantiene su personal capacitado y así se puede aprovechar su factor multiplicador de información.
- Profesionalización de la estructura de la empresa con personal calificado en cada uno de los puestos.
- Actualmente las inversiones se encuentran realizadas en un 85%
- Disponibilidad de información al día y en línea con sistema integrado.
- Vehículos con equipo de frío al 100%.
- 100% de local con capacidad de almacenamiento tanto de frío como secos.
- Aliado incondicional del concepto de cobertura intensiva.

Entre unos de los beneficios esperados inmerso en esta propuesta, podremos considerar los siguientes puntos:

- Incremento de los márgenes de utilidad neto a 2,33% mes.
- Negocio atractivo que fortalece la relación entre las partes interesadas.
- Incorporar control de costos logísticos asociados a su empresa.
- Diferenciación de costos por zonas Urbanas, Semi Urbanas y Rurales.

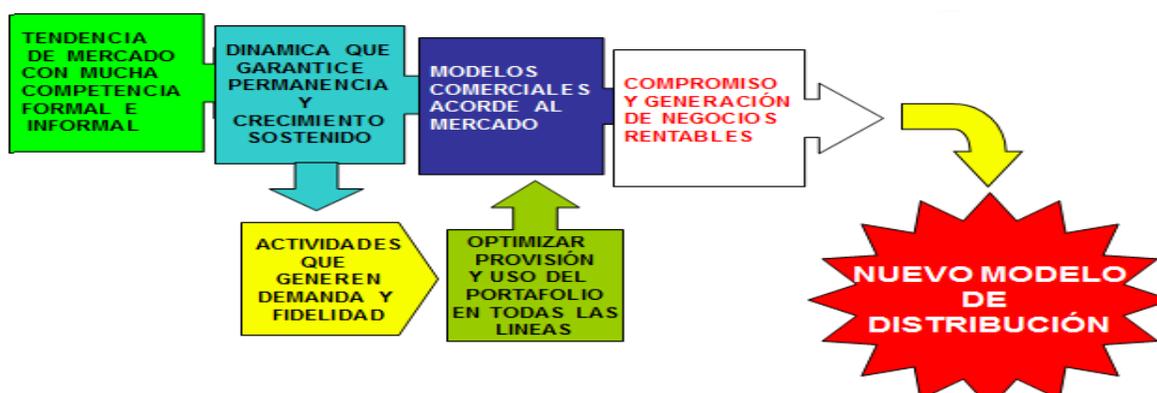


Figura 1. Visión del Futuro

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

ALSODI S.A. cumple con todos los parámetros que su proveedor esta solicitado para poder ser parte de la nueva estructura, es decir la empresa es una de las 5 distribuidoras que comercializaran los productos Pronaca a nivel regional.

De los 1,300 clientes que actualmente posee entregaran 300 a su proveedor los mismos que corresponden a los clientes que facturan más de \$330 mensuales, es decir mantendrán 1000 actuales y recibirán los clientes de los distribuidores de la zona Sur que cerraran operaciones en el transcurso del año, adicional a los clientes que son atendidos directamente por su proveedor que facturan menos de \$333; culminando el año con 4,636 clientes.

Tabla 1 Cronograma de clientes a recibir

De quien Recibe Clientes	Cantidad de clientes que Recibe	Fecha estimada
Pronaca C.A,	350	Primer trimestre 2014
DXXX	1236	Primer trimestre 2014
PXXX	1100	Primer trimestre 2014
VXXX	500	Segundo trimestre 2014
FXXX	800	Segundo trimestre 2014
Total clientes recibidos	3636	
Clientes actuales	1300	
Entrega a Pronaca	-300	Primer trimestre 2014
Total clientes 2014	4636	

Fuente: Elaborada por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

De acuerdo a un cronograma de la tabla 1. ALSODI S.A. recibirá los clientes de las distribuidoras que cerraran operaciones entre el primer y segundo trimestre del 2014.

Para los clientes nuevos de ALSODI S.A. el cambio de proveedor que experimentaran debería ser de bajo impacto ya que el producto es el mismo, lo que varía son las condiciones

crediticias en casos puntuales, la calidad del producto es el mismo, la logística de entrega de producto es el mismo, mantienen los mismos procedimientos en el manejo y/o manipulación del producto.

1.2. Información básica

ALSODI S.A. es una empresa familiar comercializadora de productos de consumo masivo elaborados por la empresa Pronaca C.A. quien es la encargada del proceso de producción de todos los productos, cabe indicar una vez más que dichos productos son de alta demanda en los hogares ecuatorianos y dicha marca es considerada líder en el mercado.

Hace quince (15) años Don Simón Arellano y su esposa la Sra. Florinda Campoverde decidieron iniciar un pequeño frigorífico en el que vendían exclusivamente pollo, era un espacio pequeño en el que las ventas mensuales eran en el mejor de los escenarios \$4,000 mensuales, pero poco a poco se incrementó la demanda y Gabucho como tenía de nombre en esa época el negocio, fue incrementando ventas y gracias a la visión de esta pareja de esposos tuvieron la oportunidad de ampliar su negocio ubicado en 4 de Noviembre y la 9na; con el transcurso de los años sus tres hijas: Diana, Sonia y Albita fueron creciendo y se involucraron en el negocio, tanto así que actualmente son los tres pilares fundamentales de la empresa, ya que Diana Arellano la hermana mayor es la Gerente General, la misma que está encargada de la parte administrativa y comercial, de las negociaciones tanto con el proveedor como con sus clientes, es la líder y ejecutora de las estrategias comerciales de ALSODI S.A., Sonia Arellano es la encargada de la logística, almacenamiento y verificar que la distribución del producto se idóneo manteniendo la cadena de frío y demás estándares necesario para el producto, así como que el producto llegue al cliente en el horario requerido por el cliente, Albita Arellano es la encargada del flujo de efectivo de la empresa es decir está a cargo de la cartera por cobrar a los clientes, de la recuperación de

los valores y las negociaciones con las cuentas caídas y cuentas especiales, la encargada del otorgamiento de crédito a sus clientes y la verificación de la recuperación de valores de las ventas de contado.

De manera general vamos a mencionar algunos de los productos que ALSODI distribuye hace 15 años en un sector asignado por su proveedor:

- Pollos al vacío o lleno
- Cuartos de pollos, presas seleccionadas.
- Menudencias.
- Gallinas.
- Cerdo, grasa de cerdo, chuleteros, costillar, media canal.
- Embutidos Fritz, Embutidos Plumrose, en diferentes presentaciones como salchichas, jamón, mortadela.
- Productos del Mar (Mr. Fish) camarones, tilapia, dorado, picudo.
- Huevos Indaves.
- Arroz Gustadina UP (uso profesional), en presentaciones de 1 y 2 libras.
- Conservas línea Gustadina como por ejemplo mermeladas, choclos dulce, palmito, mostaza, salsa de tomate, mayonesa, salsa inglesa, menestras, frejol rojo.
- Comida de mascota Procan, que corresponde a comida para perros y gatos.
- La línea Precocida Mr. Cook con los nuggets de pollo, hamburguesa de pollo.

ALSODI S.A. como hemos mencionado mantiene relación comercial con su proveedor desde hace 15 años previo a un convenio realizado por ambas partes en la que Alsodi se compromete a distribuir únicamente y exclusivamente los Productos asignados por Pronaca C.A.

La empresa cuenta actualmente con 1300 clientes de los cuales 1069 corresponden a tiendas, 211 restaurantes y 1 cliente de ventas especial, la tendencia con el nuevo proyecto es crecer a 4336 clientes. Un porcentaje elevado de clientes están ubicados en lugares de alta peligrosidad lo que representaría un gasto adicional en el rubro de vigilancia (aproximadamente \$2,340 mensuales), así como también un incremento de camiones que utiliza para despacho, los cuales serían obtenidos bajo la modalidad de arrendamiento mercantil y representarían un gasto mensual aproximado de \$9,100 (6 camiones). Es importante recalcar que dicha expansión genera un incremento en la nómina, la misma que está actualmente en \$20,042 como podemos ver en la tabla 2, aumentaría aproximadamente a \$43,786 (46%), por lo que se debe realizar un estudio de cuál sería el incremento necesario de personal para su contratación.

Tabla 2 Estructura Organizacional actual

PERSONAL ADMINISTRATIVO		
NO.	CARGO	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	1.299,96
2	PRESIDENTE	1.094,47
3	GERENTE DE CREDITO	1.679,12
4	JEFE DE CREDITO	974,97
5	CONTADORA	779,98
6	ASISTENTE	304,36
	ADMINISTRATIVO	
TOTAL SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVOS		6.132,85

PERSONAL DE VENTAS		
NO.	CARGO	TOTAL
1	VENDEDOR	700,40
2	VENDEDOR	665,18

3	VENDEDOR	610,98
4	VENDEDOR	658,54
5	VENDEDOR	669,73
6	VENDEDOR	589,62
7	VENDEDOR	567,69
8	VENDEDOR	595,18
9	VENDEDOR	611,61
TOTAL SUELDOS PERSONAL DE VENTAS		5.668,93

PERSONAL DE BODEGA Y DESPACHO

NO.	CARGO	TOTAL
1	JEFE DE DISTRIBUCION	974,97
2	REPARTIDOR	393,52
3	CHOFER	560,34
4	CHOFER	468,31
5	CHOFER	417,48
6	REPARTIDOR	389,18
7	REPARTIDOR	397,98
8	REPARTIDOR	397,98
9	REPARTIDOR	392,43
10	CHOFER	408,67
11	BODEGUERO	385,38
12	CHOFER	408,67
13	REPARTIDOR	386,98
14	CHOFER	477,25
15	REPARTIDOR	363,25
16	REPARTIDOR	367,63
17	REPARTIDOR	363,25
18	REPARTIDOR	329,19
19	REPARTIDOR	357,45

TOTAL SUELDOS PERSONAL DE BODEGA Y DESPACHO	8.239,91
TOTAL SUELDOS NOMINA ACTUAL	20.041,69

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

ALSODI S.A. está constituida como una sociedad anónima, localizada en sector urbano, su cartera de servicio se basa productos cárnicos, embutidos, conservas, arroz, comida de mascotas, como lo indicamos en la tabla 3.

Tabla 3 Situación actual

Sector	Comercio
Clasificación nacional de actividades	G4630 -Venta al por Mayo de alimentos bebidas y tabaco
Forma jurídica	Sociedad Anónima (autónoma)
Localización	Sector urbano
Instalaciones	Edificio de 900 m2 con 500 m2 de construcción, distribuidos en 2 cámaras de cárnicos, 1 bodega de secos, 2 anden de carga, oficinas.
Equipos y maquinaria	5 vehículos con furgones refrigerados, mobiliario para el área administrativo y de ventas
Personal y estructura organizacional	34 persona distribuidas en 6 administrativos, 9 ventas y 19 bodega -reparto
Cartera de servicio	Productos cárnicos, embutidos, conservas, arroz, comida de mascotas.
Clientes	Tiendas y pequeños restaurantes de la zona sur
Herramientas de promoción	Los determinados por Pronaca
Inversión actual (activos que posee, ver	

cuadro de activos fijos al 31/12/2013) \$ 408,837

Facturación promedio mensual \$ 415,79

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

La distribuidora actualmente factura en un promedio de \$415,781 mensuales y la propuesta indica una venta aproximada de \$800,000 (92% más) proyección que de no cumplirse, significaría quebrantos financieros para la empresa, ya que ella debe solventar los gastos fijos que se verían altamente incrementados por las nuevas rutas, además de honrar las obligaciones a corto plazo, especialmente a su proveedor. Cabe indicar que en año 2011 a 2012 se incrementó las ventas en 74% gracias a crecimiento vertical en ventas de los clientes y un incremento considerable de clientes.

A continuación un resumen de los datos básicos del negocio:

La empresa maneja un sistema integrado llamado BAAN V, sistema considerado como uno de los mejores sistemas integrados, es decir las afectaciones que se generan en la facturación en una venta o en una recepción de producto es registrado automáticamente en la contabilidad, así como cualquier proceso de cartera afecta directamente a la contabilidad.

El direccionamiento de la empresa va encaminado al incremento de ventas y por añadidura incremento de la rentabilidad de negocio, ya que se propone vender más utilizando al máximo la capacidad instalada de la empresa y los recursos humano estrictamente necesario, se considera aprovechar la propuesta de Pronaca ya que al recibir un mercado de 3036 clientes nuevos para la empresa, mas no nuevos clientes consumiendo producto esa es una gran ventaja de este proyecto.

Si comparamos los estados de resultados de los últimos 3 años la empresa ha sufrido incrementos considerables de ventas especialmente entre el año 2011 a 2012, pero mantenían gastos administrativos demasiado elevados de los muchos que no correspondían al giro del negocio, ya para el año 2012 ellos inician su recuperación el Estado de Resultados refleja un 1,6% de utilidad neta en relación 2011 (0,19%) tienen un incremento del 722%.

Tabla 4 Comparativo de Estados de Resultados ALSODI S.A.

			%		%
	2011	2012	Comparativo 2012 vs 2013	2013	Comparativo 2013 vs 2012
VENTA NETA	2.345.148	4.070.348,62	74%	4.989.371,97	23%
COSTO DE VENTAS	2.144.736	3.668.983,82	71%	4.491.128,04	22%
% COSTO DE VENTA	91,45%	90,14%	-1%	90,01%	0%
UTILIDAD BRUTA	200.412	401.364,80	100%	498.243,93	24%
% UTILIDAD BRUTA	0,09	9,86%	15%	9,99%	1%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	59.847	42.127,07	-30%	69.949,28	66%
GASTOS DE VENTAS	47.276	116.803,63	147%	132.512,80	13%
GASTOS LOGISTICOS	84.464	146.371,60	73%	210.206,73	44%
OTROS GASTOS	0	199,44	100%	-3,89	-102%
OTROS INGRESOS	-1.202	-8.653,59	620%	-2.724,87	-69%
UTILIDAD OPERACIONAL	10.027	104.516,65	942%	88.303,88	-16%
GASTOS FINANCIEROS	3.148	6.412,78	104%	5.434,80	-15%
INGRESOS FINANCIEROS	0,00		0%	-20,68	100%
UTILIDAD ANTES PARTICIP. E IMPUESTOS	6.878	98.103,87	1326%	82.889,76	-16%
BENEFICIO VENTAS	0,29%	2,41%	722%	1,66%	-31%
IMPUESTOS	2.376	33.894,89	1326%	28.638,41	-16%
UTILIDAD NETA	4.502	64.208,98	1326%	54.251,35	-16%
% UTILIDAD	0,19%	1,6%	722%	1,1%	-31%
PRUEBA ACIDA	0,49	0,35	-28%	0,30	-15%
RATIO CIRCULANTE	0,71	0,36	-49%	0,92	154%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	1,15	1,78	55%	0,33	-81%
RATIO DE TESORERIA	0,10	0,11	13%	0,33	199%
CAPITAL DE TRABAJO NETO	-48.816,15	65482,61	-234%	-2541,63	-104%
GASTO SOBRE LA VENTA	8,12%	0,07	-10%	0,08	13%
ROE	-0,25	52,72	-21013%	18,22	-65%
ROA	0,05	-1,39	-2857%	1,24	-189%

GASTOS FIJOS	171.201,84	276720,89	62%	384772,57	39%
GASTOS VARIABLES	19.183,38	20127,26	5%	25167,48	25%

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.
(Strickland, 2002)

3. Requerimientos financieros

La inversión para el primer año estaría básicamente compuestas en el alquiler de 5 camiones, arreglos de vehículos, construcción de una tercera cámara de refrigeración, equipos de computación y tecnología (PDA para ventas), adecuación de los edificios, muebles & enseres de oficina, incremento de personal, aumenta el rubro vigilancia, podemos visualizar en la tabla 5 inversión de acuerdo a las necesidades.

