



**ESPE**  
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
CAMINO A LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO**

**INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TEMA DE TESIS**

**MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA KENNET C.A**

**NOMBRE**

**GUILLERMO VALENCIA CÁRDENAS**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO**

**AUDITOR**

**DIRECTOR:**

**ECO. FRANCISCO CARRASCO**

**CODIRECTOR:**

**ING. BYRON VILLAGOMEZ**

Julio 2012

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
Finanzas y Auditoría CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GUILLERMO VALENCIA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Modernización de la empresa KENNET C.A”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, fecha

---

Guillermo Valencia Cárdenas

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**CERTIFICADO**

Eco. Francisco Carrasco

Ing. Byron Villagomez

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Modernización de la empresa KENNET C.A” realizado por nombre, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que este tema desarrollado refleja la situación actual de los Sistemas de Gestión Financiera recomiendo su publicación.

El mencionado trabajo consta de documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Guillermo Patricio Valencia Cárdenas que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, fecha

---

Eco. Francisco Carrasco

DIRECTOR

---

Ing. Byron Villagomez

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Guillermo Patricio Valencia Cárdenas

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Modernización de la empresa KENNET C.A”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, fecha

---

Guillermo Valencia Cárdenas

## **DEDICATORÍA**

Dedico esta culminación de un peldaño de mi vida, a mi Madre, quien con su confianza, dedicación, abnegación, constancia e infinito amor; logro hacer de mí, un ser humano con valores, cualidades y conocimientos, siempre en búsqueda del bien social. A mi Padre, por ser el apoyo incondicional en la realización de cada una de mis metas. A mis hermanos: Isabel y Arturo, quienes son mi fortaleza y ejemplo.

**Guillermo Valencia Cárdenas.**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios por haberme dado salud y vida, por fortalecer mi corazón y iluminar mi mente, principalmente por haberme puesto en mi camino a las personas que son mi soporte en los momentos más difíciles que atravesé durante mi carrera.

A toda mi familia por estar presentes en cada momento de mi vida, que sin su apoyo y colaboración no hubiera sido posible llegar donde estoy, son un pilar fundamental en mi vida, su tenacidad y lucha constante han hecho de ellos un gran ejemplo seguir.

A mis amigos y compañeros que durante toda la carrera adquirí nuevos conocimientos y experiencias de cada uno de ellos.

A todos quienes me apoyaron con un granito de arena y haber hecho posible el cumplimiento de una más de mis metas.

**Guillermo Valencia Cárdenas**

## ÍNDICE

CAPITULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2. LA EMPRESA .....	1
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	1
1.2.2. MISIÓN.....	3
1.2.3. VISIÓN .....	3
CAPITULO II .....	5
ANÁLISIS SITUACIONAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA .....	5
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	5
2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	5
2.1.1.1. MACRO AMBIENTE.....	5
2.1.1.1.1. FACTOR POLITICO .....	6
2.1.1.1.2. ASPECTOS LEGALES .....	8
2.1.1.1.3. FACTORES ECONOMICOS Y SOCIALES .....	10
2.1.1.1.4. SISTEMA FINANCIERO.....	22
2.1.2. ANALISIS INTERNO.....	27
2.1.2.1. MICRO AMBIENTE.....	27
2.1.2.1.1. PROVEEDORES.....	28
2.1.2.1.2. INTERMEDIARIOS .....	28
2.1.2.1.3. CLIENTES .....	29
2.1.2.1.4. COMPETENCIA .....	30
2.1.2.1.5. ORGANISMOS DE CONTROL.....	31
2.1.2.1.6. ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS .....	34
2.1.2.1.7. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	37
2.1.2.1.8. TECNOLOGIA ACTUAL.....	46
2.1.2.1.9. ANALISIS FODA .....	47
CAPITULO III.....	51
ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	51

3.1.	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	51
3.2.	CAPACIDAD Y RENDIMIENTO ACTUAL DE PRODUCCIÓN.....	57
3.3.	COSTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	58
3.4.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	59
CAPITULO IV.....		62
PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA.....		62
4.1.	REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES.....	62
4.2.	PRESUPUESTO DE MODERNIZACIÓN.....	63
CAPITULO V.....		65
EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN.....		65
5.1.	PRESUPUESTO.....	65
5.1.1.	PRESUPUESTO DE INGRESO.....	65
5.1.2.	PRESUPUESTO DE COSTOS.....	66
5.1.3.	DEPRECIACIÓN.....	67
5.1.4.	TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PROYECTO.....	69
5.2.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	70
5.2.1.	FLUJO DE FONDOS.....	70
5.2.1.1.	DEL PROYECTO PURO.....	70
5.2.1.2.	DEL INVERSIONISTA.....	72
5.3.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	74
5.3.1.	ANÁLISIS DEL PROYECTO PURO.....	74
5.3.1.1.	DETERMINACIÓN DE LAS TASAS DE DESCUENTO.....	74
5.3.1.2.	VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO PURO.....	75
5.3.1.3.	TASA INTERNA DE RETORNO.....	76
5.3.1.4.	RELACIÓN BENEFICIO – PROYECTO PURO.....	78
5.3.2.	ANÁLISIS DEL INVERSIONISTA.....	80
5.3.2.1.	DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO.....	80
5.3.2.2.	VALOR ACTUAL NETO.....	81
5.3.2.3.	TASA INTERNA DE RETORNO.....	82
5.3.2.4.	RELACIÓN BENEFICIO – COSTO INVERSIONISTA.....	82

5.4. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO .....	84
CAPITULO VI.....	89
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....	89
6.1. CONCLUSIONES .....	89
6.2. RECOMENDACIONES.....	91
6.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el proceso de producción del champiñón existen 3 fases: la fase I: Elaboración del Compost, fase II: Producción y fase III: Cosecha; en la fase de producción es muy fácil adquirir enfermedades provocadas por virus, bacterias y personal de planta, especialmente en la fase I, por lo cual existe un alto riesgo para la productividad de la empresa. Al momento de cambiar de tecnología y por ende el método de producción se reducirá el riesgo de adquirir enfermedades en todas las fases de producción.

La empresa por falta de un Departamento de Mantenimiento, no realiza un mantenimiento preventivo sino solo correctivo provocando el deterioro acelerado de la maquinaria existente en la empresa, al ser una maquinaria de más de 15 años de vida, su mantenimiento es una acción muy importante para alargar la vida útil y lograr el funcionamiento correcto de dicha maquinaria . este deterioro de la maquinaria reduce la producción de champiñones alcanzando niveles de capacidad productiva muy baja con respecto a lo esperado por la empresa.

Con la implementación del producto de esta investigación se espera que la empresa, para la cual se lleva a cabo este proyecto, se mantenga en el primer lugar de ventas de champiñones, para lo cual es fundamental mantener la calidad del producto, y para ello es necesario poner en marcha un proceso productivo que involucre: capacitación permanente, evaluación permanente de proveedores, constates estudios de mercado, etc. Así con la ejecución de este proyecto se ayudará al mejoramiento de procesos de la industria

ecuatoriana, y específicamente a la empresa KENNET C.A, para que siga siendo competitiva en el mercado y entregando un producto de excelente calidad.

Con la modernización de la empresa se busca mejorar el proceso productivo evitando con ello la infestación de enfermedades y obteniendo un producto de mejor calidad. Adicionalmente se espera incrementar los volúmenes de producción para mejorar ostensiblemente las utilidades de la empresa, su competitividad y por ende mantenerse posicionada en el mercado.

El estudio realizado permitió determinar que la empresa KENNET C.A cuenta con la tecnología e infraestructura en mal estado por lo que es necesario realizar una inversión para la modernización de la misma con el propósito de estar a la vanguardia en el mercado de champiñones y llegar a ser líderes. La tecnología actual de la empresa afecta notablemente en la baja de su productividad e incrementa los gastos de mantenimiento de la maquinaria; al no contar con un departamento de mantenimiento provoca que la maquinaria actual de la empresa pase por un mantenimiento correctivo y no preventivo ocasionando el desgaste acelerado de la vida útil de la maquinaria. La falta de maquinaria adecuada o el deterioro de la maquinaria actual ocasionan retrasos en la producción del champiñón afectando el presupuesto de ventas anuales y por ende la rentabilidad al final del periodo fiscal. Para la modernización de la empresa se requiere de una inversión de \$309.907, repartidos en \$175.083 para activos fijos y \$122.824 en adecuaciones y en activos intangible \$12.000.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

In the process of production of mushrooms there are 3 phases: Phase I: Preparation of Compost, phase II and phase III Production: Harvest, in the production phase is very easy to get diseases caused by viruses, bacteria and plant personnel, especially in phase I, so there is a high risk to business productivity. When changing technology and thus the production method will reduce the risk of disease at all stages of production.

The company for lack of a maintenance department, does not perform corrective preventive maintenance but only causing accelerated deterioration of the equipment located at the company, being a machinery of more than 15 years, maintenance is a very important action for prolong the useful life and to achieve proper operation of such machinery. This deterioration of machinery reduces the production of mushroom production capacity reaching levels very low compared to expectations for the company.

With the implementation of the product of this research is expected that the company, which carries out this project, stay in first place in sales of mushrooms, which is critical to maintain product quality, and this is necessary to launch a production process that involves: ongoing training, ongoing evaluation of suppliers, constates market research, etc.. So the implementation of this project will help improve industry processes Ecuador, and specifically to the company KENNET CA, in order to remain competitive in the market and delivering a high quality product.

With the modernization of the company is to improve the production process thereby preventing disease infestation and getting a better quality product. Addition is expected to increase production volumes to significantly improve the profits of the company, its competitiveness and therefore remain positioned in the market.

The study allowed to determine that the company KENNET CA has the technology and infrastructure in poor condition so it is necessary to make an investment to modernize it in order to stay ahead in the market for mushrooms and become leaders. The company's current technology significantly affects the low productivity and increasing maintenance costs of machinery, by not having a maintenance department machinery causes the company's current passing through a preventive and corrective maintenance not causing the accelerated wear life of the machinery.

The lack of adequate machinery or deterioration of the current machinery causing production delays affecting mushroom annual sales budget and therefore the profitability at the end of the fiscal year. For the modernization of the company requires an investment of \$ 309,907, divided into \$ 175,083 for fixed assets and \$ 122,824 in adjustments and intangible assets \$ 12,000.



# **CAPITULO I**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

KENNET C.A es una de las más importantes empresas productoras de champiñones del Ecuador, que mediante un sistema de control total de la calidad y de un excelente servicio al cliente, ha logrado posicionar su marca como líder del mercado. Su profesionalismo y la alta capacitación del recurso humano se expresan en la búsqueda permanente de los mejores rendimientos y óptimos estándares de calidad.

### **1.2. LA EMPRESA**

#### **1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA**

En 1969 un grupo de distinguidos empresarios promovieron en Quito la idea de fundar una nueva agroindustria, una empresa productora y procesadora de champiñones. La propuesta, tenía como objetivo principal atender el mercado externo: al Grupo Andino que se estructuraba en esos años y al mercado de los Estados Unidos.

Se instala la empresa en terrenos que pertenecieron a la hacienda San José en la parroquia Puenbo, a 25 Km de la ciudad de Quito. Su nombre (Kennet) obedece a la iniciativa de uno de sus principales promotores e inversionista norteamericano, de adoptar el nombre de una región en Pensilvania, probablemente el centro de producción de hongos comestibles más importante de los Estados Unidos y del mundo.

Posteriormente, en el desarrollo del proyecto es interesante destacar la iniciativa (entre las primeras en el Ecuador) de promover en 1975 la ampliación del capital de la sociedad por medio de la naciente Bolsa de Valores de Quito, constituyéndose en uno de los primeros ejemplos de apertura del capital accionario mediante la negociación en Bolsa. La empresa no tuvo un inicio muy fácil, de manera particular el proceso de transferencia de la tecnología se constituyó en un fuerte obstáculo para el cumplimiento de los objetivos que los primeros accionistas se habían planteado para el mediano plazo. Se promueve entonces la incorporación de nuevos accionistas ingresando conocidos empresarios de Quito, todos ellos de grata recordación.

La prioridad de la nueva administración puso énfasis en la capacitación del personal profesional y obreros; y, especialmente en la transferencia de la tecnología, en la adecuación de las cámaras de cultivo, así como la actualización de la maquinaria y equipo, conforme a una empresa moderna en el cultivo del champiñón. Se importan las esporas del champiñón desde Pensilvania en los Estados Unidos y se incorpora al cultivo el uso de insumos como el peet moss importado desde Europa, garantizando mayor productividad y calidad del producto en la oferta que se hace diariamente al mercado.

Durante esta nueva etapa de la existencia de la empresa se ha contado con la constante asesoría de técnicos extranjeros venidos de diferentes países. Así, se logró consolidar finalmente la propuesta de reestructuración de la empresa y para 1985, la Kennet era ya la empresa líder en el mercado ecuatoriano y también con experiencias exportadoras dentro del Pacto Andino. Para la época la marca Kennet se había desarrollado en el mercado local habiéndose logrado introducir al champiñón en la cultura alimenticia de los ecuatorianos, habiéndose ampliado importantemente el consumo del champiñón en el mercado nacional.

En la actualidad la empresa dispone de un área de 12 cámaras de cultivo, 2 cámaras de pasteurización, 2 cámaras de incubación; el área disponible para la preparación de compost, el área de siembra de las esporas del champiñón y el área industrial, refrigeración, y despacho del producto.

Nuestro principal producto es el champiñón de Paris. Conocido así ya que su cultivo se remonta al siglo XVIII en Francia, es éste uno de los hongos comestibles más cultivado y consumido en todo el mundo por su sabor y propiedades.

Especial mención dentro de este breve relato merece el personal técnico nacional que absorbió la tecnología con gran suceso y el personal obrero de la empresa. Se emplea en la actualidad, de manera directa, a 58 personas. Se utiliza materia prima que se produce en regiones de la sierra ecuatoriana, principalmente las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi; así, nuestras adquisiciones de materia prima constituyen un complemento importante en los ingresos de pequeños y medianos productores agrícolas en la sierra ecuatoriana.

### **1.2.2. MISIÓN**

“Ser una Agro-Industria fuertemente comprometida con el desarrollo del Ecuador, productiva, competitiva y rentable en la producción y venta del champiñón, así como de otras variedades de hongos comestibles.”

### **1.2.3. VISIÓN**

“Ser reconocidos como la empresa productora de champiñones más moderna y tecnificada del Ecuador. Lograr el liderazgo en el mercado, con alto posicionamiento de la marca Kennet, por la

excelente calidad de nuestros productos y la satisfacción del cliente y consumidores finales en el mercado.”

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL Y FINANCIERO DE LA EMPRESA**

#### **2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Para que una compañía obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno. También tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge alguna dificultad.

Hay tres maneras de analizar el entorno del negocio:

- Análisis ad-hoc. A corto plazo, exámenes esporádicos, normalmente iniciados por una crisis.
- Análisis regular. Estudios realizados sobre un plan regular (por ejemplo, una vez al año).
- Análisis continuo (también llamado aprendizaje continuo). Recogida de datos estructurada de forma continúa sobre un amplio espectro de factores del entorno.

##### **2.1.1. ANÁLISIS EXTERNO**

###### **2.1.1.1. MACRO AMBIENTE**

Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa,

sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas<sup>1</sup>

#### 2.1.1.1.1. FACTOR POLITICO

##### Ámbito Internacional

La crisis económica internacional va afectando a varios sectores, y entre ellos se hace presente el aspecto político, existiendo una nueva configuración de una escena diferente, que se va palpando con la asunción del Presidente Obama de los Estados Unidos, que gracias a sus plataformas reivindicatorias, priorización del rol estatal, su anhelo por democratizar y humanizar la política tanto externa como interna de Norteamérica, lo colocan como un líder que posee mucha influencia.

Por otra parte, en la Unión Europea, el panorama que se da, se dirige a la ideología de derecha, asumiendo los riesgos que pueden representar un retroceso del bienestar, dado por el desempleo, reducción de gastos sociales, “el sinceramiento fiscal”, entre otras medidas.

América Latina se ha convertido en una de las regiones más atractivas para la inversión extranjera. La región, en efecto, se ha visto inundada por flujos de capital, no sólo por flujos especulativos sino también por inversión directa durante 2010.

