

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1. CONSTITUCION

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, fue establecida como Sociedad Anónima en la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador, el 30 de abril de mil novecientos noventa y seis; ante el Doctor Jaime Nolivos Maldonado, Notario Décimo de este cantón.

Comparecen al otorgamiento de la escritura de constitución; los señores María Rosa Fabara y Juan Diego Mancheno Santos, de profesión empresarios privados, de estado civil solteros

La empresa tiene nacionalidad Ecuatoriana y su domicilio principal en la ciudad de Quito, por decisión de la Junta de Accionistas se puede constituir sucursales, agencias, delegaciones o representaciones en cualquier lugar del País o del Exterior.

La duración de la empresa es de cincuenta años, contados desde la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil, este plazo podría prorrogarse por otro y otros de igual o menor duración por resolución adoptada por la Junta General Accionistas.

El 12 de octubre de 1998, ante el doctor Roberto Salgado Salgado, Notario Tercero del Cantón, comparece el señor Alberto Rosales Ortega, de estado civil casado, a nombre y en representación de la compañía **GAMAPRODU S.A.**, en su calidad de Gerente General y Representante Legal, para en unanimidad con los demás accionistas hacer reformas de los estatutos sociales, cambiar el objetivo social y aumentar el capital.

1.1.2. CAPITAL

El capital autorizado de la empresa es de diez millones de sucres (S/.10.000.000,00) y suscrito es de cinco millones (s/.5.000.0000,00), dividido en 5.000 acciones de s/. 1.000,00

**CUADRO No. 1
(SUCRES)**

| INTEGRACION DEL CAPITAL | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| ACCIONISTA | CAPITAL SUSCRITO | CAPITAL PAGADO | CAPITAL ADEUDADO | NUMERO ACCIONES |
| MARIA ROSA FABARA VERA | 4.996.000 | 1.249.000 | 3.747.000 | 4.996 |
| JUAN DIEGO MANCHENO SANTOS | 4.000 | 1.000 | 3.000 | 4 |
| TOTALES | 5.000.000 | 1.250.000 | 3.750.000 | 5.000 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

El aumento de capital de la empresa **GAMAPRODU S.A.** aumento el capital en (S/.1.195.000.000) mil ciento noventa y cinco millones y se reformo sus estatutos por escritura pública otorgada ante el Notario Tercero del Distrito Metropolitano de Quito el 12 de octubre de 1998.

El capital actual es de (S/.1.200.000.000) mil doscientos millones que está dividido en 1.200.000 acciones de S/.1.000 cada una. El capital autorizado es de (S/.2.000.000.000) dos mil millones.

**CUADRO No. 2
(DOLARES)**

| INTEGRACION DEL CAPITAL | | | | |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| ACCIONISTA | CAPITAL ACTUAL | AUMENTO DE CAPITAL | APORTE EN EFECTIVO | NUEVO CAP. SUSCR. Y PAGADO |
| JULIO VINUEZA MOSCOSO | 40 | 8.360 | 1.200 | 9.600 |
| ALBERTO ROSALES ORTEGA | 40 | 8.360 | 1.200 | 9.600 |
| SERGIO VINUEZA ESTRADA | 40 | 8.360 | 1.200 | 9.600 |
| JUAN PABLO VINTIMILLA | 40 | 8.360 | 1.200 | 9.600 |
| CARLOS TAMA | 40 | 8.360 | 1.200 | 9.600 |
| TOTALES | 200 | 41.800 | 6.000 | 48.000 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Actualmente los accionistas son tres, según la Superintendencia de Compañías en su registro de sociedades consta de la siguiente manera:

**CUADRO No. 3
(DOLARES)**

| | | INTEGRACION DEL CAPITAL | | |
|----------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|----------------------|
| ACCIONISTA | NACIONALIDAD | TIPO DE INVERSION | APORTE EFECTIVO | CAP. SUSCR. Y PAGADO |
| BUOY HOLDINGS LTD. | ISLAS VIRGENRES | EXT. RESIDENTE | 2.400 | 19.200 |
| INVERSIONES VINUEZA INVINSA S.A. | ECUADOR | NACIONAL | 2.400 | 19.200 |
| ROSALES ORTEGA RAFAEL ALBERTO | ECUADOR | NACIONAL | 1.200 | 9.600 |
| | | TOTALES | 6.000 | 48.000 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

1.1.3. OBJETO SOCIAL

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, se dedica a la elaboración de agua sin gas, es decir que utiliza como fuente el agua potable, a la cual mediante un tratamiento en base a filtraciones minuciosas y un proceso de mejor calidad, apariencia y sabor se elimina la mayoría de impurezas, con el objeto de brindar un producto apto para el consumo humano.

Por lo que el 18 de abril de 1998, se establece en Junta General de Accionistas por unanimidad la reforma del Artículo cuatro del Estatuto Social de la Compañía, para que ésta pueda importar, exportar, comercializar, representar, distribuir, promocionar y producir bebidas no alcohólicas y aguas naturales para consumo humano.

Sus instalaciones se encuentran en el sur de Quito, Cda. El Recreo en las calles José Peralta y Joaquín Gutiérrez

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, está estructurada de la siguiente manera:

La Junta General de Accionistas, como ente principal la cual se reúne cada seis meses para en unanimidad tomar decisiones y revisar los avances o resultados generales de los objetivos y políticas, a fin de hacer cambios adicionales o correcciones adecuadas y a tiempo. |

La Presidencia conjuntamente con la Gerencia General, se encargan de poner las directrices, controles necesarios y vigilar por el cumplimiento de las metas y las políticas de la empresa, a fin de lograr los objetivos planteados.

Se utiliza cuando el caso lo amerita personal de apoyo que no depende directamente de la empresa como: abogados y auditoria externa

Para una adecuada administración de las operaciones, la Gerencia General, ha agrupado a la empresa en cuatro áreas operativas, cada una de ellas a cargo de una gerente. Las áreas establecidas son: Contabilidad, Finanzas, Ventas y Producción.

Dentro del área de contabilidad se maneja: costos, procesos contables y el control del personal en todos los aspectos, entendiéndose por esto al cálculo de horas extras, liquidaciones, pagos de quincenas y otros.

Dentro del área financiera se maneja: recuperación de la cartera conjuntamente con el cobrador-mensajero, pago a proveedores, flujos de efectivo. Control de bancos, ingresos y egresos que la operatividad del negocio requiere y coordinación con la facturación tanto el la planta sur como en bodega norte, conjuntamente con la gerencia de ventas a fin de lograr las metas mensuales propuestas. Vale acotar que aquí también se asiste de manera directa a la Gerencia General.

En el área de ventas se maneja: lo que es servicio al cliente, control de la facturación en coordinación con finanzas, con ayuda de la asistencia de ventas se controla a los supervisores, vendedores y distribuidores, a fin de garantizar el

cumplimiento de sus presupuestos de ventas, excelencia en servicio y solvencia económica que posibilite el crecimiento y permanencia en el negocio.

Dentro del área de producción se maneja: la actividad misma del negocio como es la elaboración y purificación del agua que luego mediante controles adecuados de calidad, se convierte en un producto apto para el consumo humano. Para lo cual cuenta con el apoyo de un técnico-mecánico para el control de calderos, membranas y otros; y la asistencia que le ayuda a verificar que se cumpla por parte del personal de planta con las instrucciones diarias de trabajo, de acuerdo a los planes de producción que se elaboran en base a la programación de las ventas diarias, semanales y mensuales.

Cabe indicar que el área de compras está manejado por producción, ventas y finanzas, ya que se realiza las compras en base a estimados de ventas y producción.

1.1.5. MERCADO EN QUE SE ENCUENTRA

La empresa está ubicada en el sector industrial ya que mantiene procesos de tratamiento de agua en base a filtraciones minuciosas, lavado de botellones y botellas, envasados o embotellado, control y mejoramiento de la calidad, apariencia, almacenamiento y distribución del producto.

Para la empresa, el eje principal es la actividad productiva, que luego a través del servicio al cliente y distribución se entrega un producto apto para el consumo humano.

GAMAPRODU S.A. puede considerarse como una mediana empresa ya que cuenta con 60 colaboradores y su crecimiento ha sido paulatino, llegando a cubrir expectativas en clientes que requieren de agua purificada sin gas.

1.2 GENERALIDADES

1.2.1 MACRO AMBIENTE

Alrededor de las previsiones económicas se pueden mencionar varios aspectos importantes para el rumbo del ambiente de negocios del país. Estos van desde temas políticos y su impacto en la política económica, hasta lo que ocurra con los precios internacionales del petróleo. La situación política del Gobierno es fundamental en lo referente a las perspectivas económicas del país.

En situaciones de desajustes como por ejemplo un déficit comercial o un déficit público excesivo, terminan afectando negativamente al crecimiento económico de un país.

1.2.1.1 INFLACION

El aumento generalizado y constante de los precios, provoca la pérdida del poder adquisitivo. La inflación mide el porcentaje de variación del nivel de precios en la economía.

La medida de inflación más usada es la variación porcentual del índice de precios al consumidor (IPC) o deflactor de precios del gasto de consumo, que es un promedio ponderado de los precios de una canasta de bienes y servicios consumida por una familia representativa del área urbana, de ingresos medios y bajos.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. La inflación corresponde a la variación periódica de ese índice.

Una de las causas de la inflación es el exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, lo que desencadena un alza general de precios. Una tasa de

inflación moderada crea un clima más favorable para la inversión, favorece la competitividad internacional, evita una escala de precios que dificulte el crecimiento económico.

El gobierno, en su lucha contra la inflación, adopta medidas de enfriamiento de la economía, lo que se traduce en caída de ventas y beneficios; el paro comienza a repuntar; se disparan las suspensiones de pago y las quiebras, etc.

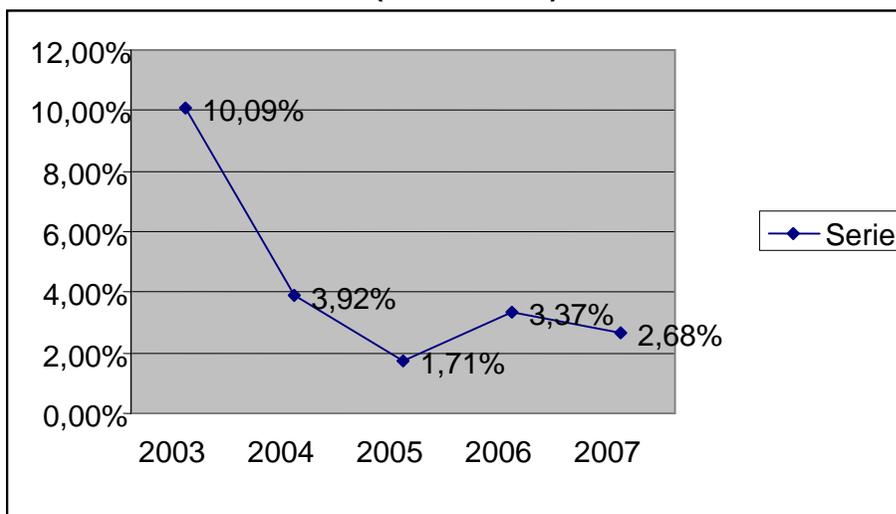
**CUADRO No. 4
INFLACION ANUAL
(2003- 2007)**

| AÑOS DE ANALISIS | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INFLACION ANUAL | 10,09% | 3,92% | 1,71% | 3,37% | 2,68% |

FUENTE: BCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: AUTOR

La inflación en año 2007 bajo de 3.37% en el 2006 a 2.68%, ya que productos como alimentos, bebidas, ropa y artículos para el hogar generaron inflación, provocando el aumento de valor de la canasta básica en USD2.67, al pasar de USD464.90 a USD467.57.

**GRAFICO No. 1
INFLACION ANUAL
(2003 – 2007)**



FUENTE: BCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: AUTOR

La inflación anual del 2007 bajo, según podemos apreciar en el gráfico. “Pero al comparar la inflación de octubre por ciudades, se observa que Cuenca es la que

registra el índice más alto con el 0.44%, por lo que el director regional del INEC en Azuay, Rodrigo Segarra, reconoce que ésta sigue siendo una de las ciudades más caras del País, lo que se debería entre otras cosas, a la cantidad de remesas que influyen en el comportamiento del mercado, además que en Azuay, 10 artículos marcaron la variación en el índice del consumidor, entre estos, la leche, el pan, la harina de trigo, la uva, etc. ”¹

1.2.1.2 BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial, también llamada de bienes o mercancías, utiliza como fuente de información básica los datos recogidos por el Departamento de Aduana de la Agencia Tributaria. En ella se registran los pagos y cobros procedentes de las importaciones y exportaciones de bienes tangibles, como pueden ser los automóviles, la vestimenta o la alimentación.

Un dato a tener en cuenta es que las importaciones en la Balanza de Pagos tienen que aparecer con valoración FOB para las exportaciones y CIF para las importaciones, que es como las elaboran las aduanas.

En definitiva la balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

| |
|--|
| $\text{BALANZA COMERCIAL} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$ |
|--|

Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

¹ www.el-financiero.com/31 de Octubre del 2007

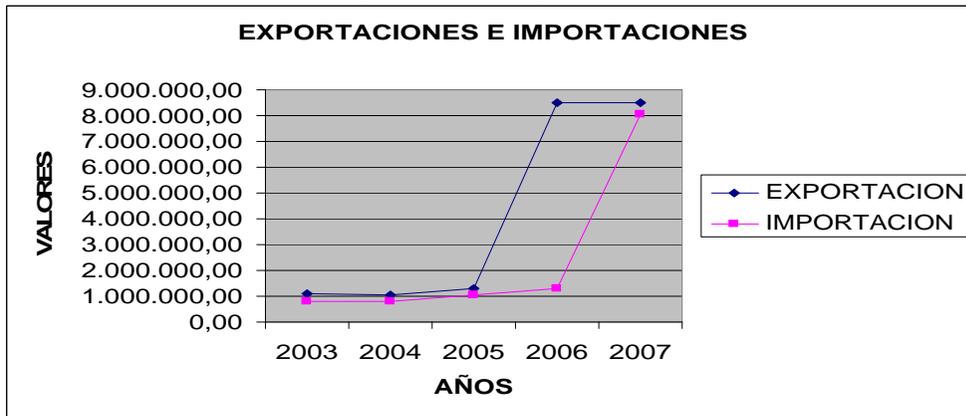
Se dice que existe un déficit cuando una cantidad es menor a otra con la cual se compara. Por lo tanto podemos decir que hay déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.

Existe un mito generalizado que afirma que para que un país se desarrolle es muy importante tener una balanza comercial positiva. Es decir, que las exportaciones superen a las importaciones. Esto es un error que deriva de la teoría mercantilista de la economía, donde se creía que la riqueza solo debía evaluarse según la acumulación de oro que se poseía (ahora por el dinero). Esto tenía una consecuencia muy importante porque con esta visión, quien compra siempre pierde porque estaría entregando parte de su riqueza (oro, dinero, etc.).

La realidad es que cuando uno compra algo, en un mercado libre, también se enriquece en términos económicos. Para que se concrete una transacción comercial, quien compra evalúa como menos valioso el dinero que va a entregar que el bien o servicio que desea adquirir con él. Si esto no fuere así, la transacción no se llevaría adelante. Toda transacción comercial genera riqueza en ambas partes dado que para que se produzca, ambas partes evalúan que es más valioso lo que van a recibir que lo que van a entregar.

Las importaciones no son una excepción a esta regla. Y de hecho, los países exportan para poder adquirir las divisas para poder importar y así, aprovechando la división del trabajo, maximizar la generación de riqueza, tanto con las compras como con las ventas (importaciones y exportaciones). Por lo tanto las balanzas comerciales, idealmente, deberían estar equilibradas.

**GRAFICO No.2
EXPORTACIONES VS IMPORTACIONES
(2003- 2007)**



FUENTE: BCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: BCO CENTRAL DEL ECUADOR

Realmente se ha dado un crecimiento de las exportaciones especialmente en los últimos años, lo que provoca una diferencia en la Balanza Comercial, dando como resultado una mejora para la situación financiera del país, a pesar de las variaciones económicas y política que se ha venido viviendo durante estos años.

Una de las situaciones para incurrir en déficit es la gran masa salarial de la burocracia que para pagarle se deben utilizar los ingresos provenientes de las recaudaciones del IVA y gran parte del Impuesto a la Renta.

Para reducir el déficit la política Macroeconómica y financiera se deberá apoyar la austeridad y el robustecimiento al sector financiero promoviendo así un ambiente empresarial idóneo para la inversión extranjera.

Desde la implantación de la dolarización este modelo ha dado lugar a una creciente pérdida de competitividad de los productos locales, causando un déficit en la Balanza Comercial, lo que se necesita es capacitar en forma intensiva y especializada al recurso humano, desarrollando centros de inteligencia, de mercados y de tecnología, tener un modelo de excelencia administrativa y simplificar los trámites burocráticos.

1.2.1.3. DEUDA PUBLICA

Las estadísticas de la deuda pública, incluyen los movimientos por concepto de desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros; tanto por acreedor como por deudor. La deuda por acreedor, presenta el movimiento de los préstamos clasificados entre organismos internacionales, gobiernos, bancos, proveedores y de financiamiento de Balanza de Pagos; en tanto que la deuda pública por deudor presenta el movimiento de los préstamos del sector público no financiero (SPNF) y sector público financiero.

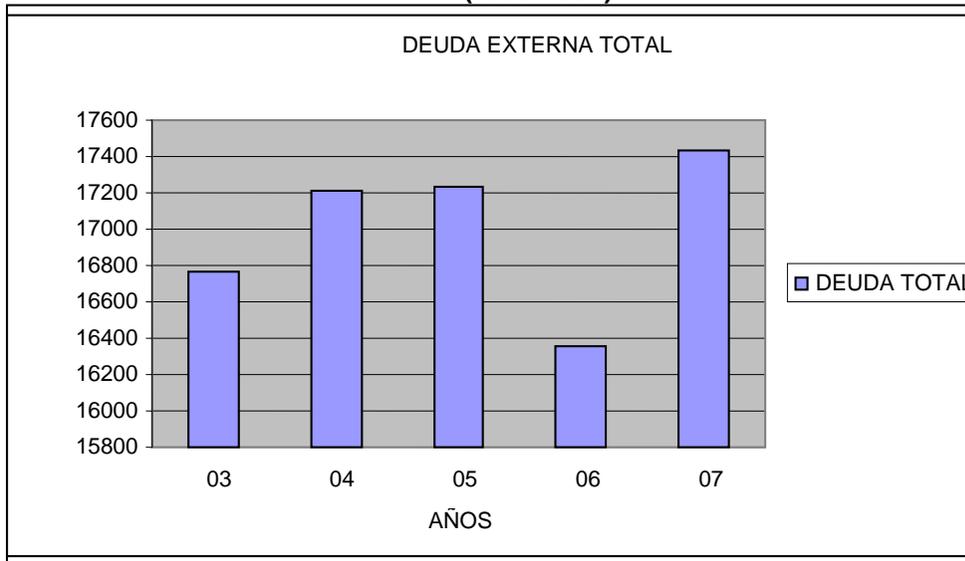
**CUADRO No.5
DEUDA PUBLICA TOTAL
(2003 – 2007)**

| AÑOS | DEUDA | | DEUDA TOTAL |
|------|-----------|----------|-------------|
| | PUBLICA | PRIVADA | |
| 2003 | 11.493,00 | 5.272,00 | 16.765,00 |
| 2004 | 11.062,00 | 6.151,00 | 17.213,00 |
| 2005 | 10.851,00 | 6.387,00 | 17.238,00 |
| 2006 | 10.216,00 | 6.143,00 | 16.359,00 |
| 2007 | 10.379,00 | 7.053,00 | 17.432,00 |

FUENTE: BCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: AUTOR

El monto de la deuda externa pública decreció de 10.851 millones de dólares en el 2005 a 10.216 millones de dólares aproximadamente al finalizar el año 2006, mientras que la deuda externa privada registra un valor superior a los 6 mil millones de dólares. El endeudamiento externo del país se trasladó del ámbito público al privado, con un incremento de casi 6 mil millones de dólares durante la dolarización.

**GRAFICO No. 3
DEUDA TOTAL POR AÑO
(2003-2007)**

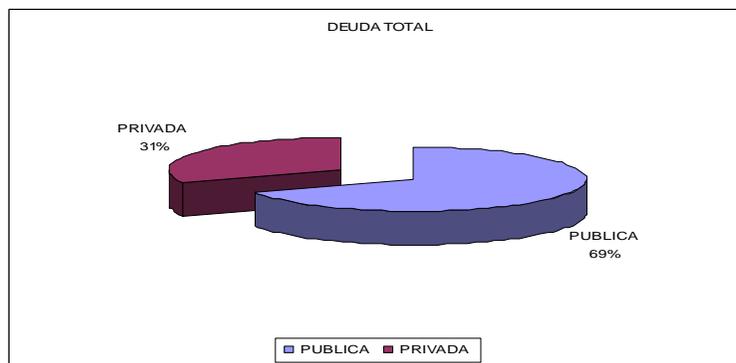


FUENTE: BCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: AUTOR

Se aprecia que el total de la deuda creció para este año, y esto se debe al aumento de la deuda privada.

INTERNA: Las estadísticas de la deuda externa privada corresponden a los préstamos que de conformidad a la legislación vigente, deben ser registrados por ese sector en el Banco Central del Ecuador. La información incluye el movimiento de la deuda (desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros) tanto por modalidad del préstamo como por plazo (corto y largo plazo).

**GRAFICO No. 4
ANALISIS DEUDA TOTAL**



FUENTE: BCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORACION: AUTOR

Las estadísticas de la deuda externa total consisten en la suma de la deuda externa pública con la deuda externa privada.

EXTERNA: es el conjunto de obligaciones de un país contraídas con gobiernos, residentes del exterior (empresas, entes oficiales, bancos privados u organismos internacionales), que se derivan de las operaciones de crédito internacional, una deuda es de corto plazo cuando la obligación está fijada a un plazo menor o igual a un año.

La rentabilidad de la Banca ecuatoriana obtenida al primer semestre del año en curso se ha visto afectada, en la mayoría de los casos como consecuencia de la desaceleración en la economía y la reducción del ritmo de la colocación de los créditos, que impiden y dificultan la inversión a las empresas.

La mayor parte de los países de América Latina (AL) convirtieron sus ingresos extra, originados por el alza de las mercancías internacionales (petróleo, soya, metales, etc.) en gasto público adicional; utilizaron un 68% de estos ingresos e inclusive el 100% de esta ganancia, afirma el representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El problema de América Latina radica en los niveles laborales, ya que sus colaboradores, al ser informales, no son estables.

“A pesar de los altos precios del barril de petróleo en el mercado internacional, los ingresos que el estado efectivamente recibe pero las explotaciones petroleras son cada vez menores, pues en los primeros ocho meses del 2007, Petroecuador transfirió USD1.665.6 millones a las cuentas estatales de un ingreso total de USD5.586.6 millones que obtuvo, es decir, el 6% de los recursos llegaron a las arcas del Estado, mientras en el año anterior, en el mismo periodo, la petrolera entregó al Fisco USD2.261.8 millones.

La diferencia entre los ingresos que recibe Petroecuador y lo que efectivamente llega al Estado se diluye, según analistas, entre la importación de derivados de petróleo, diesel, gasolina y gas licuado de petróleo (GLP) y los gastos operativos

de la empresa; pero, los problemas son anteriores a eso, ya que más de la mitad de los ingresos que recibe la Estatal, provienen de la exportación de crudo en momentos que el precio del barril de petróleo alcanzó los USD85,27 en el mercado mundial.

Solo que Ecuador no se beneficia del todo ya que aún posee una penalización por calidad, ejemplo en ello, es que el pasado 18 de octubre, mientras el precio mundial estaba en USD89,49 ; Petroecuador facturó cada barril de crudo Oriente en USD.76,33, siendo el segundo problema, la importación de los derivados ya que al subir el precio del crudo, paralelamente aumentan los costos de los derivados, lo que restaría beneficios. ”²

Esto directamente afecta a los proveedores de plásticos, de manera que se ven afectados nuestros costos y como prueba de las variaciones del precio del petróleo hace más o menos seis meses se subió el precio de las cargas de agua en botellón. Todos estos factores afectan a las empresas y a las industrias en general, la recesión que se produce en el ámbito económico y financiero del país detiene el progreso y dificulta el alcance de las metas y objetivos que se ha planteado la empresa.

1.2.2 MICRO AMBIENTE

El sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda.

1.2.2.1. OFERTA

Bajo la condición ceteris paribus, denominamos tabla de oferta a la relación que existe entre el precio de un bien y las cantidades que un empresario desearía ofrecer de ese bien por unidad de tiempo. Podemos obtener la oferta global y de mercado sin más que sumar para cada precio las cantidades que todos los productores de ese mercado desean ofrecer.

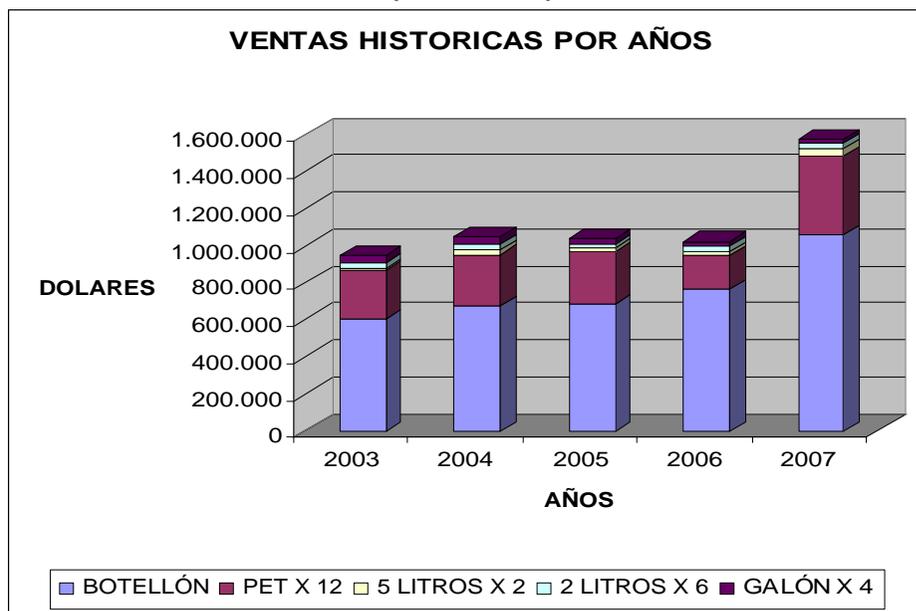
² [www.el-financiero.com/31 de Octubre del 2007](http://www.el-financiero.com/31-de-Octubre-del-2007)

La empresa **GAMAPRODU S.A.** con su marca **PURE WATER**, desea cubrir el mercado con la atención o entrega del producto, en este caso agua purificada en las diferentes presentaciones, tanto para restaurantes, hoteles, hospitales, club deportivos, petroleras, aerolíneas, oficinas, hogares, supermercados, tiendas, autoservicios y demás clientes con una producción de 63000 cargas de agua en promedio hasta octubre del 2007, de las cuales 61000 son facturadas y la diferencia se encuentra distribuida entre obsequios, donaciones, reposiciones y otros. Para mayo del 2008 se estima llegar a ofertar 80.000 cargas de agua.

Cabe indicar que para el año 2003 se lanzó una nueva presentación de desechables, la botella de 5 litros por 2 unidades, la que se ha ofertado en grandes cantidades considerando las exigencias del cliente y las nuevas líneas promocional de la competencia.

Buscando siempre la satisfacción del cliente, pues es la razón de ser del negocio. En consecuencia, es indispensable evaluar su grado de satisfacción frente al servicio o atención de la empresa, mediante las entregas a tiempo a cada cliente.

**GRAFICO No. 5
(DOLARES)**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se aprecia una mayor oferta, año a año en los diferentes productos, en especial cargas de agua en botellón y desechable en presentación de Pet 500cc por 12unid.

1.2.2.2. DEMANDA

Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir por cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencia, la renta o ingresos en ese período, precios de lo demás bienes y, sobre todo, el precio propio del bien en cuestión.

La demanda de mercado de un producto es el volumen total que puede ser comprado por un grupo definido de consumidores en un área geográfica definida, en un periodo determinado, en un medio ambiente definido y aplicando un programa de mercado apropiado.

Por lo tanto los clientes desean adquirir un producto de buena calidad y bajo las normas de salud adecuadas y apto para el consumo humano, pero junto con el producto (agua sin gas), se desea que el servicio sea eficiente y que tengan una inmediata atención (distribución).

A nivel nacional, hoy en día el consumo del agua sin gas a revolucionado los mercados y por ende a tomado mucha importancia, ya que se a logrado hacer conciencia en el consumo de el agua; y cada vez son mayores los clientes en todas las áreas, hogares, oficinas, restaurantes, hospitales, etc.

1.2.2.3 TAMAÑO DEL MERCADO

Las ventas se realizan en la ciudad de Quito, y sus alrededores como valles, además a ciertas ciudades como:

- Ambato
- Ibarra
- Lago Agrio
- Tulcán

Cabe indicar que la Planta está ubicada en el sur de Quito, y tiene una Bodega propia en el norte; la marca **PURE WATER**, se comercializa en otras ciudades como: Guayaquil, Quevedo, Machala, Manabí, Loja y Cuenca, pero es necesario indicar que se manejan de manera independiente entre si, a pesar de que existe un lazo entre los directivos de cada una de estas empresas. Por lo que podríamos decir que a nivel nacional está muy bien posesionada en el mercado.

La empresa tiene como prioridad la venta de agua sin gas en presentación de 20 litros en botellón de PVC, pero tiene otras presentaciones como:

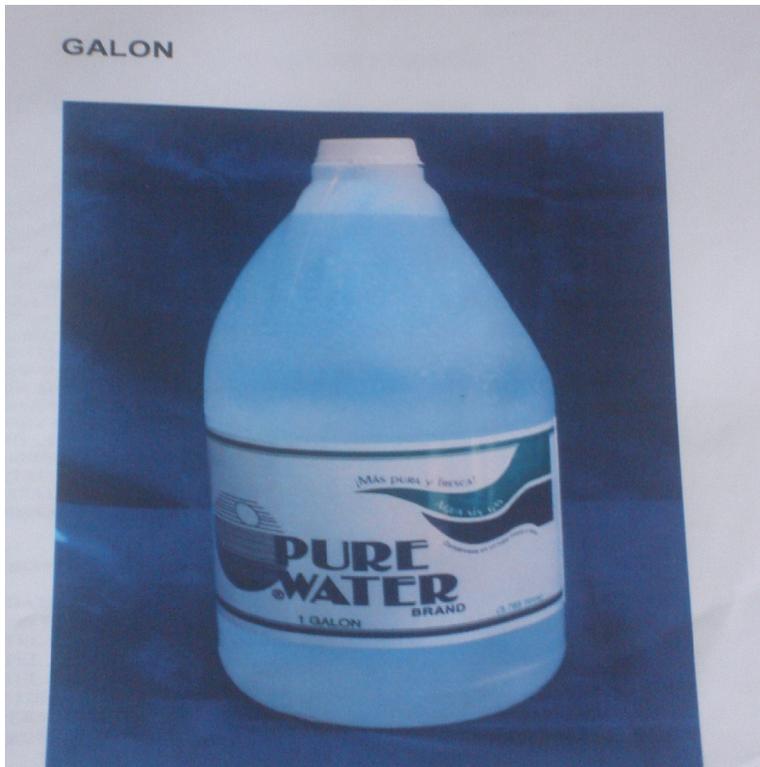
- Pet 500cc X 12unid. y X 24unid.
- Galón de 4litros x 4 unid.
- Envases de 2litros x 6 unid.
- Envases de 5litros x 2 unid.

También se vende equipos como: plásticos, cerámicos, caballetes, llaves y botellones.

**FOTO # 1
PETT 500CC**



FOTO # 2
GALON

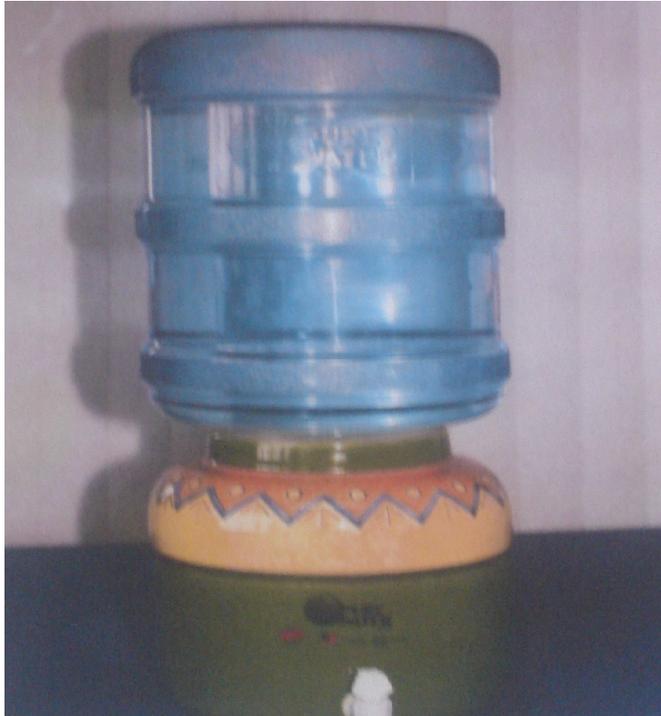


Adicional se vende equipos dispensadores como: plásticos (container), cerámicos y caballetes.

FOTO # 3
KIT CONTAINER



FOTO # 4
KIT CERAMICO



También productos de la planta de Cuenca como:

- Agua con gas
- Jugos Naturales

1.2.2.4 CANALES DE DISTRIBUCION

El esquema comercial con que cuenta **PURE WATER** es el siguiente:

Existen cuatro principales canales de distribución uno directo, y tres indirectos.

La Gerencia de Ventas está a cargo del manejo de los tres canales, mantiene todos los días reuniones tanto en las mañanas como en horas de la tarde con cada uno de los vendedores directos y quincenalmente realiza una reunión general con todos para tratar temas generales de la competencia, servicios y en fin escuchar sugerencias, casos de clientes con solicitudes especiales, etc. Así mismo Quito y los valles se clasifican por zonas las cuales están divididas a lo largo y ancho en más o menos unas 54 zonas.

1. **CANAL DIRECTO:** En este canal está la Gerencia de Ventas más tres vendedores directamente contratados, estos atienden clientes especiales, VIP, tipo A y directos de la empresa. Estos clientes se obtienen contactándoles directamente, por acuerdos directos o marcas compartidas y referidos. Empresas grandes, reconocidos hoteles, hospitales, petroleras y restaurantes entre otros son parte de este grupo.

2. **CANAL INDIRECTO 1: Plan Vehículo,** en abril 06, se desarrollo e implemento este programa, contando con 6 vendedores en ese momento, se procedió a aplicarlo a 4 de ellos, desvinculándolos como empleados directos y adquiriendo los beneficios que en este nuevo programa se plantearon. El plan vehículo consiste en financiarles el auto con el que trabajaban antes directamente de la empresa y ésta persona iría pagando mensualmente cuotas bajas mediante la comisión que obtienen pagando así mismo su salario y combustible para el vehículo. El plan es a tres años. El proceso de la venta en este canal es contado con sus clientes pre-establecidos ó conseguidos por ellos, programan sus visitas y mantiene el mismo esquema de los vendedores directos.

3. **CANAL INDIRECTO 2:** Distribuidores que vienen por contrato a comercializar los productos. El proceso de venta se realiza de la siguiente manera: la fábrica le vende al distribuidor y este a los clientes finales. La fábrica tiene su principal bodega en las instalaciones de producción en el Sur (El Recreo) de la ciudad la cual abastece a los distribuidores del sur e igualmente cuenta con su bodega sucursal ubicada en el norte de la ciudad (El Inca), que se encarga de aprovisionar a los distribuidores de la zona. Así mismo cuenta con tres bodegas satélites de propiedad de tres distribuidores diferentes ubicadas en San Rafael, Tumbaco 1 y Tumbaco 2, para así distribuir a las respectivas zonas.

4. **CANAL INDIRECTO 3:** Línea comercial Ecuarefrescos, GAMAPRODU S.A. le vende a Ecuarefrescos y este a través de sus canales realiza la comercialización al detallista, solo tiendas y autoservicios, conjuntamente con la línea de botellitas desechables. El proceso es el siguiente:

Ecuarefrescos hace un pedido de más o menos 500 paquetes por 12unid. cada uno y unos 100 botellones semanales GAMAPRODU S.A. factura y les entrega en sus bodegas. Este a su vez distribuye de acuerdo a su canal de distribución. La Gerencia de Ventas hace su seguimiento y supervisión del servicio, inventarios y forma de distribución. La línea comercial es manejada por Ecuarefrescos, quien comercializa a nivel de autoservicios y detallistas. Mientras que a través de la línea personalizada se atiende directamente, mediante distribuidores, y vendedores propios a hogares, empresas, hoteles, oficinas, y clientes especiales.

CAPITULO II

2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 ANALISIS DEL NEGOCIO

2.1.1 VENTAS

Cuenta con un Call Center de una persona que recibe y atiende las llamadas de clientes y datos de nuevos clientes de los vendedores directos para así asignarles por zona a los distribuidores.

La Gerencia de Ventas supervisa un día cualquiera, a una hora determinada los distribuidores visitando con ellos a los clientes y revisando el debido proceso y servicio. Igualmente se realizan visitas sin distribuidores para escuchar quejas ó comentarios del cliente final.

El proceso de venta en los vendedores directos se basa teniendo en cuenta la lista de clientes especiales y en la semana se programan 3 o 4 días de visitas.

Diariamente se comunican con los clientes para obtener los pedidos del día y simultáneamente se hacen visitas a nuevos clientes, por lo general de 9:30 a 3:00pm, luego se hace recorrido hasta las 6:00pm de la tarde en busca de clientes potenciales.

La venta en sí con un cliente es por llamada, referida, teniendo un manual de ventas en el que se especifica la manera como trabaja y produce el agua la fabrica, se le expone al cliente y se le solicita que indique cual ó cuales productos desea ó necesita. Posteriormente el vendedor le informa verbalmente de los precios para llegar a un acuerdo inicial y si es el caso se oficializa mediante una propuesta escrita ya sea por mail o directamente por escrito. Dependiendo del cliente se le cierra la venta en sitio ó sí es grande el pedido, la venta se realiza con un acuerdo con los descuentos del caso y formas de pago.

Si es pequeño el pedido, el cliente y vendedor cierran la venta y le atiende directamente. Acuerdan fechas y modos de entrega (el vendedor informa al Call Center para que le asigne el respectivo distribuidor que le atenderá posterior a la primera entrega). Se realiza el proceso de servicio de este nuevo cliente para realizar más ventas. La planta trabaja desde las 6:00 de la mañana hasta las 6:00 de la tarde de lunes a viernes y los sábados de 7:00am a 13:00pm. El distribuidor viene directo a la fábrica ó bodega y carga de una a tres veces por día en promedio; como ejemplo un pedido de 30 botellones por parte del distribuidor, la fábrica hace una nota de despacho por el pedido, el distribuidor se acerca a facturación se emite la factura, y cancela el valor en cheque o efectivo y va a producto terminado y carga. Antes de salir entrega al bodeguero copia de la factura y el guardia verifica la nota de despacho y sale el distribuidor para entregar al cliente final.

En ocasiones las ventas realizadas por la Gerencia de Ventas, vendedores directos o plan vehículos se remiten al distribuidor de la respectiva zona en donde se ubica el cliente. Existen distribuidores de otras ciudades, los cuales realizan los pedidos telefónicamente y con sus camiones y botellones los retiran directamente de la planta. Normalmente cada 15 días.

La asistencia de ventas recibe el pedido e informa a Producción para que ellos a su vez organicen este pedido y lo alisten para su posterior despacho.

2.1.1.1 PRODUCTOS O LINEAS DE PRODUCTOS

La empresa tiene una línea de producto que se comercializa en varias presentaciones:

- Botellón (cargas de agua)
- Pet 500cc X 12unid. Y X 24unid.
- Galón de 4litros x 4 unid.
- Envases de 2litros x 6 unid.
- Envases de 5litros x 2 unid.
- Envases de 250cc X 12unid.

CUADRO No. 6
CUADRO DE VENTAS ACUMULADAS
HISTORICO POR PRODUCTO
(DOLARES)

| AÑOS | | | | | |
|---------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| DETALLE | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| BOTELLÓN | 599.686 | 675.437 | 569.970 | 784.879 | 543.134 |
| PET X 12 | 264.184 | 276.153 | 276.788 | 177.313 | 420.497 |
| 5 LITROS X 2 | 12.841 | 24.641 | 21.227 | 27.724 | 47.386 |
| 2 LITROS X 6 | 31.832 | 29.382 | 19.970 | 22.640 | 23.166 |
| GALÓN X 4 | 41.516 | 41.703 | 33.062 | 28.922 | 25.006 |
| TOTAL | 950.059 | 1.047.316 | 921.017 | 1.041.478 | 1.059.189 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
 ELABORACION: AUTOR

Podemos apreciar que el rubro de mayores ingresos es la venta de cargas de agua (botellón), seguido de la presentación en desechables de la PETT 500cc. En lo que se refiere a la presentación de Galón ha ido bajando año tras año, y a su vez ha subido la presentación de 5 litros. Para apreciar las cantidades de mejor manera podemos remitirnos al gráfico No. 5

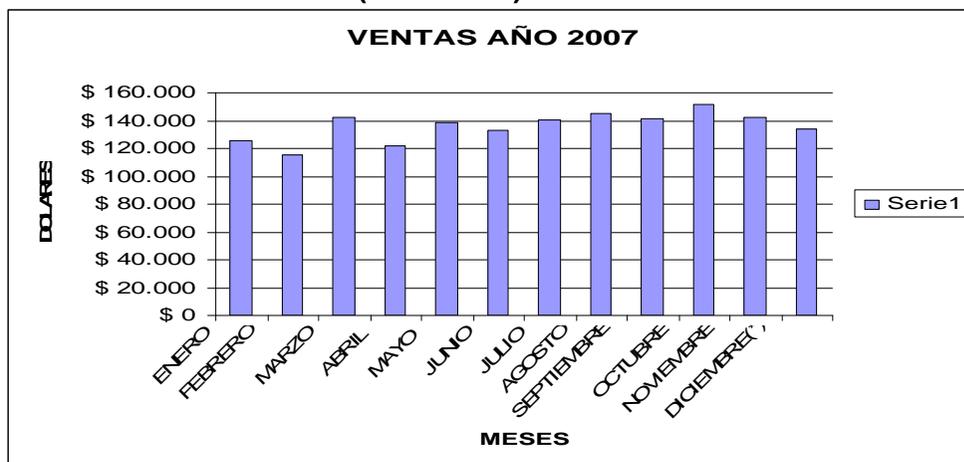
2.1.1.2 DETERMINACION DE LAS VENTAS SI SON VARIABLES O ESTACIONALES.

Las ventas son variables con un 3% de crecimiento, dado que el tipo de producto que se vende y distribuye tiene influencia por el clima y el tiempo en que se realiza la venta.

El clima es un factor que influye en la comercialización del producto, ya que en épocas de lluvia resulta más complicada la distribución y por el contrario cuando se presentan días calurosos las ventas aumentan. El tiempo se basa en temporada de vacaciones o feriados, ya que escuelas y algunos clientes optan por salir fuera de la ciudad y esto influye en la distribución, desarrollo, motivación y comercialización en general.

Las políticas económicas de comercialización para la fuerza de ventas, determinan las escalas de comisión que permiten la superación de las metas.

GRAFICO No. 6
VENTAS MENSUALES
(DOLARES)



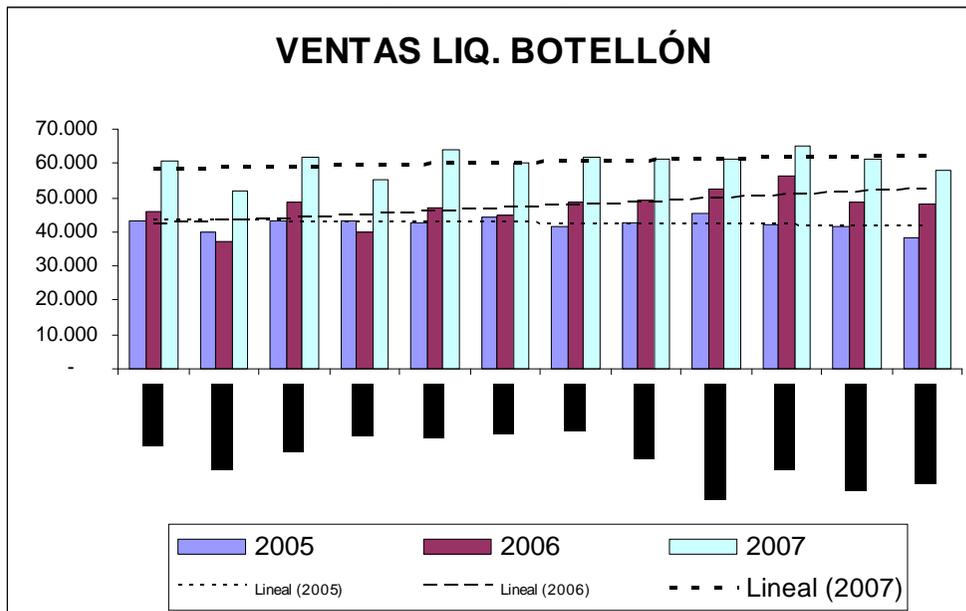
FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Aquí se aprecia la variabilidad de las ventas en cada mes, según el gráfico se puede ver que en noviembre y diciembre, los ingresos por ventas comienzan a bajar, dado que los días de trabajo en estos meses son menos y se dan festividades.

El mes más bajo históricamente hablando siempre es febrero, ya que siendo un mes corto coincide generalmente los carnavales y como se indico anteriormente la gente viaja y sale fuera de la ciudad.

Se considera el mejor mes octubre, cabe indicar que se realizan cambios en la economía de la empresa con la venta que se realiza algunos meses de fuertes cantidades de envases de botellón a los distribuidores.

**GRAFICO No. 7
VENTAS LIQUIDO EN BOTELLON
(UNIDADES)
(2005 – 2007)**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

El gráfico permitir apreciar por año como las ventas en unidades por carga de agua con presentación en botellón, que es el fuerte de la venta, cambian según las diferentes circunstancias de cada año, como son tiempos, climas, días de trabajo, feriados, etc., lo que hacen que las ventas sean variables.