Tabla 5 Requerimientos Financieros

CONCEPTO	INVERSION
VEHICULOS (REPARACION)	8.950,00
MAQUINARIA & EQUIPO	3.914,94
EQUIPOS DE COMPUTACION	26.077,07
EDIFICIO (ADECUACIÓN)	8.534,43
CAMARAS DE REFRIGERACIÓN	58.852,23
MUEBLES & ENSERES	17.944,34
RECURSO HUMANO	281.126,28
ALQUILER ANUAL DE CAMIONES	115.090,00
VIGILANCIA	28494,75
TOTAL	548.984,04

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

Es importante mencionar que el Proveedor reconocerá en el primer año de la reestructura \$67,000 y en el transcurso del primero y segundo aumentara el descuento como distribuidor el mismo que actualmente es de 10% y se incrementará al 14%, es decir el costo de venta disminuye del 90% al 86% lo que da como resultado una mejor rentabilidad, a continuación mostramos en la tabla 6 una proyección de P&G en relación a los porcentajes de crecimientos esperados en ventas para los próximos 5 años.

Los accionistas no solicitaran financiamientos a la banca y/o inyección de capital. Cabe indicar que las ventas que efectúa la empresa son de en un 80% al contado y el 20% a crédito, lo que da un poco de holgura en el flujo ya que su proveedor le otorga 15 días de crédito.

2 Definición del negocio

La empresa ALSODI S.A. es una distribuidora de consumo masivo cuyo único proveedor es Pronaca C.A esta direccionado a atender a clientes de cobertura segmentados en tiendas y pequeños restaurantes, desde sus inicios la empresa se ha mantenido con un excelente servicio y una mejora continua en sus diferentes procesos, lo cual la ha llevado a ser catalogada como una de las mejores distribuidoras a nivel regional, tanto en infraestructura como en el manejo administrativo.

ALSODI S.A. distribuye entre sus productos estrellas los cárnicos, conservando la cadena de frío exigida por su proveedor, manteniendo un producto de excelente calidad hasta llegar al cliente. ALSODI S.A. es calificado periódicamente en cuanto a calidad de mantenimiento del producto y su logística.

2.1 Visión

“Es ser la mejor distribuidora de consumo masivo a nivel nacional, ofreciendo servicio y productos de alta calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.”

2.2 Misión

“El cliente es el motor de nuestro trabajo. Somos Distribuidores de productos de consumo masivo para un segmento de la población Guayaquileña. Logramos nuestra misión manteniendo los estándares de calidad de nuestro proveedor y contando con equipo humano alineados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Nuestra filosofía se basa en mantener buenas y justas relaciones con nuestros empleados, proveedores y clientes con la finalidad de obtener un crecimiento sostenible-rentable, y en 10 años ser la más grande y consolidada distribuidora de Pronaca a nivel Nacional así como ser considerada un asociado estratégico.”

2.3 Objetivos del plan de negocios

Objetivo General.- Incrementar las ventas anuales de empresa ALSODI S.A. en la ciudad de Guayaquil.

Para poder cumplir este objetivo primario se debe cumplir con los objetivos secundarios:

- 1) Analizar la oferta y la demanda de la empresa ALSODI S.A.
- 2) Analizar los procesos operativos de la empresa ALSODI S.A.
- 3) Analizar la rentabilidad en el crecimiento de las ventas de la empresa ALSODI .S.A.

2.4 Metas

Podemos decir que las metas o indicadores están ligados directamente al cumplimiento de nuestros objetivos, por lo que es necesario revisar el mercado con el fin de cumplir con los presupuestos en dólares de las ventas de las líneas que actualmente se expende, se ha estimado mantener como mínimo para los próximos 5 años el mismo porcentaje de ventas de acuerdo a las familias en relación a la venta total; cómo podemos observar en la tabla, esto no significa que no se venderá más, de acuerdo a estas proyecciones conservadoras se estima llegar a las ventas propuestas en los próximos años en los porcentajes que actualmente están vigentes (en relación a la venta total) claro está que la tendencia es romper los esquemas de ventas es decir, si bien es cierto el producto estrella es el Mr. Pollo, el cual genera la mayor parte de ingresos, se estima que para los próximos años los productos como el arroz, conservas y cerdo aumenten considerablemente su protagonismo.

3 Viabilidad legal, social y ambiental

3.1 Viabilidad legal

La compañía ALSODI S.A. fue constituida en el año 1999 mediante un contrato y se rige por las disposiciones de la Ley de Compañías, las normas del derecho positivo Ecuatoriano que le son aplicables y por el estatuto social de la propia compañía.

La empresa está registrada en la Superintendencia de Compañía bajo la siguiente actividad:

Tabla 6 Registro Superintendencia de Compañías

DESCRIPCIÓN CIU N1	CÓDIGO CIU N6	DESCRIPCIÓN CIU N6
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR:	G4630.30	Venta al por mayor de carne y productos cárnicos (incluidas las aves de corral).

Fuente: Elabora por el autor basada en información recopilada de la Superintendencia de compañías.

Todas las empresas del país emprendieron el viaje hacia las NIFF (Normas Internacionales de Información Financiera NIIF o IFRS por sus siglas en inglés) las mismas que son un compendio de normas de contabilidad financiera más focalizadas en objetivos y principios, son menos soportadas en reglas detalladas que otras normas de contabilidad; con el fin de aumentar la calidad de la información financiera preparada por los administración y de acuerdo a resolución de La Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008 estableció el siguiente cronograma para la adopción de las NIFF, la misma que fue aplicada y por ALSODI S.A.

Cronograma de implementación

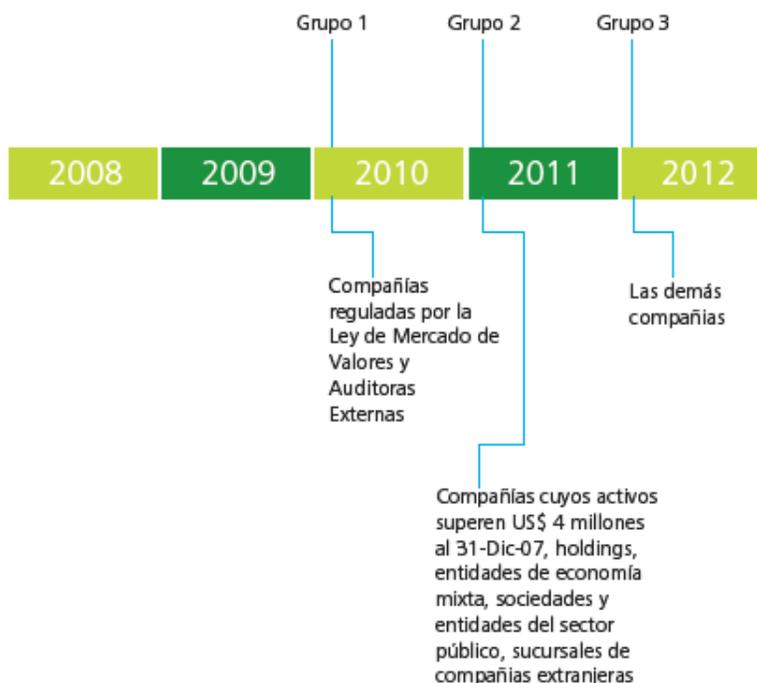


Figura 2. Cronograma Implementación NIFF

Fuente: Superintendencia de compañías.

Así como la implementación de las NIFF la empresa está sujeta a todas las disposiciones de los entes de control para los diferentes aspectos del negocio como son el Servicio de Rentas Internas, IESS, municipios, cuerpo de Bomberos.

La comercialización de productos cárnicos es la única actividad que desempeña la compañía desde hace 15 años, pero dentro del desarrollo de la operación del negocio está la transportación del producto, el mismo que lo realiza con sus propios vehículos y se ampara en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial; Art 51; Art 58. Registro oficial 415 del 29 de marzo del 2011. “.- El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales

exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada. Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar. Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante esta clase de transporte, servicio público o comercial.

Los vehículos que realicen transporte por cuenta propia, deberán obligatoriamente ser parte y constar en los activos de las personas naturales o jurídicas que presten dicho servicio, y estar debidamente matriculados a nombre de dichas personas. Los vehículos que consten matriculados a nombre de una persona natural o jurídica diferente, no podrán prestar el servicio de transporte de carga por cuenta propia.”

3.2 Marco societario

La empresa está constituida como una compañía anónima de acuerdo a la Ley de Compañías Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999, “Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”, está inscrita en el registro mercantil y conformado por la aportación de cinco accionistas, cabe indicar que es una empresa familiar y los accionistas están comprendidos en tres hermanos y los dos padres.

Tabla 7 Distribución de acciones

SIMON ARELLANO:	26% de las acciones
FLORINDA CAMPOVERDE:	25 % de las acciones

DIANA ARELLANO CAMPOVERDE:	17 % de las acciones
SONIA ARELLANO CAMPOVERDE:	17% de las acciones
ALBITA ARELLANO CAMPOVERDE:	17% de las acciones

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

3.3 Incentivos tributarios

Entre los incentivos tributarios que actualmente existen para reducción del impuesto a la renta esta las siguientes deducciones que se pueden realizar las empresas con el fin de disminuir el pago del impuesto a la renta de acuerdo al Art. 10 LORTI:

- Se puede deducir el 100% del gasto por remuneración y beneficios sociales, de la contratación (neta) de nuevos trabajadores (aplica al primer ejercicio fiscal y siempre y cuando el empleado se haya mantenido seis meses consecutivos).
- Se puede deducir el 150% adicional al gasto por remuneración que aporte al IESS de los empleados discapacitados o que tengan un cónyuge o hijo con una discapacidad.

3.4 Normas sanitarias y ambientales

ALSODI, comercializadora de productos PRONACA está ligada a mantener los índices de calidad de esta empresa y la responsabilidad ambiental que realiza la misma. Es importante mencionar que Pronaca consta con certificaciones como:

HACCP (análisis y control de puntos críticos) esta es la mayor certificación que una empresa alimenticia puede tener en seguridad alimentaria, así también posee certificación IFS (International Food Standars) y la certificación ISO22000 entre otras, por lo que sus distribuidores al igual que Pronaca se rigen y cumplen las normativas ambientales dispuestas por la ley como por ejemplo las que mencionamos a continuación:

- Constitución Política de la República del Ecuador. Art.1; Art.14; Art.15; Art.71; Art.72; Art.73; Art.74; Art.397. Registro Oficial No. 449 del 20 de Octubre del 2008.
- Acuerdo No. 068. Reformase el TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN SECUNDARIA DEL LIBRO VI, TÍTULO I DEL SISTEMA ÚNICO DE MANEJO AMBIENTAL (SUMA).
- Acuerdo Ministerial 026. Registro Oficial N° 334 del 12 de mayo del 2008; Procedimiento para Registro de Generadores de Desechos Peligrosos, gestión de desechos peligrosos previo al licenciamiento ambiental, y para el transporte de materiales peligrosos.
- Ley Reformatoria al Código Penal, Art. 437B; Art. 437C; Registro oficial N°2 del 25 de enero del 2000.
- Ley Orgánica de Salud; art. 103; Art. 104; Art.113; Art.118; Art.119. R.O. N° 423 del 22 de diciembre del 2006.
- Ley de Gestión Ambienta. Art. 19; Art. 20; Art. 21; Art. 23; Art. 33; Art. 41; Art. 43; Art. 4. Registro Oficial N° 245 del 30 de Julio de 1999.
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. La presente ley, surgió bajo codificación 2004-020, en el suplemento del Registro Oficial 418, del 10 de septiembre del 2004.
- Reglamento de Prevención de Incendios. El presente reglamento fue publicado bajo acuerdo 0650, en el Suplemento del Registro oficial 47, el 21 de marzo del 2007.
- Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA). Emitido Mediante Decreto Ejecutivo N° 3516, del Registro Oficial “Edición Especial N°2” del 31 de marzo del 2003.

- Norma de Calidad Ambiental del recurso suelo y criterios de remediación para suelos contaminados. Registro Oficial N° 725 del 16 de diciembre del 2002. TULAS Libro VI (Anexo 2).
- Norma de Calidad Ambiental para el manejo y disposición final de desechos sólidos no peligrosos. Registro Oficial N° 725 del 16 de diciembre del 2002. TULAS Libro VI (Anexo 6).
- Límites permisibles de niveles de ruido ambiente para fuentes fijas, fuentes móviles y para vibraciones. Registro Oficial N° 725 del 16 de diciembre del 2002. TULAS Libro VI (Anexo 5).
- Ordenanza del Plan Regulador de Desarrollo Urbano de Guayaquil. R.O. N° 1227 25-07-2000.
- Ordenanza que establece los requisitos y procedimiento para el otorgamiento de licencias ambientales a las entidades del sector público y privado que efectúen obras, desarrollen proyectos de inversión públicos o privados y/o ejecuten actividades industriales, comerciales y/o de servicios dentro del Cantón Guayaquil, 10 de junio del 2011.

4 Estudio de mercado

El mercado que consta ALSODI S.A. actualmente cuenta con una cartera de cliente de 1,300 están ubicados en determinado sector del sur de la ciudad de Guayaquil (desde la calle Portete hasta la 25 y la G; la calle Tungurahua hasta la calle la A), su mercado esta segmentado en tiendas (canal tradicional), consumo inmediato (restaurantes), tiendas especiales (micro mercados) y ventas especiales (ventas de temporada), actualmente posee 1300 clientes de los cuales 1069 corresponden a tiendas y 211 a restaurantes

Se podría considerar a los principales competidores por hacer referencia al producto estrella que es el Mr. Pollo los siguientes:

Los principales competidores directos son:

- Pollo Blanco (sin marca).
- Distribuidoras de Pronaca que están cerrando operaciones.
- Los distribuidores de Pollo Pechugón, Don Diego, pollo Oro

Los principales competidores indirectos son:

- Supermercados como: TIA, AKIS, COMISARIATOS JR.

El sector vende aproximadamente \$2,161.417 mensuales de los cuales \$415,781 es decir 19% corresponde a la venta que actualmente posee ALSODI S.A. Fuente: Datos proporcionados por ALSODI.

4.1 Mercado objetivo

El nuevo mercado que administrara ALSODI S.A. corresponde a toda la zona sur de la ciudad de Guayaquil, su mercado esta segmentado como lo mencionamos en el párrafo anterior en tiendas (canal tradicional), consumo inmediato (restaurantes), tiendas especiales (micro mercados) y ventas especiales (ventas de temporada), de acuerdo a la nueva estructura es decir los 3336 clientes que reciben de las 4 distribuidoras que están cerrando operaciones se incrementará los clientes en un promedio 257%

Tabla 8 Incremento de clientes de acuerdo a segmentos

	Actual	Esperado	Incremento
	2013	2014	%
CANAL TRADICIONAL-	1.069	3812	257%

TIENDAS			
CONSUMO INMEDIATO	211	754	257%
TIENDAS ESPECIALES	19	66	247%
VENTAS ESPECIALES	1	4	300%
Total	1.300	4.636	257%

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

Entre las cuatro distribuidoras que están cerrando operaciones vendían mensualmente \$1.345.636 de los cuales se estima \$405.000 se estará vendiendo en el transcurso del primero y segundo año, ALSODI está dirigido a la cobertura.

Tabla 9 Ventas mensuales de los distribuidores que están cerrando operaciones

Distribuidor	Ventas mensuales en \$
DXXX	372.953,57
PXXX	312.673,62
FXXX	382.215,42
VXXX	277.794,00
Total	1.345.636,61

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

Es importante recalcar que el producto ya es conocido por los clientes esa es una ventaja considerable como mencionábamos en párrafo anterior, para el clientes este es solo un traspaso de proveedor ya que el producto es el mismo y los clientes se mantendrán con las mismas condiciones, con la premisa de conseguir crecer verticalmente con dichos clientes es decir incrementar el portafolio de los clientes que consumen.

Se espera alcanzar unas ventas anuales netas de \$19,145,595 para el año 2018, como lo podemos observar en la tabla 10.