---

<sup>1</sup> <http://es.scribd.com>

Con la posible recaída de Europa y el debilitamiento de Estados Unidos durante 2011, sostienen los expertos, los capitales seguirán buscando refugio en la región por lo cual los gobiernos deberán tomar medidas para contrarrestar los efectos de esta presencia, ya que como advierte la CEPAL(Comisión Económica para América Latina y el Caribe, organismo de Naciones Unidas), esos efectos pueden ser positivos a mediano plazo pero muy negativos a largo plazo, según muestra la historia económica de América Latina.<sup>2</sup>

### Ámbito Nacional

Es notable ver como en los últimos años nuestro país se ha sumergido en una de sus crisis más profunda, tanto política, social y económica con características propias del mismo.

El uso no correcto de la economía y política, ha llamado a una notoria oposición entre los mismos, lo cual provoca un verdadero daño al país, por ende el resultado será el creciente empobrecimiento, si a lo mejor estos sectores dieron un enfoque verdaderamente bueno, pues permitirán a las políticas económicas se abrieran mas campos para otros sectores que por el momento aun no están en sus funciones suficientes o mejor dicho relegados y así estos pueden convertirse en los generadores del verdadero cambio de la economía de nuestro país. Además es muy evidente que otra causa que aqueja más a esta crisis es el antagonismo que históricamente se ha venido dando entre costa y sierra y como resultado sería afectar al sector social de nuestro país; obviamente sin dejar de lado la problemática de la descentralización y las autonomías que con sus posturas ponen en peligro la unión nacional.

Hay declaraciones de políticos que, con independencia del peso institucional o de la importancia ideológica que alcancen, algunos de nosotros leemos so escuchamos con vivo interés. La razón es

---

<sup>2</sup> <http://www.planetalatinoamerica.com>

doble, por la forma que tienen de expresarse y por las ideas que nos proponen. Sus palabras francas y algo apasionadas despiertan nuestra atención, pero que ira más allá de esto; con respecto a la crisis política su profundidad se traduce en inestabilidad, que no solo se extiende a todos los niveles, sino que afectado con particularidad fuerza a los gobiernos nacionales. Y se ha palpado la verdadera realidad que desde el año 1966 habido una serie de sucesiones presidenciales y cada uno de estos gobiernos aplican sus políticas de conveniencia a favor de grandes grupos económicos e incluso de personas y esto genera una problemática muy seria desde el punto de vista del ejercicio gubernamental; además de la inestabilidad hay una crisis de legitimidad en las instituciones como la Asamblea Nacional, Corte Suprema de Justicia, Consejo Nacional Electoral sumidas en la corrupción y en la incapacidad de aprobar leyes.<sup>3</sup>

#### 2.1.1.1.2. ASPECTOS LEGALES

##### Ley de compañías

De Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://issuu.com>

<sup>4</sup> LEY DE COMPAÑÍAS,

## Código civil

Art. 1957.- Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan. La sociedad forma una persona jurídica, distinta de los socios individualmente considerados.<sup>5</sup>

## Ley de registro único de contribuyentes<sup>6</sup>

Esta ley es un instrumento indispensable para dotar al país de un ordenamiento tributario ágil que permita alcanzar los objetivos que la reforma tributaria persigue.

Art. 1.- CONCEPTO DE REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES.- Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 3.- DE LA INSCRIPCIÓN OBLIGATORIA.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. También están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro.

---

<sup>5</sup> CODIGO CIVIL,

<sup>6</sup> LEY DE REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

Los organismos internacionales con oficinas en el Ecuador; las embajadas, consulados y oficinas comerciales de los países con los cuales el Ecuador mantiene relaciones diplomáticas, consulares o comerciales, no están obligados a inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, pero podrán hacerlo si lo consideran conveniente. Si un obligado a inscribirse, no lo hiciera, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, el Director General del Servicio de Rentas Internas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción; sin perjuicio a las sanciones a que se hiciera acreedor por tal omisión.

### Código de trabajo

Art. 42 Obligaciones del empleador.-

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato.
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida.
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.<sup>7</sup>

### 2.1.1.1.3. FACTORES ECONOMICOS Y SOCIALES

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) conjuntamente con el Banco Central del Ecuador divulgó las cifras del mercado laboral, económico y social. A continuación una revisión de los factores más importantes:

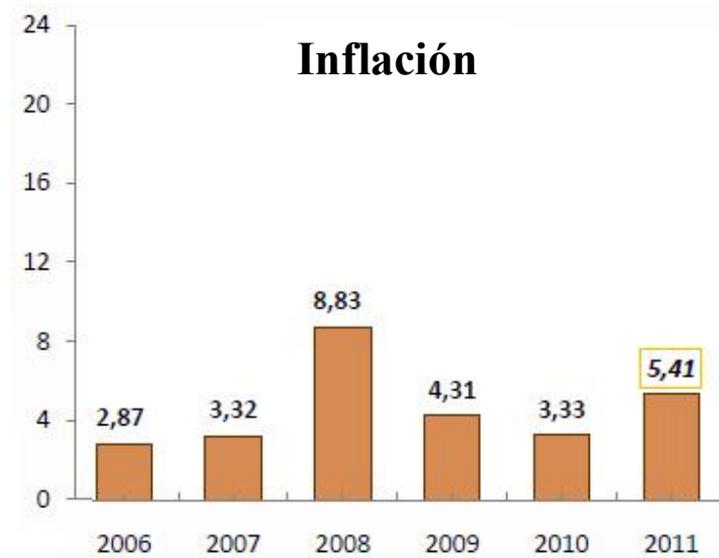
#### Inflación

Generalmente se entiende por inflación el "incremento en el nivel general de precios" o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en

---

<sup>7</sup> CÓDIGO DE TRABAJO, Corporación de estudios y publicaciones año 1999, Pág. 9

forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios. A continuación se presenta el cuadro de la inflación acumulada del Ecuador:



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)

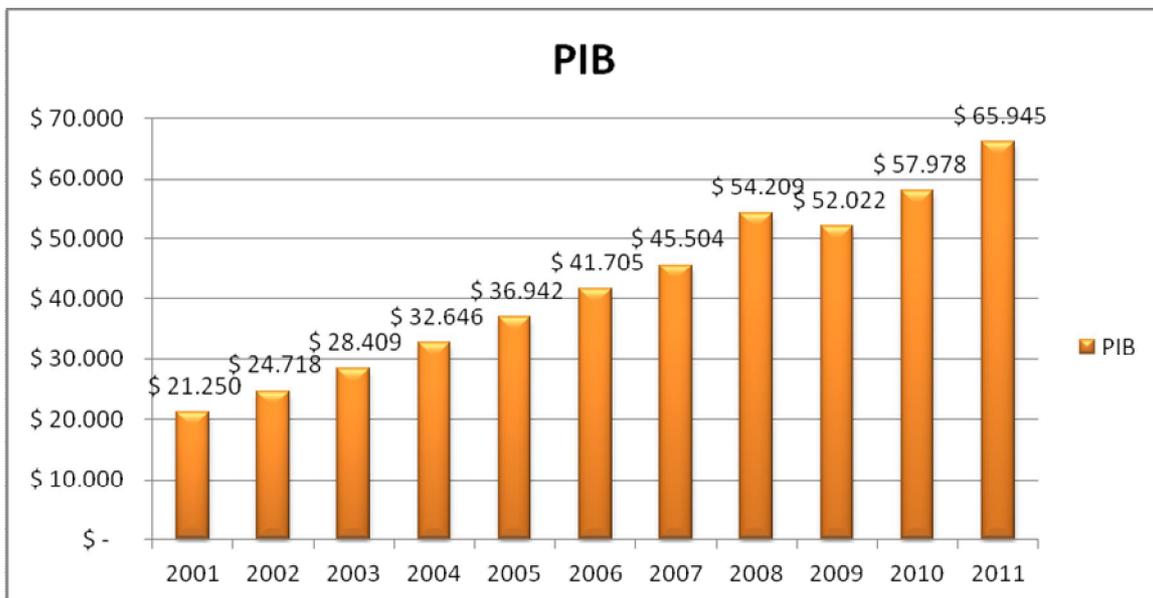
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC)

La inflación acumulada del 2011 fue de 5.41%, nivel superior al registrado en el periodo de los años 2009 y 2010 (4.31% y 3.33% respectivamente). Este incremento acumulado registró su mayor variación en las divisiones de bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes (14.07%), prendas de vestir y calzado (6.99%), y alimentación y bebidas no alcohólicas (6.83%). En el 2008 el alto nivel del gasto corriente del gobierno provocó que la inflación se incrementa hasta llegar al 8.83%; sin embargo, la contorsión económica del año subsiguiente provocó que la inflación bajara aproximadamente en un 50%.

En diciembre del 2011, la inflación mensual cerró en 0.40% porcentaje superior al registrado en los dos últimos meses; la inflación de los bienes se redujeron respecto al mes anterior, en tanto, que la inflación de los servicios incrementaron durante el año 2011.

### Producto Interno Bruto (PIB)

Es una medida agregada que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período (normalmente, un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es objeto de estudio de la macroeconomía.



**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: Banco Central del Ecuador**

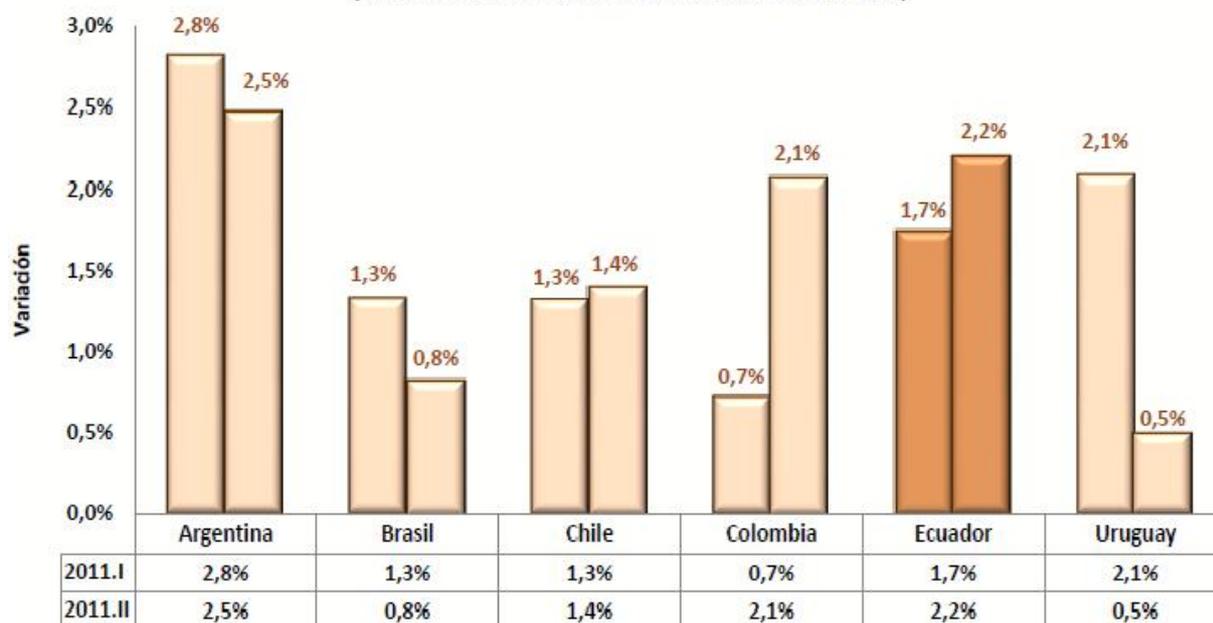
Después de la dolarización ha mejorado la situación económica del ecuatoriano promedio: el PIB por cabeza de los ecuatorianos creció un 19,6% entre el 2001 y el 2005 (en dólares constantes). Aunque todavía persiste un nivel inaceptable de pobreza, parece que vamos en buena dirección. Los sectores que aportaron al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano están: la

administración pública, con un aumento de 11.07%; la construcción, con un 8.91%; intermediación financiera, 5.01%; transporte y almacenamiento, 3.97%; otros servicios (hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones, alquiler de vivienda, servicios a las empresas y hogares, educación, y salud), 2.83%; agricultura, ganadería, caza y silvicultura, 2.59% y la industria manufacturera (excluye la refinación de petróleo), 0.94%. A partir del año 2001 el PIB real ha experimentado un crecimiento del 50.95% al pasar de US\$21.250 millones a US\$41.705 millones en el 2006. En el 2011 sería el año de mayor crecimiento con US\$ 65.945 millones; En el primer trimestre de este año, el PIB creció al 8.6%, comparado con el mismo período del año anterior. Esta es la cifra más alta alcanzada en un primer trimestre, en los últimos diez años. Para el 2007 se determinó un crecimiento provisional de 2,04%; mientras que para el 2008 el PIB creció en 7,24% y el 2009 el crecimiento fue de 0,36.

#### PIB: Países de Latinoamérica

A continuación un cuadro que detalla el producto interno bruto de los países de Latinoamérica:

**PAÍSES DE LATINOAMÉRICA\*: PRODUCTO INTERNO BRUTO**  
(Precios constantes, variaciones trimestrales t/t-1)



Fuente: Banco Central del Ecuador

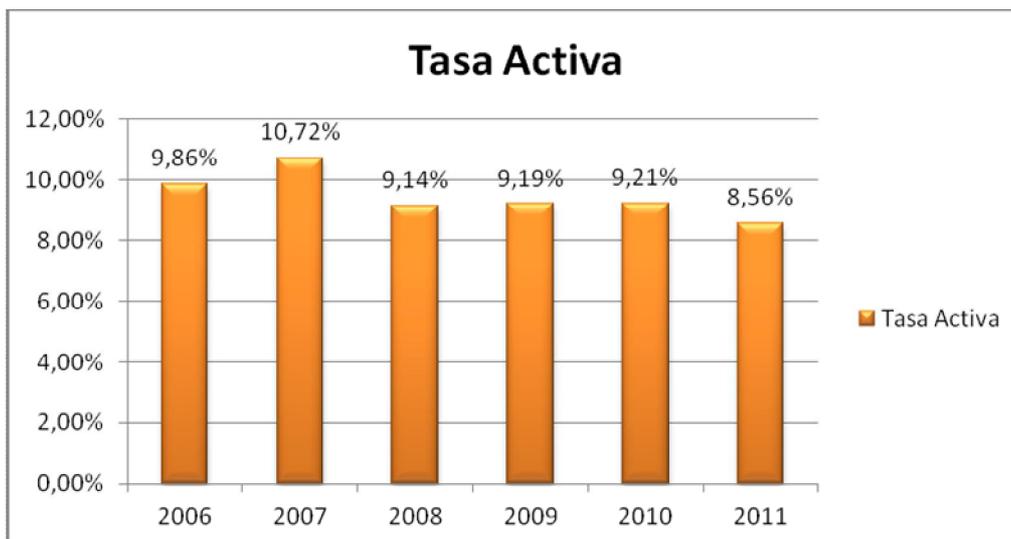
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el segundo trimestre del 2011, para la mayoría de economías de la región, continúan mostrándose tasas de variación positiva, destacándose Argentina, Ecuador y Colombia.

