UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE GRADUACIÓN

SEMINARIO DE GRADUACIÓN
TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

ÁREA
SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

TEMA
ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA TELMAGIC S.A.

AUTOR
CARRERA PAREDES LUIS MARCELO

DIRECTOR DE TESIS
ING. IND. MAQUILÓN NICOLA RAMÓN ANTONIO MSc.

2006 – 2007
GUAYAQUIL – ECUADOR

"La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis corresponden exclusivamente al autor"

.....

Firma

Carrera Paredes Luís Marcelo

CI: 0916059314

AGRADECIMIENTO

Sobre todas las cosas gracias a Dios, ya que me fortifica en los momentos difíciles, sobrellevando los problemas, fracasos con endereza suficiente para cumplir las metas trazadas en mi vida.

Para mi familia que son el aliciente de mi vida, para conseguir los objetivos propuestos y triunfar como persona y profesional.

Para los distinguidos Maestros de la Facultad de Ingeniería Industrial, que me aportaron conocimientos y disciplina en mi formación de profesional.

De manera muy especial a los profesores:

Ec. Carlos Calderón.
Ing. Ind. Lucio Ingarevalo.
Ing. Mec. William Rugel.

Por su excelencia de catedráticos y prestancia de enseñanza, brindando las suficientes bases, herramientas, ideas y experiencias a cualquier estudiante que tenga la necesidad de conocimiento.

Y como olvidar a los compañeros que compartimos momentos difíciles y de alegría en las aulas, ayudándonos mutuamente de los cuales cultive una amistad.

D E D I C A T O R I A

A DIOS.

Por darme fuerzas en los momentos de flaqueza, por la vida, salud y la bendición de poder ver un nuevo amanecer junto a mi familia.

A MIS PADRES.

Quienes me dieron la vida e inculcaron buenos principios, especialmente a mi madre por su apoyo incondicional.

A MI ESPOSA JAZMIN.

Quien me ayudo y apoyo en momentos complicados de la elaboración de esta tesis, por su comprensión y sacrificio de momentos familiares.

A MIS HIJAS: NAT, VAL y ASH.

Por que son mi orgullo, mi fuerza, mi razón de vida y brindarles un ejemplo de superación, esfuerzo y sacrificio.

INDICE

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

		Pág.
1.1	Antecedentes	1
1.2	Justificativos	2
1.3	Objetivos del Estudio	3
1.3.1	Objetivo General	3
1.3.2	Objetivos Específicos	3
1.4	Marco Teórico	4
1.5	Metodología	6

CAPITILO II

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1	Datos Generales	8
2.1.1	Antecedentes de la Empresa	8
2.1.2	Localización y Ubicación	9
2.1.3	Productos que comercializa	9
2.1.4	Filosofía Estratégica	9
2.1.4.1	Misión de la empresa	10
2.1.2.2	Visión de la empresa	10
2.1.5	Objetivos de la Empresa	10
2.2	Organización	11
2.2.1	Estructura Organizacional	11
2.2.2	Estructura Orgánica	12
2.2.3	Conformación Jurídica	13
2.2.4	Conformación Funcional	13

CAPITULO III

RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

		Pág.
3.1	Producción y Mercadeo	14
3.1.1	Procesos Administrativos	15
3.1.2	Procesos Productivos	15
3.1.3	Procesos Financieros	22
3.1.4	Proceso de Comercialización	28
3.2	Capacidades de la Empresa	31
3.2.1	Inversiones	31
3.2.2	Gastos	32
3.2.3	Estados Financieros	38
3.3	Cadena de Comercialización	45
3.3.1	Estrategia de Cobertura	46
3.3.2	Portafolio de Productos	46
3.3.3	Lista de precios	49

CAPITULO IV

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1	Cadena de Valor	50
4.1.1	Actividades de la Cadena de Valor	50
4.2	Cadena de Valor de TELMAGIC S.A.	52
4.2.1	Logística Interna	55
4.2.2	Operación	56
4.2.3	Logística Externa	59
4.2.4	Mercadotecnia y Ventas	60
4.2.4.1	Competencia	63
4.2.5	Servicio Post - Venta	65
4.2.6	Infraestructura de la Empresa	66

4.2.7	Administración de los recursos humanos	66
4.2.8	Tecnología	66

CAPITULO V

ANÁLISIS DEL ENTORNO

		Pág.
5.1	Microentorno y Macroentorno	68
5.2	Valorización de las fuerzas de Porter	70
5.3	Análisis FODA o DOFA	71

CAPITULO VI

DIAGNÓSTICO

6.1	Identificación de los Problemas	77
6.1.1	Problema 1: Insuficiente stock de productos en bodega	87
6.1.2	Problema 2: Devoluciones de pedidos parcial o total	88
6.1.3	Problema 3: Bajo volumen de ventas	90
6.1.4	Problema 4: Asignados a gerencia	91
6.1.5	Problema 5: Asignados al recurso humano	91
6.1.6	Problema 6: Asignado al recurso tecnológico	91
6.2	Costos Asignados a los Problemas	92
6.2.1	Costeo al problema de devoluciones	94

CAPITULO VII

COSTEO DE SOLUCIONES

7.1	Plan de soluciones	96
7.1.1	Rediseño de la Estructura Organizacional y Funcional	97
7.1.1.1	Justificativo	97

7.1.1.2	Estructura Orgánica "Propuesta"	98
7.1.1.3	Estructura funcional "manual de funciones" propuesta	98
7.1.2	Implementación de inventario en stock	99
7.1.2.1	Justificativo	100
7.1.2.2	Alcance	100
7.1.2.3	Métodos de Inventario.	101
7.1.3	Plan de ventas	102
7.1.3.1	Definición de los objetivos comerciales	103
7.1.3.2	Análisis del mercado	103
7.1.3.2.1	Definición del mercado meta y clientes potenciales	103
7.1.3.2.2	Determinación del tamaño del mercado meta	105
7.1.3.2.3	Análisis de la competencia	107
7.1.3.2.4	Participación aspirada	108
7.1.3.3	Organización de las ventas	109
7.1.3.4	Estrategia de ventas	110
7.1.3.4.1	Proyección de las ventas	113
7.1.3.4.2	Implementación y descripción del programa symbol mc 50	114
7.2	Inversión a realizar	119
7.3	Ahorro a obtener	120
7.4	Nuevo costo del servicio	120

CAPITULO VIII

EVALUACIÓN

8.1	Criterio de evaluación del proyecto o estudio	128
8.2	Coeficiente Beneficio - Costo	130
8.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	132
8.4	Valor Actual Neto (VAN)	134
8.5	Periodo de recuperación de la inversión	135

CAPITULO IX

IMPLEMENTACIÓN

		Pág.
9.1	Programación de actividades	139

CAPITULO X

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1	Conclusiones.	140
10.2	Recomendaciones.	141
	Bibliografía	182

INDICE DE CUADROS

		Pág.
1	Formatos de Apilamiento de cajas	20
2	Inversión Fija	31
3	Inversión Diferida	31
4	Inversión de Capital de Trabajo Inicial	32
5	Gastos Administrativos	33
6	Gastos Generales de Administración	34
7	Gastos de Venta	35
8	Gastos Generales de Venta	36
9	Gastos Totales	37
10	Préstamo Bancario	40
11	Resumen de pagos anuales del préstamo.	40
12	Tabla de Amortización de pagos fijos del capital	41
13	Balance General	42
14	Estado de Perdida y Ganancia	43
15	Ratios Financieros	44
16	Costos de las actividades de la cadena de valor	52
17	Porcentaje de costos de actividades	53
18	Líneas de productos y contribución de cada línea	62
19	Sectores de cobertura de TELMAGIC S.A..	62
20	Sectores de coincidencia con la competencia	64
21	Participación y Tendencia en el Mercado del primer trimestre del 2006	64
22	Equipos con que cuenta la empresa	67
23	Escala de valorización de amenazas (puntuaciones)	70
24	Evaluación por el método de puntos	70
25	Escala de valorización (en puntuaciones)	72
26	Análisis de FODA actividades secundarias	73
27	Análisis de FODA actividades primarias	74
28	Resumen del análisis FODA	75
29	Estados de pérdida y ganancia	77
30	Registro de pérdida ($) en ventas del primer semestre del 2006	78

31 Registro de frecuencia de los problemas en el mes de julio del 2006 79
32 Registro de frecuencia de los problemas del mes de agosto del 2006 80
33 Análisis de la frecuencia anual de los problemas 81
34 Registro frecuencia de problemas de Operación de septiembre 82
35 Análisis de la frecuencia de problemas presentados en devoluciones 83
36 Pérdida de ventas en dólares 92
37 Análisis de la frecuencia anual de pérdida ($) a causa por problemas 92
38 Pérdida aproximada de ventas por problemas 93
39 Pérdida en ventas por devoluciones 95
40 Control de movimientos cuantivalorativos 102
41 Sectores actuales y potenciales de venta 104
42 Capacidad de compra de cada establecimiento definido como mercado meta 105
43 Incremento de las ventas por el mercado meta 107
44 Competencia, participación y tendencia (dic del 2006) 108
45 Línea de productos de Colgate-Palmolive 112
46 Rutero de visita 113
47 Cupos de venta para el año 2007 114
48 Inversiones fija a realizar 119
49 Costo propuesto de activos 121
50 Gasto actual 122
51 Gasto propuesto 123
52 Diferencia total de gastos 123
53 Préstamo Bancario (hipoteca) 124
54 Resumen de pagos del préstamo 124
55 Tabla de Amortización de pagos fijos del capital (2007) 125
56 Costos de las actividades en la cadena de valor "propuesta" 126
57 Porcentaje de costos de actividades en la cadena de valor 127
58 Flujos de efectivo con una tasa de descuento deseada 129
59 Flujos de efectivo descontado 129
60 Costo - Beneficio 130
61 Costo - Beneficio al no cumplir propuesta 132

62 Cálculo de TIR y del VAN con el programa Excel 132
63 Tasa Interna de Retorno 133
64 Valor Actual Neto 135
65 Resumen de flujos anual y mensual 136
66 Tiempo de recuperación de la inversión. 138
67 Programación de actividades 139

INDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
1	Organigrama de TELMAGIC S.A.	12
2	Diagrama General del Proceso de compras	17
3	Diagrama de Flujo del Proceso de compras	18
4	Diagrama general del Proceso de mantenimiento de bodega y mercaderías	21
5	Diagrama general del proceso de mantenimiento de vehículos	22
6	Diagrama general del proceso financiero	23
7	Diagrama general del proceso de inventarios	25
8	Diagrama de flujo del proceso de inventarios	26
9	Diagrama general del proceso de crédito	27
10	Diagrama general del proceso de cobranza	28
11	Diagrama de flujo del proceso de ventas	29
12	Diagrama de flujo de entrega de pedidos (productos)	30
13	Remuneración del personal administrativo	33
14	Gastos generales de administración	34
15	Remuneración del personal de ventas	35
16	Gastos generales de venta	36
17	Total de gastos	38
18	La nueva cadena de valor	51
19	Cadena de valor en porcentual de Telmagic S.A.	53
20	Cadena de valor de Telmagic S.A.	54
21	Diagrama general del proceso de pre-venta	58
22	Diagrama general del proceso de despacho y entrega de pedidos	59
23	Participación en el mercado	65
24	Las Cinco fuerzas de Porter	68
25	Análisis FODA	71
26	Diagrama de Pareto	81
27	Diagrama de pareto de devoluciones por problemas en operación	83
28	Diagrama Ishikawa: Disminución en la participación en el mercado	84
29	Diagrama Ishikawa: Pérdida en ventas	85
30	Diagrama Ishikawa: Disminución del volumen de ventas	86

31 Diagrama de pareto de pérdidas en ventas 93
32 Pérdida en ventas por devoluciones 95
33 Organigrama propuesto 98
34 Cadena de valor porcentual de TELMAGIC S.A. propuesta 127

INDICE DE ANEXOS

		Pág.
1	Croquis de la Empresa: Telmagic S.A.	143
2	Catalogo de productos	144
3	Cuadro de funciones actual	147
4	Lista de precios	152
5	Cuadro de funciones propuesto	158
6	Control, cuantitativo de existencias por líneas o familias de productos	163
7	Proforma del programa y equipo Symbol	168
8	Ventas del año 2006	173
9	Presupuesto e incrementos de ventas	174
10	Ingresos por ventas	175
11	Recuperación de las ventas	176
12	Compra y pago a proveedores	177
13	Flujo de caja en efectivo	178
14	Diagrama de Gantt	179

Bibliografía 182

RESUMEN

TEMA: Análisis y mejora de los procesos para la comercialización de la empresa TELMAGIC S.A.

.

El Sr. Manuel Mora creo en 1994 una distribuidora de Nestlé, cambiando su razón social por 2 ocasiones, hasta el 2006 que se constituye como compañía TELMAGIC S.A. dedicada a la distribución de productos de consumo masivo a comercios minoristas, mayoristas, farmacias etc. El objetivo principal de esta tesis es recuperar e incrementar las ventas y utilidades, mediante el mejoramiento de los procesos de comercialización, disminución de las devoluciones de venta, incremento del portafolio de productos y captación de nuevos clientes. Contando con herramientas que nos proporciona la Ingeniería Industrial como son el diagrama de pareto, diagrama de ishikawa, cadena de valor, análisis foda, etc., se determino los principales problemas y el de mayor importancia que es la pérdida en ventas principalmente el ocasionado por las devoluciones de productos en venta que en el 2006 fue de $ 11.374,00. También se determinó las soluciones rediseñando la estructura organizacional y funcional, se definió un plan de ventas con estrategias de crecimiento expansivo en forma vertical y de crecimiento por diversificación en forma horizontal. El mercado potencial es de 1.234 clientes de los cuales se espera captar como mínimo un 10% que es nuestro mercado meta, con un promedio de compra mensual de $ 120,00 cada uno como mínimo. Para alcanzar los objetivos planteados TELMAGIC S.A. deberá realizar un préstamo bancario para invertir en recursos humanos y tecnológicos. En el 2006 la empresa obtuvo una venta neta de $ 582.801,71 y con las soluciones planteadas se deberá incrementar las ventas en un mínimo del 30%, 20%, 10%, 5%, 5% en los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

…… ……

Carrera Paredes Luis Marcelo — Ing. Maquilón Nicola Ramón A. MSc

CI: 0916059314 — Director de tesis

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes.-

Hace algunos años no existía mucha competencia de industrias o empresas extranjeras o internacionales entre si, solamente se competían con las nacionales, las cuales no se modernizaron o mejoraron con miras a un futuro mucho más competitivo como en los actuales momentos donde el consumidor es más exigente con sus necesidades y requerimientos, por lo tanto, algunas empresas quebraron, se vendieron o fusionaron a empresas extranjeras y son pocas las empresas nacionales que tratan de mantenerse.

En la actualidad existe mucha competencia de empresas internacionales que fabrican su producto localmente o lo importan para luego venderlo y esté en disposición del cliente cuando lo necesite, por lo tanto las industrias se vieron en la necesidad de buscar la mejor manera de poner o hacer llegar sus productos al consumidor final, por lo cual las industrias necesitan escoger el canal de distribución más conveniente para su producto y mercado enfocado..

Estos canales de distribución son sumamente importantes, ya que ellos se encargan de hacer llegar los productos al consumidor final por lo cual tienen que ser muy competitivos en los actuales momentos.

Los productos Nestlé ya se comercializaban en Ecuador a mediados de este siglo. En 1955 Nestlé decide intervenir directamente en la comercialización mediante la apertura de una oficina de importaciones en Guayaquil. En 1970 y ante la fuerte demanda generada, Nestlé decide entrar a producir localmente sus productos por medio de unos pocos canales de distribución (intermediarios).

En la actualidad Nestlé a dado o proporcionado la distribución de sus productos a un sin número de intermediarios lo que a creado una exagerada competencia entre sí y en algunos sectores más que otros.

En la ciudad de Guayaquil en la actualidad son 18 distribuidores directos o registrados por Nestlé y existen unos 20 o mas subdistribuidores o comerciantes que están realizando cobertura en el mercado.

Por lo tanto, el presente estudio es realizado para emprender una iniciativa enfocada al desarrollo y mejoramiento al servicio del cliente que produzca un incremento en las ventas de los clientes actuales, para así ser más competitivos, poder recuperar parte del mercado perdido e incursionar a nuevos sectores y captar nuevos clientes.

Con el ánimo de orientar los esfuerzos a la implementación de este trabajo, se realizara el presente estudio para adquirir conocimientos sobre los mercados donde nos desarrollamos como canal de distribución de Nestlé, por esta razón este trabajo estará enfocado hacia el cliente para elevar permanentemente su nivel de satisfacción, confianza, lealtad y el cual a su vez nos recomendara a otros clientes, por lo cual conseguiremos una mayor participación en el mercado.

1.2. Justificativos.

En la ciudad de Guayaquil, existen entre Distribuidores directos de Nestlé y subdistribuidores aproximadamente unos 50 o más que comercializan dicho producto en cobertura, esto significa que se trata de un sector muy competitivo, en el cual quienes no se fortalecen, ni mejoran día a día, desaparecen del mercado. Por tal motivo, el mejoramiento de los procesos de comercialización de los productos, el enfoque a los clientes y el desarrollo de estrategias competitivas para el servicio de distribución que ofrecerá TELMAGIC S.A. a sus clientes, tendría mucha importancia, puesto que le va a permitir mantenerse, mejorar y además

obtener una mayor participación en el mercado al incrementar las ventas e ingresar nuevos clientes.

1.3. Objetivos del Estudio.

1.3.1. **Objetivo general**.

Crear una propuesta para recuperar e incrementar las ventas y utilidades de la empresa, mejorando y fortaleciendo el servicio de distribución y comercialización.

1.3.2. Objetivos Específicos:

1. Diagnostico de la situación actual de la empresa.

2. Propuesta de mejora en:

- ☞ Portafolio de productos de la empresa. (incremento).
- ☞ Recuperación e incremento de las ventas.
- ☞ Servicio al cliente.
- ☞ Procesos de comercialización. (logística).
- ☞ Recuperar e incrementar clientes para obtener una mayor participación en el mercado.

1.4. Marco Teórico.

1.4.1. Distribución:

- Es el diseño de los arreglos necesarios para transferir la propiedad de un producto y transportarlo de donde se elabora a donde finalmente se consume.

- Es un sistema que mueve físicamente los productos desde donde se producen al sitio en que se pueden tomar posesión de ellos y utilizarlos.

1.4.2. Definición de canal:

- Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores.

- Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores.

1.4.3. Logística:

En este aspecto se trata de lograr que se produzcan entregas justo a tiempo, reduciendo los stocks tanto por parte de los proveedores como por parte del cliente. Esto exige flexibilidad de los procesos productivos y mejora de la fiabilidad para garantizar la provisión de mercancías y servicios en el largo plazo y una capacidad de respuesta adecuada.

1.4.3.1. Costos Ocultos. Logística:

Las existencias que forman el inventario están sujetas a diversas circunstancias que suponen una pérdida de su valor real. Las principales causas de estas pérdidas suelen ser:

- Obsolescencia o anticuación: La obsolescencia de un artículo puede producirse de un modo repentino debido a un cambio tecnológico; pero también puede tratarse de un tipo de pérdida de actualidad o novedad. Fuera de su correspondiente temporada, estos artículos pierden valor y hay que venderlos a un precio de saldo.

- Deterioros: En las diversas manipulaciones a que son sometidos los artículos, pueden producirse deterioros tanto en el propio artículo como en sus envases o embalajes que los hacen invendibles. Si el artículo deteriorado es irrecuperable, el coste de su deterioro equivale a la totalidad de coste del artículo. Si se efectúan trabajos para la recuperación de los artículos deteriorados, el coste a considerar equivaldrá a los costes de estos trabajos de recuperación.

- Diferencias de cantidades inventariadas: Generalmente debidas a errores de anotaciones o a hurtos de ciertos artículos.

- Mermas: También deben considerarse como costes ocultos los trabajos realizados para el tratamiento de los pedidos devueltos, las reposiciones, las rectificaciones en los envíos, los dobles manipulados, las urgencias y retrasos que una deficiente organización generan, además de los procesos administrativos y contables que tales circunstancias obligan a rehacer.

- Embalaje: Gastamos gran cantidad de tiempo y de esfuerzo para producir bien y económicamente. En el grado en que las cantidades producidas lo permiten, mecanizamos o automatizamos las operaciones y el movimiento de materiales entre ellas. Planificamos y controlamos las operaciones, el mantenimiento y demás trabajos para evitar retrasos. Parecería ridículo, entonces, no preocuparse por el producto de esos esfuerzos mientras es transportado hacia el cliente. Sin embargo, en muchas ocasiones esa negligencia se convierte en una penosa evidencia. El cliente que recibe un producto abollado, averiado, incompleto o deteriorado, es poco probable que esté contento con esta

circunstancia. Por lo menos habrá que enviar una nueva unidad y pagar los gastos de devolución de la anterior (o darla por perdida si es inservible). Si el retraso del segundo envío produce pérdidas al consumidor, todavía habrá que absorber más costes. Y la lealtad y amistad de un buen cliente puede quedar destruida sin hablar de la potencial propaganda que nos puede hacer. Por otra parte el coste de un embalaje sobredimensionado añade un coste más a cada unidad vendida.