Tabla 10 Proyección de ventas del 2014 al 2018

	ACTUAL		PROYECCIONES			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VENTA NETA	4.989.371,97	7.119.905,64	9.848.557	13.295.552,38	15.954.662,86	19.145.595,43
COSTO DE VENTAS	4.491.128,04	6.217.894,83	8.488.858	11.459.958,46	13.751.950,15	16.502.340,19
% COSTO DE VENTA	90,01%	87,33%	86,19%	86,19%	86,19%	86,19%
UTILIDAD BRUTA	498.243,93	902.010,81	1.359.699	1.835.593,92	2.202.712,70	2.643.255,24
% UTILIDAD BRUTA	9,99%	12,67%	13,81%	13,8%	13,8%	13,8%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	69.949,28	93.278,92	171.204	231.125,98	277.351,18	332.821,41
GASTOS DE VENTAS	132.512,80	268.436,95	409.557	552.901,68	663.482,02	796.178,42
GASTOS LOGISTICOS	210.206,73	454.242,35	628.027	847.835,80	1.017.402,96	1.220.883,55
OTROS GASTOS	-3,89	166,94	0	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS	-2.724,87	-11.505,53	-11.576	-11.691,59	-11.808,50	-11.926,59
UTILIDAD OPERACIONAL	88.303,88	97.391,18	162.487	215.422,05	256.285,05	305.298,45
GASTOS FINANCIEROS	5.434,80	4.422,48	4.232	3.693,60	3.223,53	2.813,29
INGRESOS FINANCIEROS	-20,68	-30,08	-18,05	-24,40	-32,97	-44,56
UTILI ANTES PARTICIP. E						
IMPUESTOS	82.889,76	92.998,78	158.273	211.752,84	253.094,49	302.529,72
IMPUESTOS	28.638,41	32.131,08	53.338	71.361	85.293	101.953
UTILIDAD NETA	54.251,35	60.867,70	104.935	140.392,13	167.801,65	200.577,20
% UTILIDAD	1,1%	0,9%	1,07%	1,06%	1,05%	1,05%

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.
(Sallenave, 1997)

De acuerdo a las proyecciones de ventas realizados por Pronaca se estima en el escenario más conservador se estima incrementar la ventas de las familias en la misma proporción que mantiene actualmente como lo podemos observar en la tabla 11.

Tabla 11 Venta Proyectadas por familia de artículos

Familia de artículos	PROYECCION						
	2013	%	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	4.989.371,97		7119905,64	9848557,32	13295552,4	9.848.557,32	13.295.552,40
Pollo Mr. Pollo	2.195.323,67	44	3132758,482	4333365,221	5850043,056	4333365,221	5850043,056
Pavo Mr. Pavo	99.787,44	2	142398,1128	196971,1464	265911,048	196971,1464	265911,048
Gallina la estancia	99.787,44	2	142398,1128	196971,1464	265911,048	196971,1464	265911,048
Mr. Chanco	498.937,20	10	711990,564	984855,732	1329555,24	984855,732	1329555,24

Embutidos Mr. Pollo	399.149,76	8	569592,4512	787884,5856	1063644,192	787884,5856	1063644,192
Carnes listas Fritz	149.681,16	3	213597,1692	295456,7196	398866,572	295456,7196	398866,572
Embutidos Up	49.893,72	1	71199,0564	98485,5732	132955,524	98485,5732	132955,524
Embutidos Plumrose	249.468,60	5	355995,282	492427,866	664777,62	492427,866	664777,62
Congelados Mr. Cook	49.893,72	1	71199,0564	98485,5732	132955,524	98485,5732	132955,524
Congelados Up	0,00		0	0	0	0	0
Productos del mar Mr. Fish	49.893,72	1	71199,0564	98485,5732	132955,524	98485,5732	132955,524
Productos del mar Up	0,00		0	0	0	0	0
Arroz gustadina	249.468,60	5	355995,282	492427,866	664777,62	492427,866	664777,62
Huevos empacados indaves	99.787,44	2	142398,1128	196971,1464	265911,048	196971,1464	265911,048
Conservas	249.468,60	5	355995,282	492427,866	664777,62	492427,866	664777,62
Procan	548.830,92	11	783189,6204	1083341,305	1462510,764	1083341,305	1462510,764

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.
(Morris, 1994)

Tabla 12 Incremento de ventas

		VENTA NETA	
ACTUAL		2013	4,989,371.97
	Comparativo 2013 vs 2012		23%
		2014	7,119,905.64
	Comparativo 2014 vs 2013		43%
		2015	9,848,557.32
PROYECCIONES	Comparativo 2015 vs 2014		38%
		2016	13,295,552.4
	Comparativo 2016 vs 2015		35%
		2017	15,954,662,9

Comparativo 2017 vs 2016		20%
	2018	19,145,595,4
Comparativo 2018 vs 2017		20%

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por PRONACA

(Morris, 1994)

Macro segmentación

Tomando en cuenta los tres factores necesarios para realizar la segmentación del mercado, a pesar que nuestro mercado corresponde a los 336 clientes que se está recibiendo de los distribuidores cerrados:

Necesidades

Contribuye una necesidad natural la de alimentarse, tanto para uso doméstico como para negocio segmento en el cual es necesario identificar los factores claves a controlar para consolidarse en este mercado objetivo que son las tiendas, asaderos, frigoríficos y restaurantes, el procedimiento de segmentación que se realizara, consiste en descomponer el mercado , referencias en subconjuntos homogéneos con la identificación de los grupos de compradores objetivos, dentro de un plan de expectativas y comportamientos de compra.

Grupo de compradores

Los diferentes negocios que ya se ha mencionado que tienen una necesidad de vender productos de calidad, buen sabor y precio.

Micro segmentación

Ubicación: Según lo que hemos indicado ALSODI S.A atenderá toda la zona sur de la ciudad de Guayaquil

Sexo: Masculino y Femenino

Edad: 18 en adelante

Actividad: Personas en general que deseen adquirir productos de buena calidad que les permita generar una fuente de ingresos.

4.2 Análisis político, económico, social y tecnológico (pest).

Político.- De acuerdo a la resolución 116 el cual restringe las importaciones, en el caso de Pronaca debe abastecer el mercado que maneja actualmente y el que como oportunidad se presenta, ya que por ejemplos las cadenas internacionales de comida rápida que importaban sus carnes ya no pueden realizarlo, por lo que las empresas nacionales deben cubrir dicho mercado Cabe indicar que en el mercado informal también se comercializaba cerdos importados, grasa importada, la misma que se verá reducida por este mandato, por lo tanto en cierta manera es una oportunidad para cubrir esos clientes de producto importado.

Económico.-De acuerdo a la circular GF-8-2014 del 31 marzo del 2014 la tasa activa referencial Productiva Corporativa es del 9,33%.

La inflación en marzo 2014 cerró en un 0,70%, de acuerdo a lo informado por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) en un comunicado. La inflación anual es del 3,11% en tanto que la acumulada se ubicó en el 1,53%, de acuerdo al INEC. La inflación de marzo, señaló el Instituto, respondió sobre todo al incremento de precios en la división de alimentos y bebidas no alcohólicas (63,62%) así como en bienes y servicios diversos (15,61%).Según el INEC, Guayaquil es la ciudad con la inflación mensual más alta con el 1,22%, seguida de Esmeraldas (noroeste) con un 0,89%.

El coste de la canasta familiar básica en marzo fue de US\$632,19., a pesar que la inflación suba los muchos de los productos que comercializa Alsodi forman parte de la canasta familiar la misma que ha incrementado su valor en los últimos años.

Socio-cultural.- El segmento de clientes que es atendido por ALSODI S.A. es de clase media baja, tanto hombre como mujer entre los 18 y 70 años, a pesar de que actualmente ALSODI S.A. posee una cartera de clientes que cancela el 80% al contado el 20% a crédito, los nuevos clientes no están educados por así decirlo para cancelar en porcentaje similar por lo que se tendrá que realizar un trabajo adicional con dichos clientes sin que se generen perdidas de ventas.

La marca que se comercializa es una marca líder en el mercado y muy querida por la población.

Tecnología.- Actualmente la competencia se fortalece con la tecnología, ya que para el tipo de comercio que realiza ALSODI S.A. debe ir acompañado de tecnología de punta, por lo que la empresa con el respaldo de Pronaca posee un sistema integrado de nombre BAAN V el mismo que al realizar un transacción de venta ya afecta al módulo de contabilidad es decir baja el inventario y se registra la venta, así como la utilización de PDAS para el ingreso de los pedidos de los clientes por parte de los vendedores y estas son sincronizadas automáticamente al sistema, disminuyendo el tiempo que se emplea en cada venta, con el fin de cubrir más clientes.

4.3 Evaluación de mercados potenciales

Como ya lo hemos mencionado el mercado que se atacara por así decirlo es un mercado que consume el producto que es bastante fiel a la marca y que lo que se necesita es generar un crecimiento vertical de ventas ya que los clientes serán entregados directamente del Proveedor Pronaca C.A. a ALSODI S.A.

4.4 Análisis de la oferta y análisis de la demanda

La competencia directa sería los mercados populares, la posibilidad que los distribuidores cerrados comercialicen productos cárnicos de otras marcas y se propongan recuperar a sus ex clientes, como competencia indirecta tendríamos a los supermercados como Tías, comisariatos Junior.

De acuerdo al censo realizado por Pronaca de los 3336 clientes que se está entregando a ALSODI S.A. el 40% mantienen quejas de la puntualidad de la entrega del producto, por lo que ALSODI S.A. debe aprovechar su excelente red de distribución con el fin de cubrir esa necesidad del cliente, ya que muchos clientes retornan producto porque llegan cuando ya su actividad ha iniciado y han tenido que proveerse de producto por otros medios (tienda, supermercado).

Se estima un crecimiento de un promedio del 10% en la venta de las principales líneas de producto para el primer año debido a recuperación de los portafolios de productos de los clientes.

Tabla 13 Crecimiento promedio de ventas en familia ítems para 2014

FAMILIA DE ARTICULOS	2013	Incremento del 10% 2014
POLLO MR.POLLO	2.195.323,67	3446034,33
PAVO MR.PAVO	99.787,44	156637,9241
GALLINA LA ESTANCIA	99.787,44	156637,9241
MR.CHANCHO	498.937,20	783189,6204
EMBUTIDOS MR.POLLO	399.149,76	626551,6963
CARNES LISTAS FRITZ	149.681,16	234956,8861
EMBUTIDOS UP	49.893,72	78318,96204
EMBUTIDOS PLUMROSE	249.468,60	391594,8102
CONGELADOS MR.COOK	49.893,72	78318,96204
PRODUCTOS DEL MAR MR.FISH	49.893,72	78318,96204
ARROZ GUSTADINA	249.468,60	391594,8102
HUEVOS EMPACADOS INDAVES	99.787,44	156637,9241

CONSERVAS	249.468,60	391594,8102
PROCAN	548.830,92	861508,5824

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

4.5 Análisis de las 4ps

4.5.1 Producto

Los productos específicos que comercializa la empresa es el pollo en todas sus presentaciones, cerdos igual en varias presentaciones, mariscos, embutidos y productos preformados tales como conservas, comida de mascotas, comida pre cocida, arroz, huevos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes . A continuación característica de las marcas más vendidas:

La marca insignia de Pronaca, que a lo largo 30 años ha logrado un altísimo posicionamiento y es sinónimo de calidad para los consumidores. Mr. Pollo cambió el hábito de consumo artesanal por un producto faenado y empacado higiénicamente bajo estrictas normas de calidad tales como: HACCP y BPM y permite garantizar la entrega de producto fresco a todos sus clientes, sin romper en ningún momento la cadena de frío, vital en esta categoría.

Mr. Chanco comienza su ganadería en especificaciones técnicas, como el corte, color, tamaño, peso, nivel de grasa, el tipo de empaque, la crianza y los procesos de control presentes en toda la línea de producción, Mr. Chanco garantiza que sus procesos cumplan con los estándares de calidad. Así, el consumidor de Mr. Chanco puede confiar en que siempre encontrará el mismo producto en el punto de venta.

Gustadina ofrece al consumidor un importante portafolio de productos culinarios para la alimentación diaria de la familia, como salsas, mermeladas, arroz, aceite, ajíes, aderezos, aliños y

postres de primera calidad. La marca Gustadina tiene un portafolio diferenciado para sus distintos canales de venta en donde sus presentaciones van de acuerdo a las necesidades de los consumidores y clientes que ofrecen servicio de alimentación al público.

Pro Can es un alimento completo y balanceado que le ofrece a su perro un óptimo nivel de nutrición, así como una deliciosa variedad de sabores en su alimentación. Nuestros alimentos son desarrollados y monitoreados en nuestro Centro de Investigación y Desarrollo, bajo la estricta supervisión de expertos en nutrición y salud. Los animales son cuidados siguiendo los más altos estándares de bienestar animal. Cada croqueta ha sido diseñada pensando en las características específicas de cada uno de los diferentes tamaños de perros.

Indaves, considerada como la primera marca de huevos comerciales en el mercado ecuatoriano. Es reconocida por los consumidores por su sabor, frescura, limpieza, variedad de presentaciones y empaques. Cuentan con altos porcentajes de componentes saludables como son los Omega 3, vitamina E.

En la actualidad la cocina ha evolucionado, ahora podemos preparar comidas deliciosas en solo cuestión de minutos, lo que antes nos parecía laborioso ya no lo es más, su preparación es tan sencilla que podemos servir de manera casi inmediata. Fritz ofrece una variedad de embutidos, horneados y pre cocidos que responden a las necesidades de la cocina moderna tales como Costillas BBQ, Fritada Lista, Lomo de Cerdo, Piernas y Pechuga de Pavo Horneada; quienes buscan una alimentación más sana Fritz cuenta con la única línea de embutidos light de pavo como: Salchichas y mortadela (95% libre de grasa), Jamón de pechuga (99% libre de grasa). Los paladares más exigentes en sabor disfrutan de las salchichas rancheras con tocino, salchipop, jamón sandwichero, tocineta, chorizo parrillero entre otros.

Desde hace algún tiempo, los alimentos pre cocinados y congelados son parte de nuestras vidas. Sin embargo, los hábitos de la actualidad han popularizado este tipo de productos, ya que la falta de tiempo para poder organizar una comida nutritiva y de gran sabor nos han acercado a ellos, Mr. Cook lidera esta categoría. Mr. Cook ofrece al consumidor una variedad de : Hamburguesas de Res y Pollo, Pechuguitas Apanadas, Nuggets de Pollo, Alitas de Pollo BBQ , Dino Nuggets, Cordon Bleu, Pop Pollo, Croquetas de Pescado, Filete Apanado de Pescado, de primera calidad para la alimentación y buena nutrición de todas las familias ecuatorianas.



Figura3. MR, POLLO



Figura 4. Fritz



Figura 5. Presas Seleccionadas



Figura 6. Mr. Pavo



Figura 7. Aceite Girasol



Figura 8. Huevos Indaves



Figura 9. Arroz Gustadina



Figura 10. PRO-CAN



Figura 11. Plumrose



Figura 12. Conserva



Figura 13 Mayonesa



Figura 14. Salsa de Tomate

Fuente: Pagina Web: www.pronaca.com

4.5.2 Precio

La empresa no manipula el precio de los ítems, ya que Pronaca C.A establece el mismo y otorga al distribuidor actualmente el 8% de descuento de distribuidor y 2% adicional por merma de producto, ALSODI S.A. concede descuentos a clientes puntuales el mismo que es reconocido por Pronaca C. A. como por ejemplo descuento por compra de volumen o cuando se lanza una promoción 4 más 1 que indica pague 4 y lleva uno gratis, cabe indicar que Pronaca C.A es la elabora y hace ejecutar dichas promociones y el compromiso del distribuidor es trasladar los descuentos a sus clientes. En otras palabras el costo de venta del distribuidor es el 91%. Cabe indicar que para la nueva estructura Pronaca C.A ha realizado un estudio y establece que el costo de venta será de 86%.

A continuación detallo la mayoría de ítems que comercializa ALSODI S.A.