Así en el año 2005 los meses con mayores ventas fueron Enero, Junio y Septiembre; mientras que en el año 2006 el mejor mes fue Octubre, aunque los meses de Marzo, Julio, Agosto, Septiembre y Noviembre también presentaron cambios; y en el año 2007 las mayores ventas se presentaron en Marzo, Mayo, Julio, Septiembre y Octubre.

2.1.1.3 ESTUDIO DE LOS CLIENTES

La empresa maneja clientes en diferentes áreas, llegando a tener una gran distribución y venta en aerolíneas, cines, club y centros deportivos, detallistas, empleados, hospitales, oficinas, petroleras, restaurantes, supermercados, farmacias y universidades.

Según los canales que tiene la empresa se puede dividir a los clientes de la siguiente manera:

**CUADRO No. 7
CLIENTES POTENCIALES
(DOLARES)
AÑO 2007**

| CLIENTES | VALORES | % |
|------------------------------|---------------------|-------------|
| DISTRIBUIDORES – DETALLISTAS | 273.774,48 | 15% |
| DISTRIBUIDORES DIRECTOS | 516.747,96 | 29% |
| AEROLINEAS | 50.550,60 | 3% |
| CINES | 22.703,16 | 1% |
| CLUB Y C, DEPORT. | 50.401,08 | 3% |
| DEALLISTAS | 46.583,28 | 3% |
| EMPLEADOS | 2.640,00 | 0% |
| HOSPITALES | 62.139,24 | 3% |
| HOTELES | 243.660,48 | 13% |
| OFICINAS | 121.970,88 | 7% |
| PETROLERAS | 105.027,72 | 6% |
| RESTAURANTES | 100.302,36 | 6% |
| SUPERM. Y FARM. | 196.738,92 | 11% |
| UNIVERSIDADES | 19.456,32 | 1% |
| TOTALES | 1.812.696,48 | 100% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Donde la distribución se realiza a través de los diferentes canales, siendo uno directo y tres indirectos como se aprecia en el siguiente cuadro donde están agrupados por canales.

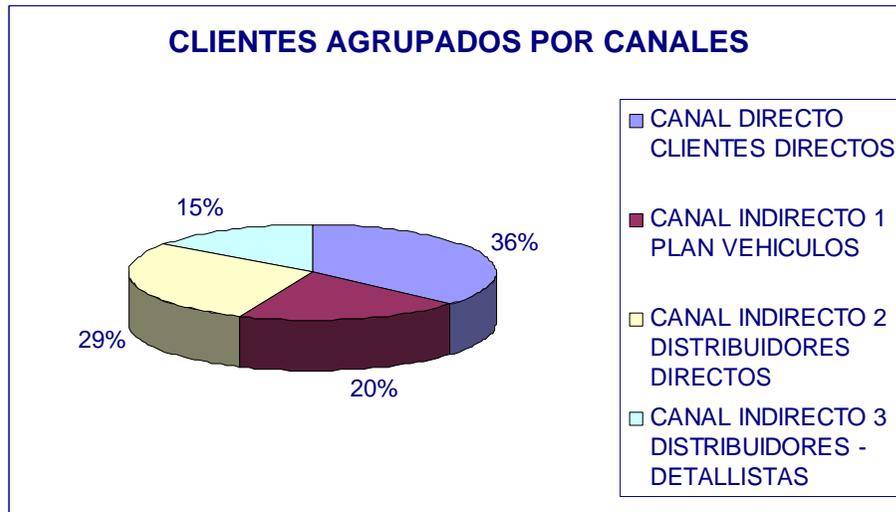
**CUADRO No. 8
DISTRIBUCION DE CLIENTES POR CANALES
(DOLARES)
AÑO 2007**

| CANALES | CLIENTES | VALORES | % |
|-------------------|-------------------------|---------------------|-------------|
| CANAL DIRECTO | CLIENTES DIRECTOS | 666.013,56 | 36% |
| CANAL INDIRECTO 1 | PLAN VEHICULOS | 356.160,48 | 20% |
| CANAL INDIRECTO 2 | DISTRIBUIDORES DIRECTOS | 516.747,96 | 29% |
| CANAL INDIRECTO 3 | DISTRIB. – DETALLISTAS | 273.774,48 | 15% |
| TOTALES | | 1.812.696,48 | 100% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En este cuadro se aprecia que la mayor cantidad de clientes se atiende por el canal directo hablando de volúmenes de ventas, seguido de los distribuidores directos, donde cada uno tiene un promedio de 600 clientes aproximadamente.

**GRAFICO No. 8
DISTRIBUCION DE CLIENTES-ESPECIALES
POR CANALES DE DISTRIBUCION**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Por lo que se puede apreciar la mayor cantidad de clientes representa el 36% que se maneja directamente por la empresa con los propios vendedores, que atienden a clientes especiales; pero otra gran parte con un 29% es manejada indirectamente por los distribuidores directos que mantiene la empresa; con un 20% se maneja indirectamente a los vendedores del plan vehículo y con un 15% lo que se refiere a los distribuidores detallistas que son indirectos y los maneja Ecuarefrescos.

Además se mantiene clientes en las ciudades de Ambato, Ibarra, Lago Agrio y Tulcán, que son atendidos por los distribuidores que la empresa **GAMAPRODU S.A.** tiene en esas zonas, para comercializar la marca **PURE WATER**.

En la base de datos la empresa tiene ingresado aproximadamente 22500 clientes.

2.1.1.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

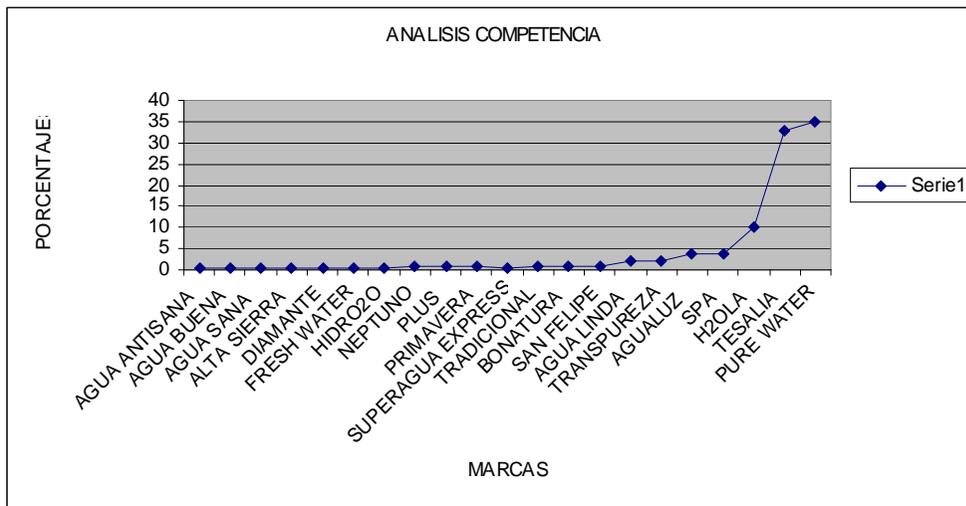
La empresa **GAMAPRODU S.A.**, busca lograr el mayor nivel de motivación, capacitación profesional y técnica de la fuerza de ventas del sector de embotellado de agua, convirtiéndolo en la real ventaja competitiva.

En lo que se refiere a la venta de desechable las marcas de la competencia son las siguientes:

| | |
|-------------|------------------|
| Tesalia | Manantial |
| All Natural | Alpes |
| Cielo | Vivan (Zhumir) |
| Vilcagua | Sumesa |
| Primavera | Dasani (Bonagua) |

Con respecto a la venta de botellón de 20 litros, que es realmente lo fuerte del mercado tiene las siguientes marcas como competencia:

**GRAFICO No. 9
COMPETIDORES POTENCIALES 2007**



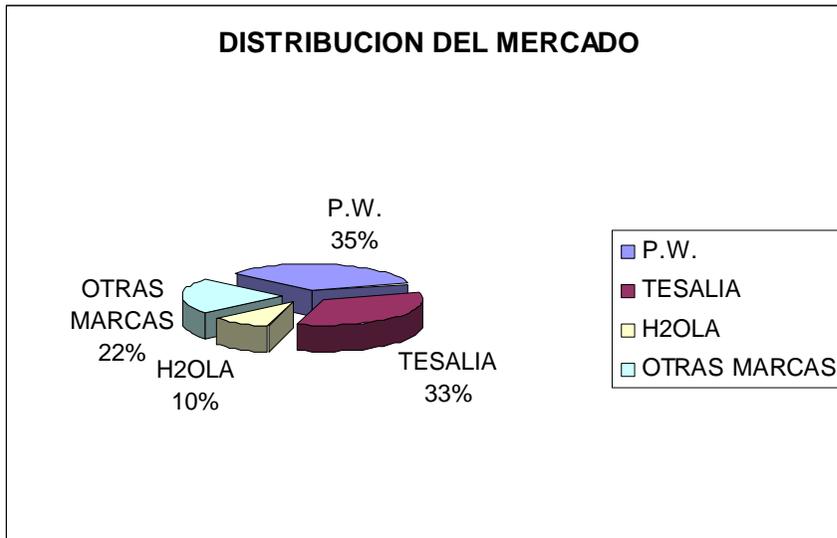
FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

- | | |
|----------------|--------------------|
| *Agua Antisana | *Super agua Expres |
| *Agua Buena | *Tradicional |
| *Agua Sana | *Bonatura |
| *Alta Sierra | *San Felipe |
| *Diamante | *Agua Linda |
| *Fresh Water | *Transpureza |
| *Hidro20 | *Agua Luz |
| *Neptuno | *Spa |
| *Plus | *H2OLA |
| *Primera | *Tesalia |
| *Tradicional | *Pure Water |

Entre otras que no tienen marca real, y que son de contrabando, pero que tienen una pequeña parte del mercado.

En todo caso de la gama de marcas, se puede especificar que las marcas directas de competencia para **PURE WATER (GAMAPRODU S.A.)** son Tesalia y H2OLA.

**GRAFICO No. 10
(AÑO 2007)**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En el gráfico se puede apreciar la distribución del mercado; donde **PURE WATER** tiene un 35%, **TESALIA** el 33%, la marca **H2OLA** un 10% y un 22% está distribuido entre las otras marcas que distribuyen botellón de 20 litros.

2.1.2 PRODUCCION Y COMPRAS

2.1.2.1 PROCESO PRODUCTIVO

El producto que se produce es el agua sin gas, y la fuente es el agua potable, cuyo tratamiento es en base a filtraciones minuciosas.

El proceso busca mejorar la calidad, apariencia, sabor y eliminar en su mayoría la impureza, para obtener un producto apto para el consumo humano.

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, dando cumplimiento a una serie de pasos que están basados en la Norma INEN NTE 2200, de AGUA EMBASADA SIN GAS, sigue un proceso de purificación del agua, la misma que se detalla a continuación:

1. **FUENTE:** Es el agua potable de la ciudad, la cual es tomada de la red pública.
2. **OXIDACION:** Proceso en el cual los metales disueltos que llegan en el agua son oxidados para su retención en el proceso de filtración.
3. **FILTRACION:** Consta de un conjunto de filtros industriales de arenas, gravas silíceas y de carbón activado, equipos encargados de la retención de los sólidos en suspensión, y la eliminación del olor, color y sabor que puedan ser producidas por cualquier materia orgánica.
4. **ABLANDAMIENTO:** Realiza el intercambio iónico que elimina la dureza del agua evitando así el paso de calcio y magnesio (posibles causantes de cálculos renales).

FOTO # 5
ABLANDADOR



5. **FILTROS PULIDORES:** Filtros de carcasa de 5 micras de porosidad que retienen cualquier partícula extraña que pudo escaparse de los filtros anteriores.

6. **OSMOSIS INVERSA:** Proceso de ultra filtración a altas presiones (200psi) en el cual se retienen el 99% de sólidos disueltos totales, proceso en el cual el agua atraviesa cartuchos de membranas, obteniendo un agua con menos de cinco partes por millón de sólidos totales disueltos.

FOTO # 6
MEMBRANAS OSMOSIS INVERSA



7. **ALMACENAJE:** El agua ya tratada se almacena en cinco tanques de una capacidad de 15000 litros cada uno, es decir un total de 75.000 litros diarios los cuales se encuentran sellados herméticamente, evitando el contacto con el ambiente.
8. **OZONIFICACION:** Nuestro sistema natural de ozonificación garantiza, la eliminación de toda clase de bacterias y virus, siendo tres mil veces más efectivo que los sistemas tradicionales de desinfección.

FOTO # 7
OZONIFICADOR



9. **LAVADO DE ENVASES:** El envase retornable es lavado con soluciones de detergente y bactericidas a temperaturas de 60C y se enjuaga con agua ozonizada.

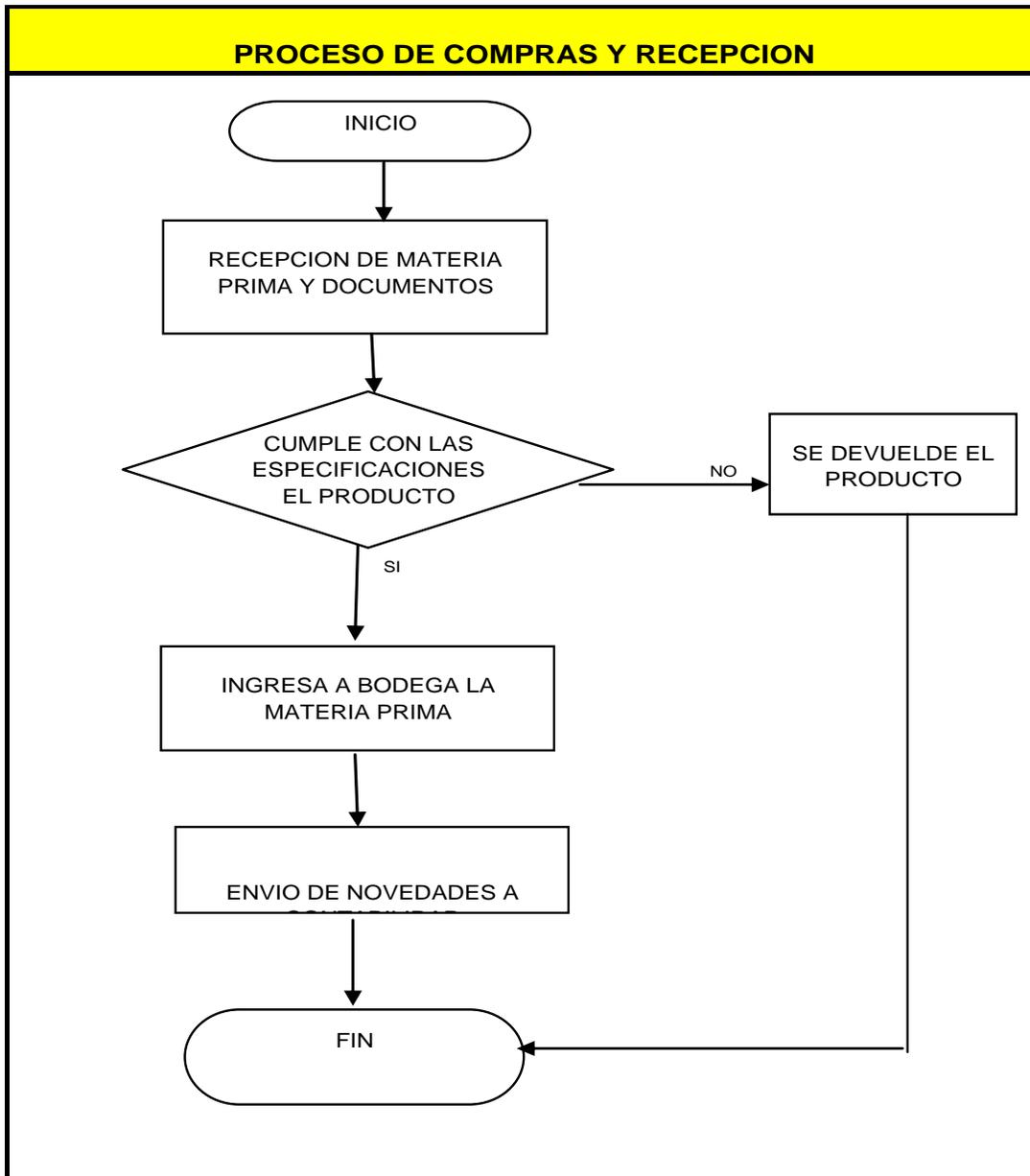
10. **LLENADO AUTOMATICO:** Todo el proceso de llenado es automático, sin que la mano del hombre toque el producto, manteniendo un estricto control de calidad, con análisis periódicos microbiológicos y físicos-químicos.

11. **CODIFICADO:** Los envases son codificados en la parte final del proceso, imprimiendo la fecha de elaboración y de caducidad o expiración.

Con todo este proceso se ha logrado obtener la licencia para el uso de la marca **PURE WATER** de los Estados Unidos de Norteamérica, para la utilización del nombre en el producto.

Este es el proceso que se sigue, para que el agua que usted consume reúna las características y propiedades aptas para el consumo Humano.

El envase de 20 litros es de policarbonato con el logotipo de alto relieve (**PURE WATER**), al igual que las tapas, en las cuales se encuentra la fecha de elaboración lote y la fecha de caducidad.



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

2.1.2.3 ANALISIS DE LOS PROVEEDORES

La empresa agrupa sus compras en proveedores:

1. De materia prima
2. De servicios varios

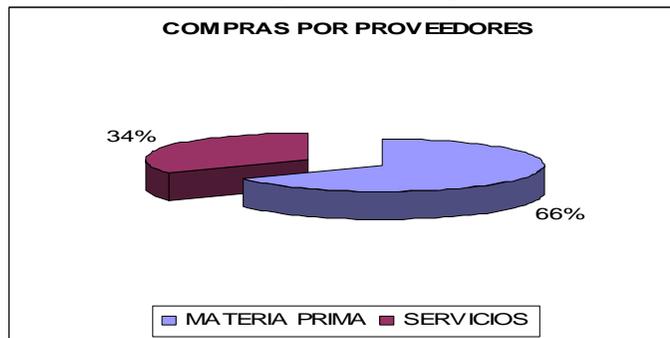
**CUADRO No. 9
COMPRAS ACUMULADAS
(DOLARES) (2003-2007)**

| AÑOS | PROVEEDORES | |
|------|---------------|------------|
| | MATERIA PRIMA | SERVICIOS |
| 2003 | 302.122,15 | 222.561,20 |
| 2004 | 316.105,21 | 234.930,29 |
| 2005 | 376.217,21 | 176.018,52 |
| 2006 | 404.971,69 | 146.364,61 |
| 2007 | 616.496,15 | 237.531,89 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En lo referente al manejo de proveedores se puede determinar que la empresa actualmente tiene para compras de materia prima 15 proveedores aproximadamente, y constituye la mayor cantidad en compras, pero por las diferentes actividades que la empresa realiza utiliza proveedores de servicios varios.

**GRAFICO No. 11
(2003 – 2007)**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Corresponde un 66% para los proveedores de materia prima y un 34% para los proveedores de servicios, los cuales representan una gama de proveedores a los cuales se compra según las necesidades del momento.

Cabe indicar que por cada producto o servicio que se adquiere la empresa tiene la política de mantener dos o más proveedores del mismo producto o servicio, con el objeto de no quedar desabastecidos por la demora en la entrega por diferentes circunstancias.

2.1.3 GESTION GERENCIAL Y ESTRATEGICA

2.1.3.1 ANALISIS DE LA GERENCIA

Entre las actividades de la gerencia está alcanzar los objetivos que la empresa **GAMAPRODU S.A.** se ha planteado, controlar y verificar el cumplimiento de las políticas, considerando la amplitud con que se permite manejar las diferentes áreas. De tal manera que se busca aprovechar el conjunto de beneficios económicos que genera **PURE WATER** a sus distribuidores y empleados en general para garantizar el cumplimiento de sus presupuestos, excelencia en el servicio y solvencia económica que posibilite el crecimiento y permanencia en el negocio.

2.1.3.2 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La gerencia busca desarrollar e implementar las diferentes áreas a fin de alcanzar estrategias que respondan a las nuevas realidades competitivas del sector industrial, para lograr una ventaja diferencial permanente con sus distribuidores, que preferencia la relación comercial con **PURE WATER** e impacte positivamente los niveles de eficiencia y rentabilidad de las ventas indirectas como parte de la estrategia comercial a desarrollar.

Por lo tanto la inversión se ha enfocado a la comunicación, es decir campañas de publicidad para dar a conocer al cliente el producto con su identificación adecuada a fin de concienciar el correcto manejo del producto con las medidas adecuadas, como sellos de seguridad y stickers para evitar el contrabando de la marca con otras aguas que envasan en los botellones con marca **PURE WATER**. Por lo que también se ha introducido al mercado mayor cantidad de botellones a fin de que el cliente reconozca la marca **PURE WATER**, para satisfacer sus nuevas necesidades.

La empresa se ha unido a las marcas más fuertes del mercado como son Tesalia y H2OLA, en una asociación de productores industriales de agua (APIA), con la cual se busca lograr la mayor identificación del producto, con enfoque a la marca; de esta manera se permite desarrollar e implementar un modelo comercial que

garantice el cumplimiento de los principios y normas de **PURE WATER** a los clientes mediante su educación para identificar la marca **PURE WATER**.

En lo que se refiere a la distribución y comercialización del producto en las diferentes zonas, se recortan rutas cuando el distribuidor de la zona no crece más, es decir no aumenta los ingresos, de esta manera se revisa y ajusta la nueva estructura comercial requerida por **PURE WATER** y sus distribuidores para responder a sus nuevas exigencias y metas comerciales de acuerdo a la visión organizacional.

2.1.3.3 ACTIVIDADES DE GENERACION DE UTILIDADES

Se busca incrementar ventas, maximizar la rentabilidad y minimizar los problemas por capacitación y deserción por parte de distribuidores, vendedores, personal de planta y administrativo, de manera que garanticen la infraestructura requerida para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la empresa.

El aumento de las ventas, permite rebajar los costos de tal forma que se logra maximizar las ganancias, mejorando procesos productivos y de ventas.

La venta de todos los productos que ofrece la empresa **GAMAPRODU S.A.** está orientada a obtener mayores utilidades, pero recibe otros ingresos que no son producto del giro del negocio, como arriendos pero que contribuyen a la generación de utilidades.

En este último año se a realizado la compra de un camión mercedes, el cual ha servido para aumentar el abastecimiento de bodegas y algunos clientes especiales, para de esta manera lograr una mejor atención a los diferentes clientes.

Se compró e instalo un tablero mecánico para el lavado de botellones, donde en tres minutos se logra seis botellones, logrando de esta manera mejorar la productividad, de igual manera se cambio una tubería de PVC por una de acero

inoxidable; todos estos cambios ayudan a mejorar la eficiencia de la empresa, tanto en productividad como en la generación de mayores utilidades.

2.2 ANALISIS FINANCIERO

2.2.1 ANALISIS COMPARATIVO (ESTADOS FINANCIEROS)

El análisis comparativo de los estados financieros de la empresa, le permiten a la gerencia tomar las adecuadas decisiones para lograr la eficiencia en los procesos de manera que se logre la rentabilidad, liquidez y solvencia financiera de la empresa.

Con el análisis se penetra más en la esencia de la empresa tanto en su estática como en su dinámica, y mediante porcentajes, razones y comparaciones se logra establecer las tendencias de la marcha de la empresa.

De las partidas del Balance, se pueden sacar y obtener, algunas conclusiones sobre la situación de la empresa en sus diferentes aspectos. Naturalmente una simple lectura permitirá sacar conclusiones muy generales.

2.2.1.1 ANALISIS HORIZONTAL

A través del análisis de series de tiempo, se analiza, compara y emite un juicio, con el propósito de determinar si la empresa está progresando de acuerdo a lo planificado.

El análisis horizontal permite realizar un examen dinámico que se ocupa de las variaciones de los elementos del balance, mediante la comparación de las principales cuentas entre dos ejercicios contables: con el fin de determinar cuales han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la empresa.

CUADRO No. 10
GAMAPRODU S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
POR AÑOS TERMINADOS 31 DE DICIEMBRE
DEL 2005 AL 2007
(DOLARES)

| ANALISIS | 2005 | 2006 | VAR. | 2006 | 2007 | VAR. |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------|----------------|
| VENTAS NETAS | 921.016,85 | 1.041.478,35 | 13,08% | 1.041.478,35 | 1.059.189,19 | 1,70% |
| COSTO DE VENTAS | 506.165,71 | 560.105,17 | 10,66% | 560.105,17 | 614.545,43 | 9,72% |
| MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS | 299.574,98 | 308.868,18 | 3,10% | 308.868,18 | 339.463,84 | 9,91% |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 64.910,50 | 80.266,20 | 23,66% | 80.266,20 | 98.777,82 | 23,06% |
| GTOS DE FABRICACION | 141.680,23 | 170.970,79 | 20,67% | 170.970,79 | 176.303,77 | 3,12% |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 414.851,14 | 481.373,18 | 16,04% | 481.373,18 | 444.643,76 | -7,63% |
| GASTOS OPERACIONALES | 347.133,11 | 418.552,30 | 20,57% | 418.552,30 | 356.043,33 | -14,93% |
| GTOS DE VENTAS | 166.586,75 | 228.282,85 | 37,04% | 228.282,85 | 206.941,64 | -9,35% |
| GTOS DE ADMINISTRACION | 180.546,36 | 190.269,45 | 5,39% | 190.269,45 | 149.101,69 | -21,64% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 67.718,03 | 62.820,88 | -7,23% | 62.821 | 88.600,43 | 41,04% |
| OTROS INGRESOS Y EGRESOS | 51.932,10 | 46.830,84 | -9,82% | 46.830,84 | 45.345,82 | -3,17% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 15.785,93 | 15.990,04 | 1,29% | 15.990,04 | 43.254,61 | 170,51% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Los ingresos, producto de las ventas han tenido un crecimiento como se puede apreciar del año 2005 al 2006 en un 13.08%, y con respecto a este último y el 2007 ha tenido un crecimiento más bajo de 1.70%; de igual forma el costo de ventas ha crecido conforme al incremento de ventas; con respecto a las materias primas y accesorios podemos ver que en la comparación con la primera serie años 2005 y 2006 creció en 3.10% en relación al año 2006 y 2007, donde aumentó en un 9.91%, es decir el crecimiento de las ventas también generó un aumento en compras de materia prima que hizo crecer el costo de ventas, en relación a la mano de obra se puede decir que casi se ha mantenido con un 23.66% en la comparación de los años 2005 y 2006, mientras que en los años 2006 y 2007 fue de 23.06%, la pequeña diferencia se debe a que ciertos procesos de producción se automatizaron; con respecto a los gastos de ventas se puede ver que la variación del 2005 al 2006 tuvo un 37.04% y que la variación de los años 2006 y 2007 fue de 9.35% en decrecimiento, esto se debe a que el año 2006 se invirtió en grandes cantidades en publicidad. De igual forma los gastos administrativos tuvieron tendencia a la baja, por la mejora de procesos. En definitiva se ha logrado un mejor control de los gastos con las nuevas políticas que actualmente aplica la empresa, para desembolsos de gastos y otros. La utilidad del ejercicio finalmente va en crecimiento en la comparación del año 2005

al 2006 tuvo una variación del 1.29% y creció para el año 2007 con una variación de 170.51%

CUADRO No. 11
GAMAPRODU S.A.
BALANCES GENERAL POR AÑOS TERMINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 AL 2007
(DOLARES)

| AÑOS ANALISIS | 2005-2006 | | | 2006-2007 | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | 2005 | 2006 | VAR. | 2007 | VAR. |
| ACTIVO CORRIENTE | 356.035,40 | 276.887,66 | -22,23% | 479.562,79 | 73,20% |
| Caja-Bancos | 35.468,00 | 14.336,97 | -59,58% | 59.851,00 | 317,46% |
| Cuentas por Cobrar | 107.942,00 | 77.583,76 | -28,12% | 122.742,09 | 58,21% |
| Inventarios | 156.407,12 | 134.892,24 | -13,76% | 231.079,82 | 71,31% |
| Impuestos Anticipados | 38.179,30 | 22.945,80 | -39,90% | 15.467,94 | -32,59% |
| Inversiones | 3.526,47 | 15.690,69 | 344,94% | 32.932,94 | 109,89% |
| Gtos Pagados por Anticipado | 14.512,51 | 11.438,20 | -21,18% | 17.489,00 | 52,90% |
| ACTIVO FIJO | 521.132,07 | 432.193,56 | -17,07% | 406.598,65 | -5,92% |
| No Depreciable | 45.942,21 | 45.942,21 | 0,00% | 45.942,21 | 0,00% |
| Depreciable | 475.189,86 | 386.251,35 | -18,72% | 360.656,44 | -6,63% |
| OTROS ACTIVOS | 108.227,53 | 176.002,44 | 62,62% | 33.189,79 | -81,14% |
| TOTAL DEL ACTIVO | 985.395,00 | 885.083,66 | -10,18% | 919.351,23 | 3,87% |
| PASIVO CORRIENTE | 272.119,70 | 229.726,25 | -15,58% | 263.110,22 | 14,53% |
| Proveedores Locales | 108.511,16 | 89.354,24 | -17,65% | 130.667,45 | 46,24% |
| Proveedores de Servicios | 112.298,06 | 36.801,61 | -67,23% | 64.104,51 | 74,19% |
| Obligaciones Sociales | 7.666,25 | 5.994,98 | -21,80% | 22.973,42 | 283,21% |
| Impuestos | 6.020,81 | 10.905,48 | 81,13% | 22.316,28 | 104,63% |
| I.E.S.S. | 2.309,54 | 891,48 | -61,40% | 2.828,84 | 217,32% |
| Obligaciones por Pagar | 12.431,92 | 60.778,46 | 388,89% | 17.219,72 | -71,67% |
| Intereses por Pagar (Obligaciones) | 22.881,96 | 25.000,00 | 9,26% | 3.000,00 | -88,00% |
| PASIVO LARGO PLAZO | 370.092,36 | 278.959,50 | -24,62% | 234.137,39 | -16,07% |
| Obligaciones Financieras | 370.092,36 | 278.959,50 | -24,62% | 234.137,39 | -16,07% |
| OTROS PASIVOS | 93.000,00 | 115.670,47 | 24,38% | 124.214,79 | 7,39% |
| TOTAL DEL PASIVO | 735.212,06 | 624.356,22 | -15,08% | 621.462,40 | -0,46% |
| PATRIMONIO NETO | 250.182,94 | 260.727,44 | 4,21% | 297.888,83 | 14,25% |
| TOTAL PASIV. Y PATR. | 985.395,00 | 885.083,66 | -10,18% | 919.351,23 | 3,87% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

De la observación de las series 2005 al 2006 se determina que los activos corrientes bajaron mientras que para el año 2006 al 2007 subieron, esto se debe a inversiones que se realizaron de manera que estas crecieron pero el efectivo (Caja-Bancos) sufrió una disminución.

Los activos tiene una disminución en 15.58% y 14,53% conforme las series en estudio y esto se debe a las depreciaciones anuales registradas para cada período.

El pasivo corriente tuvo una baja en la serie 2005 al 2006 y esto básicamente es por la fluctuación que en ese período se tuvo en personal administrativo y de planta que se encontraban mercerizados, pero con respecto a otras obligaciones por pagar se aumento debido al crecimientos de préstamos a corto plazo; en la serie del 2006 al 2007 de dio un crecimiento en el pasivo corriente especialmente en lo que se refiere a las deudas con el Seguro Social, ya que se presentó una variación del 217.32% con la afiliación del nuevo personal y el personal que antes estaba tercerizado.

Con respecto al patrimonio en los períodos analizados se determina un crecimiento en 4.21% y 14.25%, debido al incremento en ventas cada año.

2.2.1.2 ANALISIS VERTICAL

Este enfoque involucra la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa en una misma época, para la cual se ha tomado un solo Estado Financiero.

CUADRO No. 12
GAMAPRODU S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
POR AÑOS TERMINADOS 31 DE DICIEMBRE
DEL 2005 AL 2007
(DOLARES)

| ANALISIS | 2005 | % | 2006 | % | 2007 | % |
|---------------------------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| VENTAS NETAS | 921.016,85 | 100,00% | 1.041.478,35 | 100,00% | 1.059.189,19 | 100,00% |
| COSTO DE VENTAS | 506.165,71 | 54,96% | 560.105,17 | 53,78% | 614.545,43 | 58,02% |
| MATERIAS PRIMAS Y ACCESORIOS | 299.574,98 | 32,53% | 308.868,18 | 29,66% | 339.463,84 | 32,05% |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 64.910,50 | 7,05% | 80.266,20 | 7,71% | 98.777,82 | 9,33% |
| GTOS DE FABRICACION | 141.680,23 | 15,38% | 170.970,79 | 16,42% | 176.303,77 | 16,65% |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | 414.851,14 | 45,04% | 481.373,18 | 46,22% | 444.643,76 | 41,98% |
| GASTOS OPERACIONALES | 347.133,11 | 37,69% | 418.552,30 | 40,19% | 356.043,33 | 33,61% |
| GTOS DE VENTAS | 166.586,75 | 18,09% | 228.282,85 | 21,92% | 206.941,64 | 19,54% |
| GTOS DE ADMINISTRACION | 180.546,36 | 19,60% | 190.269,45 | 18,27% | 149.101,69 | 14,08% |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 67.718,03 | 7,35% | 62.820,88 | 6,03% | 88.600,43 | 8,36% |
| OTROS INGRESOS Y EGRESOS | 51.932,10 | 5,64% | 46.830,84 | 4,50% | 45.345,82 | 4,28% |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 15.785,93 | 1,71% | 15.990,04 | 1,54% | 43.254,61 | 4,08% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
 ELABORACION: AUTOR

Siendo la base el 100% con las ventas netas, se deduce el siguiente análisis en los períodos 2005 – 2006 y 2007, con respecto al costo de ventas se aprecia que este último año ha crecido conforme el aumento en los niveles de ventas, por lo que las materias primas mantienen los siguientes porcentajes en el 2005 un 32.53%, en el 2006 un 29.66% y al 2007 aumento a 32.05% en relación al año anterior. El rubro de mano de obra directa y gastos de fabricación se han mantenido en casi los mismos niveles. Con respecto a la utilidad operacional, es decir del giro de las actividades del negocio, se puede decir que tuvo un crecimiento paulatino y progresivo, como indicamos anteriormente esto se debe al gasto en publicidad. La utilidad del ejercicio, al fin de este último período es mucho mayor con un crecimiento del 4.08%, en relación al 2005 donde fue 1.71% y al 2006 que fue 1.54%.

CUADRO No. 13
GAMAPRODU S.A.
BALANCES GENERAL POR AÑOS TERMINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 AL 2007
(DOLARES)

| ANALISIS | 2005 | % | 2006 | % | 2007 | % |
|------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 356.035,40 | 36,13% | 276.887,66 | 31,28% | 479.562,79 | 52,16% |
| Caja-Bancos | 35.468,00 | 3,60% | 14.336,97 | 1,62% | 59.851,00 | 6,51% |
| Cuentas por Cobrar | 107.942,00 | 10,95% | 77.583,76 | 8,77% | 122.742,09 | 13,35% |
| Inventarios | 156.407,12 | 15,87% | 134.892,24 | 15,24% | 231.079,82 | 25,14% |
| Impuestos Anticipados | 38.179,30 | 3,87% | 22.945,80 | 2,59% | 15.467,94 | 1,68% |
| Inversiones | 3.526,47 | 0,36% | 15.690,69 | 1,77% | 32.932,94 | 3,58% |
| Gtos Pagados por Anticipado | 14.512,51 | 1,47% | 11.438,20 | 1,29% | 17.489,00 | 1,90% |
| ACTIVO FIJO | 521.132,07 | 52,89% | 432.193,56 | 48,83% | 406.598,65 | 44,23% |
| No Depreciable | 45.942,21 | 4,66% | 45.942,21 | 5,19% | 45.942,21 | 5,00% |
| Depreciable | 475.189,86 | 48,22% | 386.251,35 | 43,64% | 360.656,44 | 39,23% |
| OTROS ACTIVOS | 108.227,53 | 10,98% | 176.002,44 | 19,89% | 33.189,79 | 3,61% |
| TOTAL DEL ACTIVO | 985.395,00 | 100% | 885.083,66 | 100% | 919.351,23 | 100% |
| PASIVO CORRIENTE | 272.119,70 | 27,62% | 229.726,25 | 25,96% | 263.110,22 | 28,62% |
| Proveedores Locales | 108.511,16 | 11,01% | 89.354,24 | 10,10% | 130.667,45 | 14,21% |
| Proveedores de Servicios | 112.298,06 | 11,40% | 36.801,61 | 4,16% | 64.104,51 | 6,97% |
| Obligaciones Sociales | 7.666,25 | 0,78% | 5.994,98 | 0,68% | 22.973,42 | 2,50% |
| Impuestos | 6.020,81 | 0,61% | 10.905,48 | 1,23% | 22.316,28 | 2,43% |
| I.E.S.S. | 2.309,54 | 0,23% | 891,48 | 0,10% | 2.828,84 | 0,31% |
| Obligaciones por Pagar | 12.431,92 | 1,26% | 60.778,46 | 6,87% | 17.219,72 | 1,87% |
| Intereses por Pagar (Obligaciones) | 22.881,96 | 2,32% | 25.000,00 | 2,82% | 3.000,00 | 0,33% |
| PASIVO LARGO PLAZO | 370.092,36 | 37,56% | 278.959,50 | 31,52% | 234.137,39 | 25,47% |
| Obligaciones Financieras | 370.092,36 | 37,56% | 278.959,50 | 31,52% | 234.137,39 | 25,47% |
| OTROS PASIVOS | 93.000,00 | 9,44% | 115.670,47 | 13,07% | 124.214,79 | 13,51% |
| TOTAL DEL PASIVO | 735.212,06 | 74,61% | 624.356,22 | 70,54% | 621.462,40 | 67,60% |
| PATRIMONIO NETO | 250.182,94 | 25,39% | 260.727,44 | 29,46% | 297.888,83 | 32,40% |
| TOTAL PASIV. Y PATR. | 985.395,00 | 100,00% | 885.083,66 | 100,00% | 919.351,23 | 100,00% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se determina para los períodos en análisis 2005 – 2006 y 2007 el crecimiento del activo corriente, en casi todos sus rubros siendo para el 2007, 52,16%, esto

debido al aumento en las ventas que se ve reflejado con aumento en los bancos, cuentas por cobrar y por ende mayores inventarios.

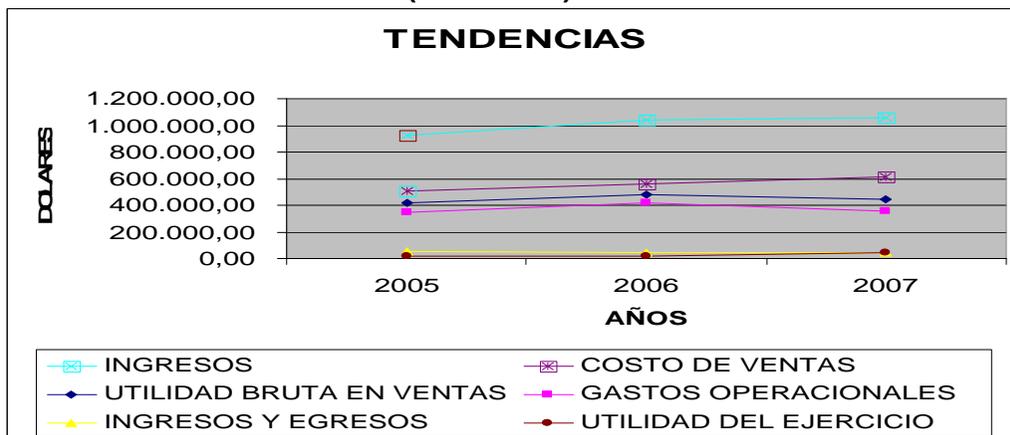
El activo fijo va en aumento considerando los activos depreciables para los diferentes períodos. El pasivo corriente ha sufrido un incremento al 2007 con un 28.62%, en cuanto a obligaciones sociales, con los proveedores tanto locales como de servicios; pero cabe destacar que se ha bajado otras obligaciones por pagar como préstamos e intereses que estos generan y que la empresa los obtuvo a corto plazo en un 1.87%.

Con respecto a las obligaciones financieras a largo plazo también se a producido un decremento con un 25.47%. Finalmente el patrimonio neto sufrió un aumento en 32.40%, como dijimos anteriormente por el incremento en ventas.

2.2.1.3 ANALISIS DE TENDENCIAS

A continuación se presenta un gráfico que demuestra las tendencias de cada uno de los componentes del Estado de Pérdidas y Ganancias, para apreciar mejor las diferentes variaciones que año a año se han dado en el período en análisis.

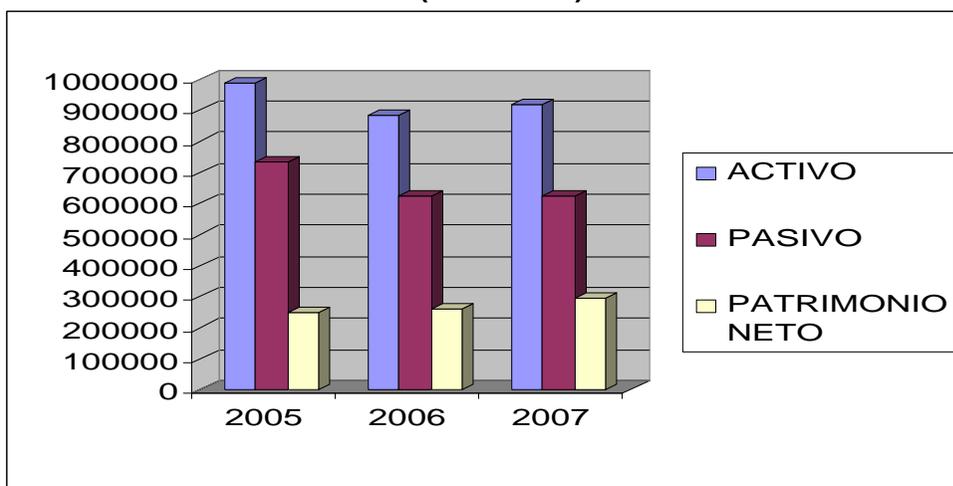
**GRAFICO No. 12
GAMAPRODU S.A.
TENDENCIAS DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES
DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 AL 2007
(DOLARES)**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

El presente gráfico nos demuestra el incremento en los ingresos a través del crecimiento de los volúmenes de ventas, en relación con el aumento del costo de ventas que se ve reflejado en tal crecimiento. Tanto la utilidad bruta en ventas como la utilidad neta del ejercicio nos demuestran el crecimiento paulatino del negocio. Los gastos operacionales, los ingresos y egresos permiten apreciar que estos se mantienen controlados con tendencia a bajar o por lo menos mantenerlos.

**GRAFICO No. 13
GAMAPRODU S.A.
TENDENCIAS DEL BALANCE GENERAL
POR AÑOS TERMINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 AL 2007
(DOLARES)**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

El gráfico nos permite apreciar que el activo al 2006 bajo en sus totales pero para el 2007 subió nuevamente y esto se debe al cambio en las políticas financieras y económicas reflejadas en mayores inversiones con el objeto de lograr nuevos préstamos, en pasivo presenta una tendencia a la baja, por la cancelación y abonos a los préstamos que adquirido la empresa por diferentes razones y el patrimonio neto se encuentra en un claro crecimiento provocado por el incremento en el volumen de ventas año tras año.

2.2.2. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

1. Razones de Liquidez
2. Razones de Actividad
3. Razones de Rentabilidad
4. Razones de Endeudamiento o Solidez

2.2.2.1 LIQUIDEZ O PRUEBA ACIDA

Esta razón mide la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo.

En función del grado de liquidez de los componentes del activo corriente, surgen dos índices que se muestran a continuación:

RAZON CORRIENTE

Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo Corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

ACTIVOS CORRIENTES

PASIVOS CORRIENTES

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| Razón | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------|------|------|------|------|
| Corriente | 0,63 | 1,28 | 1,17 | 2,09 |

En relación con los datos por año, podemos observar que el año 2004 la capacidad de pago se vio afectada por préstamos y gastos innecesarios, esto le significo a la empresa realizar algunos cambios en sus políticas, en los

siguientes años la liquidez de la empresa ha mejorado notoriamente, llegando actualmente a tener capacidad de conversión en dinero y cubrir la exigibilidad según la fecha de vencimiento de las obligaciones.

PRUEBA ACIDA

Mide la capacidad inmediata que tiene los Activos Corrientes más líquidos para cubrir los Pasivos Corrientes. Los activos más líquidos son: Caja, Bancos y Cuentas por Cobrar.

Para su cálculo se emplea la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIO} - \text{GPA}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| Prueba | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Acida | 0,40 | 0,68 | 0,57 | 0,84 |

Se puede observar que el año 2004 fue realmente conflictivo en liquidez con un 40%, y que cada año se ha ido mejorando, pero la empresa tiene un alto grado de dependencia de los inventarios, dado que su área es industrial. Podemos decir que la liquidez de la empresa depende de la facilidad y rapidez que tenga en realizar estos inventarios en efectivo.

2.2.2.2. DE ACTIVIDAD U OPERATIVOS

Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan. Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se convierten en efectivo.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

Mide con que rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de Cuentas por Cobrar, nos da una primera aproximación de la estructura del crédito en la rama de actividad.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$\frac{\text{VENTAS A CREDITO}}{\text{PROM. CTAS POR COBRAR}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| ROTACION DE CTAS POR COBRAR | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 9,52 | 8,53 | 13,42 | 8,63 |

Nos permite conocer el tiempo que efectivamente se están tomando los clientes para cancelar sus deudas según el plazo que la empresa les concede, de tal forma que se aprecia que la recuperación de las cuentas por cobrar se ha venido realizando más pronto.

El período medio de cobros, mide los días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.

Para obtener esta información se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{360 días}}{\text{Rotac. de Invent.}}$$

| ROTACION DE CTAS POR COBRAR | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 9,52 | 8,53 | 13,42 | 8,63 |
| DIAS | 38 | 42 | 27 | 42 |

Podemos observar que la rotación de la cartera tiene un promedio de 30 a 45 días, de manera que ese es el tiempo que se están tomando efectivamente los clientes para proceder con sus pagos.