Un embalaje se compone del contenido (el producto o productos que han de ser embalados), el material de protección del contenido y la cubierta exterior. Aquí, nuestro primer objetivo es la protección del contenido antepuesta a la estética del embalaje. Este objetivo incluye tanto el riesgo de robo y de condiciones climáticas adversas como los daños mecánicos.

1.5. Metodología.

Este estudio o trabajo se basara en la investigación de campo (que es la que se realiza en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponde al medio en donde se encuentran los sujetos o el objeto de la investigación, donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.) La investigación histórica (que describe o analiza lo que fue el desempeño en el pasado.) Y la investigación descriptiva (que analiza o describe la realidad presente, actual en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc.)

Entre las técnicas a utilizar en la investigación y recolección de la información son: la observación (directa e indirecta) y la entrevista.

Para tal efecto a continuación se enumerara la metodología de este estudio o trabajo a realizar:

1. Recopilación de información estadística o contable.

2. Entrevistas con los empleados de la empresa (ventas y logística).

3. Entrevista dirigida a los clientes actuales y potenciales de la empresa.

4. Ordenamiento y clasificación de la información recabada en la entrevista a través del método de la Cadena de Valor.

5. Tabulación y análisis de la información.

6. Procesamiento de los resultados de la información.

7. Ordenamiento y clasificación de los resultados obtenidos.

8. Uso de los métodos de diagnostico de problemas tales como los diagramas de Ishikawa, de pareto y la Matriz FODA.

CAPITULO II

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

2.1. Datos Generales:

2.1.1. Antecedentes de la Empresa.

TELMAGIC S.A. es una empresa comercial dedicada especialmente a la venta de productos de consumo masivo (alimenticio), a los comercios minoristas que son nuestros principales clientes, es decir, es un canal de distribución directo de NESTLE hacia los establecimientos comerciales, como tiendas, abacerías, panaderías, etc.

Inicia sus operaciones en el año 1991 con 2 accionistas con el nombre de distribuidora M&M, luego en 1994 se denomina DISMORA con 3 accionistas, luego en el año 1997 cambia su razón social por DISTRIBUIDORA MANUEL MORA, bajo el mando de un solo dueño o propietario, pero a partir del 1 de marzo del 2006, la empresa pasa a manos de sus hijos y cambia su razón social por TELMAGIC S.A. (esta razón social fue comprada) y es constituida legalmente en esa misma fecha.

Se desarrolla como distribuidor exclusivo de productos de Nestlé, especialmente en el sector norte de Guayaquil, a través de un servicio exclusivo, rápido y a crédito conveniente al cliente.

Comercializa 10 líneas de productos de Nestlé y además algunas variedades de bebidas alcohólicas.

2.1.2. Localización y ubicación.

TELMAGIC S.A. Se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil en la ciudadela Samanes Dos Manzana # 201; Solar # 3. El sector cuenta con todos los servicios básicos y con vías de acceso en buen estado, además por su ubicación se encuentra en un lugar céntrico y cercano a la mayoría de los sectores en los que realizamos la cobertura o distribución de productos. (Véase Anexo 1)

2.1.3. Productos que comercializa.

La empresa posee 11 líneas de productos, los cuales se encuentran debidamente codificados. Cada línea posee una diversidad de productos. (Véase anexo 2).

- ☑ Chocolates.
- ☑ Galletas.
- ☑ Cereales.
- ☑ Infantiles y Dietéticos.
- ☑ Bebidas Instantáneas.
- ☑ Bebidas Líquidas.
- ☑ Café.
- ☑ Culinarios.
- ☑ Lácteos.
- ☑ Purina.
- ☑ Licores.

2.1.4. Filosofía Estratégica:

Actualmente la empresa o distribuidora no tiene documentado o establecida su misión, visión, objetivos, procedimientos, etc., como otras empresas de igual o mayor tamaño, debido a que fue constituida legalmente hace poco tiempo, sin embargo se ha obtenido información del dueño, para saber que es lo que desea o quiere para su empresa.

2.1.4.1. **Misión de la empresa.-**

Cubrir las necesidades de productos de consumo masivo en los comercios minoristas en el menor tiempo posible, con precios accesibles y crédito adecuado.

2.1.4.2. **Visión de la empresa.-**

Aumentar el volumen de ventas, ampliar la cobertura en diversos sectores, para así poder obtener una mayor participación en el mercado y ser uno de los principales proveedores de productos de consumo masivo.

2.1.5. Objetivos de la empresa.

- **Objetivos de Supervivencia:**

☞ Mantener y/o aumentar las ventas de acuerdo a lo presupuestado.

☞ Disminuir la cartera vencida de los clientes (Ctas. Por cobrar).

☞ Disminuir el tiempo de crédito a los clientes.

☞ Disminuir las devoluciones totales o parciales de productos en los pedidos por mal facturado o despacho.

☞ Conseguir la lealtad y fidelización de los clientes.

- **Objetivos de desarrollo:**

☞ Incrementar la cartera de clientes.

☞ Incrementar el portafolio de productos.

2.2. Organización:

Dentro de la organización vamos a puntualizar algunos detalles muy importantes como son:

2.2.1. Estructura Organizacional.

La empresa está dirigida por la Srta. Presidente y conformada por los siguientes departamentos:

- Departamento Contable o financiero.

- Departamento de Comercialización.

El departamento Contable es responsable por todas las actividades contables, financieras y tributarias, que genera la actividad comercial de la empresa y esta a cargo del contador.

El departamento de Comercialización esta a cargo del Gerente Comercial y este departamento se divide en área de facturación y crédito; y el área de Logística y Ventas.

El área de facturación y crédito es la responsable por las actividades de recepción y facturación de los pedidos de los clientes, pero verificando que los clientes se encuentren al día en sus pagos o las facturas vencidas. Además reportar el stock de productos.

El departamento de Logística y Ventas, en logística sus actividades principales de está área son la recepción de mercaderías, almacenamiento, despacho de productos en la bodega, embalaje de los pedidos, transporte y entrega de productos al cliente.

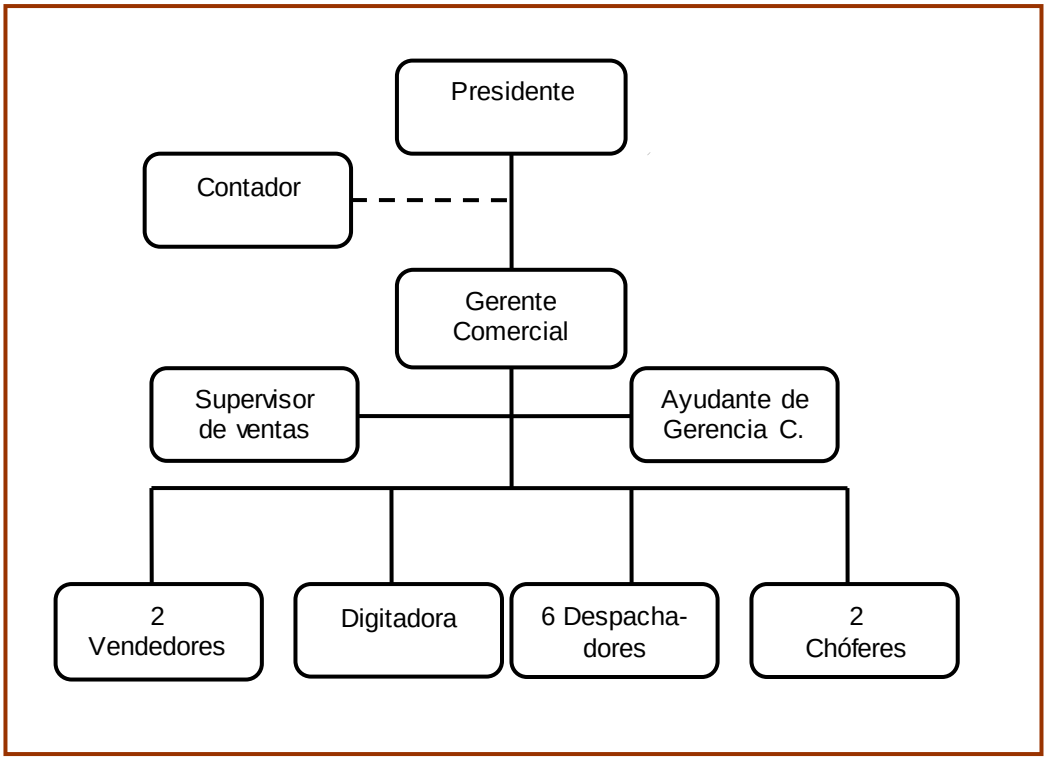
El área de ventas es responsable por las actividades de cobertura, recepción de pedidos y cobranzas generadas por el crédito otorgado por el vendedor quien se encuentra en contacto directo con el dueño de las tiendas, despensas, etc. Los agentes vendedores ganan comisiones por las ventas realizadas, por tal motivo, su interés es vender para obtener una mayor cantidad de ingresos pero sin descuidar las cobranzas.

2.2.2. Estructura Orgánica.

Esta se refiere al organigrama vertical funcional (tipo clásico): que representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente. Cabe destacar que la jerarquía esta dada por el cargo que posee la persona en la empresa TELMAGIC S.A. (Véase gráfico 1).

GRÁFICO # 1

O R G A N I G R A M A DE T E L M A G I C S.A.



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: TELMAGIC S.A.

2.2.3. Conformación Jurídica.

La empresa TELMAGIC S.A. en la actualidad esta constituida legalmente bajo la razón social de una sociedad anónima. El nombre de la razón social, no fue creado por los dueños de la empresa, si no que fue comprada, debido a que estaba constituida legalmente.

2.2.4. Conformación Funcional.

Nos indica las funciones a realizar por cada persona, en su puesto de trabajo o cargo a desempeñar en la empresa, con sus obligaciones y responsabilidades correspondientes, además nos muestra a quien reportamos o informamos sobre nuestra función desempeñada y a la persona o personas que se encuentran bajo nuestro cargo y responsabilidad.

Por lo tanto a continuación presentamos una tabla en la cual nos indica el cargo, las funciones que se está realizando actualmente en función del tiempo o la frecuencia en que se esta realizando cada función o actividad, a quien reportamos y quien o quienes nos reportan y va estar representada con la siguiente nomenclatura:

D	Diario	S	Semanal	Q	Quincenal	M	Mensual	A	Anual

Véase anexo # 3.

CAPITULO III

RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.1. Producción y Mercadeo.

Procesos.- Por tratarse de una empresa de servicios, en especial de comercialización ya que somos un canal de distribución de Nestlé, entonces nuestra principal labor es de compra, venta y distribución de productos de consumo masivo (Nestlé), los cuales están inmersos en los procesos de producción y comercialización los cuales tienen relación directa con otros proceso, por lo tanto los procesos en TELMAGIC S.A. serian:

1. Administración:

a. Planificación.
b. Control

2. Producción:

a. Compras.
b. Mantenimiento.
c. Almacenamiento de productos.

3. Financiero:

a. Inventarios.
b. Crédito.
c. Cobranza.
d. Estados financieros.

e. Análisis e interpretación de los estados financieros.

4. Comercialización:

a. Ventas.
b. Facturación.
c. Despacho.
d. Entrega.

3.1.1. **Procesos administrativos**.

Por lo general en el proceso administrativo es de responsabilidad de la presidenta de la empresa, la cual revisa los reportes, ordena y clasifica para entregarlos a financiero.

Además planifica los recursos de la empresa, en lo que tiene que ver con los flujos de caja, es decir, tratar de pronosticar en que fechas habrá más egresos por motivo de compra de mercadería o más ingresos por concepto del cobro de los créditos otorgados a los clientes.

El control consiste en la recepción y revisión a diario de los informes y reportes de cobranza, devoluciones, por partes de los empleados de la empresa.

3.1.2. **Procesos productivos**.

3.1.2.1. **Compras**. (Véase gráfico 2 y 3).

Este proceso comienza en el momento en el cual las existencias físicas o del sistema de cómputo indiquen que ciertos productos estén por agotarse, por lo tanto se requerirá de la compra de dichos productos y termina cuando se ingresa al sistema la factura de los productos recibidos. A continuación se señalara la secuencia a seguir:

- Por medio del sistema de inventario se conoce la cantidad de existencias de cada producto que comunica la digitadora al G. Comercial diariamente de los productos bajos en stock.

- El G. Comercial realiza una lista de productos para solicitar un pedido dependiendo de la rotación del producto, promociones y cupo de compra otorgado por el proveedor.

- Se realiza el pedido en cajas y se cancela si hubiere facturas pendientes.

- El vendedor de nuestro proveedor nos visita para ofertar sus productos y a la vez realiza la actividad de cobranza si tuviere facturas al cobro por lo mínimo una vez a la semana.

- En caso de no ocurrir la visita del vendedor el pedido se lo puede realizar a través de una llamada telefónica solicitando la visita del vendedor o directamente realizar el pedido.

- El vendedor entrega el pedido a la fábrica para su facturación, despacho y entrega.

- Se recepta el pedido en la bodega de la empresa.

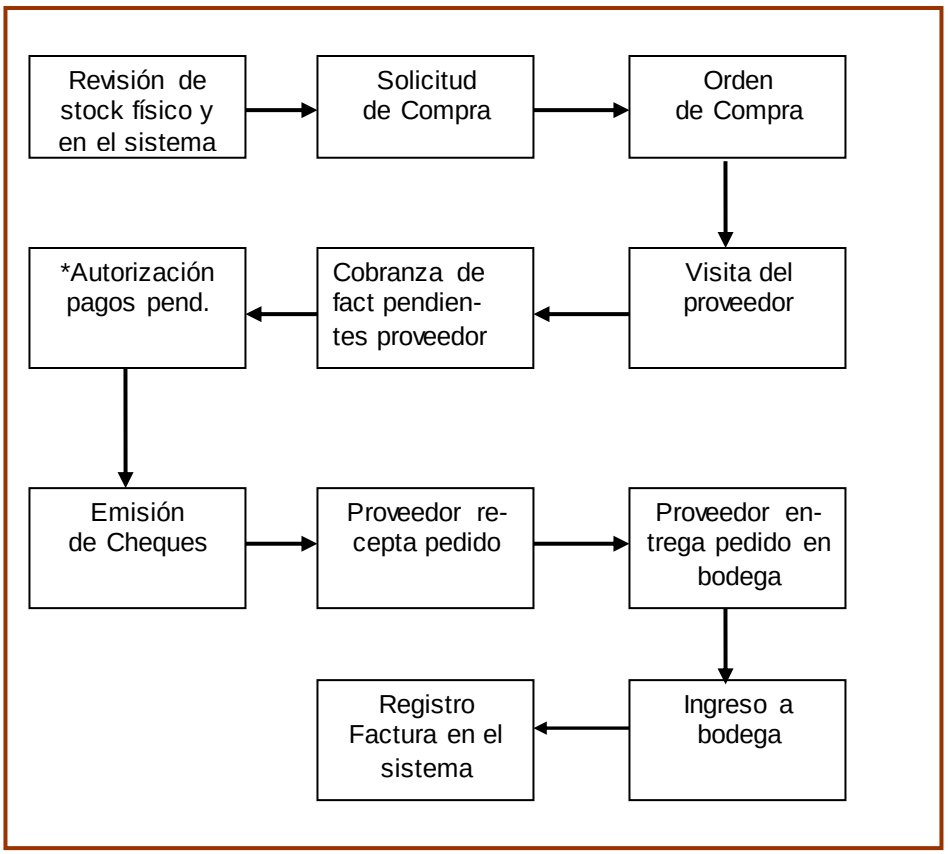
- La bodega envía la factura con las observaciones correspondientes si hubieren a administración.

- Se firma la factura original y se la devuelve por el crédito otorgado al carro proveedor y una copia se envía a facturación.

- Se ingresa al sistema los productos en forma individual y en cajas.

GRÁFICO # 2

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE COMPRAS

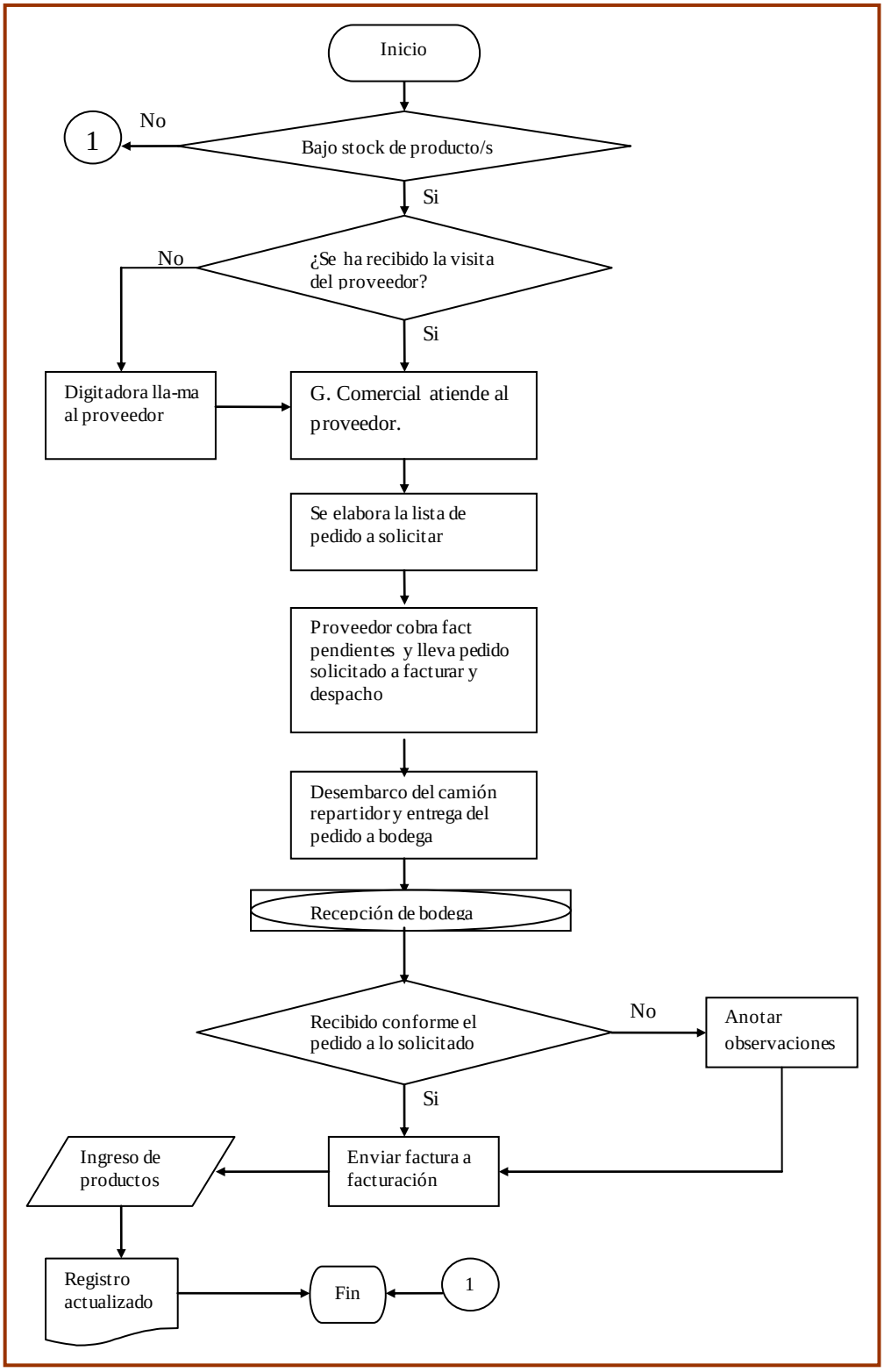


Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A. (Observación directa del proceso)

GRÁFICO # 3

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRAS



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Observación directa del proceso de compras.

3.1.2.2. **Proceso de almacenamiento:**

Este proceso comienza en el momento de despacho de nuestro proveedor hasta la recepción en bodega con la entrega de la factura de lo recibido. Los que receptan los productos por lo general son los chóferes o ayudantes de despacho y el que supervisa lo recibido es el Supervisor de ventas, el G. Comercial o el ayudante de gerencia, alguno de los que supervisa tiene que estar presente caso contrario no se recibe el producto en bodega. Cada embalaje o caja de producto tiene un máximo de apilamiento de ese mismo producto, véase cuadro 2.

- Nestlé nos comunica la salida del transporte con el pedido solicitado de su bodega para su recepción en la nuestra.

- En nuestra bodega se acomodan los productos para dejar espacio de la mercadería a recibir.

- Si existieren devoluciones realizar la lista para su entrega a nuestro proveedor.

- Cuando el transporte de entrega llega, se verifica la factura si esta acorde con lo solicitado al vendedor.

- Se recepta los productos, los cuales son descargados, transportados, almacenados por parte del personal transportista de Nestlé, con la debida supervisión, verificación por parte del personal de TELMAGIC S.A. que recepta.

- Receptado todo el pedido y si no existiere observaciones, la factura original y copia se envía a presidencia.

- La factura es firmada si es a crédito o cancelada si fuese al contado y entregada al carro transportista.

- Si hubiera devoluciones se las entrega al carro transportista con una lista original y copia, con la original nos quedamos nosotros donde consta el número de transporte y quien recibió los productos devueltos.

- Una vez recibido y acomodado el pedido, se procede a llenar las perchas, para el despacho al menudeo, si fuera necesario.