Tabla 14 Lista de precios

Productos		
Ítem	Descripción	Costo unitario
0592L	CUARTOS MR. POLLO PROMOCIONAL	3,77
0592	ECUARTOS MR. POLLO E	3,72
0102	MR.POLLO COMPLETO GRANDE	4,86
1134	PATAS EN FUNDA DE 1KG	0,70
1131	HIGADOS EN FUNDA DE 1KG	0,74

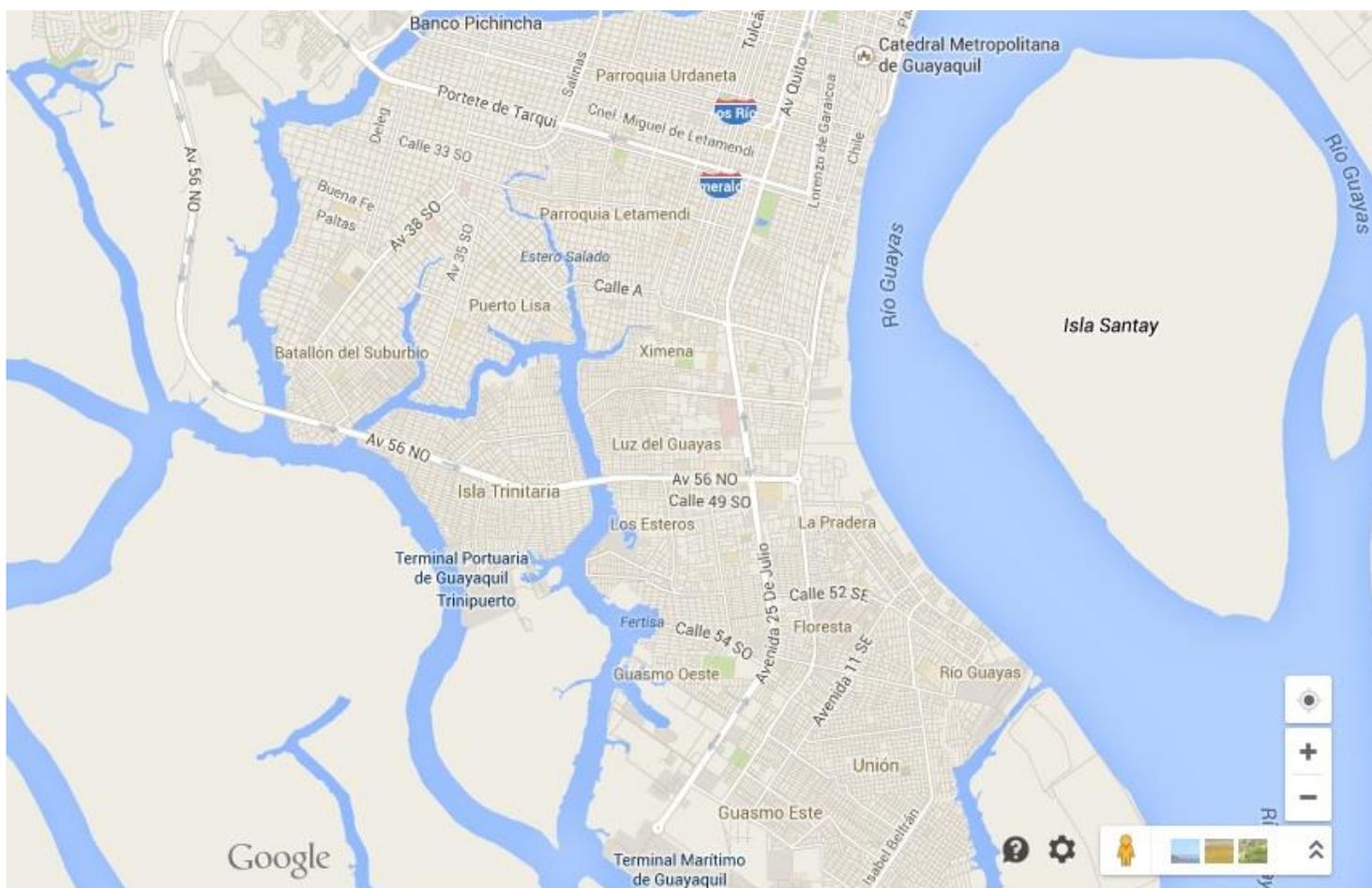
1139	PESCUEZOS EN FUNDA DE 1KG	0,63
0582	MUSLOS FUNDA 1 KG	2,45
0105	MR.POLLO COMPLETO EXT GRANDE 2	5,72
0579P	PIERNAS Y MUSLOS FUNDA 1 KG PR	2,68
0578	PECHUGAS FUNDA 1 KG	6,66
0579	PIERNAS Y MUSLOS FUNDA 1 KG	3,81
0578E	PECHUGAS FUNDA 1 KG	5,13
0583P	PIERNITAS FUNDA 1 KG PROMO	3,36
1132	MOLLEJAS EN FUNDA DE 1KG	2,93
0582P	MUSLOS FUNDA 1 KG	1,78
0583	PIERNITAS FUNDA 1 KG	4,10
0101	MR.POLLO COMPLETO EXTRA GRANDE	5,34
0342	POLLO ESPECIAL SUPER EXTRA	6,09
0102E	MR.POLLO COMPLETO GRANDE PRO	3,09
0589	PECHUGA Y ALA FUNDA 1 KG	3,96
0583R	PIERNITAS FUNDA 1 KG	3,20
0301	ESPECIAL-ASADERO EXTRA GRANDE	5,22
0582R	MUSLOS FUNDA 1 KG	1,71
0578R	PECHUGAS FUNDA 1 KG	5,13
0102R	MR.POLLO COMPLETO GRANDE PRO	3,16
0305	ESPECIAL-ASADERO EXTRA GRANDE2	5,56
0302 ^a	POLLO VACIO GRANDE	3,27
0313	SECO Y SOPA CON ESPALDILLAS	1,25
0302	ESPECIAL-ASADERO GRANDE	4,55
0592	CUARTOS MR. POLLO	4,51
0302P	POLLO VACIO GRANDE PROMOCION	3,18
0592C	POLLO EN CUARTOS	4,38

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

4.5.3 Plaza

El siguiente mapa muestra de una manera más clara el sector sur de la ciudad al cual tiene permitido distribuir los productos, es donde se encuentran localizados los clientes actuales (1,000) y los 3,336 clientes que se están absorbiendo. Los lugares en los cuales va a trabajar la fuerza de ventas son: Lugares como por ejemplo Guasmo norte, sur, este, isla trinitaria, Esteros, Saiba, Acacias, Nicolás Segovia, Portete, Tungurahua, se considera que se puede crecer verticalmente en ventas en un 50% en los clientes nuevos

Figura 15. Mapa del Sur de la ciudad



Fuente: google maps

4.5.4 Promoción

No se considera ningún tipo de promoción por parte de la distribuidora ya que todas las estrategias de promoción son realizadas por parte de Pronaca de acuerdo a las necesidades del mercado.

4.5.5 Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Se plantean en la siguiente tabla de modo resumido las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad de una empresa de distribución y venta de Productos Pronaca, así como las ventajas y desventajas de la empresa.

Tabla 15 Análisis FODA ALSODI S.A.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No utilizan el máximo de la capacidad. Falta de personal idóneo para ventas. Estructura empresarial poco desarrollada.	Distribución de excelente producto de calidad y prestigio Distribución de una marca líder del mercado. Poseen infraestructura adecuada. Fidelidad de los clientes a la marca Pronaca El nivel de compromisos de los empleados y clima laboral de la compañía es bueno, lo que permite trabajar en un ambiente cómodo y cumplir con los objetivos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Escasez de Productos en ciertas temporadas. Precio de la competencia es inferior. Posibilidad que los anteriores distribuidores de Pronaca comercialicen productos similares pero de otras marcas.	Crecer en ventas de manera vertical ya que en la nueva zona de ventas existen clientes mal atendidos por el anterior distribuidor. Necesidad del producto Poseen el respaldo de Pronaca

Fuente: Elaborado por el autor.
(Harrington, 1994)

Se realizó un análisis muy general del Macro entorno y de la industria, con la finalidad de identificar los riesgos externos que podría afectar al negocio.

Tabla 16 Análisis Macro entorno

MACROENTORNO			
Conclusiones	Categoría FODA	Calificación	Ponderación
Regulaciones tributarias impuestas por la actual Constitución en desventaja de las empresas privadas.	AMENAZA	CCC	7
Tendencia gubernamental hacia la regulación de precios de productos de consumo vital.	AMENAZA	CC	8
Tendencia hacia una demanda de productos de mayor calidad por parte del consumidor.	FORTALEZA	AA	2
Aumento del salario mínimo vital, con	OPORTUNIDAD	AAA	1

el subsiguiente incremento de la capacidad de compra.	
TOTAL	17
PROMEDIO	4,25

Tabla 17 Análisis Industria

INDUSTRIA			
Conclusiones	Categoría FODA	Calificación	Ponderación
Poca preferencia de los consumidores ecuatorianos por sustitutos como la carne de soya.	FORTALEZA	AA	2
Tendencia de mercado con mucha competencia formal e informal	AMENAZA	CCC	7
Industria susceptible a especulaciones de precios.	AMENAZA	CC	8
Bajos costos de cambios de los consumidores ya que las carnes son un producto indiferenciado.	DEBILIDAD	CC	8
Bajo nivel de negociación de los proveedores.	OPORTUNIDAD	BBB	4
TOTAL			29
PROMEDIO			5.8

Fuente: Elaborado por el autor.
(Harrington, 1994)

5 ANALISIS OPERATIVO

El proceso de la empresa inicia a las 6h00, cuando se cargan los camiones con el producto para la entrega de a los clientes, previamente a cargar los camiones se pesan los productos para la facturación de los mismos, bodega recibe el producto que entrega el proveedor, se ingresa en el sistema el producto con sus respectivos pesos, en la tarde los vendedores ingresan los pedidos por PDA, en la mañana los vendedores visitan a los clientes y toman el pedido para el día

siguiente. El desarrollo del proceso de la operación lo podemos evidenciar en el flujo de procesos de la figura 18.

PROCEDIMIENTOS DE LOGISTICA

Requisitos para los furgones

- Los furgones deben ser termo aislados con poliuretano con espesor de 8 a 10 cm, por todos sus lados, cierres de puertas herméticas y cortinas plásticas en puertas para evitar el ingreso de calor.
- Los furgones tendrán una puerta posterior y lateral derecha para descarga de producto.
- Su estructura interior puede ser metálica desde aluminio a inoxidable, menos hierro, o materiales plásticos como la fibra de alta resistencia.
- Debe contar con tubos de drenaje en las cuatro esquinas interior.
- Debe considerar Equipo de frío (Thermoking) suficiente para mantener temperatura de 0° C. como mínimo.

Requisitos para cámaras.

- ALSODI S.A. consta con dos tipos de equipos de cámaras; congelación, capaz de manejar temperatura a -18° C, y de fresco capaz de mantener temperaturas de 0°C.
- Todas sus paredes deben de ser de 10 a 12 cm de espesor inyectadas con poliuretano de alta densidad, una puerta principal de ancho mínimo de 1.20 metros, con sello hermético, ancha para manejo de paletizadoras, sensores de temperatura externa e interna.

- Piso de concreto impermeabilizado con una gradiente de hasta 2 grados de inclinación hacia la puerta.
- Muro de separación por todo el perímetro para garantizar el flujo de aire e instalación de cortinas en las puertas de la cámara.

Áreas para almacenajes de embalajes.

- Área para el almacenaje de jabs vacías, para evitar contaminación cruzada al igual que se debe garantizar los despachos al detal con jabs limpias y cepilladas para evitar contaminación con el producto. Un área cerrada ayuda al control de la misma.

BALANZAS.

- Las balanzas deberán ser de piso capaces de soportar movimientos axiales y transversales, por el ingreso de pallets o coches. Es importante mantener el control de capacidad de peso de la balanza.
- Implementar un control antes del peso ubicando el peso fiel en las cuatro puntas y contratar los servicios de compañías que calibren balanzas, esta actividad por lo menos mensual. Lo importante garantizar el despacho correcto.

CADENA DE LA DISTRIBUCION

- Organizar el ABC de clientes por entregar, determinar una secuencia lógica de entregas bajo la premisa salir y retornar entregando.
- Manejar a través de cajas de seguridad los valores recaudados.

- Facilidad de comunicación de camión y distribuidor, garantizando una excelente comunicación capaz de cerrar una entrega.
- Tener formatos de control sobre las entregas planificadas, estableciendo políticas básicas de distribución.

Garantizar la cadena de frío durante las entregas, ofrecer un excelente servicio de atención al cliente mediante un buen trato y asesoramiento sobre el manejo de producto

ALSODI S.A. consta con un sistema integrado, el sistema BAAN V sistema que integra los módulos de facturación, cartera y contabilidad; es decir por ejemplo al realizar una factura se descarga automáticamente del inventario y carga a las cuentas por cobrar y a su vez afecta a las cuentas contables. Este sistema proporciona varios reportes de bastante utilidad para llevar un control en las áreas de facturación y cartera.

5.1 Localización

Nicolás Segovia 2915 y de 4 Noviembre como lo podemos visualizar en el mapa adjunto. Desde este punto cubre actualmente al sur la calle Vicente Trujillo, al norte calle Portete, la calle 25ava, y al este la calle Tungurahua, para la nueva estructura se expandirá por todo el sur de la ciudad.

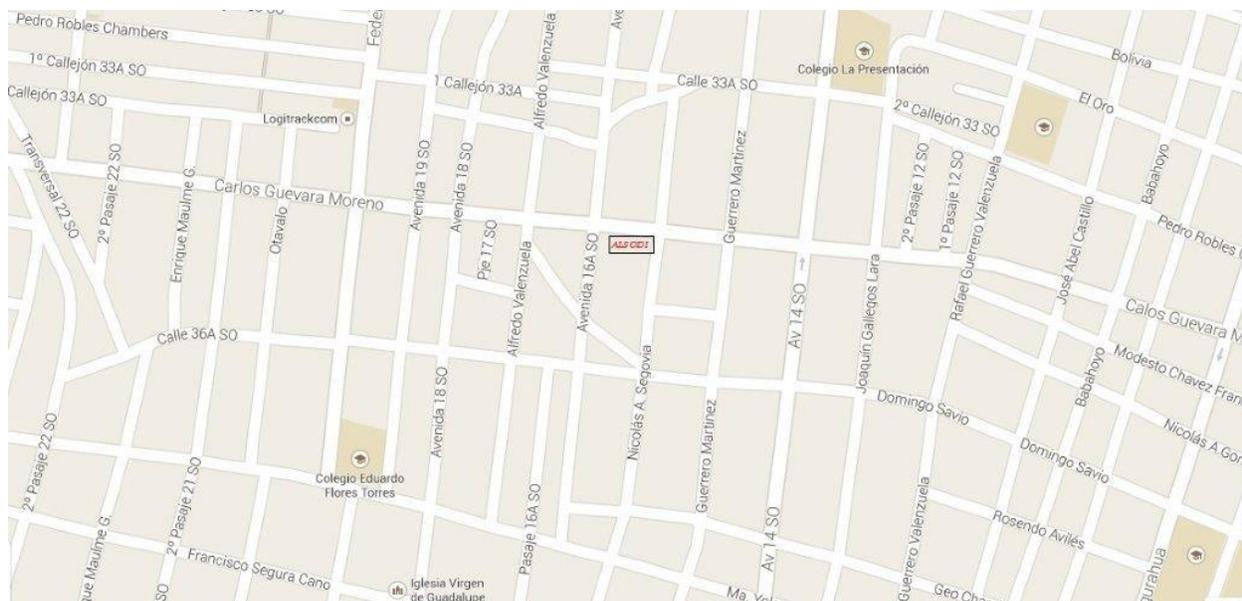


Figura 16 Localización de ALSODI S.A.

En las oficinas antes mencionadas se desarrolla toda la actividad del negocio, el abastecimiento del producto, el amacénaje, despacho del mismo y la administración.

Tabla 18 Permisos requeridos para funcionamiento

USO DE SUELO
 CUERPO DE BOMBEROS
 PERMISO DE CONSTRUCCION
 IMPUESTO PREDIAL
 PERMISO AMBIENTAL
 PATENTE
 TASA DE HABILITACIÓN
 CERTIFICADO RECOLECCION DE DESECHOS SOLIDOS
 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO DE SALUD
 SENAGUA

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

5.2 Tamaño del negocio

Alsodi funciona en un local propio de 600m2, con el promedio de ventas que mantiene actualmente cubre con las necesidades para almacenamiento y distribución de los productos.