ROTACION DE INVENTARIOS

Mide la rapidez con que el inventario promedio de Materias Primas se transforma en artículos terminados.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENT. PROMEDIOS}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| ROTACION | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| INVENTARIO | 3,07 | 3,24 | 4,15 | 2,66 |
| DIAS | 117 | 111 | 87 | 135 |

Podemos observar que la rotación de inventarios de la empresa es baja, consecuentemente los días en que los recursos permanecen invertidos en los inventarios, desde que se adquiere la materia prima, se procesa y se logra vender son bastante altos.

El período de rotación de Inventarios, mide el número de días que demoran las materias primas en transformarse en producto final.

De tal forma que para el año 2006 se adquirió materia prima y se la transformo enseguida en producto final, para venderlo, pero en el último año se mantiene los inventarios a fin de no desabastecerse para cumplir con los pedidos necesarios para la venta.

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

Para obtener esta información se aplica la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{COMPRA ANUAL CRED.}}{\text{PROMED. CTAS POR PAGAR}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| ROTACION | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CTAS POR PAGAR | 2,36 | 2,76 | 3,46 | 5,32 |
| DIAS | 153 | 130 | 104 | 68 |

La razón nos permite darnos cuenta que año a año se a logrado mejorar la capacidad de pago de la empresa, frente a los términos concedidos por los proveedores.

2.2.2.3 DE RENTABILIDAD

La razón de rentabilidad mide la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.

Los indicadores de la rentabilidad más comúnmente utilizados se relacionan con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios.

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA X 100}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| RENTABILIDAD | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| SOBRE VTAS | 1,44% | 1,71% | 1,54% | 4,08% |

Revisando este índice se puede observar el ascenso que en sus ingresos a tenido durante estos últimos años la empresa, la rentabilidad por ventas va en el 2004 de 1,44% al 1,71% en el año 2005 y para el 2007 el índice de rentabilidad es de 4,08%, por lo que se puede apreciar que para el 2007 los ingresos aumentaron.

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS

Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA X 100}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| RENTABILIDAD | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| SOBRE ACTIVOS | 1,35% | 1,60% | 1,81% | 5,06% |

Este índice nos indica el porcentaje de utilidad neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio, es decir la utilidad que obtiene la empresa, se aprecia la alta rentabilidad sobre los activos de tal manera que presenta un buen aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa, donde en el 2004 presentó un índice de 1,35% con un crecimiento paulatino que presenta al 2006 con un índice de 1,81% y para el 2007 con un índice de 5.06%.

RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIOS

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un período de tiempo.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA X 100}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 5,65% | 6,31% | 6,13% | 14,52% |

Este nos indica la utilidad que la empresa tiene por cada dólar invertido en el patrimonio. Es importante destacar el aumento de la rentabilidad año a año, ya que en el 2004 presentó un índice de 5.65%,6.31% al 2005, 6.13% al 2006 u en el 2007 con índice de 14.52%, es decir que este último año fue mucho mayor el rendimiento.

COBERTURA DE INTERESES

De igual manera es de mucha importancia para los acreedores, por cuanto revela la posibilidad de pago de préstamos e inversiones.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

UTILIDAD EN OPERACION

GASTOS FINANCIEROS

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| COBERTURA | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| TOTAL | 1,19 | 1,24 | 1,31 | 1,82 |

Este nos indica que la empresa debe salir de los préstamos que mantiene con socios y entidades bancarias, antes de volver a adquirir más obligaciones en este sentido.

2.2.2.4 ENDEUDAMIENTO O DE SOLIDEZ

La razón de endeudamiento mide la capacidad del negocio para contraer deuda a corto plazo o largo plazo con los recursos que se tiene.

RAZON DE ENDEUDAMIENTO

Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

PASIVO TOTAL

ACTIVO TOTAL

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| RAZON | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ENDEUDAMIENTO | 0,76 | 0,75 | 0,71 | 0,65 |

Esta razón nos ayuda a determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo. La empresa tiene una buena rotación de

activos corrientes, por lo tanto puede tolerar un endeudamiento, considerando que tiene deudas que de preferencia se deben cubrir antes de asumir otra deuda.

RAZON DE PASIVO A PATRIMONIO

Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

Para su cálculo se emplea la siguiente formula:

$$\frac{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Los datos obtenidos para el periodo analizado, son como sigue:

| RAZON PASIVO A PATRIM. | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 0,14 | 1,85 | 1,51 | 1,20 |

Este índice nos indica que la empresa está trabajando con la participación de los propietarios en el financiamiento del negocio y una pequeña parte con recursos de terceros.

2.2.3 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo es un instrumento que permite lograr las metas de liquidez trazadas por la gerencia, para definir la política de las inversiones temporales, predecir la consecución de recursos de financiamiento y realizar la valuación de empresas.

2.2.3.1 CONTENIDO Y FORMA

El flujo de la empresa **GAMAPRODU S.A.**, tiene tres partes:

- Los ingresos
- Los egresos
- El saldo bancario

INGRESOS:

Dentro de los ingresos se registran las ventas presupuestadas, que se desglosan de la siguiente manera:

- Ventas de Contado
- Ventas de Crédito
- Supermaxi
- Planta Sur (clientes especiales)
- Bodega Norte
- Cheques Posfechados

EGRESOS:

Los egresos se encuentran agrupados por los diferentes desembolsos y compras presupuestadas que le toca realizar a la empresa como:

- Proveedores de Materia Prima
- Proveedores de Servicios
- Roles
- Financiamiento
- Obligaciones

SALDO BANCARIO:

Este se basa en lo que realmente al final del período (mensual) el banco presenta, basados en los movimientos de los ingresos y egresos que en el período se analiza, considerando que el dinero se encuentra distribuido en cinco bancos y las inversiones que se realizan como:

- Internacional (cta. cte.)
- Pichincha (cta. cte.)
- Produbanco (cta. ahorros)

- Produbank (cta. ahorros)
- Austrobank (cta. cte.)
- Fondo de Inversión (Internacional)
- Inversiones (Deposito1-Internacional)
- Inversiones (Deposito2-Internacional)
- Inversiones (Diners)

2.2.3.2 CALCULO DEL FLUJO DE EFECTIVO

Se calcula en base a datos históricos, es decir, si se proyecta un aumento en ventas de igual manera en los insumos o compras relacionadas. De igual forma la recuperación de la cartera se basa en situaciones anteriores que de algún modo van a determinar los parámetros para pagos a los proveedores o de las diferentes obligaciones que debe afrontar la empresa.

A continuación se presenta un flujo acumulado desde el año 2005 al 2007

**CUADRO No. 14
FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO
(2005 AL 2007)**

| CONCEPTO | AÑOS ACUMULADOS | | |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|
| | 2005 | 2006 | 2007 |
| A- INGRESOS (ENTRADAS DE EFECTIVO) | | | |
| VENTAS PRESUPUESTADAS | | | |
| AL CONTADO 45% | 339.408,13 | 484.868,75 | 535.069,65 |
| AL CREDITO 55% (DENTRO DEL MISMO MES) | 34.308,25 | 49.011,78 | 301.418,47 |
| SUPERMAXI | 40.571,94 | 57.959,91 | 54.108,22 |
| PLANTA SUR (CLIENTES ESPECIALES) | 298.952,37 | 427.074,82 | 489.376,22 |
| BODEGA NORTE | 40.651,39 | 58.073,41 | 71.463,87 |
| CHEQUES POSFECHADOS | 52.065,81 | 74.379,73 | 97.921,75 |
| TOTAL DE VENTAS | 805.957,88 | 1.151.368,40 | 1.549.358,18 |
| ROBO(26 Y 27 DE ENERO 07) | | | -7.581,21 |
| OTROS INGRESOS | 10.780,00 | 15.400,00 | 55.701,03 |
| TOTAL INGRESOS (ENTRADAS DE EFECTIVO) | 816.737,88 | 1.166.768,40 | 1.597.478,00 |
| B- EGRESOS(SALIDAS DE EFECTIVO) | | | |
| COMPRAS PRESUPUESTADAS | | | |
| PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA | | | |
| DISPENSADOR CERAMICO | 7.818,51 | 11.169,30 | 17.183,47 |
| BOTELLONES | 103.935,58 | 148.479,40 | 154.576,67 |
| CABALLETES Y LLAVES | 3.184,86 | 4.549,80 | 6.210,35 |

| | | | |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|
| JUGOS Y OTROS | 0,00 | 0,00 | 2.254,29 |
| ENVASES DE 500cc | 92.666,99 | 132.381,41 | 194.772,24 |
| ENVASES DE 2 LTRS. | 8.133,78 | 11.619,68 | 40.152,69 |
| ENVASES DE 5 LTRS. | 9.262,84 | 13.232,63 | 38.033,73 |
| GALON | 20.495,69 | 29.279,55 | 38.397,31 |
| OTRAS FACTURAS DE PROVEEDORES | 71.132,59 | 101.617,99 | 148.364,66 |
| SUBTOTAL | 316.630,83 | 452.329,76 | 639.945,41 |
| PROVEEDORES DE SERVICIOS | | | |
| ABLANDAMIENTO Y ARENADO | 16.064,21 | 22.948,87 | 25.025,03 |
| ARRIENDOS | 5.625,90 | 8.037,00 | 15.722,94 |
| CAJA CHICA | 5.438,23 | 7.768,90 | 10.686,88 |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | 13.629,99 | 19.471,41 | 19.321,53 |
| COMUNICACIONES | 11.301,08 | 16.144,40 | 19.895,58 |
| PLANTA DE PURIFICACION | 5.182,94 | 7.404,20 | 10.109,74 |
| FLETES | 12.661,03 | 18.087,19 | 29.378,83 |
| MANTENIMIENTO Y MECANICA | 19.402,93 | 27.718,47 | 34.676,16 |
| MATERIALES DE TRABAJO Y LIMPIEZA | 6.196,85 | 8.852,64 | 17.486,22 |
| PUBLICIDAD | 19.335,56 | 27.622,23 | 34.231,47 |
| QUIMICOS Y OTROS | 4.822,47 | 6.889,24 | 16.734,25 |
| SEGUROS | 3.752,03 | 5.360,04 | 6.151,93 |
| SERVICIOS BASICOS | 504,00 | 720,00 | 2.117,80 |
| SUMINISTROS DE OFICINA | 2.215,47 | 3.164,96 | 6.309,41 |
| ACTIVOS(CAMION)/MAQUINARIA IMPORTADA | 0,00 | 0,00 | 34.824,96 |
| GUARDIANIA | 5.895,68 | 8.422,40 | 12.236,30 |
| SUBTOTAL | 132.028,37 | 188.611,95 | 294.909,03 |
| ROLES | | | |
| ROLES TERCERIZADOS | 66.101,57 | 94.430,82 | 37.444,95 |
| ROLES GAMAPRODU S.A. | 49.263,20 | 70.376,00 | 190.481,47 |
| HORAS EXTRAS Y LUNCH GAMAPRODU | 27.807,47 | 39.724,96 | 49.167,70 |
| COMISIONES VENDEDORES | 10.080,00 | 14.400,00 | 19.307,66 |
| FLETES VENDEDORES | 0,00 | 31.950,00 | 33.854,06 |
| SUBTOTAL | 153.252,25 | 250.881,78 | 330.255,84 |
| FINANCIAMIENTO | | | |
| INTERESES A PAGAR (SOCIOS) | 21.000,00 | 30.000,00 | 33.000,00 |
| SERVINING | 35.583,21 | 50.833,15 | 64.283,15 |
| MAQUINARIA | 11.129,93 | 15.899,90 | 19.088,88 |
| CREDITOS DE BANCOS | 18.866,80 | 26.952,57 | 71.123,53 |
| SUBTOTAL | 86.579,93 | 123.685,62 | 187.495,56 |
| OBLIGACIONES | | | |
| IESS | 10.780,00 | 15.400,00 | 32.206,54 |
| IMPUESTOS – SRI | 12.600,00 | 18.000,00 | 23.721,30 |
| OTROS (GASTOS VARIOS) | 9.716,56 | 13.880,80 | 42.352,35 |
| SUBTOTAL | 33.096,56 | 47.280,80 | 98.280,19 |
| TOTAL EGRESOS (SALIDAS DE EFECTIVO) | 721.587,94 | 1.062.789,91 | 1.550.886,03 |
| C- FLUJO DE FONDOS (A - B) | 95.149,94 | 103.978,49 | 46.591,97 |
| D- SALDO INICIAL DE CAJA | 77.562,20 | 66.325,89 | 81.029,73 |

| | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| INTERNACIONAL | | | |
| FONDO DE INVERSION INTERNACIONAL | | | |
| INVERSIONES (DEPOS. A PLAZO) 3 | | | |
| INVERSIONES (DEPOS. A PLAZO) 2 | | | |
| INVERSIONES (DEPOS. A PLAZO) 1 | | | |
| INVERSIONES (DINERS) | | | |
| PICHINCHA | | | |
| PRODUBANCO | | | |
| PRODUBANK | | | |
| AUSTROBANK | | | |
| E- NUEVO SALDO (C + D) | 172.712,14 | 170.304,38 | 127.621,70 |
| | | | |
| G- SALDO FINAL DE CAJA | 172.712,14 | 170.304,38 | 127.621,70 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En este se aprecia los tres componentes principales del flujo: ingresos, egresos y saldo bancario.

Al total de los ingresos (entradas de efectivo) le restamos los egresos (salidas de efectivo) y obtenemos el flujo de fondos al cual le sumamos el saldo inicial de caja (totales de todos los bancos donde la empresa mantiene sus cuentas) y finalmente obtenemos el saldo con el que cerramos las actividades cada mes.

2.2.3.3 ANALISIS

La empresa procura siempre mantener un saldo mínimo como se aprecia en el Cuadro No. 14, donde como política la empresa mantiene un “colchón de seguridad” o reserva de recursos líquidos con los cuales puede afrontar situaciones fortuitas como las crisis de iliquidez temporales encaradas por clientes importantes, el imprevisto incremento de precios impuesto por algún proveedor o el crecimiento de la cartera morosa.

Pero como se aprecia se proyecta un aumento del 40% en los ingresos, considerando que para el año 2007 se distribuye las ventas de manera diferente. De igual manera los egresos, en compras tanto de materia prima como de servicios se basan en el crecimiento de ventas, de manera proporcional donde con un aumento en las ventas es necesario mayores compras de materia prima. De igual forma para el año 2007 se adquirió más activos.

Para el rubro de roles vale la pena destacar que en los años 2005, 2006 y parte del 2007 la empresa manejo la gran parte del personal con tercerizadoras, por lo que se aprecia mayores valores en el año 2005 y 2006; con respecto al rubro de fletes vendedores cabe indicar que a partir de Marzo del 2006 se comenzó a trabajar con el plan vehículos y se manejo desde esa fecha este rubro.

El financiamiento ha ido subiendo paulatinamente, porque se está cancelando los diferentes rubros de manera más puntual con el fin de pagar todas estas deudas que en su momento ayudaron a financiar el negocio. De igual manera como las ventas están directamente relacionadas con diferentes ítems, las obligaciones (impuestos) también han aumentado.

2.2.3.4 PRONOSTICOS

Pronosticar la situación financiera a fin de establecer los mecanismos de control que contribuirán a medir los desarrollos en cuanto a recursos invertidos, tiempos comprometidos y progresos de la empresa en cuanto a adquisiciones, desembolsos y nuevas inversiones que requiera para su mejor desenvolvimiento.

Por lo que la empresa se basa en los flujos de efectivo, para programar compras e inversiones que se requieren hacer para cubrir expectativas del negocio.

Así se puede comentar que, se adquirió maquinaria nueva, dado al crecimiento y demanda del mercado, se adquirió un tanque para aumentar las reservas de agua para lograr una mayor producción, se adquirió una máquina de lavado automático para obtener mayor productividad, un camión mercedes para lograr un mejor abastecimiento a las bodegas y clientes especiales. Considerando que se realizan otros gastos propios del negocio, pero en especial en el 2007 se ha realizado una gran inversión en lo referente a publicidad.

2.3.4 DETERMINAR EL RESPONSABLE DE CADA RATIO

2.3.4.1 PERIDO DE COBRO

La empresa se maneja con 15, 30 o 60 días en la recuperación de su cartera, dado que alguno clientes se les emite la factura al finalizar el mes, facturándoles las entregas anteriores, de tal manera que desde emitida la factura se toman los plazos y tiempos para el pago. Pero cabe indicar que ventas con valores pequeños se realizan de contado o su pago máximo en ocho días.

En todo caso es importante recalcar que el área de ventas es quien realmente determina con el cliente la negociación y las formas de pago.

2.3.4.2 DIAS DE EXISTENCIA

El área de Producción elabora y envasa en las diferentes presentaciones (agua purificada), según los requerimientos de ventas que trabaja con los pedidos y estimaciones de ventas de distribuidores.

De tal manera que en lo que se refiere a cargas de agua en botellón, no existe un piso fijo, generalmente se empieza con unas 400 cargas de agua en la planta y de ahí se envía a las diferentes bodegas, por eso la producción es constante. En lo que se refiere al producto en presentación desechable, tiene un promedio de 15 días, pero en todo caso el responsable de esta área es el Gerente de Producción.

2.3.4.3 PERIODO DE PAGOS

El área financiera es quien organiza los pagos según la disponibilidad del flujo de efectivo. Maneja los pagos considerando también las necesidades de abastecimiento requeridas por el área de producción para satisfacer sus necesidades; o en el caso de ventas para publicidad.

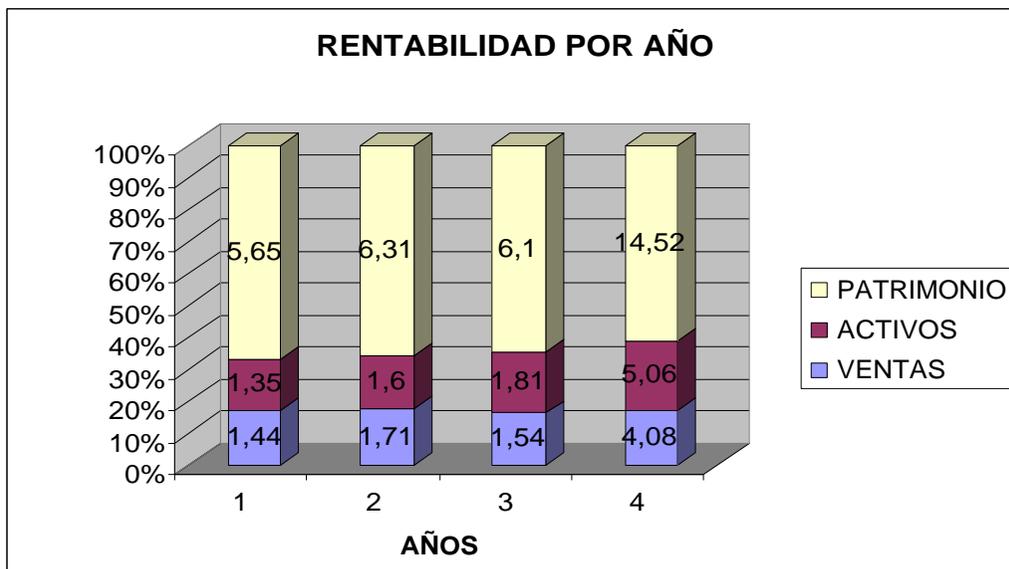
2.3.4.4 CICLO DEL CAPITAL DE TRABAJO

El ciclo del capital de trabajo es tiempo que la empresa requiere financiarse de recursos con un costo, para lograr realizar sus operaciones normales. Este período se calcula en número de días, necesarios para el financiamiento.

Para lograr cubrir o financiarse los recursos propios para la gestión la empresa generalmente usa el crédito que le otorgan los proveedores, de forma que la Gerencia General tiene por política optar por mayor tiempo en los créditos que los proveedores otorgan a que un crédito bancario, donde si corren los intereses por mora.

2.3 ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA CUENTA DE RESULTADOS

GRAFICO No. 14
ANALISIS DE RENTABILIDAD
SOBRE VENTAS – ACTIVOS - PATRIMONIO
AÑO 2004 AL 2007



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Como se aprecia en el gráfico la capacidad del negocio garantiza cada año el desarrollo de la empresa, donde el nivel de ventas tiene un crecimiento paulatino y en especial para el año 2007 se ha logrado una mayor rentabilidad sobre las

ventas y esto se debe a la concientización de los clientes a consumir agua purificada.

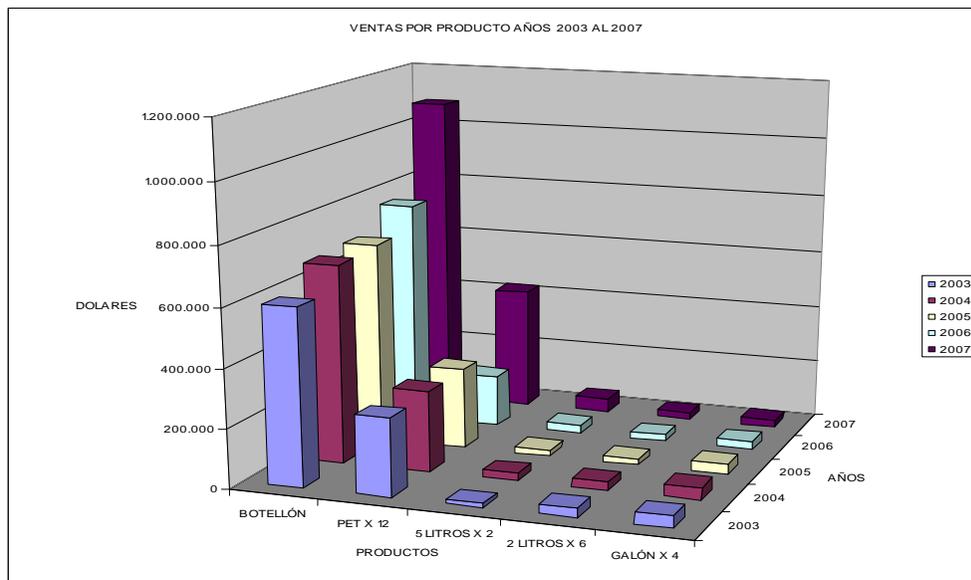
Con relación a los activos se registra un crecimiento año tras año especialmente en los activos corrientes en lo que tiene que ver con el aumento en inversiones e inventarios así como las ventas están en aumento la operatividad de la empresa requiere también un mayor crecimiento.

El Patrimonio ha crecido, dado que la utilidad del negocio se ha incrementado especialmente en el año 2007.

2.3.1 ANALISIS DEL CRECIMIENTO DE VENTAS

El crecimiento de ventas se ve reflejado en el aumento que se ha dado especialmente en la venta de las cargas de agua en botellón, según el gráfico.

**GRAFICO No. 15
ANALISIS DE RENTABILIDAD
SOBRE VENTAS – ACTIVOS - PATRIMONIO
AÑO 2004 AL 2007**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

El gráfico nos permite visualizar que el fuerte de la venta es siempre la carga en presentación de botellón (20litros), seguido de la pet de 500cc (paquetes de 12unid.) que aunque se mantiene en desde el 2003 al 2006 se aprecia que para

el 2007 creció, al igual que la presentación de 5 litros (paquetes de 2unid.) dado la demanda de estas presentaciones para hoteles, restaurantes, aerolíneas, hospitales y otros similares.

La presentación de 2 litros (paquetes de 6 unid.) se ha mantenido en forma uniforme, no ha si con la presentación de galón (paquetes de 4unid.)que ha sido desplazado por el aumento en la presentación de 5 litros(paquetes de 2 unid.)

2.4 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

2.4.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio, determina el volumen de producción con el cual el ingresos total de la empresa iguala a los costos y gastos totales, que son la suma de los costo fijos más los variables (Método del Margen de Contribución) o del costo de ventas más los gastos de operación (Método tradicional de la Contabilidad Financiera)

2.4.1.1 ANALISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del Punto de Equilibrio, permite a los administradores de las empresas a planificar las utilidades, mediante una representación gráfica o matemática, en la cual la empresa no pierde dinero ni obtiene utilidad.

Bajo este punto de vista, existen dos métodos para calcular el punto de equilibrio: El enfoque matemático y el Gráfico.

METODO MATEMATICO:

Este método se fundamenta en la ecuación costo-volumen, la cual relaciona los componentes: Ventas, Costos Variables, Costos Fijos y Utilidad Neta antes de Impuestos y Participaciones.

NOMENCLATURA

Un= Utilidad Neta antes de Impuestos y Participaciones

X = Número de unidades producidas y vendidas

P = Precio de venta unitario
 CV = Costos Variables Totales
 Cvu = Costo variable unitario
 CF = Costos Fijos
 V = Ventas Totales

a) PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

En el punto de equilibrio los ingresos totales de la empresa igualan a los costos totales, esto es:

$$V = VC + CF$$

$$px = cvu(x) + CF \quad p(x) - cvu(x) = CF$$

$$x(p - cvu) = CF$$

$$x = CF/p - cvu \text{ por tanto}$$

$$PE(x) = \frac{CF}{p - cvu}$$

$$PE(x) = \frac{CF}{Mcu}$$

b) PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALOR DE VENTAS (costos y precios unitarios)

En el punto de equilibrio en valor de las ventas, considerando el costo unitario y el precio de venta unitario, es el resultado del punto de equilibrio en unidades multiplicado por el precio de venta unitario.

$$PE(\text{Ventas}) = PE(\text{Unidades}) * \text{precio}$$

$$PE(x) = (p) \frac{CF}{p - cvu}$$

$$PE(x) = (p) \frac{CF}{1 - (cvu/p)}$$

METODO GRAFICO:

El método gráfico se basa en el llamado gráfico de equilibrio. Las ventas y los costos se grafican en el eje vertical, mientras que el volumen de producción se grafica en el eje horizontal. El punto de equilibrio, es el punto donde la línea de la utilidad (45%) intercepta la línea del costo total. El campo hacia la derecha muestra como las utilidades varían con los cambios de las unidades de producción; mientras que en la zona hacia la izquierda del punto de equilibrio se refleja la situación de las pérdidas.

2.4.1.2 CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Por lo que con los datos proporcionados por la empresa **GAMAPRODU S.A. (PURE WATER)**, tenemos el punto de equilibrio en unidades y dólares como sigue:

**CUADRO No. 15
PRECIO PROMEDIO POR PRODUCTO**

| DETALLE | PRECIO PROMEDIO | PRECIOS | | | |
|------------|-----------------|---------|------|----------|---------|
| | | DISTR. | PVP | CIUDADES | BODEGAS |
| CARGA AGUA | 1,61 | 1,39 | 2,50 | 1,08 | 1,47 |
| PET 500 | 1,63 | 1,60 | 1,80 | 1,60 | 1,50 |
| 5LTRS | 1,48 | 1,45 | 1,60 | 1,45 | 1,40 |
| 2LTRS | 2,39 | 2,25 | 2,80 | 2,25 | 2,25 |
| GALON | 2,81 | 2,75 | 3,00 | 2,75 | 2,75 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

COSTOS FIJOS:

| | |
|--------------------|-------------------|
| Producción de agua | 103.048,05 |
| Administrativos | 14.910,01 |
| Ventas | 20.694,16 |
| Otros Gtos. Fijos | 45.346,20 |
| TOTAL | 183.998,42 |

COSTOS VARIABLES UNITARIOS: 0.46806

$$PE(x) = \frac{CF}{P - cvu}$$

$$PE(x) = \frac{CF}{Mcu}$$

El punto de equilibrio mensual para la empresa en producción de carga de agua con presentación en botellón sería:

$$PE(x) = \frac{183.998}{1,61 - 0,46806}$$

$$PE(x) = \frac{183.998}{1,14194}$$

$$PE(x) = \frac{161.128}{1} \quad \text{UNID.(BOTELLON)}$$

La venta debería ser como sigue, para obtener el punto de equilibrio en dólares.

$$PE(x) = 161.128 \times 1,61$$

| |
|---------------------------|
| PE(x) = \$ 259.415 |
|---------------------------|

O a través del Margen de Contribución con la siguiente fórmula:

$$MC = \frac{P - CVU}{P}$$

$$MC = \frac{1,61 - 0,46806}{1,61}$$

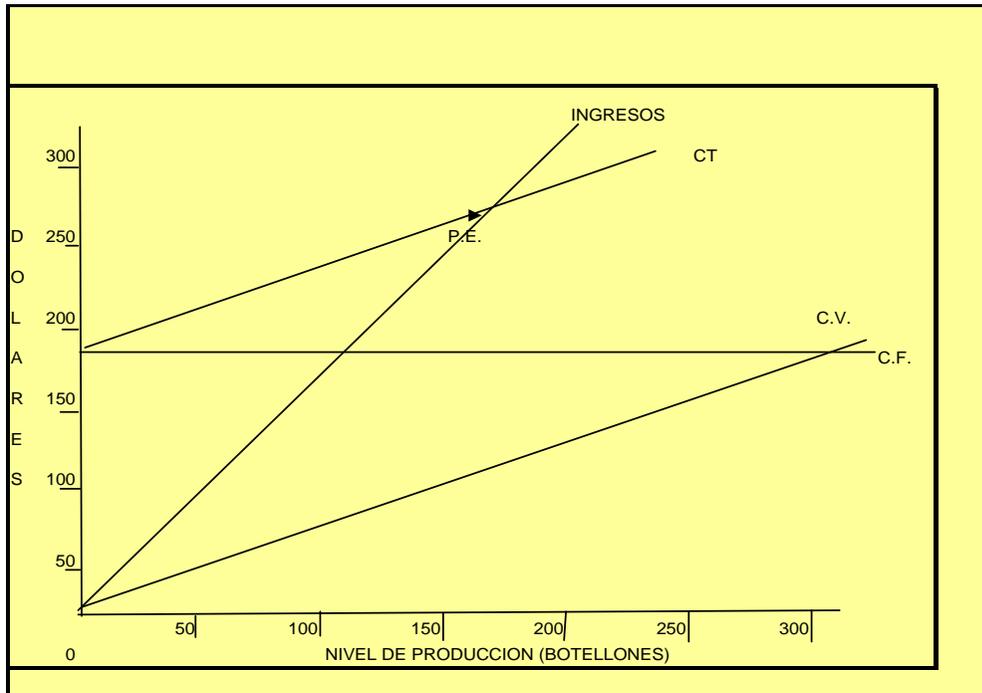
$$MC = 70,93\%$$

$$MC = \frac{183.998}{70,93\%}$$

| |
|--------------------------------|
| MC = \$ 259.415 DOLARES |
|--------------------------------|

2.4.1.3 GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

**GRAFICO No. 16
PUNTO DE EQUILIBRIO**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

2.4.1.4 CONCLUSIONES SOBRE EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se determina que la empresa esta en capacidad de producir mucho más para aprovechar todos sus recursos, y de esta manera llegar al punto de equilibrio. Por lo que actualmente está produciendo a un 60% aproximadamente, por lo que se considera que la capacidad de almacenamiento actualmente es de 75.000litros por día, considerando que se sigue produciendo y se sigue consumiendo las reservas de agua de los cinco tanques que posee la empresa. Si consideramos que cada botellón tiene 5 galones más o menos y que cada galón tiene 3.785 litros; podríamos decir que deberíamos tener 3.049.347,40 litros de agua para la producción del mes, y por lo tanto nuestra capacidad diaria de reservas sería 127.056 litros.

2.5 MATRIZ COSTO-VOLUMEN –PRECIOS

2.5.1.1 ANALISIS DE VARIABLES

El análisis costo-volumen-precios (CVU), ayuda a los administradores de las empresas a desarrollar muchos análisis útiles para la toma de decisiones. La técnica del CVU se basa en la relación entre los ingresos totales de la empresa y su costo total, según cambia el volumen de la producción. Observa los efectos en las utilidades como consecuencia de los cambios en los rubros: Costos variables, costos fijos, precios de venta, volumen de producción vendida, mezcla de productos vendidos, etc.

2.5.1.2 CAMBIOS EN EL VOLUMEN

Cualquier variación que se origine en el volumen de producción y ventas, se vera directamente relacionado en el resultado, un incremento en el volumen se relacionara con la generación de utilidades y viceversa, es decir, una disminución en el volumen provocará pérdidas, por lo que es de suma importancia, controlar el nivel de producción y ventas en el punto de equilibrio establecido.

2.5.1.3 CAMBIOS EN EL COSTO

El cambio en el **COSTO VARIABLE** de producción, sea hacia arriba o hacia abajo, determina que el punto de equilibrio sufra una variación, debido a que tiene un efecto directo en el margen de contribución.

CUADRO No. 17
ANALISIS DE VARIACION DEL COSTO VARIABLE

| CRITERIO | C. VARIABLE | C. FIJO | P.V. | PTO. EQUIL. | VARIACION | % |
|----------|-------------|---------|------|-------------|-----------|----|
| ^ 10% | 0,514866 | 183.998 | 1,61 | 168.014 | 6.887 | 4% |
| ^ 5% | 0,491463 | 183.998 | 1,61 | 164.499 | 3.371 | 2% |
| ACTUAL | 0,46806 | 183.998 | 1,61 | 161.128 | - | 0% |
| -5% | 0,444657 | 183.998 | 1,61 | 157.892 | 3.236 | 2% |
| -10% | 0,421254 | 183.998 | 1,61 | 154.783 | 6.344 | 4% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se determina que existe una variación del 2% para la cantidad del punto de equilibrio, por el incremento o decremento de un 5% en el costo variable, es decir 3000 cargas de agua (botellón) en promedio.

La variación en los **COSTOS FIJOS**, pueden ocasionarse por efectos de una variación en el nivel de operaciones de la compañía, y ocasionara que las operaciones deberán modificarse, incrementando o disminuyendo, para cubrir dicha variación.

**CUADRO No. 18
ANALISIS DE VARIACION DEL COSTO FIJO**

| CRITERIO | C. FIJO | C. VARIABLE | P.V. | PTO. EQUIL. | VARIACION | % |
|---------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------|-----------|
| ^ 10% | 202397,8 | 0,46806 | 1,61 | 177.240 | 16.113 | 10% |
| ^ 5% | 193197,9 | 0,46806 | 1,61 | 169.184 | 8.056 | 5% |
| ACTUAL | 183.998 | 0,46806 | 1,61 | 161.128 | - | 0% |
| -5% | 174798,1 | 0,46806 | 1,61 | 153.071 | 8.056 | 5% |
| -10% | 165598,2 | 0,46806 | 1,61 | 145.015 | 16.113 | 10% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se determina que la variación que se produce de un 5% para la cantidad del punto de equilibrio, por el incremento o decremento del costo fijo, da una variación de 8000 cargas de agua (botellón) en promedio.

2.5.1.4 CAMBIOS EN EL PRECIO

Las variaciones en el precio de venta, pueden originarse por estrategias de comercialización entre competidores o por situaciones que el mercado exija, por incremento o disminución en la relación de oferta-demanda.

**CUADRO No. 19
ANALISIS DE VARIACION DEL PRECIO**

| CRITERIO | P.V. | C. VARIABLE | C. FIJO | PTO. EQUIL. | VARIACION | % |
|---------------|-------------|----------------|----------------|---------------|-----------|-----------|
| ^ 10% | 1,77 | 0,46806 | 183.998 | 50.924 | 6.846 | 12% |
| ^ 5% | 1,69 | 0,46806 | 183.998 | 54.132 | 3.639 | 6% |
| Actual | 1,61 | 0,46806 | 183.998 | 57.770 | 0 | 0% |
| -5% | 1,53 | 0,46806 | 183.998 | 61.934 | 4.163 | 7% |
| -10% | 1,45 | 0,46806 | 183.998 | 66.744 | 8.973 | 16% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se determina por el incremento o decremento de un 5% en el precio, las variaciones van en un 6% de la cantidad del punto de equilibrio cuando sufre un incremento el precio, pero cuando baja el precio la variación se da en mayor porcentaje mas o menos un 9%.

2.5.2.2 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

En base a la información anterior se puede concluir que las actividades de la empresa, presentan una gran sensibilidad para cualquiera de los cambios que se puedan dar.

La mayor sensibilidad se registra con la variación de precios, especialmente si estos bajan; por lo que se puede decir que una baja en los precios afectaría la actividad económica financiera de la empresa, especialmente si se considera que los costos de la operación o actividad no bajan.

Por la sensibilidad que se produce con los costos fijos, se da un incremento o decremento de 8000 cargas de aguas (botellón) en la producción y ventas.

Una menor sensibilidad se presenta con las variaciones en los costos variables, donde 3000 cargas aguas (botellón) se incrementan o decrecen según el análisis.

2.5.2.3 PLANEACION DE UTILIDADES

Siempre toda empresa surge con la idea de alcanzar utilidades y por lo tanto busca mejorar las ventas y la producción con el fin de forzar a tratar de alcanzar los niveles establecidos donde realmente se logre las utilidades como es el punto de equilibrio, donde se puede vaticinar las ganancias a corto plazo en función del volumen de ventas y presupuestar fácilmente los gastos correspondientes a cualquier nivel a que opere el negocio.

Por lo que el volumen de ventas normal es aquel que provee a la empresa las utilidades que necesita para su vida económica.

El modelo costo-volumen-utilidad ayuda a la administración para determinar las acciones que permiten lograr cierto objetivo, que en el caso de las empresas con fines de lucro, es llamado utilidad.

La formula necesaria para alcanzar un determinado resultado es como sigue:

$$\text{UNIDADES POR VENDER} = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{UTILIDAD DESEADA}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO}}$$

La administración de la empresa, considera que una tasa adecuada de reconocimiento para la inversión de los accionistas sería un 10% neto sobre el patrimonio a inicio del período.

Datos para realizar el cálculo:

Patrimonio inicial: 297.888,83

Rentabilidad deseada: 29.788,00

Costos fijos anuales: $183.998 \times 12 = 2.207.976,00$

Margen de contribución: $1.61 - 0.46806 = 1.14194$

Cálculo:

$$\text{UNID. VENDER} = \frac{\text{CF} + \text{UD}}{\text{Mcu}}$$

$$\text{UNID. VENDER} = \frac{\text{CF} + \text{UD}}{\text{Mcu}}$$

$$\text{UNID. VENDER} = \frac{2207976 + 29788}{1,14194}$$

$$\text{UNID. VENDER} = \frac{2237764}{1,14194}$$

$$\text{UNID. VENDER} = 1.959.616 \text{ mensuales}$$

Del cálculo anterior se desprende que para llegar a la utilidad deseada se debe vender 1.959.616 litros mensuales, es decir 81.650 cargas de agua con

presentación en botellón si solo esa fuera la única presentación que se ofrece. Considerando que cada botellón contiene 20 litros de agua o 5 galones.

2.6 ANALISIS DE COSTOS

2.6.1 ESTUDIO DEL SISTEMA DE COSTEO

2.6.1.1 DESCRIPCION DEL SISTEMA DE COSTEO

2.6.1.1.1 SISTEMA CONTABLE

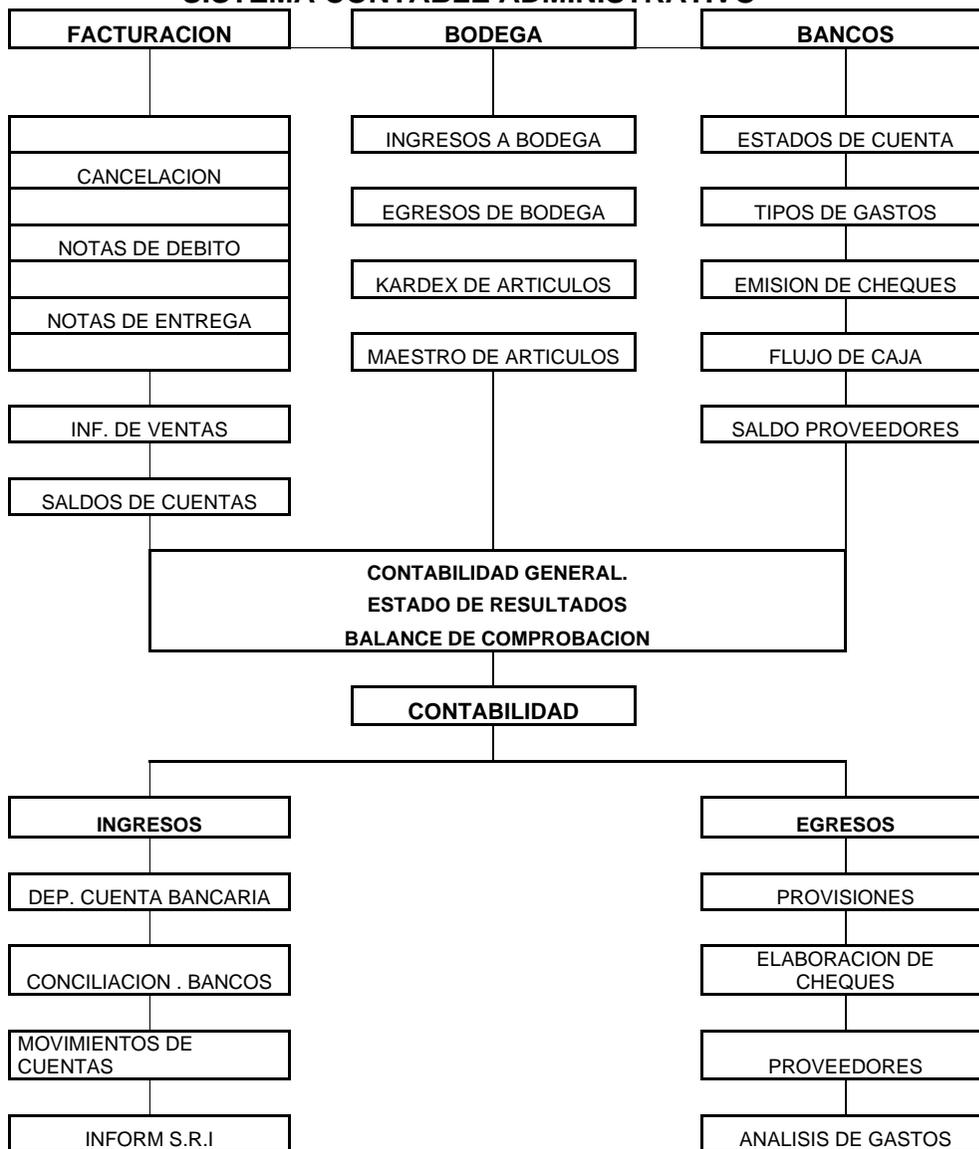
Se utiliza un programa contable, es decir la empresa mantiene sus controles con un sistema elaborado en fox-pro; donde se alimenta diariamente la base con datos de ventas, compras, pagos, producción y cobros.

Donde el personal de contabilidad, registra las compras, pagos y cobros, las cajas ingresan datos sobre ventas y facturación en general. Estos datos se corroboran con la información que por separado mantienen ventas, producción y finanzas.

A continuación el esquema que la empresa **GAMAPRODU S.A.**, utiliza actualmente para sus controles contables basados en un programa de FOX-PRO, elaborado según las necesidades y requerimientos de la misma:

- Facturación: con cinco ítems
- Bodega: con cuatro ítems
- Bancos: con cinco ítems
- Contabilidad: con dos rubros como son los egresos y los ingresos, los cuales constan de cinco ítems como se detalla en el cuadro.

**CUADRO No. 20
GAMAPRODU S.A.
SISTEMA CONTABLE ADMINISTRATIVO**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

2.6.1.1.2 CENTROS DE COSTOS

La empresa utiliza para efectos de control en sus operaciones, un Código de Cuentas, que le permite elaborar los estados financieros, registro y acumulación para su asignación a los productos elaborados y de esa manera costear los inventarios y determinar el costo de los productos vendidos en las diferentes presentaciones.

La empresa tiene un Plan de Cuentas de acuerdo a sus requerimientos y necesidades contables de la siguiente manera:

1. ACTIVOS
 - 1.1 ACTIVO CORRIENTE
 - 1.2 ACTIVOS FIJOS
 - 1.3 OTROS ACTIVOS

2. PASIVOS
 - 2.1 PASIVO CORRIENTE
 - 2.2 PASIVO A LARGO PLAZO

3. PATRIMONIO
 - 3.1 CAPITAL SOCIAL

4. INGRESOS
 - 4.1 INGRESOS OPERACIONALES
 - 4.2 INGRESOS NO OPERACIONALES

5. COSTOS Y GASTOS
 - 5.1 COSTOS
 - 5.2 GASTOS

2.6.1.1.3 FORMA DE DETERMINACION DE COSTOS UNITARIOS

Un sistema de costos, abarca un conjunto de procedimientos y técnicas para calcular el costo más adecuado según la actividad del negocio.

La cantidad y presentación de las utilidades varía bajo tres métodos, que son:

- 1.- Según el tratamiento de los costos fijos
 - Costeo por absorción
 - Costeo variable

2.- Según la concentración de los costos

- Costeo por órdenes
- Costeo por proceso

3.- Según el método de costeo

- Costeo histórico o resultante
- Costeo predeterminado

Y estos se calculan de acuerdo con los consumos estimados o predeterminados como:

- * Costeo estimado o presupuesto
- * Costeo estándar

La empresa emplea, para la determinación de los costos de sus productos, el sistema de costeo por absorción, en el que incluye tanto los costos variables, como los costos fijos de producción, para la valoración de la producción mensual de la empresa.

También se basa en el costeo por proceso, según la concentración de los costos, ya que la producción es repetitiva y diversificada. En cuanto al método de costeo, aplica el costeo estándar para medir la eficiencia operativa.

El estado de costo de producción es un documento interno, que pretende demostrar, en forma resumida, todos los costos incurridos en la producción o en la realización de la principal actividad de un negocio, durante un periodo determinado de tiempo. Este documento sirve de base para la realización de proceso de costeo de la producción. Este estado financiero es exclusivo de las empresas industriales.