CUADRO # 1

FORMATO DE APILAMIENTO DE CAJAS

LECHERA 1 litro	
ARRUME MÁXIMO DE PALETIZADO	
14	Capas por fila
5	Filas de alto
1	Estiba

NATURA 200 ml	
ARRUME MÁXIMO DE PALETIZADO	
8	Capas por fila
10	Filas de alto
1	Estiba

LECHE EN POLVO LA VAQUITA	
ARRUME MÁXIMO DE PALETIZADO	
10	Tendido
4	Filas de alto
1	Estiba

MAGGI MAYONEZA 220gr	
ARRUME MÁXIMO DE PALETIZADO	
7	Apilamiento por estiba
11	Apilamiento máximo
11	Tendido

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Descripción en caja de embalaje del producto.

3.1.2.3 Mantenimiento:

Por lo general los procesos de mantenimiento de la bodega y de los vehículos se realizan a diario por parte de los chóferes y ayudantes de despacho, el cambio de los palets se lo realiza dependiendo de su calida y estado, además considerando

al peso, cantidades de cajas de productos que van a estar apilados sobre el palets de acuerdo a la norma ISO II de apilamiento que se indica en las cajas de los productos, véase Cuadro 1

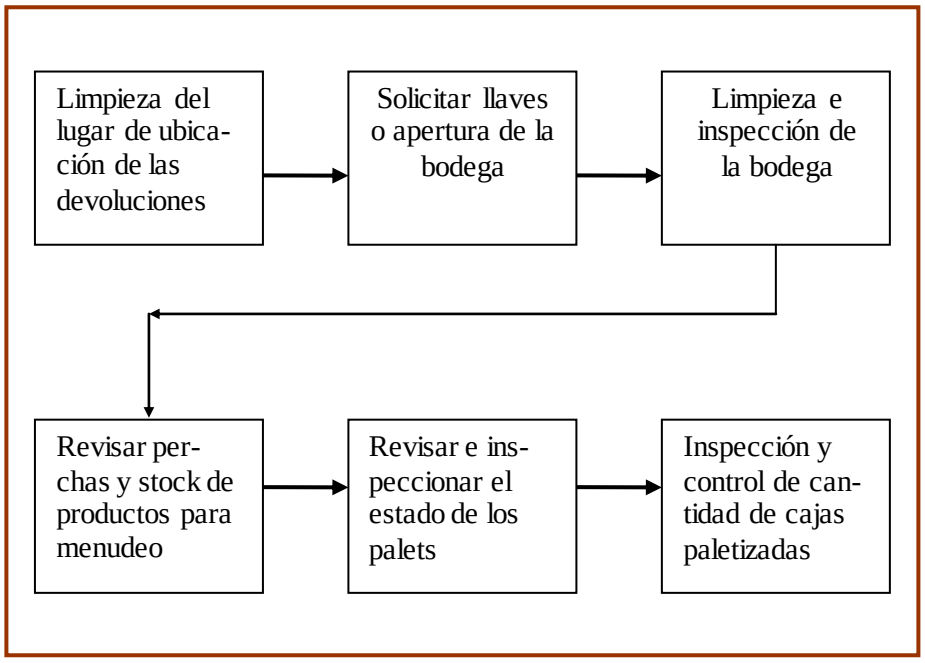
Los vehículos de entrega de productos (furgones) van a revisión a un taller particular cada 3 meses, si no se presenta alguna una avería o desperfecto antes.

☞ **En Bodega** se revisa: (Véase gráfico 4)

- Si el apilamiento esta acorde con lo máximo paletizado.
- El estado de embalaje de los productos.
- El estado de los palets.
- Las cantidades en perchas para su despacho al menudeo.
- Limpieza de las instalaciones.

GRÁFICO # 4

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE BODEGA Y MERCADERÍAS



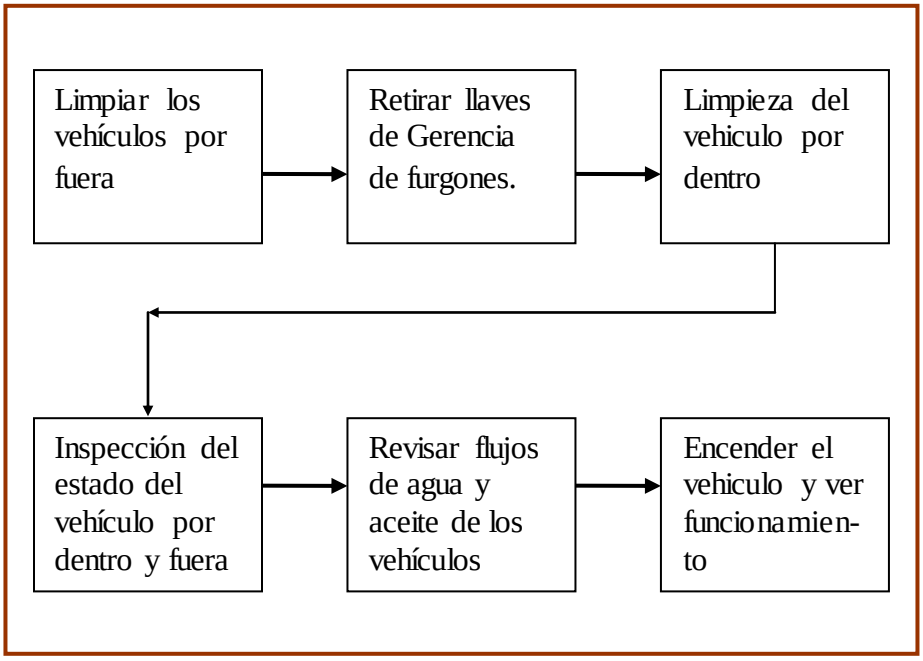
Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: TELMAGIC S.A.

☞ **En los Vehículos** se revisa: (Véase gráfico 5)

- El furgón no debe tener productos.
- Limpieza del vehículo a diario.
- Cantidad de agua, aceite, gasolina, etc., en el vehículo.
- El funcionamiento y estado del vehículo.

GRÁFICO # 5

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

3.1.3. Procesos Financieros:

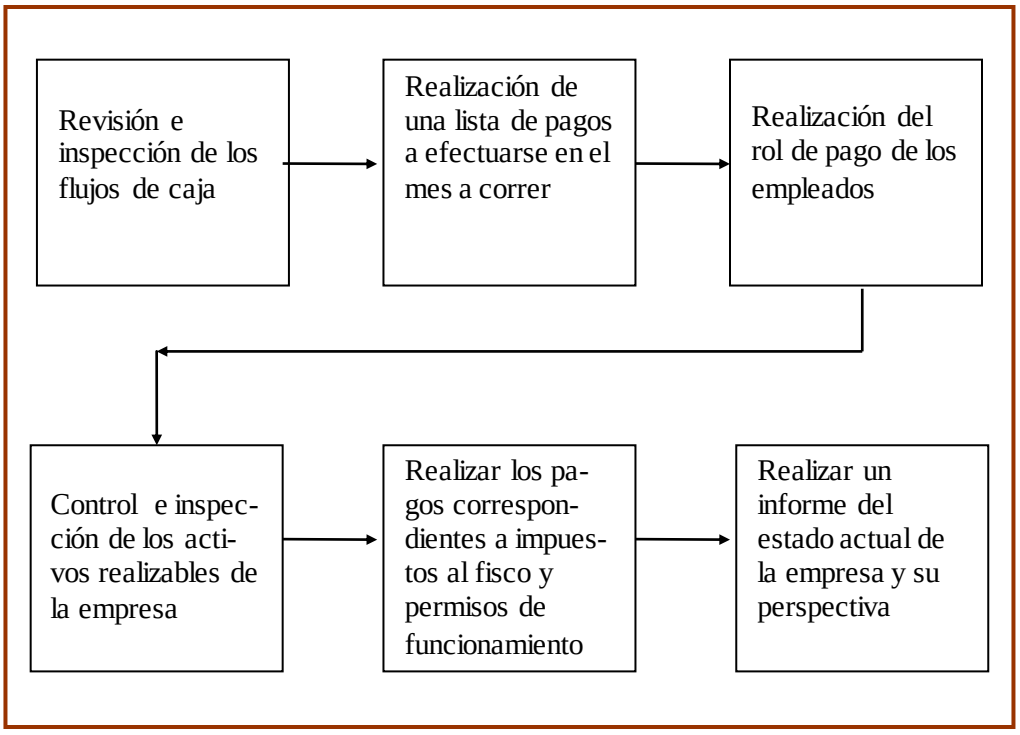
El encargado del área financiera deberá realizar el control de la cuenta bancos, rol de pago a los empleados, el pago al IESS, la deducción de impuestos, la diferencia que existiere del impuesto al valor agregado IVA pagado VS. IVA

cobrado, para el pago correspondiente al servicio de rentas internas SRI que se realiza mensualmente en uno de los bancos autorizados.

Además se encarga de obtener los permisos pertinentes de funcionamiento y principalmente revisa el flujo de caja que se produce, el cual lo revisa a diario dependiendo de que hayan sido pasados al sistema de cómputo los distintos reportes de cobranzas efectuados a diario y los pagos pertinentes realizados por Gerencia. (Véase gráfico 6).

GRÁFICO # 6

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO FINANCIERO



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

También se encarga de realizar todas las diligencias bancarias como solicitud de prestamos en caso de requerimiento de la empresa o de su dueño, el pago del capital e intereses vencidos o por vencerse, renovación o renegociación de

prestamos para lo cual realiza y presenta los Estados Financieros de la empresa y su flujo. Los procesos financieros que realiza la empresa son:

3.1.3.1 **Inventario.-**

Por lo general se lo realiza en periodos trimestrales, con el propósito de conocer la diferencia entre las cantidades físicas de productos en bodega con las cantidades existentes en el sistema de cómputo, si hubiere diferencia, la Gerencia deberá tomar medidas correctivas.

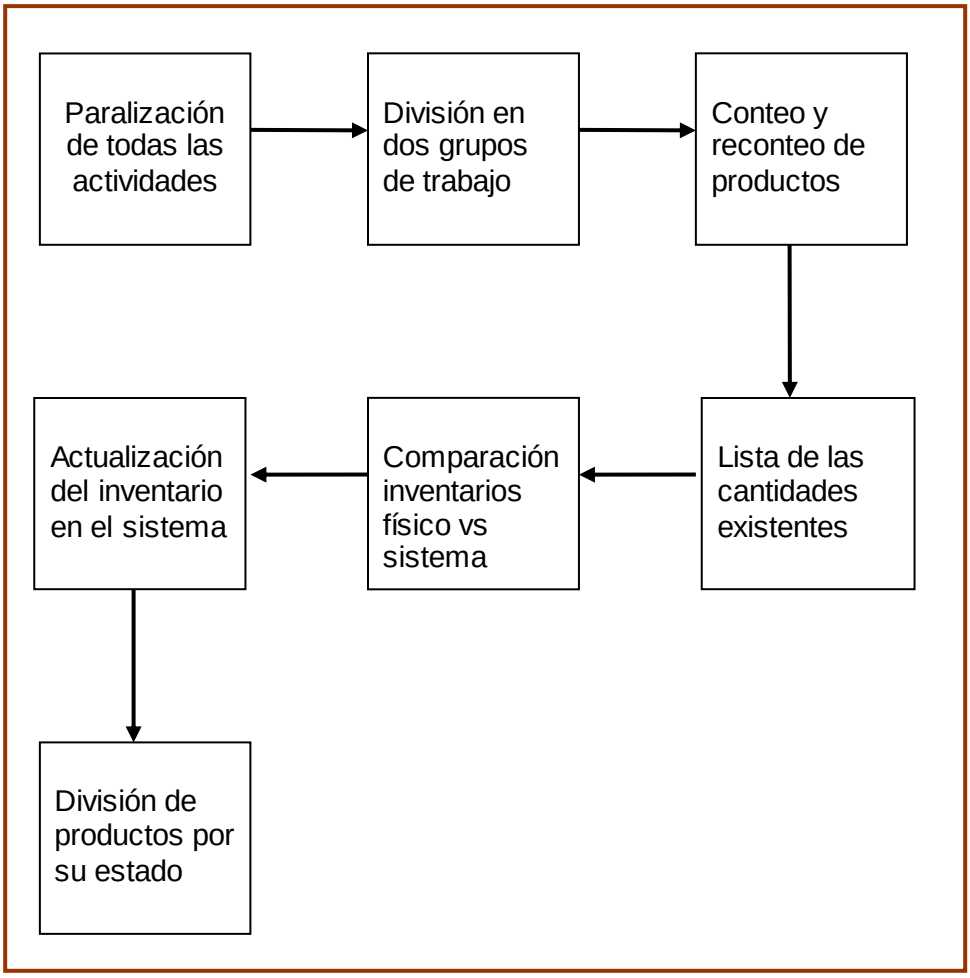
Para el proceso de inventario se paralizan todas las actividades de compra, venta, recepción y despacho de productos. Para este proceso el bodeguero y ayudantes se dividen en dos grupos para realizar el método del doble conteo para asegurar que el stock del producto es el correcto con la inspección y supervisión del Gerente Comercial y el Supervisor de ventas.

El registro del inventario físico pasa a comparación con el inventario del sistema para establecer diferencias si existieren y proceder a ingresar los nuevos datos del inventario físico al sistema que lleva los registros de existencias (stock), rotación de inventarios, control financiero, etc.

Las decisiones Gerenciales son tomadas a partir del proceso de inventario, ya que este nos da a conocer los problemas que existieren en rotación de inventarios por los productos que mas se venden y los que menos se venden, productos faltantes, sobrantes, dañados, caducados, etc., (véase gráficos 7 y 8).

GRÁFICO # 7

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE INVENTARIOS

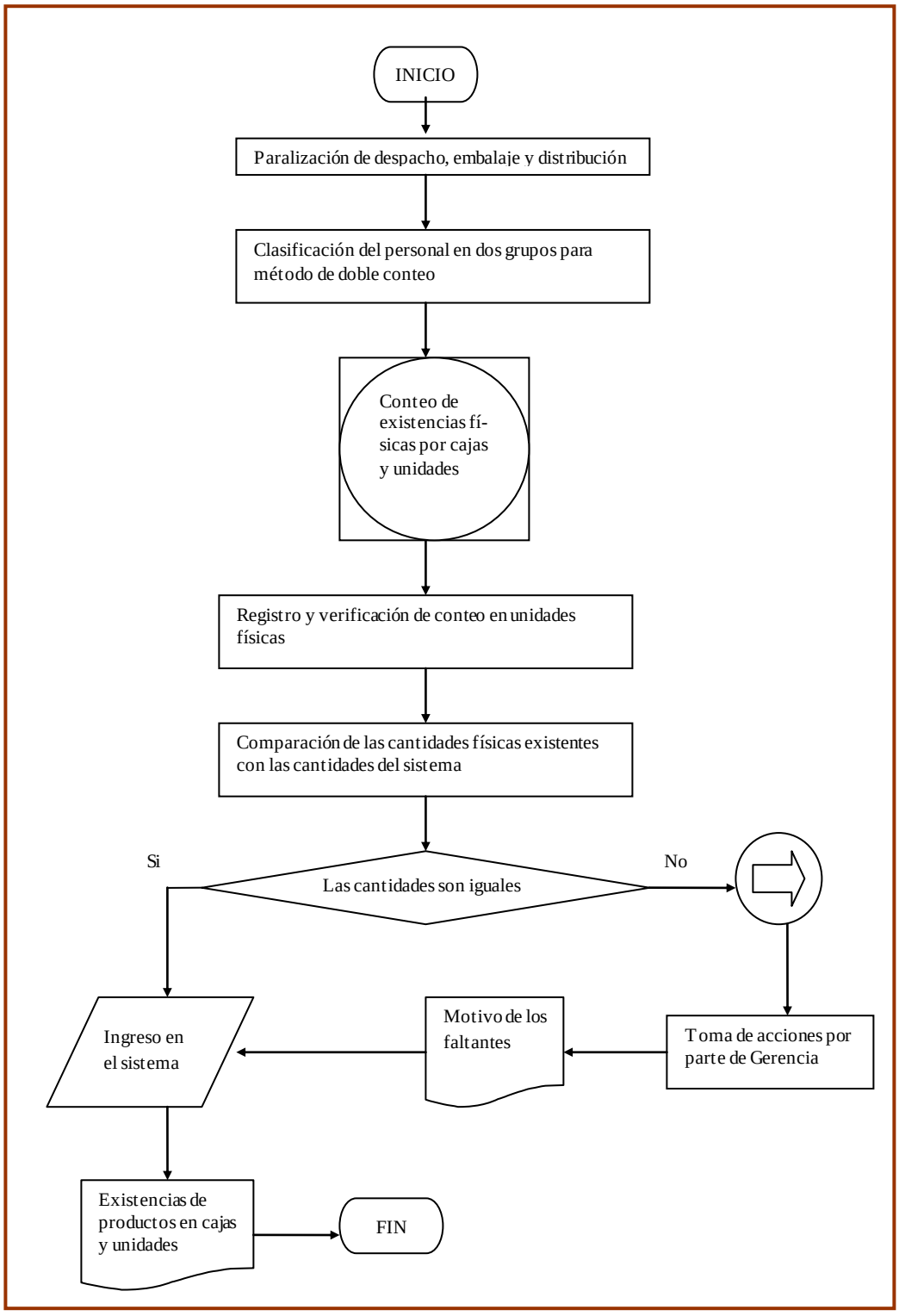


Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A. (Observación directa del proceso).

GRÁFICO # 8

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INVENTARIOS.



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

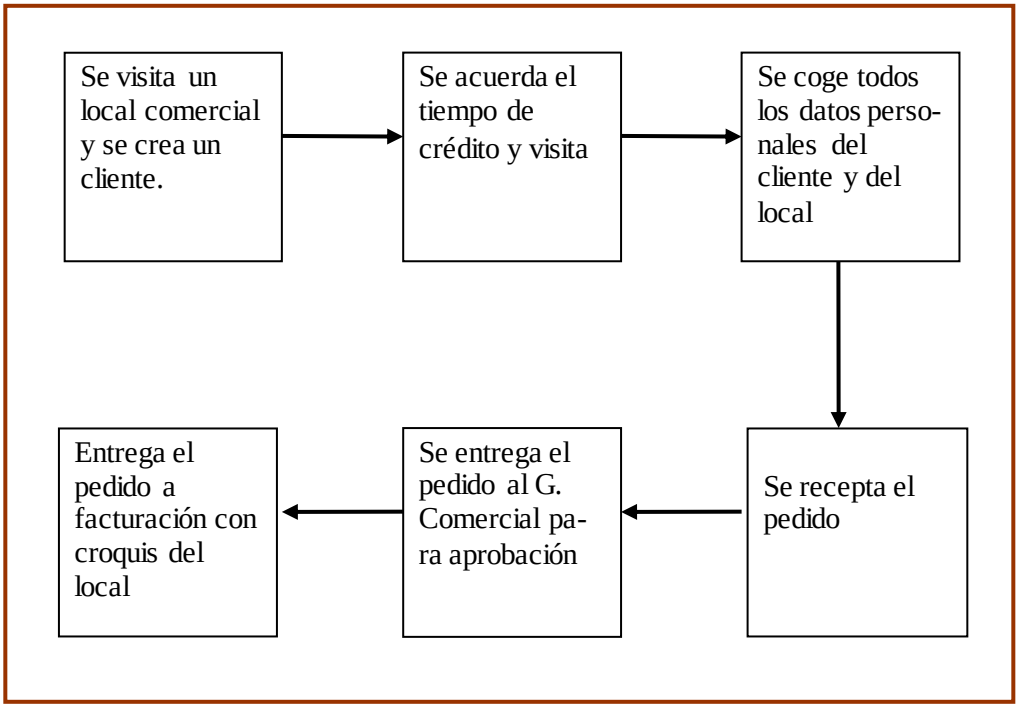
Fuente: Observación directa del proceso.

3.1.3.2. **Crédito.-**

Este proceso es de responsabilidad del vendedor, quien crea los clientes, le da crédito (valor y tiempo) por mutuo acuerdo, ya que el vendedor responde por el crédito y valor otorgado al cliente. El vendedor gana la mayor parte de su sueldo por comisiones y este se da por factura cancelada dentro del tiempo máximo de espera. (Véase gráfico 9).