### Tasas de interés

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero"; existen dos clases de tasas de interés:

*Tasa de interés activa:* La tasa cobrada por la banca en los créditos otorgados a sus clientes. A continuación el cuadro histórico del Ecuador:

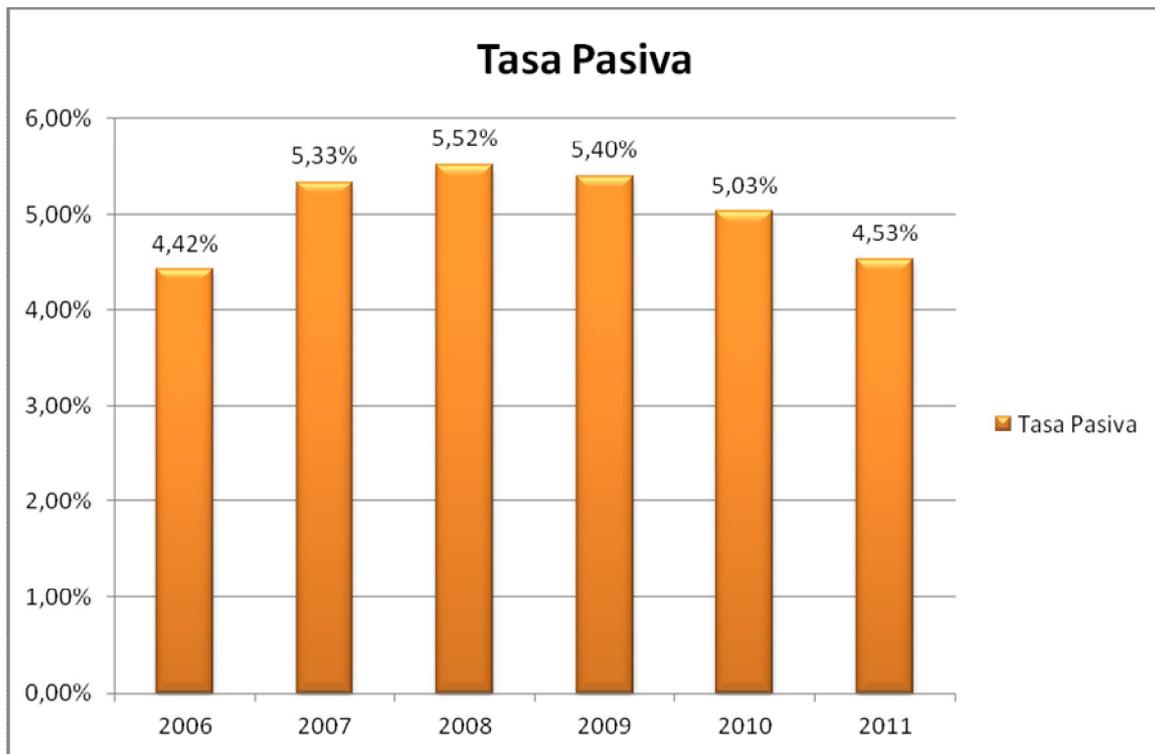


**Fuente: Banco Central del Ecuador**

**Elaborado por: Banco Central del Ecuador**

En el año 2007 se registró la tasa de interés activa del 10,13% siendo la tasa más alta dentro del periodo 2006 - 2011. En ese mismo año el gobierno actual inicia con el proyecto de la Asamblea el cual influyo en controlar la banca con el fin de disminuir las tasas de interés, logrando así una baja de la tasa de interés hasta el 9,14%, mediante un mayor control sobre las instituciones financieras; registrando en el 2011 la tasa de interés más baja siendo del 8.56%

*Tasa de interés pasiva:* Es la tasa de interés que pagan los bancos a sus depositantes. A continuación el cuadro histórico del Ecuador:

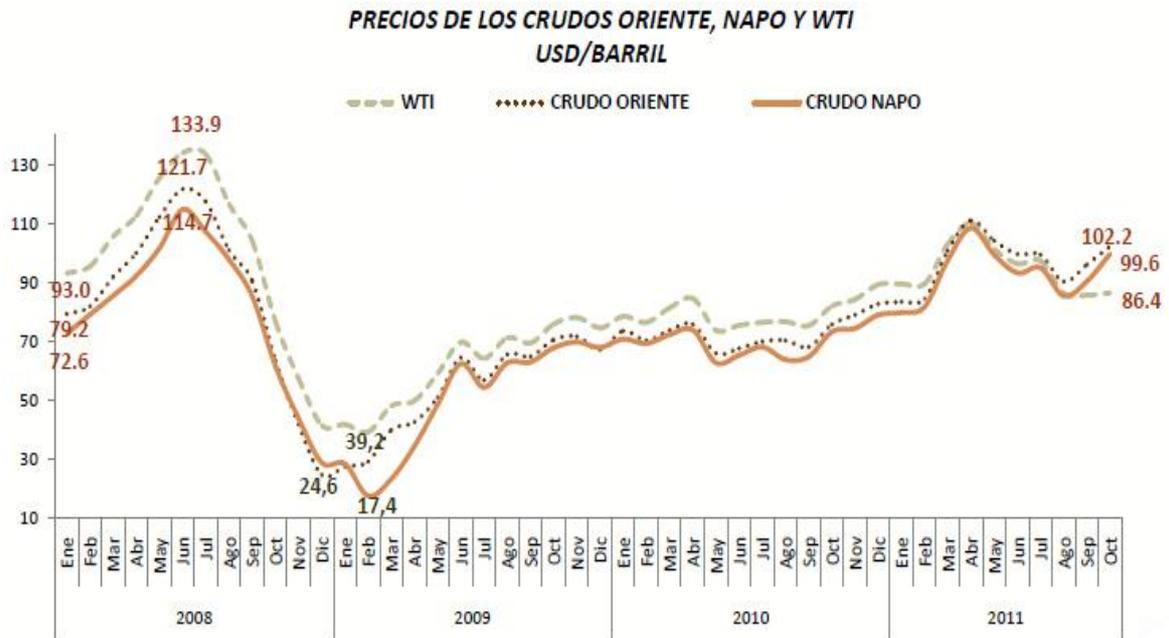


**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaborado por: Banco Central del Ecuador**

Desde el 2005 hasta el 2007 la tasa de interés pasiva fue subiendo hasta llegar 5,64% y hasta el año actual la tasa ha ido decreciendo hasta el 5,24% y en el año 2011 se registró la tasa pasiva más baja en el periodo 2006 – 2011.

## Precio del barril de petróleo

A continuación un cuadro histórico del precio del barril de petróleo:



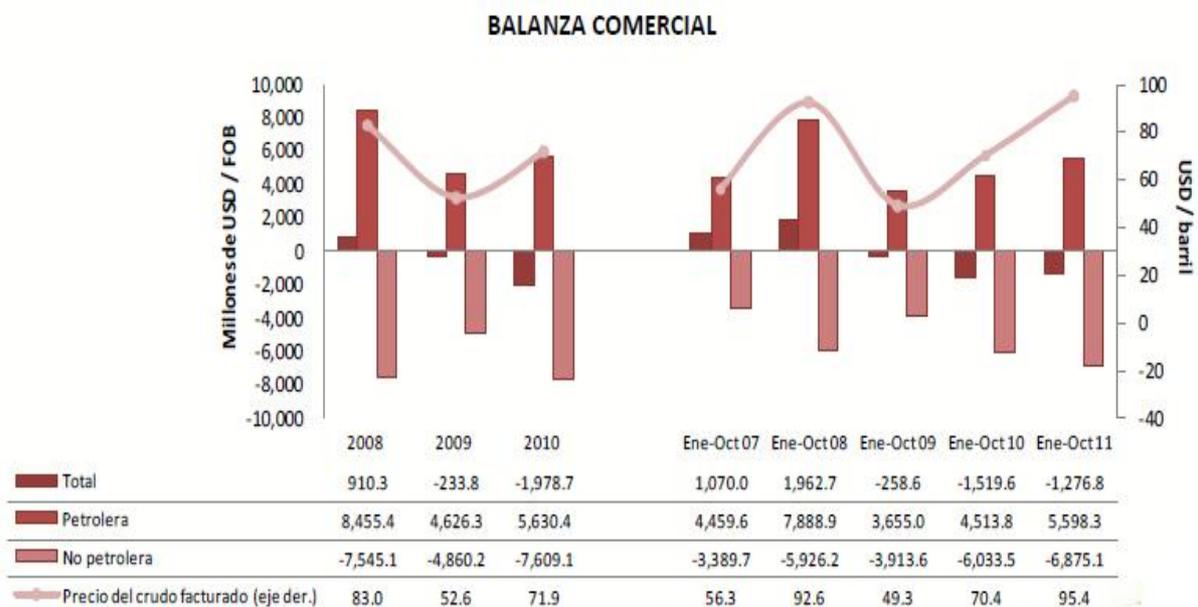
Fuente: EP Petroecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El West Texas Intermediate (WTI) alcanzó en octubre del 2011 un valor promedio de 86.4 USD/barril, 5.5% más que en el mismo mes del año 2010. Para el mismo mes, el Crudo Oriente y Crudo Napo, se situaron en 102.25 USD/barril y 99.62 USD/barril respectivamente, valores superiores en 35.1% y 36.2% con respecto al mismo mes del año anterior, en su orden. Desde abril de 2011, las empresas del estado han conseguido negociar el Crudo Oriente a un precio superior al WTI.

## Balanza comercial

La balanza de pagos es una cuenta que registra todas las transacciones monetarias entre un país y el resto del mundo si. Estas transacciones pueden incluir pagos por las exportaciones e importaciones del país de bienes, servicios, capital financiero y transferencias financieras. A continuación un cuadro donde se refleja la balanza comercial del Ecuador:



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La balanza comercial total, durante el periodo enero – octubre del 2011 registro un déficit de USD\$ 1.276,8 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo periodo del año 2010 (USD\$ -1.516,9 millones), representó una recuperación comercial de 15.98%.

La balanza comercial petrolera tuvo un saldo favorable de USD\$ 5.598,3 millones, 24.03% al saldo registrado entre enero y octubre del año 2010 (USD\$ 4.513,8 millones), principalmente como consecuencia del incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados (35.60%).

La balanza comercial no petrolera contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD\$-6.033,5 a USD\$ -6.875,1 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial no petrolero de 13.95%.

### Desempleo

Ausencia de empleo u ocupación: están desocupadas o desempleadas aquellas personas que, deseando trabajar, no encuentran quien las contrate como trabajadores. Para que exista una situación de desempleo, sin embargo, es necesario que la persona no sólo desee trabajar sino que además acepte los salarios actuales que se están pagando en un momento dado. A continuación las estadísticas del Ecuador:



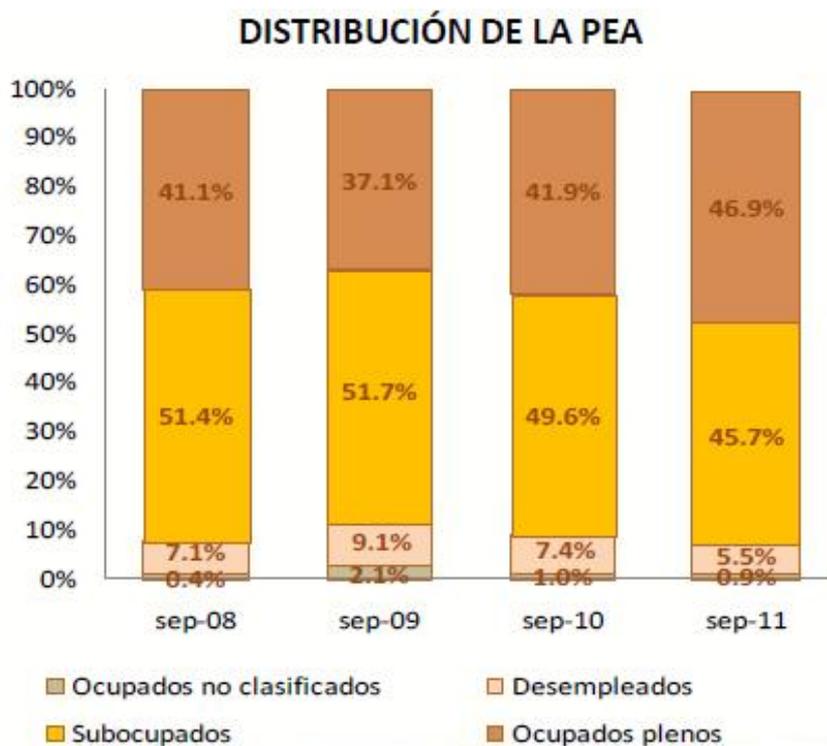
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En septiembre de 2011, la tasa de desocupación total fue de 5.5%. Por sexo, el 6.1% de las mujeres que conformaron la PEA (Población Económicamente Activa) se encontraron desocupadas, mientras que la desocupación de los hombres se ubicó en 5.1%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género.

### Distribución de la PEA

La población económicamente activa la integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.



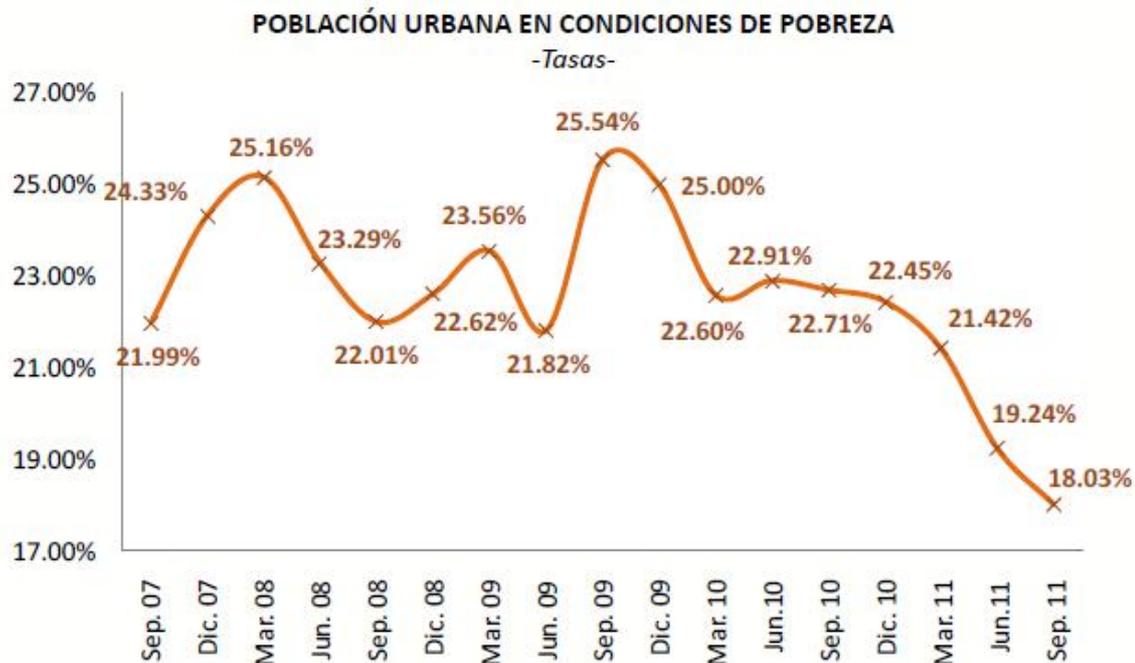
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Dentro de la estructura del mercado laboral de la PEA, en septiembre del 2011, la tasa de ocupadas plenas representó la mayor parte de la PEA, con una participación de 46.9%; la tasa de subocupación fue la segunda de importancia al situarse en 45.7%; le sigue la tasa de desocupación total 5.5% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados que son aquellos que no se pueden clasificar en ocupados plenos y otras formas de subempleo, por falta de datos de los ingresos o en las horas de trabajo. Estos resultados son respecto al mes de septiembre del 2010, evidencian que los subocupados y los desempleados disminuyeron en 3.9 y 1.9 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 5.0 puntos porcentuales.

### Pobreza

Problema económico que se da en muchos países tercermundistas que consiste en una carencia de lo necesario para el sustento. A continuación un cuadro que refleja la pobreza en el Ecuador:



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el mes de septiembre del 2011, la tasa de incidencia de la pobreza de la población nacional urbana del Ecuador se situó en 18.03%, registrando el menor porcentaje desde septiembre del 2007, manteniendo además una tendencia decreciente desde septiembre del mismo año.

#### 2.1.1.1.4. SISTEMA FINANCIERO

A continuación un breve recuento de las instituciones financieras donde la empresa KENNET puede solicitar crédito para realizar la modernización:

##### *Corporación financiera nacional*

Corporación Financiera Nacional, banca de desarrollo del Ecuador, es una institución financiera pública, cuya misión consiste en canalizar productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional del Buen Vivir para servir a los sectores productivos del país. La acción

institucional está enmarcada dentro de los lineamientos de los programas del Gobierno Nacional dirigidos a la estabilización y dinamización económica convirtiéndose en un agente decisivo para la consecución de las reformas emprendidas. Lleva un ritmo de acción coherente con los objetivos nacionales, brindando el empuje necesario para que los sectores productivos enfrenten en mejores condiciones la competencia externa. El sector privado se siente estimulado para emprender proyectos de envergadura con la incorporación de modernos y sofisticados procesos tecnológicos acorde con las exigencias de la sociedad y la globalización del siglo XXI.

#### *Condiciones del crédito:*

##### **Monto**

- Desde US. 50.000 a nivel nacional.
- Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total)
- Hasta el 70%; para proyectos nuevos.
- Hasta el 100%; para proyectos de ampliación.
- Hasta el 60%; para proyectos de construcción para la venta.

##### **Plazo**

- Activo Fijo: hasta 10 años.
- Capital de Trabajo: hasta 3 años.

##### **Período de gracia**

- Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.