2.6.1.2 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

2.6.1.2.1 COMPOSICION DEL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

A continuación se presenta un cuadro con el desglose de costos por producto:

**CUADRO No. 21
DESGLOSE DE COSTOS POR PRODUCTO**

| DETALLE | PAQUETES | | | | |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1 UNID. | 12UNID. | 4 UNID. | 6 UNID. | 2 UNID. |
| | BOTELLON | PET 500 | GALON | 2 LITROS | 5 LITROS |
| AGUA | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 |
| ENVASES | 0,00000 | 0,05620 | 0,16600 | 0,14880 | 0,29020 |
| TAPAS | 0,03950 | 0,00810 | 0,01251 | 0,00810 | 0,01800 |
| LINERS | 0,00834 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 |
| SEGUROS | 0,01710 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 |
| FAJILLAS | 0,00000 | 0,00382 | 0,00382 | 0,01220 | 0,01139 |
| AGARRADERAS | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,00000 | 0,01277 |
| TERMOFIJADO | 0,00000 | 0,00380 | 0,00380 | 0,00380 | 0,00380 |
| M.O.D | 0,17749 | 0,00443 | 0,03550 | 0,01775 | 0,04437 |
| GTOS FAB. | 0,22563 | 0,00564 | 0,04512 | 0,02256 | 0,03190 |
| COSTO PRIMO | 0,46806 | 0,08199 | 0,26675 | 0,21321 | 0,41243 |
| GTOS VENTA/ADM. | 0,32680 | 0,01770 | 0,10670 | 0,07113 | 0,10670 |
| TOTAL | 0,79486 | 0,09969 | 0,37345 | 0,28434 | 0,51913 |
| COSTO X CJA | 0,79486 | 1,19616 | 1,49380 | 1,70604 | 1,03826 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: CONTADOR

En el este cuadro se presentan los diferentes costos en que la empresa incurre para la elaboración de los diferentes productos. En el caso del agua que es el producto que se procesa, se puede ver con un costo de cero, pero esto se debe a que los valores son mínimos y por lo tanto se estima dentro de los gastos de fabricación; considerando la facturación de Ecuarefrescos en lo que tiene que ver con arenado, ya que como anteriormente se indico el agua que se utiliza es de red pero cabe indicar que tres tanques de abastecimiento están en Ecuarefrescos y dos en nuestra planta.

Siendo Ecuarefrescos otra empresa que se encuentra junto a la nuestra y la maneja el Presidente de Gamaprodu S.A.; vale destacar que es por tal motivo que debido a la mala distribución de la empresa existen tiempos muertos, que le significan mayores costos.

2.6.1.2.2 CLASIFICACION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION

En función a los conceptos incluidos en el estado de costos de producción, procederemos a realizar la clasificación de los distintos costos, en variables y

fijos, entendiendo como variables aquellos que tienen su razón de ser en la aparición de unidades de producción y como fijos, aquellos que no dependen del volumen de producción, sino más bien de la capacidad instalada para la realización de ésta, independientemente de que sean directos o indirectos de producción.

Costos Variables

- Agua
- Envases
- Tapas
- Liners
- Seguros
- Fajillas
- Agarraderas
- Termofijado
- Mano de Obra Directa

Costos Fijos

- Gastos Administrativos
- Gastos de Ventas
- Otros gastos de fabricación

2.6.1.3 PRECIOS DE VENTA

2.6.1.3.1 ESTABLECER POLITICAS PARA LA FIJACION DE PRECIOS

Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro ponen precio a sus productos o servicios. Los precios tiene muchos nombres: Hay precios a todo nuestro alrededor. Pagamos renta, colegiatura por nuestra educación, honorarios a nuestro medico o dentista. Las líneas aéreas, ferrocarriles, taxis y camiones nos cobran un pasaje; las empresas de servicios como la luz y el teléfono llaman a sus precios tarifas; y el banco nos cobra intereses por el dinero que pedimos prestado. El precio de conducir un automóvil por algunas autopistas se llama cuota, y la empresa que asegura nuestro

automóvil nos cobra una prima. El "precio de un ejecutivo es su sueldo, el precio de un vendedor podría ser una comisión y el precio de un trabajador es un salario. Por último aunque algunos economistas no estén de acuerdo, muchos de nosotros sentimos que los impuestos son el precio que pagamos por el privilegio de ganar de dinero.

La fijación de precios reviste gran importancia, pues el precio de un producto influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto y/o servicio que recibe.

No debe obviarse a que tipo de mercado se está enfocando el producto, debe conocerse si lo que buscará el cliente será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En varias ocasiones, una errónea fijación del precio es la causa responsable de la escasa demanda de un producto.

Para la fijación de los precios de venta de sus artículos producidos, la empresa deberá tomar en consideración los siguientes elementos:

Interno:

1. El costo de nuestro producto.
2. Los precios de la competencia en el mercado.
3. Nuestro porcentaje esperado de ganancia, por determinado número de unidades o volúmenes

Externo: Un aspecto importante es el análisis del consumidor.

1. Qué renta está dispuesto a gastar.
2. Desde la percepción del consumidor que valor tiene nuestro producto
3. Cuanto está dispuesto a pagar el cliente

Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las empresas. Pese a ello, muchas empresas no manejan bien la fijación de precios.

Los errores más comunes:

- La fijación de los precios está demasiado orientada a los costos
- Los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado
- El precio se fija con independencia del resto de la mezcla de marketing y no como un elemento intrínseco de la estrategia de posicionamiento en el mercado
- El precio no es lo bastante variado para los diferentes artículos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

2.6.1.3.2 ESTRUCTURAR UNA MATRIZ PARA CALCULAR LOS PRECIOS DE VENTA.

Algunas preguntas que pueden ser de utilidad para esclarecer aspectos referentes al precio del producto son:

1. ¿Cuál es el precio adecuado para obtener un margen o beneficio?
2. ¿Cómo se ha decidido establecer el precio del producto?
3. ¿Qué criterios utilizarán para hacerlo?

La sugerencia es que elabore un listado correspondiente con todos los materiales y elementos que necesite para producir. También elabore un listado con los gastos que tendrá que efectuar para producirlo.

Luego, asígnele un valor a las listas y totalice las cantidades, al total agréguele un porcentaje que usted considere como ganancia que quiera obtener con la venta del producto.

Además, establezca el precio de su producto, tomando en cuenta el precio de los productos de la competencia, por lo que debe averiguar los precios de productos similares o parecidos y compárenlo con el que se determino para su producto.

Para establecer una política de precios se debe considerar los siguientes aspectos:

- 1) Seleccionar el objetivo de la fijación de precios
- 2) Determinar la demanda

- 3) Estimar los costos
- 4) Analizar los costos, precios y ofertas de los competidores.
- 5) Escoger un método de fijación de precios
- 6) Seleccionar el precio final

Con el siguiente cuadro se puede apreciar los diferentes precios que se manejan:

**CUADRO No. 22
PRECIOS POR PRODUCTOS**

| DETALLE | P.PROM. | PRECIOS | | | |
|------------|---------|---------|------|----------|---------|
| | | DISTR. | PVP | CIUDADES | BODEGAS |
| CARGA AGUA | 1,61 | 1,39 | 2,50 | 1,08 | 1,47 |
| PET 500 | 1,63 | 1,60 | 1,80 | 1,60 | 1,50 |
| 5LTRS | 1,48 | 1,45 | 1,60 | 1,45 | 1,40 |
| 2LTRS | 2,39 | 2,25 | 2,80 | 2,25 | 2,25 |
| GALON | 2,81 | 2,75 | 3,00 | 2,75 | 2,75 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: CONTADOR

La empresa se maneja con una variedad de precios, según las ciudades o bodegas; de manera que siempre se basa en los costos y la competencia al establecer precios.

2.7 DIAGNOSTICO

2.7.1 DETERMINACION DEL PROBLEMA

La empresa presenta actualmente los siguientes problemas, con relación al diagnostico actual:

FINACIEROS

- ❖ Falta de recursos frescos para financiamiento de operaciones, lo que determina un aumento en los préstamos de corto plazo.
- ❖ Mayor liquidez, para poner enfrenar las obligaciones que la empresa a adquirido para llevar a cabo la actividad operativa del negocio.
- ❖ Mejor control de los gastos de manera que exista una programación adecuada para cada actividad.

COMERCIALES:

- ❖ Lealtad del cliente hacia la marca.
- ❖ Producción justa para realizar la comercialización.
- ❖ Mejor atención al cliente, es decir con más agilidad.

OPERATIVOS:

- ❖ Falta de renovación de la infraestructura.
- ❖ Falta de tanques para aumentar las reservas de agua.
- ❖ Mejorar las instalaciones, para evitar los tiempos muertos.
- ❖ Falta de control en Horas Extras, para personal de planta.
- ❖ Organización en los diferentes procesos de casi todas las áreas.
- ❖ Bodegas realmente pequeñas para lograr un abastecimiento adecuado.

La Gerencia General, deberá otorgar apertura, colaboración e interés para que se desarrolle rápidamente e implemente en su negocio un modelo con un enfoque de procesos y una propuesta comercial que vaya de acuerdo a las necesidades del mercado y lograr mayor competitividad en un largo plazo.

CAPITULO III

3. REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA GAMAPRODU S.A.

3.1 REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL

A la empresa **GAMAPRODU S.A.**, uno de los principales problemas que le afecta, es la falta de definición formal de una estructura organizacional, así como la definición de procesos para cada área, según el análisis realizado en el Capítulo II, cada área se basa en criterios propios para la toma de decisiones, por lo que se realizará una reestructuración organizacional la elaboración de un manual de procesos.

3.2 MARCO CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CON ENFOQUE DE PROCESOS

3.2.1 IMPORTANCIA

Toda empresa tiene como propósito identificar y satisfacer los requerimientos y expectativas de sus clientes, así como la de los empleados que son el motor que genera a la empresa para lograr el cumplimiento de las actividades principales del negocio.

Por lo que es importante un esquema y políticas para cada área o departamento, con el objeto de mejorar los procesos y la actividad misma del negocio, de manera que se logre una coordinación adecuada entre los miembros de la empresa para alcanzar los objetivos y el fortalecimiento de la empresa para dar una adecuada imagen a sus clientes.

3.2.2 MARCO CONCEPTUAL

“Es un esfuerzo planificado de toda la organización, organizado y manejado desde el nivel más alto de la organización a través de intervenciones deliberadas

en los “procesos” organizacionales, utilizando conocimientos de la ciencia del comportamiento.”³

En base a una estructura organizacional establecida, se podrá definir los procesos de cada área, con un manual de procedimientos se podrá determinar las funciones y actividades que cada departamento tendrá que realizar, y como estas influyen en cada área de la empresa logrando establecer un Standard, que actualmente no tiene la empresa.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la empresa, junto con la identificación e interacciones entre procesos, y la estructura organizacional se denomina “ENFOQUE DE PROCESOS”

Es necesario que la empresa identifique los procesos necesarios para llevar a cabo cada actividad de la empresa, y lograr de esta manera la correcta secuencia e interacción de los mismos, que brinde la posibilidad de mejorar continuamente y reducir los tiempos de preparación de dichas actividades, permitiendo mayor confianza en las acciones de quienes se comprometen como organizadores o responsables.

3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA

“Son herramientas que permiten diagnosticar y proponer mejoras que beneficien el desempeño de la organización. También puede definirse como actividades realizadas con el fin de identificar las características principales de un proceso para efectos de su análisis y mejora.”⁴

A través de un levantamiento de procesos se busca fortalecer y consolidar las acciones de desarrollo administrativo y operativo de la empresa, con la identificación, revisión y mejora de los procesos, a fin de satisfacer las necesidades y optimizar el desenvolvimiento de la misma.

Actualmente se identifica las actividades que cada persona según su área realiza:

³ www.ministeriode.salud.go.cr

⁴ www.monografias.com

1) PRESIDENCIA

Control y monitoreo del cumplimiento de metas, políticas y objetivos
Aprobación y revisión de cheques

2) GERENCIA GENERAL

Control y monitoreo del cumplimiento de metas, políticas y objetivos
Aprobación y revisión de cheques

3) FINANCIERO-CONTABLE

Elaboración de balances
Elaboración de presupuestos y flujos
Contabilidad
Recuperación de Créditos
Tesorería
Facturación
Pagos a Proveedores y Otros
Solicitud de cotizaciones productos nuevos
Solicitud de Materia Prima a proveedores
Manejo de Personal o Recursos Humanos
Control de inventarios
Coordinación de despachos con la bodega

4) COMERCIALIZACION O VENTAS

Logística
Distribución
Publicidad o Marketing
Atención o Servicio al Cliente
Control de Vendedores o Supervisores

5) PRODUCCION

Coordinación y control del personal de producción
Monitoreo de materia prima
Control de calidad

Descripción de las actividades que se llevan actualmente, para después de su análisis presentar la propuesta ideal.

| AREA QUE INTERVIENE (PERSONA RESPONZABLE) | No. ACTIV. | DESCRIPCION DE ACTIVIDAD |
|---|------------|--|
| PRESIDENCIA | 4 | 1. Realizar y coordinar reuniones con la Junta General de Accionistas 2. Aprobación y firma de cheques 3. Reuniones con clientes especiales 4. Revisión y control de metas propuestas |
| GERENCIA GENERAL | 7 | 1. Coordinar tareas y actividades de los Jefes de Area 2. Realizar y coordinar reuniones con la Junta General de Accionistas 3. Presentar informes a la Junta Genral de Accionistas 4. Reuniones con clientes especiales y proveedores y otros 5. Aprobación y firma de cheques 6. Reuniones con Jefes de Area 7. Revisión y control de metas propuestas |
| CONTADOR GENERAL | 7 | 1. Asignación de funciones al personal de contabilidad 2. Revisión y aprobación de: comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso, roles de |

| | | |
|-------------------------|---|--|
| | | <p>pago, pago de horas extras, pago de lunch y almuerzos</p> <p>3. Elaboración de: balances mensuales, hoja de costos, declaración de IVA y retenciones, declaración Impuesto a la Renta</p> <p>4. Elaboración de Informes y datos para el INEC</p> <p>5. Selección y contratación de personal</p> <p>6. Coordinación con abogados sobre temas tributarios y laborales</p> <p>7. Asesoría contable a empresas del grupo</p> |
| AUXILIAR CONTABLE -1 | 8 | <p>1. Conciliación Bancaria de las diferentes cuentas</p> <p>2. Control de Cuentas Contables: Caja Chica, Caja General</p> <p>3. Elaboración Reporte de Cobranzas y Cheques posfechados</p> <p>4. Elaboración de Diarios Contables: Ventas, Notas de Crédito, y Ajuste de Inventarios</p> <p>5. Reporte y Control de Inventarios: Bodega Norte, Planta Sur, Producto Terminado</p> <p>6. Reporte de Horas Extras y Faltas del Personal</p> <p>7. Elaboración de Anexo Transaccional: ingreso de ventas</p> |

| | | |
|---------------------------------|-----------|---|
| | | <p>Y registro de Notas de Crédito</p> <p>8. Archivo: Comprobantes de Ingreso, Retenciones de Clientes despachos de bodega</p> |
| <p>AUXILIAR CONTABLE -2</p> | <p>13</p> | <p>1. Provisiones Facturas de Proveedores</p> <p>2. Elaboración de Retenciones en la Fuente</p> <p>3. Preparación de Información para declaraciones de Impuestos</p> <p>4. Elaboración Egresos y Cheques</p> <p>5. Detalle de Compras Mensuales</p> <p>6. Elaboración de Diarios Contables: Compras, Ingresos Varios, Notas de débito, y ajustes</p> <p>7. Revisión Facturas de Proveedores para Mayores, Auxiliares Y Balances</p> <p>8. Manejo de Nómina de Personal</p> <p>9. Elaboración de Roles de Pago</p> <p>10. Información del Seguro Social</p> <p>11. Codificación de gastos de Caja Chica</p> <p>12. Elaboración de Anexo Transaccional: ingreso de compras, retenciones Y registro de Notas de Débito</p> <p>13. Archivo: Comprobantes de Egreso, Retenciones de Proveedores,</p> |

| | | |
|-----------------------|----|--|
| | | Notas de débito y cheques pagados |
| GERENTE FINANCIERA | 10 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte Mensuales de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar 2. Elaboración Flujo de Efectivo, Proyección anual y mensual 3. Revisión movimientos bancarios (INTERNET) de las diferentes cuentas 4. Elaboración e Información diaria de los depósitos y movimientos de las cuentas bancarias(Presidente, Gerente General, Gerente de Ventas y Contador General), vía correo electrónico 5. Programación por semana de los cobros y elaboración al inicio del día la Hoja de Ruta, para el cobrador-mensajero 6. Efectuar cobros especiales (celulares, arriendos y otros reembolsos de gastos) 7. Revisar los comprobantes de ingresos (bodega norte, planta sur, cobranzas y cheques posfechados) y egresos con sus respectivos cheques y demás documentos adjuntos 8. Organizar los pagos a proveedores y en general otros gastos |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| | | <p>conforme al flujo o la proyección mensual</p> <p>9. Elaboración de reportes de ingresos diarios, con la acumulación mensual de datos por ventas, cobranzas y otros</p> <p>10. Controlar la cuenta del Austrobank: depósitos diarios y gastos o pagos que se realizan, conciliación</p> |
| ASISTENTE DE GERENCIA | 4 | <p>1. Asignación de actividades al cobrador-mensajero</p> <p>2. Elaborar cartas o memos que se requieren para diversos temas: Bancos, proveedores, préstamos, autorizaciones y otros</p> <p>3. Realizar llamadas para verificar cobros, para trámites bancarios</p> <p>4. Realizar pedidos de útiles de aseo y suministros de oficina</p> <p>5. Tratar con proveedores y clientes, por diferentes temas relativos a la operatividad del negocio</p> |
| COBRADOR - MENSAJERO | 4 | <p>1. Realizar depósitos diarios y demás trámites bancarios (cambio de cheques, retiro de dinero entre otros)</p> <p>2. Dejar correspondencia y demás documentación que se requiera en la ciudad o por envío a otros</p> |

| | | |
|-------------------|----|--|
| | | <p>lugares o provincias</p> <p>3. Realizar los cobros diarios, conforme a la hoja de ruta de las actividades que se le detalla</p> <p>4. Realizar llamadas para verificar cobros del día</p> |
| GERENTE DE VENTAS | 21 | <p>1. Control de personal de ventas (7 vendedores y 1 ayudante)</p> <p>2. Control y monitoreo de la cartera de los vendedores</p> <p>3. Control y monitoreo del trabajo de distribuidores (48 distribuidores en la ciudad, 12 distribuidores en valles y 4 distribuidores en otras ciudades)</p> <p>4. Apoyo logístico a distribuidores de otras ciudades o zonas</p> <p>5. Viajes a las ciudades o zonas (Ambato, Ibarra, Lago Agrio y El Chaco) y visitas a las diferentes bodegas</p> <p>6. Análisis de clientes por Ruta de Distribuidores</p> <p>7. Creación de Agua-centros y Puntos de Distribución</p> <p>8. Revisión de la distribución horizontal, vertical y espina de pescado para dar solución a problemas con los clientes</p> <p>9. Búsqueda de clientes corporativos y nuevos distribuidores</p> |

10. Negociación con clientes especiales
11. Control de Vehículos de la empresa: situación física y combustible
12. Reestructuración y reapertura de nuevas rutas y sectores
13. Control estadístico de ventas en general : Bodegas, Distribuidores, Ecuarefrescos, clientes especiales y otros
14. Desglose de ventas por vendedor y distribuidor
15. Elaboración de cuadros de ventas: comparativos e históricos
16. Elaboración del cuadro de comisiones: vendedores propios y plan vehículo
17. Elaboración de estrategias y promociones para: clientes, distribuidores, hogares y planes de degustación e introducción de equipos
18. Control de stock para clientes especiales
19. Análisis y monitoreo del trabajo de la competencia
20. Análisis de los precios de la empresa y la competencia, conjuntamente con el Contador General.
21. Control de posventa y recepción

| | | |
|----------------------|----|---|
| ASISTENTE DE VENTAS | 7 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda en la recuperación de cartera complicada 2. Abrir clientes nuevos 3. Atención a clientes que tienen problemas de control de Calidad 4. Recuperación de clientes 5. Control de entrega de productos a los nuevos clientes 6. Mantenimiento de clientes actuales 7. Visitas y Demostración de la calidad del producto y servicio a clientes especiales |
| POSVENTA - RECEPCION | 10 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo del programa de base de clientes 2. Recepción de pedidos de clientes varios 3. Comunicarles los pedidos a los vendedores, distribuidores y otros 4. Atención a los clientes 5. Elaboración de cartas o memos, cotizaciones y guías de remisión 6. Envíos de cheques y cartas por correo 7. Recepción de correspondencia 8. Pago y entrega de cheques y retenciones a proveedores 9. Realizar llamadas a clientes y otros 10. Reembolso y manejo de la caja chica |

| | | |
|--------------------------|----|--|
| CAJA SUR (PRINCIPAL) | 11 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Facturar a todos los clientes en general 2. Control de descargos 3. Elaboración facturas acumuladas para fin de mes 4. Elaboración de reportes: movimiento diario de caja, de unidades global e individual, arqueo diario de caja 5. Detalle de depósitos 6. Elaborar e ingresar comprobantes de ingreso de ventas y Cobranza 7. Control e ingreso de cheques posfechados 8. Ingresar y controlar datos al Estado de Cuentas por Cobrar 9. Cobros a distribuidores y vendedores 10. Archivar facturas y notas de entrega 11. Efectuar cobros de planillas telefónicas de celulares a distribuidores |
| CAJA NORTE (SUCURSAL) | 18 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Facturar a todos los clientes en general 2. Control de descargos 3. Elaboración facturas acumuladas para fin de mes 4. Elaboración de reportes: |

movimiento diario de caja, de unidades
e individual, arqueo diario de caja
5. Detalle de depósitos
6. Elaborar e ingresar comprobantes de ingreso de ventas y Cobranza
7. Control diario de inventarios
8. Transferencias de productos
9. Pedido semanal de productos requeridos para la venta en la sucursal
10. Pagos y cobros de cheques (ocasional)
11. Envío de muestras de agua al laboratorio generalmente de manera Quincenal
12. Control de uniforme a empleados, vendedores y distribuidores
13. Controles al personal, incluido distribuidores, y guardias de horas de entrada y salida
14. Efectuar cobros de planillas telefónicas de celulares a distribuidores
15. Inventario mensual físico de bodega (sucursal)
16. Revisión de contratos por préstamos de botellones u otros
17. Control administrativo de la sucursal en general

| | | |
|-----------------------|---|---|
| | | 18. Reembolso y manejo de la caja chica |
| VENDEDORES | 5 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de entregas a los diferentes clientes según los pedidos o Requerimientos 2. Cargar el producto en las diferentes bodegas(planta, Ecuarefrescos y sucursal norte) 3. Entregar los pedidos, según los clientes que cada vendedor tiene a su cargo 4. Entrega de los sobrantes y cuadre con el bodeguero de los productos sacados en la mañana 5. Facturación y entrega de descargos |
| GERENTE DE PRODUCCION | 9 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de reportes al CONSEP 2. Control del área técnica: mecánico y eléctrico de las maquinarias de planta y mantenimiento de las computadoras de la empresa Control de calidad del producto terminado 3. Análisis químico y microbiológico del producto terminado 4. Control y programación de los |

| | | |
|--------------------------|---|---|
| | | <p>fletes y transporte para bodegas</p> <p>5. Monitoreo del medio ambiente</p> <p>6. Control y programación de producción y logística</p> <p>7. Actualización de permisos de funcionamiento: Ministerio de Salud Municipio, Consep y Registro Sanitario</p> <p>8. Coordinación del trabajo de la termo-fijadora</p> <p>9. Atención al cliente: dudas respecto a los análisis del agua</p> |
| SUPERVISOR DE PRODUCCION | 6 | <p>1. Realizar las mediciones de las propiedades Físico químicas del producto terminado</p> <p>2. Control frecuente de las prácticas de higiene y manipulación preparación, envasado y almacenamiento del producto</p> <p>3. Control y mantenimiento de la higiene de las instalaciones de producción</p> <p>4. Control y revisión de las tarjetas de ingreso y salida del personal para evitar el exceso de horas extras</p> <p>5. Maneja y conoce todos los equipos de producción</p> <p>6. Reemplazar como operaria cuando algún personal se encuentra ausente</p> |

| | | |
|---------------------------------------|----------|---|
| <p>BODEGUERO (PRINCIPAL)</p> | <p>8</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de toda la materia prima para la producción 2. Elaboración de despachos de materia prima para la producción 3. Elaboración de despachos de producto terminado para vendedores, distribuidores y clientes en general 4. Elaboración de Kárdex y Control de préstamos de botellones 5. Elaboración mensual con detalle del inventario 6. Control diario y cuadro con distribuidores 7. Requerimiento de materia prima y otros a Gerencia de Producción 8. Archivar documentos concernientes a la bodega como: comprobantes de ingreso y egreso, despachos, guías de remisión, notas de entrega y facturas entre otros |
| <p>BODEGUERO (SUCURSAL)</p> | <p>7</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de uniforme y hora de entrada a distribuidores 2. Ingreso, conteo, control y descarga de camiones con los diferentes productos que se requieren. 3. Despacho del producto a los distribuidores, vendedores y otros 4. Entrega de inventarios diarios |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | | <p>para control con cajero de sucursal</p> <p>5. Limpieza de áreas de botellones llenos , vacios, pet y otros productos</p> <p>6. Realizar los diferentes documentos que se requieren para el control administrativo como: ingresos, egresos, devoluciones de productos por caducarse ente otros</p> <p>7. Archivar documentos concernientes a la bodega como: despachos, guías de remisión, notas de entrega y facturas entre otros</p> |
| <p>AYUDANTE DE BODEGA (PRINCIPAL)</p> | 5 | <p>1. Ayuda en la recepción de la materia prima, como en botellones y otros productos que llegan de las diferentes bodegas o sucursales</p> <p>2. Revisión y control de botellones con fuga o rotos</p> <p>3. Entrega y control de envío de botellones en camiones para constatar las condición del botellón que se envía desde la principal a las diferentes Bodegas</p> <p>4. Despacho del producto a los distribuidores, vendedores y otros</p> <p>5. Reemplazar como operario en caso que se requiera</p> |

| | | |
|--------------------------------------|----------|---|
| <p>AYUDANTE DE BODEGA (SUCURSAL)</p> | <p>9</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso, conteo, control y descarga de camiones con los diferentes productos que se requieren. 2. Revisión y control de botellones con fuga o rotos 3. Conteo del piso en botellones vacíos para mantener el control de stock 4. Entrega y control de envío de botellones en camiones para constatar las condición del botellón que se envía 5. Despacho del producto a los distribuidores, vendedores y otros 6. Recepción de pet de los camiones y arreglo en los palet 7. Cuidar la pet de manera que se proteja de alguna contaminación 8. Ayudar a bajar botellones llenos de los camiones 9. Ayuda a realizar el inventario diario de los diferentes productos |
| <p>PERSONAL DE PRODUCCION</p> | <p>5</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar trabajos en las áreas de lavado 2. Realizar trabajos en las áreas de envasado 3. Realizar trabajos en las áreas de codificado 4. Realizar trabajos en las áreas de almacenaje |

| | | |
|--|--|---|
| | | 5. Realizar trabajos en las áreas de estibado de producto |
|--|--|---|

3.3.1 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS

En el modelo de las empresas actuales se analiza:

- División del trabajo en actividades
- Agrupación de las actividades
- Descripción de las actividades
- Actividades y Obligaciones
- Coordinación

DIVISION DEL TRABAJO POR ACTIVIDAD: Es la disposición de las actividades de una organización por orden de rango, grado, o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realice.

Por lo que se puede comentar que la empresa **GAMAPRODU S.A.** tiene con el más alto rango la Junta General de Accionistas, y la Gerencia General, los niveles operativos formados por la unidad financiera-contable, la unidad de comercialización y marketing y la unidad de producción, según la propuesta.

AGRUPACION DE LAS ACTIVIDADES: Es la división de las actividades en unidades específicas, con base a su similitud.

Siendo en la empresa **GAMAPRODU S.A.** cuatro grupos o divisiones específicas que actualmente manejan y controlan las actividades. Se propone para lograr una mayor eficiencia solo tres grupos conformados por: unidad financiera-contable, comercialización y marketing y producción.

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES: Es la determinación de cada actividad, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

La empresa **GAMAPRODU S.A.** no tiene de manera formal las descripciones de las actividades, por lo que se presenta un detalle de las actividades de la manera que actualmente se están llevando (ver 3.3).

ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES: Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia, y el mínimo de esfuerzo.

Se comento que actualmente la empresa no tiene exactamente definida y delimitadas las funciones, por lo que cada actividad se realiza basados en la costumbre, las obligaciones con llevan ciertas responsabilidades para cada grupo o división.

COORDINACION: Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, presenta una sincronización de las actividades y los recursos con los que cuenta a fin de lograr los objetivos y metas propuestas por la alta dirección, monitoreado y controlado por las diferentes unidades.

3.3.2 MAPA DE PROCESOS

PROCESO GOBERNANTE O ESTRATEGICO: Esta dado por los procesos en los niveles legislativos y ejecutivos o directivos de la empresa. Como:

- Gestión Estratégica
- Toma de decisiones
- Formación de estrategias

PROCESOS OPERATIVOS O INSTITUCIONALES: Aquellas actividades que generan valor al proceso. Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos. Como:

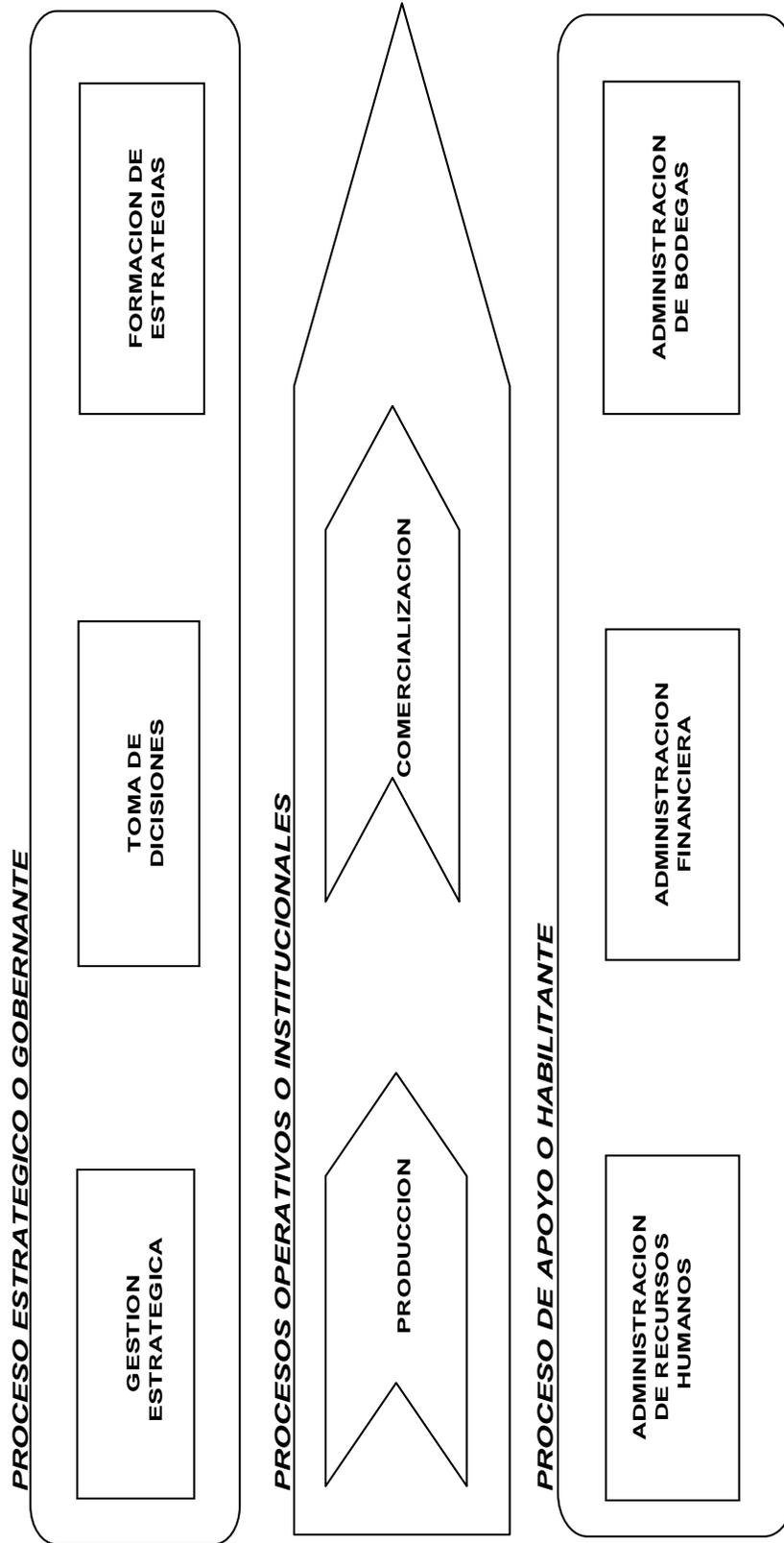
- Producción
- Comercialización

PROCESO DE APOYO O HABILITANTE: Son los procesos que sirven de apoyo o que contribuyen a mejorar la eficacia de los procesos operativos y que funcionan entregando competencias a otros. Como:

- Administración de Recursos Humanos
- Administración Financiera
- Administración de Inventarios

Para una mejor comprensión de los macro-procesos de **GAMAPRODU S.A.**, se muestra a continuación el siguiente gráfico:

**CUADRO NO. 23
MAPA DE PROCESOS**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad.

En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macro-procesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

3.3.3 CADENA DE VALOR

La cadena productiva de **GAMAPRODU S.A.**, integra el conjunto de eslabones que conforma el proceso económico, que actualmente se lleva a cabo; desde el ingreso de información contable, producción, compras y bodegas, finanzas y comercialización; de manera que en cada parte del proceso agrega valor.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de

mercancías e información entre proveedores, minoristas, consumidores finales y empleados en general.

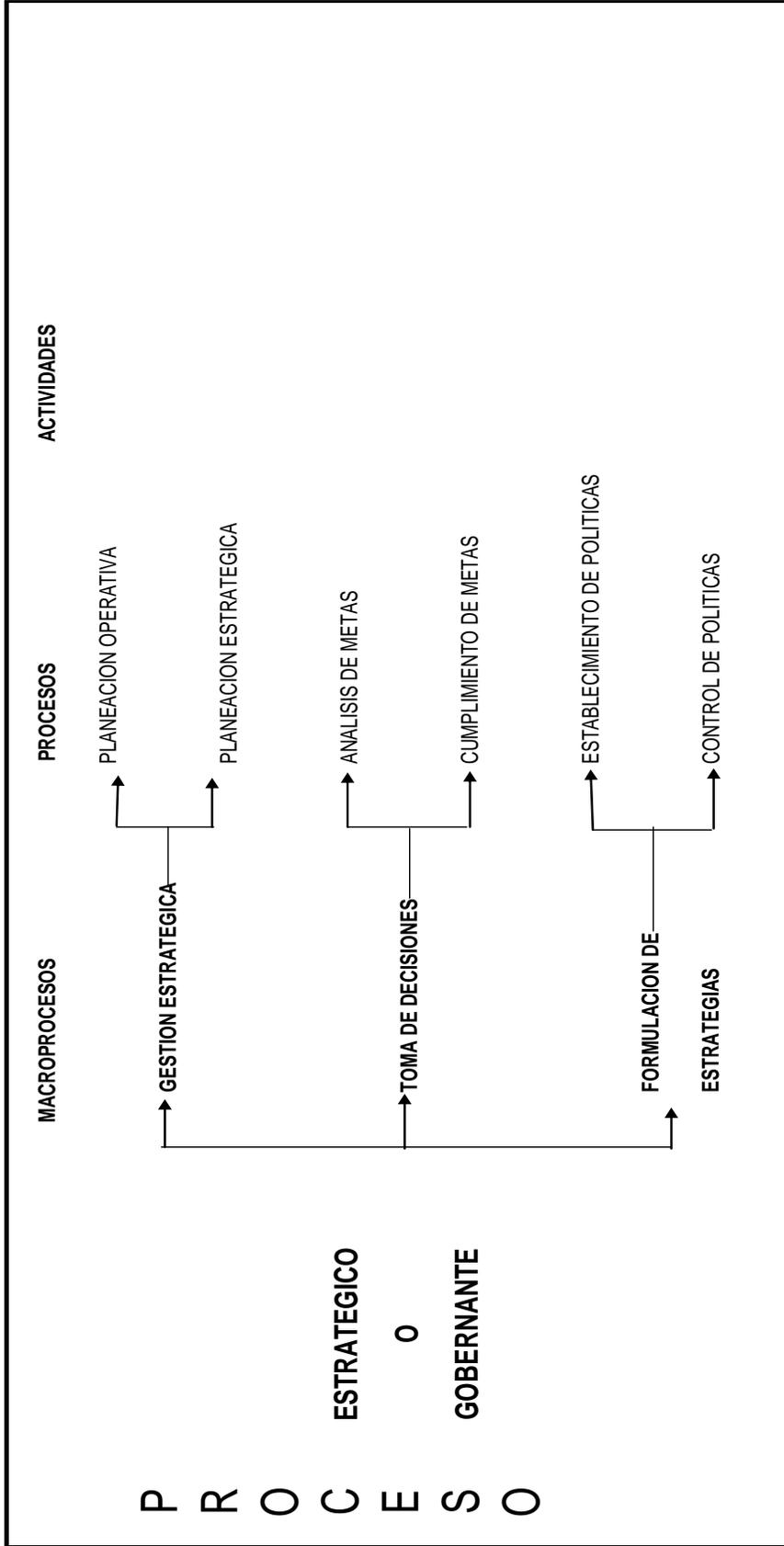
Se observa al conjunto de áreas relacionadas entre si para lograr la visión y misión de la empresa. Así el área financiera-contable tiene a su cargo, elaboración de flujos de efectivo, contabilidad, relación con proveedores, relación con clientes y financiamiento; en producción, elaboración de productos y control de calidad; en comercialización se encuentra, publicidad, atención al cliente, distribución y facturación.

Si cada parte funciona eficientemente, es lógico que el valor global aumenta por eso se llama "Cadena de valor".

3.3.4 INVENTARIO DE PROCESOS POR AREAS O MACRO-PROCESOS

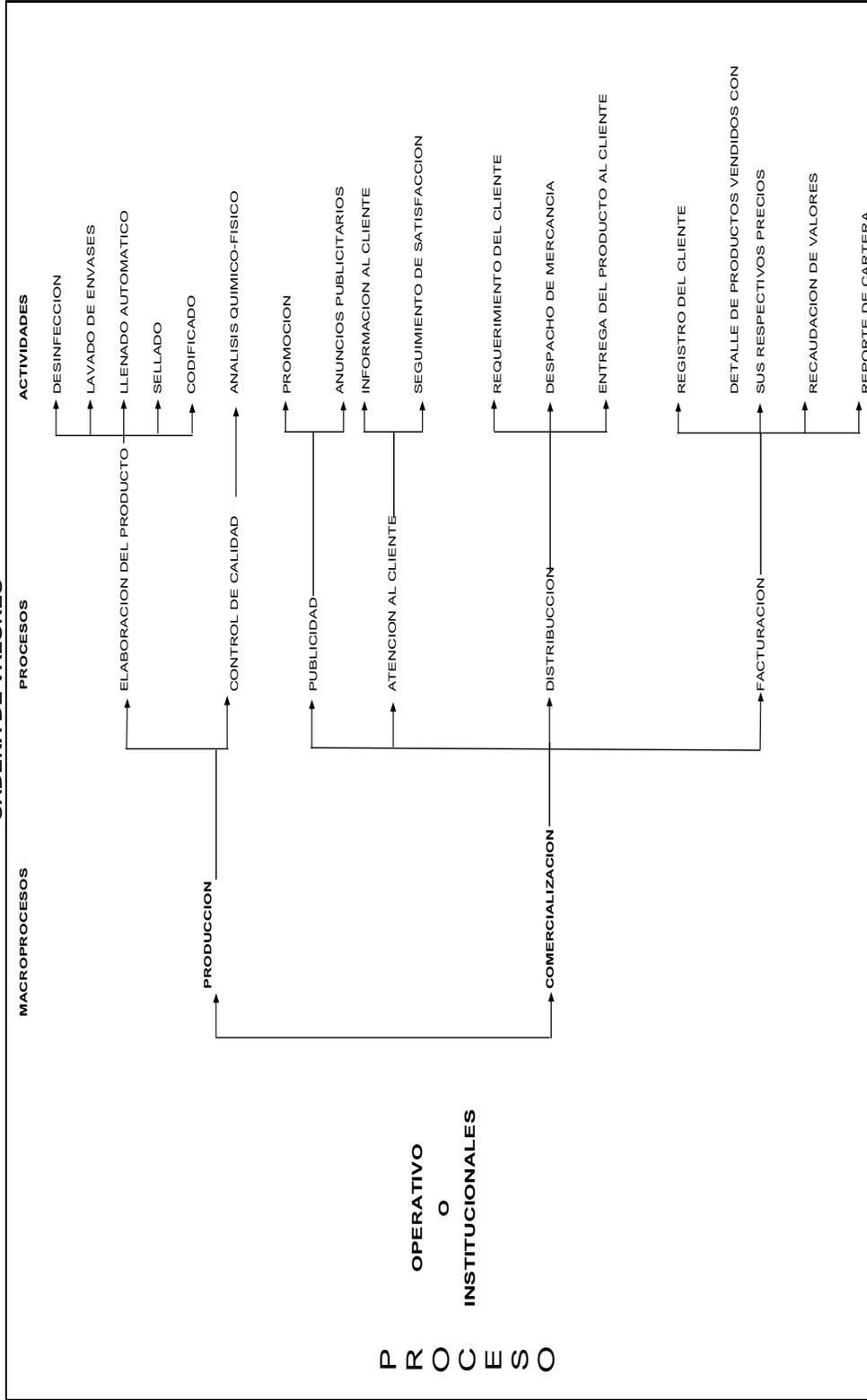
Para lograr un inventario de procesos es necesario realizar conjuntamente una cadena de valores, la misma que se detalla a continuación:

CUADRO No. 24
CADENA DE VALORES



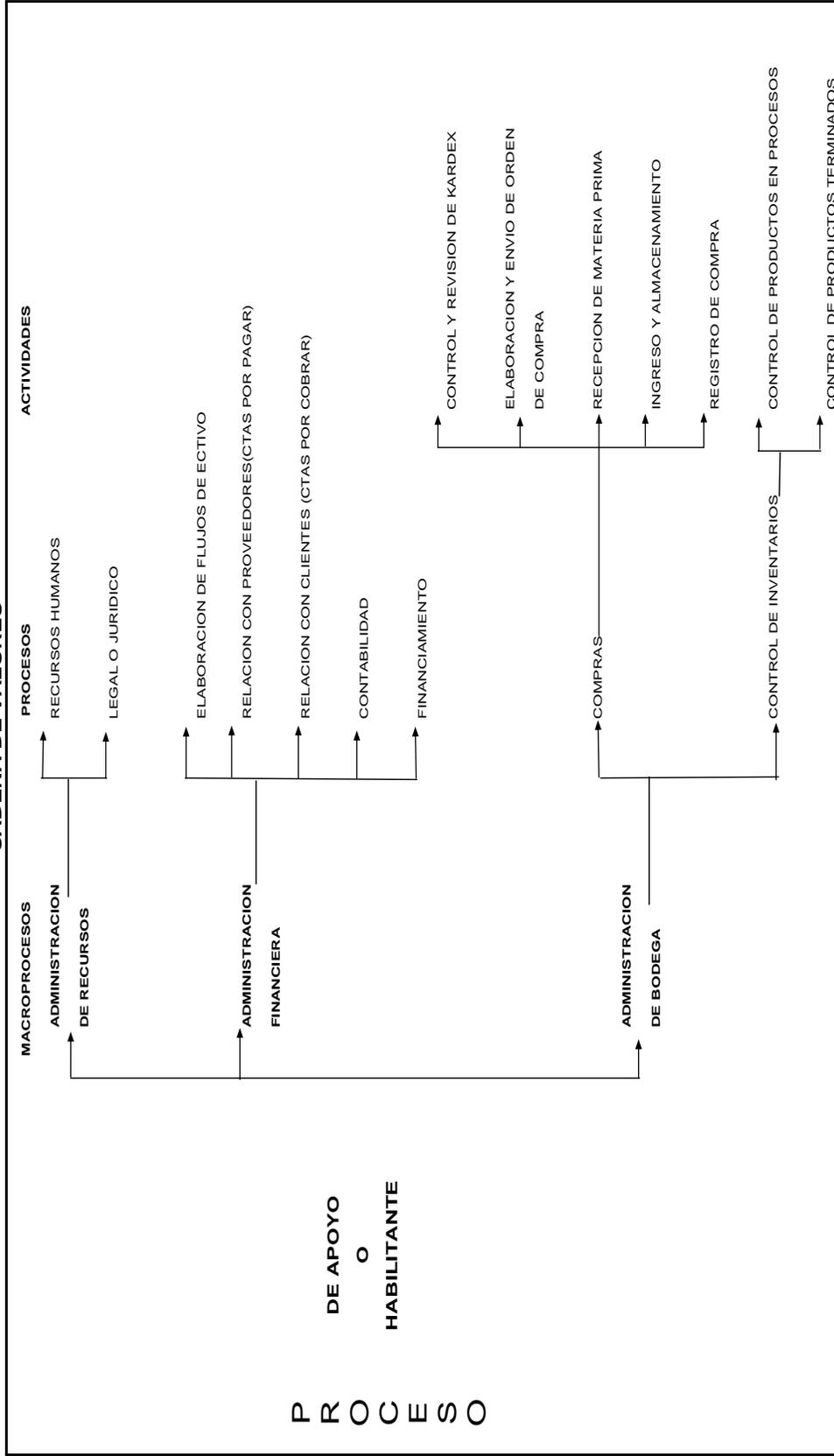
FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

**CUADRO No. 25
CADENA DE VALORES**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

**CUADRO No. 26
CADENA DE VALORES**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Es necesario establecer las actividades primarias y de apoyo; de tal manera que para la empresa en estudio las **actividades primarias** son producción y comercialización porque agregan valor en forma directa, por ejemplo en razón de un mejor producto de calidad y una mejor atención al cliente, respectivamente. Para GAMAPRODU S.A., se puede identificar las **actividades de apoyo** aquellas que no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor, por ejemplo el manejo del recurso humano, financiero, tecnológico y otros.

3.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

En la representación gráfica de la estructura organizacional de **GAMAPRODU S.A.**, se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, las obligaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo.