Tabla 19 Área del terreno

CÓDIGOS	Ancho	Largo	total	Total m2
ALSODI S.A.	20	30	600	600 m2

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

Al estudiar la propuesta se debe considerar incrementos de activos fijos los mismos que detallaremos más adelante, a continuación exponemos los activos que posee actualmente la empresa (al 31/12/2013):

Tabla 20 Activos fijos de la empresa

No.	ITEM	VALOR
164	GAVETAS PARA DEPOSITAR EL PRODUCTO	853,41
	Maquinaria y Equipo	
1	AIRE ACONDICIONADO NATIONAL	120,00
1	AIRES ACONDICIONADOS SMC SPLIT	523,82
1	AIRES ACONDICIONADOS SMC SPLIT	523,82
1	DISPENSADORES AGUA SMC	139,45
1	SIERRA	1.305,00
1	BALANZA ELECTRONICA DE PESO	1.700,00
1	DISPENSADORES AGUA SMC	139,45
1	CAMARA FRIGORIFICA	12.500,00
2	CAMARA FRIGORIFICA	28.557,00
1	AIRES ACONDICIONADOS SMC SPLIT	523,82
	Maquinaria y Equipo	46.032,36
	Muebles y Enseres	
2	ESCRITORIOS GRANDES	160,00
1	ESCRITORIO PEQUEÑO	152,00
1	BIBLIOTECA PEQUEÑA DE MADERA	50,00
2	PIZARRA DE CORCHO	80,00
1	AEREO	156,80
1	AEREO	156,80

1	SILLA SECRETARIA	63,70
1	ESCRITORIO GERENCIA	373,37
1	SILLON EUFORIA	176,40
1	SILLA GRAFITI	53,90
1	SILLA GRAFITI	53,90
1	APU RODANTE	29,40
1	PORTA TECLADO	19,60
1	ESCRITORIO LINEAL	196,00
	APU RODANTE	29,40
	PORTA TECLADO	19,60
1	MESA GRANDE DE MADERA	40,00
1	ESCRITORIO	250,00
1	ESCRITORIO LINEAL	196,00
1	APU RODANTE	29,40
1	PORTA TECLADO	19,60
1	ESTACION TRABAJO	270,00
1	CASILLEROS	357,14
1	ESCRITORIO CUBI	313,60
1	SILLA SECRETARIA	63,70
1	APU RODANTE	29,40
1	PORTA TECLADO	19,60
1	PIZARRA DE TIZA LIQUIDA GRANDE	80,00
1	AREA DE TRABAJO Y SILLAS	1.900,00
	TOTAL MUEBLES Y ENSERES	5.339,31
	Equipos de Computación	
1	COMPUTADOR	1.766,76
1	RELOJ BIOMETRICO	950,00
1	IMPRESORA LASER	600,00
1	COMPUTADORA XTRATECH	850,00
1	PORTABLE VISION AMD ATHLON	946,71
1	IMPRESORA LASER	789,00
1	IMPRESORA LASER	620,00
1	PALMS	245,00
1	PALMS	400,00
1	PROYECTOR	858,82
1	CELULAR	412,83
9	CELULARES-PDA	2.601,00
1	LOCALIZADOR	119,00
1	PALMS	411,00
	TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACION	11.570,12
	VEHICULOS	
1	CAMION HINO REP 4	23.000,00
1	FURGON HINO	6.000,00
1	REP FURGON	4.196,43
		33.196,43
1	VEHICULO MITSUBISHI REP 3	17.401,79

1	FURGON MITSUBISHI	4.600,00
		22.001,79
1	VEHICULO MITSUBISHI REP 2	19.241,07
1	FURGON PARA MITSUBISHI	4.500,00
1	REP FURGON	3.125,00
		26.866,07
1	CAMION HINO REP 1	30.276,57
1	FURGON HINO	8.500,00
		38.776,57
1	CAMION HINO	28.903,57
1	FURGON HINO	10.000,00
		38.903,57
1	FURGON TOYOTA REP 5	3.794,64
	TOTAL VEHICULOS	163.539,07
	EDIFICIO	125.152,63
	LICENCIA DE SISTEMA	1.350,00
	TOTAL ACTIVOS FIJOS	353.836,90
	TERRENO	55.000,00

5.3 Diseño o descripción del servicio

El servicio que ofrece ALSODI S.A. es la distribución de la mayoría de los productos de la marca Pronaca a clientes del sector sur de la ciudad de Guayaquil los cuales no son atendidos por Pronaca Directo. Es importante recalcar que la empresa mantiene la cadena de frío y los estándares de inocuidad de Pronaca, con la finalidad de conservar el buen prestigio de la marca; realiza la entrega a domicilio de los pedidos así como la cobranza del mismo, las ventas de Alsodi S.A. actualmente se realizan en porcentaje de 80% al contado y 20% a crédito.

ALSODI S.A., a través de su equipo de ventas y entrega, deberá cumplir las labores de merchandising en el punto de venta:

- Arreglo del producto en las vitrinas frigoríficas, perchas y exhibidores de acuerdo a las normas de calidad y exhibición, verificando el nivel de temperatura de los equipos, y dando asesoramiento al propietario del negocio.

- Limpieza de los recipientes donde ubican los productos, para evitar la contaminación.
- Revisión de la rotación de productos, para que el producto antiguo salga primero, y adicionalmente mirar las fechas de expiración en embutidos, y la calidad de los productos en forma visual y por el olfato. Comprobación de los lotes de fabricación para asegurar que no se caduquen los mismos.
- Revisión de los precios al consumidor.
- El vendedor deberá realizar estas mismas funciones a excepción de la limpieza de los recipientes.

Aplicación de técnicas de ventas

Su equipo de aplicar el proceso de ventas diseñado para el efecto:

- Planificar la visita.
- Saludar al personal del negocio.
- Comprobar las condiciones del negocio.
- Promocionar la venta de los productos.
- Presentar su plan por medio de la entrevista “Cara a Cara”
- Cobrar y dejar la factura.
- Evaluar la visita.

La compañía realizará las verificaciones al cumplimiento de estas disposiciones por medio de la lista de comprobación y de acuerdo a los “Índices de gestión”.

Asesoramiento al punto de venta

- Conocimiento sobre los atributos de los diferentes productos y tamaños.
- Manejo del producto y de la temperatura de frigoríficos.

- Exhibición del producto.
- Márgenes y rentabilidad.
- Rotación de productos.
- Precios al consumidor.

Manejo del material p.o.p

El material P.O.P. para ser colocado en los puntos de venta, estos son: afiches, tackers, colgantes, adhesivos, habladores, etc.

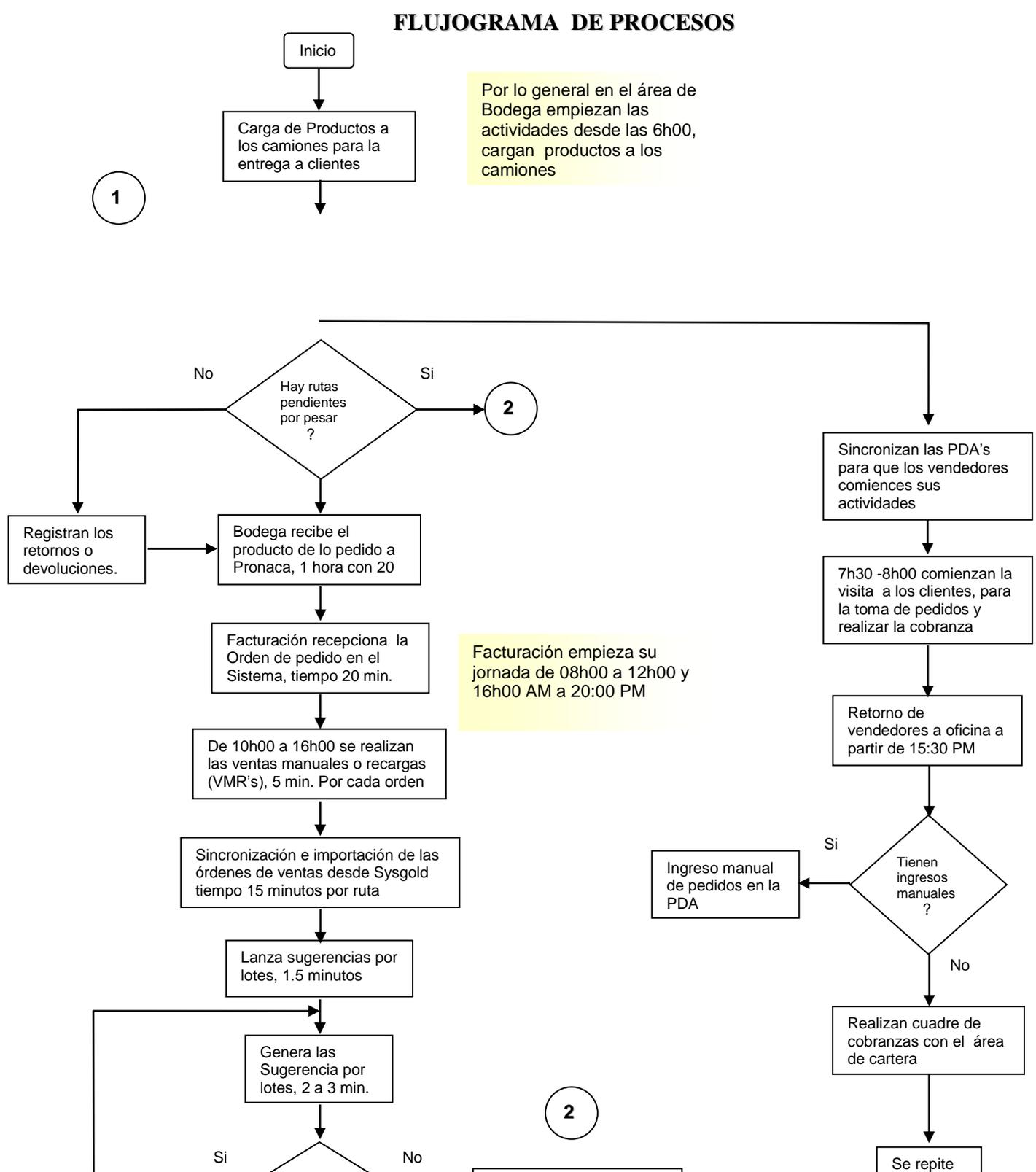
La colocación del material deberá realizarse con la mejor calidad tratando de ubicar en los sitios más visibles y preponderantes del punto de venta; para esto deberá llevar consigo las herramientas adecuadas.

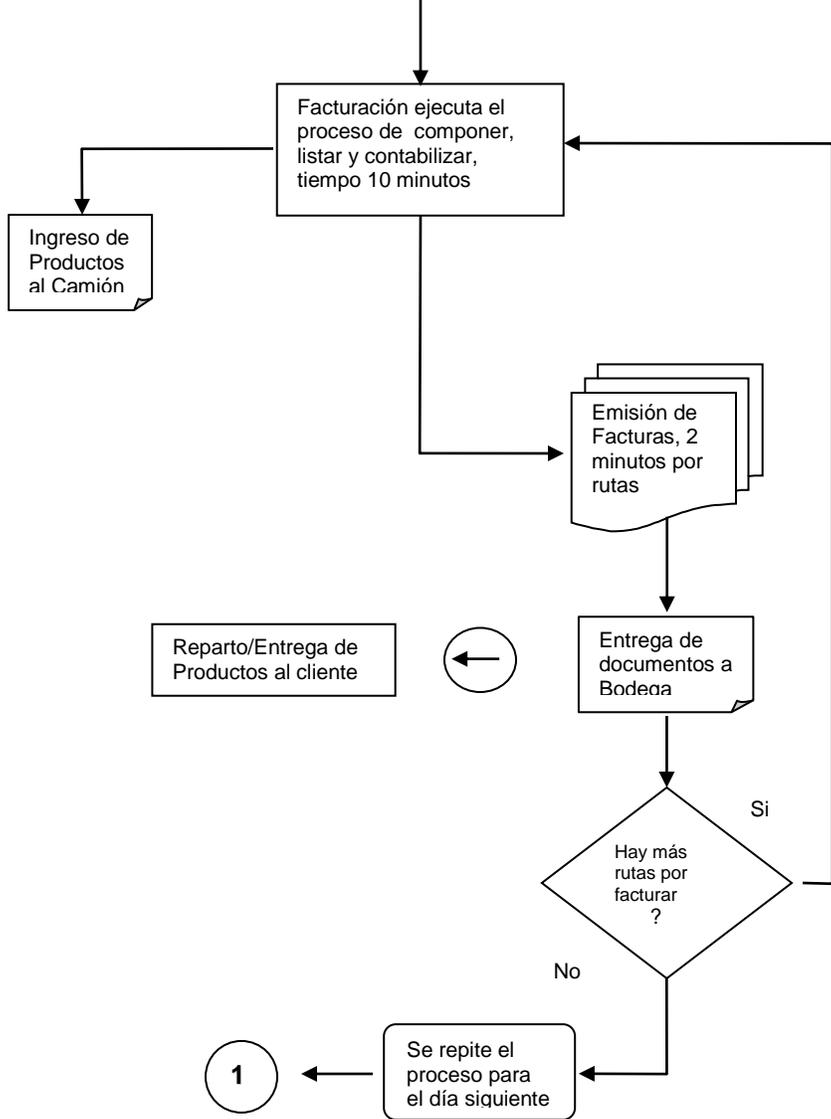


Figura 17. Modelo de servicio al cliente.

5.4 Diagrama de procesos

Figura 18. Flujo de Procesos





- La empresa cuenta con un enlace de comunicación alternativo en caso de inconvenientes con el enlace primario que lo facilita Pronaca, adicional cuenta con una plataforma tecnológica que asegura el normal funcionamiento de sus actividades con el aplicativo, esto es, una buena infraestructura de red y suministro eléctrico certificado por una empresa o especialista en el tema, (estabilizadores de corriente UPS, programa de protección para virus y computadores con un desempeño adecuado)
- Inician las actividades y terminan sus actividades de 06:00 AM a 20:30 PM,
- Dejan pesado y facturadas todas las preventas para el día siguiente.
- El área de bodega y despacho realiza el proceso de pedido de compra a Pronaca, un mínimo porcentaje lo realiza en coordinación con el área de Facturación y Gerencia
- Los retornos de productos no son ingresados en el Sistema el mismo día en que el área de bodega los recibe
- Actualmente la sincronización y generación de las preventas por cada ruta toma alrededor de 15 a 20 minutos cuando todo está normal.
- El 30 % de los vendedores no llevan las PDA's para la respectiva toma de pedidos, indican que por lo peligroso del sector no lo hacen, toman el pedido manualmente y lo ingresan cuando retornan a oficina. Realizar esta tarea les toma más o menos unos 30 minutos por ruta

Actividades que se realizan por cada área

Área de bodega y despacho

Por lo general empiezan la jornada de 06h00 a 20h00,

- Pesan de 6 a 8 Rutas
- Empiezan por lo general con la carga de los productos a los camiones ya que el producto queda pesado y facturado el día anterior, en caso de tener rutas por pesar proceden paralelamente con el proceso de captura de pesos, tiempo estimado 30 a 40 minutos.
- Los camiones empiezan a salir de 6h30 a 10h00 a entregar los productos a los clientes
- De 10h00 hasta 14h00 PM por lo general reciben los pedidos de productos de cárnicos y secos en sitio de trabajo, pocos son los Distribuidores que retiran el producto de los almacenes de Pronaca. Una vez efectuada la recepción del producto envían el documento (orden de compra) a facturación para que sea registrado en el Sistema, tiempo estimado una hora con veinte minutos aproximadamente
- Realizan el pedido de compra a Pronaca, este proceso lo empieza más o menos a partir de las 12:00 PM, toma alrededor de unos 40 minutos entre importar la información, ingresar los pedidos, exportarlo y generarlo para que se genere la orden respectiva
- A partir 15h00 por lo general bodega recibe los productos que por diversas circunstancias retornan, realizan el respectivo chequeo e ingreso a cámara, envía el documento con su aprobación al área de facturación para que sea registrado en el Sistema, esto último lo realizan por lo general al día siguiente
- A partir de las 16h00 (dependiendo si ya bajaron las ordenes de ventas) empiezan el proceso para la toma de pesos, para este proceso utilizan el sistema de pesos reales bajan todas las sugerencias de BaaN al Sistema, este proceso toma alrededor de 7 minutos

- Proceden con la toma de pesos mediante el Sistema de pesos reales (scanner y/o balanza) toma alrededor de 30 minutos pesar cada ruta, en el caso de registrar el peso manual esto toma alrededor de 20 a 25 minutos
- La toma de inventario la realizan una vez al mes

Gerencia

- Realiza las aprobaciones de las ordenes de pedido a Pronaca
- Procesa las ordenes de recuento cíclico (ajustes a inventarios), tiempo promedio por orden 5 minutos dependiendo del número de ítems

Facturación

Comienzan sus actividades a partir de las 08h00 – 12h30 y 16h00 20h30

- A partir de las 10:00 AM atienden todo lo concerniente a las recargas o ventas manuales (VMR's) hasta la 15:00 PM, tiempo promedio de 5 minutos en realizar un orden manual Proceden con la revisión y la recepción de la orden de compra en el sistema, es necesario realizar este proceso para que haya stock, tiempo 20 minutos
- Registran los retornos o devoluciones del día anterior, esto es a partir de las 11h00 AM
- A partir de las 16:00 PM conformen van llegando los vendedores proceden con la sincronización de las PDA's, tiempo aproximado 1 minuto 40 segundos por vendedor
- Realizan el proceso de Importación de datos desde Sysgold, Importa el archivo de control de Intercambio, Clientes de BaaN a Sysgold y líneas de órdenes de Ventas, este último genera las ordenes de ventas (VNI's) para el día siguiente. Tiempo 15 minutos promedio por cada ruta cuando todo está bien.