GRÁFICO # 9

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE CRÉDITO



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

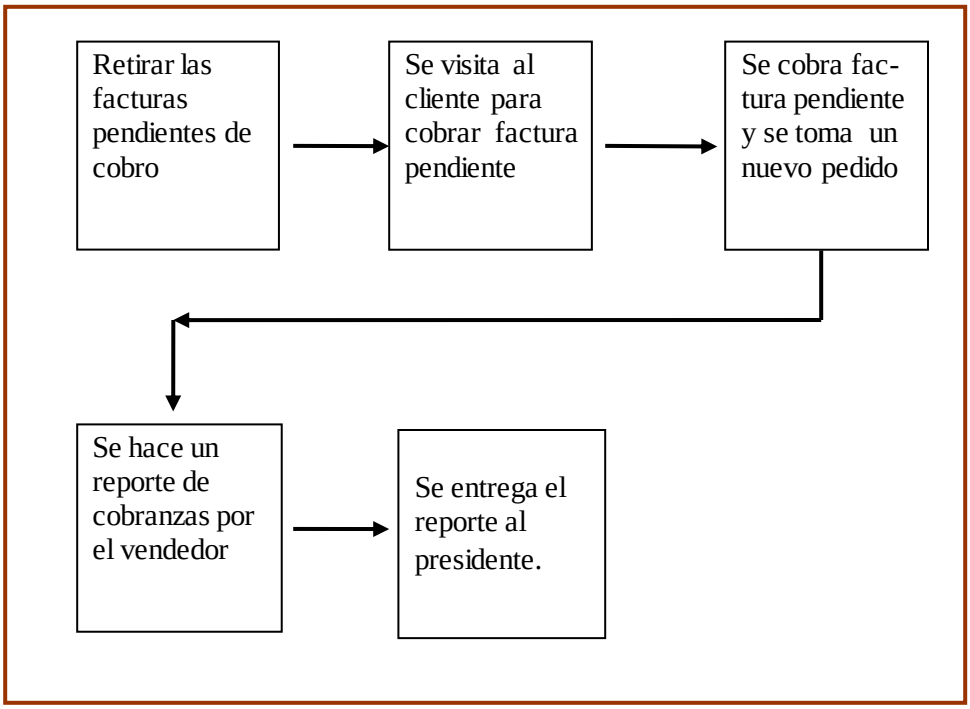
Fuente: TELMAGIC S.A.

3.1.3.3. **Cobranza.-**

Este proceso es realizado por el vendedor en el momento de la preventa que es realizada semanal, quincenal, etc., dependiendo del acuerdo entre el cliente y el vendedor de dicha ruta o sector. Por lo tanto este proceso está inmerso dentro del proceso de servicio. (Véase gráfico 10).

GRÁFICO # 10

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE COBRANZA



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

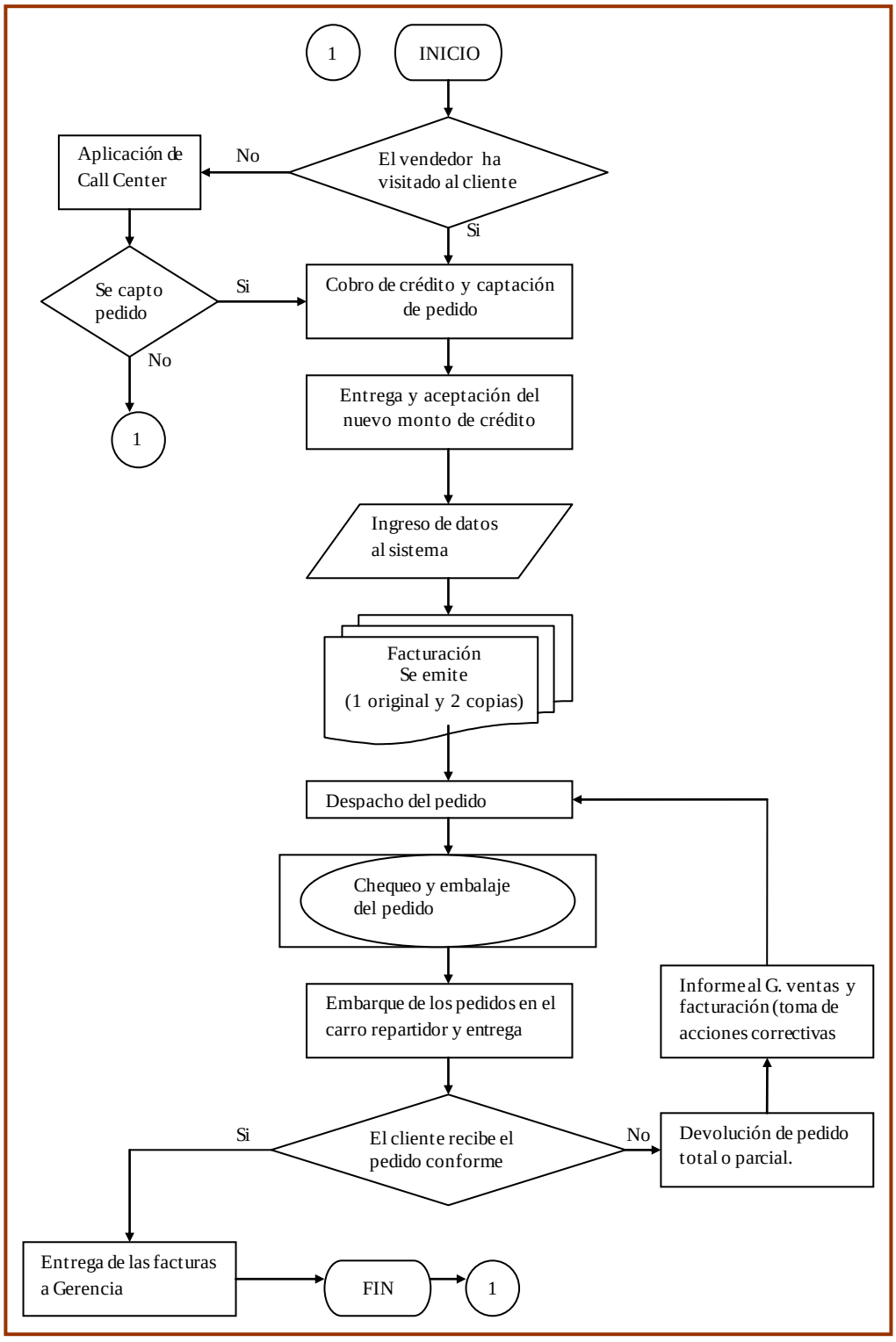
Fuente: TELMAGIC S.A.

3.1.4. Proceso de Comercialización:

El siguiente proceso lo revisaremos más exhaustivamente en la cadena de comercialización de TELMACIG S.A., que se encuentra en el literal 3.3; en este momento solo tomaremos en cuenta el servicio que presta la empresa desde el momento de la venta hasta la entrega del producto. (Véase gráficos 11 y 12)

GRÁFICO # 11

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS

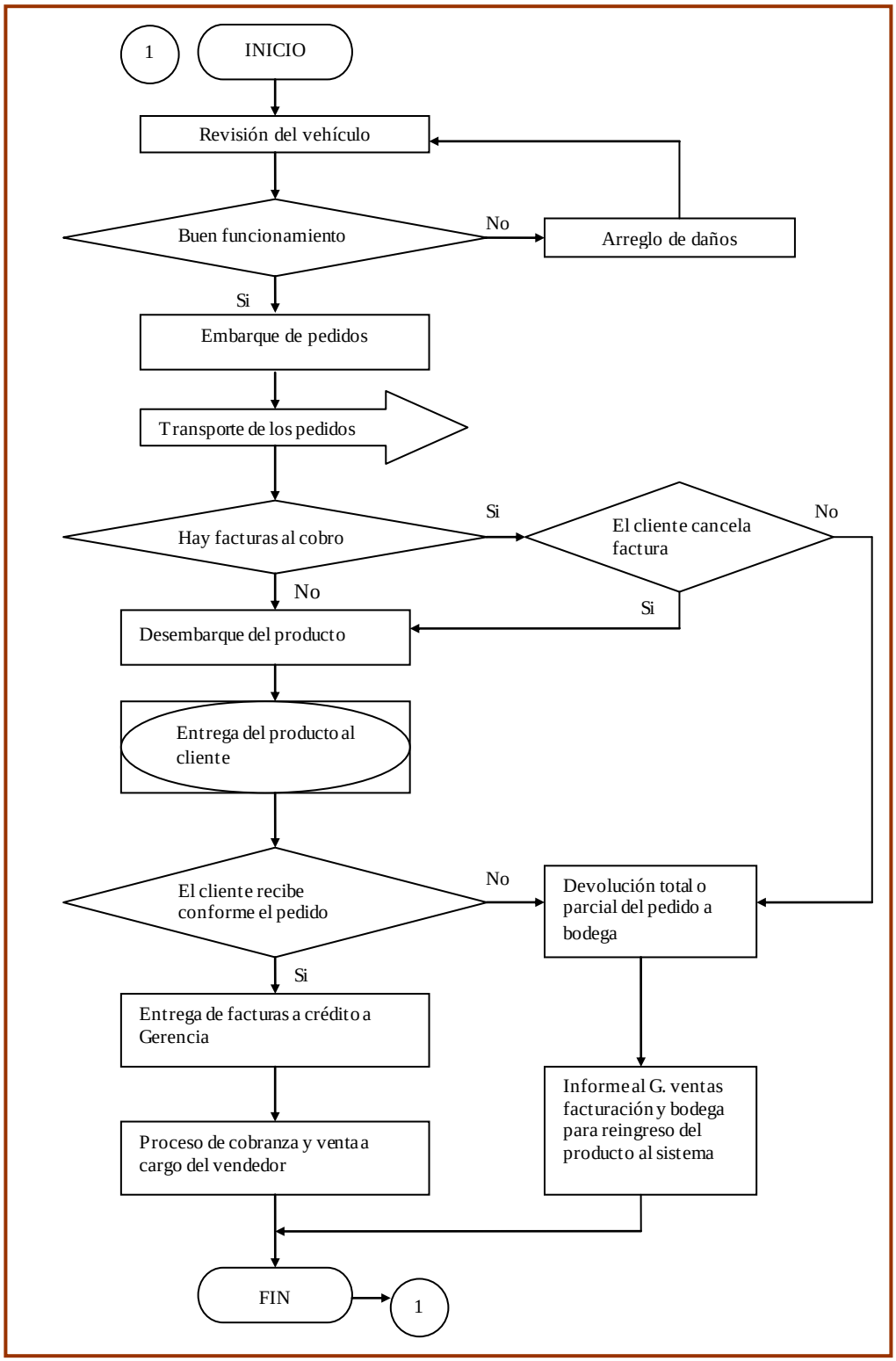


Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Observación directa del proceso.

GRÁFICO # 12

DIAGRAMA DE FLUJO DE ENTREGA DE PEDIDOS (PRODUCTOS)



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Observación directa del proceso.

3.2. Capacidades de la empresa.

3.2.1. Inversiones.-

En las inversiones esta todos los materiales tangibles e intangibles que nos permitirá realizar una mejor función, labor en nuestro trabajo. A continuación presentamos unos cuadros con las inversiones que posee la empresa. (Véase cuadros 2, 3 y 4)

CUADRO # 2

INVERSION FIJA

DETALLE	VALORES
TERRENO	$ 12.800,00
INSTALACIONES	$ 800,00
CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIO Y BODEGA.	$ 58.800,00
3 VEHÍCULOS (FURGON) ENTREGA	$ 25.000,00
VEHÍCULO	$ 3.000,00
COMPRA DE MOBILIARIO	$ 2.000,00
3 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN y accesorios	$ 3.000,00
TOTAL	**$ 92.600,00**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 3

INVERSIÓN DIFERIDA

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	$ 400,00
PERMISOS U OTROS	$ 200,00
ADECUACIONES ADICIONALES	$ 1.000,00
TOTAL	**$ 1.600,00**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 4

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

D E T A L L E	ANUAL	MENSUAL
COMPRA DE MECADERÍAS PARA LA VENTA	$ 550.985	$ 45.915
SERVICIOS BÁSICOS (LUZ Y AGUA)	$ 840	$ 70
PAGO CONSUMO TELEFÓNICO	$ 600	$ 50
REMUNERACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS	$ 44.040	$ 3.670
COMPRA DE COMBUSTIBLE PARA TRASNP	$ 1.080	$ 90
REMUNERACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	$ 10.560	$ 880
COMPRA DE INSUMOS PARA LIMPIEZA DE OFICINAS	$ 240	$ 20
PAGO DE MOVILIZACIÓN Y VIÁTICOS	$ 1.560	$ 130
COMPRA DE SUMINISTROS DE OFICINA	$ 2.400	$ 50
TOTAL	**$ 612.305**	**$ 51.025**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: TELMAGIC S.A.

3.2.2. Gastos:

Los gastos son erogaciones por concepto de pago de sueldos, compra de insumos, suministros de oficina, pago de servicios básicos, etc., rubros fijos de desembolso de dinero ya que sin ellos la empresa no podría laborar. A continuación presentamos unos cuadros con sus respectivos gráficos de los principales gastos que se producen en la empresa del año 2006: Véase cuadros 5, 6, 7 y 8, además los gráficos 13, 14, 15 y 16.

CUADRO # 5

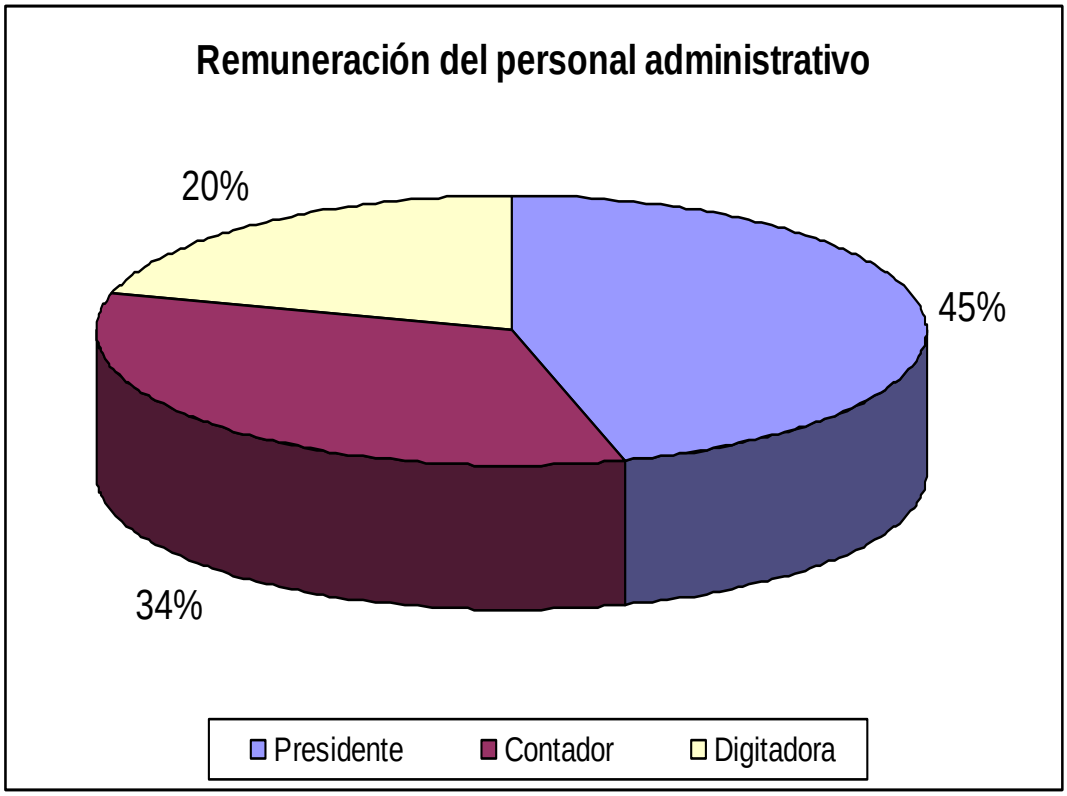
GASTOS ADMINISTRATIVOS

Remuneración del personal			
Concepto	**Sueldo Mensual**	**Costo/hora**	**Porcentaje**
Presidente	$ 400,00	$ 2,27	45%
Contador	$ 300,00	$ 3,41	34%
Digitadora	$ 180,00	$ 1,02	20%
TOTAL	$ 880,00	$ 6,70	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

GRÁFICO # 13



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A

CUADRO # 6

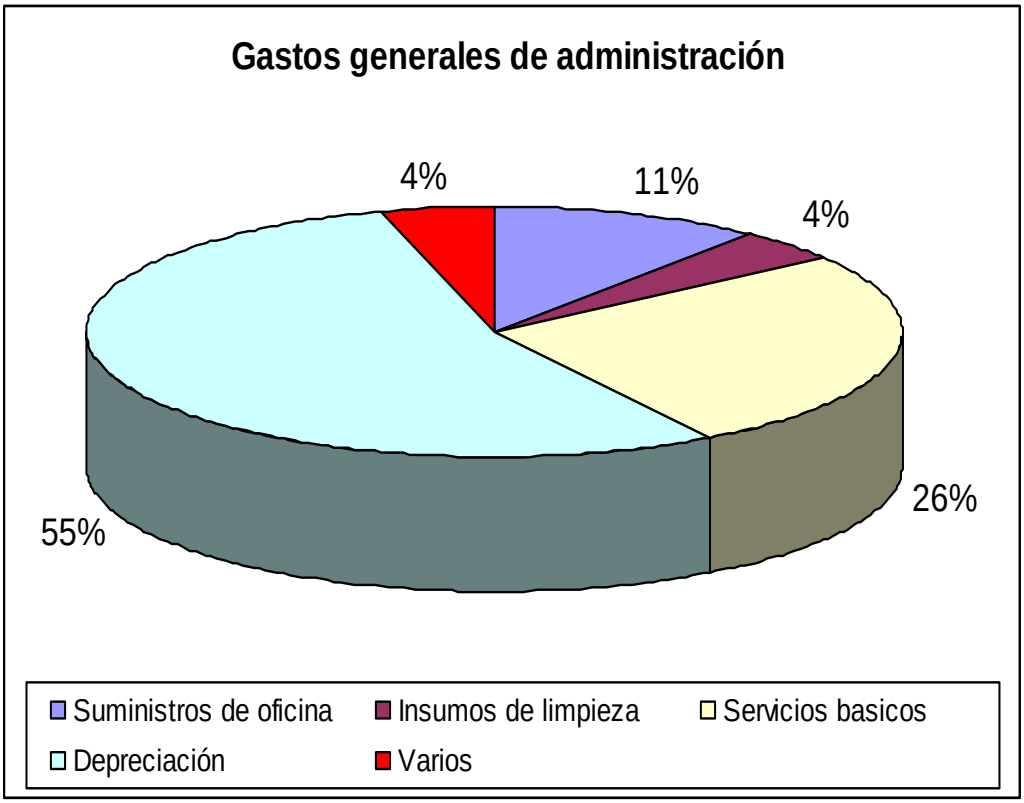
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

Concepto	Gasto Mensual	Costo/hora	Porcentaje
Suministros de oficina	$ 50,00	$ 0,28	11%
Insumos de limpieza	$ 20,00	$ 0,11	4%
Servicios básicos	$ 120,00	$ 0,68	26%
Depreciación	$ 252,56	$ 1,43	55%
Varios	$ 20,00	$ 0,11	4%
TOTAL	$ 462,56	$ 2,63	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

GRÁFICO # 14



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 7

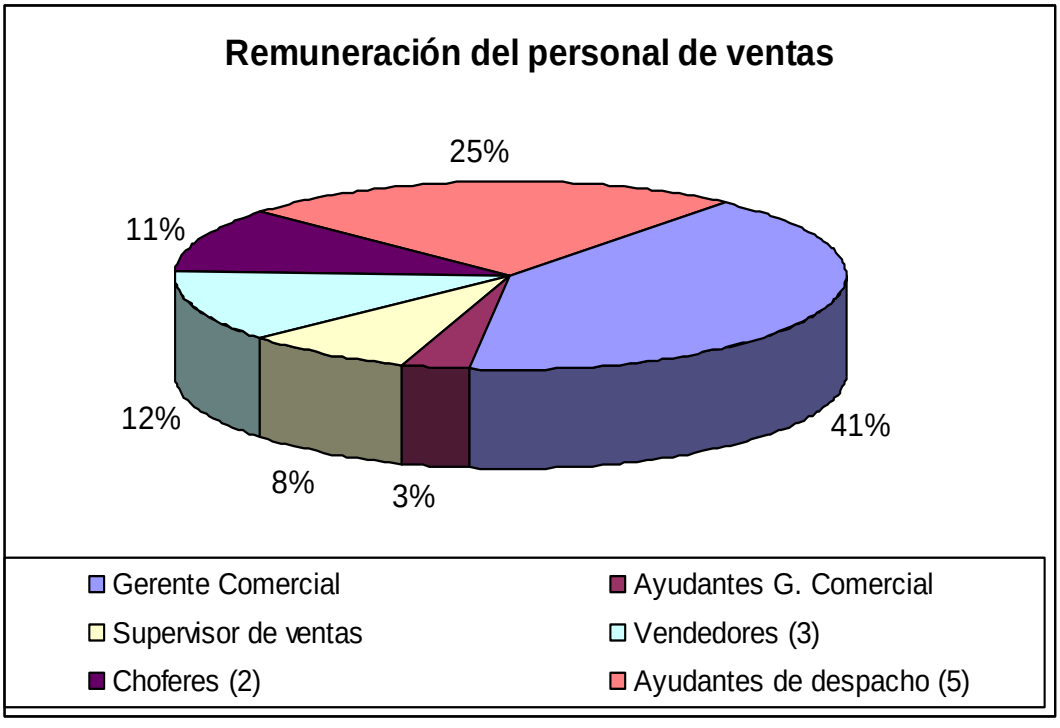
GASTOS DE VENTAS

Remuneración del personal					
Concepto	**Sueldo Mensual**		**Costo/hora**		**Porcentaje**
Gerente Comercial	$	1.500,00	$	8,52	41%
Ayudante G. Comercial	$	120,00	$	1,36	3%
Supervisor de ventas	$	300,00	$	1,70	8%
Vendedores (2)	$	400,00	$	2,56	12%
Chóferes (2)	$	400,00	$	2,27	11%
Ayudantes de despacho (6)	$	900,00	$	5,11	25%
TOTAL	$	3.620,00	$	21,53	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