De tal forma que se ha considerado para su elaboración aspectos como:

1. Los organigramas deben ser muy claros, no deben contener excesivos cuadros y puestos.
2. Debe contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Las formas graficas para los organigramas puede representarse de diferentes maneras, según las necesidades de la empresa y puede ser como sigue:

- a. Organigrama Vertical
- b. Organigrama Horizontal
- c. Organigrama Mixto
- d. Organigrama Circular
- e. Organigrama Escalar

Actualmente la empresa **GAMAPRODU S.A.** se representa con un organigrama vertical y una estructura funcional, donde cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la

comunicación de responsabilidad y autoridad. Ver organigrama en el capítulo I en el punto 1.1.4

3.3.6 ANALISIS Y EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES y PROCESOS

La empresa como anteriormente ya se indicó, no tiene definida una estructura formal y procesos a seguir. Por lo que resulta necesario empezar a establecer y definir procesos y responsabilidades para cada área, reestructurando los procesos, actividades, tiempos y movimientos.

Actualmente se lleva a cabo las actividades de manera imprevista, es decir cada cual cumple con sus actividades tratando de cumplir con los requerimientos que cada jefe de área solicita y que en general la empresa por su actividad misma requiere.

Por lo que el **NIVEL DIRECTIVO**, está formado por el más alto nivel, y su tarea principal es de dirigir la empresa a través de la emisión y formulación de la visión, misión y políticas generales, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, se encuentra conformado por la Junta General de Accionistas.

El responsable de ejecutar, dirigir y aplicar las políticas generales, es el **NIVEL EJECUTIVO**, así como supervisar el cumplimiento de planes y programas trazados para el nivel operativo. Este nivel se encuentra conformado por, Presidencia y Gerencia General

EL **NIVEL ASESOR** es el que brinda asesoramiento en la toma de decisiones a los Niveles Directivo y Ejecutivo; su función se canaliza a través del Gerente, integra este nivel también el abogado y Auditoría Externa.

El **NIVEL OPERATIVO**, se encarga de la dotación y administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros, enmarcados dentro de las disposiciones legales vigentes, realiza funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades propias de la organización. Está conformado por Contabilidad y Finanzas, Comercialización y Producción, para lo cual se propone

que se trabaje con tres unidades: financiera-contable, comercialización y marketing y producción.

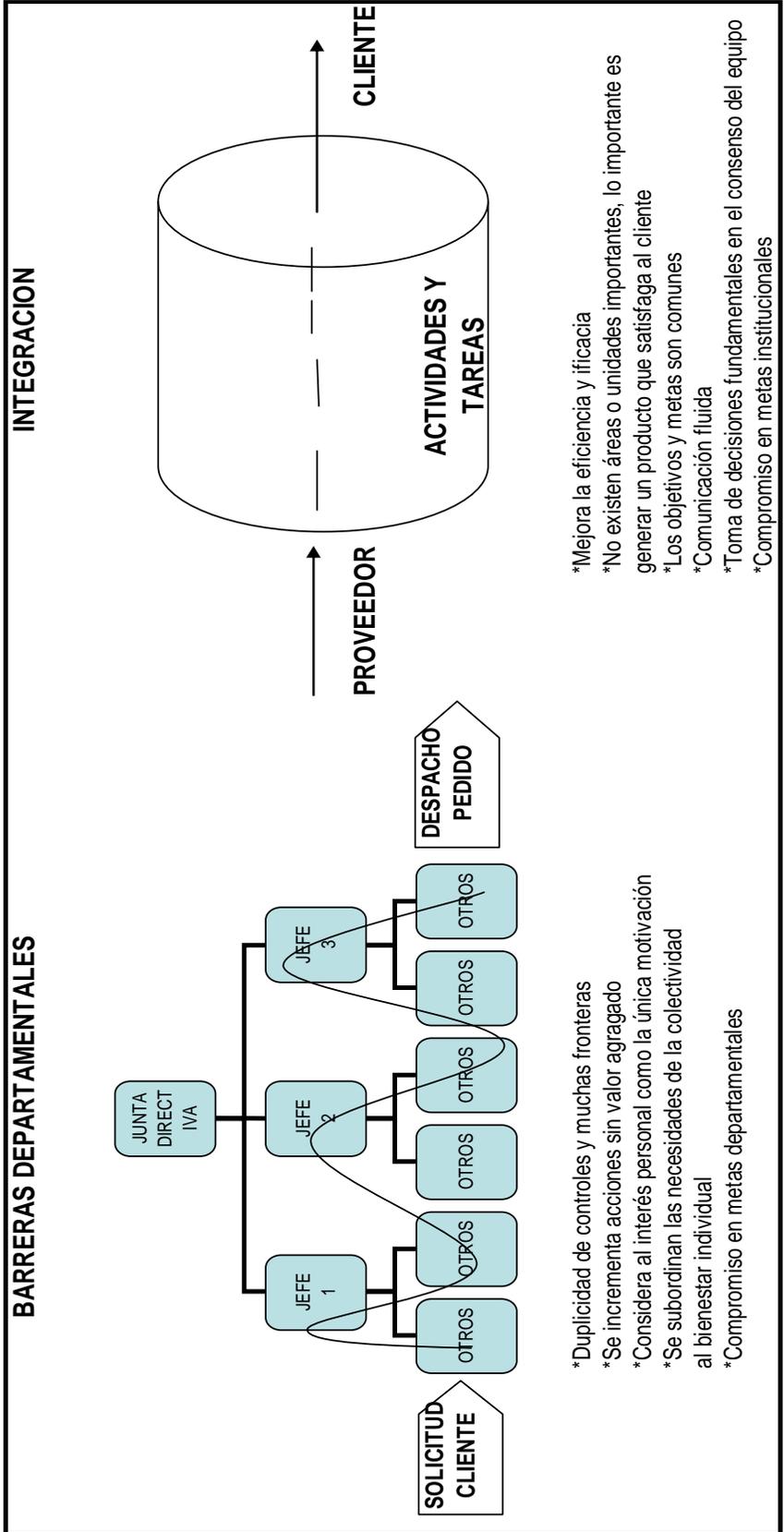
Actualmente se encuentra estructurada la empresa **GAMAPRODU S.A.**, de la siguiente manera: por Contabilidad y Finanzas se encuentra dividido a su vez en unidades que sirven de apoyo para llevar a cabo las actividades, estas unidades son Cuentas por Pagar y Cobrar, Facturación, Personal, Finanzas, Mensajería y Bodega.

Comercialización se encuentra formado por pos-venta y recepción, asistente de comercialización y marketing, supervisores y vendedores.

Producción se encuentra formado por un técnico mecánico, asistente o supervisor de producción y personal de producción.

Por lo que es necesario plantear un esquema con macro-procesos y procesos para alcanzar buenos resultados, lograr mayor eficiencia, tomando en cuenta las necesidades del cliente para lograr satisfacerlas. De manera que las metas son en base al cliente y no personales. De manera que a través de un gráfico se puede apreciar mejor las comparaciones y por ende las diferencias entre la organizacional funcional y una organización por procesos.

**CUADRO No. 27
DESVENTAJAS Y VENTAJAS**



FUENTE: ADMINISTRACION POR PROCESOS-CURSO DE GESTION POR PROCESOS
ELABORACION: AUTOR

3.4 PROPUESTA DE UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS Y MANUAL DE PROCESOS

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue un valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente interno o externo, en un determinado tiempo y costo.

Por lo que los principios de una administración por procesos son:

- Mejora continua
- Participación del recurso humano
- Liderazgo
- Enfoque sistemático

MEJORA CONTINUA: Consolidar los resultados del presente y avanzar al futuro, pues siempre existe una mejor forma de realizar las cosas, el objetivo es mejorar continuamente.

PARTICIPACION DEL RECURSO HUMANO: Se requiere de una cooperación de todo el personal, es decir todos los niveles son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus competencias sean utilizadas para el desarrollo y beneficio de toda la organización.

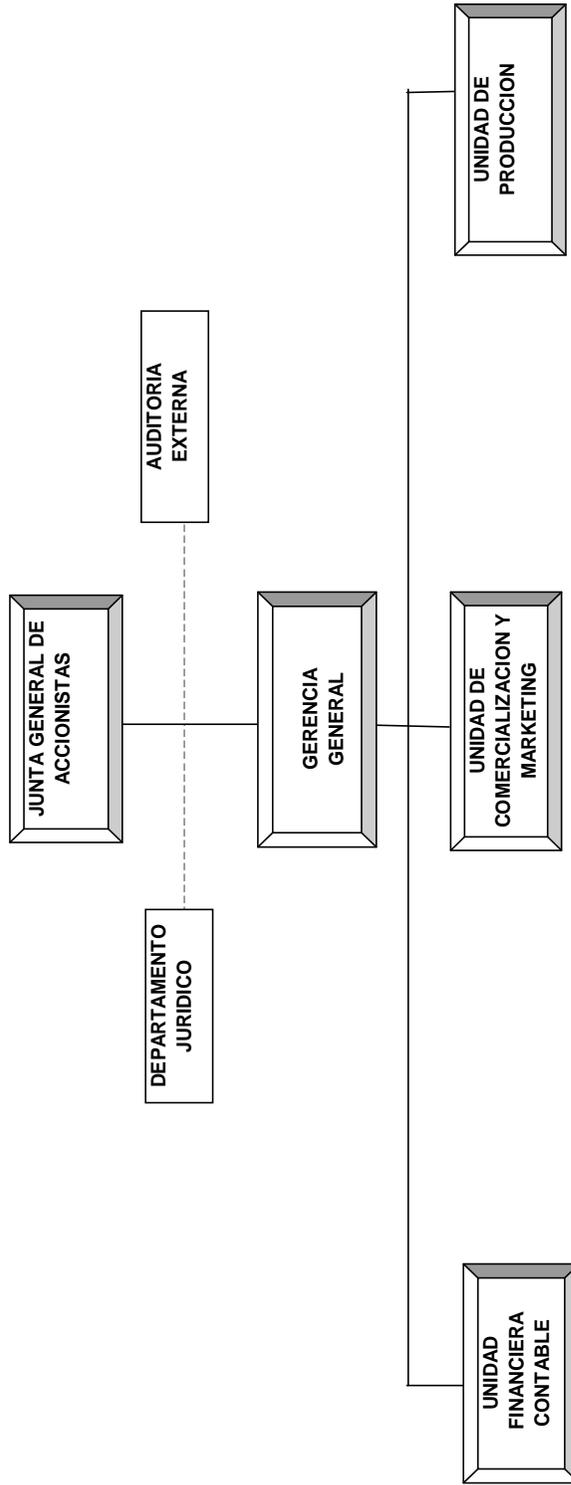
LIDERAZGO: Deben crear y mantener un ambiente interno a fin de que sus subalternos puedan involucrarse en el logro de los objetivos.

ENFOQUE SISTEMATICO: Conjunto de elementos, dinámicamente relacionados en interacción, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo, operando con insumos y unidos al ambiente que rodea al sistema para obtener las salidas o resultados de la actividad del sistema.

3.4.1 REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta la estructura propuesta para la empresa **GAMAPRODU S.A.:**

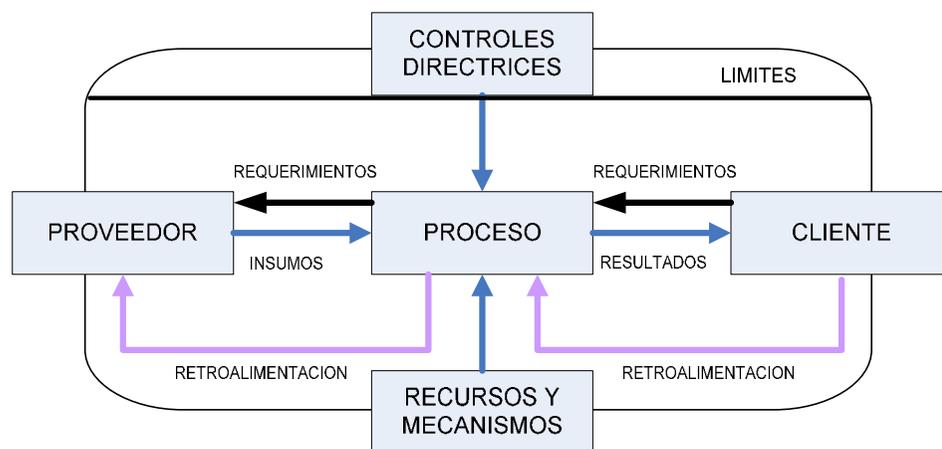
**ORGANIGRAMA PROPUESTO
GAMAPRODU S.A.**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, no tiene una estructura organizacional definida, por lo que en base al organigrama que presenta la empresa actualmente, se presenta una mejor estructura organizacional, la cual, permitirá fijar la posición, la acción y la responsabilidad de cada área o departamento; sus proveedores, clientes, insumos y producto resultante.

**CUADRO No. 28
ESTRUCTURA DE UN PROCESO**



FUENTE: ADMIBISTRACION DE PROCESOS. PROCRITERIO. PAG 16
ELABORACION: AUTOR

Proveedor.- Donde los proveedores son las personas o empresas que proporcionar la información necesaria, reportes, requerimientos y similares, para alcanzar los objetivos propuestos por **GAMAPRODU S.A.**

Insumos.- Conjunto de recursos requeridos por la unidad de análisis, como reportes, pedidos y facturas a ser procesadas para dar cumplimiento a los procesos, a fin de atender las demandas de los clientes y usuarios, es decir otros departamentos, clientes y proveedores en general.

Proceso.- Consiste en la transformación de los insumos mediante procedimientos previamente establecidos, que aseguren la calidad y cantidad de los resultados finales, que de acuerdo a los requerimientos tanto de clientes como proveedores se procesan.

Resultado.- Es el bien, producto o servicio que surge, cuantitativamente diferente, de la combinación de reporte, pedidos y facturas, es decir los insumos que permitirán cumplir con la producción requerida.

Ciente.- Persona o ente que se beneficia o recibe el servicio/producto, en los diferentes departamentos tanto de clientes externos como internos.

Por lo tanto existen procesos y subprocesos

Se presenta la simbología a utilizarse para la representación de los diagramas de flujo de los diferentes procesos o subprocesos de la empresa **GAMAPRODU S.A.**, los controles directrices, proveedor, recursos y mecanismos, clientes, insumos y resultados.

Para plantear la propuesta se utilizará la forma narrativa y gráfica, mediante un diagrama de flujo por cada proceso y actividades de manera que se establecerá las conexiones entre cada proceso.

Para la forma narrativa se utilizará la siguiente estructura: nombre del macro-proceso, proceso, nivel o tipo de proceso, responsable, Código, objetivo, frecuencia, normativa, criticidad, análisis de mejora e indicadores.

3.4.2 MANUAL DE PROCESOS

La realización de un manual de procesos permitirá a la empresa realizar una mejor gestión y organización de las actividades de cada departamento o área.

Si bien el objeto es normar los procedimientos para la organización de un evento, los responsables del mismo deberán ser lo suficientemente habidos para flexibilizar cada ítem propuesto y mantener una conducta que identifique siempre a la empresa.

De manera que se logre identificar a los participantes y definir su responsabilidad en la ejecución de las actividades dentro de los procedimientos. La identificación sería por nivel de responsabilidad, asegurándose que queden establecidos los límites de su actuación.

En este manual estarán detalladas ciertas pautas y una metodología estructurada para tomar una conducta responsable que guíe en el desempeño de las tareas pre y post actividad.

MISION.-

La empresa busca aumentar su participación en el mercado, por lo que requiere la fijación de actividades y funciones de manera que se logre la optimización de las actividades y la mejora de tiempos y movimientos para alcanzar los fines propuestos e impacte positivamente en los niveles de eficiencia y rentabilidad de las ventas.

OBJETIVOS Y POLITICAS GENERALES.-

1. Dadas las condiciones de la empresa, es de urgencia primaria e inmediata aumentar su capacidad de reservas y producción.
2. Debe igualmente buscarse como finalidad imprescindible y urgente, impulsar el incremento de las ventas, considerando el incremento de producción, para conseguir mayores ingresos.
3. Debe lograrse la mejor organización y coordinación del grupo administrativo, con el fin de lograr eficacia a las actividades de manera que se exija el logro de los objetivos anteriores.

ALCANCE.-

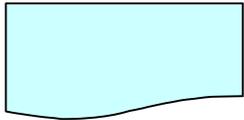
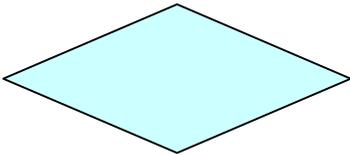
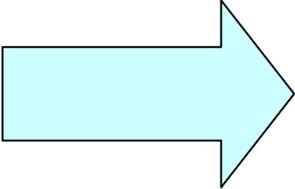
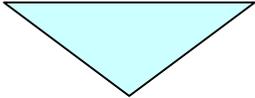
Se deberá aplicar para todo el personal a cargo de las áreas que se detallan, de manera que se logran los objetivos planteados.

DESCRIPCION GENERAL.-

El presente manual servirá para determinar la forma ecuánime a desarrollarse cada una de las actividades de la empresa, considerando las áreas de trabajo con las personas responsables de su ejecución.

| | |
|--------------------------|---|
| Macroproceso | Nombre del macroproceso, expresado claramente |
| Proceso | Nombre del proceso, expresado claramente |
| Nivel o Tipo del Proceso | 1. Estratégico o Gobernante 2. Operativos o Institucionales 3. De apoyo o habilitantes |
| Responsable | Descripción del cargo del responsable de la ejecución de la actividad específica que se da durante la ejecución del proceso, de acuerdo al orgánico funcional interno. |
| Código | Por el cual se identificará al proceso AA: Area a que corresponde Financiero(FC), Comercializacion(CM) Producción(PR) TT: Tipo de documento: Procesos(PR), Manuales(MA) ###: Número de secuencia |
| Objetivo | Objetivo general del proceso |
| Frecuencia | Frecuencia con la que se realiza el proceso Diaria, Semanal, Quincenal, Mensual. O cuando se requiera |
| Criticidad | Crítico: cuando su falla afecta a la razón de la empresa se pierda No Crítico: cuando su falla no afecta de manera significativa a la razón de la empresa |
| Normatividad | Detalle de leyes y normativas tanto internas como las emitidas por organismos externos como las imitas por los organismos de control externo |
| Análisis de Mejora | Comentario general de la mejora del proceso con respecto a su estructura, complejidad y ejecución |
| Indicadores | Nombre del indicador que permitirá evaluar gestionar y de ser posible optimizar el proceso |
| Actividad | Descripción específica y clara de la actividad que se realiza en un momento dado durante la ejecución del proceso |
| Documentos | Documentos habilitantes, formularios, afiches u otros documentos impresos que facilitan o permiten la realización de la actividad específica. |

Para el gráfico se utilizará la siguiente simbología:

| NOMBRE DEL PROCESO/SUBPROCESO | |
|---|---|
| RESPONSABLE DEL PROCESO/SUBPROCESO | |
| FUNCIONES QUE INTERVIENE EN EL PROCESO/SUBPROCESO | |
| SIMBOLO | DESCRIPCION |
|  | Inicio y Fin del proceso |
|  | Descripcion del paso o la actividad del proceso |
|  | Documento |
|  | Situación de decisión |
|  | Envío de información |
|  | Dirección o sentido del flujo de una actividad a otra en forma secuencial |
|  | Archivo Manual |

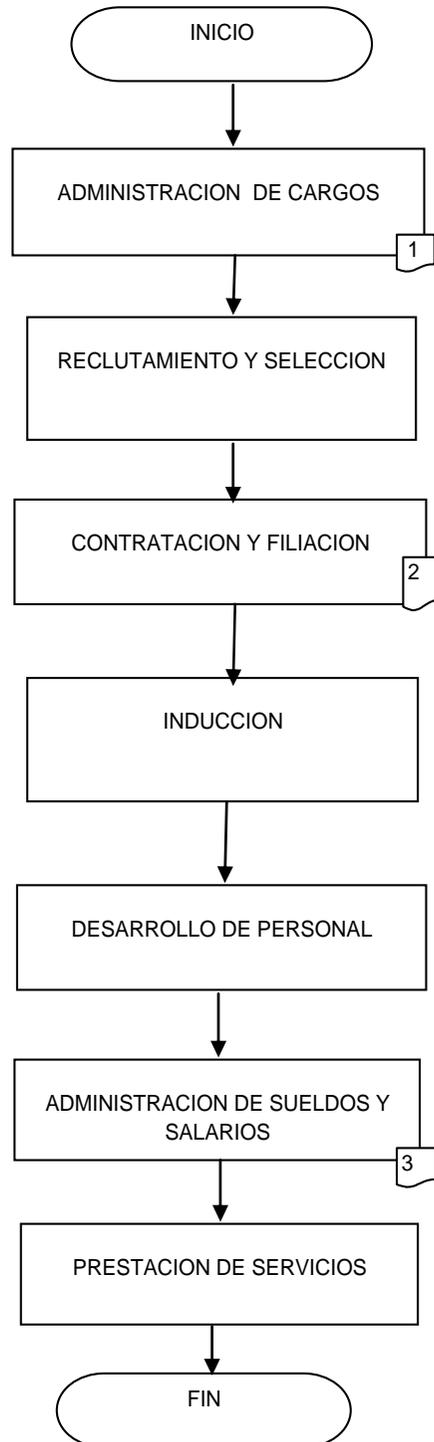
CUADRO No. 29

| | |
|--|--|
| <p>PROCESO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: JEFE DE PERSONAL CODIGO: RH-PC-001 FRECUENCIA: QUINCENAL O CUANDO SE REQUIERA NORMATIVA: MANUAL DE PROCESOS CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS DE GAMAPRODU S.A. ASEGURANDO SU EFICIENCIA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Información personal de los empleados Descuentos y otros ingresos Políticas del área</p> | |
| <p>DESCRIPCION DEL PROCESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de Cargos 2. Reclutamiento y Selección 3. Contratación y Filiación 4. Inducción 5. Desarrollo de Personal 6. Administración de Sueldos y Salarios 7. Prestación de Servicios | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Rol de pagos Hojas de control y registro Inventario de recurso humano</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

PROCESO ADMINIS. DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABLE: JEFE DE PERSONAL

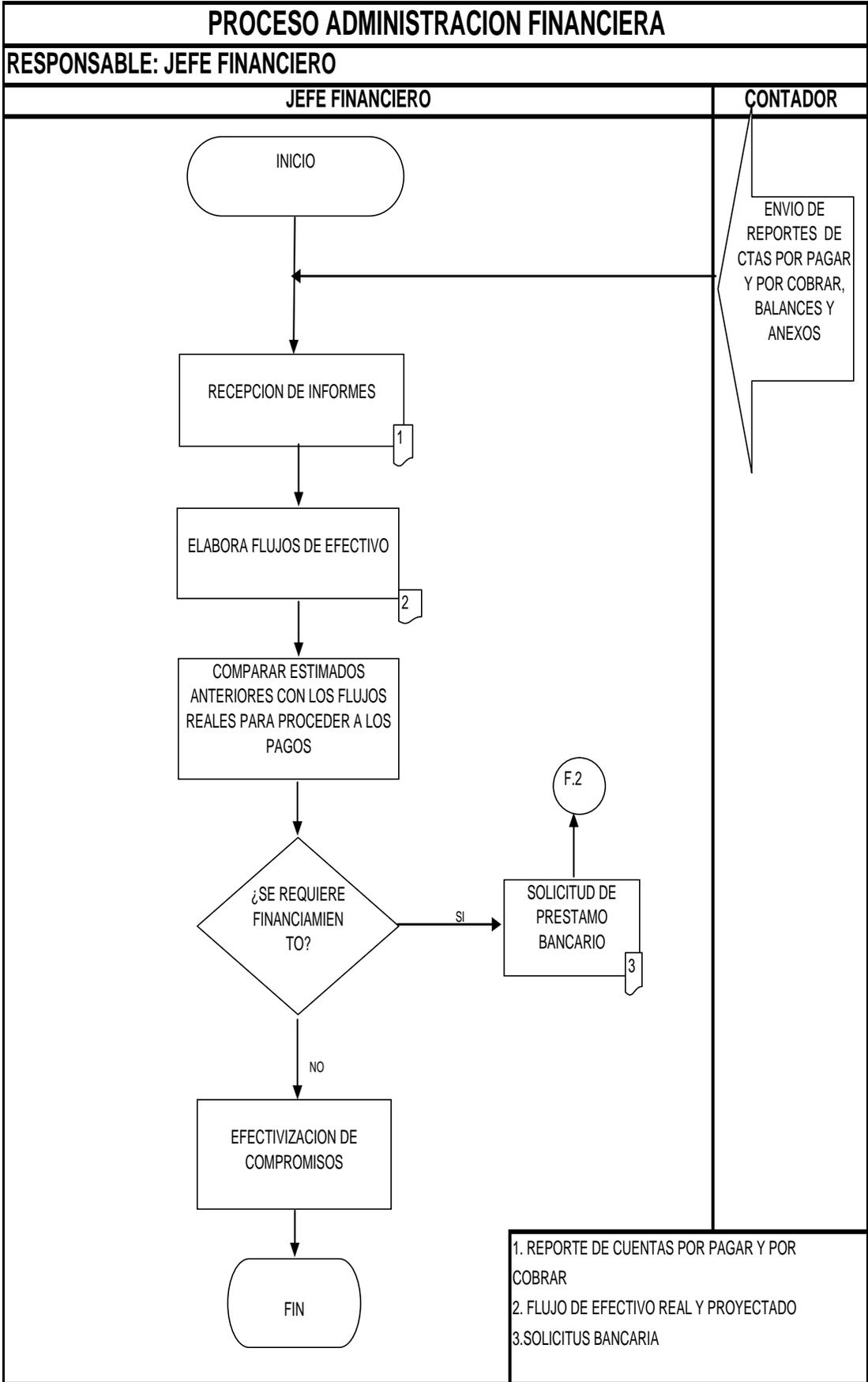
JEFE DE PERSONAL



1. TARJETAS DE RELOJ DEL PERSONAL
2. CONTRATOS Y CARPETAS CON DATOS DEL PERSONAL
3. ROLES DE PAGO

CUADRO No. 30

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO: ADMINISTRACION FINANCIERA</p> |  |
| <p>NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO CODIGO: FC-PC-003 FRECUENCIA: MENSUAL Y QUINCENAL NORMATIVA: POLITICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA CRITICIDAD: NO CRITICO</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>OBJETIVO: ADMINISTRAR LOS RECURSOS ECONOMICOS DE GAMAPRODU S.A. ASEGURANDO SU EFICIENCIA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</p> | |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Reportes de cuentas por pagar Reportes de cuentas por cobrar Otros gastos programados o estimados Información Bancaria</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe informes de varias cuentas por pagar y por cobrar 2. Elabora flujo de efectivo anual y mensual 3. Compara estimado anterior con el flujo real para proceder a realizar los pagos 4. Prepara información necesaria para requerimientos de capital (efectivo) 5. Recibe información de los movimientos bancarios 6. Autoriza diferentes pagos según programación de flujo de efectivo 7. Comunica datos y reportes a Gerencia y Presidencia 8. Realiza Financiamiento de ser necesario 9. Realiza o hace efectivos los pagos | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Flujo de efectivo Financiamientos o requerimientos de efectivo Medidas preventivas</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

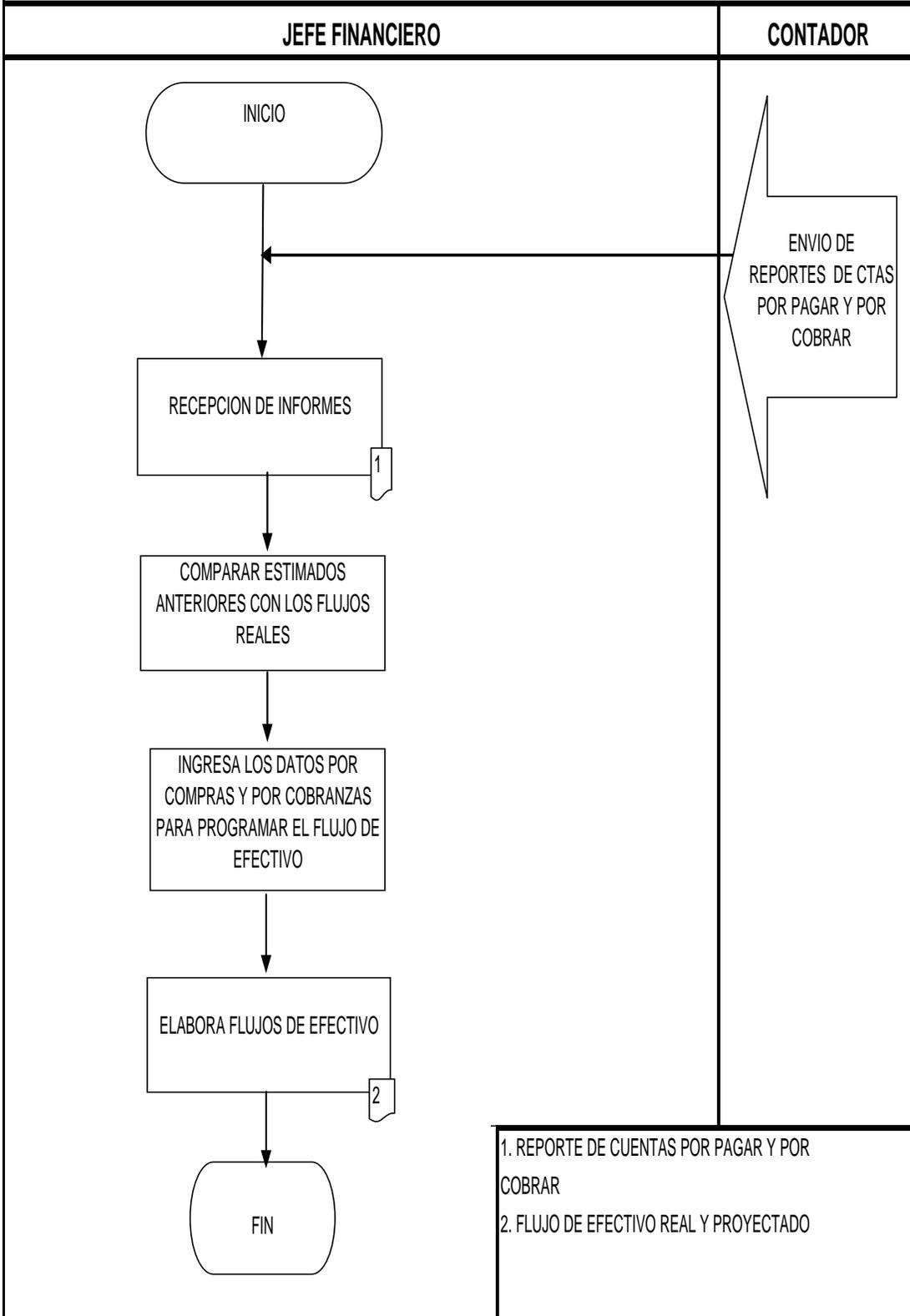


CUADRO No. 31

| | |
|--|--|
| <p>PROCESO: ADMINISTRACION FINANCIERA SUBPROCESO: ELABORACION DE FLUJO DE EFECTIVO NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO CODIGO: FC-F.3 FRECUENCIA: MENSUAL Y QUINCENAL NORMATIVA: POLITICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: ADMINISTRAR LOS RECURSOS ECONOMICOS DE GAMAPRODU S.A. ASEGURANDO SU EFICIENCIA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Reportes de cuentas por pagar Reportes de cuentas por cobrar Otros gastos programados o estimados</p> | |
| <p>DESCRIPCION DEL SUBPROCESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe informes de varias cuentas por pagar y por cobrar 2. Compara estimado anterior con el flujo real 3. Elabora flujo de efectivo anual y mensual | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Flujo de efectivo</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

F.3 SUBPROCESO ELABORACION DE FLUJOS

RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO



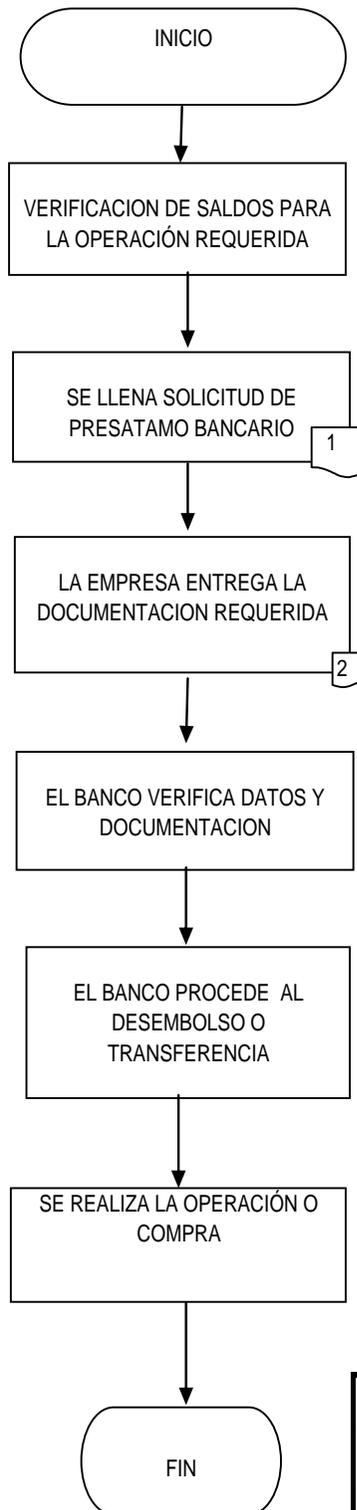
CUADRO No. 32

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO: ADMINISTRACION FINANCIERA SUBPROCESO FINANCIAMIENTO NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO CODIGO: FC-F.2 FRECUENCIA: MENSUAL Y QUINCENAL NORMATIVA: POLITICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: ADMINISTRAR LOS RECURSOS ECONOMICOS DE GAMAPRODU S.A. ASEGURANDO SU EFICIENCIA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Reportes de cuentas por pagar Reportes de cuentas por cobrar Otros gastos programados o estimados</p> | |
| <p>DESCRIPCION DEL SUBPROCESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Si no existe un saldo favorable para alguna operación o compra que se requiera realizar se solicita financiamiento al banco 2. Se llena la solicitud y se firma pagares 3. Se entrega la documentación requerida por el banco 4. El banco verifica datos 5. Proceden al desembolso 6. Se realiza la operación o compra | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Financiamientos o requerimientos de efectivo Medidas preventivas</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

F.2 SUB-PROCESO DE FINANCIAMIENTO

RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO

JEFE FINANCIERO



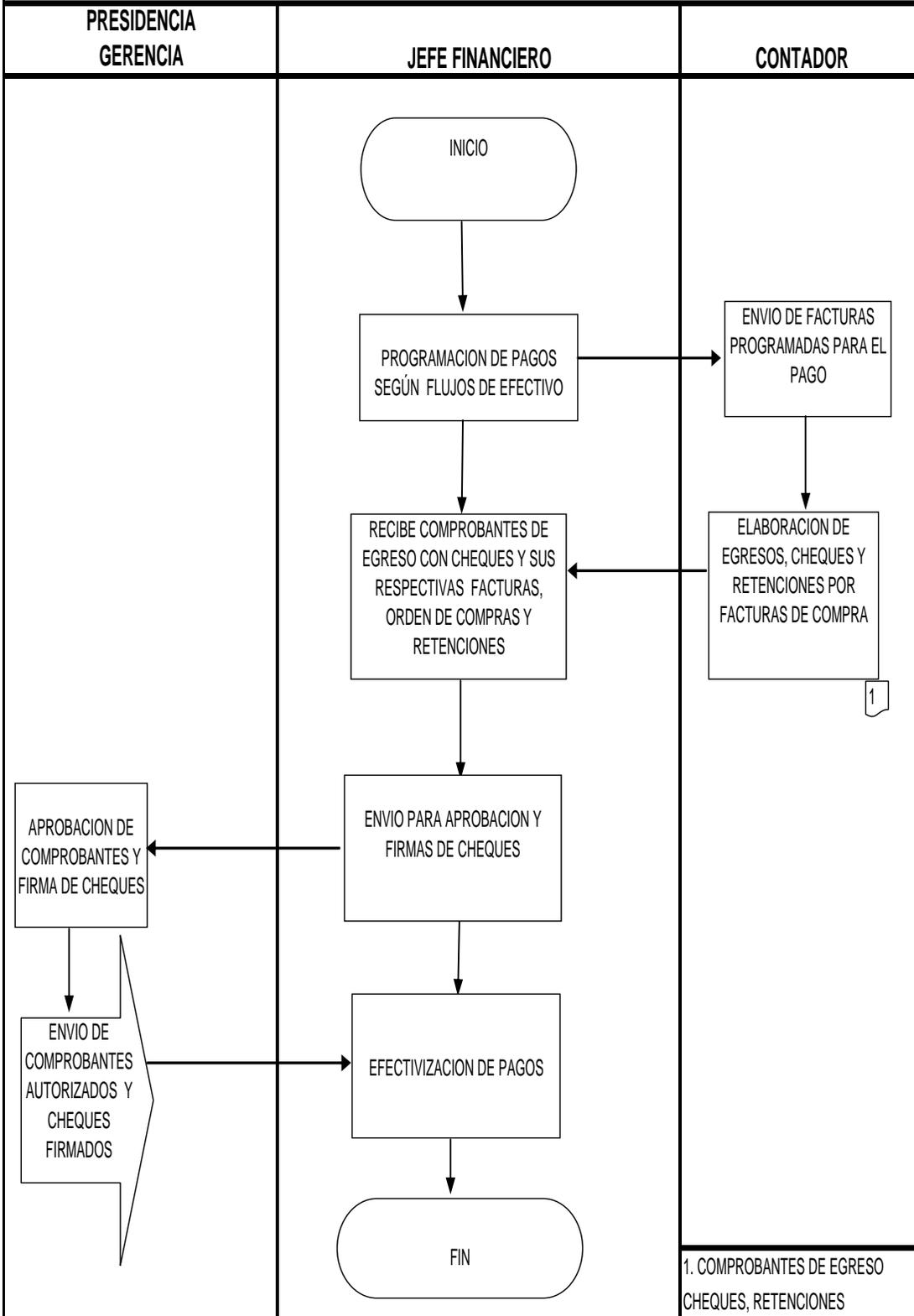
1. SOLICITUD BANCARIA
2. ENTREGA DCTOS RUC-COPIAS DE CEDULA Y PAPELETA DE VOTACION DEL REPRESENTANTE LEGAL, BALANCES, NOMBRAMIENTOS Y OTROS

CUADRO No. 33

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO: ADMINISTRACION FINANCIERA SUBPROCESO: PAGOS A PROVEEDORES Y OTROS NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO CODIGO: FC-F1 FRECUENCIA: SEMANAL, QUINCENAL O CUANDO SE REQUIERA NORMATIVA: POLITICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: MEJORAR LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES MEDIANTE UN ADECUADO CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE PAGO</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Facturas por las diferentes compras Negociaciones Otros pagos</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe informes de cuentas por pagar 2. Realiza retenciones y otros 3. Se realiza pagos programados según flujo de efectivo 4. Realiza egresos y cheques para el pago 5. Elaboración de otros cheques (por diferentes pagos como roles) 6. Recibe comprobantes de egreso , cheques con sus respectivas facturas, con la orden de compra, retenciones y demás documentos 7. Aprobación y firma de pagos y cheques, respectivamente 8. Efectivización de Pagos | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Reenciones Comprobantes de egreso Cheques Acuerdos entre proveedor y cliente</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

F.1 SUBPROCESO PAGO A PROVEEDORES Y OTROS

RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO

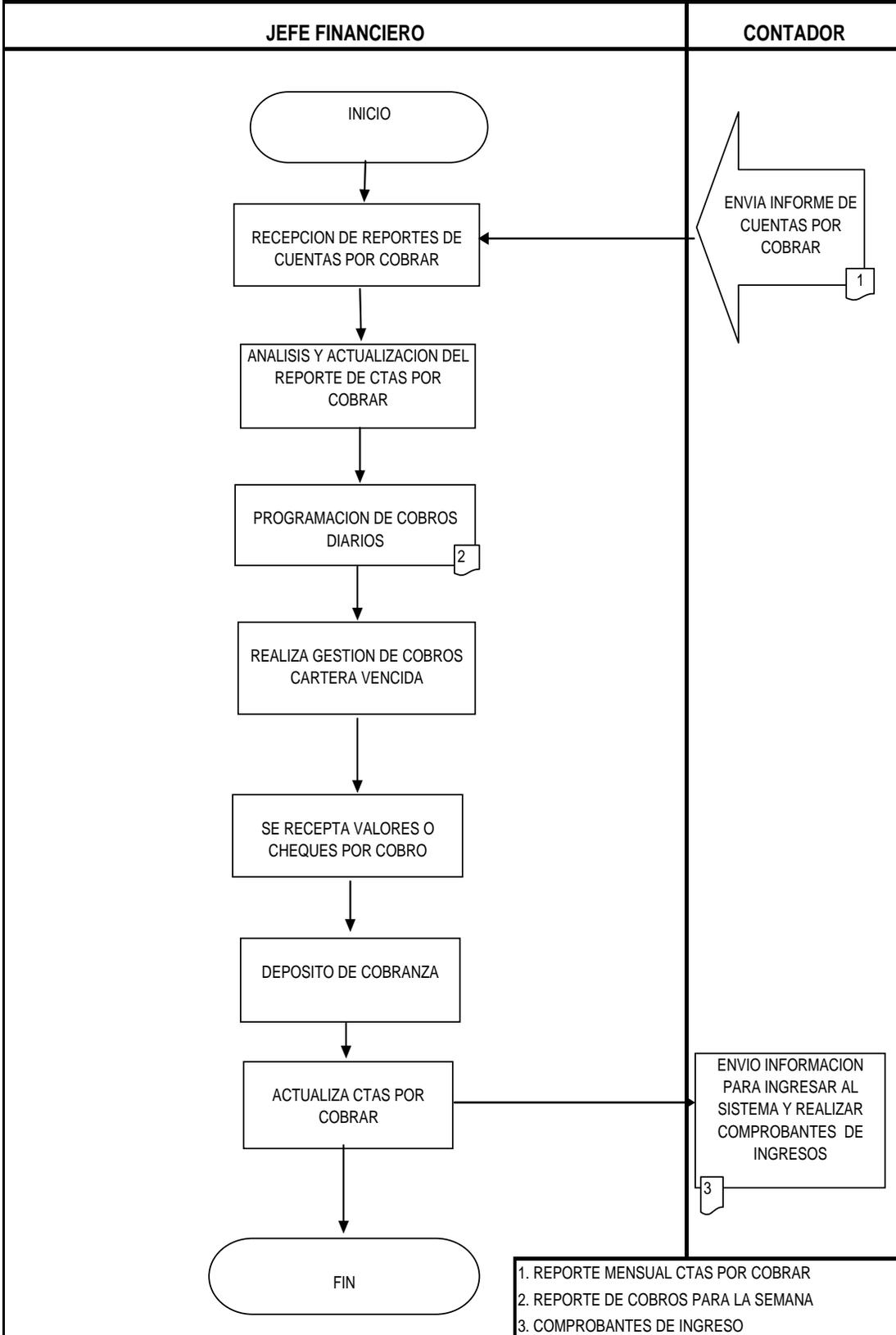


CUADRO No. 34

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO: ADMINISTRACION FINANCIERA SUBPROCESO: COBROS A CLIENTES NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO CODIGO: FC-C.1 FRECUENCIA: DIARIA NORMATIVA: POLITICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LAS CUENTAS POR COBRAR A LOS CLIENTES, DISTRIBUIDORES Y OTROS</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Facturas por ventas Nota de Venta</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y actualización de reporte de cuentas por cobrar 2. Programación de cobros semanales 3. Se realiza gestión de cobro (cartera vencida) 4. Se receipta los valores o cheques por cobros 5. Se realiza depósitos de cobros recibidos 6. Actualización de reporte de cuentas por cobrar 7. Envío de Información a contabilidad | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Informe de cuentas por cobrar Programación de cobro Depósitos</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor</p> | <p>Aprobado por:</p> |
| <p>Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por:</p> |

C.1 SUBPROCESO COBROS A CLIENTES

RESPONSABLE: JEFE FINANCIERO



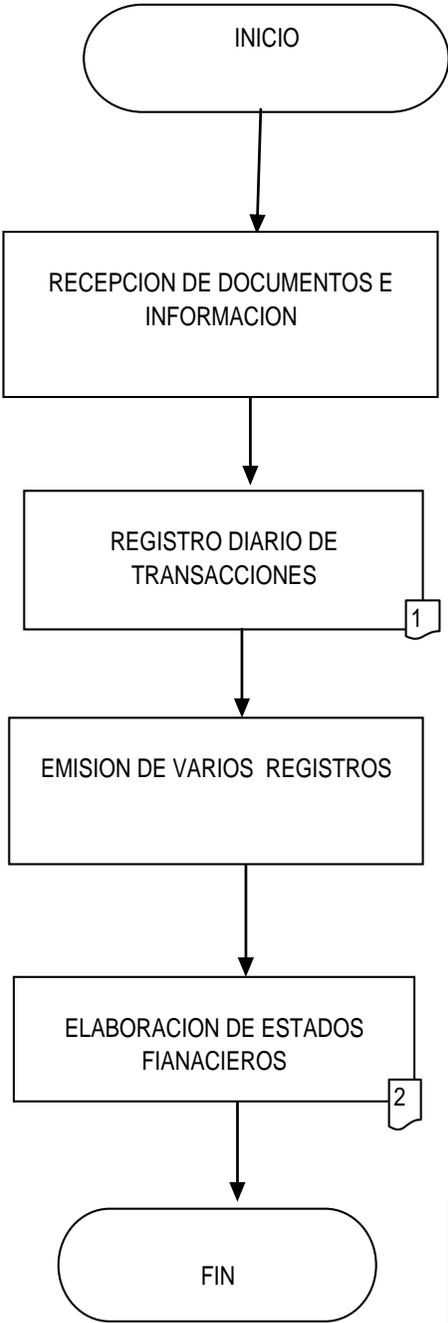
CUADRO No. 35

| | |
|--|---|
| <p>MACROPROCESO: ADMINISTRACION FINANCIERA</p> <p>PROCESO: CONTABILIDAD</p> <p>NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE</p> <p>RESPONSABLE: CONTADOR</p> <p>CODIGO: FC-C.2</p> <p>FRECUENCIA: DIARIA</p> <p>NORMATIVA: POLITICAS CONTABLES DE LA EMPRESA LEY DE COMPAÑIAS LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO PRINCIPIOS DECONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS</p> <p>CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: LOGRAR UN REGISTRO CONTABLE A TIEMPO DE MANERA QUE SE LOGRE TENER UN MEJOR CONTROL Y POR LO TANTO UNA TOMA DE DECISIONES A TIEMPO</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Información contable</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe documentos e información contable 2. Registro diaria de transacciones 3. Emisión de transacciones 4. Elaboración de Estados Financieros | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Balance General Estado de Perdidas y Ganancias Declaración de impuestos Hoja de costos</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor</p> <p>Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por:</p> <p>Aprobado por:</p> |