Proceso de captura de peso y facturación.

- Proceden con el proceso de lanzar las sugerencias mediante lotes, es decir, se especifica el rango de órdenes de ventas (desde y hasta) relacionadas con el vendedor, tiempo 1 y 30 minutos aproximadamente por cada ruta
 - Se generan las sugerencias mediante la asignación de un nombre de proceso, que vendría hacer el rango de órdenes de ventas previamente lanzadas, tiempo 2 a 3 minutos aproximadamente por cada ruta
 - En caso de tener insuficiencias por derogaciones de productos que no han realizado, se procede con las correcciones de las mismas
 - Sí el área de bodega ha realizado la toma manual de los pesos, entonces facturación procederá al ingreso de los mismos. Una vez realizado lo anterior ya sea por cualquier de las dos vía sea esta manual o automática, proceden a ejecutar el proceso de componer facturar y contabilizar la ruta, la emisión de facturas se la realiza mediante impresora láser, lo cual agiliza mucho el proceso.
- Se envían las facturas al área de despacho para que queden en custodia para el día siguiente que empieza el reparto del Producto, tiempo 12 minutos
- Generar el reporte de pedidos, toma alrededor de 8 a 10 minutos por rutas
 - A partir de las 19:30 PM exportan los datos archivos históricos de venta, archivos a Sysgold.
 - Generan las guías de remisión, tiempo estimado 10 minutos, no todos los Distribuidores realizan este proceso.

Fuerza de ventas y procesos de información para las pdas

Utilizan los equipos PDA's para la toma de preventas y recaudos o cobranzas en el sitio de visita. Empiezan sus actividades a partir de las 7h00 sincronizando sus PDA's para actualizar la información, salen a visitar a los clientes a partir de las 7h30 a 8h00 AM

A partir de las 15:30 PM comienzan a llegar los vendedores, facturación sincroniza las PDA's tiempo estimado 1 minuto 30 segundo

El usuario de Facturación realiza el proceso de Importación de datos desde Sysgold Importa el archivo de control de Intercambio, Clientes de BaaN a Sysgold y líneas de órdenes de Ventas, este último proceso genera las ordenes de ventas(VNI's) para comenzar el proceso de facturación, tiempo 15 minutos promedio por cada ruta.

5.5 Ciclo del negocio

La empresa inicio sus actividades hace 15 años como distribuidor exclusivo de Pronaca, con la nueva estructura se estima podrían mantenerse 10 años acoplándose a los avances tecnológicos y cumpliendo con las expectativas del mercado, así como innovando en tecnología y capacitando a su personal.

5.6 Inversión en insumos y tecnología

En relación a la nueva estructura la inversión que se necesita es de \$126,44,14. A continuación detalle de los activos fijos tabla 20.

Tabla 21 Inversión de Activos de para la nueva estructura**INVERSION ACTIVOS PARA NUEVA ESTRUCTURA**

UND	Edificios	Edificios	Costo Histórico
	Adecuación Edificios	Edificios	8.534,43
	Equipo de Computación		
1	TABLET		770,00
1	PORTABLE		1.300,00
1	COMPUTADOR		830,00
1	PC INTERL PENTIUM RECEPCION		800,00
1	CELULAR		1.142,40
1	TABLET		312,48
1	CJA AMPLIFICADA HP AUDIO		545,00
1	IMPRESORA EPSON 2355		290,00
1	COMPUTADOR HPZBOOK		2.531,20
1	LAPTO		1.389,00
1	CELULAR		269,30
1	CPU		700,00
1	CPU		700,00
1	IMPRESORA		1.463,21
1	CELULAR BLACKBERRY		509,00
1	TABLET		249,00
1	LAPTO		1.086,00
1	PC XTRAIL		947,60
1	BLACKBERRY		798,00
1	COMPUTADORA		743,00
2	CELULARES-PDA		578,00
1	COMPUTADORA		713,00
1	CELULARES-PDA		323,68
2	IMPRESORA PDA		900,00
6	HTC		1.734,00
1	HTC		289,00
1	HTC		289,00
5	EQUIPOS HP		1.680,00
1	CELULAR		208,00
1	IMPRESORA		487,20
5	HP K3		1.500,00
	TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION		26.077,07

Maquinaria y Equipo

1	EXTRACTOR	Maquinaria y Equipo	205,54
1	LAMPARA	Maquinaria y Equipo	290,00
1	LAVADORA DE CAMIONES	Maquinaria y Equipo	401,61
1	CONGELADOR	Maquinaria y Equipo	492,56
1	CAMARAS Y VIDEOS BALANZA ELECTRONICA ACERO	Maquinaria y Equipo	605,08
1	INOXIDABLE	Maquinaria y Equipo	710,00
1	CAMARAS Y VIDEOS	Maquinaria y Equipo	605,08
1	CAMARAS Y VIDEOS	Maquinaria y Equipo	605,08
	TOTAL MAQUINARIA & EQUIPO		3.914,94

ESTRUCTURA DE PANELES -ANDEN 68.852,23

Muebles y Enseres

1	ESCRITORIO RECTANGULAR	Muebles y Enseres	1.050,00
1	ARCHIVADOR DE 4 GAVETAS METALICO	Muebles y Enseres	220,00
1	ANAQUEL PARA CAFETERIA	Muebles y Enseres	357,14
1	REPISERO	Muebles y Enseres	248,40
1	ARCHIVO 2 GAVETAS	Muebles y Enseres	120,00
2	ARCHIVOS AEREOS	Muebles y Enseres	220,00
1	ARCHIVOS AEREOS GERENCIA	Muebles y Enseres	110,00
1	COUNTER	Muebles y Enseres	550,00
1	DIVISION AMBIENTE	Muebles y Enseres	600,00
1	MESA REUNION	Muebles y Enseres	400,00
1	MESA REVISTERO	Muebles y Enseres	120,00
1	PORTA CARPETAS	Muebles y Enseres	450,00
1	PUESTO TRABAJO 8 PERSONAS	Muebles y Enseres	970,00
8	SILLAS SENA	Muebles y Enseres	360,00
4	SILLAS SECRETARIA	Muebles y Enseres	320,00
1	SOFA TRIPLE S/B	Muebles y Enseres	320,00
1	SILLON IMPORTADO	Muebles y Enseres	258,93
1	ARCHIVOS AEREOS	Muebles y Enseres	110,00
2	ESCRITORIOS RECTOS	Muebles y Enseres	440,00
1	ESTACION TRABAJO 2 PERSONAS	Muebles y Enseres	420,00
2	SILLAS SECRETARIA	Muebles y Enseres	160,00
1	ARCHIVOS AEREOS	Muebles y Enseres	110,00
2	SILLAS SECRETARIA	Muebles y Enseres	160,00
1	ESCRITORIO EN L	Muebles y Enseres	320,00
1	AREA DE TRABAJO PARA 7 PERSONAS	Muebles y Enseres	240,00
2	ESCRITORIOS RECTOS	Muebles y Enseres	440,00
13	SILLAS SECRETARIA	Muebles y Enseres	1.040,00

TOTAL MUEBLES Y ENSERES 10.114,47

Vehículos			
1	THERMOKING HINO GSC 6290	Vehículos	3.150,00
1	THERMOKING MITSUBISHI GMY 569	Vehículos	2.650,00
1	THERMOKING HINO GRU 655	Vehículos	3.150,00
TOTAL VEHICULOS			8.950,00

TOTAL INVERSION ACTIVOS 126.443,14

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

Se realizó un análisis de la maquinaria, vehículos que posee la empresa con el fin de establecer cuáles son los activos necesarios para la nueva estructura, en relación a los kilos de ventas, los días de rotación de inventario, tanto de ALSODI S.A. actualmente, como de los distribuidores que están cerrando para poder estimar la necesidad.

Tabla 22 Venta mensual en kilos

Venta en kilos y dólares							
Distribuidor Zonal	Unidad Común Kg	Miles Dólares Bruto	No Cltes	Frecuencia cárnicos	Frecuencia secos	Días inv. cárnicos	Días inv. secos
PXXXX	124742,81	332,68	881	6	0	2	0
DXXXX	177537,92	397,78	957	6	2	2	4
FXXXX	139018,87	386,35	655	6	0	2	0
VXXXX	142837,48	340,52	1179	6	2	2	4
ALSODI	151545,98	349,34	1300	6	2	2	4
Total aproximado para Alsodi 2014	735683,06	1.806,67	4.972,00				

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

Tabla 23 Cálculo de recursos logísticos adicionales

(Costo anual)**Transporte**

Descripción	N°	Capacidad	Inversión
Vehículos alquilados	5/uni	3500 Kg.	\$ 115.090,00
Furgón	0/und		0
Equipo de Frío	3/und		\$ 8.950,00
Total inversión			\$ 124.040,00

1 cámara

Descripción	Cantidad	Inversión
Estructura (paneles - motores)	78 /m3	\$ 48.852,23
Anden	0 /m2	20000
Total inversión		\$ 68.852,23

1 bodega

Descripción	Cantidad	Inversión
Incremento	63 /m2	\$ 3.114,00
Gastos varios (estanterías)		\$ 800,00
Total inversión		\$ 3.914,00

COSTO LOGÍSTICO	\$ 196.806,23
----------------------------	----------------------

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

5.7 Recursos humanos

Para la nueva estructura se incrementa el número de empleados en un 106% y en dólares un aproximado de \$23.427,19.

Tabla 24 Personal nueva estructura

	INCREMENTO DE PERSONAL	PERSONAL ACTUAL	INCREMENTO DE PERSONAL	SUELDOS	% INCREMENTO
VENTAS	26	9	17	11.015,09	189%
REPARTOS	27	17	10	5103,07	59%
ALMACENAMIENTOS	11	4	7	3470,05	175%
ADMINISTRATIVO	10	6	4	3838,98	67%
TOTAL	74	36	38	23.427,19	106%

A continuación detallamos la nómina propuesta para la nueva estructura

Tabla 25 Nómina propuesta

<i>NOMINA PROPUESTA</i>			
No.	DIMENSION	CARGO	TOTAL DE INGRESOS
1	ADMINISTRATIVO	GERENTE	1.749,97
2	ADMINISTRATIVO	Gerentes y/o Afines	1.227,35
3	ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR(a) DE AREA DE COBROS	1.647,03
4	ADMINISTRATIVO	CONTADOR (CON TITUTLO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD Y 2 AÑOS DE EXPERIENCIA	1.336,23
5	ADMINISTRATIVO	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE CONTABILIDAD	848,61
6	ADMINISTRATIVO	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	312,37
7	ADMINISTRATIVO	SECRETARIA / OFICINISTA	391,12
8	ALMACENAMIENTO	CONSERJE / PORTERO	542,80
9	ALMACENAMIENTO	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	1.286,74
10	ALMACENAMIENTO	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	451,70
11	ALMACENAMIENTO	DESPACHADOR / PERCHERO	584,07

12	ALMACENAMIENTO	AUXILIAR DE BODEGA	233,53
13	ALMACENAMIENTO	COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR	556,45
14	ALMACENAMIENTO	DESPACHADOR / PERCHERO	547,40
15	ALMACENAMIENTO	BODEGUERO - GUARDALMECEN	554,11
16	ALMACENAMIENTO	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	509,33
17	ALMACENAMIENTO		41,28
18	COBRANZAS	JEFE DE COBRANZAS	1.286,74
19	COBRANZAS	ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIER	451,35
20	COBRANZAS	ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINAN	483,86
21	REPARTO 2	DESPACHADOR / PERCHERO	308,52
22	REPARTO 2	CHOFER: PARA CAMIONES PESADOS HASTA 4,5 TONELADAS.	574,61
23	REPARTO 2	DESPACHADOR / PERCHERO	440,20
24	REPARTO 2	REPARTO	291,36
25	REPARTO 3	DESPACHADOR / PERCHERO	534,29
26	REPARTO 3	CHOFER: PARA CAMIONES PESADOS HASTA 4,5 TONELADAS.	465,44
27	REPARTO 3	REPARTIDOR(a)	482,76
28	REPARTO 4	DESPACHADOR / PERCHERO	445,79
29	REPARTO 4	DESPACHADOR / PERCHERO	439,55
30	REPARTO 4	CHOFER: para camiones pesados hasta 4,5 toneladas.	568,95
31	REPARTO 5	CHOFER DE REPARTO	685,90
32	REPARTO 5	DESPACHADOR	518,37
33	REPARTO 5	DESPACHADOR / PERCHERO	405,80
34	REPARTO 6	DESPACHADOR	438,91
35	REPARTO 6	DESPACHADOR / PERCHERO	403,51
36	REPARTO 7	DESPACHADOR / PERCHERO	540,21
37	REPARTO 7	REPARTIDOR(a)	486,06
38	REPARTO 8	DESPACHADOR	493,71

39	REPARTO 8	REPARTIDOR/SEPACHADOR	485,41
		CHOFER: PARA CAMIONES PESADOS HASTA 4,5 TONELADAS.	904,61
40	REPARTO 8		
41	REPARTO 9	DESPACHADOR / PERCHERO	408,69
42	REPARTO 9	DESPACHADOR / PERCHERO	520,03
43	REPARTO 10	DESPACHADOR / PERCHERO	436,12
44	REPARTO 10	DESPACHADOR / PERCHERO	425,66
45	REPARTO 11	REPARTIDOR(a)	497,04
46	REPARTO 11	DESPACHADOR / PERCHERO	445,75
47	VENTAS	VENDEDOR / A	498,19
48	VENTAS	VENDEDOR / A	566,74
49	VENTAS	VENDEDOR / A	542,49
50	VENTAS	VENDEDOR / A	662,24
51	VENTAS	VENDEDOR / A	493,26
52	VENTAS	VENDEDOR / A	608,14
53	VENTAS	VENDEDOR / A	316,60
54	VENTAS	VENDEDOR / A	673,57
55	VENTAS	COORDINADOR / AFINES	1.119,68
56	VENTAS	VENDEDOR / A	706,67
57	VENTAS	COORDINADOR / AFINES	1.157,77
58	VENTAS	VENDEDOR / A	200,51
59	VENTAS	VENDEDOR / A	738,93
60	VENTAS	VENDEDOR / A	673,45
61	VENTAS	VENDEDOR / A	639,14
62	VENTAS	VENDEDOR / A	347,23
63	VENTAS	VENDEDOR / A	544,75
64	VENTAS	VENDEDOR / A	347,23
65	VENTAS	VENDEDOR / A	569,66
66	VENTAS	VENDEDOR / A	587,81
67	VENTAS	VENDEDOR / A	524,29
68	VENTAS	VENDEDOR / A	610,58
69	VENTAS	VENDEDOR / A	689,64
70	VENTAS	VENDEDOR / A	783,93
71	VENTAS	VENDEDOR / A	773,81
72	VENTAS	VENDEDOR / A	720,87
TOTAL NOMINA PROPUESTA			43.786,45

A continuación detallamos la funciones de 7 de los cargos que se desempeñan en la empresa:

Gerente general o propietario

- Responsable de analizar datos estadísticos del crecimiento para la elaboración del presupuesto anual tanto de ventas como de gastos.
- Responsable de que se cumpla los volúmenes y presupuestos establecidos.
- Responsable de que se cumpla con las estrategias de comercialización y distribución.
- Analiza los reportes o informes por ruta, por vendedor, por cliente, por líneas, etc.
- Analiza las evaluaciones de cumplimiento de la distribuidora y toma correctivos necesarios.
- Supervisa el trabajo de todo el personal de ventas y administrativo.
- Responsable de las inversiones de capital.
- Responsable del desarrollo de la distribuidora.
- Autoriza pagos a proveedores.
- Autoriza gastos de viaje, vales de caja, nota de crédito, nota de débito, etc.
- Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos.
- Mantiene reuniones periódicas con su equipo de trabajo.
- Da seguimiento y continuidad a las directrices del Jefe de ventas – Pronaca.