## Tasas de interés

- PYME (monto hasta USD 200.000) Desde 9,75% - hasta 11,5%
- SECTOR EMPRESARIAL (monto hasta USD 1 millón) Desde 9,0% - hasta 10%
- SECTOR CORPORATIVO (monto mayor a USD 1 millón) Desde 8,25% - hasta 9,08%

## Requisitos

- Para créditos de hasta US\$ 300,000 se requiere Plan de Negocios.
- Para créditos superiores a US\$ 300,000 se requiere completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético y un Proyecto de Evaluación.
- CFN proporciona en medio magnético y un Proyecto de Evaluación.
- Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.
- Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.
- Carta de pago de los impuestos.
- Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.
- Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.
- Proformas de la maquinaria a adquirir.
- Proformas de materia prima e insumos a adquirir

## *Banco Nacional de Fomento*

El Banco Nacional de Fomento es un instrumento jurídico aplicable en el territorio nacional y tiene la finalidad de normar y regular las actividades productivas propendiendo al desarrollo sostenido y sustentable de la economía nacional.

El Banco Nacional de Fomento cumple eficientemente la importante y delicada función que tiene dentro del desenvolvimiento económico del país, cual es el apoyar a los sectores productivos con la aplicación de una política crediticia acorde con las exigencias del desenvolvimiento económico y social del país, siempre orientados al mejoramiento de la producción, a la explotación técnica y racionalizada de los recursos naturales y nuevas formas de producción que creen fuentes de trabajo.

*Crédito para producción, comercio y servicios*

#### Sujetos de Crédito

Todas las personas naturales o jurídicas, que se encuentren relacionadas con la actividad de producción, comercio y servicios.

#### Sector

Agrícola, Pecuario, Forestal, Pesca y Pesca Artesanal, Maquinarias, Pequeña Industria - Artesanía - Turismo - Comercio y Servicio.

#### Financiamiento

Hasta el 80%.

#### Monto

Desde USD \$500,00 hasta USD \$300.000,00.

#### Interés

Tasa de interés vigente.

## Garantía

Quirografaria (Personal), Prendaria e Hipotecaria.

### *Banca privada*

El banco del Pichincha es una institución bancaria que contribuye al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

### *Crédito para las PYMES*

## Montos

Desde \$22.000; no existen montos máximos

## Plazo

- Financiamiento de capital de trabajo: hasta 18 meses o a 180 días siempre que el ciclo del negocio lo justifique.
- Financiamiento de Activos Fijos Mobiliarios: hasta 3 años.
- Financiamiento de Activos Fijos Inmobiliarios: hasta 5 años.

## Forma de Pago

Mediante débito automático de la cuenta del cliente Mensual, Bimensual, Trimestral, Semestral o al Vencimiento.

## Garantía

Personal o Hipotecaria, cobertura 140%

## Seguros

Desgravamen e Incendio, en caso de garantía Hipotecaria

*Beneficios:*

### Flexibilidad

Le ofrecemos los montos y plazos ajustados a su necesidad y posibilidad de su negocio.

### Comodidad

Períodos de pago y valor de las cuotas de acuerdo al flujo del negocio.

### Agilidad

Tan pronto como usted requiere. Productivo le da la aprobación y desembolso de su crédito en el menor tiempo.

### Seguridad

Usted y su negocio se encuentran protegidos ante imprevistos ya que cuenta con un seguro de desgravamen e incendio.

## 2.1.2. ANALISIS INTERNO

### 2.1.2.1. MICRO AMBIENTE

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y entidades gubernamentales. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa. A continuación el análisis de los componentes de la empresa KENNET:

#### 2.1.2.1.1. PROVEEDORES

Son las compañías o personas físicas que proporcionan los recursos que necesita una empresa para producir bienes o servicios. Para dicho efecto la empresa KENNET C.A adquiere materias primas para la producción del champiñón de más de 10 proveedores tanto internacionales como nacionales entre los más importantes están:

- Sylvan Inc.
- Acadian Peat Moss
- Ecuaquimica

#### 2.1.2.1.2. INTERMEDIARIOS

Son aquellas empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes hasta que llegan al comprador final. Incluyen:

*Empresas de distribución:*

KENNET cuenta con una distribuidora autorizada para la comercialización de sus productos en las ciudades de Quito y Guayaquil.

*Intermediarios financieros:*

KENNET cuenta con los servicios bancarios del Banco del Pichincha, en mismo que ayuda al pago de nomina y proveedores.

### 2.1.2.1.3. CLIENTES

En la empresa existen dos tipos de clientes: el cliente interno y el cliente externo.

#### *Cliente interno:*

Son aquellas personas dentro de la Empresa, que por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativas, administrativas o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores. En KENNET existen diferentes etapas de producción las mismas que arrojan productos finales diferentes sin embargo llegan a un mismo fin al final del macro proceso, tales como:

1. Proceso: Elaboración del compost

Producto final: Compost listo para la siembra

2. Proceso: Siembra, incubación y cosecha

Producto final: Champiñón

3. Proceso: Pos – Cosecha

Producto final: El champiñón en empaçado en sus diferentes presentaciones

#### *Cliente externo:*

Son aquellos que no pertenece a la Empresa u Organización y va a solicitar un servicio o a comprar un producto. A continuación una lista de los principales clientes de la empresa

#### Supermercados

- "Corporación Favorita" - Megamaxi- Supermaxi- AKI- Gran Aki
- "Corporación el Rosado" Mi Comisariato

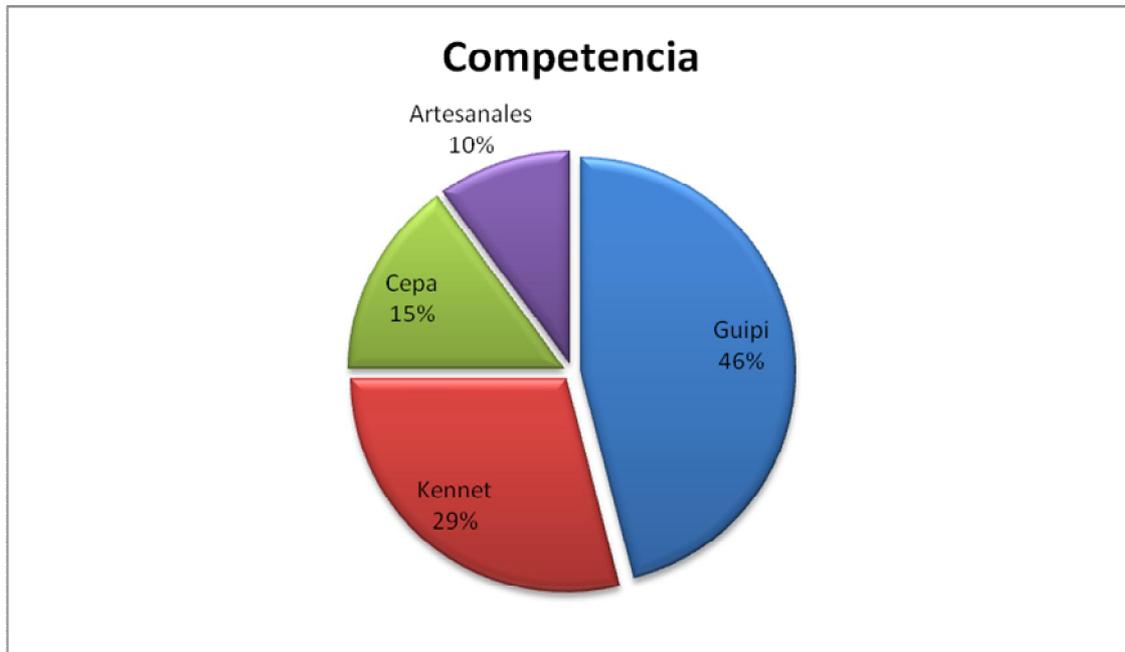
- Mega Santamaría
- Supermercados Magda Espinoza

#### Instituciones

- Hotel República
- Swissotel
- Hilton Colon
- Pizza Hut
- Domino´s Pizza
- Ch-Farina
- Archies Ecuador

#### 2.1.2.1.4. COMPETENCIA

Para que una empresa tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia. No existe una estrategia única que sea la óptima para todas las empresas, cada compañía debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria. Una empresa debe competir en cuanto a costos, buen servicio, atención al cliente, buen trato, amabilidad, calidad y otras más. A continuación se muestra la competencia relacionada en el campo de acción de la empresa KENNET:



**Fuente: Kennet C.A**  
**Elaborado por: Guillermo Valencia**

Podemos observar que existe un oligopolio puesto que la empresa CEPA es la última empresa en adentrarse al mercado de los champiñones, puesto que en los últimos 20 años las únicas empresas productoras de champiñón en el Ecuador han sido KENNET y GUIPI, por dicha razón CEPA no ha sido una amenaza para las dos empresas antes mencionadas, sin embargo, puede transformarse en una potencial amenaza a largo plazo por la tecnología que cuenta.

#### 2.1.2.1.5. ORGANISMOS DE CONTROL

Dentro de los principales organismos de control podemos encontrar las siguientes entidades:

- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerios de Relaciones Laborales
- Ministerio de Salud Pública

- Superintendencia de Compañías
- Ministerio de Medio Ambiente

A continuación una revisión de las principales entidades de control:

#### *Servicios de Rentas Internas (S.R.I)*

El SRI es el organismo autónomo, cuya función principal es establecer políticas tributarias, y la administración de los mismos, así como también tiene una facultad sancionadora, a partir de una base de datos de contribuyentes. Se podría definir al SRI como una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Fue creado en vez de la antigua Dirección General de Rentas (hoy desaparecida). Su finalidad es la de consolidar una cultura tributaria en el país para poder inculcar en la sociedad el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias con el país que permiten el desarrollo del mismo.

La empresa KENNET está al día con sus obligaciones tributarias con la autoridad tributaria, otorgando una tranquilidad para seguir con su actividad por la cual fue constituida.

#### *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)*

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

KENNET cumple con todas las normas con respecto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS en cuanto a aportes personales de sus trabajadores así como también con los aportes patronales respectivos.

#### *El Ministerio de Relaciones Laborales*

Es una institución gubernamental que hace ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.

Los contratos con los trabajadores de KENNET están respaldados por el Ministerio de Relaciones Laborales, ya que se cumple con toda la normativa y todos los beneficios de ley que este manifiesta.

#### *El Ministerio de Salud Pública*

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, como autoridad sanitaria, ejerce la rectoría, regulación, planificación, gestión, coordinación y control de la salud pública ecuatoriana a través de la vigilancia y control sanitario, atención integral a personas, promoción y prevención, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología, articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho del pueblo ecuatoriano a la salud.

KENNET esta supervisado por el Ministerio de Salud Pública y por consiguiente cuenta con el Permiso de Funcionamiento respectivo. Además está sujeto a los Controles Sanitarios periódicos que éste realice; además cuenta con el permiso de funcionamiento, dicho documento es expedido

por la autoridad de salud competente al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas según el tipo de establecimiento y de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana. KENNET no cuenta con ninguna novedad y/o hallazgo en los controles periódicos que realiza la actividad competente.

#### 2.1.2.1.6. ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Proporcionan al analista financiero una herramienta para obtener información de los estados financieros. Señalan los puntos fuertes y débiles de un negocio. A continuación un análisis de las principales razones financieras de KENNET:

##### Capital de trabajo:

##### Activo Corriente - Pasivo Corriente

$$430.271 - 403.911 = 26.360$$

La compañía tiene un capital de trabajo adecuado está en capacidad de pagar sus compromisos a su vencimiento y al mismo tiempo satisfacer contingencias e incertidumbres puesto que le queda después de pagar sus obligaciones \$26.360 dólares.

##### Razón corriente:

##### Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\frac{430.271}{403.911} = 1.065$$

Para el año 2011 la empresa KENNET por cada dólar de obligación vigente contaba con \$1,065 dólares para respaldarla, es decir que del 100% de sus ingresos, el 93.89% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 6.10% le quedaban disponibles.

En el sector de la industria manufacturera, a la cual pertenece la empresa KENNET, la razón corriente tiene un promedio de \$1.97, es decir, que por cada dólar de obligación existe \$0.97 dólares para respaldarla; en conclusión podemos señalar que la compañía tiene un nivel aceptable de razón corriente y está dentro de los estándares normales de su sector económico<sup>8</sup>

#### Rentabilidad bruta:

#### Utilidad Operacional / Ventas Netas

$$\frac{20.090}{538.089} = 3.73\%$$

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados. El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de una empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

---

<sup>8</sup> Indicadores financieros 2011 – Superintendencia de Compañías.

La compañía presenta un porcentaje de rentabilidad en el desarrollo de su objeto social del 3.73% independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.

En el sector de la industria manufacturera la rentabilidad bruta tiene como máximo un 5.78% y un mínimo de -0.85% dando un promedio de 0.098%, es decir, que la empresa KENNET está dentro del rango del sector económico.<sup>9</sup>

#### Apalancamiento:

Total de Activo / Patrimonio

$$\frac{786.084}{343.228} = \frac{442.856}{786.084} = 2.29$$

La empresa tiene un apalancamiento del 2.29 mientras que el apalancamiento del sector económico, en el cual se desenvuelve KENNET, tiene de promedio 2.80. Este índice se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros. Dicho apoyo es procedente si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados; en ese caso, la rentabilidad del capital propio queda mejorada por este mecanismo llamado "efecto de palanca". En términos generales, en una empresa con un fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría

---

<sup>9</sup> Indicadores financieros 2011 – Superintendencia de Compañías.

absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.<sup>10</sup>

## 2.1.2.1.7. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. A continuación los estados financieros para el respectivo análisis:

### Estado de Situación

Es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, ya sea de una organización pública o privada, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable. Se formula de acuerdo con un formato y un criterio estándar para que la información básica de la empresa pueda obtenerse uniformemente como por ejemplo: posición financiera, capacidad de lucro y fuentes de fondeo.<sup>11</sup> A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias de KENNET con saldos al 31 de diciembre del año 2011:

---

<sup>10</sup> Indicadores financieros 2011 – Superintendencia de Compañías.

<sup>11</sup> <http://www.definicion.org>

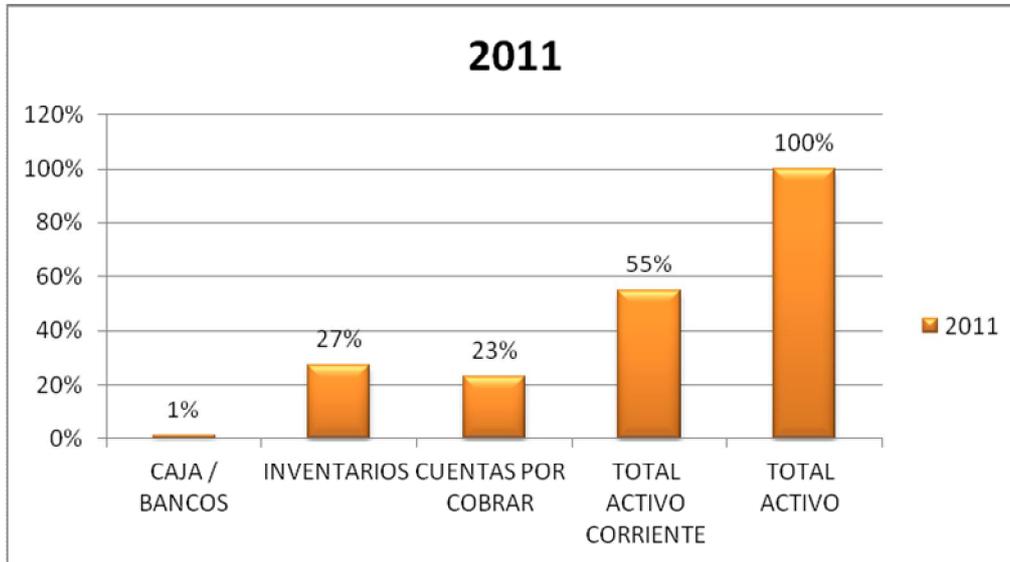
**Kennet**  
**Estado de Situación**

	<u>2010</u>	<u>2011</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>USD</u>	<u>USD</u>
CAJA / BANCOS	7.769	8.178
CUENTAS POR COBRAR	172.889	181.987
PROVISION INCOBRABLES	(7.340)	(7.727)
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR	12.374	13.025
PRODUCTO TERMINADO	199.117	209.598
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	4.480	4.715
OTROS ACTIVOS PAGADO POR ANTICIPADO	19.470	20.495
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<u>408.757</u>	<u>430.271</u>
<b>ACTIVO FIJO</b>		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<u>335.826</u>	<u>353.501</u>
<b>DIFERIDOS</b>		
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<u>2.196</u>	<u>2.312</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>746.780</u>	<u>786.084</u>
<u>PASIVO</u>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
PROVEEDORES	212.239	223.410
OBLIGACIONES FINANCIERAS	19.000	20.000
CTS Y DOCS X PAGAR	141.171	148.600
PASIVO CORRIENTE PROVISIONES	11.306	11.901
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<u>383.716</u>	<u>403.911</u>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	36.998	38.945
<b>TOTAL PASIVO</b>	<u>420.713</u>	<u>442.856</u>
<u>PATRIMONIO</u>		
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<u>326.066</u>	<u>343.228</u>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<u>746.780</u>	<u>786.084</u>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