C.2 SUBPROCESO DE CONTABILIDAD

RESPONSABLE: CONTADOR

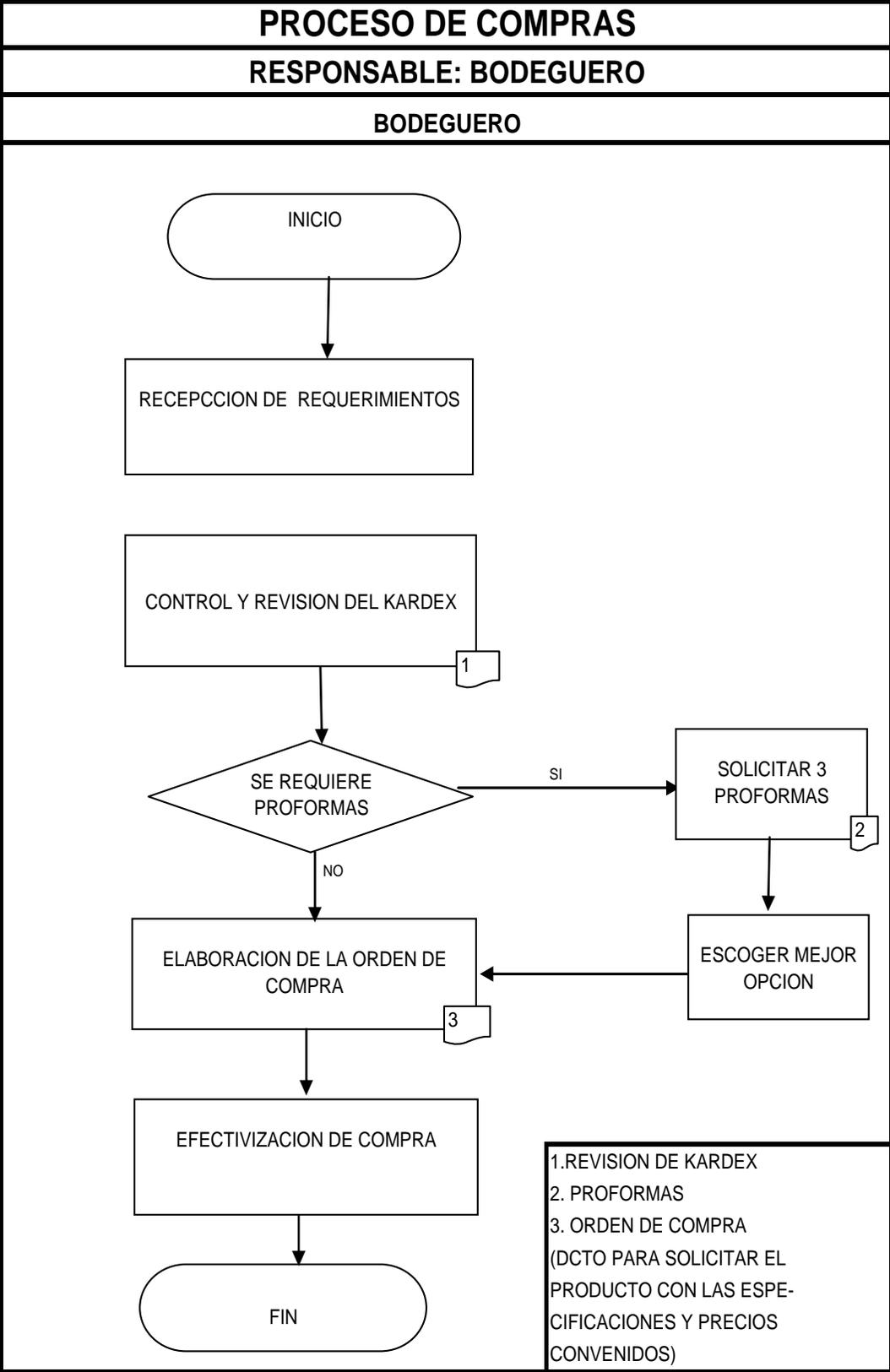
CONTADOR



- 1. DIARIOS CONTABLES
- 2. BALANCE GENERAL, ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

CUADRO No. 36

| | |
|--|--|
| <p>MACROPROCESO: ADMINISTRACION DE BODEGA PROCESO: COMPRAS NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: BODEGUERO CODIGO: FC-PC-007 FRECUENCIA: DIARIA NORMATIVA: POLITICAS CONTABLES DE LA EMPRESA CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: LOGRAR EL CONTROL DE MANERA OPORTUNA SOBRE LOS REQUERIMIENTOS PARA LA PRODUCCION Y POSTERIOR COMERCIALIZACION</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Saldos de existencias y pendientes de mercadería en sistema Informático Contable</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de requerimiento de materias primas u otros 2. Control y revisión de Kárdex 3. Solicitar si se requiere mínimo tres proformas para gestionar la compra 4. Elaborar orden de compra según los requerimientos 5. Efectuar compra | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Reporte de saldos de mercadería pendiente Orden de compra Facturas y guías de remisión del proveedor Kárdex</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |



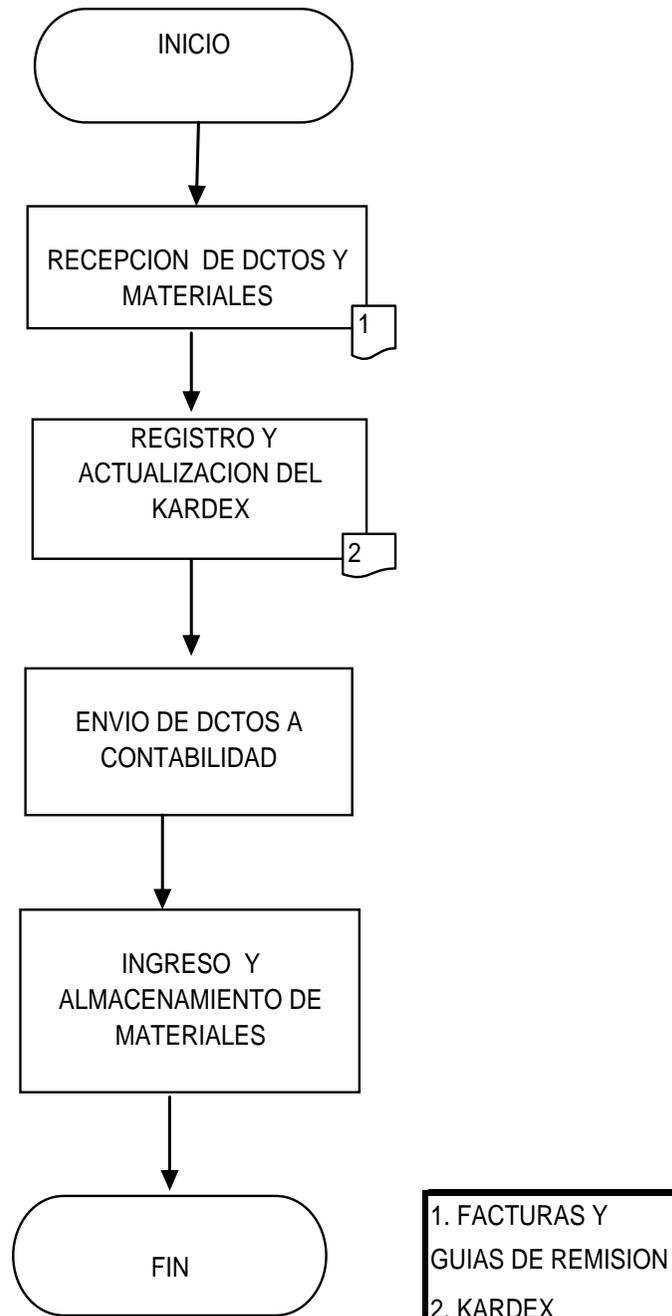
CUADRO No. 37

| | |
|---|--|
| <p>MACROPROCESO: ADMINISTRACION DE BODEGA PROCESO: CONTROL DE INVENTARIOS NIVEL O TIPO: DE APOYO O HABILITANTE RESPONSABLE: BODEGUERO CODIGO: FC-PC-008 FRECUENCIA: DIARIA NORMATIVA: POLITICAS CONTABLES DE LA EMPRESA CRITICIDAD: NO CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: MEJORAR EL CONTROL DE MATERIA PRIMA Y DEMAS MATERIALES QUE SE REQUIEREN PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Saldos de existencias y pendientes de mercadería a través de constatación física y mediante el Kárdex</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de documentos y materiales 2. Registro y actualización de kárdex 3. Envío de documentos a contabilidad incluido copia del ingreso a bodega 4. Ingreso o almacenaje de los materiales o productos | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Kárdex actualizado</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

PROCESO DE ALMACENAJE

RESPONSABLE: BODEGUERO

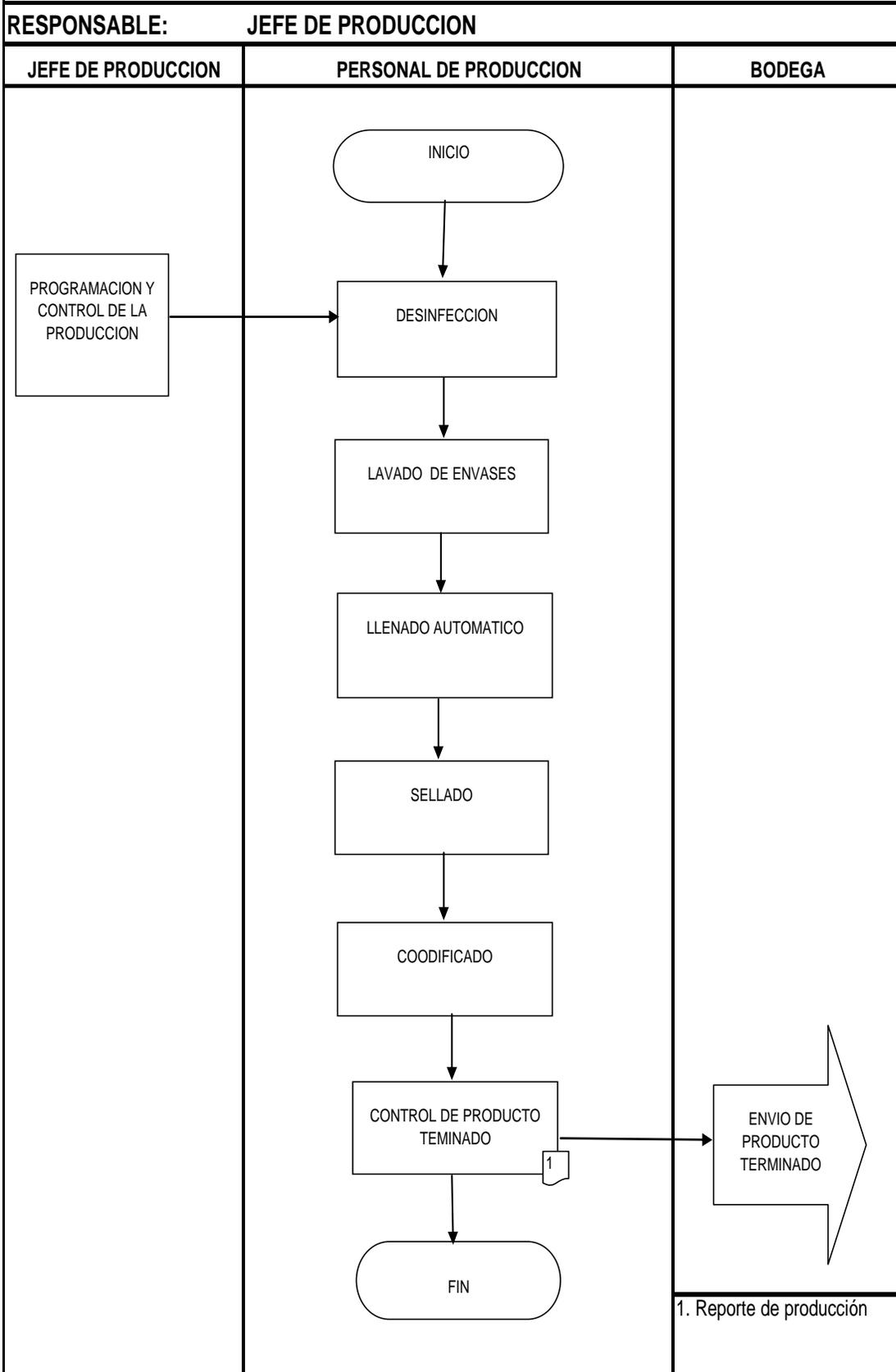
BODEGUERO



CUADRO No. 38

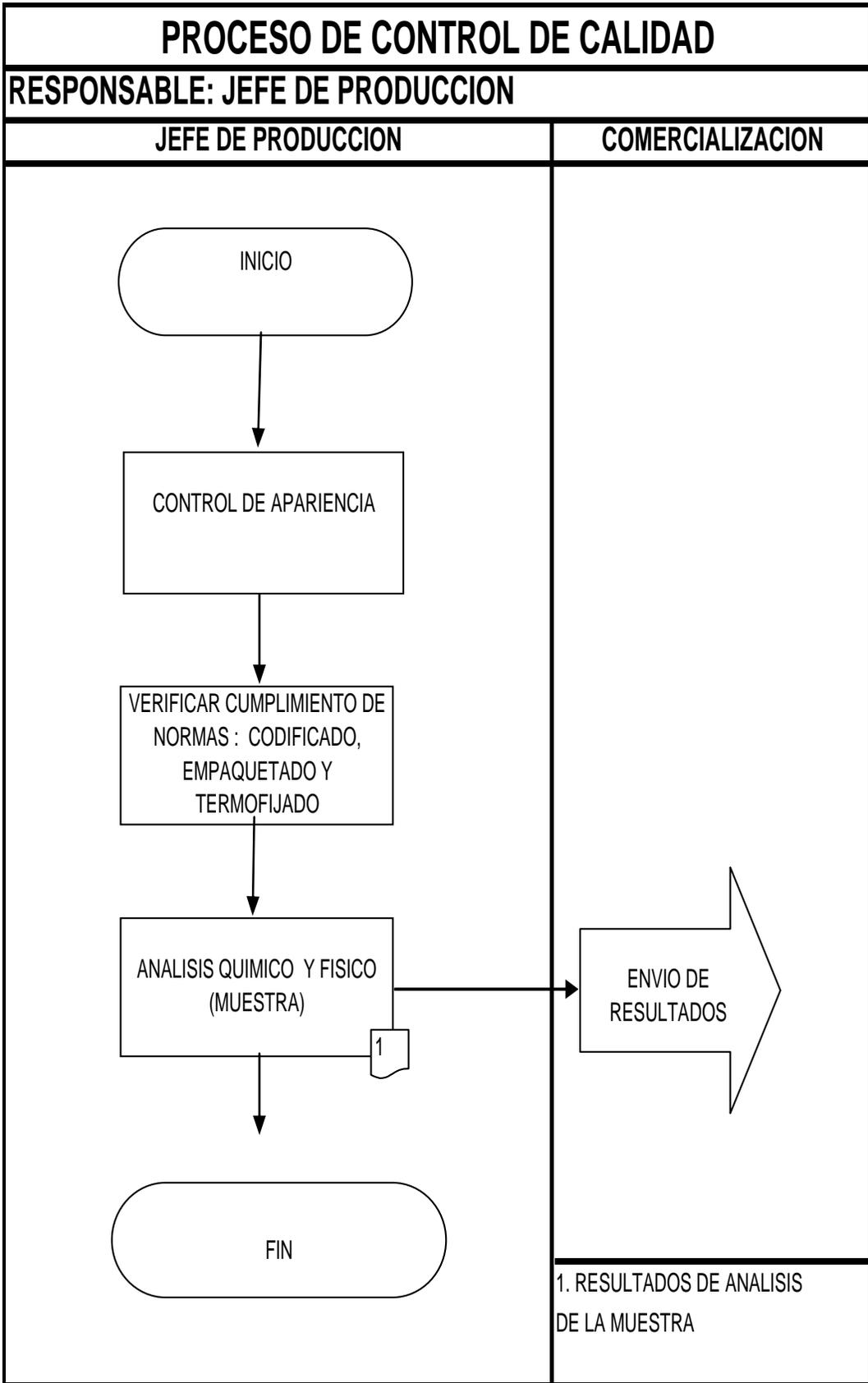
| | |
|---|--|
| <p>MACROPROCESO: PRODUCCION PROCESO: ELABORACION DEL PRODUCTO NIVEL O TIPO: OPERATIVO O INSTITUCIONALES RESPONSABLE: PERSONAL DE PRODUCCION CODIGO: PR-PC-009 FRECUENCIA: CONTINUA NORMATIVA: NORMA INEN NTE2200 CRITICIDAD: CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: LOGRAR MAYOR EFICIENCIA Y CONTROL DE DESPERDICIOS DE MATERIALES, DE MANERA QUE SE OBTENGA LOS RESULTADOS CON MAYOR RAPIDEZ.</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Materia primas</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desinfección 2. Lavado de envases 3. Llenado automático 4. Sellado 5. Codificación 6. Control de producto terminado 7. Entrega de productos terminados a bodega | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Producto terminado</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

PROCESO DE ELABORACION DE PRODUCTOS



CUADRO No. 39

| | |
|---|--|
| <p>MACROPROCESO: PRODUCCION PROCESO: CONTROL DE CALIDAD NIVEL O TIPO: OPERATIVO O INSTITUCIONALES RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCION CODIGO: PR-PC-010 FRECUENCIA: CONTINUO NORMATIVA: NORMA INEN NTE2200 CRITICIDAD: CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: MEJORAR LA CALIDAD, APARIENCIA, SABOR Y ELIMINAR LA MAYORIA DE IMPUREZAS</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Producto terminado</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de la apariencia 2. Cumplimiento de ciertas normas de codificado 3. Cumplimiento de ciertas normas de empaquetado y termofijado 4. Análisis químicos y físicos de una muestra 5. Entrega quincenal de resultados a comercialización | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Producto acorde con las normas establecidas para que logre ser apta para el consumo humano</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

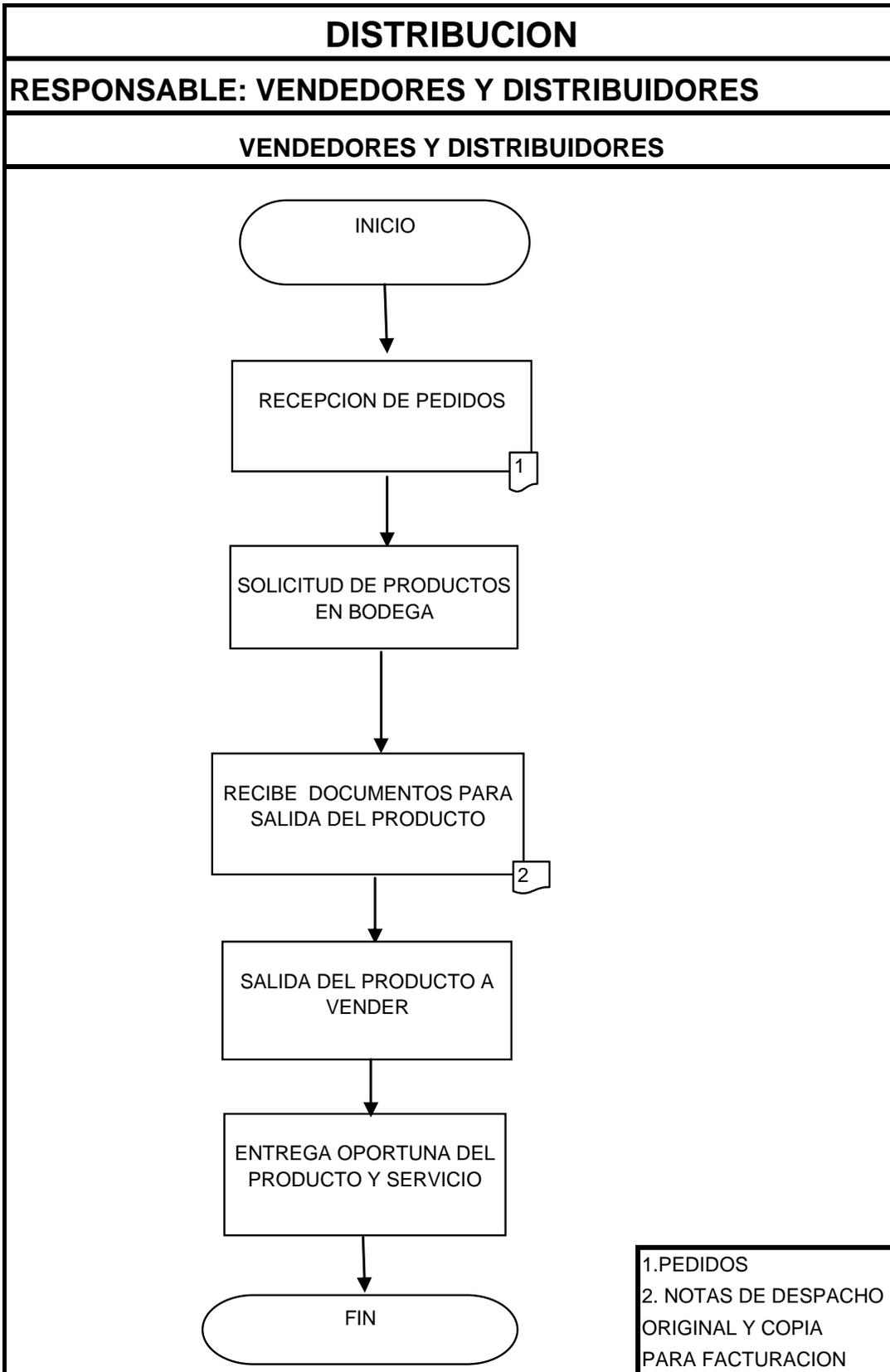


CUADRO No. 40

| | |
|---|--|
| <p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACION PROCESO: ATENCION AL CLIENTE</p> <p>NIVEL O TIPO: OPERATIVO E INSTITUCIONAL RESPONSABLE: JEFE DE VENTAS CODIGO: CM-PC-013 FRECUENCIA: DIARIA NORMATIVA: MANUAL DE VENTAS CRITICIDAD: CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: APROVECHAR EL CONJUNTO DE BENEFICIOS QUE GENERA EL CONSUMO DEL PRODUCTO, PARA GARANTIZAR EL SERVICIO Y CUMPLIMIENTO OPORTUNO DEL MISMO</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Información de los productos Quejas Capacidad de la empresa</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Información requerida por los clientes 2. Ingreso a la base datos de clientes 3. Recepcion de comentarios, quejas y pedidos de los clientes 4. Solución de quejas 5. Comunicación de pedidos a vendedores y distribuidores 6. Seguimiento de la satisfacción del cliente | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Informe de atención al cliente Satisfacción del cliente</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |

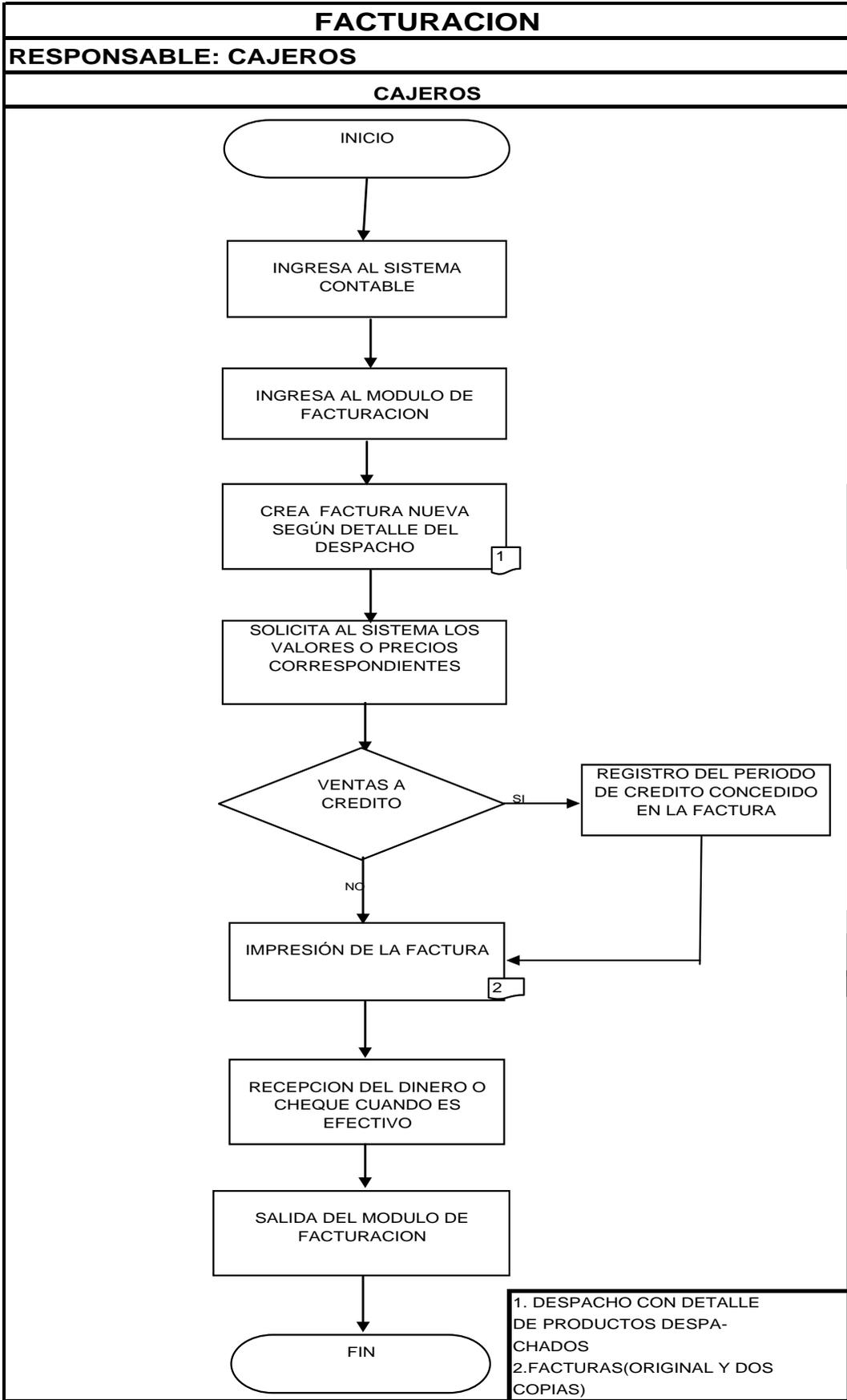
CUADRO No. 41

| | |
|--|--|
| <p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACION PROCESO: DISTRIBUCION NIVEL O TIPO: OPERATIVO E INSTITUCIONAL RESPONSABLE: VENDEDORES Y DISTRIBUIDORES CODIGO: CM-PC-014 FRECUENCIA: DIARIA NORMATIVA: MANUAL DE VENTAS CRITICIDAD: CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: GARANTIZAR LA ENTREGA OPORTUNA DEL PRODUCTO Y POR ENDE EL SERVICIO</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Información de pedidos</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de comunicación de pedidos 2. Solicita el producto a bodega 3. Notas de despacho o facturas 4. Despacho de la mercancía 5. Entrega oportuna | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Informe de atención al cliente Satisfacción del cliente</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |



CUADRO No. 42

| | |
|---|--|
| <p>MACROPROCESO: COMERCIALIZACION PROCESO: FACTURACION NIVEL O TIPO: OPERATIVO E INSTITUCIONAL RESPONSABLE: CAJEROS CODIGO: CM-PC-015 FRECUENCIA: DIARIA NORMATIVA: MANUAL DE VENTAS CRITICIDAD: CRITICO</p> |  |
| <p>OBJETIVO: FACTURAR A TIEMPO TODOS LOS PRODUCTOS QUE SALEN DE LA EMPRESA A FIN DE MANTENER UN CONTROL ADECUADO</p> | <p>ANALISIS DE MEJORA: CON LOS PARAMETROS NUEVOS SE BUSCA LA MAYOR EFICIENCIA TANTO PARA QUIENES EJECUTAN LOS PROCESOS Y PARA QUIENES SE BENEFICIAN.</p> |
| <p>ENTRADA DEL PROCESO Despacho de bodega Descargos de clientes especiales</p> | |
| <p>DESCRIPCION DE ACTIVIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro del cliente en el sistema contable 2. Ingresar al módulo de facturación 3. Crear una nueva factura 4. Solicita detalle de productos vendidos 5. Recibe en el sistema la información de precios 6. Si la venta es de contado se recibe dinero o cheque (a la fecha o posfechado) 7. Si la venta es de crédito se registra el período concedido 8. Recibe descargos para la facturación de clientes especiales para fin de mes 9. Impresión de la factura, original y dos copias | |
| <p>SALIDA DEL PROCESO Factura Notas de entrega</p> | |
| <p>Elaborado por: Autor Fecha: 04/02/2008</p> | <p>Revisado por: Aprobado por:</p> |



CAPITULO IV

4. PLAN DE NEGOCIOS A LARGO PLAZO

4.1 ANALISIS GENERAL DE LA EMPRESA VS EL MERCADO

4.1.1 RESUMEN EJECUTIVO

Es importante comentar que **GAMAPRODU S.A.** fue constituida el 30 de abril de 1996, en la ciudad de Quito como una sociedad anónima, y la cual funcionaba en sus inicios como una distribuidora, pero realmente comienza a funcionar con su propia planta en la elaboración y venta de agua purificada a partir del 18 de abril de 1998.

La empresa es de nacionalidad ecuatoriana y actualmente está constituida por tres accionistas, que integran un capital de 48000 dólares que se encuentra distribuido 40% por Buoy Holding Ltda., 40% por Inversiones Vinueza Invisa S.A. y 20% por Alberto Rosales Ortega.

**CUADRO No.44
COMPOSICION ACCIONARIA**

| GRUPO ACCIONARIO | PARTICIPACION | |
|------------------------|---------------|---------------------|
| | | |
| BUOY HOLDINGS LTD. | 40% | \$ 19.200,00 |
| INVISA S.A. | 40% | \$ 19.200,00 |
| ROSALES ORTEGA ALBERTO | 20% | \$ 9.600,00 |
| TOTAL | 100% | \$ 48.000,00 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se ha venido desempeñando como representante legal de la empresa el Ing. Alberto Rosales Ortega y como Presidente el Ing. Sergio Vinueza Estrada. La empresa tiene como prioridad la venta de agua en presentación botellón de 20 ltrs., pero también se comercializa agua purificada en presentaciones de

desechable como: Pet x 12 unid., 5litros x 2 unid., 2litros x 6 unid., Galón x 4 unid.

Por lo que se considera que el campo de acción de **GAMAPRODU S.A.** es el industrial, específicamente en bebidas, su principal actividad es la productiva, y luego de un minucioso tratamiento la comercialización del agua purificada, brindando además un servicio.

Se puede considerar que es una empresa mediana y está en crecimiento, cuenta actualmente con 60 colaboradores que ponen su esfuerzo para alcanzar conjuntamente los objetivos propuestos por la alta dirección.

4.1.2 OBJETIVOS

- Fijar programas de producción, buscando que ésta resulte normal y fluida, con el fin de evitar trabajo en horas extras, en razón de su mayor coto.
- Diseñar, desarrollar e implementar una estrategia comercial que responda a las nuevas realidades competitivas del sector industrial, para lograr una ventaja diferencial permanente, por lo que se requiere el apoyo de cada una de las áreas de **GAMAPRODU S.A.**
- Definir con toda precisión las responsabilidades financieras que puedan corresponder a cada jefe, señalando con toda precisión sus límites respecto al monto de lo que pueden decidir, la naturaleza de las decisiones que tomar, etc.

4.1.3 MISION

Ser los número uno en el mercado nacional, basados en el proceso y servicio que se brinda, es decir no solo la entrega de un producto de calidad, como es

el agua purificada, sino dar un servicio a tiempo; ganando posicionamiento de la empresa en éste campo con un valor agregado.

4.1.4 CLAVES PARA EL ÉXITO

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, busca siempre satisfacer a sus clientes de manera que no solo el compromiso termina con vender un producto (**AGUA PURIFICADA PURE WATER**), es necesario del trabajo post-venta, donde mucho influye el trato o servicio que cada vendedor o distribuidor pueda brindar a los clientes.

De manera que el reconocimiento de la marca (**PURE WATER**) por parte de los clientes es muy importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

4.1.5 PUBLICO OBJETIVO

Se busca llegar a hogares, oficinas o empresas, escuelas, hoteles, restaurantes, cines o centros de diversión en general.

Los vendedores directos de la empresa representan un 36% de la venta total, atienden a los clientes especiales es decir aquellos que por su magnitud y complejidad requieren de tratamientos especiales en la comercialización, como es facturación a fin de mes y créditos ya que los montos de compra son más grandes y por lo tanto es la empresa quien asume tales créditos, dependiendo 8, 15, 21,30 y 60 días.

Por medio de los distribuidores directos se llega a hogares, oficinas, escuelas, algunos restaurantes y empresas pequeñas, por lo que se puede decir que son la segunda fuerza de ventas con un 29%.

La tercera fuerza de ventas podría decirse que está representada por el Plan Vehículos que representa un 20% y atiende algunos clientes especiales, tiendas, centros de diversión, ciertos hoteles y otros de menor magnitud.

Con los distribuidores-detallistas se llega a clientes que a su vez son distribuidores menores del producto en menor escala, es decir se encargan de vender al menudeo y llegan a kioscos, bares y otros; representan el 15% de la venta total.

**CUADRO No.45
PUBLICO OBJETIVO
100% DE LAS VENTAS**

| 36% | 29% | 20% | 15% |
|---------------------|-------------------|----------------------|------------|
| CLIENTES ESPECIALES | HOGARES | HOTELES | KIOSCOS |
| HOTELES | OFICINAS | TIENDAS | TIENDAS |
| PETROLERAS | ESCUELAS | RESTAURANTES | BARES |
| INSTITUCIONES | RESTAURANTES | CENTROS DE DIVERSION | |
| EMPRESAS GRANDES | EMPRESAS PEQUEÑAS | | |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.

ELABORACION: AUTOR

En todo caso es necesario comentar que se busca llegar a todos los niveles sea: **altos** donde la concentración de clientes se presenta en grandes grupos, **nivelados** donde hay clientes importantes pero la mayoría compran en volúmenes bajos con respecto a las ventas de la industria, **bajos** con ventas a clientes fragmentos.

4.1.6 DESCRIPCION DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas.-

- Tiene una estructura comercial
- Distribución de zonas en forma organizada
- Tiene posicionado su nombre o marca
- Existe fidelidad de los clientes
- Existen controles y supervisión de canales de distribución
- Campañas publicitarias
- Se brinda capacitación al personal de producción
- Identificación del personal de ventas y distribución por parte de los clientes

Debilidades.-

- No existe una base de datos completa por distribuidor
- La selección de los distribuidores no es estructurada

- No existe un plan de mercadeo
- No existe capacitación para personal de ventas
- No existe una adecuada coordinación entre los requerimientos del personal de ventas y la producción
- No hay índices de gestión para medir resultados
- Capacidad de producción insuficiente

4.2. DEFINICION DEL PRODUCTO

4.2.1 DESCRIPCION GENERAL DE LOS PRODUCTOS

La empresa presenta una variedad de presentaciones para comercializar el agua purificada de marca **PURE WATER**, pero como anteriormente ya se comento el producto fuerte y primario es la comercialización de el agua purificada en presentación de botellón de 20 litros, ya que la empresa empezó comercializando tal producto y con los años se ha realizado la inducción de las presentaciones desechables, las mismas que han tomado un crecimiento representativo en el mercado.

Mediante un cuadro se identifica los productos que **GAMAPRODU S.A.** ofrece con la marca **PURE WATER**.

**CUADRO No.46
PRODUCTOS QUE PROPORCIONA
PURE WATER**

| TIPO | PRESENTACION | CANTIDADES |
|------------|-----------------------|----------------------------|
| DESECHABLE | PET DE 500cc | EN PAQUETES DE 12 UNIDADES |
| | GALON | EN PAQUETES DE 4 UNIDADES |
| | 2 LITROS | EN PAQUETES DE 6 UNIDADES |
| | 5 LITROS | EN PAQUETES DE 2 UNIDADES |
| | PET DE 500cc(PLUS) | EN PAQUETES DE 12 UNIDADES |
| RETORNABLE | CARGA DE AGUA(20LTRS) | 1 BOTELLON |
| MERCADERIA | CERAMICOS | UNIDAD |
| | CABALLETES | UNIDAD |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se presenta las cantidades por presentación en envases desechable y envases retornable, adicional cerámicos o caballetes que la empresa adquiere

para vender conjuntamente con los botellones como equipos completos, ya que estos sirven para surtir el agua.

4.2.2 VALOR DISTINTIVO PARA EL CONSUMIDOR

Con diferentes atributos que posee el producto se logra un valor distintivo o diferenciación como se indico en las ventajas competitivas, las cuales se en numeran a continuación:

- Confiabilidad en la calidad del producto, por su sabor y normas que cumple bajo los parámetros de la norma NT2200 del INEN, y las normas de PURE WATER INC. de Estados Unidos.
- Servicio y atención al cliente de acuerdo a sus necesidades.
- Oportuna entrega del producto.
- Flexibilidad en los programas de producción.
- El compromiso no termina con vender un producto sino también proporcionar un servicio y atención.

4.3. MODELO DE NEGOCIO Y PLAN FINANCIERO

4.3.1 CUENTAS DE RESULTADO

Las proyecciones para los próximos tres años son como sigue:

**CUADRO No.47
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DESDE EL 2008 AL 2010**

| PROYECCION | | | | |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| CONCEPTO | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| VENTAS | 1.468.033,70 | 1.761.640,44 | 2.113.968,53 | 2.536.762,23 |
| COSTO DE VENTAS | 575.869,57 | 911.638,44 | 1.164.825,19 | 1.489.169,23 |
| UTILIDAD DE BRUTA | 892.164,13 | 850.002,00 | 949.143,34 | 1.047.593,01 |
| MARGEN CONTRIBUCION | 60,77% | 48,25% | 44,90% | 41,30% |
| GTOS DE VENTAS | 426.299,01 | 418.000,00 | 466.000,00 | 485.000,00 |
| GTOS DE ADMINISTRACION | 373.922,06 | 322.000,00 | 378.000,00 | 436.000,00 |
| GTOS FINANCIEROS | 67.587,00 | 87.518,00 | 92.000,00 | 106.000,00 |
| UTILIDAD NETA | 24.356,06 | 22.484,00 | 13.143,34 | 20.593,01 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Para el Estado de Resultados Proyectado se ha considerado el crecimiento en un 20% de las ventas y para los costos de ventas se uso las proyecciones que para los diferentes productos se estimó, así para el agua en presentación de botellón de 20 litros se proyectó un 30%, para presentación de 5 litros y pet de 500cc un 25%, para presentación en galón y 2 litros un 10%. Obteniendo un margen de contribución del 48,25%; 44,90% y 41,30% para el 2008, 2009 y 2010 respectivamente, basados en la utilidad bruta sobre las ventas.

4.3.2 PROYECCIONES DEL FLUJO DE CAJA

Para el flujo de efectivo se presenta a continuación la proyección para tres años, considerando el mismo formato que ha mantenido la empresa, que es ingresos, egresos y saldo final de caja.

En los ingresos se consideró las ventas de contado y crédito y con un crecimiento del 20%. Para los egresos se considero todos los proveedores de materias prima con un crecimiento del 6%; y para proveedores de servicios un crecimiento del 1,5%; mientras que para el rubro de sueldos y salarios y otros relacionados como pagos de aportaciones su crecimiento se estableció en un 18%, para los pagos por fletes a vendedores y comisiones se proyectó en un 10%, de igual manera para otros gastos que se puedan generar por la actividad misma del negocio; de igual manera para el pago de impuestos se estimó un 20% considerando el crecimiento que se espera de las ventas.

En todo caso el flujo proyectado es como sigue:

**CUADRO No.48
FLUJO PROYECTADO 2008 AL 2010**

| PROYECCION | | | | |
|---|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|
| A- INGRESOS (ENTRADAS DE EFECTIVO) | SALDOS | PROYECCIONES | | |
| | | 2008 | 2009 | 2010 |
| VENTAS PRESUPUESTADAS | | | | |
| AL CONTADO 45% | | 448.000,00 | 537.600,00 | 645.120,00 |
| AL CREDITO 55% (DENTRO DEL MISMO MES) | | 269.332,00 | 323.196,40 | 367.838,08 |
| SUPERMAXI | | 75.625,09 | 90.750,11 | 108.900,13 |
| PLANTA SUR (CLIENTES ESPECIALES) | | 583.936,00 | 700.723,20 | 840.867,84 |
| BODEGA NORTE | | 91.149,94 | 109.379,93 | 131.255,91 |
| CHEQUES POSFECHADOS | | 131.299,37 | 157.559,24 | 189.071,09 |
| TOTAL DE VENTAS | | 1.599.342,40 | 1.919.210,88 | 2.303.053,06 |
| OTROS INGRESOS | | 21.600,00 | 21.600,00 | 21.600,00 |
| TOTAL INGRESOS (ENTRADAS DE EFECTIVO) | | 1.620.942,40 | 1.940.810,88 | 2.324.653,06 |
| B- EGRESOS(SALIDAS DE EFECTIVO) | | | | |
| COMPRAS PRESUPUESTADAS | | | | |
| PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA | | | | |
| DISPENSADOR CERAMICO | | 32.639,52 | 34.597,89 | 36.673,76 |
| BOTELLONES | | 180.000,00 | 190.800,00 | 202.248,00 |
| CABALLETES Y LLAVES | | 11.211,20 | 11.883,87 | 12.596,90 |
| ENVASES DE 500cc | | 176.860,50 | 187.472,13 | 198.720,46 |
| ENVASES DE 2 LTRS. | | 38.757,50 | 41.082,95 | 43.547,93 |
| ENVASES DE 5 LTRS. | | 38.000,00 | 40.280,00 | 42.696,80 |
| GALON | | 36.000,00 | 38.160,00 | 40.449,60 |
| JUGOS Y OTROS | | 25.000,00 | 26.500,00 | 28.090,00 |
| TAPAS | | 36.000,00 | 38.160,00 | 40.449,60 |
| OTRAS FACTURAS DE PROVEEDORES | | 54.000,00 | 57.240,00 | 60.674,40 |
| SUBTOTAL | | 628.468,72 | 666.176,84 | 706.147,45 |
| PROVEEDORES DE SERVICIOS | | | | |
| ABLANDAMIENTO Y ARENADO | | 36.000,00 | 36.540,00 | 37.088,10 |
| ARRIENDOS | | 10.905,00 | 11.068,58 | 11.234,60 |
| CAJA CHICA | | 11.000,00 | 11.165,00 | 11.332,48 |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | | 25.000,00 | 25.375,00 | 25.755,63 |
| COMUNICACIONES | | 19.200,00 | 19.488,00 | 19.780,32 |
| PLANTA DE PURIFICACION | | 8.886,04 | 9.018,32 | 9.153,59 |
| FLETES | | 26.000,00 | 26.390,00 | 26.785,85 |
| MANTENIMIENTO Y MECANICA | | 43.343,26 | 43.993,41 | 44.653,31 |
| MATERIALES DE TRABAJO Y LIMPIEZA | | 5.166,96 | 5.244,46 | 5.323,13 |
| PUBLICIDAD | | 60.000,00 | 60.900,00 | 61.813,50 |
| QUIMICOS Y OTROS | | 11.000,00 | 11.165,00 | 11.332,48 |
| SEGUROS | | 21.600,00 | 21.924,00 | 22.252,86 |
| SERVICIOS BASICOS | | 1.575,00 | 1.598,63 | 1.622,60 |
| SUMINISTROS DE OFICINA | | 12.000,00 | 12.180,00 | 12.362,70 |
| OTROS SERVICIOS PRESTADOS | | 10.107,20 | 10.258,81 | 10.412,69 |
| ACTIVOS(Computadora)/(motor)aire acondicionado) | | 15.800,00 | 16.037,00 | 16.277,56 |
| GUARDIANIA | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| SUBTOTAL | | 317.582,46 | 322.346,20 | 327.181,39 |
| ROLES | | | | |
| ROLES GAMAPRODU S.A. | | 169.161,00 | 199.609,98 | 235.539,78 |
| HORAS EXTRAS Y LUNCH GAMAPRODU | | 38.000,00 | 41.800,00 | 45.980,00 |
| EXTRAROL Y OTROS | | 58.628,67 | 64.491,54 | 70.940,69 |
| COMISIONES VENDEDORES | | 23.000,00 | 25.300,00 | 27.830,00 |
| FLETES VENDEDORES | | 42.600,00 | 46.860,00 | 51.546,00 |
| SUBTOTAL | | 331.389,67 | 378.061,52 | 431.836,47 |
| FINANCIAMIENTO | | | | |
| INTERESES A PAGAR (SOCIOS) | | 36.000,00 | 52.500,00 | 52.500,00 |
| SERVINING | | 66.000,00 | 66.000,00 | 66.000,00 |
| MAQUINARIA | | 9.594,00 | 0,00 | 0,00 |
| CREDITOS DE BANCOS | | 101.094,60 | 101.094,60 | 101.094,60 |
| SUBTOTAL | | 212.688,60 | 219.594,60 | 219.594,60 |
| OBLIGACIONES | | | | |
| IESS | | 55.600,00 | 65.608,00 | 77.417,44 |
| IMPUESTOS - SRI | | 57.000,00 | 68.400,00 | 82.080,00 |
| OTROS (GASTOS VARIOS) | | 25.000,00 | 27.500,00 | 30.250,00 |
| SUBTOTAL | | 137.600,00 | 161.508,00 | 189.747,44 |
| TOTAL EGRESOS (SALIDAS DE EFECTIVO) | | 1.627.729,45 | 1.747.687,16 | 1.874.507,35 |
| C- FLUJO DE FONDOS (A - B) | | -6.787,05 | 193.123,72 | 450.145,71 |
| D- SALDO INICIAL DE CAJA | | 122.029,60 | 115.242,55 | 308.366,27 |
| INTERNACIONAL | 25.191,00 | | | |
| FONDO DE INVERSION INTERNACIONAL | 1.350,13 | | | |
| INVERSIONES (DEPOS. A PLAZO) 2 | 15.500,00 | | | |
| INVERSIONES (DEPOS. A PLAZO) 2 | 10.000,00 | | | |
| INVERSIONES (DEPOS. A PLAZO) 1 | 10.000,00 | | | |
| INVERSIONES (DINERS) | 10.000,00 | | | |
| PICHINCHA | 14.387,09 | | | |
| PRODUBANCO | 39,13 | | | |
| PRODUBANK | 6.118,00 | | | |
| GERENCIA | 5.741,35 | | | |
| AUSTROBANK | 23.702,90 | | | |
| E- NUEVO SALDO (C + D) | | 122.029,60 | 115.242,55 | 308.366,27 |
| G- SALDO FINAL DE CAJA | | 115.242,55 | 308.366,27 | 758.511,98 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Las estimaciones que se explican en la parte superior del flujo servirán como base para lograr el cumplimiento de las demás proyecciones.