Contador

- Recopila toda la información necesaria para preparar periódicamente los estados financieros (balance general, de resultados) y otros estados de operación que se necesiten, así como también elaborar el análisis de cuentas que conforman dichos estados.
- Supervisa la toma de inventarios físicos periódicos, su preparación, valuación y ajuste de diferencias.
- Calcula y contabiliza las nóminas mensuales, lo que incluye sueldos, salarios, aportes y provisión de beneficios sociales.
- Mantiene un registro y contabilización de los activos fijos y jabas, el mismo que debe reflejar correctamente tanto el costo como su depreciación y amortización
- Codifica gastos, facturas de compras, de la distribución para su registro contable.
- Corrige stocks por devoluciones, producto caducado, faltantes de peso, diferencia de inventarios
- Contacta con proveedores para adquisiciones y servicios varios.
- Coordina el pago a proveedores y cheques emergentes aprobados por la Gerencia.
- Paga impuestos, trámite de permisos de funcionamiento, etc.
- Controla y reporta a la Gerencia la asistencia del personal de acuerdo a las políticas establecidas.
- Elabora el libro bancos en forma diaria, para la realización mensual de la conciliación bancaria

- Controla la numeración secuencial de los ingresos y egresos de caja, originados los primeros por depósitos de clientes y los segundos por desembolsos o pagos a proveedores
- Realiza arqueos sorpresivos de remesas cobradas, caja chica y cheques posfechados al personal de recaudación y demás involucrados en el cobro a clientes.
- Monitorea frecuentemente el saldo en bancos para evitar sobregiros ocasionales o permanentes y poder aprobar el pago de todos los comprobantes.
- Elabora el presupuesto de gastos e inversiones anuales de la distribuidora para la aprobación de la Gerencia.
- Analiza y reporta el comparativo de gastos e inversiones reales vs. Presupuesto aprobado.
- Analiza índices de gestión.

Coordinador de ventas

- Elabora y controla los índices de gestión establecidos para cada vendedor, diariamente, semanalmente, o mensualmente de acuerdo a las necesidades.
- Elabora y analiza los datos estadísticos de venta, crecimientos, presupuestos de ventas en forma periódica.
- Supervisa y controla las rutas de los vendedores, choferes y ayudantes de reparto.
- Elabora el presupuesto de venta mensual por vendedor y entrega los avances del mismo a todo el equipo.
- Realiza, actualiza y analiza el portafolio de productos de sus rutas de venta y de sus clientes.

- Supervisa la actualización semanal de clientes en el sistema.
- Supervisa y controla ruterros.
- Visita periódica a todos los clientes.
- Responsable del servicio al cliente.
- Responsable de los censos de clientes en el territorio asignado cada 6 meses, reestructura rutas y zonas.
- Recibe reportes de novedades de sus clientes y brinda soluciones.
- Realiza reportes de nuevos clientes a la Gerencia semanalmente en número de clientes, con la venta en kilos y dólares.
- Actualiza y analiza el porcentaje de participación para cada vendedor por producto y línea.
- Apoya en la selección del personal de ventas.
- Realiza todas las demás funciones inherentes a su función de acuerdo a las instrucciones de la Gerencia.
- Responsable de la comunicación de ventas con el Jefe de Ventas de Pronaca.
- Supervisa el cumplimiento diario del plan de despacho.
- Responsable del envío de reportes semanales e índices de gestión a las oficinas de Pronaca en Quito.

Vendedor

1. Ingreso a la Distribuidora a la hora que convenga con el administrador.
2. Estar uniformado de acuerdo a la política de Pronaca y muy bien presentado.

3. Verificación de asignación de productos de acuerdo a portafolio base y a las ventas históricas.
4. Reunión con choferes y ayudantes para conocer novedades en las entregas.
5. Novedades y recomendaciones del vendedor a los choferes y ayudantes.
6. Verificar con el Administrador los descuentos puntuales y productos críticos.
7. Planificar la ruta del día con prioridades.
8. Recepción de facturas por cobrar de acuerdo al vencimiento y ruta de preventa.
9. Revisión de su material de trabajo:
 - a. Portafolio de productos con su asignación.
 - b. Lista de precios.
 - c. Catálogo.
 - d. Listado de descuentos.
 - e. Notas de Pedido.
 - f. Recibos de cobros.
 - g. Rutero.
 - h. Plano de la zona.
 - i. Calculadora.
 - j. Esferográfico.
10. Salida de la distribuidora al primer cliente.
11. Saludo al cliente mencionando su nombre.
12. Romper el hielo.

13. Cobrar la factura anterior.
14. Emite el recibo de cobro.
15. Recibe los comentarios de las ventas y sus novedades.
16. Verifica en las perchas el stock de productos
17. Ordena los productos de acuerdo al sistema FIFO.
18. Compara el stock con el histórico de ventas y prepara un pedido sugerido.
19. Verifica en los equipos de frío el stock de embutidos y congelados.
20. Retira el producto caducado, lechoso o con pérdida de vacío.
21. Ordena el producto de acuerdo al sistema FIFO.
22. Compara el stock con el histórico de ventas y prepara un pedido sugerido.
23. Presenta el pedido sugerido al cliente y recomienda incremento de la compra de productos con descuento y/o promociones.
24. Recomienda la compra de productos nuevos o por incremento de portafolio.
25. Aprobación del pedido por parte del cliente.
26. Ratifica el pedido el vendedor.
27. Colocación de material POP.
28. Análisis de la competencia, precios y productos.
29. Despedida del cliente y comunica el día de la próxima visita.
30. Sigue la ruta en forma secuencial de acuerdo al plan del día.
31. Ingresa a la distribuidora en la tarde.
32. Entrega en caja los valores recaudados acompañado con los recibos de cobro y las facturas.
33. Entrega las facturas no cobradas y las novedades de cartera que existieron.

34. Entrega de los pedidos totalizados y sus novedades al Bodeguero.
35. Reunión con el administrador de la distribuidora para indicar novedades de los clientes, competencia, precios, promociones, servicio de entrega y cartera.
36. Salida de la distribuidora.

Bodeguero

Responsable de administrar el inventario de los productos y embalajes, responsable por la organización del ABC de la demanda y rotación de los productos. Identificación de productos y separación de no conformidades, manejo de la limpieza y sanitización de las cámaras, custodia absoluta sobre los productos, llevar registros en Kardex de movimientos tanto de ingresos como egresos, ajuste de stock. Administrar el despacho de pedidos, armar los picking de acuerdo a los pedidos. Manejo de retornos y devoluciones, embalajes, registros de temperatura, etc. Elaboración de guías de remisión, y hacer cumplir las BPM.

- Responsable de los stocks de las cámaras.
- Responsable de elaborar los pedidos, enviar el mismo a las oficinas de Pronaca.
- Responsable de la recepción del producto, verificando los pesos con la factura.
- Responsable de preparar los productos para la entrega a cada cliente de acuerdo al pedido elaborado por el vendedor.
- Responsable del control e inventario de cámaras.
- Responsable de los stocks mínimos para la venta en la zona asignada.

- Responsable de las actividades de servicios generales tales como, mantenimiento de cámaras, vehículos, limpieza de cámaras, sitio de carga y descarga, limpieza de las oficinas, etc. autorizadas por la Gerencia.
- Responsable del manejo del producto cuidando en todo momento la asepsia.
- Controla constantemente la temperatura de las cámaras.
- Controla las fechas de caducidad y características de los productos.

Ayudante de bodega

Responsable de toma de inventarios físicos de productos, organización de cámaras y movimientos de productos a la recepción y despachos, ejecución de la limpieza de jabas y cámaras, recepción de jabas, recepción de devoluciones y retornos. Manipular productos para almacenamiento, y cumplir con las BPM. Tiene que realizar las actividades que el bodeguero le indique, tales como apoyar en la recepción y despacho de productos, ordenamiento de producto en las cámaras; limpieza de cámaras, espacio de carga y descarga, oficinas.

Chofer

Capaz de brindar el cliente un buen servicio a través de trato cordial, amable y de confianza en el momento de la entrega. Responsable por la conducción y mantenimiento general del vehículo, debe garantizar la cadena de frío en toda su labor de entrega, ayudar a la ubicación, selección y estiba de productos interno como externo de la carga del furgón a clientes. Recibir jabas vacías y custodiar la unidad de reparto. Realizar controles de mantenimiento en toda la unidad a su cargo. Cumplir con la planificación de las entregas.

- Responsable de las entregas del producto a cada punto de venta de acuerdo a un programa establecido que determina distancias y horarios.
- Realizar las entregas en la mañana, para lo cual apoyará en la carga del, así como en la entrega del producto.
- Recibirá de parte de la secretaria, las facturas que no han sido cobradas y que están dentro de la ruta, en el documento elaborado para este fin.
- Deberá realizar los cobros en las ventas de contado, así como en los clientes a crédito.
- Deberá entregar el producto al cliente, con la debida verificación con la factura, para evitar futuros reclamos, y hará firmar el recibí conforme, y entregará el original en caso de ventas al contado, y la copia en caso de ventas a crédito.
- Ordenará el producto en las vitrinas frigoríficas, verificando la temperatura, la cual debe estar a menos de 4° C.
- Verificará si tiene productos caducados, o en mal estado para que informe al Jefe de ventas o Gerente, sobre el particular, para que se tome las medidas concernientes.
- Cuidará del mantenimiento del vehículo, así como del equipo de frío, el cual no puede ser apagado, mientras tengamos producto en el furgón.
- Entregará al término de la jornada, las facturas firmadas adjunto al documento establecido para el efecto, así como los valores por cancelación de facturas de contado y a crédito.
- Entregará las novedades encontradas en el mercado, actividades de la competencia, precios, etc.

- Cuidará de la imagen de la empresa y de los productos, dando el ejemplo en el manejo del producto, asesorando al cliente a dar el manejo, cuidando en todo momento la asepsia.
- Deberá entregar los recibos de combustible, así como los de mantenimiento.
- Indicará de nuevos negocios, que por uno u otro motivo desean de nuestra atención.
- Deberá lavar el vehículo todos los días, de forma especial el interior del furgón.

Ayudante de entrega

Responsable de realizar las entregas al cliente brindando un excelente servicio traducido en un trato amable, cordial, lleno de confianza, capaz de poder cubrir las expectativas del cliente durante la entrega, es encargado de recolectar el dinero por cada entrega y depositarlo en la caja de seguridad, custodia el inventario del producto en el furgón, realizar en formato al término de la ruta todas las liquidaciones de facturas y dinero recaudado.

Cumplir con la ruta planificada de acuerdo a su secuencia, trabajar con el vendedor de manera permanente para retroalimentar de requerimientos adicionales de los clientes, control sobre los embalajes diarios de ruta.

- En el caso de que se contraten unidades de transporte para realizar las entregas del producto, deberá realizar las funciones del Chofer.
- Dará todo el apoyo para la carga y descarga del producto, verificando que el producto que se entrega este de acuerdo a la factura.
- Apoyará al chofer en todas las actividades de entrega en el punto de venta, siendo educado, colaborador y entusiasta. Procurando en todo momento exhibir los productos en

las vitrinas frigoríficas, observando que el producto antiguo salga primero y luego el que están entregando.

- Colocará el material publicitario en el mejor sitio del negocio, por su visibilidad e impacto que puede generar en el consumidor.
- Apoyará la Limpieza diaria del vehículo de reparto.

6 Análisis financiero

6.1 Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento.

Los accionistas de ALSODI S.A. inyectaran \$126,443 de capital a la compañía, a pesar que este proyecto necesita de una inversión de \$55,1154 pero el proyecto viene de la mano de un subsidio por así decirlo de su proveedor para el primer año de \$67,000 y un descuento de distribuidor que pasaría de 8% mas 2% de merma al 14%, cuya ingresos brutos serian de un 13% con unos gastos 8% y una rentabilidad neta de 2%, con lo que se cubriría la inversión del nuevo proyecto, en lo que se refiere a los gastos de nómina, vigilancia y alquiler de camiones.

6.2 Ingresos-egresos proyectados

De acuerdo a los análisis realizados por los gerentes de ventas de Pronaca, se estima un incremento de ventas del 43% para el primer año , 38% para el segundo, 35% para el tercero y para el cuarto y quinto año se mantiene un crecimiento de un 20%

Tabla 26 Proyección y variación de Ventas

	ACTUAL		PROYECCIONES							
	2013	2014	Variación 2014 vs 2013		Variación 2015 vs 2014		Variación 2016 vs 2015		Variación 2017 vs 2016	
INGRESOS POR VENTAS ANUALES	4.989.371,97	7.119.905,64	43%	9.848.557	38%	13.295.552,38	35%	15.954.662,86	20%	19.145.595,43
INGRESOS MENSUALES	415780,9975	593325,47		820713,11		1107962,699		1329555,238		1595466,286

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

(Kaplan, 2002)

6.3 Flujos de caja proyectados

Para el cálculo de los flujos en la inversión inicial no se considera el gasto por pago de la nómina de personal nuevo, ni los gastos de vigilancia, ya que estos están considerados en los rubros gastos fijos y variables, solo se considera la compra y adecuación de los activos fijos.

Tabla 27 Flujo de Caja Proyectada 2014 al 2018

ALSODI S.A.					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	2014	2015	2016	2017	2018
INVERSIÓN FIJA*	\$ (126.443,14)				
UAIT	\$ 92.998,78	\$ 158.273,12	\$ 211.752,84	\$ 253.094,49	\$ 302.529,72
Pago Part. Trab.	\$ 13.949,82	\$ 23.740,97	\$ 31.762,93	\$ 37.964,17	\$ 45.379,46
Pago de IR	\$ 18.181,26	\$ 29.597,07	\$ 39.597,78	\$ 47.328,67	\$ 56.573,06
EFFECTIVO NETO	\$ (1.313,28)	\$ 211.611,16	\$ 283.113,55	\$ 338.387,33	\$ 404.482,23
(+) Deprec. Área Vent	\$ 16.622,40	\$ 16.622,40	\$ 16.622,40	\$ 16.622,40	\$ 16.622,40
(+) Deprec. Área Adm.	\$ 12.430,80	\$ 12.430,80	\$ 12.430,80	\$ 12.430,80	\$ 12.430,80
(+) Aporte Accionistas					
(+) Subsidio Proveedor	\$ 67.000,00				
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 94.739,92	\$ 240.664,36	\$ 312.166,75	\$ 367.440,53	\$ 433.535,43
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 94.739,92	\$ 335.404,28	\$ 647.571,04	\$ 1.015.011,57
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 94.739,92	\$ 335.404,28	\$ 647.571,04	\$ 1.015.011,57	\$ 1.448.547,00

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

(Strickland, 2002)

De acuerdo a lo observado en los flujos de caja proyectado arroja resultados positivos y la recuperación en el mismo año de la inversión inicial, es decir con los resultados que refleja una incremento atractivo en el flujo de la compañía.