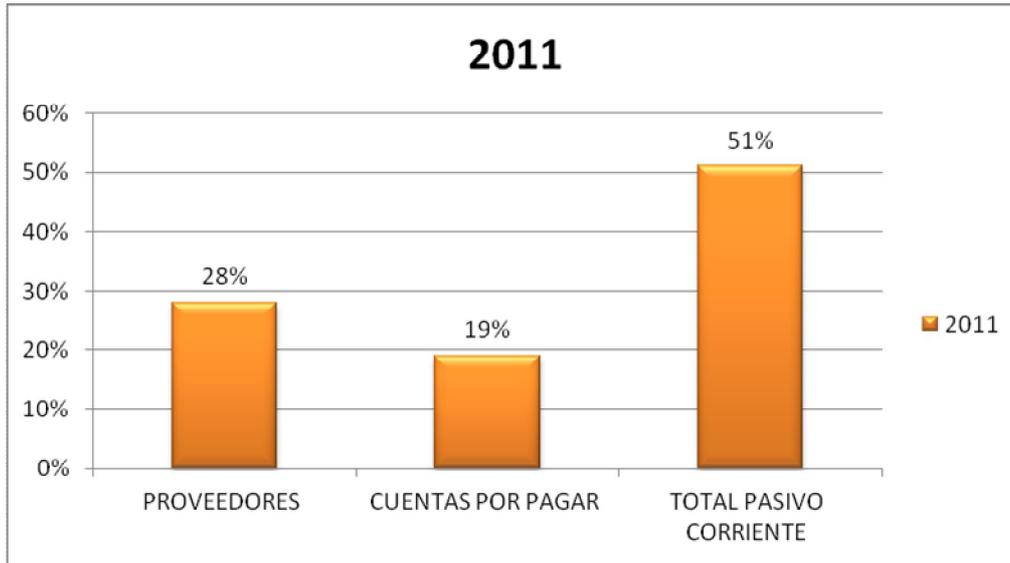
A continuación un análisis de las principales cuentas de la compañía:



Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

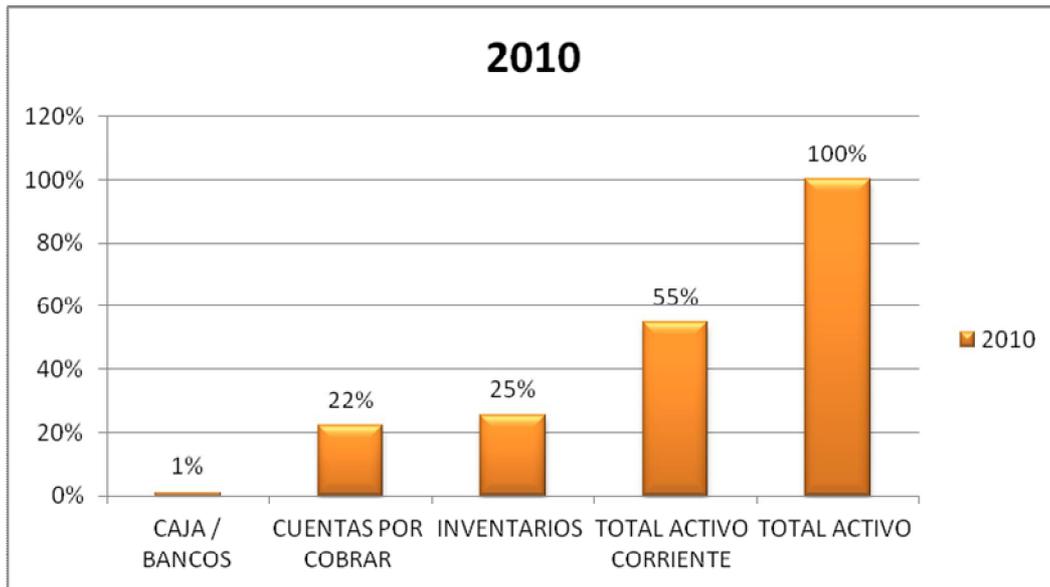
- El efectivo y sus equivalentes (caja y bancos) es del 1% con respecto al total de los activos, dicho porcentaje es saludable para la compañía puesto que este valor no debe ser muy representativo, no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando Rentabilidad alguna.
- La cartera de la compañía con relación al activo corriente total es del 23%, es decir, que aproximadamente la mitad de las ventas netas de la compañía es a crédito, esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas.



**Fuente: Kennet C.A**

**Elaborado por: Guillermo Valencia**

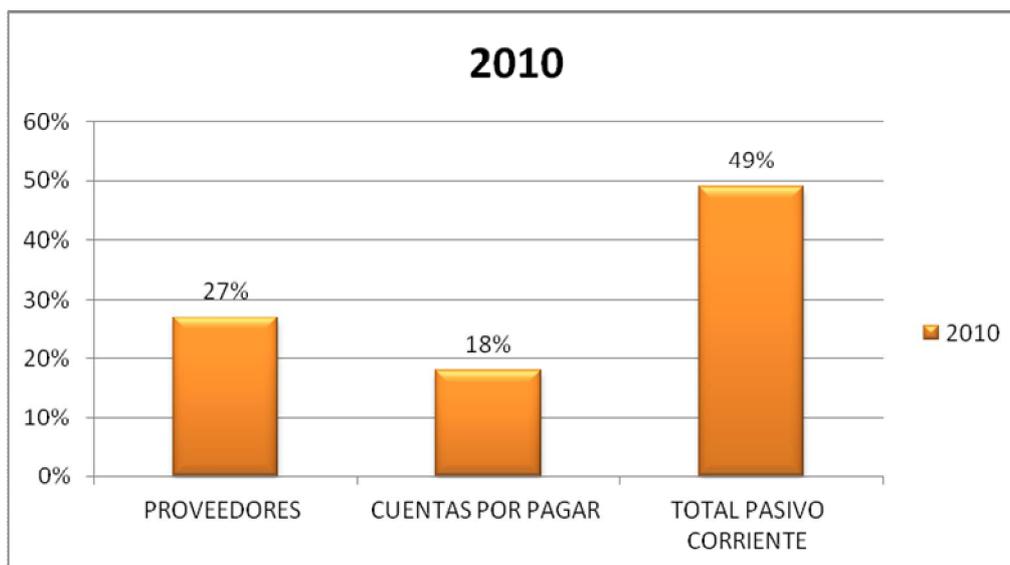
- Las cuentas por pagar a proveedores de la compañía representa un 28% del pasivo corriente total, lo que nos indica que existe un adecuado manejo de dicha cuenta que impide que la compañía no tenga a tiempo la materia prima para la producción del champiñón.



**Fuente: Kennet C.A**

**Elaborado por: Guillermo Valencia**

- El efectivo y sus equivalentes (caja y bancos) es del 1% con respecto al total de los activos, dicho porcentaje es saludable para la compañía puesto que este valor no debe ser muy representativo, no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna.
- La cartera de la compañía con relación al activo corriente total es del 22%, es decir, que aproximadamente la mitad de las ventas netas de la compañía es a crédito, esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas.



- Las cuentas por pagar a proveedores de la compañía representa un 27% del pasivo corriente total, lo que nos indica que existe un adecuado manejo de dicha cuenta que impide que la compañía no tenga a tiempo la materia prima para la producción del champiñón.

### Estado de Pérdidas y Ganancias

Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.<sup>12</sup> A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias de KENNET con saldos al 31 de diciembre de los años entre el 2010 y 2011:

<sup>12</sup> <http://www.definicion.org>

**Kennet**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**

	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>
<b>PRODUCCION</b>	267.798	265.146
<b>P.V.P</b>	4,8	5
<b>VENTAS BRUTAS</b>	1.285.429	1.325.732
<b>DEVOLUCIONES</b>	12.854	13.257
<b>VENTAS NETAS</b>	1.272.575	1.312.474
<b>COSTO DE VENTAS</b>	712.435	774.386
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	560.140	538.089
<b>TRANSPORTE MERCADERIA - FLETES</b>	135.121	140.751
<b>GASTO MANTENIMIENTO</b>	34.509	40.598
<b>GASTO VENTAS</b>	113.576	116.488
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	216.859	220.162
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	60.076	20.090
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	-	-
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-	-
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION</b>	60.076	20.090
<b>TRABAJADORES 15%</b>	9.011	3.013
<b>IMP RENTA 24%</b>	14.418	4.822
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>36.646</b>	<b>12.255</b>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

Del siguiente Estado de Pérdidas y Ganancias se puede argumentar que:

- Como se puede observar el costo de ventas de la compañía KENNET representa el 55% de las ventas totales generadas en el año 2010, presentando un incremento en el año 2011 llegando al 58%.
- En todos los gastos que se genera en la producción, venta y comercialización del producto, el que más resalta es el gasto administrativo siendo de un 17% con relación a las ventas totales generadas en el periodo 2011 y
- La utilidad bruta en ventas sufrió un decremento en el año 2011 de 3 puntos porcentuales

### Análisis Horizontal

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

### Estado de Situación

De acuerdo al balance de situación antes presentado podemos concluir que:

2. En el periodo 2011 hubo un incremento de los activos, pasivos y patrimonio de un 5% aproximadamente.
3. El total del pasivo es de un 44% con respecto al total de los activos en el periodo 2010 sufriendo un incremento del 5% en el periodo 2011.

### Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación se presenta el análisis de estado de pérdidas y ganancias:

**Kennet**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**

	<b>2.010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2.011</b>
<b>PRODUCCION</b>	267.798	1%	265.146
<b>P.V.P</b>	5		5
<b>VENTAS BRUTAS</b>	1.285.429	3,04%	1.325.732
<b>DEVOLUCIONES</b>	12.854	3,04%	13.257
<b>VENTAS NETAS</b>	1.272.575	3,04%	1.312.474
<b>COSTO DE VENTAS</b>	712.435	8,00%	774.386
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	560.140	<b>-4,10%</b>	538.089
<b>TRANSPORTE MERCADERIA - FLETES</b>	135.121	4,00%	140.751
<b>GASTO MANTENIMIENTO</b>	34.509	15,00%	40.598
<b>GASTO VENTAS</b>	113.576	2,50%	116.488
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	216.859	1,50%	220.162
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	60.076	<b>-33,44%</b>	20.090

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

Del siguiente Estado de Pérdidas y Ganancias se puede argumentar que:

- La producción en el 2011 sufrió un ligero decremento con respecto al año 2010 siendo este del -1%, sin embargo, la gerencia de la compañía determinó que es un valor no material.
- Un factor preocupante para la gerencia es el incremento en las devoluciones del producto siendo el aumento en un 3% con relación al año 2010; la gerencia cree que el porcentaje máximo de devolución debe ser del 1% anual.
- El principal factor que produce el incremento del 15% con respecto al año 2010 en del gasto de mantenimiento, es el mantenimiento correctivo que se le da a la maquinaria

actual de la compañía, este aspecto ocasiona que la calidad del champiñón baje y la capacidad de producción se ubique por debajo de los niveles establecidos.

- Todos los factores antes mencionados provoca que la rentabilidad de la compañía cayera un 33,44% entre el periodo 2010 – 2011.

#### 2.1.2.1.8. TECNOLOGIA ACTUAL

##### Maquinaria

Kennet cuenta con dos tractores un mediano y un grande, ambos con cargadora frontal, además de una maquinaria compostera autopropulsada. Estas maquinarias, especialmente a compostera y ahora la cargadora tienen problemas de falta de mantenimiento preventivo. No existe un departamento de mantenimiento, y en un cultivo de dos fases o multizona este departamento se vuelve muy importante ya que este sistema depende mucho de la maquinaria existente.

La maquina compostera que se utiliza en la actualidad es poco usada en las champiñoneras porque desintegra demasiado a la fibra del compost esto le hace muy corta la estructura del sustrato, especialmente al usado en la Kennet. De tal manera que el uso que se le da actualmente no es el apropiado.

En la fase II se cuenta con un solo montacargas y una línea de siembra; nuevamente al no existir en departamento de mantenimiento ponemos los procesos de cultivo en riesgo, hay que tomar en cuenta que la línea de siembra tiene más de 27 años funcionando y lo único que se hace es mantenimiento correctivo en el momento de dañarse

## Infraestructura

Las cámaras de pasteurización internamente no son aisladas, lo que complica mantener las temperaturas en la fase II del cultivo para mejorar el control y acondicionamiento del compost.

El caldero debe instalarse lo más cerca posible a dichas salas y su tubería debería ser aislada para no perder el calor, para tener un vapor de mejor calidad, bajar el consumo de diesel y por ende reducir costos.

El sistema de ventilación y aireación deja mucho que desear, no se encuentra instalado fijo y hermético y tiene un blower con capacidad para mover por lo menos un pie cubico por minuto por cada pie cuadrado de área de producción. El ducto del aire del exterior que va conectado al blower debe ser de lámina galvanizada, cilíndrica y hermética.

El cerramiento tanto de las cámaras de pasteurización, incubación y producción no cierran herméticamente por lo que genera que no se llegue a una capacidad de producción del 100%. Las instalaciones eléctricas se encuentran en un estado deplorable y es un eminente peligro.

### 2.1.2.1.9. ANALISIS FODA

El análisis FODA permitirá determinar sus cuatro elementos vitales los cuales son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante los cuales podremos determinar la situación actual de la empresa, obteniendo así un diagnostico exacto que permita identificar los puntos estratégicos para poder convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

## MATRIZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>
Reconocimiento del producto por su alta calidad y trayectoria
La marca Kennet tiene más de 40 años en el mercado ecuatoriano por lo que cuenta con una gran aceptación en el mercado.
La empresa cuenta con el asesoramiento del Ingeniero pionero en la producción de champiñón.
Nivel aceptable de endeudamiento de la empresa
Nivel bajo de morosidad con los proveedores

### OPORTUNIDADES

Excelente negociación con los clientes

Un plazo de cobro menor o igual de 20 días.

Capacidad de expansión de su infraestructura

Capacidad de inversión en maquinaria e infraestructura.

La construcción de la nueva vía del aeropuerto de Quito.

### DEBILIDADES

No se ha implementado un plan de promociones para cada canal de distribución

Falta de promoción y publicidad para difundir los champiñones Kennet

La empresa sólo cuenta con dos agentes de ventas.

La empresa no cuenta con un seguro contra siniestro, robo u otros riesgos a los que se encuentra expuesta la fabrica.

Falta de seguridad en la zona de despacho y almacenamiento del producto.

El 70% del personal de la empresa lleva más de 12 años trabajando en la misma.

Alto costo de mantenimiento correctivo de la maquinaria actual.

## AMENAZAS

Ingreso de nueva empresa con mejor tecnología

Escases de materia prima por razones externas que puedan afectar la productividad de la empresa.

Variación constante en los precios de la materia prima.

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### 3.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

##### Fase I: Elaboración del compost

El compost es el sustrato, producto de la actividad de fermentación de microorganismos en que se siembra la semilla o micelio del champiñón, esta fermentación parte de materias primas de subproductos de la agricultura o agroindustria.

Estos materiales proveen de carbohidratos y son la base estructural para el sustrato denominado compost, producto terminado que debe tener volumen y densidad. Los otros componentes que se utilizan enriquecen la mezcla de carbohidratos y proveen de nitrógeno que es un elemento fundamental en la cadena de formación de aminoácidos, proteínas y otros componentes importantes. Las proporciones o cantidades en que se mezclan estos insumos, materia prima y fertilizante están en función de su calidad y del resultado final que se persiga así como del volumen final que se requiera.

El proceso de composteo o fermentación aeróbica implica la saturación de humedad del sustrato base, sea este tamo de cereales u otro elemento y la adición progresiva de los restantes componentes (suplementos) que se decidan utilizar para la mezcla o formula a usarse.