4.3.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Para el Balance General Proyectado para tres años es como sigue:

**CUADRO No.49
BALANCE GENERAL PROYECTADO
DESDE EL 2008 AL 2010**

| PROYECCION | | | | |
|----------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| CONCEPTO | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| ACTIVOS: | 790.886,36 | 1.174.102,19 | 1.687.760,27 | 2.327.538,32 |
| CORRIENTES | | | | |
| Caja Bancos | -30.042,95 | 115.242,55 | 308.366,27 | 758.511,98 |
| Cuentas por Cobrar | 67.499,39 | 283.000,00 | 550.000,00 | 681.884,64 |
| Inventarios | 240.468,96 | 252.492,41 | 277.741,65 | 305.515,81 |
| Pagos Anticipados | 14.768,04 | 15.506,44 | 16.281,76 | 17.095,85 |
| Inversiones | 49.850,05 | 54.835,06 | 60.318,56 | 66.350,42 |
| Gastos Pagados por Anticipado | 24.845,86 | 26.088,15 | 27.392,56 | 28.762,19 |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | 367.389,35 | 747.164,61 | 1.240.100,81 | 1.858.120,89 |
| ACTIVOS FIJOS | 394.702,46 | 414.437,58 | 435.159,46 | 456.917,44 |
| OTROS ACTIVOS | 28.794,55 | 12.500,00 | 12.500,00 | 12.500,00 |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 423.497,01 | 426.937,58 | 447.659,46 | 469.417,44 |
| | | | | |
| PASIVOS | 517.301,62 | 650.406,61 | 822.581,36 | 1.047.073,54 |
| CORRIENTES | | | | |
| Proveedores Locales | 43.390,16 | 65.085,24 | 97.627,86 | 146.441,79 |
| Proveedores Servicios | 55.545,24 | 69.431,55 | 86.789,44 | 108.486,80 |
| Obligaciones Sociales | 20.926,66 | 27.204,66 | 35.366,06 | 45.975,87 |
| Impuestos | 11.325,69 | 15.289,68 | 20.641,07 | 27.865,44 |
| Obligaciones por Pagar | 50.294,16 | 70.411,82 | 98.576,55 | 138.007,18 |
| TOTAL PASIVOS CORRIENTES | 181.481,91 | 247.422,95 | 339.000,98 | 466.777,08 |
| LARGO PLAZO | 335.819,71 | 402.983,65 | 483.580,38 | 580.296,46 |
| TOTAL OTROS PASIVOS | 335.819,71 | 402.983,65 | 483.580,38 | 580.296,46 |
| PATRIMONIO | 273.585,34 | 523.695,58 | 865.178,91 | 1.280.464,78 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 790.886,96 | 1.174.102,19 | 1.687.760,27 | 2.327.538,32 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se ha considerado para la proyección el aumento en las compras de materia prima, y por ende al rubro de proveedores tanto locales como de servicios crecerá progresivamente cada año.

El incremento de sueldos y salarios implica un aumento en las obligaciones sociales a pagar; de igual manera el aumento de ventas representa un

aumento de impuestos y consecuentemente la utilidad será mayor y el patrimonio aumentará.

Por todas estas razones también se establece que los ingresos tanto por ventas de contado como de crédito crecen progresivamente y esto le significa tener mayores ingresos a caja-bancos y cuentas por cobrar.

Como se plantea la adquisición de un terreno y un camión grande para la transportación de productos a la bodega se ha estimado un aumento proporcional de los activos fijos que serán utilizados en las operaciones propias del negocio.

4.3.4 PREVISIONES PARA TRES AÑOS Y CALCULO DE LAS VARIABLES EN FUNCION A LA META

Se han considerado en las proyecciones de los tres años aspectos como el crecimiento que se espera tener en la producción.

**CUADRO No.50
PROYECCION DE COSTOS 2008 AL 2010**

| COSTOS PROYECTADOS | | | | | | |
|--------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| AÑOS | DETALLE | 1 UNID. | 12UNID. | 4 UNID. | 6 UNID. | 2 UNID. |
| | | BOTELLON | PET 500 | GALON | 2 LITROS | 5 LITROS |
| 2007 | COSTO VARIABLE | 0,29057 | 0,07756 | 0,23125 | 0,19546 | 0,36806 |
| | M.O.D | 0,17749 | 0,00443 | 0,0355 | 0,01775 | 0,04437 |
| | COSTO PRIMO | 0,46806 | 0,08199 | 0,26675 | 0,21321 | 0,41243 |
| 2008 | COSTO VARIABLE | 0,32466 | 0,11165 | 0,26534 | 0,22955 | 0,40215 |
| | M.O.D | 0,20944 | 0,00523 | 0,04189 | 0,02095 | 0,05236 |
| | COSTO PRIMO | 0,53410 | 0,11688 | 0,30723 | 0,25050 | 0,45451 |
| 2009 | COSTO VARIABLE | 0,32466 | 0,11165 | 0,26534 | 0,22955 | 0,40215 |
| | M.O.D | 0,20944 | 0,00523 | 0,04189 | 0,02095 | 0,05236 |
| | COSTO PRIMO | 0,53410 | 0,11688 | 0,30723 | 0,25050 | 0,45451 |
| 2010 | COSTO VARIABLE | 0,32466 | 0,11165 | 0,26534 | 0,22955 | 0,40215 |
| | M.O.D | 0,20944 | 0,00523 | 0,04189 | 0,02095 | 0,05236 |
| | COSTO PRIMO | 0,53410 | 0,11688 | 0,30723 | 0,25050 | 0,45451 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Considerando el incremento en ciertos ítems que componen el costo primo, costos de ventas y administración, y sobretodo tomando en cuenta que son los operarios que manejan o crean el producto, fue necesario destacar el crecimiento en el rubro de sueldos y salarios, más aún cuando el gobierno

incremento los sueldos y salarios al comienzo de este año en un 18%; por lo que se consideró para cada año tal incremento.

Para los otros costos se consideró de manera general un aumento del 6% para los años 2009 y 2010, esto basado en la subida de precios de cierta materia prima, como envases, tapas, fajillas y agarraderas; es decir aquellos productos que tienen que ver con los cambios de precios del petróleo como son los plásticos.

CUADRO No.51

PROYECCIONES ANUAL PARA PRODUCCION (EN UNIDADES)

| AÑOS | PRODUCTOS | | | | |
|---------|-----------|-----------|--------|--------|--------|
| | BOT. | PET | 5LTRS | 2LTRS | GALON |
| 2007 | 768.064 | 2.434.680 | 34.890 | 13.220 | 11.213 |
| 2008 | 998.483 | 3.043.350 | 43.613 | 14.542 | 12.334 |
| 2009 | 1.298.028 | 3.804.188 | 54.516 | 15.996 | 13.568 |
| 2010 | 1.687.437 | 4.755.234 | 68.145 | 17.596 | 14.925 |
| CRECIM. | 30% | 25% | 25% | 10% | 10% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se presenta en este cuadro los incrementos por unidades, de acuerdo a ciertos comportamientos históricos de la demanda, donde se presenta un crecimiento en carga de agua con presentación de botellón de 20 litros en un 30% para cada año, un 25% para las desechables con presentación pet500cc y 5 litros, un crecimiento del 10% para las desechables de 2 litros y galón.

CUADRO No.52

PROYECCIONES ANUAL PARA PRODUCCION (EN DOLARES)

| AÑOS | PRODUCTOS | | | | | TOTAL |
|---------|-----------|---------|--------|-------|-------|-----------|
| | BOT. | PET | 5LTRS | 2LTRS | GALON | |
| 2007 | 359.500 | 199.619 | 9.307 | 2.819 | 4.625 | 575.870 |
| 2008 | 533.289 | 355.702 | 13.399 | 3.643 | 5.606 | 911.638 |
| 2009 | 693.276 | 444.627 | 16.749 | 4.007 | 6.167 | 1.164.825 |
| 2010 | 901.258 | 555.784 | 20.936 | 4.408 | 6.783 | 1.489.169 |
| CRECIM. | 30% | 25% | 25% | 10% | 10% | |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

De manera que en este cuadro se aprecia los mismos incrementos, pero considerado los costos de forma que se puede apreciar en valores y cantidades tales incrementos.

A continuación se presenta las proyecciones con relación a los precios por rubro para los tres años, tomando en cuenta que los precios pueden variar según los cambios en los costos, pero se ha considerado que cada dos años en promedio existe un cambio de precios.

**CUADRO No.53
PRECIOS PROMEDIOS CON PROYECCION ANUAL**

| Promedio Precios | RUBROS | | | | |
|---------------------|--------|-------------|-------------|-------------|------------|
| | LIQ. | S/G X 12 U. | 5 L. X 2 U. | 2 L. X 6 U. | GLN X 4 U. |
| 2007 | 1,50 | 1,70 | 1,40 | 2,00 | 1,90 |
| 2008 | 1,50 | 1,70 | 1,40 | 2,00 | 1,90 |
| 2009 | 1,95 | 2,21 | 1,82 | 2,60 | 2,47 |
| 2010 | 1,95 | 2,21 | 1,82 | 2,60 | 2,47 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Se obtiene un precio promedio, a pesar de que el precio al público es de 2.50usd para cargas de agua en presentación botellón de 20 litros ya que para desechables no existe esta diferenciación porque el margen de rentabilidad es relativamente bajo ya que se utiliza varias materias primas como envases y otros que tienen su influencia en precios por la variabilidad en precios del petróleo.

En base a los diferentes clientes se determina los siguientes precios promedios para presentación en botellón:

PVP. 1.80USD
DISTRIBUIDORES DIRECTOS 1.69USD
BODEGAS SATELITES 1.20USD
CIUDADES O PROVINCIAS 1.02USD
AGUACENTROS 1.83USD

Es decir en promedio se estima 1.50usd, que es lo que actualmente se maneja, considerando que en Julio del 2007 fue el último incremento, por lo tanto basados en los costos y los precios que según conversaciones se mantiene con la

competencia se estima la subida para principios del 2009 en un promedio de 30% para todos los productos.

En la venta el incremento que se ha tomado, es de un 20% para cada año, a continuación se presenta un cuadro en unidades de las proyecciones para tres años.

CUADRO No.54

| PROYECCIONES ANUAL PARA VENTAS (EN UNIDADES) | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| AÑOS | | | | |
| DETALLE | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| BOTELLÓN | 722.192 | 953.483 | 1.253.028 | 1.642.437 |
| PET X 12 | 202.890 | 253.613 | 317.016 | 396.270 |
| 5 LITROS X 2 | 23.890 | 32.613 | 43.516 | 57.145 |
| 2 LITROS X 6 | 13.020 | 14.342 | 15.796 | 17.396 |
| GALÓN X 4 | 11.013 | 12.134 | 13.368 | 14.639 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Como se estableció variaciones en los precios, esto a su vez produce cambios en las ventas totales en dólares.

CUADRO No.55

| PROYECCIONES ANUAL PARA VENTAS (EN DOLARES) | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AÑOS | | | | |
| DETALLE | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| BOTELLÓN | 1.083.288 | 1.299.946 | 1.559.935 | 1.871.922 |
| PET X 12 | 304.335 | 365.202 | 438.242 | 525.891 |
| 5 LITROS X 2 | 33.446 | 40.135 | 48.162 | 57.795 |
| 2 LITROS X 6 | 26.040 | 31.248 | 37.498 | 44.997 |
| GALÓN X 4 | 20.925 | 25.110 | 30.132 | 36.158 |
| TOTAL | 1.468.033,70 | 1.761.640,44 | 2.113.968,53 | 2.536.762,23 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En este cuadro se puede apreciar los cambios que por cada presentación se dan para los siguientes tres años proyectados, donde se aprecia que la demanda sigue siendo en su mayoría por la carga de agua y con un aumento de la desechable de 500cc, dado al aumento de la demanda que se estima será mayor, ya que se desea tener más presencia sobre esta en hoteles y restaurantes.

En lo que tiene que ver con el margen de contribución es necesario indicar que se contemplo un cambio en lo referente a los costos, a partir del año 2008 se está considerando el rubro del costo del agua que se lo estaba poniendo en gastos de fabricación, por lo que se ha considerado el valor de la factura que por este concepto tiene la empresa.

Se incluye en los costos variables los valores como pago de comisiones por ventas que representarían incremento según cambie la producción, ya que se entiende que la venta también aumenta basados en una mayor producción, por ende existe más producto para colocar en el mercado y se espera poder cubrir mejor las expectativas de atención a los clientes.

CUADRO No.56

MARGEN DE CONTRIBUCION POR UNIDADES

| AÑOS | DETALLE | PAQUETES | | | | |
|------|--------------------|----------|------------|-------------|-------------|------------|
| | | 1 UNID. | 12 UNID. | 2 UNID. | 6 UNID. | 4 UNID. |
| | | LIQ. | S/G X 12 U | 5 L. X 2 U. | 2 L. X 6 U. | GLN X 4 U. |
| 2007 | PVP(promedio) | 1,50 | 1,70 | 1,40 | 2,00 | 1,90 |
| | Costo Variable Un. | 0,79 | 1,20 | 1,04 | 1,71 | 1,49 |
| | Mcu | 0,71 | 0,50 | 0,36 | 0,29 | 0,41 |
| 2008 | PVP(promedio) | 1,50 | 1,70 | 1,40 | 2,00 | 1,90 |
| | Costo Variable Un. | 0,91 | 1,65 | 1,15 | 1,99 | 1,72 |
| | Mcu | 0,59 | 0,05 | 0,25 | 0,01 | 0,18 |
| 2009 | PVP(promedio) | 1,95 | 2,21 | 1,82 | 2,60 | 2,47 |
| | Costo Variable Un. | 0,95 | 1,66 | 1,17 | 2,02 | 1,75 |
| | Mcu | 1,00 | 0,55 | 0,65 | 0,58 | 0,72 |
| 2010 | PVP(promedio) | 1,95 | 2,21 | 1,82 | 2,60 | 2,47 |
| | Costo Variable Un. | 0,98 | 2,18 | 1,25 | 2,26 | 1,91 |
| | Mcu | 0,97 | 0,03 | 0,57 | 0,34 | 0,56 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.

ELABORACION: AUTOR

En este gráfico se presenta el margen de contribución unitaria o las diferencias que por cada presentación para los tres años se proyectan, considerando que el precio se determina por paquetes es decir presentación de 20 litros es un botellón, paquete de pet500cc en 12 unidades, paquete de 5 litros con dos unidades, paquete de 2 litros en 6 unidades y paquete de galón con 4 unidades; de igual manera para los costos.

4.3.5 VALORACION DE LA COMPAÑIA

Actualmente la empresa tiene un patrimonio de 273.585,34 dólares, lo que le permite valorar las acciones en 5.70 dólares cada una considerando que el capital social es de 48.000, es decir cada acción cuando empezó tenía un costo de 1,00 dólar cada uno con 48000 acciones.

Es decir la empresa en sus doce años ha logrado un crecimiento de sus acciones en un 39% promedio; por lo que se estima que para el 2010 el costo de la acción será de 26.68 cada una, de manera que se espera una mejor utilidad y mayor rentabilidad en estos tres años proyectados con una diferencia de 20.98 cada una.

Siendo importante considerar aspectos como su reubicación, a pesar de los riesgos que puede ocasionar el cambio de lugar, pero dada la infraestructura es lo que se requiere realizar con prioridad, los beneficios que se despliegan de este cambio serán muy favorables considerando que lograría tener mayor capacidad de almacenaje tanto para productos en proceso como para productos terminados.

La compañía tiene una demanda muy buena y con el aumento en su capacidad de producción podrá cubrir mucho mejor la demanda que se espera tener en base a la actividad de marketing y publicidad. Por lo que se puede solicitar un aumento del capital social atrayendo inversionistas.

4.3.6 NECESIDADES DE FINANCIACION

La empresa requiere una financiación a largo plazo considerando que debe invertir en la compra de un terreno para mejorar su infraestructura, también está considerándose la necesidad de mejorar la flota de vehículos, para mejorar la transportación.

Se estima que las operaciones diarias de la empresa estarán cubiertas con el incremento de las ventas, es por lo que se requiere mejorar aspectos publicitarios, y enfocarse a una administración por procesos, con el afán de lograr los objetivos

primordiales de la empresa, como son obtener una mayor rentabilidad mejorando las negociaciones o acuerdos de pago, coordinación en el manejo de los créditos que otorga la empresa a ciertos clientes, ya que se debe considerar que muchos clientes no representan volumen en compras pero si presencia y esto contribuye a la publicidad.

En todo caso se debe considerar la necesidad de una financiación para los aspectos antes indicados, pero programado para después de por lo menos un año y medio donde se logre salir de pequeños préstamos que restan liquidez en algunos momentos, todo esto implicará hacer reajustes en ciertos gastos al comienzo pero la operatividad no se verá afectada y se logrará mejorar la atención a los clientes con mayor prontitud.

La empresa debe considerar los dos tipos de financiación que podría realizar como es la financiación tradicional y las no tradicionales.

De tal forma que en la financiación tradicional podría recurrir a los bancos donde ya mantiene sus cuentas propias para el giro del negocio como son banco Internacional, Pichincha y Produbanco o Produbank; tomando en consideración los requisitos que cada uno presenta y las condiciones para el pago según nuestro requerimiento. También se podría considerar el crédito que la Corporación Financiera Nacional está otorgando justamente en la línea de renovación de parque automotriz a 5 años con un interés del 10,41% para un monto de 100.000,00 dólares.

La financiación por métodos no tradicionales podría darse por emisión de obligaciones o ventas de acciones que puedan realizarse a través de la bolsa de valores. También se puede hacer uso de los créditos otorgados por los proveedores, a fin de tener un poco más de holgura en los pagos; para esto será necesario conversar con los proveedores más fuertes y solicitar una extensión de crédito según el monto que se adquiere.

El crédito que se propone es para un tiempo de cinco años, tomando en cuenta que la administración de las

Cuentas por cobrar a clientes y los inventarios, será el resultado del apego a las políticas prescritas, ya que su eficiencia dependerá de la certeza que se tenga en la planeación de efectivo necesario para la operación de la empresa, con capacidad de maniobra para obtener una buena rentabilidad.

4.4 PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA

El proceso de disminución de la demanda y las características de los segmentos subsistentes del mercado influyen en la competencia especialmente en un proceso de riesgo por descenso de la industria, ya que sus productos pueden tener una menor acogida, básicamente no por la calidad del producto sino por el servicio. Lo que hace necesario tomar muy en cuenta estrategias de salida.

4.4.1 ANALISIS DE RIESGOS

La empresa está ubicada en el sector industrial, específicamente el sector alimenticio con el producto de bebidas, agua purificada apta para el consumo humano; por lo que se puede determinar:

- La falta de infraestructura, puede ocasionar en algún momento que la producción no se abastezca para la demanda que puede presentar la comercialización en base a mayores estrategias.
- El problema de no cubrir a tiempo los requerimientos de los clientes podría ocasionar la pérdida de clientes importantes, por lo que se debe considerar tiempos y horas para el abastecimiento de los diferentes clientes, de manera que la prioridad número uno se base en la excelente atención.
- Las instalaciones requieren cambiarse a una zona industrial, donde no existan problemas por el uso del suelo.

- Los medios de transporte (camiones), no son suficientes para cubrir las diferentes bodegas, considerando que esto implica mayores costos en horas extras, tiempo y combustible.
- Las reservas (tanques de agua purificada) que tiene la industria actualmente sirven para producir justo con lo que la demanda solicita. Y en poco tiempo se espera un mayor crecimiento de la demanda, dada la gestión de ventas; por lo que se requiere aumentar las reservas para lograr una producción acorde, para cubrir las expectativas por ventas y satisfacer completamente la demanda de los clientes.
- La competencia puede quitarnos clientes por sus estrategias para el manejo de la satisfacción del cliente, considerando volúmenes y costos, por lo que debe la empresa basarse en un nicho especial del mercado a fin de tener una estrategia en caso de ser necesario.

4.4.2 PLAN DE CONTINGENCIAS

En el caso de presentarse los riesgos que anteriormente indique, se debe prever con las medidas correctivas a tiempo a fin de cubrir dichas expectativas, así:

- Realizar un crédito bancario, que permita adquirir un terreno mucho más grande donde pueda funcionar la empresa y buscar un lugar propio para usarlo como sucursal, donde el pago de las cuotas representen lo que actualmente se está pagando por arriendo, esto con el fin de lograr mayor eficiencia en la productividad y lograr cubrir las expectativas del mercado.
- Buscar la financiación para adquirir un trailer para la transportación del producto en la mañana y noche, logrando un mayor stock en las bodegas para su mejor distribución, ahorrándose los valores por horas extras, combustible y tiempo; vendiendo tres camiones de los cuatro para cubrir parte del financiamiento. La idea de mantener un camión es para los casos que deba transportarse los productos durante el día, pues el trailer por su tamaño no puede circular en el día.

- Lanzar un producto nuevo que cubra ciertas expectativas y que llegue a un nicho específico del mercado de forma tal que sea una atención especial a ese grupo de mercado que se desea llegar, esto sería aplicable en casos de comenzar a bajar las ventas porque la demanda del producto puede cambiar, ya que estamos basados a gustos y preferencias de los consumidores.

- Establecer un nuevo sistema electrónico que permita el manejo adecuado de la base de clientes para registrarlos de manera completa, incluso a aquellos que manejan exclusivamente distribuidores, para de esta manera saber con cuales y cuantos clientes exactamente cuenta la empresa, para lograr tener el control de todos los consumidores de la marca **PURE WATER**, y de esta manera lograr la mejor atención a todos los clientes.

- Vender la patente y la tecnología en caso de no lograr la rentabilidad deseada, por mal manejos, específicamente en control de costos y gastos de la operatividad del negocio.

- Dado el crecimiento que se da en el mercado, se podría buscar la alianza estratégica con la competencia que se encuentra en un nivel parecido o similar y que comparte iguales ideas o políticas sobre el manejo del producto y los clientes, de forma que se logre tener una mayor fuerza competitiva, mediante la especialización y tecnificación ante competidores pequeños, mostrando su potencialidad y círculo de influencia.

- Se debe considerar productos sustitutos, como agua con sabores, ya que la demanda puede variar y es necesario considerar los nuevos competidores que pueden aparecer en el mercado, siempre considerando las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

4.5 ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES DE CONTROL

Los indicadores pueden ser establecidos a través de metas internas de la empresa. Son sub-aspectos o sub-dimensiones de las variables representadas susceptibles de observación y medición. Actualmente dentro de la gestión de una organización, es de mucha importancia poder evaluar su desempeño, para lo que se utilizan los indicadores, los mismos que para la empresa en estudio se detallan mas abajo.

4.5.1 DETERMINACION DE LA META

Las metas que se desea alcanzar van ligada a lo que se estima vender de manera que la producción crecerá según las proyecciones de ventas.

Para el control de costos se controlará los desperdicios de manera que se incremente el valor agregado más no los costos.

Con respecto al personal se propone aumentar la producción pero hacer la actividad del personal operativo más eficiente, evitando tiempos muertos, controlando la entrada y salida a lunch y almuerzos; para no incrementar el rubro de horas extras.

La calidad del producto evitará las devoluciones, descuentos o rebajas, de igual forma la entrega a tiempo de los productos se verá reflejada en el incremento de la producción. Es decir con una mayor producción se podrá disponer del producto y realizar los despachos a tiempo para lograr la satisfacción de los clientes, ya que este será una de las ventajas competitivas.

Se estima que al tener una mayor venta los ingresos crecerán y el manejo de los créditos deben analizarse, considerando volúmenes de compra y tiempos, para un manejo adecuado de la liquidez de la empresa.

Se estima un crecimiento del 20% para ventas, los costos un 6% y en la producción un 30%, con el objeto de tener mayor productos terminados para

presionar a la gestión de comercialización y lograr un incremento de la venta y a su vez la satisfacción de los clientes con una entrega o despacho a tiempo. Un margen bruto de contribución de 45% promedio para cada año.

4.5.2 ESTRUCTURACION DEL CUADRO DE INDICADORES

Los indicadores que se requieren para controlar el cumplimiento de las metas propuestas, deben considerar:

Indicador de Eficacia: Un sistema de gestión es eficaz cuando los resultados que producen son los correctos no solo en cantidad sino también en oportunidad, coste y otros aspectos de la calidad especificados por el cliente, usuario o mercado.

Eficacia del ciclo de manufactura

$$= \frac{\text{TIEMPO DE PROCESO}}{\text{TIEMPO TOTAL}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{TIEMPO DE PROCESO}}{\text{TIEMPO TOTAL}} = \frac{360 \text{ minutos o } 6 \text{ horas}}{480 \text{ minutos o } 8 \text{ horas}} = 0,75 \text{ es decir el } 75\% \text{ del tiempo}$$

Eficacia en gestión de producción

$$= \frac{\text{PRODUCCION REAL}}{\text{PRODUCCION PROGRAMADA}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{PRODUCCION REAL}}{\text{PRODUCCION PROGRAMADA}} = \frac{1.500}{2.000} = 0,75 \text{ es decir el } 75\% \\ \text{Son las cargas de agua en botellón que se produjo}$$

Eficacia en la gestión de ventas

$$= \frac{\text{DESPACHOS REALES}}{\text{DESPACHOS COMPROMETIDOS}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{DESPACHOS REALES}}{\text{DESPACHOS COMPROMETIDOS}} = \frac{1.800}{2.500} = 0,72 \text{ es decir el } 72\%$$

Son los despachos reales de botellones

Eficacia en la gestión de compras

$$= \frac{\text{COMPRAS REALIZADAS}}{\text{COMPRAS PROGRAMADAS}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{COMPRAS REALIZADAS}}{\text{COMPRAS PROGRAMADAS}} = \frac{220.000}{240.000} = 0,92 \text{ es decir el } 92\%$$

Botellas de pet de 500cc que se recibió

Eficacia en la calidad

$$= \frac{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS DEVUELTOS}}{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS DESPACHADOS}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{Q. PRODUCTOS DEVUELTOS}}{\text{Q PRODUCTOS DESPACHADOS}} = \frac{8}{1.800} = 0,004 \text{ es decir } 0,44\%$$

Son los productos devueltos en botellón

Eficacia en el ciclo de entrega

$$= \frac{\text{NUMERO DE DESPACHOS RETRASADOS}}{\text{NUMERO DE DESPACHOS PROGRAMADOS}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{No. DE DESPACHOS RETRASADOS}}{\text{No. DE DESPACHOS PROGRAMADOS}} = \frac{4}{12} = 0,33 \text{ es decir } 33\%$$

De despachos no se concretaron

Indicador de Eficiencia: Se dice que un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los procesos y recursos (incluyendo los proveedores) disponibles. También es posible expresar la eficiencia en forma de indicador comparando la meta o presupuesto de recursos realmente utilizados.

Eficiencia en el uso de activos

$$= \frac{\text{ACTIVOS PRESUPUESTADOS}}{\text{ACTIVOS UTILIZADOS}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{ACTIVO PRESUPUESTADOS}}{\text{ACTIVOS UTILIZADOS}} = \frac{394.698}{790.886} = 0,499 \text{ es decir utiliza el } 50\%$$

de sus activos

Eficiencia en el uso de materia prima

$$= \frac{\text{MATERIA PRIMA PRESUPUESTADA}}{\text{MATERIA PRIMA UTILIZADA}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{MATERIA PRIMA PRESUPUESTADA}}{\text{MATERIA PRIMA UTILIZADA}} = \frac{240.469}{334.734} = 0,718 \text{ es decir utilizan el 72\% de la materia prima}$$

Eficiencia en el uso de materiales de oficina

$$= \frac{\text{MATERIALES DE OFICINA PRESUPUESTADOS}}{\text{MATERIALES DE OFICINA UTILIZADOS}}$$

Ej.:

$$\frac{\text{MATERIA DE OFICINA PRESUPUESTADOS}}{\text{MATERIALES DE OFICINA UTILIZADOS}} = \frac{98}{150} = 0,65 \text{ es decir 65\% uso real de los suministros de oficina}$$

CAPITULO V

5. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, BASADO EN EL MODELO B-C (BENEFICIO – COSTO)

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible de la industria, para afrontar las cinco fuerzas competitivas y conseguir un rendimiento adecuado sobre la inversión de la empresa. En todo caso, la posición relativa de costos entre los competidores constituye una variable estratégica fundamental.

5.1 INFORMACION REQUERIDA PARA LA ESTRATEGIA

5.1.1 ANALISIS DE LA EMPRESA

Este tipo de industria debe tomar en cuenta que la demanda ha ido creciendo en un 10% aproximadamente y esto a influido a que la producción se haya aumentado, por ende las compras de materia prima y otros insumos también, el crecimiento del personal en las diferentes áreas y toda una flota de vehículos para poder cubrir aspectos de transporte en general, despachos a bodegas y clientes varios, así como para la gestión de ventas.

De ahí la importancia de visualizar a un futuro inmediato el crecimiento de mayor producción con el objeto de lograr cubrir expectativas de ventas y la demanda de clientes que por las actividades de marketing se espera un aumento. Este crecimiento viene dado por el aumento de su capacidad es decir aumentar tanques de reserva (agua purificada), que permitirán tener una mayor fluidez en la producción, de forma que siempre exista productos terminados en las diferentes presentaciones y en especial botellones de agua, pet de 500cc y 5 litros que son las presentaciones que se debe dar más prioridad, dada la acogida que actualmente tiene el producto y basados en el impulso que se establecerá para hoteles, restaurantes y similares.

Es necesario dar importancia a la satisfacción del cliente mediante la pronta distribución, donde además se debe educar al cliente para lograr la lealtad hacia el producto.

Actualmente se está fomentando ciertas actividades a fin de alcanzar el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Por lo tanto las prioridades que la gerencia debería coordinar, están basadas sobretodo en la satisfacción del cliente que es la razón de existir de la empresa, seguido de la elaboración de un producto de calidad que cumpla con las normas requeridas para hacer de este un producto apto para el consumo humano, la elaboración suficiente del producto de manera que se mantenga stock para poder trabajar tomando en cuenta que en las entregas directas a grandes clientes generalmente se trabaja con fajilla compartida, que es una manera de promocionar el producto; para lo cual se necesita programar la producción en base a las ventas ya programadas según los requerimientos de los mismos clientes.

5.1.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia para esta industria aparte de ser otros productores de agua purificada, son las gaseosas o jugos preparados, por lo que la industria se ve en la necesidad de vender productos con similares características, aunque su enfoque esta ligado a un segmento de mercado donde se explota la idea que lo natural es mas saludable y es un producto vital, basado en las normas de calidad para el producto su diferenciación se basa precisamente en el cumplimiento de las normas requeridas para la correcta elaboración en los procesos de purificación, ya que el agua es producto que por si solo se vende pero con las gestiones de marketing se ha logrado crecer, para lograr sobretodo la satisfacción del cliente con respecto a su sabor y su abastecimiento inmediato, que sobre esto último falta estrategias que estarían dadas por la escasez de algunos productos en su momento de demanda, por lo que se requiere analizar este aspecto.

Retener clientes actuales y buscar otros nuevos es una lucha constante que se apoya en la diferenciación, costos competitivos y sobre todo en la atención oportuna al cliente a fin de lograr la satisfacción. Por tanto la competencia buscará llenar esos espacios que la empresa deje de atender con la premura requerida. Llevados por este aspecto recordemos que la calidad la define quien consume más no quien produce. La calidad de atención al cliente es hoy en día la principal diferencia entre empresas competidoras para atraer o rechazar compradores.

En el momento de la compra, muchas veces es más importante la calidad en la atención que el precio, el ambiente, la presentación del producto u otros factores. Si definimos calidad desde el punto de vista del consumidor sin descuidar las normas requeridas para la correcta elaboración del producto, podemos decir que es la relación entre Percepción y Expectativa.

Por lo que la competencia que la empresa tiene está dividida en competencia leal y desleal; porque la competencia leal es aquella que también cumple con las normas, precios, requerimientos legales, calidad, etc., mientras que la competencia desleal no toma en cuenta estos aspectos y busca llenar los espacios vacíos o que por varias razones no son atendidos a tiempo. Pero así como esta competencia desleal crece cada año de igual forma sale del mercado porque principalmente los costos son altos y no es un negocio tan sencillo como aparenta.

La competencia que empresas de este tipo como PURE WATER, se generan por sus propios o antiguos distribuidores que realizan con la instalación pequeñas y nuevas plantas, pero la calidad es menor porque busca usar o tener menos costos para lograr precios más bajo y de esta manera competir, pero la calidad es diferente y salen del mercado al no poder enfrentar a empresas con larga trayectoria y que tienen un respaldo económico como por Ej. TESALIA tiene el respaldo económico de GUITIC que es una empresa con 100 años en el mercado, H2OLA tiene el respaldo económico de FRUIT que tiene 40 años en el mercado y PURE WATER que aunque se maneja independientemente en su administración tiene el respaldo en presencia con

LA TROPICAL que tiene 25 años en el mercado. Por lo que la competencia en estos tres años se mantendrá en este ritmo.

5.1.3 ANALISIS DE LOS CONSUMIDORES

La empresa cuenta con consumidores que buscan satisfacer una necesidad, en este caso desean adquirir agua purificada para su consumo; y a través de una fuerte gestión de marketing se busca la fidelidad al producto, es decir retener al cliente antes que obtener más, no con esto se debe descuidar el aumento de la clientela, pero si satisfacer primero adecuadamente a los ya existentes.

La empresa no solo debe preocuparse de mantener satisfecho al cliente comprador o cliente externo, sino además al cliente vendedor o cliente interno, que es quien brinda una propaganda al producto de manera gratis. Esto debe ser aprovechado por la empresa para lograr una mejor actitud de los empleados y todos los miembros de la empresa.

Además la empresa debe realizar una diferenciación entre los consumidores; es quizás el más importante elemento para instaurar una estrategia individualizada, ya que establece el modo como la empresa se tiene que comportar con cada uno de los consumidores.

Así pues la diferenciación viene dada por los volúmenes de compra, por el cumplimiento de los plazos, las facilidades para su entrega, etc. Con todos estos aspectos podrá la empresa diferenciar a un cliente de otro y adaptar la conducta de la empresa para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

El mercado actual está dado por tres grupos:

- El primero conformado por los distribuidores, tiendas, “agua – centros” y bodegas.
- El segundo conformado por los propios empleados.

- El tercero conformado por restaurantes, hoteles, hospitales, empresas y oficinas, escuelas, centros de diversión, y otros similares.

En el mercado futuro se desea el incremento en la venta de desechables, a pesar de que el mayor porcentaje de ventas lo constituye la distribución de la cargas de agua en botellón. No se ha establecido la necesidad de crear un nuevo producto porque el agua es vital y necesaria para el ser humano, pero más bien se podría pensar en otras presentaciones; de ahí la necesidad de buscar métodos que proporcionen beneficios tanto sociales como económicos, es por eso que se ha pensado en lanzar al mercado purificadores de agua con el mismo sistema que actualmente maneja la empresa pero en pequeño, obviamente esto estará dirigido a un grupo selecto de consumidores por los precios que se manejarían al respecto. Conjuntamente con este producto se busca servir y seguir brindando un servicio, que considero es lo que necesita mayor prioridad en todo negocio.

5.2 DEFINICION DE LA POSICION DE LA EMPRESA

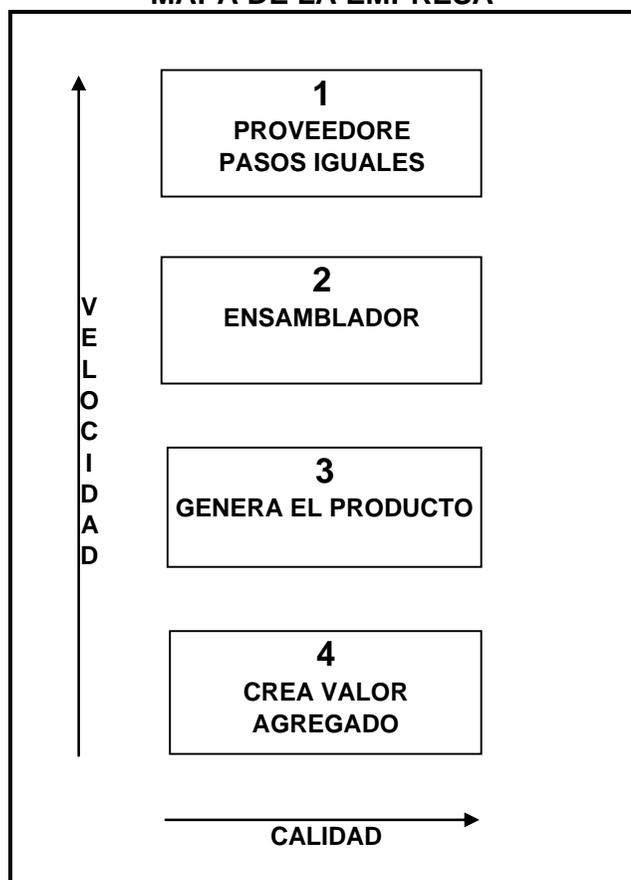
5.2.1 DETERMINACION DE LA POSICION DE LA EMPRESA DENTRO DE LA INDUSTRIA

La empresa **GAMAPRODU S.A.**, ha logrado posesionarse en el mercado, con una trayectoria de doce años y a pesar de tener una variedad de competidores, sus actividades de marketing le han permitido ganar el mercado con un 35%.

Vale comentar que en sus inicios, alrededor de dos años solamente distribuía el producto, que era comprado en Cuenca a través de la empresa Cuenca Bottling Company, que genera también este producto y comercializa con la marca **PURE WATER**, que es líder en esa ciudad; y la competencia fuerte era TESALIA, pero actualmente se ha logrado superar esta competencia, para lo cual la empresa realizó alianzas estratégicas con TESALIA y H2OLA que son las que actualmente tienen mayor mercado (VER GRAFICO No. 10).

En todo caso la empresa se encuentra en una buena posición en lo que se refiere a la comercialización de agua en botellón de 20 litros y pretende lograr una mayor participación con las desechables.

**CUADRO No. 57
MAPA DE LA EMPRESA**



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En el cuadro anterior se podría ubicar a la industria entre el paso 3 y 4, ya que el paso tres genera un producto (agua purificada) que es entregado a los consumidores a través de distribuidores, “agua – centro” o bodegas, según sus necesidades y cumpliendo las normas NT2200 necesarias; en el paso cuatro porque se agrega un valor con la entrega directa a los consumidores oficinas, empresas, hogares, escuelas, hoteles, restaurantes, bares y otros similares.

Es decir la empresa genera un producto y agrega valor vendiéndolo no solo con distribuidores sino directamente a clientes grandes. Por lo que tiene un contacto directo en su mayoría con un 36%, los cuales solicitan el servicio y la empresa a

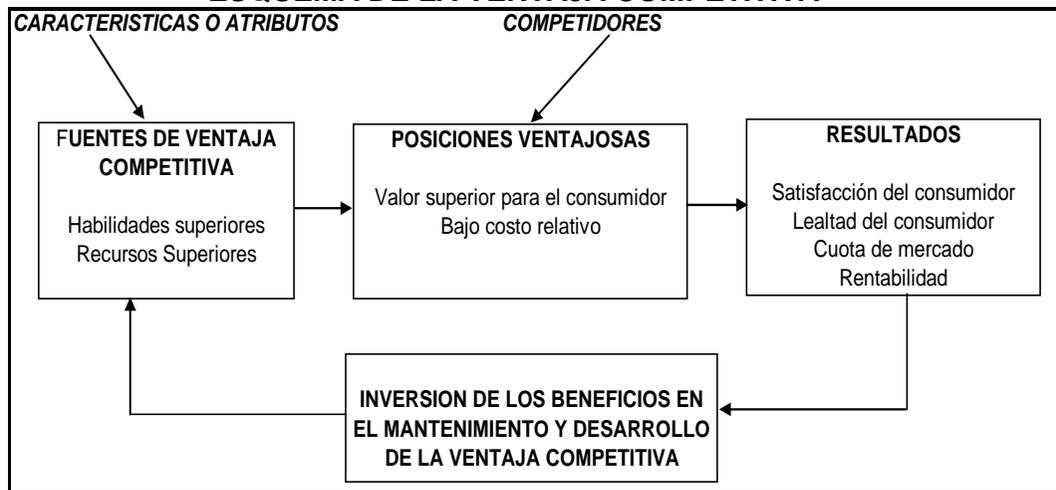
su vez realiza la entrega por medio de los distribuidores y vendedores. (VER CUADRO No. 8).

5.2.2 ESTABLECIMIENTO DE LA PROPOSICION DE LA CREACION DE VALOR

La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia, por lo tanto se busca la maximización del valor de la inversión que realizaron los accionistas.

Por lo que la empresa se ubicaría y ganaría un mayor mercado si agrega valor al producto considerando que esto le beneficiaría en relación a su competencia. Es decir un punto estratégico esta basado en la atención a los clientes de manera inmediata, así se lograría satisfacer una necesidad de manera que a más de tener un beneficio por la calidad misma que brinda el producto se busca la satisfacción y cubrir pronto una necesidad.

CUADRO No. 58
ESQUEMA DE LA VENTAJA COMPETITIVA



FUENTE: PROCESO ESTRATEGICO
ELABORACION: AUTOR

Los esfuerzos y recursos que la empresa invierta en la investigación de un nuevo producto que permita satisfacer nuevas necesidades, gustos y preferencias, también le permitirán lograr una ventaja competitiva especialmente si empieza por un nicho estratégico de mercado, de manera que pueda ganar más mercado y logre estar por encima de su competencia, siendo un líder del mercado.

Actualmente el agua en botella está creciendo y logrando mayor aceptación, y es una respuesta lógica para el consumidor móvil pues es portable y conviene llegar. De ahí la necesidad de realizar estudios de investigación y desarrollo con el objeto de agregar a la bebida según los gustos y preferencias polvos endulzantes, pero sin dejar de lado la concepción original que es la hidratación H2O vital y natural para una vida sana.

5.3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

5.3.1 RIVALIDAD INTERNA – COMPETENCIA

La industria de bebidas es grande considerando que esta dividido en colas o bebidas gaseosas y agua purificada.

Existen empresas dedicadas a cada una de estas actividades, pero también otras se dedican a los dos campos, por lo que la competencia esta distribuida con varias empresas.

En lo que se refiere a la venta de desechable las marcas de la competencia son las siguientes:

**CUADRO No. 59
COMPETENCIA EN PRESENTACIONES DESECHABLES**

| COMPETENCIA DESECHABLES | |
|--------------------------------|------------------|
| TESALIA | CIELO |
| MANATIAL | VILCAGUA |
| ALL NATURAL | SUMESA |
| ALPES | PRIMAVERA |
| VIVAN (ZHUMIR) | DASANI (BONAGUA) |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En lo que se refiere a la venta de botellones de 20 litros, que realmente es el fuerte en el mercado, las marcas de la competencia son las siguientes:

CUADRO No. 60
COMPETENCIA EN PRESENTACION BOTELLONES

| COMPETENCIA EN CARGA DE AGUA | |
|-------------------------------------|---------------|
| AGUA BUENA | SPA |
| DIAMANTE | AGUA LUZ |
| TRADICIONAL | PLUS |
| FRESH WATER | NEPTUNO |
| HIDRO2O | H2OLA |
| SAN FELIPE | BONATURA |
| AGUA LINDA | TRANSPUREZA |
| SUPERAGUA EXPRESS | AGUA ANTISANA |
| AGUA SANA | TESALIA |
| PRIMAVERA | ALTASIERRA |
| | |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Existen otras de menor importancia en el mercado, ya que también existen aguas que son envasadas y no cumplen con todos los requisitos y las normas que se establecen, de manera que sus costos resultan bajos y por lo tanto pueden ofertar incluso a precios mucho más bajos.

Además cierta competencia usa los botellones no son propios, y que constituyen un capital de la empresa (material de trabajo) y eso merma ciertas utilidades, pero sobretodo se busca invertir en este rubro (compra de botellones propios) para lograr la identificación del producto para ganar mercado a través de la calidad que se puede brindar.

5.3.2 BARRERAS DE ENTRADA

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada de manera que se deben considerar seis puntos:

1. Economías de escala
2. Diferenciación de productos
3. Necesidades de capital
4. Acceso a los canales de distribución
5. Desventajas de costos independientes de las economías de escala
6. Política gubernamental

1. **Economías de escala:** Obviamente si los costos disminuyen con la experiencia en una industria y si las empresas ya establecidas logran patentar su experiencia, será muy complicado que nuevos competidores entren a sabiendas que tendrán que invertir con elevados costos y no será rentable para las nuevas empresas.
2. **Diferenciación de productos:** La empresa busca incrementar la lealtad del producto con un inversión fuerte en el área de marketing y publicidad, pues se busca educar a los clientes su consumo por la calidad, de manera de mediante una alianza entre los tres más fuertes del mercado se invierte en sellos de seguridad para evitar el contrabando y por eso se ha realizado mayores inversiones en compra de botellones donde se identifica la marca **PURE WATER**.
3. **Necesidades de capital:** Las empresas o industrias ya existentes tienen una ventaja sobre las nuevas empresas que deseen entrar, ya que las necesidades de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, y sobre todo si desean invertir en publicidad para dar a conocer su producto y con el riesgo de no recuperar tal inversión.
4. **Acceso a canales de distribución:** Realmente es de mucha importancia el medio que se puede usar para distribuir el producto, más aún cuando una nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. La empresa actualmente cuenta con cuatro canales para su distribución de manera que se busca atacar por todas partes las entregas que deben realizarse del producto.
5. **Desventajas de costos independientes de las economías de escala:** Fuera de las economías a escala existen aspectos que generan un menor costo a las industrias ya existentes como la experiencia en el manejo de los equipos o maquinaria, la mejora para el diseño de los productos porque las jefaturas o trabajadores lograron perfeccionar sus métodos de

medición y control de operaciones, logrando hacer más eficiente y rentable la actividad.