GRÁFICO # 15



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 8

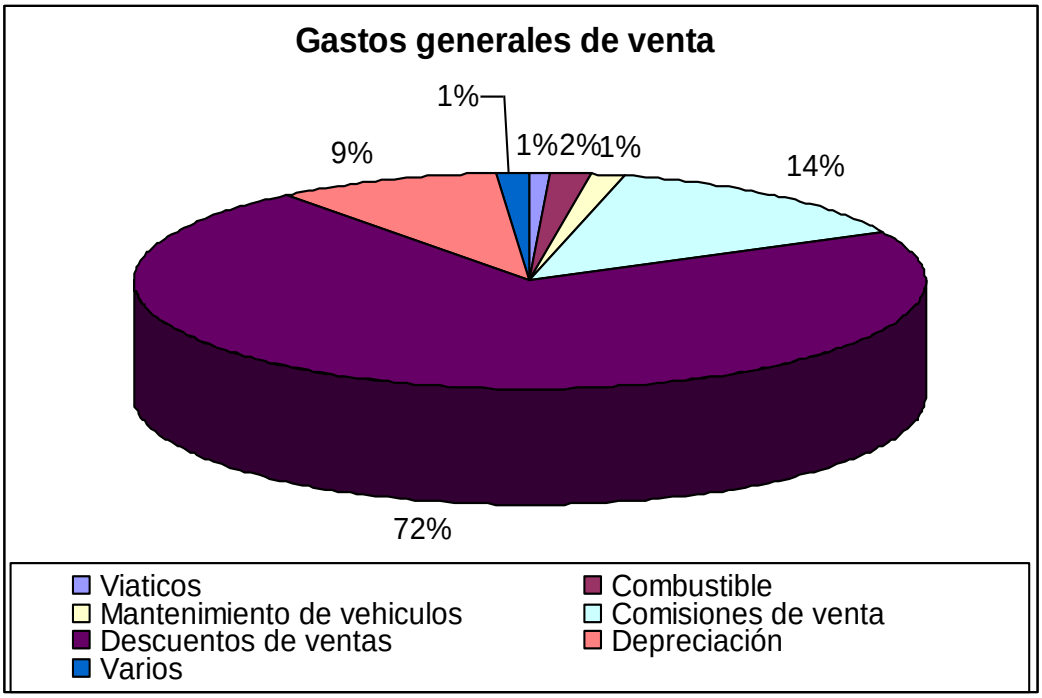
GASTOS GENERALES DE VENTA

Concepto	Gasto Mensual	Costo/hora	Porcentaje
Viáticos	$ 50,00	$ 0,28	1%
Combustible	$ 90,00	$ 0,51	2%
Mantenimiento de vehículos	$ 80,00	$ 0,45	1%
Comisiones de venta	$ 794,01	$ 4,51	14%
Descuentos de ventas	$ 4.151,37	$ 23,59	72%
Depreciación	$ 527,80	$ 3,00	9%
Varios	$ 80,00	$ 0,45	1%
TOTAL	$ 5.773,18	$ 32,80	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

GRÁFICO # 16



Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

Gastos totales de la empresa.-

Los gastos totales de la empresa por lo general se encuentran en el presupuesto para el año o periodo contable que comienza, en el cual nos da un aproximado de gastos para el periodo, por lo tanto el departamento financiero conocen que meses del periodo va a existir un mayor desembolso de dinero y debe tomar medidas preventivas para tales eventos, ya que también en el presupuesto existe los ingresos por las ventas, la cual es nuestra principal labor. Los gastos totales de la empresa contiene todos los gastos como son: fijos, variables, semi-fijos, semi-variables, generales, administrativos, financieros, ventas u otros, etc. Tomando referencia los cuadros de gastos presentados anteriormente. (Ver cuadro 9) y (Gráfico 17)

CUADRO # 9

G A S T O S T O T A L E S

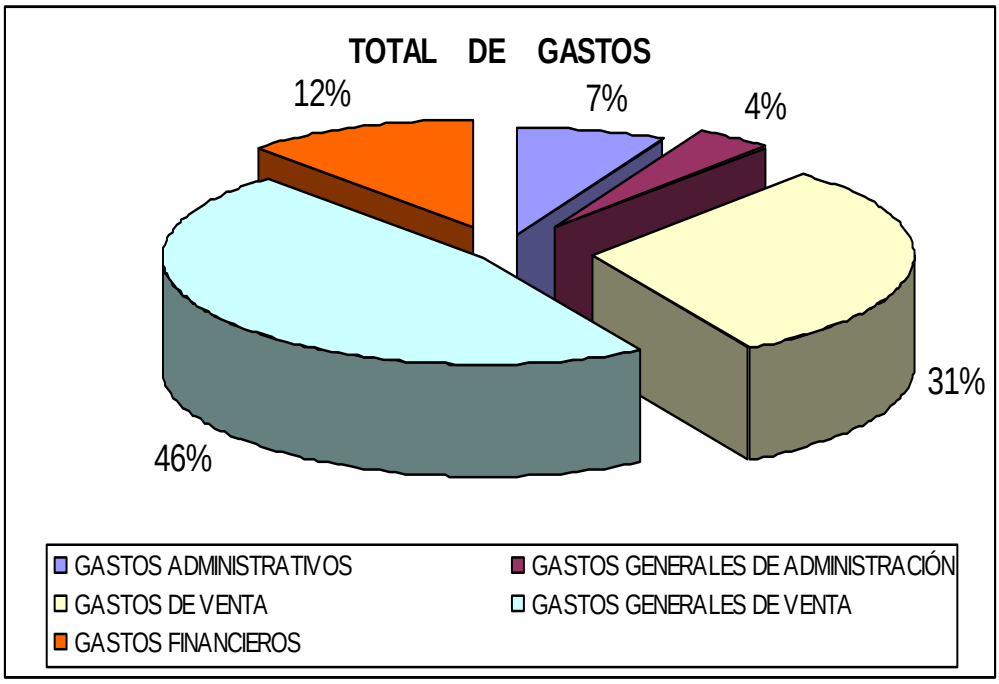
DETALLES	Valor	Porcentaje
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 880,00	7%
GASTOS GENERALES DE ADM.	$ 462,56	4%
GASTOS DE VENTA	$ 3.620,00	31%
GASTOS GENERALES DE VENTA	$ 5.464,84	46%
GASTOS FINANCIEROS	$ 1.385,42	12%
TOTAL	$ 11.812,81	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

GRÁFICO # 17

TOTAL DE GASTOS



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

3.2.2. Estados Financieros.-

Se denominan estados financieros al Balance de Situación Inicial o Balance General (Véase cuadro 13) y de resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias (Véase Cuadro 14) que se elaboran a la finalización de cada ejercicio contable, en base a las cuentas que resumen a las transacciones u operaciones realizadas por la entidad durante un mes, un bimestre, un trimestre, un semestre o un año o periodo contable.

Los balances de situación y de resultados adquieren las denominaciones de estados financieros, en virtud del ordenamiento y agrupación de las cuentas para los fines del análisis e interpretación de la situación y de los rendimientos operacionales obtenidos periódicamente.

Estos dos estados financieros son muy importantes ya que en ellos están registrados los movimientos económicos y financieros de la empresa. Casi siempre son preparados, al final del periodo de operaciones y en los cuales se evalúa la capacidad de la empresa para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Por lo tanto debemos analizar e interpretar los valores o resultados arrojados en los estados financieros con ayuda de un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del Estado de Resultado. Los índices proveen de información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean estos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Estos índices y/o ratios financieros sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.

Fundamentalmente para el análisis e interpretación de los estados financieros, se utilizan los índices financieros y/o ratios (Véase Cuadro 15) que se dividen en 4 grandes grupos:

- ☞ Índices de liquidez.- Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.

- ☞ Índices de Gestión o actividad.- Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.

- ☞ Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.- Relacionan recursos y compromisos.

- ☞ Índices de Rentabilidad.- Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

A comienzos del mes de junio del año 2004 se obtuvo un préstamo a 3 años plazo. (Véase cuadros 10, 11 y 12)

CUADRO # 10

PRÉSTAMO BANCARIO

Préstamo Bancario	Monto	Plazo Años	Pagos Mensuales	Periodo de Gracia	Interés Anual	Interés Mensual
(Tabla de Amortización)	$ 90.000	3	36	0	15%	1,25%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Distribuidora Manuel Mora.

CUADRO # 11

RESUMEN DE PAGOS DEL PRÉSTAMO

DETALLE	2004	2005	2006	2007	TOTAL
Intereses	$ 6.281,25	$ 9.187,50	$ 4.687,50	$ 656,25	$20.812,50
Amortización	$ 15.000,00	$30.000,00	$ 30.000,00	$ 15.000,00	$90.000,00
TOTALES	$ 21.281,25	$39.187,50	$ 34.687,50	$ 15.656,25	$110.812,50

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Distribuidora Manuel Mora.

CUADRO # 12

TABLA DE AMORTIZACION DE PAGOS FIJO DEL CAPITAL

Meses	Capital	Intereses	Amortización	Dividendos
1	$ 90.000,00	$ 1.125,00	$ 2.500,00	$ 3.625,00
2	$ 87.500,00	$ 1.093,75	$ 2.500,00	$ 3.593,75
3	$ 85.000,00	$ 1.062,50	$ 2.500,00	$ 3.562,50
4	$ 82.500,00	$ 1.031,25	$ 2.500,00	$ 3.531,25
5	$ 80.000,00	$ 1.000,00	$ 2.500,00	$ 3.500,00
6	$ 77.500,00	$ 968,75	$ 2.500,00	$ 3.468,75
7	$ 75.000,00	$ 937,50	$ 2.500,00	$ 3.437,50
8	$ 72.500,00	$ 906,25	$ 2.500,00	$ 3.406,25
9	$ 70.000,00	$ 875,00	$ 2.500,00	$ 3.375,00
10	$ 67.500,00	$ 843,75	$ 2.500,00	$ 3.343,75
11	$ 65.000,00	$ 812,50	$ 2.500,00	$ 3.312,50
12	$ 62.500,00	$ 781,25	$ 2.500,00	$ 3.281,25
13	$ 60.000,00	$ 750,00	$ 2.500,00	$ 3.250,00
14	$ 57.500,00	$ 718,75	$ 2.500,00	$ 3.218,75
15	$ 55.000,00	$ 687,50	$ 2.500,00	$ 3.187,50
16	$ 52.500,00	$ 656,25	$ 2.500,00	$ 3.156,25
17	$ 50.000,00	$ 625,00	$ 2.500,00	$ 3.125,00
18	$ 47.500,00	$ 593,75	$ 2.500,00	$ 3.093,75
19	$ 45.000,00	$ 562,50	$ 2.500,00	$ 3.062,50
20	$ 42.500,00	$ 531,25	$ 2.500,00	$ 3.031,25
21	$ 40.000,00	$ 500,00	$ 2.500,00	$ 3.000,00
22	$ 37.500,00	$ 468,75	$ 2.500,00	$ 2.968,75
23	$ 35.000,00	$ 437,50	$ 2.500,00	$ 2.937,50
24	$ 32.500,00	$ 406,25	$ 2.500,00	$ 2.906,25
25	$ 30.000,00	$ 375,00	$ 2.500,00	$ 2.875,00
26	$ 27.500,00	$ 343,75	$ 2.500,00	$ 2.843,75
27	$ 25.000,00	$ 312,50	$ 2.500,00	$ 2.812,50
28	$ 22.500,00	$ 281,25	$ 2.500,00	$ 2.781,25
29	$ 20.000,00	$ 250,00	$ 2.500,00	$ 2.750,00
30	$ 17.500,00	$ 218,75	$ 2.500,00	$ 2.718,75
31	$ 15.000,00	$ 187,50	$ 2.500,00	$ 2.687,50
32	$ 12.500,00	$ 156,25	$ 2.500,00	$ 2.656,25
33	$ 10.000,00	$ 125,00	$ 2.500,00	$ 2.625,00
34	$ 7.500,00	$ 93,75	$ 2.500,00	$ 2.593,75
35	$ 5.000,00	$ 62,50	$ 2.500,00	$ 2.562,50
36	$ 2.500,00	$ 31,25	$ 2.500,00	$ 2.531,25

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Distribuidora Manuel Mora.

CUADRO # 13

BALANCE GENERAL

DISTRIBUIDORA MANUEL MORA			TELMAGIC S.A
BALANCE GENERAL 31/12/2004 Y 31/12/2005			31/12/2006
ACTIVOS	2004	2005	2006
Caja y Bancos	$ 44.890,63	$ 31.245,52	$ 34.222,36
Inventarios	$ 28.892,27	$ 40.601,33	$ 39.774,93
Ctas por cobrar	$ 88.146,92	$ 103.424,18	$ 88.842,25
Gastos pagados por anticipado	$ 2.345,00	$ 1.945,02	$ -
Otros activos corrientes	$ 6.543,00	$ 5.509,00	$ 3.425,14
Activos corrientes	$ 170.817,82	$ 182.725,05	$ 166.264,68
Propiedad, vehículos y Equipos	$ 88.800,00	$ 92.600,00	$ 92.600,00
(-) depreciación acumulada	$ 8.594,67	$ 15.652,27	$ 23.765,87
Activos Fijos Netos	$ 80.205,33	$ 76.947,73	$ 68.834,13
Otros activos	$ 14.197,75	$ 3.800,00	$ -
TOTAL ACTIVOS	**$ 265.220,90**	**$ 263.472,78**	**$ 235.098,81**
PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL			
Prestamos bancarios	$ 15.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
Ctas por pagar	$ 41.678,11	$ 68.521,20	$ 64.942,25
Impuestos Acumulados	$ 12.456,54	$ 8.906,26	$ 9.012,20
Otros Pasivos Acumulados	$ 7.689,00	$ 5.660,00	$ 4.145,20
Pasivos corrientes	$ 76.823,65	$ 113.087,46	$ 108.099,65
Deudas a largo plazo	$ 95.812,50	$ 45.000,00	$ 15.000,00
TOTAL PASIVOS	$ 172.636,15	$ 158.087,46	$ 123.099,65
P A T R I M O N I O			
Capital de los accionistas	$ 76.458,00	$ 80.154,20	$ 84.012,20
Capital adicional pagado	$ 9.185,00	$ 18.289,37	$ 21.045,21
Utilidades retenidas	$ 6.941,75	$ 6.941,75	$ 6.941,75
TOTAL PATRIMONIO	$ 92.584,75	$ 105.385,32	$ 111.999,16
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 265.220,90**	**$ 263.472,78**	**$ 235.098,81**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Distribuidora Manuel Mora y TELMAGIC S.A.

CUADRO # 14

ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIA

DISTRIBUIDORA MANUEL MORA			TELMAGIC S.A
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 31/12/2004 Y 31/12/2005			Estado P y G 31/12/2006
	2004	2005	2006
Ventas Netas	$ 485.670,00	$ 635.204,69	$ 582.801,71
Inventario Inicial	$ 31.789,00	$ 28.892,27	$ 40.601,33
Compras	$ 392.879,00	$ 542.909,99	$ 498.494,24
Inventario Final	$ 28.892,27	$ 40.601,33	$ 39.774,93
Costo de Ventas	$ 395.775,73	$ 531.200,93	$ 499.320,64
Utilidad Bruta	$ 89.894,27	$ 104.003,76	$ 83.481,07
Gastos de ventas, generales y adm.	$ 78.349,64	$ 86.275,83	$ 65.948,02
Depreciación	$ 2.904,00	$ 7.820,27	$ 9.364,27
Utilidad antes de intereses	$ 8.640,63	$ 9.907,66	$ 8.168,79
Intereses Pagados	$ 6.281,25	$ 9.187,50	$ 7.625,00
Utilidad antes de R. Utilidades	$ 2.359,38	$ 720,16	$ 543,79
Reparto Utilidades	$ 353,91	$ 108,02	$ 81,57
Utilidad Antes de I.R	$ 2.005,47	$ 612,14	$ 462,22
Impuesto a la renta	$ 501,37	$ 153,03	$ 115,56
UTILIDAD NETA	$ 1.504,10	$ 459,10	$ 346,67

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: Distribuidora Manuel Mora y TELMAGIC. S.A.

CUADRO # 15

RATIOS FINANCIEROS

DISTRIBUIDORA MANUEL MORA	
RATIOS DE LIQUIDEZ	**2005**
LIQUIDEZ GENERAL	1,65
PRUEBA ACIDA	1,29
PRUEBA DEFENSIVA	35,24%
CAPITAL DE TRABAJO	73.244,07
PERIODO DE PROMEDIO DE COBRANZAS	55,78
ROTACIÓN DE CTAS POR COBRAR	6,45
RATIOS DE LA GESTIÓN	
ROTACIÓN DE CARTERA (días)	52,87
ROTACIÓN DE CARTERA (veces)	6,81
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (días)	23,55
ROTACIÓN DE INVENTARIOS (veces)	15,29
PERIODO PAGO A PROVEEDORES. (días)	36,54
PERIODO PAGO A PROVEEDORES (veces)	9,85
ROTACIÓN DE CAJA BANCOS días	22,59
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	2,38
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	8,26
RATIOS DE SOLVENCIA	
ESTRUCTURA DEL CAPITAL	145,05%
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	59,19%
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	1,08
COBERTURA DE GASTOS FIJOS	1,11
RATIOS DE RENTABILIDAD	
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	0,42%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	0,17%
UTILIDAD ACTIVO	3,71%
UTILIDAD VENTAS	1,56%
UTILIDAD POR ACCIÓN	
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	16,37%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	0,07%
DUPONT	0,23%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Distribuidora Manuel Mora.

3.3. Cadena de comercialización.

TELMAGIC S.A. es un distribuidor de productos de consumo masivo, principalmente la mayor parte son productos de la fábrica nestlé, por lo tanto debemos conocer los diversos canales de distribución que esta fabrica utiliza y en que lugar nos encontramos como canal de distribución o intermediario. Ya que Nestlé emplea o utiliza Distribución Intensiva que consiste en hacer llegar el producto al mayor número de tiendas posibles. Aquí es vital saber utilizar todos los canales de distribución o niveles de intermediarios.

- Productor – Consumidor. Es el nivel más corto, los artículos se venden directamente del fabricante al consumidor.

- Productor – Detallista – Consumidor. En este nivel un intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final.

- Productor – Mayorista – Detallista – Consumidor. Este canal es el más factible y tradicional, el mayorista compra los productos al fabricante, posteriormente el mayorista puede venderlos ya sea al mayoreo o menudeo, en caso de que sea al mayoreo, los detallistas compran los productos en esas tiendas para finalmente venderlos al consumidor.

- Productor – **Agente** – Mayorista – Detallista – Consumidor. Los fabricantes recurren a los agentes, quienes a su vez utilizan a los mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o tiendas pequeñas.

Por lo tanto TELMAGIC S.A. estaría ocupando el segundo lugar en la cadena más larga de distribución, ya que contiene los agentes intermediarios los cuales se encargan de acelerar las transacciones manejando el producto dentro del canal de distribución, sin recibir él titulo de propiedad del producto. Solo reciben una

comisión o porcentaje por su actividad y a su vez TELMAGIC S.A. realiza una distribución intensiva.

3.3.1. Estrategia de Cobertura.-

Consiste en cubrir la mayor parte o totalidad de un sector, proporcionando una buena atención, confianza, amistad y fidelizar al cliente, para frenar la entrada de la competencia.

3.3.2. Portafolio de productos.-

La empresa cuenta con 11 líneas de productos, de las cuales una línea es de licores y las otras 10 son de Nestlé las cuales son reconocidas por sus marcas de prestigio, confianza, calidad a nivel mundial. (Véase anexo 2).

A continuación se detallaran las líneas o familias de productos con la diversidad de productos sin detallar la cantidad de presentaciones o tamaños de cada uno de ellos:

Lácteos (Lechera)

Yogu yogu	Leche evaporada	Leche Nido
La lechera	Dulce de leche	Nido Crecimiento
Condensada	Lechera 3 leches	Cofee Mate
Crema de leche	Leche Vaquita	Cerelac

Infantiles y Dietéticos (NAN)

Nan 1	Pre Nan	Multi Jr
Nan 2	Nan Soy	Nestum Avena
Nan HA1	Nan A-R	Colados
Nan Ha 2	Nestogeno 1	Picados
Nan sin lactosa	Nestogeno 2	Jugos

Cafés (Nescafe)

Nescafe dolca	Nescafe lata
Nescafe Tradición frasco	Nescafe decaf
Nescafe tradición sobre	Nescafe café/leche

Bebidas Instantáneas

Nesq Nutract	Nesquik	Nesquik tiras	Ricacao
Nesquik tarro	sobres	Milo	Nestea

Bebidas Liquidas

Natura	Avena	Nesquik

Chocolates y recubiertos

Classic	Baci	El Bandido
Crunch	Bombones	Tango
Galak	Kit Kat	Tableta familiar
Sorpresa	Vaferito	
Wafer galak	Amor Glace	

Culinarios (Maggi)

Caldo rico	Sopas	Mostaza
Caldo de Gallina	Cremas	Salsa Maggi
Caldo de Costilla	Spaghetti	Pasta de tomate
Doña Criollita	Salsa de tomate	La Sazón
Puré papa	Mayonesa	

Galletas

Muecas	Nestlé vainilla	Ricas
Galak	Nestlé anis	Zoologia
Nesfit	Nestlé Chocolate	Waffer Amor
Dore	Nestlé Limón	Waffer Coco
Maria	Coco	Amor Xtreme
Nestlé Sal	Daisy	

Cereales para el desayuno

Estrellitas	Nesquik	Milo
Chocapic	Lechera	Gold
Sucozo	Corn Flakes	
Trix	Fitness	

P u r i n a

Kanina	Dog Chow	Cat Chow

L i c o r e s.