El estiércol o gallinaza es un elemento indispensable, es la principal fuente de nitrógeno y de población de microorganismos que empiezan a multiplicarse en forma acelerada y los cuales son los responsables de la conversión de las materias primas a formas elaboradas, aptas para ser a su vez consumidas por el champiñón. La fermentación o composteo implica la generación de calor,

con temperaturas que deben pasar los 70 grados centígrados y con una frecuente oxigenación o aeración, para que los procesos bioquímicas que ocurran sean los deseados. Esto último se logra mediante frecuentes volteos al sustrato o compost, a los que de ser necesarios se debe realizar un ajuste de humedad.

De esta forma, en un lapso aproximado de 18 a 23 días, se logra los cambios físicos, biológicos y químicos que hacen del producto final un compost selectivo y apto para soportar una alta productividad de champiñones, y que a su vez no se vea fácilmente contaminado con otros microorganismos o contaminantes que afecten al potencial de producción del champiñón (*agáricos bisporus*). Una vez que el compost reúne ciertas características de color, olor, estructura, textura, humedad, pH, contenido de nitrógeno, cenizas, amoniaco etc.; está listo para pasar a la segunda fase del cultivo.



## Fase II: Cultivo de champiñones

La fase II abarca varias etapas o procesos sucesivos que van desde la llenada del compost o sustrato en la cama hasta la producción propiamente dicha.

### Llenado

El llenado implica la distribución uniforme del compost en camas superpuestas fijas en un ambiente cerrado o cámaras de cultivo en el sistema monozonal, en el que se llevara a cabo todo los procesos de cultivo o el llenado de cajones móviles y desarmables en el sistema plurizonal en el que estos cajones se moverán a otras áreas conforme evoluciona el cultivo.

### Pasteurización

Implica la terminación de todos los procesos de conversión física, química, y biológica y el gradual acondicionamiento del sustrato así como la eliminación de todo tipo de contaminantes, como larvas, esporas, insectos, hongos ajenos al agáricos bisporus etc. Que se encuentran tanto en el compost, como en el área en que se haya llenado dicho compost. Este proceso dura alrededor de 8 a 14 días y exige un seguimiento y control permanente y minucioso, el cual consiste en monitorear las temperaturas tanto del compost y del aire internamente de la cámara, manipulando la cantidad y calidad de aire u oxigenación que se debe introducir a la cámara para lograr el resultado deseado.

El éxito de esta fase depende no solo de la calidad y volumen del compost llenado, sino también del grado de equipamiento que dispone dicha cámara para una adecuada introducción y movimiento permanente de aire en todos los niveles de las camas, puesto que el proceso biológico que ocurre es dinámico y exigente en oxigenación.

## Siembra e incubación

Terminada la etapa de acondicionamiento al final de la pasteurización, se enfría gradualmente el compost, para inocular el micelio del champiñón (sembrar) a una temperatura aproximada de 26°C. En este periodo o proceso el compost es muy susceptible de contaminarse con plagas o enfermedades ajenas al cultivo, por lo que se debe tomar estrictas medidas sanitarias de prevención y control, tales como uso de herramientas desinfectadas, ingreso restringido a las cámaras, aplicación de insecticidas y fungicidas de contacto y biológico, etc.

La siembra se realiza mediante propagación vegetativa o sexual. Esto significa que no se utiliza “semilla” verdadera del hongo o esporas, sino que un sustrato tal como trigo, cebada, sorgo, etc. que ha sido inoculado el hongo *Agaricus Bisporus* o champiñón, es distribuido uniformemente en la superficie de las camas con el compost. Luego se mezcla uniformemente y se compacta la superficie del compost, para que la “semilla” quede en contacto con dicho compost. Este proceso de siembra puede ser mecánico o manual, luego de realizada esta labor se cubre las camas con plástico, para crear las condiciones adecuadas de temperatura y humedad altas, para que se inicie el crecimiento de las hifas o raicillas del hongo, proceso conocido como incubación o corrimiento del micelio.

Al cabo de aproximadamente 12 a 15 días el micelio del hongo habrá colonizado o invadido por completo el compost, encontrándose de esta manera la cámara de cultivo lista para el proceso de cobertura.

## Cobertura

Los hongos o champiñones no crecen directamente sobre la superficie del compost, sino que requieren una capa intermedia o cobertura, que normalmente puede ser un suelo orgánico o turba,

con alta una capacidad de retención de humedad así como un alto intercambio gaseoso. Esta capa es distribuida uniformemente en la superficie del compost ya colonizado con el micelio del champiñón. Al cabo de aproximadamente de 6 a 7 días que dicho micelio a crecido en la capa de cobertura, se procede entonces a inducir la formación y crecimiento de los hongos, mediante cambios en el ambiente de las camas, como reduciendo la temperatura, aumentando la aireación y oxigenación, reduciendo niveles de CO<sub>2</sub>, regando intensivamente la capa de cobertura, etc. De esta forma se logra la formación de los primordios de los hongos, que al cabo de 10 o 12 de esta inducción, estarán listos para ser cosechados.



### Cosecha

La calidad de la cosecha, en cuanto a tamaño y número de champiñones o kilos por metro cuadrado o libras por pie cuadrado a ser cosechados, que dará el rendimiento final, dependerá de la calidad de compost y del seguimiento preciso y estricto control de los parámetros para todas y cada una de las etapas del cultivo. Si todo el proceso ha sido técnicamente manejado, se obtendrán varias cosechas u “oleadas” de champiñones, a intervalos de siete días. Hay que tomar en cuenta que las primeras dos oleadas constituyen más del 50% del rendimiento final. La

cosecha o recolección se realiza en forma manual cada cosechadora debe tener dos bandejas plásticas con su respectivo porta bandejas, su basurero y su pequeño cuchillo. Los champiñones son removidos (arrancados) de las camas realizando delicadamente un giro antes de arrancarlos y antes que el sombrero se abra. En esta etapa de desarrollo los champiñones pueden tener de 1 a 2.5 pulgadas de diámetro. Una vez removidos de las camas se corta el tallo dejando solamente un centímetro del mismo en el momento que se cosecha. Luego se procede a clasificarlos, de acuerdo a su tamaño en tres categorías A, B y C, donde A son los grandes, B los medianos y C los pequeños, de los cuales más del 85% son del tamaño A y B. Al cabo de 4 a 5 semanas, el rendimiento se reduce drásticamente, por lo que se procede al vaciado del compost de la cámara, para iniciar un nuevo ciclo de cultivo.

### Fase III: Pos – cosecha

Una vez terminada la cosecha y en lapsos no menores a 15 minutos de haber sido recolectados los champiñones deben ser transportados a un cuarto frío, para impedir el deterioro de la calidad, es decir para “extraer el calor del campo”.

Si no tomamos ciertas medidas, los champiñones se conservarán pocos días. Si la temperatura es muy elevada, la calidad se deteriora rápidamente, los champiñones se ablandan, se oscurecen y se abren. Para impedir el deterioro de la calidad, hay que evitar dañarlos en lo posible, no tocarlos inútilmente en la cosecha, pesaje, evitando la manipulación innecesaria, inapropiada.

No exponerlos durante mucho tiempo a una corriente fuerte de aire seco. Inmediatamente después de la cosecha, enfriarlos a 2°C. Estas medidas permiten prolongar la conservación en fresco por algunos días. Estos días son muy importantes porque: los champiñones tendrán mejor

calidad cuando lleguen al consumidor; pueden alcanzarse puntos de venta más lejanos y de esta manera se suministra al cliente, o la industria de procesamiento o transformación, una materia prima de mejor calidad.

Para aprovechar al máximo las ventajas de la refrigeración, será necesario conservarlos en frío hasta que lleguen al consumidor. Esto implica: conservación en una cámara fría en la plantación, transporte en vehículo refrigerado, etc., es decir, estamos hablando de una cadena de frío.



### 3.2. CAPACIDAD Y RENDIMIENTO ACTUAL DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción o capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos. La capacidad y rendimiento de producción actual de la KENNET es de:

**Kennet  
Producción**

<b>AÑO 2011</b>	
Área producción m <sup>2</sup>	27.872,00
Rendimiento kg/m <sup>2</sup>	10,57
Kg producidos	294.607,04
Kg perdida frigorífico	29.460,70
Total producido Kg	265.146,34

**Fuente: Kennet C.A  
Elaborado por: Guillermo Valencia**

### 3.3. COSTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios; se consideran aquí los pagos a los factores de la producción: al capital, constituido por los pagos al empresario (intereses, utilidades, etc.), al trabajo, pagos de sueldos, salarios y prestaciones a obreros y empleados así como también los bienes y servicios consumidos en el proceso productivo (materias primas, combustibles, energía eléctrica, servicios, etc.). A continuación el cálculo del costo de ventas de la empresa KENNET:

**Kennet  
Costos**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>2.011</b>
INV INICIAL MP	108.279
COMPRAS MP	587.866
INV FINAL MP	142.750
COSTO MP UTILIZADA	553.396
MANO OBRA	212.430
INV INICIAL PP	115.993
INV FINAL PP	124.229
COSTO PRODUCCION	757.590
INV INICIAL PT	50.214
INV FINAL PT	33.418
COSTO DE VENTAS	774.386
COSTO FIJO	260.760

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

### 3.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ( $IT = CT$ ). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto. Una de las formas de calcular el punto de equilibrio es usando la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CostoFijo}{1 - \frac{CostoVariable}{VentasTotales}}$$

<b>Datos</b>	
<b>Costos Fijos</b>	418.403,16
<b>Costos Variables</b>	99.631,76
<b>Ventas totales</b>	1.312.474,36

$$PE = \frac{260.760}{1 - \frac{774.386}{1'312.474}}$$

$$PE = 645.361.85 \text{ USD}$$

La compañía debe cumplir con ventas anuales de USD\$ 645.361 para cubrir sus costos; valores mayores a los descritos vendrían hacer su utilidad. En el periodo 2011 la compañía registró USD\$ 1'325.732 de ventas totales cubriendo sus costos.

Otra manera de calcular el punto de equilibrio de la compañía es determinando cuántos kilogramos de champiñones debe vender anualmente para cubrir sus costos usando la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

<b>Datos</b>	
<b>Costos Fijos</b>	260.760
<b>Costos Variables Unitarios</b>	2.66
<b>Precio de venta</b>	5

La compañía debe producir anualmente un promedio de 111.435.89 kg al año para cubrir sus costos; en el periodo 2011 KENNET produjo 265.146 kg anuales siendo un 48% adicional a pesar de tener problemas con la maquinaria e infraestructura.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA

#### 4.1. REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES

A continuación se detalla las necesidades de la compañía en las diferentes etapas de producción:

En la fase I:

- Kennet C.A cuenta con dos tractores y una compostera, dichas maquinas no han tenido un mantenimiento adecuado por lo que se encuentra en condiciones deplorables.
- Creación de un departamento de mantenimiento.

En la fase II:

- Aislación de las cámaras de pasteurización e incubación
- Instalación adecuada del caldero
- Tuberías de vapor aisladas
- Sistema de ventilación y aireación debe ser instalado fijo y herméticamente.
- La instalación de blower (ventiladores centrífugos) de mayor capacidad.
- Adquisición de un nuevo montacargas
- Adquisición de una mezcladora para preparar peat moss (capa de cobertura)

En la fase III:

- Arreglo de las instalaciones eléctricas de la fase III
- Adquisición de lámparas fluorescente y luminarias

- Instalación de nuevas puertas en las cámaras de producción para lograr un cierre hermético de las mismas.
- Instalación de un sistema de aire acondicionado, calefacción y humidificación
- Instalación de ductos de aireación interna en cada cámara de producción
- Adquisición de herramientas y escaleras adecuadas para el departamento de cosecha.
- Cambio de techo y aislamiento del mismo en las cámaras de cultivos

Con todas estas adecuaciones y adquisiciones la compañía espera incrementar su promedio de rendimiento de Kilogramo por m<sup>2</sup> de 10 a 13 kg/m<sup>2</sup> teniendo un incremento al final del proyecto del 18%, llegando a una producción total en el último año del proyecto de 348.400 kg anuales.

#### 4.2. PRESUPUESTO DE MODERNIZACIÓN

A continuación el presupuesto para la modernización de la empresa KENNET:

<b>Inversión</b>	<b>Unidad medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Activos Fijos</b>				
<b>Propiedad, planta y equipo</b>				
Tractor	unidad	1	38.000	38.000
Compostera	unidad	1	45.000	45.000
Montacargas	unidad	1	20.953	20.953
Sistema de aire acondicionado	unidad	7	7.510	52.570
Blower (ventiladores centrífugos)	unidad	4	1.000	4.000
Sistema de iluminación cámara cultivo	unidad	8	530	4.240
Puertas herméticas cámaras producción	unidad	8	990	7.920
Ductos de aireación	unidad	8	300	2.400
Aislación en cámaras	m <sup>2</sup>	1600	16,50	26.400
Instalación adecuada caldero	unidad	1	800,00	800
Arreglo instalaciones eléctricas	unidad	1	-	52.677
Aislamiento tuberías de vapor	unidad	2000	16,50	33.000
Cambio de techos cámara de cultivo	unidad	1		9.946
Galpón 1	m <sup>2</sup>	115	9,21	1.062
Galpón 2	m <sup>2</sup>	105	2,30	241
Galpón 2		103	9,21	948
Galpón 3	m <sup>2</sup>	105	9,21	967
Galpón 3		103	9,21	948
Galpón 4	m <sup>2</sup>	206	9,21	1.897
Galpón 5	m <sup>2</sup>	206	9,21	1.897
Galpón 6	m <sup>2</sup>	103	9,21	948
Galpón 6	m <sup>2</sup>	112	9,21	1.034
Subtotal				122.824
<b>Total propiedad, planta y equipo</b>				<b>297.907</b>
<b>Capital de trabajo</b>				<b>26.359</b>
<b>Activo Intangible</b>				
<b>Publicidad</b>				<b>12.000</b>
<b>Total de la inversión</b>				<b>336.266</b>

Fuente: Kennet C.A  
Elaborado por: Guillermo Valencia

Todo lo detallado en el presupuesto es lo que necesita la compañía para poder incrementar su capacidad de producción sin tener que aumentar más cámaras de producción; adquiriendo todo lo detallado la empresa bajaría costos y no existiría el gasto de mantenimiento correctivo sino solo el preventivo.