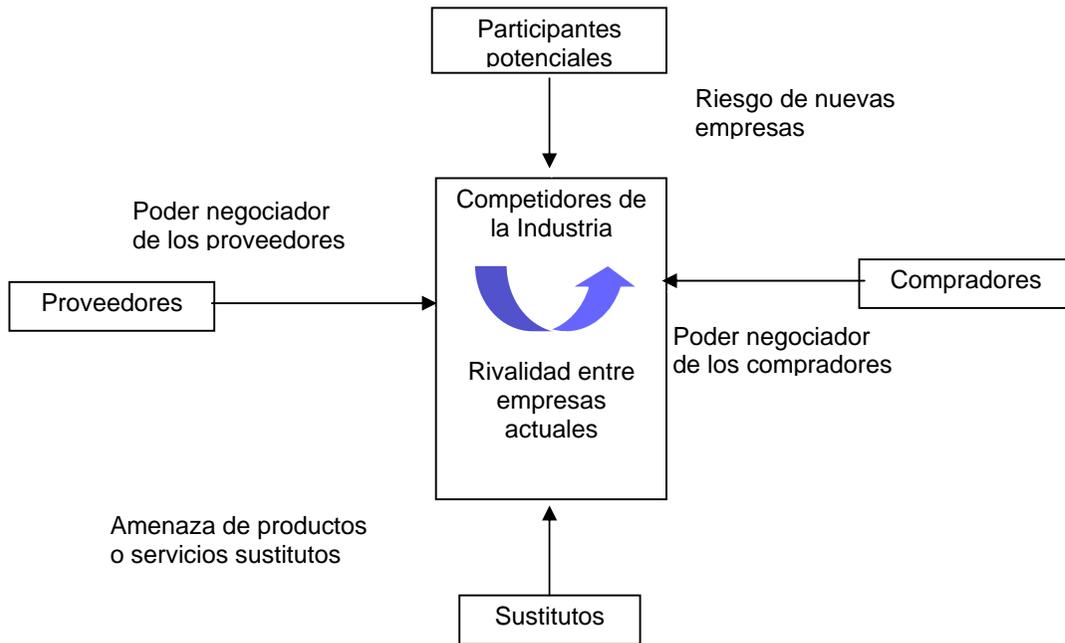
6. **Política Gubernamental:** Las normas concernientes a la prueba de productos, las cuales deben cumplir con ciertos requisitos o leyes para encajar. Especialmente en productos relacionados con la salud como es nuestro caso, se debe cumplir con normas que plantean las diferentes instituciones gubernamentales relacionadas como el Ministerio de Salud, Defensa al consumidor, INEC, CONSEP, Medio Ambiente, Inquieta Pérez y otros relacionados.

Actualmente no es atractivo este mercado, si se considera las barreras de entrada que se les presenta, ya que empresas como la **CERVECERIA NACIONAL** o la **COCA COLA** tienen proyectos desde hace tres años para salir con productos similares (agua purificada), pero una de las razones que les ha impedido salir son los costos, la penetración que tendrían que hacer para ganar mercado, y el crecimiento de marcas pequeñas que no son representativas para la competencia, porque entran y salen; es decir existe una gran fragmentación de pequeñas industrias que participan en este negocio.

También influyen aspectos como la responsabilidad social de los empresarios para lograr un ambiente apto para generar trabajo, especialmente considerando que actualmente existe una inestabilidad para invertir, dado por los cambios legales que se están produciendo.

A continuación un gráfico donde se puede apreciar las barreras de entrada que se explicaron anteriormente.

**CUADRO No.61
FUERZAS QUE IMPULSAN
LA COMPETENCIA INDUSTRIAL**



FUENTE: ESTRATEGIA COMPETITIVA-PORTER
ELABORACION: AUTOR

5.3.3 PRODUCTOS SUSTITOS

La empresa tiene su campo de acción en el área industrial, por lo que para descubrir un producto sustituto es necesario buscar otros productos que realicen la misma función.

Si es cierto que no debe buscar sustitos a pesar de que es un producto que busca calmar la sed existen otros productos como colas, agua con sabores y jugos que realmente sirven para lo mismo, pero como se comento anteriormente este tiene la diferencia de que es agua purificada y es vital para el ser humano que tiene básicamente la función de purificar e hidratar al cuerpo de una manera sana y natural.

Por consiguiente no tendría en realidad un producto sustituto y más bien sirve para la elaboración de otros como jugo en restaurantes o la preparación de ciertos alimentos.

5.3.4 PODER DE LOS PROVEEDORES

Considerando que es un insumo importante para el negocio el producto que ofrecen los proveedores, debe manejarse adecuadamente las negociaciones.

De manera que se ha considerado sobretodo calidad y tiempos de pago, que aunque implique en algunos casos la subida de precios por parte de los proveedores, es manejable a tal punto que muchas veces se vea afectada en menor escala la rentabilidad. Pero es necesario considerar que la empresa y la competencia se manejan con los mismos proveedores de forma que un aumento de precios, se deriva en conversaciones con la competencia para tomar medidas de alguna manera similares.

Por lo que para este tipo de negocios si existen las agrupaciones, en especial se puede comentar que para evitar falsificaciones se creo el año pasado APIA Asociación de Productores Industriales de Agua, donde están unidas las tres marcas más importantes del mercado.

Considerando que la competencia directa y más fuerte tiene es con Tesalia y H2OLA, la empresa se ha unido con las mismas a fin de juntas tomar medidas contra las industrias del mismo sector, pero que son de menor influencia en el mercado.

Cada cual establece sus estrategias y por ende busca captar el mercado en mayor proporción, pero se han constituido un grupo realmente fuerte a pesar de tener varios factores que intensifican su rivalidad.

En aspectos de publicidad, manejo de proveedores y ciertos clientes se han agrupado para lograr entre otras cosas la fidelidad a la marca.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si cumple las siguientes condiciones:

El grupo está dominado por pocas compañías y muestra concentración que la industria a la que le vende, esto afecta a las empresas que están fragmentadas.

El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria, para la empresa en estudio se ha controlado el poder de algunos proveedores, considerando que entre ellos existen algunas industrias que ofrecen el mismo producto en las mismas circunstancias.

La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores, esto se da cuando la empresa no representa una importante proporción de ventas para la industria, lo que no sucede actualmente con la empresa pues los proveedores saben que la prosperidad de la industria está relacionada con la de su industria por lo que la protegen con precios razonables y asistiéndola en sus actividades.

El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador, generalmente cuando el éxito del proceso de manufactura o la calidad del producto depende de la materia prima que entregan los proveedores; rara vez sucede esto con los proveedores de la empresa en estudio, especialmente porque la política es siempre por lo menos tener dos proveedores de la misma materia prima.

Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes; esto no sucede porque la empresa busca productos de similares características para tener por lo menos dos opciones de proveedores.

El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical y puede disminuirse la capacidad de la industria para mejorar los términos con que realiza las compras.

5.3.5 PODER DE LOS COMPRADORES

El poder de los compradores pueda aumentar o disminuir según las necesidades o decisiones que pueden influir para la compra. Así para mayores volúmenes de compras se establece precios diferentes, lo que para clientes en general se ha establecido un precio conforme a los de la competencia, de forma que ciertos clientes prefieren calidad y no se fijan mucho en los precios del producto.

A pesar de no haber un grupo o asociación específica los precios que para este producto se puedan establecer depende básicamente del mercado, es decir de cuanto están dispuestos a pagar por él; favoreciendo a las industrias de este tipo donde el precio se establece de acuerdo a las conversaciones y acuerdos entre la competencia.

Un grupo de compradores será poderoso si cumplen con las siguientes condiciones:

El grupo de compradores está concentrado en adquirir volúmenes en relación con las ventas del proveedor, lo que no sucede en la empresa de estudio.

Los productos que compran a la industria representan una parte considerable de los costos, es decir serán más sensibles a los precios empresas que realizan mayores volúmenes de compras, así los hoteles, restaurantes grandes y petroleras que maneja actualmente la empresa.

Los productos que los compradores adquieren en la industria son similares, actualmente los productos similares serían los que ofrecen

TESALIA y H2OLA, porque se mantienen con una competencia leal, de ahí que se pueda agregar un valor y lograr la diferenciación.

5.4 DETERMINACION DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Se puede considerar tres estrategias competitivas como:

- Liderazgo global en costos
- Concentración
- Diferenciación

La primera estrategia es lograr el **liderazgo global en costos** mediante un conjunto de políticas que le permiten a una empresa tener mayor rentabilidad y no sufrir las presiones competitivas en aumentos de precio u otros.

Los competidores de menor impacto buscan mediante la **concentración** llegar a un segmento del mercado con un servicio excelente.

Aquellos competidores más fuertes buscan una **diferenciación** pues orientan su producto como único en el mercado, a través de la calidad.

Por eso para **PURE WATER** el control de costos debe realizarse mediante una adecuada gestión de los directivos, pero sin desmedro de la calidad y el servicio. Tomando en cuenta que **PURE WATER**, debe buscar ganar mercado a través de la diferenciación considerando que el producto es de muy buena calidad y que se preocupa de aspectos relacionados con las normas teniendo sumo cuidado en la salud de quienes lo consumen, de forma que se busque agregar un valor y otro factor que hace la diferencia es el servicio o atención al cliente.

A continuación un gráfico donde se diferencia entre las tres estrategias genéricas:

CUADRO No.62
ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA
VENTAJA ESTRATEGICA

| | | |
|--|---|------------------------------|
| O B J E T I V O E S T R A T E G I C O | SINGULARIDAD PERCIBIDA POREL CONSUMIDOR | POSICION DE COSTOS BAJOS |
| | TODA LA INDUSTRIA | UN SEGMENTO |
| | DIFERENCIACION | LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES |
| | ENFOQUE O CONCENTRACION | |

FUENTE: ESTRATEGIA COMPETITIVA-PORTER
 ELABORACION: AUTOR

A continuación una lista con el detalle de ventajas competitivas para **GAMAPRODU S.A. (PURE WATER)**:

- Variedad de la oferta
- El contacto con los clientes es directo, y debe mejorarse la atención al cliente
- Experiencia en el manejo de mercados de este tipo
- Flexibilidad con los acuerdos de pago o créditos concedidos a los clientes.
- Análisis de la competencia con anticipación
- Incremento del mercado en un 20% en promedio anual

Se debe realizar preguntas básicas para distinguir las necesidades de los clientes, de tal forma que se pueda a través de un registro interno tomar decisiones para lograr mayores ventajas competitivas.

**CUADRO No.63
PREGUNTAS PARA TOMA DECISIONES DE MARKETING**

| PURE WATER | |
|---|---|
| PREGUNTAS A HACER | IMPLICACIONES PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO |
| ¿Qué información es clave para dar a nuestros clientes lo que desean? | Necesita saber qué productos va a vender, en qué mercados y a qué precio. |
| ¿Qué decisiones normales de marketing son críticas para nuestra rentabilidad? | Decidir en qué estaciones de TV, o radio, programas y horas del día, para poner anuncios. |
| ¿Qué datos son críticos para manejar la rentabilidad? | Rotación de inventario y margen bruto |
| ¿Qué necesita saber? | Administradores de producto, compradores de medios de comunicación |
| ¿Cuándo necesitan saber, para tener ventaja competitiva? | Necesitan saber antes de la competencia lo que se vende más, para ganar el mercado. |
| ¿En qué secuencia y a qué nivel de agregación deben reportarse los datos? | Secuencia de reporte: unidades vendidas, y cuáles son las más vendidas Agregación: sectores de mayor venta, tiempos y fechas |

FUENTE: ESTRATEGIA COMPETITIVA-PORTER
ELABORACION: AUTOR

5.5 DEFINICION DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La consideración de un ventaja competitiva tendrá que lograr un equilibrio entre el potencial actual de utilidades y los costos de entrar en ella.

5.5.1 EVALUACION DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

Para lograr la sostenibilidad de la estrategia deben considerarse ciertos aspectos como:

- ❖ La experiencia que se tiene para esta actividad en tecnología, manejo de maquinarias, manejo de procesos, calidad, precios, gustos y preferencias, mercados y otro. De manera que GAMAPRODU S.A., a pesar de ser relativamente joven ha logrado una curva de aprendizaje en base a los esfuerzos de todos los directivos y empleados.
- ❖ El manejo de los costos y la inversión que se debió realizar para el éxito de las operaciones, donde realmente no pueden llegar las

nuevas industrias que estén pensando en entrar en competencia, ya que se tiene bien manejados los sistemas de distribución y se ha establecido a través de la asociación (APIA) donde se encuentra la empresa, una coordinación tanto en calidad, precios y costos de manera que se convierte en una barrera de entrada.

- ❖ El reconocimiento de la marca y el logro de mayor fidelidad con mayores inversiones en el caso de **GAMAPRODU S.A.**, con mayor publicidad e inversión en botellones con identificación de la marca **PURE WATER**.

FOTO No.9
ETIQUETAS PARA BOTELLONES



/ ————— 10 cm. ————— /



En la parte superior se aprecian las etiquetas que se usan para botellones en general y para botellones que se entregan a multicines, donde se aprecia la diferencia con marca compartida, estas etiquetas sirven para el reconocimiento del producto contra aquellas aguas de contrabando o que usan los botellones de

la empresa para distribuir otras aguas; en definitiva se busca el reconocimiento y la lealtad del producto, además que se les facilita un teléfono o medios para conocer el producto y solicitarlo.

FOTO No.10
PRESENTACION EN BOTELLON



FOTO No.11
CAPUCHONES Y SELLOS DE SEGURIDAD



FOTO No.12
LOGOTIPO DE BOTELLONES



Esto representa una de las inversiones que se han realizado para lograr el posicionamiento del mercado y reconocimiento del producto **PURE WATER**.

5.5.2 CREACION DE VALOR

La creación de valor representa el beneficio que gozan los clientes en base a un costo de producción que genera valor. En definitiva si el beneficio obtenido supera al costo de los recursos implicados, podemos decir que se ha creado valor.

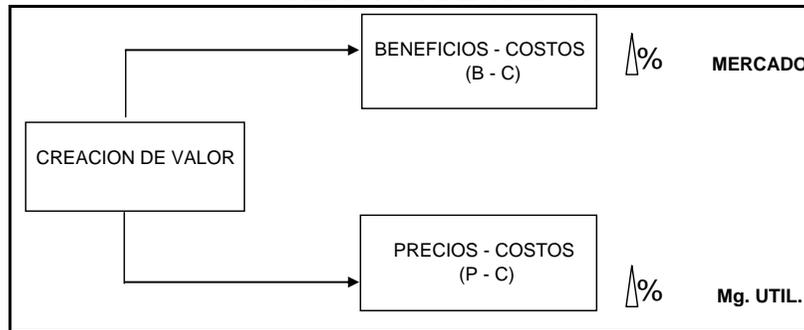
También conviene señalar que este objetivo de creación de valor para el accionista no es incompatible con los intereses del resto de personas que tiene relación con la empresa como son: clientes, proveedores, empleados y sociedad en general.

Para el establecimiento de la estrategia competitiva basada en el modelo Beneficios – Costos ($B - C$)), analizaremos que se entiende por Beneficio (**B**) la máxima cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar por la compra del producto y Costos (**C**) como la medida de un proceso de producción (costo de materias primas).

Entonces la creación de valor se da de la expresión ($B - C$), esta proposición requiere otra variable que es Precio (**P**) que está determinado por ($B - P$) que es el beneficio adicional que permite una mayor participación del mercado.

1. $B - P =$ Los beneficios que gozan los consumidores más allá del precio de compra.
2. $B - C =$ Las ganancias que vendedor obtiene por unidad vendida.

**CUADRO No. 64
CREACION DE VALOR**



FUENTE: KELLOGGS ON STRATEGY, D.DRAVONE & S.MARCIANO
ELABORACION: AUTOR

Las empresas que ofrecen un alto nivel de **B – P** lograrán gozar de un incremento en el porcentaje de su participación en el mercado.

Las empresas que ofrecen un alto nivel de **P – C** tendrán un incremento en el porcentaje de su margen bruto por producto vendido.

**CUADRO No. 65
CALCULO DEL MODELO B – C**

| CONCEPTO | BOTELLON |
|--------------------------|----------|
| CALCULO B - P | |
| Precio de GAMAPRODU S.A. | 2,25 |
| Precio de Distribución | 1,81 |
| Beneficio obtenido | 0,44 |
| CALCULO P - C | |
| Precio de Distribución | 1,81 |
| Costo de producción | 0,79 |
| Margen de ganancia | 1,02 |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Como se observa, **GAMAPRODU S.A.**, obtiene un beneficio adicional, en base a su estrategia de diferenciación del servicio en la entrega del producto. Su margen de ganancia por producto vendido en presentación de botellón es 1.02 dólares, mientras que el beneficio obtenido es 0.44 dólares, donde se incluye la atención personalizada con la entrega directa a domicilio del producto.

5.5.3 CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL MODELO B-C

La empresa busca la diferenciación en sus productos a través de una mejor atención y servicio al cliente.

El incremento de B no es apreciado por todos los clientes, es decir esta estrategia genérica hace que el mercado al que atiende la empresa sea reducido, pero la diferenciación hará que se incremente el mercado y logre una mayor participación.

Con el objeto de mantener una ventaja competitiva en base al modelo B – C se detallan las tácticas para la creación de valor que la empresa debe realizar.

**CUADRO No. 66
OPCIONES PARA REDUCIR EL COSTO**

| TACTICA | ACCIONES A TOMAR | RECOMENDACIONES |
|---|--|--|
| CONTROL DE COSTOS DENTRO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA | REDUCIR ACTIVIDADES INNECESARIAS DE PRODUCCION | REALIZAR PROGRAMACIONES EN LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCION, PARA EVITAR LAS HORAS MUERTAS. |
| | | PRODUCIR MAYORES VOLUMENES PARA APREVECHAR LAS ACTIVIDADES EN LINEA |
| | AUMENTAR LA CAPACIDAD INSTALADA | MEJORAR LAS INSTALACIONES PARA LOGRAR UNA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD |
| | | LA ELABORACION DE MAYORES VOLUMENES, DE FORMA QUE SE MANTENGA UN STOCK PARA QUE NUNCA LE FALTE PRODUCTO A LOS VENDEDORES |
| REDUCIR COSTOS EN LAS ACTIVIDADES DE MERCADO | INGRESAR A NUEVOS MERCADOS | VENDER SOBRE NICHOS DE MERCADO PARA AUMENTAR LAS VENTAS |
| PRESCINDIR DE CIERTOS COMPRADORES | ELIMINAR DE LA BASE DE CLIENTES LOS QUE SUPONGAN COSTOS ELEVADOS | ESTUDIAR CUANTO CUESTA ATENDER A CADA CLIENTE O CONSUMIDOR |

FUENTE: KELLOGGS ON STRATEGY, D.DRAVONE & S.MARCIANO Y ESTRATEGIA COMPETITIVA-PORTER
ELABORACION: AUTOR

CUADRO No. 67
OPCIONES PARA INCREMENTAR EL BENEFICIO

| TACTICA | ACCIONES A TOMAR | RECOMENDACIONES |
|--|---|---|
| CREAR UN CONJUNTO DE PRODUCTOS O SERVICIOS COMPLEMENTARIOS | DESARROLLAR CONTRATOS DE SERVICIO | SE DEBE INICIAR UN PROCESO DE CONCIENTIZACION DE MANERA QUE SE PERMITA LOGRAR UNA MAYOR CONFIANZA DE LOS CLIENTES POR PRODUCTOS DE CALIDAD. |
| | | OTORGAR MANTENIMIENTOS CONSTANTES A LOS EQUIPOS O SURTIDORES DE AGUA CON EL OBJETO DE NO DESMEJORAR LA CALIDAD DEL AGUA |
| MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE | SERVICIO DE CONSULTA POST-VENTA | MEJORAR LA ATENCION, BUSCANDO SOLUCIONES A LOS PEDIDOS O QUEJAS |
| | | INSTALAR UNA CENTRAL QUE PUEDA ATENDER DE MEJOR MANERA A LOS CLIENTES VIA TELEFONO, PARA EVITAR LA DESERCIÓN DE CLIENTES. |
| AUMENTAR LAS VENTAS O LA DISTRIBUCION | LOCALIZACION DE LA EMPRESA | UBICAR E INCREMENTAR PUNTOS DE VENTA, FACILITANDO LA ENTREGA DEL PRODUCTO, SIN QUE ESTO REPRESENTA UN COSTO ADICIONAL PARA EL CLIENTE |
| | | DISTRIBUCION CON MAYOR PUNTUALIDAD EN LAS ENTREGAS |
| | OTORGAR EXTRAS A LA ATENCION | CONSIDERAR UN ANALISIS ADECUADO PARA OTORGAR CREDITOS A LOS CLIENTES, POR VOLUMENES, FRECUENCIA DE CONSUMO. |
| | | BRINDAR CHARLAS DE SALUD A CLIENTES Y DEMOSTRACIONES DE LA PUREZA DEL PRODUCTO TANTO A DISTRIBUIDORES COMO A LOS MISMOS CLIENTES. |
| | REALIZAR PROMOCIONES NO SOLO A DISTRIBUIDORES SINO TAMBIEN A LOS CLIENTES | |
| | DAR INFORMACION DE LA VARIEDAD DE PRESENTACIONES DEL PRODUCTO | |
| CREACION DE PRODUCTOS NUEVOS | ACTIVIDADES EN BASE A LA INVESTIGACION Y DESARROLLO | ELABORAR NUEVOS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, PARA LLEGAR A OTROS NICHOS DE MERCADO VENDER O FACILITAR PRODUCTOS NUEVOS Y RELACIONADOS CON LA PURIFICACION DEL AGUA |

FUENTE: KELLOGGS ON STRATEGY, D.DRAVONE & S.MARCIANO Y ESTRATEGIA COMPETITIVA-PORTER
ELABORACION: AUTOR

5.6. RECURSOS Y AUDITORIA DE CAPACIDADES

5.6.1 ANALISIS DE LA ESCASEZ

Factores tales como la estructura de la organización, los procesos gerenciales, los empleados, los mismos consumidores son factores que deben ser medidos para evitar problemas que afectan los costos, procesos y procedimientos en general.

Las dificultades o escasez de controles de producción inestables, demoras en la entrega y costos fuera de control afectan al desarrollo del plan.

5.6.2 ANALISIS DE LA INMOVILIDAD

La evolución de la industria juega un papel importante, considerando el impulso de la globalización de la industria, pues la estrategia global también cambia y es necesario una nueva propuesta según evolucione el mercado, más no puede inmovilizarse.

Se debe incorporar el desarrollo de capacidades y apoyar los mecanismos que permitan la implementación de nuevos procesos y procedimientos cuando sean necesarios para lograr que la alta dirección motive las gestiones del personal; se deben efectuar auditorias periódicas del desempeño del plan, con el objeto de determinar como esta evolucionando y si se requieren modificaciones. Las auditorias pueden ser efectuadas por personal interno o externo para la evaluación de las expectativas del mejoramiento continuo según las preferencias y gustos del mercado.

5.7 HERRAMIENTAS PARA MEDIR LA VENTAJA COMPETITIVA

Para conocer si está siendo competitivo con su ventaja, la empresa debe monitorizar y medir sus actividades de formación y compararlas con los estándares de la industria. Es indispensable que los empleados permanezcan en la empresa para reducir los costos de contratación, aumentar la productividad, mejorar la calidad del trabajo basados en la curva de

aprendizaje o la experiencia adquirida para reducir las órdenes de cambio e incrementar la satisfacción del cliente y lograr de esta manera mantener y mejorar la ventaja competitiva.

5.7.1 ANALISIS DE LA CREACION DE VALOR

El análisis de la creación de valor, desde una visión de posicionamiento estratégico, en base al Modelo Beneficios – Costos (B – C), permitirá a la empresa brindar un beneficio a los clientes de manera que se logre una mayor participación en el mercado, por el beneficio adicional que el producto brinda a más de la utilidad que ya brinda a los clientes, de manera que se buscará mejorar los costos sin desmedro de la calidad del producto.

Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

CUADRO No.68
ESTADO DE RESULTADOS POR LINEA DE PRODUCTOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

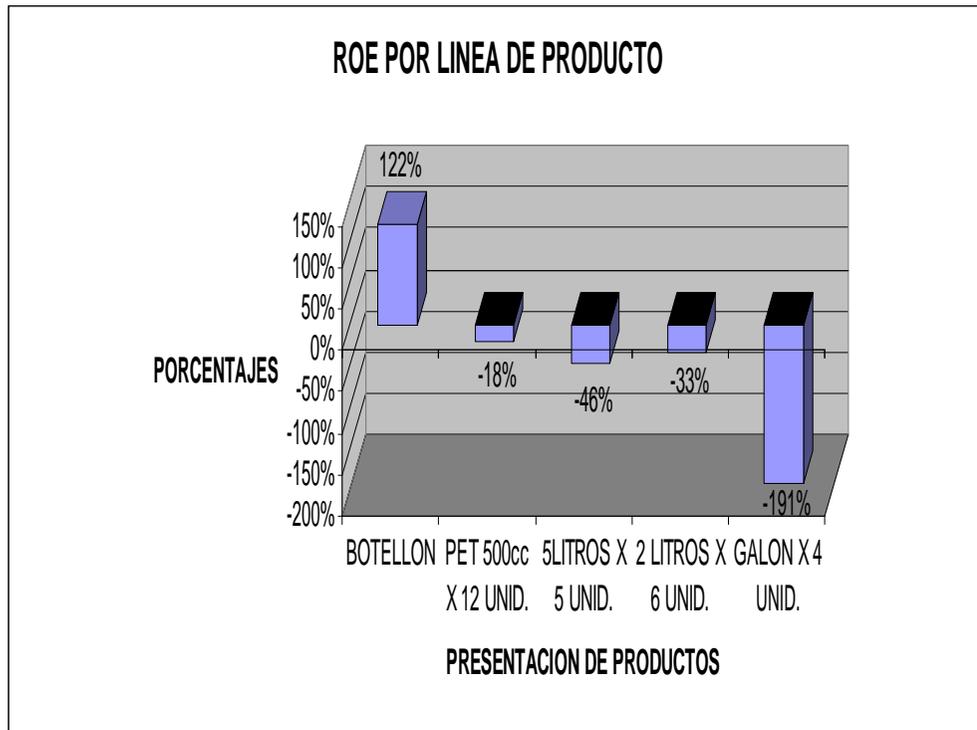
| CONCEPTO | BOTELLON | PET 500cc. X 12 UNID. | 5 LITROS X 2 UNID. | 2 LITROS X 6 UNID. | GALON X 4 UNID. | TOTAL |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
| VENTAS | 1.083.288,00 | 304.335,00 | 33.446,00 | 26.040,00 | 20.924,70 | 1.468.033,70 |
| COSTO DE VENTAS | 359.500,00 | 199.619,00 | 9.307,00 | 2.819,00 | 4.625,00 | 575.869,57 |
| (Relación C. Ventas/T.Ventas) | 33% | 66% | 28% | 11% | 22% | 39% |
| UTILIDAD DE BRUTA | 723.788,00 | 104.716,00 | 24.139,00 | 23.221,00 | 16.299,70 | 892.164,13 |
| (Relación Util. Bruta/Ventas) | 67% | 34% | 72% | 89% | 78% | 61% |
| GTOS DE VENTAS | 286.299,01 | 70.000,00 | 15.000,00 | 20.000,00 | 35.000,00 | 426.299,01 |
| (Relación G. Vtas./Ventas) | 26% | 23% | 45% | 77% | 167% | 29% |
| GTOS DE ADMINISTRACION | 304.022,06 | 32.000,00 | 24.400,00 | 3.500,00 | 10.000,00 | 373.922,06 |
| (Relación G. Adm./Ventas) | 28% | 11% | 73% | 13% | 48% | 25% |
| GTOS FINANCIEROS | 26.517,00 | 13.517,40 | 12.535,20 | 13.517,40 | 1.500,00 | 67.587,00 |
| (Relación G. Fin./Ventas) | 2% | 4% | 37% | 52% | 7% | 5% |
| UTILIDAD NETA | 106.949,93 | -10.801,40 | -27.796,20 | -13.796,40 | -30.200,30 | 24.356,06 |
| (Relación Util. Neta./Ventas) | 10% | -4% | -83% | -53% | -144% | 2% |
| PATRIMONIO POR LINEA DE PROD. | 88.000,00 | 60.000,00 | 60.000,00 | 42.279,00 | 15.800,00 | 273.585,34 |
| ROE (RETORNO SOBRE PATRIMONIO) | 122% | -18% | -46% | -33% | -191% | 9% |

FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

En el cuadro anterior se aprecia que la línea botellón (carga de agua) es la que contribuye a la creación de valor para el negocio con un retorno de 122%, queda demostrado una vez más que el producto fuerte es la venta de carga de agua en botellón; mientras que los productos desechables presentan valores negativos demostrando una vez más que estos ayudan a la presencia más no se logra un retorno adecuado a la inversión y no agregan valor al negocio, más el retorno que se recibe por botellones cubre ciertos costos de desechables.

A continuación se presenta gráficamente para lograr una ilustración mejor.

GRAFICO No.17
RETORNO SOBRE LA INVERSION POR LINEA DE PRODUCTO



FUENTE: GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

Aquí se presenta de manera gráfica, por lo que se distingue los porcentajes que cada línea de producto representan para el negocio, donde la presentación de la carga de agua en botellón de 20 litros agrega valor con 122%, mientras que presentan valores negativos las botellas de pet 500cc en paquetes de 12 unidades con 18%, las botellas de 5 litros en paquetes de 2 unidades con 46%, las botellas de 2 litros en paquetes de 6 unidades 33% y envases de galón por 4 unidades con 191%; por esta razón se busca dar impulso al botellón y manejar con mayor cuidado a la línea desechable, buscando disminuir costos especialmente para presentaciones en 5 litros y pet de 500cc y 2 litros, mientras que galón es una presentación que ha bajado su impulso y no presenta un retorno adecuado.

En conclusión se crea valor para los compradores cuando excede el beneficio que reciben por un producto que agrega valor.

5.7.2 CUANTIFICACION DE LOS COSTOS DE LA VENTAJA

Para la cuantificación de los costos se usará el promedio de la competencia, que se encuentra en la posición media y se valora con 3

**CUADRO No. 69
CUANTIFICACION DE LOS COSTOS DE LA VENTAJA**

| No. | COSTOS CLAVES | IMPORTANCIA PROMEDIO (3) | POSICION EMPRESA (1=ALTO / 5=BAJO) | RESULTADO DE COSTO CLAVE (1 X 2) |
|-----|--|--------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 1 | Economía de Escala | 3 | 4 | 12 |
| 2 | Capacidad utilizada | 3 | 2 | 6 |
| 3 | Salarios | 3 | 3 | 9 |
| 4 | Eficiencia Laboral | 3 | 3 | 9 |
| 5 | Costos en la compra de Mat. Prima | 3 | 3 | 9 |
| 6 | Eficiencia de la Mat. Prima (desperdicios) | 3 | 2 | 6 |
| 7 | Actualización tecnológica | 3 | 2 | 6 |
| 8 | Curva de aprendizaje | 3 | 2 | 6 |
| 9 | Reclamos por calidad del producto | 3 | 2 | 6 |
| | | | | 69 |

FUENTE: KELLOGGS ON STRATEGY, D.DRAVONE & S.MARCIANO
ELABORACION: AUTOR

En el cuadro anterior se puede determinar una escala con un valor de 27 (9 X 3) (1) para la posición mejor y 135 (9 X 15) (5) para la posición peor, donde la empresa tiene un valor de 69, donde la economía escala con una valoración de 12, es el factor que se debe mejorar, la mayoría de veces se relaciona con el área de ventas o determinadas actividades que forman parte de ella, en todo caso se debe mejorar los costos que por volumen se generan para lograr una mejor posición en el mercado.

Además factores como los salarios, la eficiencia laboral y los costos en la compra de materia prima con una valoración de 9, están relacionados entre sí y los salarios logran incentivar y motivar a los empleados para lograr mayor eficiencia laboral y ahorros en costos de inducción y preparación general de empleados, la mejora de los costos de materia prima en su adquisición y control fomentan el desarrollo de las economías a escala.

5.7.3 CUANTIFICACION DE LOS BENEFICIOS DE LA VENTAJA

Una vez realizado un análisis de los costos dentro del ámbito donde se desarrolla el negocio, la empresa basada en una definición clara de su misión, un entendimiento del medio externo y por último un análisis interno de la empresa; es necesario que la estrategia o ventaja competitiva sea realista al considerar las posibilidades reales de la empresa.

Así se busca lograr la diferenciación, es decir alcanzar el mayor grado posible de diferenciación percibida por el cliente, con un nivel aceptable de costos. Convertir la participación del mercado o la posición competitiva en mayores rendimientos a través de vender un servicio no tan solo un producto.

Es decir el servicio o atención al cliente ya que los consumidores están en función al precio, calidad y servicio. El servicio se refiere a la posibilidad de mantener un mantenimiento de post-venta.

De acuerdo a los requerimientos de los consumidores se puede tomar como medidas más utilizadas:

- Tiempo de entrega
- Disponibilidad del producto

La función es crear un buen clima para el posterior servicio al cliente, dar a conocer a los clientes el servicio o la atención que les espera al adquirir los productos **PURE WATER**, con un folleto donde consten las indicaciones que guiarán al cliente en cuanto al tiempo que transcurre entre el pedido y

la entrega del producto, los procedimientos para devoluciones, y la atención que será de manera personalizada. Además como es un producto que pretende lograr una satisfacción (calmar la sed), también se encuentra dirigido a mantener una buena salud, por lo tanto se pretende resaltar los beneficios de consumir agua purificada, con una diferenciación, buscando la aplicación de cursos o consejos naturales y medicinales de manera que se está agregando un valor más al producto.

De manera que le permita a la empresa o industria seguir y prolongar su existencia a pesar de las expectativas de un cambio en el medio ambiente.

5.7.4 CUANTIFICACION DE LOS BENEFICIOS INTANGIBLES

Directamente en la entrega del producto, los clientes perciben la atención que se les brinda, en tiempos de entrega, precisión en el procedimiento del pedido, estado del producto recibido o disponibilidad de stock; de ahí que es necesario considerar factores como mantener un adecuado nivel de stock, la selección de medios de transporte, o la fijación de procedimientos de tratamiento de pedidos.

En general se presentan todos aquellos aspectos del servicio necesarios para el soporte del producto una vez entregado, para proteger al cliente o los consumidores de productos defectuosos, para proporcionar los medios de devolución o tratamiento de las quejas de manera que se busca disminuir este índice.

$$\text{CALIDAD} = \frac{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS DEVUELTOS}}{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS DESPACHADOS}}$$

5.7.5 MEDICION DE LA VOLUNTAD DE PAGO

La voluntad de pago es medible a través del precio, por eso el precio es el uso de trasladar la posición y convertirla en utilidad, o dicho de otra manera es lo que el consumidor esta dispuesto a pagar por un producto o servicio.

El procedimiento a seguir es establecer, en forma cualitativa los beneficios que se le agregan al producto en base a los gustos y preferencias de los consumidores.

Para el análisis tomaremos la línea de botellón de 20 litros, en base a la medición de la voluntad de pago determinaremos cuanto están dispuestos a pagar por el producto.

Beneficios que les gustaría a los clientes que le otorguen:

- Promociones
- Folletos que den a conocer la variedad de presentaciones del producto
- Charlas sobre salud
- Demostración de la pureza del agua
- Certificados de la pureza del agua
- Puntualidad y entregan inmediatas
- Mantenimiento de equipos periódicamente
- Mayor seguridad en sello de botellones
- Facilitar un glosario de los nombres técnicos que se utilizan para dar a conocer el proceso de la purificación del agua

Incremento del precio por un valor agregado

\$ 0.00

\$ 0.10

\$ 0.20

\$ 0.30

\$ 0.40

\$ 0.50

Estos conceptos y valores, de posible incremento de precio, fueron consultados a una pequeña muestra de clientes, y los resultados se muestran a continuación:

**CUADRO No. 70
RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

| MONTO DE INCREMENTO | PORCENTAJES DE ACEPTACION |
|----------------------------|----------------------------------|
| \$ 0,00 | 0,80 |
| \$ 0,10 | 0,00 |
| \$ 0,20 | 0,15 |
| \$ 0,30 | 0,05 |
| \$ 0,40 | 0,00 |
| \$ 0,50 | 0,00 |
| Px | 1,00 |

FUENTE: CLIENTES DE GAMAPRODU S.A.
ELABORACION: AUTOR

La fórmula que usaremos es: $MPV = n \times Px$

Donde:

MVP = MEDICION DE VOLUNTAD DE PAGO

n = CANTIDAD DE INCREMENTO EN EL PRECIO

Px = SUMATORIA DE LOS PORCENTAJES DE ACEPTACION

De la aplicación de esta fórmula tenemos que:

$$MPV = 0.20 \times 1.00$$

$$MPV = \$0.20$$

Están dispuestos a pagar 0.20 centavos más, es decir tiene relación a la última subida que se realizó en junio con un aumento de 0.25 centavos. Solo que los consumidores o clientes desean que se les aumente ciertos beneficios a parte de la calidad apta para el consumo humano, sin muchos minerales y dureza, confianza para su familia sabiendo que es un producto muy bueno que tiene ciertas propiedades como por ejemplo no se hace verde, tranquilidad para la elaboración de jugos u otros y la entrega a

domicilio sin recarga alguna. A todos estos deseos y atributos se debe considerar la flexibilidad que la empresa tiene con ciertos clientes en facilidades de pago y entregas por imprevistos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de un exhaustivo análisis de la empresa **GAMAPRODU S.A.** se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La empresa es joven en el mercado, específicamente en el área de bebidas aptas para el consumo humano, doce años de trayectoria. Una estructura organizacional dispuesta por puestos de trabajo y no existe una estructura formal a pesar de haber logrado un crecimiento tanto en el mercado como en actividades operativas.
2. El mercado se encuentra distribuido en todo el país con diferentes empresas que manejan la misma marca **PURE WATER**, pero con diferentes políticas, estructuras, y procedimientos, etc. Sin embargo es amplio el alcance que tiene **GAMAPRODU S.A.**, en la ciudad de Quito, valles y otros alrededores, con un crecimiento del 35% del mercado, logrando superar a su competencia directa como es Tesalia en 2%, gracias a actividades de marketing, las cuales se requieren reforzar periódicamente.
3. Atención personalizada y directa a los diferentes clientes que se comunican con la empresa para solicitar una carga de agua con el servicio a domicilio, bajo un sistema de Call Center, cabe indicar que no existe un respaldo de esta base y en ocasiones ha significado la pérdida de información por consiguiente datos de clientes.
4. En base al estudio realizado se destaca las actividades de los vendedores, los mismos que por cumplir con una meta o nivel de ventas, otorgan crédito con mucha facilidad, provocando el retraso de ciertas

recaudaciones que implican un inconveniente en el manejo del efectivo, por ende del flujo.

5. En la empresa no se ha realizado un estudio organizacional, por lo que la empresa no tiene una estructura formal para el desenvolvimiento de sus operaciones que le permitan lograr una coordinación adecuada de las funciones para evitar la duplicidad de esfuerzos y gastos de recursos.
6. La empresa tiene limitaciones en su producción por falta de reservas en tanques de agua purificada, ya que posee actualmente solo cinco tanques con una reserva de 15000litros cada uno, falta de bodegas para producto terminado lo que dificulta mantener un stock para cubrir los requerimientos del área de ventas para poder atender la demanda del mercado. En general resulta pequeña la infraestructura dado al gran crecimiento que durante 12 años ha logrado la empresa, recordando que en sus primeros dos años funcionó como distribuidora en una bodega ubicada en el sector norte que es la que sigue actualmente funcionando a más de su planta ubicada en el sur; por lo que no se puede realizar cambios o mejoras ni en la propia planta y menos en la bodega que se arrienda.
7. La prioridad para ventas es la carga de agua que se distribuye en hogares, oficinas, hoteles, escuelas, restaurantes, etc con presentación en botellón que representa el 51% de las ventas totales La empresa realiza su mayor inversión para lograr ganar posición en el mercado y lealtad de la marca por parte de sus consumidores en la compra de botellones de policarbonato que tiene su propia marca en alto relieve y constituye un 37% de la inversión que se realiza en materias primas, teniendo en cuenta que los botellones son retornables y tienen una vida útil con una rotación de 80 veces en promedio, considerando que se retiran de circulación los botellones por el uso de los mismos o envejecimiento, por fuga o rotos y cuando algún cliente lo usa para envasar productos tóxicos como por ejemplo gasolina. Por lo que no existe un control en el manejo de botellones.

8. La empresa brinda un servicio a domicilio de las entregas del producto, lo que determina un valor agregado al producto en sí. Mejorando su posición en el mercado tanto por este servicio como por las inversiones en publicidad, la inversión en compra de botellones, sellos de garantía y calidad de pureza que le han permitido lograr el reconocimiento de la marca y por ende lograr la lealtad del cliente, mediante una alianza entre los competidores directos o de mayor captación de mercado como son TESALIA con un 33% y H2OLA con un 10%, lo que le ha permitido lograr ventajas en precios, costos, publicidad, mercado, identificación de productos y otros similares; para evitar las falsificaciones con la competencia desleal que utiliza los envases de otras marcas.

RECOMENDACIONES

1. Establecer una estructura formal y llevar a cabo la reestructuración sugerida en el presente estudio para lograr un mejoramiento continuo, bajo un direccionamiento estratégico de manera que se conozca el campo de acción con el fin de determinar los objetivos y alcanzarlos para beneficio de la empresa y sus miembros.
2. Comunicar y coordinar al departamento financiero con tiempo sobre los proyectos a ejecutarse o gastos imprevistos que por la operatividad del negocio se requieran realizar de forma de se logre la planificación y presupuestación y se pueda tomar medidas alternativas, para mantener la liquidez (colchón de seguridad).
3. Establecer un procedimiento claro sobre la emisión de facturas que se resumen y facturan a fin de mes por ventas a crédito. para evitar las duplicaciones en reportes de ventas cuando se realizan cambios por fallas en su elaboración y determinar la cantidad que Gerencia autoriza por concepto de reposiciones u obsequios para realizar con notas de entrega previo una carta de autorización.

4. La empresa debe realizar un estudio de los clientes para conocer realmente el costo de trabajar con los mismos, de manera que se realice un análisis para la concesión de ciertos créditos, mantener información actualizada, frecuencia y volúmenes de compra por parte de los clientes con el objeto de lograr una mayor rapidez en la recuperación del efectivo y por ende lograr un mejor manejo de la liquidez de la empresa
5. Tener un respaldo semanalmente del sistema de pedidos Call Center, para evitar la pérdida de información como son direcciones teléfonos, rutas, responsables de la entrega y datos de clientes en general.
6. Ampliar las bodegas para poder mantener un stock de productos terminados y lograr satisfacer las necesidades de ventas de manera que la falta de productos en determinados momentos no signifique perder una venta.
7. Establecer un sistema de control del uso de botellones, logrando detectar rotos o con malos olores antes de recibirlos en bodega por los distribuidores, vendedores o clientes; de manera que no se reciban con daños o en mal estado, para lograr una rotación del botellón en 100 veces de manera que se reduzcan los costos y se mejore la rentabilidad.
8. Adquirir un terreno para sustituir la bodega actual, donde exista mayores facilidades para carga y descarga y mantenimiento del producto con una mejor presentación, de forma que se pueda evitar polvos, y lluvias que desmejoran la presentación física de las botellas. Se sugiere que de igual manera su ubicación sea en el sector norte ya que la mayoría de distribuidores y clientes especiales se encuentran ubicados en este sector.
9. Adquirir e Instalar progresivamente por lo menos tres tanques más para lograr una mayor producción y cubrir de manera puntual las entregas a clientes especiales más aún con el crecimiento del 20% que se espera realizar en ventas, además se logrará tener un stock para evitar los problemas de desabastecimiento a las diferentes bodegas o distribuidores.

10. Se debe realizar la compra de un trailer para lograr una mejor transportación y abastecimiento a la bodega norte, para lo cual primero se requiere establecer el lugar exacto donde funcionaria la nueva bodega. Se debe vender dos de los cuatro camiones que posee la empresa para poder financiar parte de esta compra y los dos más pequeños servirían para despachar a clientes especiales o atender otras bodegas de distribuidores, para que puedan circular durante el día. La adquisición de un trailer permitirá abastecer con una mayor cantidad la bodega, reduciendo gastos de combustible, horas extras y tiempo.

11. Se requiere dar una mejor atención al cliente en reclamos o quejas que realizan por teléfono, es decir dar un seguimiento al consumidor o cliente de tal forma que la venta no se cierra solo con venderle un producto sino en mantener el servicio después (post-venta) , de tal manera que sienta que sus necesidades están siendo completamente satisfechas.

BIBLIOGRAFIA

1. Sarv Singh Soin, Control de Calidad Total, 1era Edición, Editorial McGraw-Hill, 1997, México
2. Steven Rogers, Guía para Finanzas y Negocios, 2da Edición, Editorial McGraw Hill, 2003
3. Reyes Agustín, Administración de Empresas, 1era Edición, Editorial Limusa, 1966, México
4. Alvarez Juan Lara, Curso práctico de análisis financiero, 1998, Quito
5. Porter E. Michael, Estrategia Competitiva, 37ava reimpresión, Editorial Patria, 2007, México
6. Mintzberg – Quinn – Voyer, El Proceso Estratégico, 1era edición, Pearson Educación, 1997, México
7. Folletos y cursos universitarios.
8. Ramírez Julio Sergio, Estrategia y Liderazgo, El Cuadro de Mando Integral, Fundamentos y sistema de gerencia estratégica, 2da Edición, México
9. Anderson R.G., Organización y métodos, Editorial Edad., M
10. Mullins, Walter, Boyd, Larréche, Administración de Marketing, 5ta edición, Editorial Mc Graw Hill, México
11. Ing. Tomas Gálvez M., Planeación para Negocios, Curso de maestría ejecutiva en Administración de Empresas, Quito
12. Joaquín Moreano, Sergio Rivas, La Administración Financiera del capital de trabajo, 1era edición, Editorial Continental, México

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.