Tropico	Champang	Vino San Francisco.
Wisky Mark One	Vino La Parra	

3.3.3. Lista de precios.-

La lista de precio utilizada es la que nos da el proveedor, en este caso Nestlé, (Véase anexo 4) en la cual indica el código, nombre del artículo, formato, IVA que se lo diferencia con la letra S para los productos que se le deberá incrementarle dicho impuesto, precio comercio que es el precio por caja o del formato y por último el precio por unidad que se subdivide en precio de comercio que es el que la empresa toma de referencia para ofertar los productos de Nestlé y por último es el precio al público.

A esta lista de precios de Nestlé se le añade, los precios de los productos de otros proveedores, algunas veces la empresa elabora su lista de precio.

De la lista de precios entregada por Nestlé, la cual nos sirve de referencia para el precio de compra, ya que como distribuidor de ellos, recibimos un descuento variable dependiendo del producto o articulo, véase cuadro 18.

C A P I T U L O IV

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

4.1. Cadena de Valor.

La gráfica de la cadena de valor es un método que sirve para apreciar las diversas actividades realizadas por la empresa u organización, indicando cuales agregan valor y cuales no, además podemos observar que áreas requieren mayor fortalecimiento por parte de la Dirección.

La cadena de valor es un conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que se extiende durante todos los procesos encareciendo nuestros procesos y reduciendo el margen. (Véase gráfico 18).

4.1.1 Actividades de la Cadena de Valor.-

La cadena de valor divide a las actividades en dos principales que son: las actividades de apoyo y las actividades principales, ya que están influyen directamente en el margen o beneficio que obtiene la empresa por el trabajo desempeñado, el margen también esta representado en la cadena de valor.

- **Actividades de Soporte o de Apoyo.**

Representadas por las primeras celdas del gráfico en forma vertical, estas actividades son necesarias para el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa, ya que sin ellas la empresa no funcionaria.

- **Actividades Primarias o Principales**.

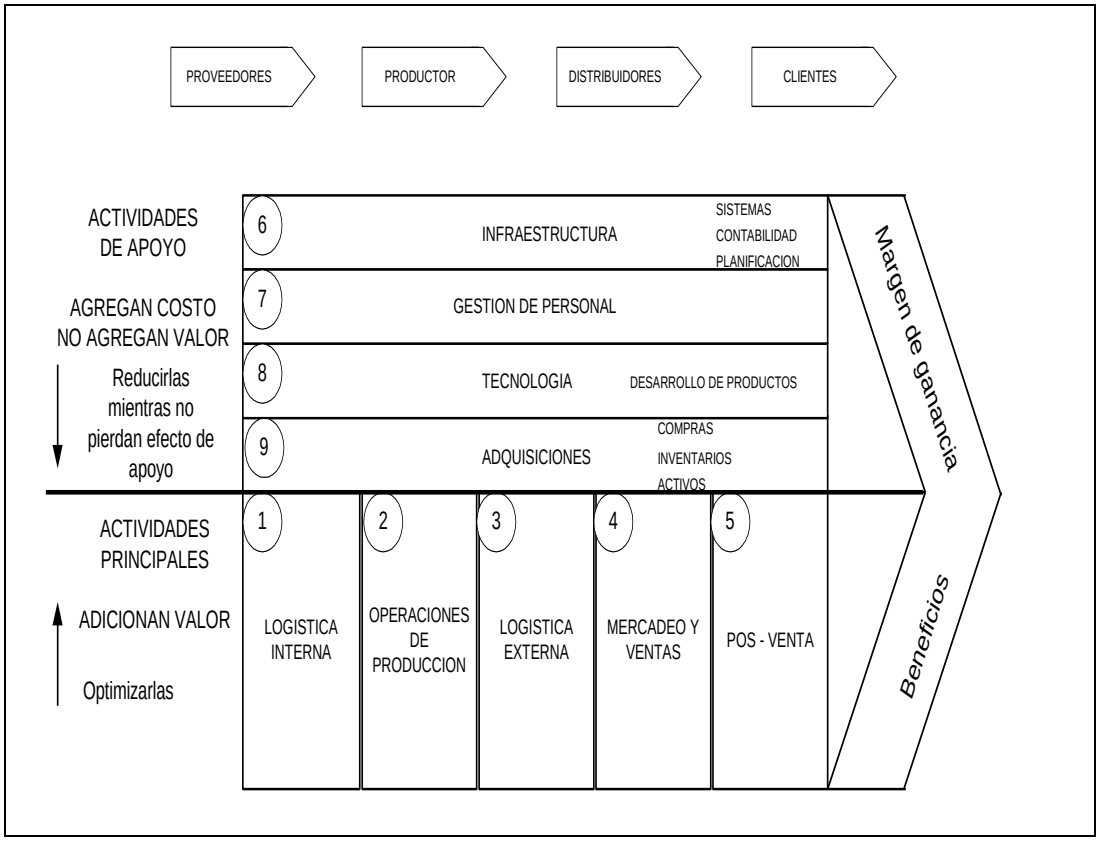
Están representadas por cinco celdas de forma horizontal en el gráfico y comprenden todas las actividades necesarias, ya que estas actividades agregan valor al producto y/o servicio, proporcionando aceptación, reconocimiento de los clientes y/o consumidores de nuestros productos y/o servicios.

- **Margen.**

Representa la diferencia entre el valor agregado total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar a cabalidad todas las actividades o procesos antes mencionados, esta ubicada en el gráfico al lado derecho y tiene forma de punta de flecha o de una saeta.

GRÁFICO # 18

LA NUEVA CADENA DE VALOR



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Folletos de Marketing. Ing. William Rugel.

4.2 Cadena de valor de TELMAGIC S.A.

La cadena de valor de TELMAGIC s.a. esta representada en el grafico correspondiente en la cual consta la actividad o actividades a desempeñar (Véase gráfico 20).

Para la realización de la cadena de valor en función a sus costos o gastos de la empresa, primero tenemos que valorizar las actividades, para conocer cuanto invierte la empresa en cada actividad y así, se podrá analizar, si dicha actividad agrega valor a nuestro servicio. (Véase cuadros 16 y 17).

CUADRO # 16

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR

Procesos o Actividades	Gastos					Porcentaje %
	Anual	Mensual	Semanal	Diario	Hora	
Infraestructura	$ 22.743,02	1924,41	437,37	87,47	10,93	**10,98%**
Recurso Humano						**15,59%**
Pago personal adm	$ 10.560,00	893,54	203,08	40,62	5,08	5,10%
Desarrollo de tecnología	$ 13.500,00	1142,31	259,62	51,92	6,49	**6,52%**
Gestión con proveedores	$ 1.680	142,15	32,31	6,46	0,81	**0,81%**
Logistica interna						**4,88%**
Compras	$ 3.600,00	304,62	69,23	13,85	1,73	1,74%
Recepción de productos	$ 4.344,00	367,57	83,54	16,71	2,09	2,10%
Inventarios	$ 2.172,00	183,78	41,77	8,35	1,04	1,05%
Operaciones						**6,37%**
Cobranza	$ 2.706,00	228,97	52,04	10,41	1,30	1,31%
Facturación.	$ 828,00	70,06	15,92	3,18	0,40	0,40%
Despacho	$ 9.660,00	817,38	185,77	37,15	4,64	4,66%
Logística Externa						**15,04%**
Mantenimiento Furgones	$ 3.600,00	304,62	69,23	13,85	1,73	1,74%
Trans y entrega de pedidos	$ 8.496,00	718,89	163,38	32,68	4,08	4,10%
Recepción de devoluciones	$ 19.056,14	1612,44	366,46	73,29	9,16	9,20%
Marketig y ventas						**37,35%**
Pago personal de Ventas	$ 43.440,00	3675,69	835,38	167,08	20,88	20,97%
Vendedores (comisiones)	$ 5.828,02	493,14	112,08	22,42	2,80	2,81%
Descuentos en ventas	$ 49.816,44	4215,24	958,01	191,60	23,95	24,05%
Servicio						**2,45%**
Recepción de caducados	$ 5.081,64	429,98	97,72	19,54	2,44	2,45%
T O T A L	$ 207.111,25	$ 17.524,80	$ 3.982,91	$ 796,58	$ 99,57	100,00%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 17

PORCENTAJE DE COSTOS DE ACTIVIDADES

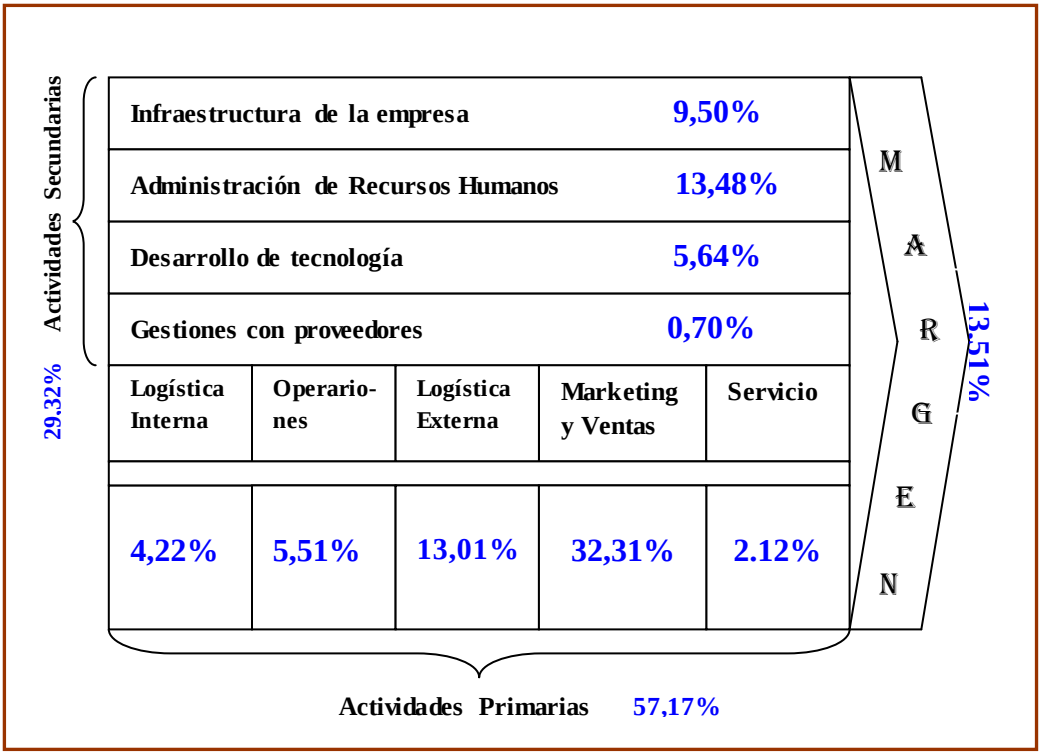
Actividades	% Costos	Prorrateo	% Sobre Util.
Infraestructura	10,98%	86,50	9,50%
Recursos Humanos	15,59%	86,50	13,48%
Desarrollo de Tecnología	6,52%	86,50	5,64%
Gestión con proveedores	0,81%	86,50	0,70%
Logística Interna	4,88%	86,50	4,22%
Operaciones	6,37%	86,50	5,51%
Logística Externa	15,04%	86,50	13,01%
Marketing y Ventas	37,35%	86,50	32,31%
Servicios	2,45%	86,50	2,12%
TOTAL	100,00%		86,50%

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.
Fuente: TELMAGIC S.A.

En el siguiente gráfico, vamos a representar en porcentaje los costos que representan cada una de las actividades en la empresa. (Véase gráfico 19).

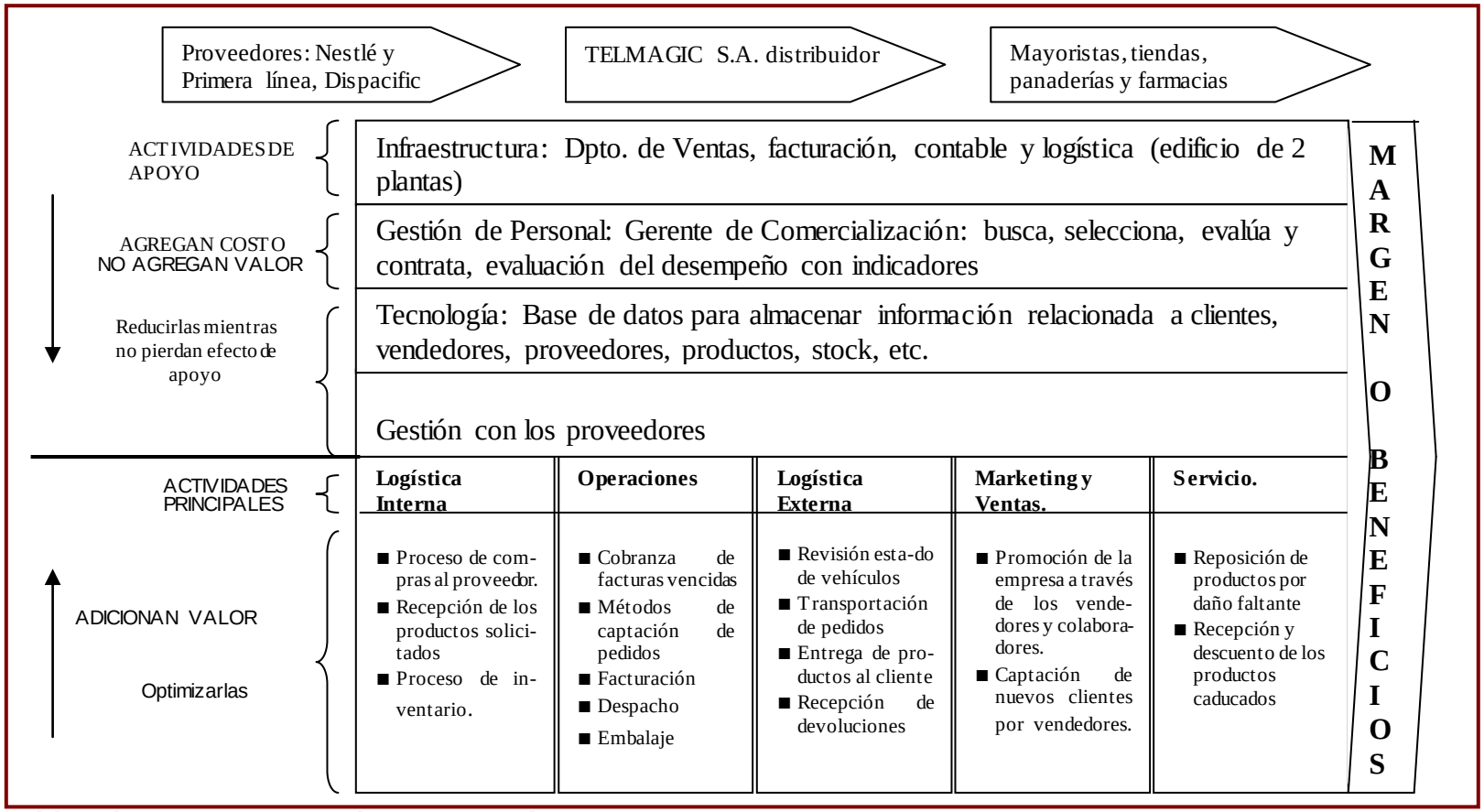
GRÁFICO # 19

CADENA DE VALOR PORCENTUAL DE T E L M A G I C S . A.



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: TELMAGIC S.A. y cuadro 17.

GRÁFICO # 20
CADENA DE VALOR DE T E L M A G I C S . A.



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: TELMAGIC S.A.

4.2.1 Logística Interna.

Las actividades de logística interna se refieren a las compras, inventarios, recepción y almacenamiento en bodega de las mercancías.

☞ **Inventario**.

La empresa no tiene una política de inventarios con el uso de técnicas adecuadas, por lo tanto, se generaliza el desabastecimiento de ciertos productos.

☞ **Compras.**

Las compras la realiza el Gerente Comercial, el cual hace una lista de los productos que estén por agotarse y de los que no hay en bodega, de acuerdo a su experiencia pide la cantidad para cierto tiempo de stock promediando a las ventas a realizarse próximamente. También dependen de nuestro proveedor, ya que como distribuidor, tenemos que cumplir un cupo de venta mensual.

☞ **Proveedores.**

La empresa cuenta con cuatro proveedores principales que son:

- Nestlé.
- Primera línea.
- Dispacific.

El proveedor principal es Nestlé por la gama y diversidad de productos, seguido por Primera Línea que nos provee del wisky y de vinos y por último dispacific que nos provee de trópico.

El proveedor entrega los productos en el interior de la bodega, es decir, en el puesto o palets correspondiente para cada item o articulo, para lo cual con

anterioridad se acomoda los productos dejando espacio para la mercadería a recibir en bodega por el personal de la empresa (chóferes y despachadores) con la supervisión del supervisor o el Gerente de ventas.

☞ **Bodega.**

Cuenta con dos bodegas una en la planta baja donde se almacena la mayoría de productos, cuenta con 8 perchas para el despacho al menudeo y la otra bodega esta en el primer piso donde se colocan galletas, cereales y chocolates.

4.2.2 Operación. (Véase gráficos 11 y 12).

Las actividades operativas de comercialización de la empresa comprenden el proceso de captación del cliente, la recepción del pedido, la facturación, el despacho y entrega del pedido a los clientes, en la recepción del pedido se debe incluir la cobranza si existiere factura pendiente.

➡ Proceso de Captación del Cliente.- Es el siguiente:

1. La primera actividad a realizar para lograr el objetivo de cumplimiento del cupo de ventas mensual, es la operación de captación del cliente, la cual se desarrolla bajo tres métodos, que a continuación se los menciona en los siguientes literales:

a) Visita del agente vendedor o representante de ventas de la empresa, de acuerdo a la programación que se ha fijado previamente con el supervisor de ventas o el rutero a seguir por el vendedor.

b) Llamada del cliente solicitando atención, cuando la empresa ha sido recomendada por algún cliente o llamada solicitando pedido que es realizada por aquellos clientes fidelizados y que confían en el servicio brindado por la empresa.

c) Método Call Center, cuya operación, es realizada por el Dpto. de facturación que efectúa la llamada al cliente, para conocer si éste requiere algún pedido. Por lo general este proceso es realizado cuando el vendedor no cumple su cupo de venta, el cliente baja el monto de la compra o la frecuencia de compra. Ya que en algunos casos existen zonas donde se producen caídas de ventas y hay que averiguar los motivos de estas.

2. El siguiente paso es la recepción del pedido, cuando es realizado por el Dpto. de facturación tiene que anotar el nombre del cliente y las cantidades solicitadas, averiguar si tiene facturas pendientes al cobro y el motivo de la realización del pedido por teléfono.

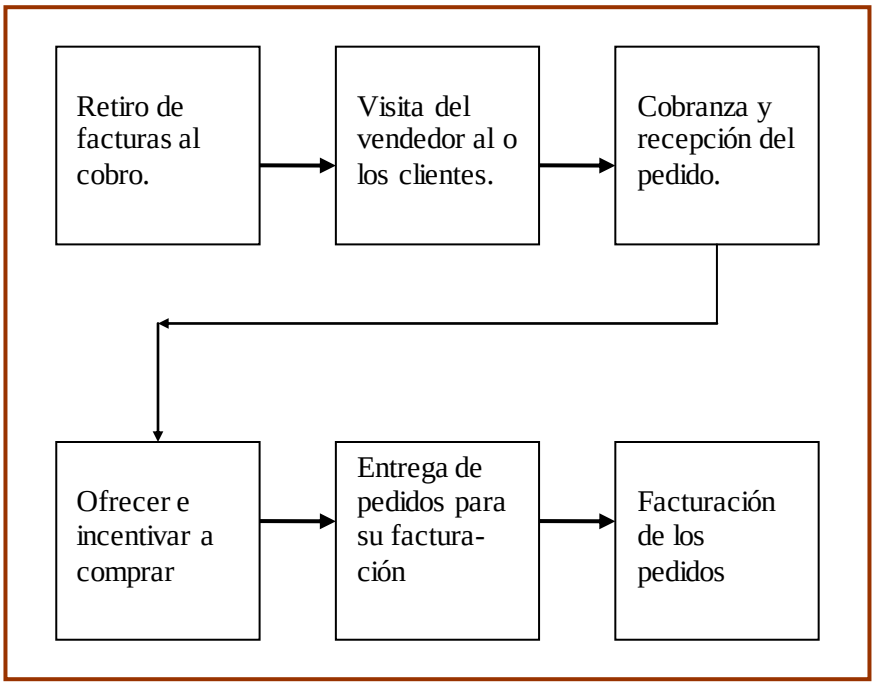
   Cuando la recepción es por la visita del representante de ventas de la empresa, esta actividad se simplifica ya que el vendedor conoce el nombre del cliente, código del cliente y de los productos, tiempo de crédito, facturas pendientes, ya que el vendedor es quien se encarga de dar a conocerla empresa, crear nuevos clientes, tiempo de crédito, debido a que este va a estar más en contacto, confianza y familiaridad con los clientes. (Véase gráfico 21).