## **CAPITULO V**

### **EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN.**

#### **5.1. PRESUPUESTO**

##### **5.1.1. PRESUPUESTO DE INGRESO**

En el ámbito de la economía, el concepto de ingresos es sin duda uno de los elementos más esenciales y relevantes con los que se puede trabajar. Entendemos por ingresos a todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal. En términos más generales, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia.<sup>13</sup> A continuación el presupuesto proyectado a 6 años de la compañía KENNET:

---

<sup>13</sup> [http://es.mimi.hu/economia/ingresos\\_fiscales.html](http://es.mimi.hu/economia/ingresos_fiscales.html)

## Kennet Presupuesto de Ingreso

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
<b>Área de producción m<sup>2</sup></b>	27.872	27.872	27.872	27.872	27.872	27.872	27.872
<b>Rendimiento kg/m<sup>2</sup></b>	10,57	10,78	11,00	11,22	11,44	11,67	12,50
<b>Kg producidos</b>	294.607	300.499	306.509	312.639	318.892	325.270	348.400
<b>Kg perdida frigorífico</b>	29.461	30.050	30.651	31.264	31.889	32.527	34.840
<b>Total producido Kg</b>	265.146	270.449	275.858	281.375	287.003	292.743	313.560
<b>Costo anual</b>	774.386	758.898	743.720	728.845	714.269	699.983	685.984
<b>Costo kg</b>	3	3	3	3	2	2	2
<b>P.V.P</b>	5	5	5	5	5	5	5
<b>Subtotal ingresos</b>	1.325.732	1.352.246	1.379.291	1.406.877	1.435.015	1.463.715	1.567.800
<b>Devoluciones</b>	13.257	13.522	13.793	14.069	14.350	14.637	15.678
<b>Total ingresos</b>	<b>1.312.474</b>	<b>1.338.724</b>	<b>1.365.498</b>	<b>1.392.808</b>	<b>1.420.665</b>	<b>1.449.078</b>	<b>1.552.122</b>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

### 5.1.2. PRESUPUESTO DE COSTOS

El costo de venta es el costo en que se incurre para comercializar un bien, o para prestar un servicio.<sup>14</sup> A continuación el costo de ventas proyectado a 6 años de la compañía KENNET:

<sup>14</sup> <http://es.mimi.hu/economia/>

**Kennet**  
**Presupuesto de Costos**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
INV INICIAL MP	106.113	103.991	101.911	99.873	97.876	95.918
COMPRAS MP	576.109	564.587	553.295	542.229	531.384	520.757
INV FINAL MP	139.895	137.097	134.355	131.668	129.034	126.454
<i>COSTO MP UTILIZADA</i>	542.328	531.481	520.851	510.434	500.226	490.221
MANO OBRA	208.182	204.018	199.938	195.939	192.020	188.180
INV INICIAL PP	113.673	111.400	109.172	106.988	104.849	102.752
INV FINAL PP	121.744	119.309	116.923	114.585	112.293	110.047
<i>COSTO PRODUCCION</i>	742.438	727.590	713.038	698.777	684.802	671.105
INV INICIAL PT	49.210	48.225	47.261	46.316	45.389	44.482
INV FINAL PT	32.750	32.095	31.453	30.824	30.208	29.603
<b>COSTOS VARIABLES</b>	1.021.282	1.011.351	1.001.830	992.712	983.996	975.677
<b>COSTOS FIJOS</b>	264.586	268.498	272.500	276.595	280.786	285.076

Fuente: Kennet C.A  
Elaborado por: Guillermo Valencia

### 5.1.3. DEPRECIACIÓN

La depreciación, por concepto, consiste en reconocer de una manera racional y ordenada el valor de los bienes a lo largo de su vida útil estimada con anterioridad con el fin de obtener los recursos

necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva del ente público.<sup>15</sup> A continuación la depreciación proyectada a 6 años de inversión:

### Kennet Depreciación

	Costo	Vida útil	Uso Compañía	Valor Residual %	Depreciación
<b>Activos Fijos</b>					
<i>Propiedad, planta y equipo</i>					
Tractor	38.000	20,000 h	1680 h	10%	3.800
Compostera	45.000	20,000 h	1200 h	10%	4.500
Montacargas	20.953	15,000 h	1200 h	10%	2.095
Sistema de aire acondicionado	52.570	10 años	8 años	10%	5.257
Blower (ventiladores centrífugos)	4.000	10 años	8 años	10%	400
Sistema de iluminación cámara cultivo	4.240	10 años	7 años	10%	424
Puertas herméticas cámaras producción	7.920	10 años	8 años	5%	396
Ductos de aireación	2.400	10 años	8 años	5%	120
Aislación en cámaras	26.400	10 años	10 años	5%	1.320
Instalación adecuada caldero	800	20 años	20 años	5%	40
Arreglo instalaciones eléctricas	52.678	20 años	20 años	5%	2.634
Aislamiento tuberías de vapor	33.000	20 años	20 años	5%	1.650
Estructura Metálica (techo)	9.946	20 años	20 años	5%	497
<b>Total activos fijos</b>	<b>297.907</b>				<b>23.134</b>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

### Kennet Amortización Activos Intangibles

	Valor	Amortización
<b>Activos Intangibles</b>		
Publicidad	12.000	2.400
<b>TOTAL</b>	<b>12.000</b>	<b>2.400</b>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

<sup>15</sup> <http://es.mimi.hu/economia/>

#### 5.1.4. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PROYECTO

Desde el punto de vista financiero, se entiende por amortización, el reembolso gradual de una deuda. La obligación de devolver un préstamo recibido de un banco es un pasivo, cuyo importe se va reintegrando en varios pagos diferidos en el tiempo. La parte del capital prestado (o principal) que se cancela en cada uno de esos pagos es una amortización. A continuación se presentan los valores amortizados dentro de un plazo de 5 años del préstamo incurrido para realizar la modernización de la KENNET:

**Kennet**  
**Tabla de amortización proyectada – Escenario A**

<b>Año</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Cuota</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo final</b>
<b>0</b>	297.907				
<b>1</b>	250.820	78.084	47.087	30.997	250.820
<b>2</b>	198.181	78.084	52.640	25.444	198.181
<b>3</b>	139.333	78.084	58.847	19.236	139.333
<b>4</b>	79.313	78.084	65.787	12.296	85.026
<b>5</b>	6.447	78.084	73.486	4.538	-

Fuente: Kennet C.A  
Elaborado por: Guillermo Valencia

**Kennet**  
**Tabla de amortización proyectada – Escenario B**

<b>Año</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Cuota</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo final</b>
<b>0</b>	186.706				
<b>1</b>	157.023	48.641	29.683	18.958	157.023
<b>2</b>	123.927	48.641	33.096	15.544	123.927
<b>3</b>	87.025	48.641	36.902	11.738	87.025
<b>4</b>	45.879	48.641	41.146	7.494	45.879
<b>5</b>	4.053	48.641	45.878	2.763	-

## 5.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### 5.2.1. FLUJO DE FONDOS

El flujo de fondos muestra las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido.

El propósito del flujo de fondos presupuestado es mostrar de donde provendrán los ingresos y cómo se usarán esos fondos. El flujo de caja sólo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.

#### 5.2.1.1. DEL PROYECTO PURO

El siguiente cuadro presenta los flujos de fondos del proyecto, dónde se asume que los recursos son propios:

## Kennet – Flujo de Fondos del Proyecto Puro

	<b>Sin proyecto</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>	<b>ANO 6</b>
Ingresos		1.338.724	1.365.498	1.392.808	1.420.664	1.449.078	1.552.122
(-) Costo de ventas		1.021.282	1.011.351	1.001.830	992.712	983.996	975.677
(-) Costo fijo		264.586	268.498	272.500	276.595	280.786	285.076
(-) Depreciaciones		23.134	23.134	23.134	23.134	23.134	23.134
(-) Amortizaciones		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
(-) Intereses		-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad bruta</b>		<b>29.723</b>	<b>62.515</b>	<b>95.345</b>	<b>128.223</b>	<b>161.162</b>	<b>268.236</b>
(-) 15% Trabajadores		4.458	9.377	14.302	19.233	24.174	40.235
<b>(=) Utilidad Antes de Impuesto</b>		<b>25.265</b>	<b>53.138</b>	<b>81.043</b>	<b>108.990</b>	<b>136.988</b>	<b>228.001</b>
(-) 25% Imp. Renta		6.316	13.285	20.261	27.247	34.247	57.000
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>18.948</b>	<b>39.854</b>	<b>60.782</b>	<b>81.742</b>	<b>102.741</b>	<b>171.000</b>
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		25.534	25.534	25.534	25.534	25.534	25.534
(-) Inversión Inicial	309.907						
(-) (Capital Trabajo)	26.360	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de Activos	-	-	-	-	-	-	-
(-) Reinversiones	-	-	-	-	-	-	-
(+) Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	26.360
(+) Valor Residual	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de Capital	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Flujo neto de fondos con proyecto</b>	<b>(336.267)</b>	<b>44.482</b>	<b>65.387</b>	<b>86.316</b>	<b>107.276</b>	<b>128.274</b>	<b>222.893</b>
(-) Beneficios netos sin proyecto		12.255	12.255	12.255	12.255	12.255	12.255
<b>(=) Flujo neto incremental</b>	<b>(336.267)</b>	<b>32.227</b>	<b>53.132</b>	<b>74.061</b>	<b>95.021</b>	<b>116.020</b>	<b>210.639</b>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

## 5.2.1.2. DEL INVERSIONISTA

El siguiente cuadro refleja el flujo de fondos del inversionista en los escenarios planteados:

### Kennet – Flujo de Fondos del Inversionista – Escenario A

	Sin proyecto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos		1.338.724	1.365.498	1.392.808	1.420.664	1.449.078	1.552.122
(-) Costo variable		1.021.282	1.011.351	1.001.830	992.712	983.996	975.677
(-) Costo fijo		264.586	268.498	272.500	276.595	280.786	285.076
(-) Depreciaciones		23.134	23.134	23.134	23.134	23.134	23.134
(-) Amortizaciones		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	-
(-) Intereses		-	30.997	25.444	19.236	12.296	4.538
<b>(=) Utilidad bruta</b>		<b>27.323</b>	<b>29.118</b>	<b>67.501</b>	<b>106.587</b>	<b>146.466</b>	<b>263.698</b>
(-) 15% Trabajadores		4.098	4.368	10.125	15.988	21.970	39.555
<b>(=) Utilidad Antes de Impuesto</b>		<b>23.225</b>	<b>24.750</b>	<b>57.376</b>	<b>90.599</b>	<b>124.496</b>	<b>224.144</b>
(-) 25% Imp. Renta		5.806	6.188	14.344	22.650	31.124	56.036
<b>(=) Utilidad Neta</b>		<b>17.418</b>	<b>18.563</b>	<b>43.032</b>	<b>67.949</b>	<b>93.372</b>	<b>168.108</b>
(+) Depreciaciones	-	23.134	23.134	23.134	23.134	23.134	23.134
(+) Amortizaciones		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	-
(-) Inversión Inicial	309.907	-	-	-	-	-	-
(-) (Capital Trabajo)	26.360	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de Activos	-	-	-	-	-	-	-
(-) Reinversiones	-	-	-	-	-	-	-
(+) Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	26.360
(+) Valor Residual	-	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamo	297.907	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de Capital	-	-	47.087	52.640	58.847	65.787	73.486
<b>(=) FLUJO NETO DE FONDOS CON PROYECTO</b>	<b>(38.360)</b>	<b>42.952</b>	<b>(2.990)</b>	<b>15.926</b>	<b>34.635</b>	<b>53.118</b>	<b>144.115</b>
(-) BENEFICIOS NETOS SIN PROYECTO		12.255	12.255	12.255	12.255	12.255	12.255
<b>(=) FLUJO NETO INCREMENTAL</b>	<b>(38.360)</b>	<b>30.697</b>	<b>(15.245)</b>	<b>3.671</b>	<b>22.380</b>	<b>40.863</b>	<b>131.860</b>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

## Kennet – Flujo de Fondos del Inversionista – Escenario B

	Sin proyecto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Ingresos</b>		1.338.724	1.365.498	1.392.808	1.420.664	1.449.078	1.552.122
(-) Costo variable		1.021.282	1.011.351	1.001.830	992.712	983.996	975.677
(-) Costo fijo		264.586	268.498	272.500	276.595	280.786	285.076
(-) Depreciaciones		23.134	23.134	23.134	23.134	23.134	23.134
(-) Amortizaciones		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	
(-) Intereses		-	18.958	15.544	11.738	7.494	2.763
(=) Utilidad bruta		<b>27.323</b>	<b>41.157</b>	<b>77.400</b>	<b>114.085</b>	<b>151.268</b>	<b>265.473</b>
(-) 15% Trabajadores		4.098	6.174	11.610	17.113	22.690	39.821
(=) Utilidad Antes de Impuesto		<b>23.225</b>	<b>34.984</b>	<b>65.790</b>	<b>96.972</b>	<b>128.578</b>	<b>225.652</b>
(-) 24% Imp. Renta		5.806	8.746	16.448	24.243	32.144	56.413
(=) Utilidad Neta		<b>17.418</b>	<b>26.238</b>	<b>49.343</b>	<b>72.729</b>	<b>96.433</b>	<b>169.239</b>
(+) Depreciaciones	-	23.134	23.134	23.134	23.134	23.134	23.134
(+) Amortizaciones		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	-
(-) Inversión Inicial	321.907	-	-	-	-	-	-
(-) (Capital Trabajo)	26.360	-	-	-	-	-	-
(+) Venta de Activos	-	-	-	-	-	-	-
(-) Reinversiones	-	-	-	-	-	-	-
(+) Recuperación Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	26.360
(+) Valor Residual	-	-	-	-	-	-	-
(+) Préstamo	186.706	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de Capital	-	-	29.683	33.096	36.902	41.146	45.878
(=) FLUJO NETO DE FONDOS CON PROYECTO	(161.560)	<b>42.952</b>	<b>22.089</b>	<b>41.780</b>	<b>61.360</b>	<b>80.820</b>	<b>172.854</b>
(-) BENEFICIOS NETOS SIN PROYECTO		12.255	12.255	12.255	12.255	12.255	12.255
(=) FLUJO NETO INCREMENTAL	(161.560)	<b>30.697</b>	<b>9.834</b>	<b>29.525</b>	<b>49.105</b>	<b>68.566</b>	<b>160.600</b>

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

### 5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

El estudio de evaluación económica - financiera es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad, inversión de un proyecto. Esto sirve para ver si la inversión propuesta será financieramente rentable.

#### 5.3.1. ANÁLISIS DEL PROYECTO PURO

##### 5.3.1.1. DETERMINACIÓN DE LAS TASAS DE DESCUENTO

Para la determinación de la tasa de descuento para el proyecto se asume que todos los recursos son propios y que están asociados al costo de oportunidad. Adicionalmente que tiene una prima de riesgo como muestra en el siguiente cuadro:

<b>Tasa de descuento del proyecto</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Rentabilidad a largo plazo (bonos)	7%
Prima de riesgo	2%
Tasa de descuento del proyecto	9%

Un proyecto siempre a largo plazo se debe comparar con una tasa de interés a largo plazo, por esta razón se consideró la tasa de rendimiento de los bonos del estado por ser una inversión

segura; mas una prima de riesgo que representa la probabilidad de que se pueda cumplir, obteniendo un 9% de tasa de descuento del proyecto.

### 5.3.1.2. VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO PURO

El valor presente neto (VPN) es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El valor presente neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor de la inversión. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del valor presente neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor<sup>16</sup>

El VAN determina en qué medida el inversionista es más rico o más pobre; su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+k)^t} - I_0$$

---

<sup>16</sup>

[Http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:M4ALzpRNli4J.www.pymwsfuturo.com/vpneto.htm+valor+actual+neto&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:M4ALzpRNli4J.www.pymwsfuturo.com/vpneto.htm+valor+actual+neto&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec)

Donde:

$V_t$	Valores actuales del flujo de caja
$k$	Tasa de descuento
$I_0$	Inversión inicial
$t$	# de periodos considerados

Cálculo – Escenario A:

<b>Inv. inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>(348.267)</b>	32.227	53.132	74.061	95.021	116.020	210.639

El resultado del VAN es de \$ 51.526 un valor positivo mayor a 0, lo que indica que si se debe invertir en el proyecto.

### 5.3.1.3. TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación del negocio y se expresa en porcentaje.

La evaluación de los proyectos de inversión se hace con base en la tasa interna de retorno, toma como referencia la tasa de descuento. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues se estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se

reinvertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la TIR es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues se estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Para el cálculo de la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

$$TIR = \left( \frac{FE}{(1+K)^1} \right) + \left( \frac{FE}{(1+K)^2} \right) + \left( \frac{FE}{(1+K)^n} \right) - INVERSIÓN$$

Donde:

<b>FE</b>	Flujos netos de efectivo del periodo
<b>k</b>	Valores porcentuales

Cálculos:

<b>Inv. inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>(348.267)</b>	32.227	53.132	74.061	95.021	116.020	210.639

TIR= 13%

Tasa de descuento= 9%

La tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad o tasa de descuento, por lo tanto el proyecto es rentable, y se debe realizar la inversión.

#### 5.3.1.4. RELACIÓN BENEFICIO – PROYECTO PURO

La relación beneficio – costo compara el valor actual de los ingresos proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es cero, la relación beneficio – costo será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero, la relación será mayor que uno, y si el VAN es negativo, esta será menor que uno<sup>17</sup>.