6.4 Proyección de los estados financieros

De acuerdo a los estados de pérdida y ganancias proyectados, el negocio refleja una rentabilidad neta de 1% la cual es un resultado positivo, pero a un no se ajustaría a la rentabilidad esperada que es del 2%, pero a pesar de esto los resultados son bastante atractivos, por lo que se considera un proyecto viable y bastante rentabilidad.

Tabla 28 Proyección de P & G

	PROYECCIONES				
	2014	2015	2016	2017	2018
VENTA NETA	7.119.905,64	9.848.557	13.295.552,38	15.954.662,86	19.145.595,43
COSTO DE VENTAS	6.217.894,83	8.488.858	11.459.958,46	13.751.950,15	16.502.340,19
% COSTO DE VENTA	87,33%	86,19%	86,19%	86,19%	86,19%
UTILIDAD BRUTA	902.010,81	1.359.699	1.835.593,92	2.202.712,70	2.643.255,24
% UTILIDAD BRUTA	12,67%	13,81%	13,8%	13,8%	13,8%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	93.278,92	171.204	231.125,98	277.351,18	332.821,41
GASTOS DE VENTAS	268.436,95	409.557	552.901,68	663.482,02	796.178,42
GASTOS LOGISTICOS	454.242,35	628.027	847.835,80	1.017.402,96	1.220.883,55
OTROS GASTOS	166,94	0	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS	-11.505,53	-11.576	-11.691,59	-11.808,50	-11.926,59
UTILIDAD OPERACIONAL	97.391,18	162.487	215.422,05	256.285,05	305.298,45
GASTOS FINANCIEROS	4.422,48	4.232	3.693,60	3.223,53	2.813,29
INGRESOS FINANCIEROS	-30,08	-18,05	-24,40	-32,97	-44,56
UTILIDAD ANTES PARTICIP. E					
IMPUESTOS	92.998,78	158.273	211.752,84	253.094,49	302.529,72
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	13.949,82	23.740,97	31.762,93	37.964,17	45.379,46
IR	18.181,26	29.597,07	39.597,78	47.328,67	56.573,06
IMPUESTOS	32.131,08	53.338	71.361	85.293	101.953
UTILIDAD NETA	60.867,70	104.935	140.392,13	167.801,65	200.577,20
% UTILIDAD	0,9%	1,07%	1,06%	1,05%	1,05%

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

(Strickland, 2002)

6.5 Punto de equilibrio

Se puede observar, que la empresa cuenta desde el año anterior a este proyecto unas ventas superiores a su punto de equilibrio en un 6% y en el año que arranca el proyecto en un 9% adicional de ventas en relación a su punto de equilibrio, por lo que refleja resultados satisfactorios.

Tabla 29 Punto de Equilibrio

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS NETAS	4.989.371,97	7.119.905,64	9.848.557,32	13.295.552,38	15.954.662,86	19.145.595,43

PUNTO DE EQUILIBRIO: GABUCHIS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gasto Fijo	4.662.329,88	6.389.096,67	8.660.059,96	11.631.160,30	13.923.151,99	16.673.542,03
Gasto Variable (Gto Variable + Cto Ventas)	25167,48	123912,43	161.963,27	403.882,93	323.927,95	807.767,27
Punto de Equilibrio Anual	4.685.966,92	6.502.259,80	8.804.859,22	11.995.552,76	14.211.692,37	17.407.998,77

Diferencia entre Venta Anual & PE	303.405,05	617.645,84	1.043.698	1.300.000	1.742.970	1.737.597
-----------------------------------	------------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A.

(Harrington, 1994)

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

$$P.E = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Gasto Variable}}{\text{Ventas Netas}}}$$

6.6 Análisis de sensibilidad

Como podemos observar en los dos escenarios propuestos:

1er escenario: Se mantiene las ventas proyectadas de acuerdo a lo indicado por el proveedor en el costo de venta se mantiene en un 86% y una utilidad bruta de 16% con flujos netos positivos en todos los periodos como podemos observar en el siguiente cuadro. Cabe indicar que se está considerando la inversión de \$126,443, la misma que es cancelada en el 2do año.

Tabla 30 Análisis de sensibilidad 1er escenario

ALSODI S.A.
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (126.443,14)					
VENTAS	\$	7.119.905,64	\$ 9.848.557,32	\$ 13.295.552,38	\$ 15.954.662,86	\$ 19.145.595,43
(-) Costo de Venta	\$	(6.217.894,83)	\$ (8.488.858,12)	\$ (11.459.958,46)	\$ (13.751.950,15)	\$ (16.502.340,19)
(=) Utilidad Bruta	\$	902.010,81	\$ 1.359.699,20	\$ 1.835.593,92	\$ 2.202.712,70	\$ 2.643.255,24
(-) Gastos Administrativos	\$	(93.278,92)	\$ 171.204,43	\$ 231.125,98	\$ 277.351,18	\$ 332.821,41
(-) Gastos de Ventas	\$	(722.846,24)	\$ (1.037.583,32)	\$ (1.400.737,48)	\$ (1.680.884,98)	\$ (2.017.061,97)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$	85.885,65	\$ 493.320,31	\$ 665.982,42	\$ 799.178,90	\$ 959.014,68
(-) Gastos Financieros	\$	(4.422,48)	\$ (4.232,21)	\$ (3.693,60)	\$ (3.223,53)	\$ (2.813,29)
(+) Otros ingresos	\$	11.505,53	\$ 11.575,83	\$ 11.691,59	\$ 11.808,50	\$ 11.926,59
(+) Ingresos Financieros	\$	30,08	\$ 18,05	\$ 24,40	\$ 32,97	\$ 44,56
(=) UAIT	\$	92.998,78	\$ 500.681,98	\$ 674.004,80	\$ 807.796,84	\$ 968.172,54
Pago Part. Trab.	\$	(13.949,82)	\$ (23.740,97)	\$ (31.762,93)	\$ (37.964,17)	\$ (45.379,46)
Pago de IR	\$	(18.181,26)	\$ (29.597,07)	\$ (39.597,78)	\$ (47.328,67)	\$ (56.573,06)
EFFECTIVO NETO	\$	60.867,70	\$ 447.343,94	\$ 602.644,10	\$ 722.504,00	\$ 866.220,03
(+) Deprec. Área Prod.	\$	26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25
(+) Deprec. Área Adm.	\$	4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97
(+) Valor Residual de Act. Tang.						
(+) Recuperación Cap. Trabajo						
(+) Préstamo concedido	\$	(126.443,14)				
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$	(486.131,81)	\$ (34.419,22)	\$ 478.500,16	\$ 633.800,32	\$ 753.660,22
Saldo Periodo de Recuperación	\$	(486.131,81)	\$ (520.551,03)	\$ (42.050,87)		

TIR	63,41%
VAN	\$ 908.350,23
Pay Back	2,09 años

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A

2do:- escenario: La ventas se incrementan en 1% en relación a lo indicado por el proveedor, pero el costo de venta aumenta en 2% lo que arroja para el primer año un flujo negativo de \$-22,554, pero recuperándose el flujo ya para el segundo año.

Tabla 31 Análisis de sensibilidad 2do escenario

		ALSODI S.A.					
		ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VARIACIÓN
INVERSIÓN TOTAL	\$ (126.443,14)						
VENTAS		\$ 7.191.104,70	\$ 9.947.042,89	\$ 13.428.507,91	\$ 16.114.209,49	\$ 19.337.051,38	1%
(-) Costo de Venta		\$ (6.342.252,73)	\$ (8.658.635,28)	\$ (11.689.157,63)	\$ (14.026.989,16)	\$ (16.832.386,99)	2%
(=) Utilidad Bruta		\$ 848.851,97	\$ 1.288.407,61	\$ 1.739.350,27	\$ 2.087.220,33	\$ 2.504.664,40	
(-) Gastos Administrativos		\$ (93.278,92)	\$ 171.204,43	\$ 231.125,98	\$ 277.351,18	\$ 332.821,41	
(-) Gastos de Ventas		\$ (722.846,24)	\$ (1.037.583,32)	\$ (1.400.737,48)	\$ (1.680.884,98)	\$ (2.017.061,97)	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 32.726,81	\$ 422.028,72	\$ 569.738,77	\$ 683.686,53	\$ 820.423,83	
(-) Gastos Financieros		\$ (4.422,48)	\$ (4.232,21)	\$ (3.693,60)	\$ (3.223,53)	\$ (2.813,29)	
(+) Otros ingresos		\$ 11.505,53	\$ 11.575,83	\$ 11.691,59	\$ 11.808,50	\$ 11.926,59	
(+) Ingresos Financieros		\$ 30,08	\$ 18,05	\$ 24,40	\$ 32,97	\$ 44,56	
(=) UAIT		\$ 39.839,94	\$ 429.390,39	\$ 577.761,16	\$ 692.304,47	\$ 829.581,69	
Pago Part. Trab.		\$ (13.949,82)	\$ (23.740,97)	\$ (31.762,93)	\$ (37.964,17)	\$ (45.379,46)	
Pago de IR		\$ (18.181,26)	\$ (29.597,07)	\$ (39.597,78)	\$ (47.328,67)	\$ (56.573,06)	
EFFECTIVO NETO		\$ 7.708,86	\$ 376.052,35	\$ 506.400,45	\$ 607.011,63	\$ 727.629,18	
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	
(+) Valor Residual de Act. Tang.							
(+) Recuperación Cap. Trabajo							
(+) Préstamo concedido		\$ (126.443,14)					
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (486.131,81)	\$ (87.578,06)	\$ 407.208,57	\$ 537.556,67	\$ 638.167,85	\$ 758.785,40	
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (486.131,81)	\$ (573.709,87)	\$ (166.501,30)				

TIR	51,88%
VAN	\$ 647.453,49
Pay Back	2,41 años

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A

6.7 Resultados de la valoración del plan de negocios

Los índices de rentabilidad, así como el TIR, VAN y el PAY BACK arrojan resultados bastante positivos a lo largo de los 5 años proyectados, como se puede observar existe una alta recuperación de la inversión incluso en el primer año del proyecto.

Tabla 32 Índices de Rentabilidad

INDICES DE RENTABILIDAD						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ROS	0,85%	1,07%	1,06%	1,05%	1,05%	UTILIDAD NETA/VENTA
ROA	12,29%	14,22%	13,34%	11,80%	10,80%	UTILIDAD NETA/TOTAL ACTIVO
ROE	60,34%	72,40%	77,83%	80,75%	83,37%	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO
ROI	152,17%	262,34%	350,98%	419,50%	501,44%	UTILIDAD NETA/CAPITAL

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A

Tabla 33 Calculo de TIR y VAN

ALSODI S.A.
CÁLCULO DE TIR Y VAN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (126.443,14)					
UAIT		\$ 92.998,78	\$ 158.273,12	\$ 211.752,84	\$ 253.094,49	\$ 302.529,72
Pago Part. Trab.		\$ (13.949,82)	\$ (23.740,97)	\$ (31.762,93)	\$ (37.964,17)	\$ (45.379,46)
Pago de IR		\$ (18.181,26)	\$ (29.597,07)	\$ (39.597,78)	\$ (47.328,67)	\$ (56.573,06)
EFFECTIVO NETO		\$ 60.867,70	\$ 104.935,08	\$ 140.392,13	\$ 167.801,65	\$ 200.577,20
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25	\$ 26.960,25
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97	\$ 4.195,97
(+) Aporte Proveedor		\$ 67.000,00				
(+) Valor Residual de Act. Tang.						
(+) Recuperación Cap. Trabajo						
(+) Préstamo concedido		\$ (126.443,14)				
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (126.443,14)	\$ 32.580,78	\$ 136.091,30	\$ 171.548,35	\$ 198.957,87	\$ 231.733,42
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (126.443,14)	\$ (93.862,36)	\$ 42.228,94			

TIR	76,97%	
VAN	\$283.567,54	(\$ 0,00)
Pay Back	1,69 años	

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A

(Strickland, 2002)

Beneficio / Costo.- Se puede observar que por cada dólar invertido se obtiene una ganancia de \$224,26 lo cual es bastante satisfactorio para los accionistas.

Tabla 34 Cálculo Beneficio/ Costo

$$\text{B/C} = \frac{283.567,54}{126.443,14} = 2,24 = \$ 224,26$$

$$\text{B/C} = \frac{\text{VAN}}{\text{VAP}}$$

Fuente: Elabora por el autor basada en información proporcionada por ALSODI S.A

6.8 Impacto y sostenibilidad del negocio

De acuerdo a las cifras que observamos tanto en las proyecciones de ventas y los Estados de resultados Proyectados y los Flujos de cajas Proyectados, este Plan de Negocio genera un rubro considerable de empleos 38 empleados adicionales a los que mantiene actualmente es decir está generando más fuente de trabajo, lo que también constituye un incremento en rentabilidad del negocio, es decir es una inversión atractiva y satisfactoria para los accionistas, lo que puede ser un referente para otros accionistas que puedan ver reflejado que los negocios si generan utilidad.

7 Conclusiones

1.- El Mercado de ALSODI S.A. es atractivo ya que la demanda del sector es bastante alta, por lo que debemos considerar el incremento de cliente de 1,300 a 4,336 como una oportunidad para poder cubrir dicho mercado, el cual en ciertos puntos no ha sido atendida satisfactoriamente. Es importante considerar que sus competidores aún no son tan fuertes

2.- Al aumentar los clientes se incrementan las rutas de reparto, por lo que se aprovecha una reestructura de las mismas con una optimización de los recursos, utilizando el máximo de capacidad de almacenamiento y transporte diario de producto desde ALSODI S.A. a sus clientes en los horarios comprometidos con los clientes.

3.- La rentabilidad neta que arrojan los estados financieros del 1%, cubre las expectativas de los accionistas sobre esta nueva propuesta, ya que además de reflejar esta utilidad la inversión que realizan en año 2014 es recuperada en el transcurso de 2 años,

Producto del incremento de sus ventas, la empresa ALSODI S.A. se consolida como empresa que aporta en la sociedad ya que genera más plazas de trabajo, además de proporcionar ganancias a sus accionistas, encaminados a la visión de la empresa que es “Ser el mejor distribuidor de consumo masivo a nivel nacional, ofreciendo productos de alta calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes”.

BIBLIOGRAFIA

- Kaplan, R & Norton D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
- Morris, D & Brandon, J. (1994). Reingeniería: Como aplicarla con éxitos en los negocios. Colombia: Mc. Graw Hill.
- HARRINGTON, H. (1994). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Sallenave, J. (1997). Gerencia y Planeación estratégica. Colombia: Editorial Norma.
- Markides, C. (2000). En la estrategia está el éxito. Colombia: Editorial Norma.
- Strickland, T. (2002). Administración Estratégica. México: Mc. Graw Hill.
- Constitución Política de la República del Ecuador. Art.1; Art.14; Art.15; Art.71; Art.72; Art.73; Art.74; Art.397. Registro Oficial No. 449 del 20 de Octubre del 2008.
- Acuerdo No. 068. Reformase el TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN SECUNDARIA DEL LIBRO VI, TÍTULO I DEL SISTEMA ÚNICO DE MANEJO AMBIENTAL (SUMA).

- Acuerdo Ministerial 026. Registro Oficial N° 334 del 12 de mayo del 2008; Procedimiento para Registro de Generadores de Desechos Peligrosos, gestión de desechos peligrosos previo al licenciamiento ambiental, y para el transporte de materiales peligrosos.
- Ley Orgánica de Salud; art. 103; Art. 104; Art.113; Art.118; Art.119. R.O. N° 423 del 22 de diciembre del 2006.
- . La presente ley, surgió bajo codificación 2004-020, en el suplemento del Registro Oficial 418, del 10 de septiembre del 2004.
- Norma de Calidad Ambiental para el manejo y disposición final de desechos sólidos no peligrosos. Registro Oficial N° 725 del 16 de diciembre del 2002. TULAS Libro VI (Anexo 6).