3. El siguiente paso, consiste en el proceso de facturación, previamente entrega de los pedidos por parte del vendedor el cual indica las características del cliente y de los productos solicitados descritos correctamente. La digitadora procede a facturar los pedidos, cuya factura consta de un original y dos copias, la segunda copia se queda en el departamento como archivo y las otras dos restantes son enviadas o recogidas y llevadas a la bodega para su posterior despacho.

4. El proceso de despacho se lo realiza, primeramente con la recepción de las facturas por la ayudante del G. de venta, la cual se encarga de solicitar a los a los chóferes y despachadores en orden secuencial los productos en cantidad, peso u otras características que se especifica en la factura hasta que esta este completamente despachada. (Véase gráfico 22).

GRÁFICO # 21

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE PRE-VENTA



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

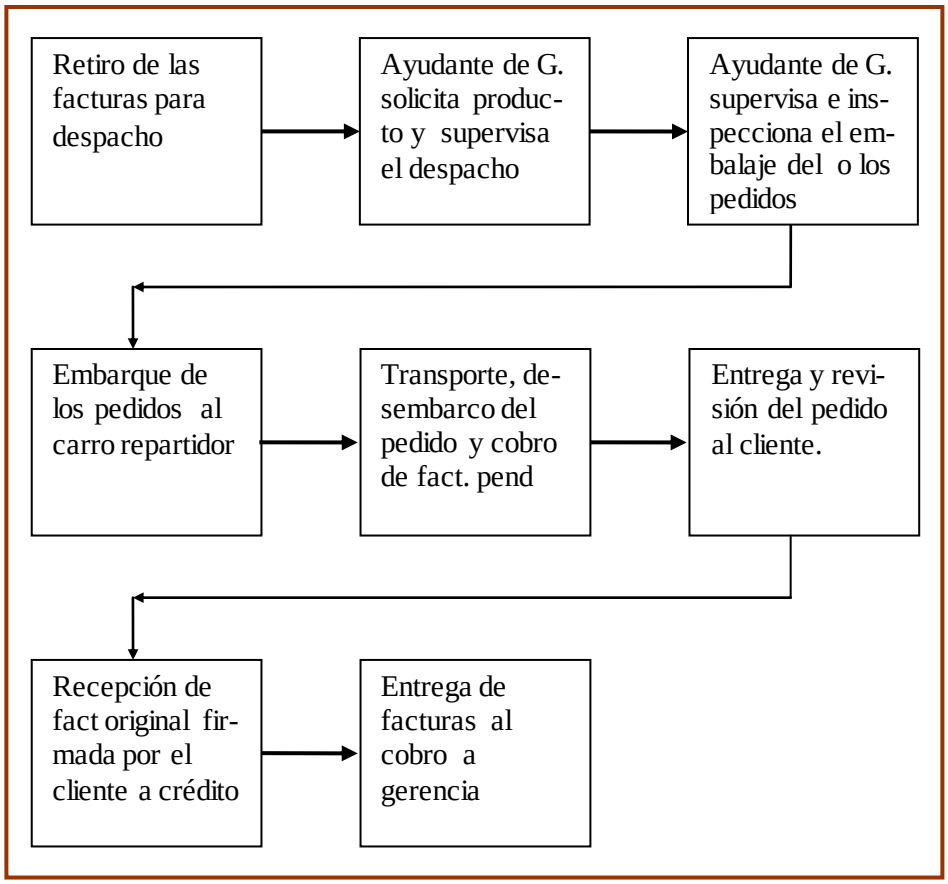
5. El siguiente paso es el embalaje donde nuevamente es revisado los productos despachados y que van a ser embalados, en el embalaje se señala con alguna característica particular los cartones de ese pedido y a su vez en la factura original también se pone el número de cartones correspondientes a cada uno de los pedidos, para disminuir o evitar las constantes equivocaciones que se producen en las entregas de los pedidos en especial por tres motivos: Producto incorrecto, menor volumen de lo solicitado y mal estado o deterioró del producto.

Cabe señalar, que en el proceso de captación del cliente por la visita del representante de ventas, el cual debe conocer los productos en existencias en bodega, promociones si hubieren, productos nuevos adquiridos por la empresa, etc. A su vez el vendedor en cada visita realiza el proceso de cobranza, recepción de quejas o insatisfacciones del servicio al cliente, por lo cual el vendedor debe

estar en constante comunicación con el Gerente o Supervisor de ventas para informar posibles problemas.

GRÁFICO # 22

DIAGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE DESPACHO Y ENTREGA DE PEDIDOS.



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

4.2.3 Logística Externa.

Las principales funciones de la logística externa consiste en el mantenimiento y funcionamiento del transporte, embarque de pedidos al carro repartidor, transporte y entrega de los pedidos y recepción de devoluciones. Para lo cual se realiza una serie de pasos o procesos que a continuación se detallan:

1. Por la mañana se procede a revisar el funcionamiento de los vehículos y se les da mantenimiento.

2. Se embarca los pedidos embalados al carro repartidor, a veces como almacenamiento temporal hasta su transportación y entrega.

3. El chofer retira y ordena las facturas correspondientes a los pedidos de la ruta a entregar verificando la cantidad de cartones embarcados con las facturas.

4. El vehículo procede a realizar el transporte o recorrido hasta entregar el pedido al cliente.

5. Cuando se produce la entrega del pedido al cliente, se lo debe realizar verificando en cantidad, característica proporcionado en la factura para que no exista un posterior reclamo del cliente, el cual debe firmar la factura original de recibido conforme, si no existiere ningún problema, si el pedido es a crédito se retira la factura original para su posterior cobranza y se le deja una copia al cliente, caso contrario, si es al contado se cancela la factura original, la cual se queda con el cliente y se retira la copia cancelada.

6. Luego las facturas canceladas, entregadas, enmendadas, se entrega a gerencia, con el respectivo informe en caso de existir devoluciones.

En algunos casos el chofer o despachadores realizan ventas, cobranzas, cuando el pedido fue solicitado por teléfono o hubiere algún problema con el vendedor.

4.2.4 Mercadotecnia y Ventas.

La empresa no aplica estrategias de marketing, no difunde su actividad a través de ningún medio de comunicación, ni por otros medios de información a los clientes.

El único medio para poder captar cliente es por el vendedor y/o recomendación de algún cliente.

Se asume en gerencia que existe inconformidad o insatisfacción del servicio por parte de los clientes por la cantidad de devolución de productos y en algunos casos el pedido, debido a la no realización de retroalimentación al cliente.

Tampoco se realiza estudios de mercado para determinar: el posicionamiento de la empresa, clientes potenciales, clientes insatisfechos, etc.

La empresa se da a conocer en el mercado principalmente a través de sus representantes de ventas. La Gerencia no realiza una planificación estratégica de las ventas, ni de sus procesos, ya que como mínimo trata de mantenerse y mejorar en su punto de equilibrio, ya que se debería realizar una planificación de ventas con datos históricos, para proyectar sus compras, ventas de acuerdo al uso de métodos de pronósticos adecuados. La empresa carece de un plan estratégico de ventas.

La política de precios radica de una lista de precios que nos entrega nuestro proveedor (NESTLÉ) en la cual se señala el precio por unidad al cliente y al consumidor final, del precio al cliente los distribuidores tienen un descuento que varia en cada línea lo que da un promedio de un 15% de margen, aquí no se incluye las promociones por cantidad de compras. De ese precio otorgado por el proveedor, los distribuidores tienes la facultad de cambiarlo de acuerdo a su conveniencia. En el siguiente cuadro se detalla la contribución de cada línea de producto hacia la empresa.. (Véase cuadro 18).

Además se realizo un cuadro de los principales sectores o de mayor cobertura de la empresa con su representación de ventas y por la cantidad de vendedores que actúan en cada sector (los vendedores están representados por sus códigos, por ejemplo el 001 es del Gerente de ventas, el 003 y 005 son de representantes de ventas fijos, etc.). (Véase cuadro 19).

CUADRO # 18

LÍNEAS DE PRODUCTOS Y CONTRIBUCIÓN DE CADA LÍNEA

LÍNEAS DE PRODUCTO	Porcentaje de utilidad o descuentos
Chocolates	19%
Galletas	20%
Cereales	18%
Infantiles y dieteticos	12%
Bebidas Instantáneas	18%
Bebidas Líquidas	13%
Café	14%
Culinarios	14%
Lácteos	13%
Purina	25%
Licores	25%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 19

SECTORES DE COBERTURA DE TELMAGIC S.A.

SECTORES	VENDEDOR #	VENTAS %
Martha de Roldós	03, 05	9%
Centro	01, 07, 04	7%
Bario la Chala	01, 07, 04	12%
Prosperina	03, 05	5%
Florida	03, 05	7%
Alborada	03, 07	6%
Alborada	07, 04,	7%
Alborada	01, 04, 07	6%
Sauces II	01, 07,02	5%
Sauces VI	03, 02	5%
Mapasingue	02, 05	3%
Coop. Juan Montalvo	01, 02, 05	6%
Coop. Pájaro Azul	05, 02	5%
Duran	02, 08	4%
Pascuales	03,05, 04,01	10%
Monte Bello	03, 05	3%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

4.2.4.1 Competencia.

La principal competencia que existe es entre distribuidores, ya que el proveedor (Nestlé), no da zonas brindadas a sus distribuidores y recién ahora Nestlé esta tratando de presentar un plan para zonificar a los distribuidores pero no existe acuerdo entre ambas partes.

Como los distribuidores son los que manejan su margen de descuento y el precio al cliente los cuales pueden ser mayoristas, minorista, tiendas, etc., por lo tanto hay distribuidores con precios demasiados bajos que imposibilita a otros distribuidores a competir y aun más se pierde mercado ya que el cliente, piensa que el distribuidor actual, le esta ganando demasiado. Además existen distribuidores con una diversidad o gama de líneas, marcas, productos en comparación a otros.

A continuación, se detalla a los principales competidores (distribuidores), zonas en común y de mayor coincidencia con nuestra empresa, considerando los clientes que se tiene en común, cantidad de marcas o proveedores, diferenciación de precios y la tendencia en el mercado. Con la nomenclatura correspondiente. (Véase cuadros 20, 21 y gráfico 23).

*	Frecuencia	>?	Demasiados	=	Igual	<	menor	>	Mayor

<	Baja en un 10%	=	Se mantiene	>	Sube en un 10%

CUADRO # 20

SECTORES DE COINCIDENCIA CON LA COMPETENCIA

COMPETENCIA	Zonas	Proveedores	Precios
Romero Reyes	*******	*******	=
Caamaño Cornejo	*****	*****	<=>
Villamar	*****	**	>=
López	*****	*	>=
Translac	********	*	<=
M. Román	*******	>?	<
Delgado	**	*	>=
Villacís	*******	>?	<
Corabastos	***	*****	>=
Gálvez	****	*****	>=
TELMAGIC		****	=

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 21

PARTICIPACIÓN Y TENDENCIA EN EL MERCADO DEL PRIMER TRIMESTRE DEL 2006

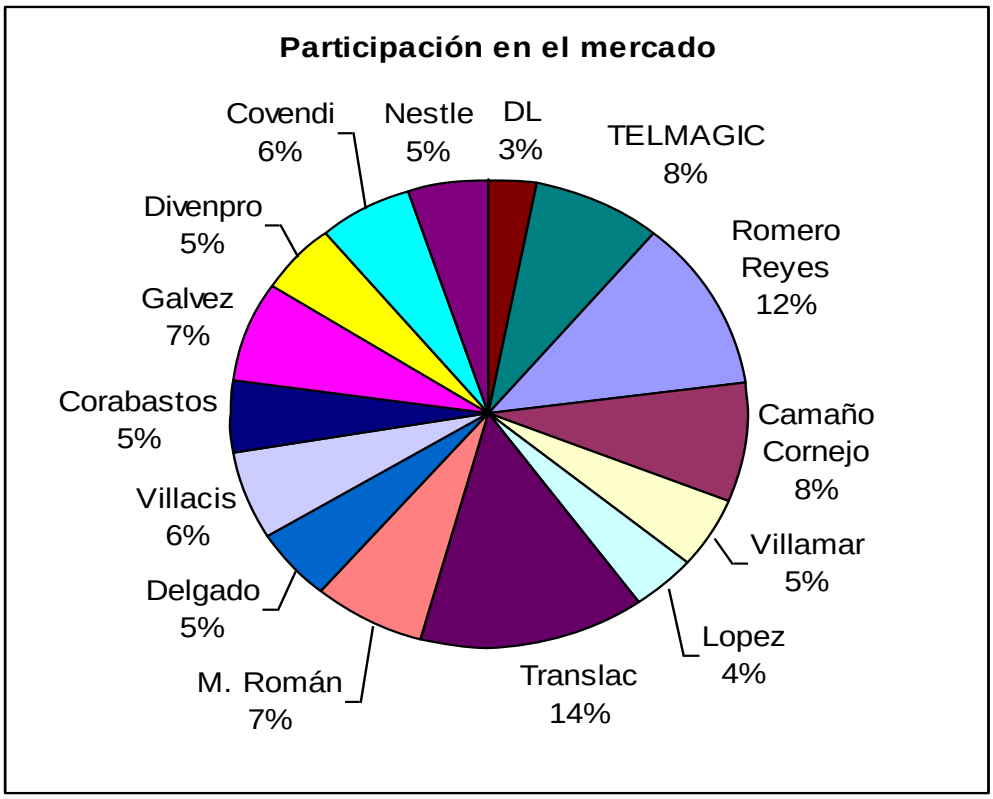
COMPETENCIA	**%**	**Tendencia**
Romero Reyes	12	<=
Caamaño Cornejo	8	<<
Villamar	5	<<<
López	4	<<<
Translac	14	<<
M. Román	7	>>>
Delgado	5	<=
Villacís	6	>>
Corabastos	5	<
Gálvez	7	<=
Divenpro	5	<=
Covendi	6	<=>
Nestlé	5	>
DL.	3	<<<
TELMAGIC	8	<
TOTAL	100	

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: NESTLE

GRÁFICO # 23

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: cuadro # 21

4.2.5 Servicio post – venta.

La empresa no realiza servicio post-venta, tampoco efectúa retroalimentación al cliente, por esta razón, este elemento de la cadena de valor no se cumple a cabalidad, debido a que gerencia asume la satisfacción del cliente en proporción de las devoluciones de productos, pedidos y a su frecuencia de compra. Se podría decir que el servicio post-venta la realiza el mismo representante de ventas al momento de la nueva visita para la toma del nuevo pedido en la cobertura semanal, quincenal o como este planificada.

En el servicio también incluye la recepción de devoluciones de productos deteriorados, dañados y caducados por parte del cliente, para la emisión de la nota

de crédito y su posterior descuento en la factura en que se realizara dicha devolución, la cual es receptada por los despachadores solo en la entrega de algún pedido.

4.2.6 Infraestructura de la empresa.

Las instalaciones de la empresa tienen una dimensión de……$m^{2.}$ El edificio cuenta con dos plantas, en la planta baja se encuentra el garaje, bodega y en el piso alto se encuentra otra bodega y las oficinas. Además cuenta para su normal funcionamiento con todos los servicios básicos y vías de acceso en excelente estado.

4.2.7 Administración de los recursos humanos.

Debido al poco personal con la que cuenta la empresa, no posee un departamento especializado de recursos humanos. Sin embargo la persona que se encarga de contratar al personal es el Gerente Comercial, sin que para ello exista un método de selección establecido.

La evaluación del desempeño, es labor gerencial que la realiza por control visual, entrevistas con los clientes y registros de ventas u otros.

4.2.8 Tecnología.

La empresa cuenta con los siguientes elementos o equipos, los cuales se detallan a continuación, véase cuadro 22.

La tecnología utilizada es de fácil manejo, así también los programas computarizados utilizados en el sistema de facturación, elaboración de roles de pago, inventario a través de programas computarizados que permiten un mejor desenvolvimiento.

CUADRO # 22

EQUIPOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA

Departamento	Equipos
Presidencia	Muebles de oficina Archivadores Teléfono, fax y varios
Facturación	1 Equipo de computación 1 Impresora Muebles de oficina Teléfono, fax y varios
Logística	1 furgón (camión) 2 Vehículos (furgones) 2 Vehículos Muebles de oficina
Financiero	1 Equipo de computación 1 Impresora Muebles de oficina Teléfono, fax y varios Archivadores

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

C A P I T U L O V

ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. Microentorno y Macroentorno.

GRÁFICO # 24

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Michael Porter.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El mercado o el segmento, es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Debido al cierre de algunos mercados, muchos mayoristas con capacidades monetarias, comienzan a realizar la labor de subdistribuidores de productos o

solicitan la distribución de productos a la fábrica de Nestlé o también algunos distribuidores existentes en el mercado de otras líneas, solicitan dicha distribución. Por lo que ha producido una sobre oferta en el mercado.

- **La rivalidad entre los competidores.**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones. Por lo tanto TELMAGIC S.A. deberá mejorar su atención al cliente, para fidelizarlos, mejorar su cobertura en el sector y así evitar filtraciones de la competencia.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores es una amenaza para la empresa, ya que el tamaño o la gama de productos que proporciona el proveedor es grande y en el mercado actual no existe otro proveedor de igual o similar magnitud de posicionamiento de marcas, calidad y prestigio.

- **Poder de negociación de los compradores.**

En los actuales momentos el poder de negociación de los compradores es una amenaza debido a la sobre oferta de productos a crédito, por lo cual si un proveedor le cierra el crédito por atraso o mala paga, ese cliente tendrá mínimo unos 3 proveedores más del mismo producto.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Para la empresa no es de mucha preocupación este punto, ya que el principal afectado es nuestro proveedor, el cual siempre está a la preventiva de sus posibles competidores.

5.2 Valorización de las Fuerzas de Porter:

Para la realización de la evaluación y análisis de las 5 fuerzas de porter se efectuara el método de la ponderación de dichas fuerzas, considerando una escala de 1 al 5, donde el 5 indica una alta amenaza. Véase cuadro 23

En el siguiente cuadro se presentara una escala de valorización de amenazas (puntuaciones).

CUADRO # 23

ESCALA DE VALORIZACIÓN DE AMENAZAS (PUNTUACIONES)

Muy Alta	Alta	Media	Baja	Ninguna
5	4	3	2	1

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Michael Porter: estrategias competitivas.

CUADRO # 24

EVALUACIÓN POR EL MÉTODO DE PUNTOS

Análisis del sector comercial	Valor	N I V E L E S					Ponderación
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Ninguno	
Productos sustitutos	0,2				2		0,4
Competidores potenciales	0,2		4				0,8
Rivalidad	0,2	5					1,0
Poder de los compradores	0,2			3			0,6
Poder de los proveedores	0,2			3			0,6
TOTAL	1,00						3,4

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

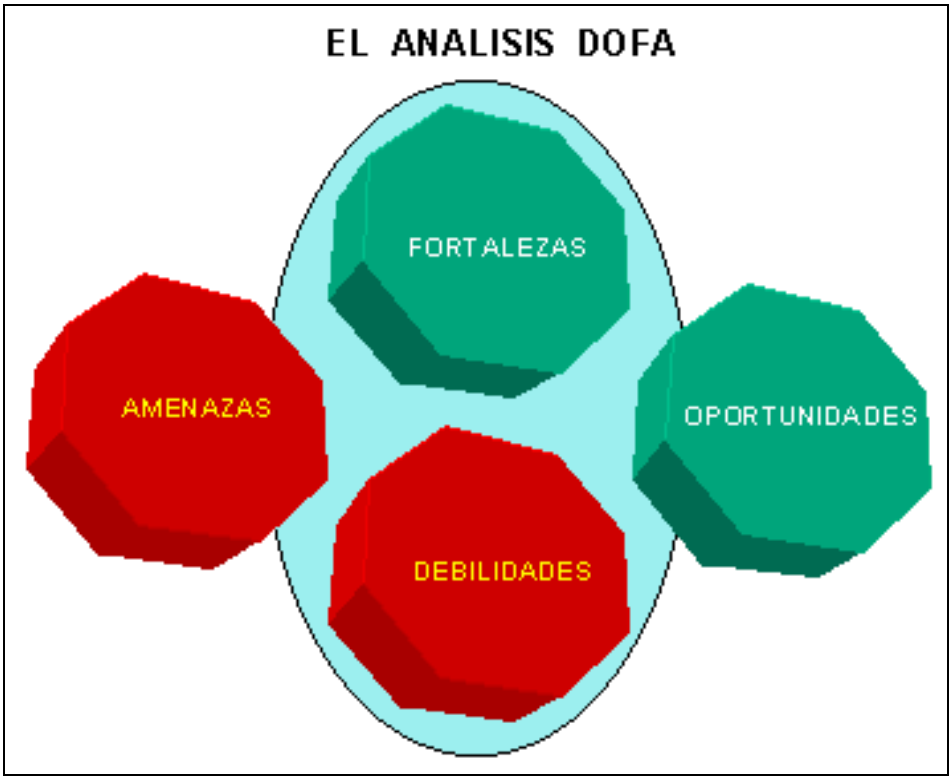
Fuente: Escala de valoración de amenazas.