Para la obtención de esta relación se considera todos los ingresos que generará el proyecto vs los egresos del mismo. La fórmula es la siguiente:

$$RB / C = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{IT}{(1+i)^n}}{\sum_{i=0}^n \frac{ET}{(1+i)^n}}$$

Donde:

IT= Ingresos totales

I= tasa de descuento

n= número de periodos

ET= Egresos totales

A continuación todos los flujos de ingreso y egreso del proyecto y el resultado obtenido:

---

<sup>17</sup> NASSIR Sapag Chain, proyectos e inversión formulación y evaluación, primera edición pág. 256

INGRESOS							
DETALLE	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS	297.907	1.338.724	1.365.498	1.392.808	1.420.664	1.449.078	1.552.122
FLUJO DE CAJA		1.040.817	1.365.498	1.392.808	1.420.664	1.449.078	1.552.122
ACTUALIZADOS		1.040.817	1.149.313	1.075.504	1.006.435	1.219.660	1.306.390
VA	5.335.261						

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

EGRESOS							
DETALLE	0	1	2	3	4	5	6
(-) Costo de ventas	-	1.021.282	1.011.351	1.001.830	992.712	983.996	975.677
(-) Costo fijo	-	264.586	268.498	272.500	276.595	280.786	285.076
(-) 15% Trabajadores	-	4.458	9.377	14.302	19.233	24.174	40.235
(-) 25% Imp. Renta	-	6.316	13.285	20.261	27.247	34.247	57.000
(-) (Capital Trabajo)	26.360	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA		1.296.642	1.302.511	1.308.893	1.315.789	1.323.203	1.357.988
ACTUALIZADOS		1.296.642	1.096.298	1.010.705	932.138	859.991	809.724
VA	4.892.766						
R/C	1,09						

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

Después de realizar la sustitución de los valores en la formula antes vista tenemos un resultado de **RB/C=1.09**; es decir que a 1 por lo que se considera el punto de vista del inversionista la relación refleja que por cada dólar invertido se obtiene \$0.09 ctvs. De ganancia, por tanto es factible invertir en el proyecto.

## 5.3.2. ANÁLISIS DEL INVERSIONISTA

### 5.3.2.1. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Para el establecimiento de la tasa de descuento para el inversionista se consideró el costo promedio ponderado de capital (CPPC), donde interviene el financiamiento propio, el costo de los recursos propios, financiamiento mediante préstamo, el interés del préstamo, el interés del préstamo y el impacto que tiene en los impuestos el apalancamiento financiero, como se presenta en la siguiente fórmula:

$$\text{CPPC} = (r1 * p1) + (r2 * p2) * (1 - t \text{ imp.})$$

Donde:

<b>TASA DE DESCUENTO DEL INVERSIONISTA</b>		
<b>r1</b>	% Capital propio	20%
<b>p1</b>	Costo recurso propio	9%
<b>r2</b>	% crédito	80%
<b>p2</b>	Tasa de interés préstamo	11.36%
<b>T imp.</b>	Tasa impositiva	36.25%

Cálculos:

$$CPPC = (0.2 * 0.09) + (0.80 * 0.1136) * (1 - 0.3625)$$

$$CPPC = 6.94\%$$

La tasa de descuento del inversionista es de 6.94%, este es el resultado obtenido mediante la aplicación de la fórmula del costo promedio ponderado de capital.

### 5.3.2.2. VALOR ACTUAL NETO

A continuación se presenta el cálculo del VAN del inversionista en los diferentes escenarios:

Escenario A:

<b>Inv. inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>(50.360)</b>	30.697	(15.245)	3.671	22.380	40.863	131.860

El resultado del VAN es de \$ 102.506, lo cual indica que el inversionista al invertir en el proyecto obtendrá beneficios por ser un proyecto rentable, por lo tanto es conveniente realizar.

Escenario B:

<b>Inv. inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>(161.560)</b>	30.697	9.834	29.525	49.105	68.566	160.600

El resultado del VAN es de \$ 93. 831 un valor positivo mayor a 0, lo que indica que si se debe invertir en el proyecto.

### 5.3.2.3. TASA INTERNA DE RETORNO

Calculo escenario A:

<b>Inv. inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>(50.360)</b>	30.697	(15.245)	3.671	22.380	40.863	131.860

TIR= 37%

Tasa de descuento= 6.94%

La tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento, por lo cual es viable para el inversionista invertir en el proyecto.

Calculo escenario B:

<b>Inv. inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>(161.560)</b>	30.697	9.834	29.525	49.105	68.566	160.600

TIR= 19%

Tasa de descuento= 6.94%

La tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento, por lo cual es viable para el inversionista invertir en el proyecto.

### 5.3.2.4. RELACIÓN BENEFICIO – COSTO INVERSIONISTA

A continuación todos los flujos de ingreso y egreso del proyecto y el resultado obtenido:

INGRESOS							
DETALLE	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS	297.907	1.338.724	1.365.498	1.392.808	1.420.664	1.449.078	1.552.122
FLUJO DE CAJA	-	1.636.631	1.365.498	1.392.808	1.420.664	1.449.078	1.552.122
ACTUALIZADOS		1.636.631	1.149.313	1.075.504	1.006.435	941.801	925.480
VA	5.474.166						

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

EGRESOS							
DETALLE	0	1	2	3	4	5	6
(-) Costo variable	-	1.021.282	1.011.351	1.001.830	992.712	983.996	975.677
(-) Costo fijo	-	264.586	268.498	272.500	276.595	280.786	285.076
(-) Intereses	-	-	30.997	25.444	19.236	12.296	4.538
(-) Inversión Inicial	297.907	-	-	-	-	-	-
(-) (Capital Trabajo)	26.360	-	-	-	-	-	-
(-) Pago Capital	-	47.087	52.640	58.847	65.787	73.486	-
FLUJO DE CAJA	-	1.332.954	1.363.486	1.358.622	1.354.332	1.350.564	1.265.290
ACTUALIZADOS	-	1.332.954	1.147.619	1.049.105	959.443	877.774	754.451
VA	4.996.871						
R/C	1,10						

Fuente: Kennet C.A

Elaborado por: Guillermo Valencia

Después de realizar la sustitución de los valores en la fórmula antes vista tenemos un resultado de **RB/C= 1.10**; es decir que a 1 por lo que se considera el punto de vista del inversionista la relación refleja que por cada dólar invertido se obtiene \$0.10 ctvs. De ganancia, por tanto es factible invertir en el proyecto.

#### 5.4. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

A continuación se analizarán las fuentes de financiamiento a través de deuda, acciones preferentes y acciones comunes, así como el arrendamiento como fuente alternativa de financiamiento. En cada uno de los casos se destacan las características las características más importantes de cada una de estas fuentes:

##### Obligaciones

Las obligaciones, también conocidas como bonos, son instrumentos de deuda a largo plazo emitidos por las empresas que participan en el mercado de valores con el objeto de obtener financiamiento a largo plazo. Al igual que otros tipos de financiamiento a largo plazo, habitualmente los recursos que se obtiene por la colocación de obligaciones son usados por la empresa para invertirlos en proyectos originarios en el proceso de presupuesto de capital. Las obligaciones tienen varias características que deben considerarse tanto para su valuación como para estimar sus ventajas y desventajas como fuente de financiamiento para la empresa.

Las obligaciones (conocidas técnicamente como bonos a plazo) tienen un valor nominal o valor a la par, que es la referencia para el pago de intereses, además es el monto que el emisor (compañía) se compromete a pagar al momento en el que se vence la obligación. Generalmente el valor nominal de las obligaciones es de \$100. El plazo de vencimiento de las obligaciones es de 3 años o más, aunque siempre esta preestablecido. La mayoría de las obligaciones tienen un cupón, en donde el termino cupón se refiere a los pagos periódicos de interés que el emisor hace al inversionista (tenedor) de bonos. La tasa de interés se establece como una tasa fija más un sobre-tasa que tiene como referencia algún indicador del mercado. La garantía de las obligaciones

puede ser quirografaria, hipotecaria, fiduciaria, avalada o prendaria, destacando los dos primeros tipos de garantía.

Recientemente se han realizado innovaciones importantes en el mercado de bonos en el mundo. Una de ellas es la creación de los denominados bonos cupón cero. Como su nombre lo indica, estos bonos no pagan cupones o intereses durante su vida. El comprador adquiere los bonos a un precio inferior a su valor a la par y recibe el valor a la par al vencimiento, la diferencia entre estas dos cantidades produce la tasa de interés efectiva, como sucede con otros instrumentos financieros que funcionan de forma similar.

#### Préstamo a plazo

Los préstamos a plazo son una forma directa de obtener financiamiento mediante deuda. Este tipo de préstamos tienen vencimientos mayores de un año, pero con frecuencia se plazo máximo de vencimiento es de cinco años. Por lo regular los acreedores son bancos comerciales, instituciones de seguros y otras instituciones dedicadas a las finanzas.

#### Acciones preferentes

Las acciones preferentes son un instrumento financiero híbrido, ya que tienen rasgos que las asemejan tanto a las obligaciones como a las acciones comunes. Estos instrumentos financieros son en realidad poco utilizados por las empresas y cuando se usan tiene el fin de reducir la razón de la deuda a capital sin perder la posibilidad del apalancamiento.

### Acciones comunes

Las acciones comunes son activos financieros negociables sin vencimiento que representan una porción residual de la propiedad de una empresa. Una acción común da a su propietario derechos tanto sobre los activos de la empresa como sobre las utilidades que esta genere, así como a opinar y votar sobre las decisiones que se tomen. Como financiamiento representa la fuente de recursos más costosa para una compañía.

Los propietarios de una empresa son tanto los accionistas preferentes como los accionistas comunes. Como los acreedores y los accionistas preferentes – en ese orden – tienen derecho los prioritarios sobre los accionistas comunes, son estos últimos quienes asumen el mayor riesgo dentro de la empresa y, por lo tanto, quienes tienen un mayor rendimiento requerido sobre el dinero que intervienen en ella.

Las acciones comunes proporcionan a sus propietarios responsabilidad limitada en la empresa. Esto significa que el accionista común como propietario de la empresa no puede perder una cantidad mayor a su aportación económica a la sociedad y que sus bienes personales no están en riesgo en caso de que la empresa se vea en dificultades financieras.

### Arrendamiento

Además de la deuda o el capital, la empresa puede obtener financiamiento mediante arrendamiento. Existen varios tipos de arrendamiento, sin embargo, todos tienen en común que generan compromisos financieros para la empresa en términos de los pagos que debe realizar por utilizar los activos arrendados. Este tipo de financiamiento es proporcionado tanto por empresas manufactureras de equipo de capital- como por ejemplo las armadoras automotrices que fabrican

camiones- así como por instituciones financieras tales como bancos e instituciones especializadas en este tipo de operaciones. Existen tres tipos básicos de arrendamiento:

1. El arrendamiento puro
2. El arrendamiento financiero y
3. La compra-venta y arrendamiento.

*Arrendamiento puro:* Este tipo de arrendamiento también se conoce como arrendamiento operativo o arrendamiento de servicio. Un arrendamiento puro es una transferencia en la cual una de las partes (llamada arrendador) se concede a la otra parte (el arrendatario) el uso temporal de un cierto activo. El arrendatario tiene la obligación de realizar pagos periódicos de una renta por el uso del activo, así como de regresarlo al terminarse el contrato de arrendamiento. Este tipo de arrendamiento se usa con frecuencia para equipos de oficina (por ejemplo, computadores) y equipos de transporte.

*Arrendamiento financiero:* Es un contrato a largo plazo bajo el cual el arrendador le concede al arrendatario el derecho de usar un activo tangible durante un periodo obligatorio (es decir, no se puede cancelar) y la otra parte se compromete a realizar pagos periódicos por un monto que corresponde al precio total del activo más los gastos financieros y otros gastos. Durante ese tiempo, el arrendatario también se compromete a proporcionar el mantenimiento, adquirir los seguros y pagar los impuestos correspondientes del activo arrendado. Consiguientemente, el arrendamiento financiero es semejante a obtener financiamiento mediante deuda a largo plazo.

Al finalizar el contrato, el arrendatario puede optar por extender el periodo de vigencia del contrato a cambio de una renta menor que la inicial, adquirir el activo a un precio inferior al

precio de adquisición o compartir con el arrendador los beneficios de la venta del activo a otra persona o empresa.

*Compra-venta y arrendamiento:* Es un tipo de arrendamiento financiero en el cual una empresa adquiere un activo que requiere para su operación y lo vende de inmediato a un tercero que acuerda arrendárselo a la misma empresa. Por lo regular este tipo de contratos se hacen con bienes raíces (por ejemplo, un edificio de oficinas) este tipo de arreglos son útiles cuando una empresa desea obtener dinero vendiendo un activo, pero al mismo tiempo quiere conservar el uso del activo.

### Titularización de activos

Es un proceso a través del cual se emiten títulos de deuda con cargo al flujo de fondos que genere una determinada cartera de títulos de crédito a través del tiempo. La titularización es un mecanismo para obtener liquidez ahora, tanto de activos existentes pero que por su naturaleza no son líquidos, como los flujos futuros sobre los que se tienen una certeza de ocurrencia en futuro, en este proceso la empresa originadora transfiere activos a un patrimonio independiente e inembargable denominado fondo de titularización, el cual es administrado por una sociedad titularizadora y que sirve de respaldo a una emisión de valores.

Del proceso de la venta de los valores emitidos con cargo al fondo, el originador obtiene el financiamiento (liquidez) que necesita. El objetivo fundamental es que a partir de transformar activos en títulos valores, estos sean susceptibles de ser colocados y negociados libremente en el mercado de valores.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- El estudio realizado permitió determinar que la empresa KENNET C.A cuenta con la tecnología e infraestructura en mal estado por lo que es necesario realizar una inversión para la modernización de la misma con el propósito de estar a la vanguardia en el mercado de champiñones y llegar a ser líderes.
- La tecnología actual de la empresa afecta notablemente en la baja de su productividad e incrementa los gastos de mantenimiento de la maquinaria; al no contar con un departamento de mantenimiento provoca que la maquinaria actual de la empresa pase por un mantenimiento correctivo y no preventivo ocasionando el desgaste acelerado de la vida útil de la maquinaria.
- La falta de maquinaria adecuada o el deterioro de la maquinaria actual ocasiona retrasos en la producción del champiñón afectando el presupuesto de ventas anuales y por ende la rentabilidad al final del periodo fiscal.
- La marca KENNET es reconocida a nivel nacional por su prestigio y calidad siendo la marca más antigua en el país con 40 años de vida institucional, sin embargo se ha encontrado con dificultades en la productividad y ha ido deteriorando la calidad del producto; pese a los problemas antes mencionados la demanda a su producto no se ha visto afectada, sin embargo, en los últimos 3 años KENNET C.A no ha podido satisfacer al 100% las exigencias de los clientes causando una pérdida de competitividad.

- La mejora en los procesos internos en la parte operativa (Dpto. Producción) es fundamental para optimizar recursos, costos y disponibilidad del producto a fin de obtener una mejor rentabilidad, calidad y servicios tanto a sus clientes como sus accionistas.
- El tipo de mercado al que se enfrenta la empresa KENNET C.A es oligopólico, debido a que existen pocas empresas llegando al número de 3 agroindustrias en todo el país, que ofrecen champiñones, con la capacidad de atender el 85% del mercado actual.
- Para la modernización de la empresa se requiere de una inversión de \$309.907, repartidos en \$175.083 para activos fijos y \$122.824 en adecuaciones y en activos intangible \$12.000. Para financiar esta inversión se puso a consideración dos escenarios, el primer escenario cuenta con 10% de capital propio y 90% y el segundo escenario cuenta con 42% de capital propio y 58% crédito los dos escenarios se considero el financiamiento por medio de la Corporación Financiera Nacional, con un interés del 11% anual durante 5 años
- Los resultados obtenidos de la evaluación financiera del proyecto, desde el punto de vista del inversionista, reflejan que el proyecto es rentable en el escenario A con un VAN de \$102.506 y una TIR de 37% y en el escenario B con un VAN de \$93.831 y una TIR de 19%, que son mayores con la tasa de descuento obtenida, además, la inversión inicial se recuperará en 5 años y el inversionista por cada dólar que invierta en el proyecto obtendrá en el escenario A \$ 0.10 y en el escenario B \$ 0.06 centavos adicionales.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Asignar los recursos necesarios para la implementación del proyecto, pues los análisis realizados desde el punto de vista económico, técnico institucional y financiero, reflejan que la inversión para la modernización de la empresa KENNET es viable.
- Realizar la contratación de agentes o distribuidoras para la venta del champiñón y así fortalecer y abrir un nuevo mercado.
- Realizar promociones directas en cada uno de los canales de distribución de la empresa, brindando un servicio personalizado y un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Realizar un gasto en publicidad más agresivo y novedoso para reforzar su posicionamiento en el mercado local, pues en los últimos años se ha visto merma en su demanda de los champiñones KENNET.

### 6.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

#### LIBROS

- LARA ÁLVAREZ Juan, Curso Práctico de Análisis Financiero, Segunda Edición, Quito 2011.
- FLORES Y RAMOS Ferrel, Hirt, Adriaenséns: Introducción a los negocios en un mundo cambiante
- Gregory, Dirección Estratégica ACEVES, Víctor: “Dirección Estratégica”, McGraw-Hill 2004

#### SITIOS WEB

- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuentas Nacionales/Indices/come77.pdf>
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)