El resumen de las fuerzas competitivas de porter nos arroja como resultado de **3,4** que significa una amenaza media para la empresa, pero por poca diferencia para ser una amenaza alta, cuyo motivo principal esta representado por la muy alta rivalidad entre competidores. Ver cuadro 25.

5.3 Análisis FODA o DOFA.

GRÁFICO # 25

ANÁLISIS FODA



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Michael Porter.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

El análisis FODA va ser valorado de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO # 25

ESCALA DE VALORIZACIÓN (EN PUNTUACIONES)

Muy Alta	Alta	Media	Baja	Ninguna
5	4	3	2	1

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Michael Porter: Estrategias competitivas.

Para la realización del siguiente análisis FODA, se utilizo como principal herramienta la observación directa e indirecta en las capacidades y el desempeño en cada uno de ellos y opiniones recogidas en gerencia. (Véase cuadros 26 y 27).

El análisis FODA (actividades secundarias) realizado de la empresa nos arroja como resultado la calificación de **2,35** que nos indica un bajo nivel de fortalezas y oportunidades.

El análisis FODA (actividades primarias) realizado de la empresa nos arroja como resultado la calificación de **2,46** que nos indica un bajo nivel de fortalezas y oportunidades.

CUADRO # 26

A N Á L I S I S F O D A (actividades secundarias)

Capacidades	Valor	N i v e l e s					Ponderación
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Ninguno	
Administrativas	**0,2**						**0,34**
Planificación estratégica	0,07					1	0,07
Investigación del mercado	0,06					1	0,06
Experiencia directiva	0,07			3			0,21
Financieros	**0,2**						**0,54**
Planes de inversión	0,06				2		0,12
Estados financieros	0,07			3			0,21
Margen de utilidad	0,07			3			0,21
Tecnológicos	**0,2**						**0,6**
Tecnología de punta	0,1				2		0,2
Capacidades Transp.	0,1		4				0,4
Recurso Humano	**0,2**						**0,4**
Capacitación	0,07					1	0,07
Nivel académico	0,07			3			0,21
Motivación	0,06				2		0,12
Competitiva	**0,2**						**0,47**
Nuevas líneas	0,07			3			0,21
Participación en el mercado	0,06				2		0,12
Estrategias frente a la competencia	0,07				2		0,14
TOTAL	1,00				T O T A L		2,35

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Observación directa e indirecta.

CUADRO # 27

A N A L I S I S F O D A (actividades primarias)

Actividades	Valor	N i v e l e s					Ponderación
		Muy Alta	Alta	Media	Baja	Ninguno	
Logística Interna	**0,20**						**0,47**
Compras	0,07			3			0,21
Recepción	0,06				2		0,12
Inventario	0,07				2		0,14
Operaciones	**0,20**						**0,44**
Cobranzas	0,04				2		0,08
Captación de pedidos	0,04				2		0,08
Facturación	0,04			3			0,12
Despacho	0,04				2		0,08
Embalaje	0,04				2		0,08
Logística Externa	**0,20**						**0,55**
Estado de furgones	0,05			3			0,15
Embarque de pedidos	0,05			3			0,15
Entrega de pedidos	0,05				2		0,10
Recepción de devoluciones.	0,05			3			0,15
Marketing y Ventas	**0,20**						**0,40**
Promociones	0,10				2		0,20
Captación de nuevos clientes	0,10				2		0,20
Servicio	**0,20**						**0,60**
Reposición de productos por daño o faltante	0,10			3			0,30
Recepción productos caducados	0,10			3			0,30
	1,00				T O T A L		**2,46**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Observación directa e indirecta.

A continuación realizamos un cuadro de resumen de las puntuaciones obtenidas con la herramienta de FODA., pero que analizo las fortalezas de la empresa en sus capacidades y actividades.

CUADRO # 28

RESUMEN DEL ANÁLISIS F O D A

CAPACIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	INCIDENCIA
Administrativo	2	4	6
Financiero	3	3	3
Tecnológicos	3	3	3
Recurso Humano	2	3	2,5
Competitiva	2	3	2,5
ACTIVIDADES			
Logística Interna	2	4	3
Operaciones	2	5	3,5
Logística Externa	3	3	3
Marketing y Ventas	2	5	4
Servicios	3	2	3

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Cuadro 26 y 27.

Con el resultado del cuadro de resumen del análisis FODA. realizado, podemos observar que el mayor problema en cuanto a las fortalezas se refiere dentro de la cadena de valor es el eslabón de operaciones, siguiendo logística interna, marketing y ventas, logística externa y por ultimo servicios en lo que se refiere a las actividades primarias.

En cuanto se refiere a las fortalezas de las actividades secundarias, tendríamos problemas en el siguiente orden: administrativo, recurso humano, competitivo, financiero y al final tecnológico.

En cuanto a las puntuaciones de las debilidades, se las califico de acuerdo a la tabla de escala de valorización por puntuaciones de porter, presentada en el cuadro 25.

De acuerdo al resultado por las debilidades el mayor problema lo tendríamos en el eslabón de Operaciones, seguido por marketing y ventas, financiero, logística interna, administrativo, etc., el eslabón de mayor debilidad seria el de servicios.

C A P I T U L O V I

DIAGNÓSTICO

6.1 Identificación de los problemas:

CUADRO # 29

ESTADOS DE PÉRDIDA Y GANANCIA

ESTADO DE PÉRDIDA Y GANANCIAS					
	2002	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Ventas Brutas	$474.854,31	$491.359,02	$ 536.516,19	$717.283,56	$650.053,37
Devoluciones	$ 6.486,98	$ 10.356,21	$ 12.531,01	$ 22.626,86	$ 17.435,21
Descuento en vta	$ 9.013,07	$ 17.219,58	$ 38.315,18	$ 59.452,02	$ 49.816,44
Ventas Netas	**$459.354,26**	**$463.783,23**	**$ 485.670,00**	**$635.204,68**	**$582.801,72**
C.M.V.	$372.081,09	$369.526,02	$ 395.775,73	$531.200,93	$499.320,64
Utilidad Bruta	$87.273,17	$ 94.257,21	$ 89.894,27	$104.003,75	$ 83.481,08
Gasto Admi	$25.890,23	$ 27.456,29	$ 32.501,46	$ 32.933,63	$ 16.110,67
Gasto de Venta	$41.123,21	$ 44.548,65	$ 48.752,18	$ 61.162,46	$ 59.201,62
Utilidad Operativa	$20.259,73	$ 22.252,27	$ 8.640,63	$ 9.907,65	$ 8.168,80
Gasto financiero	$12.320,25	$ 8.596,49	$ 6.281,25	$ 9.187,50	$ 7.625,00
Utilidad antes RUT	$ 7.939,48	$ 13.655,78	$ 2.359,38	$ 720,15	$ 543,80
RUT	$ 1.190,92	$ 2.048,37	$ 353,91	$ 108,02	$ 81,57
Ut. Antes de I.R.	$ 6.748,56	$11.607,41	$ 2.005,47	$ 612,13	$ 462,23
Impuesto a la renta	$ 1.687,14	$ 2.901,85	$ 501,37	$ 153,03	$ 115,56
Utilidad neta	**$ 5.061,42**	**$ 8.705,56**	**$ 1.504,10**	**$ 459,10**	**$ 346,67**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

CUADRO # 30

REGISTRO DE PÉRDIDA ($) EN VENTAS DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2006

Causas Meses	Devoluciones productos	Falta de Stock de productos	Devoluciones de pedidos	Bajo volumen de ventas	TOTALES
Enero	$ 421,21	$ 584,21	$ 125,54	$ 19.384,21	$ 1.130,96
Febrero	$ 354,89	$ 529,52	$ 289,26	$ 14.254,18	$ 1.173,67
Marzo	$ 425,24	$ 458,32	$ 384,51	$ 9.021,89	$ 1.268,07
Abril	$ 589,24	$ 329,21	$ 312,08	$ 6.652,20	$ 1.230,53
Mayo	$ 612,25	$ 385,89	$ 248,91	$ 3.023,17	$ 1.247,05
Junio	$ 564,21	$ 321,01	$ 489,24	$ 1.012,01	$ 1.374,46
TOTAL	$ 2.967,04	$ 2.608,16	$ 1.849,54	$ 53.347,66	$ 7.424,74

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A.

En el cuadro anteriormente descrito, el bajo volumen de ventas, esta referenciado con las ventas del mes del año anterior respectivamente (2006), ya que el gerente toma como referencia dichas ventas como base para las ventas actuales o del año próximo.

Por tanto la columna de nombre bajo volumen de ventas no se la toma en cuenta para la suma en la columna de totales.

- **Frecuencia de problemas: Diagrama de Pareto.**

Con base en la observación directa e indirecta y entrevista con el personal de despacho de los problemas detectados, se ha podido elaborar un registro de la frecuencia de problemas producidos en los meses de julio y agosto del presente

año, por motivo del cual se ha podido elaborar los siguientes cuadros de registros respectivamente: (Véase cuadros 31, 32, 33 y gráfico 26)

CUADRO # 31

REGISTRO DE FRECUENCIA DE LOS PROBLEMAS EN EL MES DE JULIO DEL 2006

DIAS	Devoluciones de productos	Falta stock de productos	Devoluciones de pedidos	Bajo volumen de ventas
Lunes	8	2		8
Martes	4	3		1
Miércoles	8	1	1	5
Jueves	9	3		12
Viernes	12	1	2	2
Lunes	14			3
Martes	1	1		
Miércoles	3	2		4
Jueves	6	4	1	4
Viernes	8	3	1	3
Lunes	9			2
Martes		1		
Miércoles				
Jueves	3	3		14
Viernes	6	3		2
Lunes	9	1	1	2
Martes	1	2	1	2
Miércoles	3	1		6
Jueves	4			
Viernes	3	1	1	
Lunes	4	1		2
TOTAL	115	33	8	72

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Observación directa e indirecta del servicio de venta y entrega de productos

CUADRO # 32

REGISTRO DE FRECUENCIA DE PROBLEMAS DEL MES DE AGOSTO DEL 2006

DIAS	Devoluciones de productos	Falta stock de productos	Devoluciones de pedidos	Bajo volumen de ventas
Martes	2	1		2
Miércoles	5			3
Jueves	3	2	1	12
Viernes	4	1		1
Lunes	3	2		8
Martes	6	1		2
Miércoles	7			4
Jueves	8	8		2
Viernes	11		1	3
Lunes	13			2
Martes	4	5		1
Miércoles	6		2	1
Jueves	3			28
Viernes	5	2	1	2
Lunes	9			3
Martes	4	3		1
Miércoles	2	1		5
Jueves	3			1
Viernes	1	1		2
Lunes	1			3
Martes			2	
Miércoles		3		2
Jueves	3	1		3
TOTAL	103	31	7	91

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Observación directa e indirecta del servicio de venta y entrega de productos

CUADRO # 33

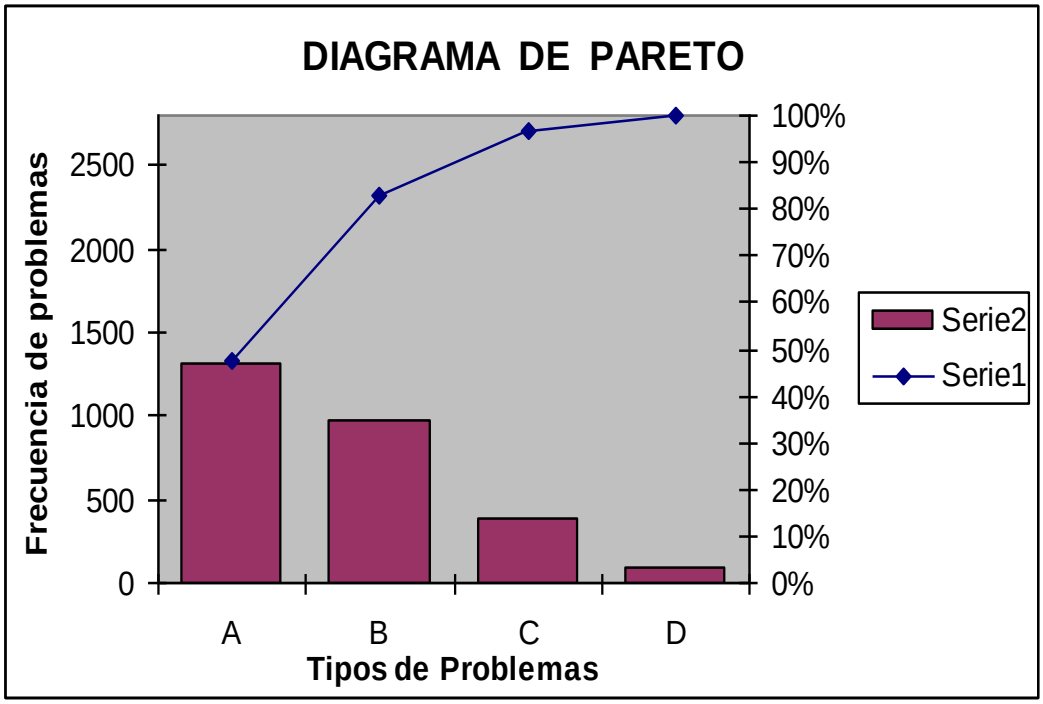
ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA ANUAL DE LOS PROBLEMAS

P R O B L E M A S	Frecuencia anual	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Devoluciones de productos (A)	1308	47,39%	47,39%
Bajo volumen de Ventas (B)	978	35,43%	82,83%
Falta de productos en stock (C)	384	13,91%	96,74%
Devoluciones de pedidos (D)	90	3,26%	100,00%
T O T A L	2760	100,00%	

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Registro de frecuencia de problemas de los cuadros 31 y 32.

GRÁFICO # 26



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Análisis de la frecuencia anual de los problemas cuadro 33

CUADRO # 34

Registro de frecuencia de problemas en Operaciones de Septiembre

CAUSAS MAS COMUNES QUE PRODUCEN DEVOLUCIONES							
DIAS	**Pedido (toma)**	**Facturación**	**Despacho**	**Embalaje**	**Entrega**	**Atención**	**Otros**
Viernes	2	3	4	1		1	
Lunes	1				1		1
Martes		1	3				
Miércoles				2			
Jueves	1	1	5		2	1	
Viernes		2			2		2
Lunes		1	1				
Martes	1		2	1			
Miércoles							
Jueves		1	2	1	4	2	1
Viernes	1	3	4	2			
Lunes			1				
Martes			3	1	1		
Miércoles		1	2				
Jueves	2		1		3	3	3
Viernes		2	6	1	1		
Lunes	1			2			
Martes			3		2	1	
Miércoles	1	1	6				1
Jueves	1	1	1		3	1	
Viernes		3	5	1	2		
TOTAL	11	20	49	12	21	9	8

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Observación directa e indirecta y encuesta al cliente sobre la atención percibida.

CUADRO # 35

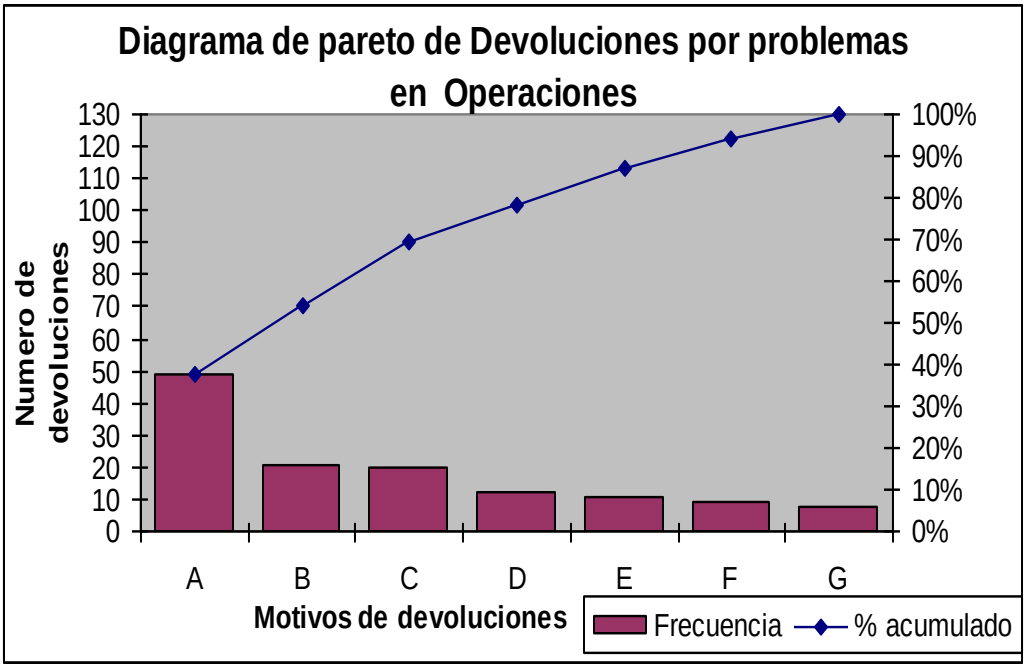
ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA DE PROBLEMAS PRESENTADOS EN LAS DEVOLUCIONES

TIPO DE DEFECTO		Frecuencia	FREC. Relativa	FREC. Acumulada
A	Despacho	49	38%	38%
B	Entrega	21	16%	54%
C	Facturación	20	15%	69%
D	Embalaje	12	9%	78%
E	Toma de pedido	11	8%	87%
F	Atención	9	7%	94%
G	Otros	8	6%	100%
	TOTAL	130	100%	

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: Cuadro 34

GRÁFICO # 27



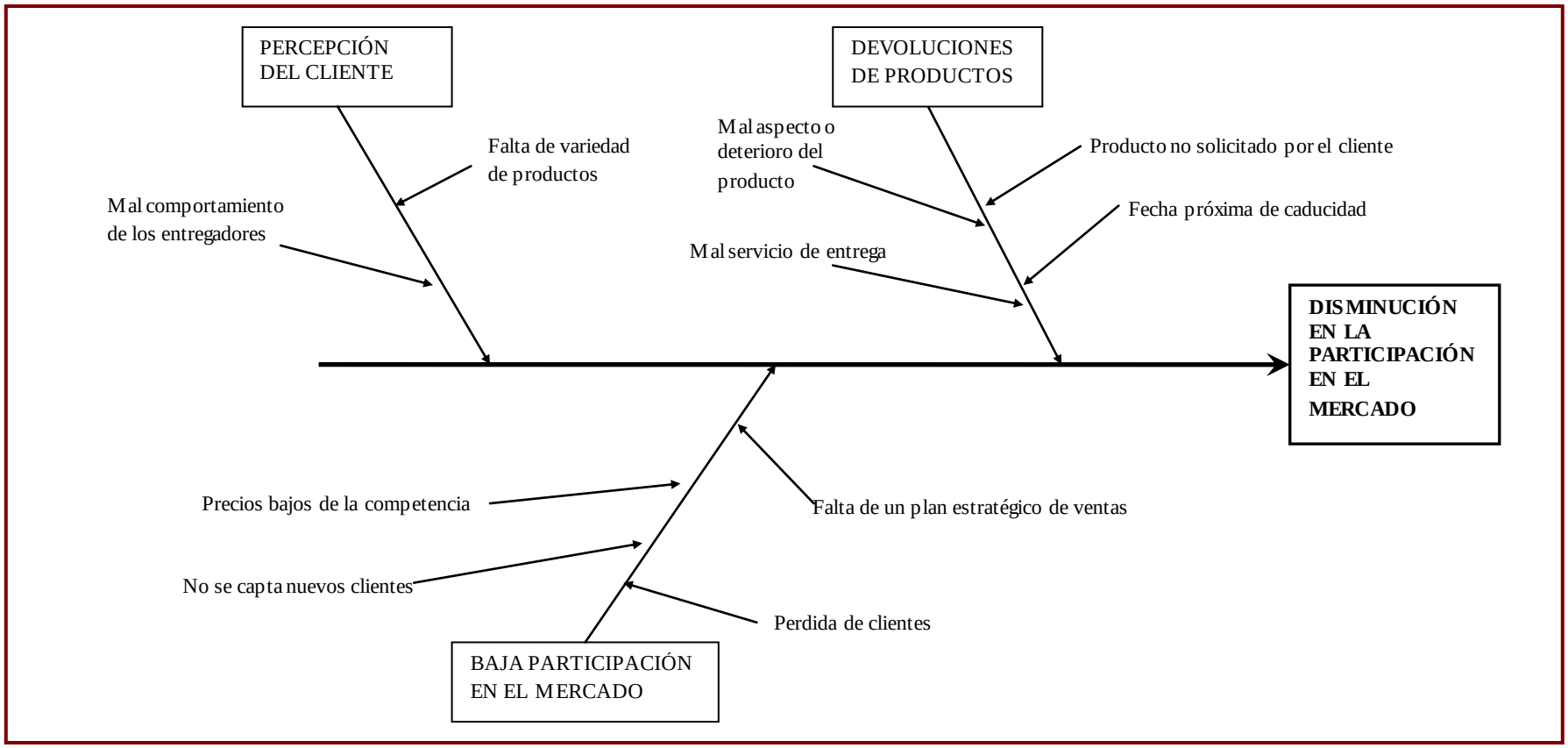
Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: cuadro 35

- **Diagrama Causa – Efecto.**

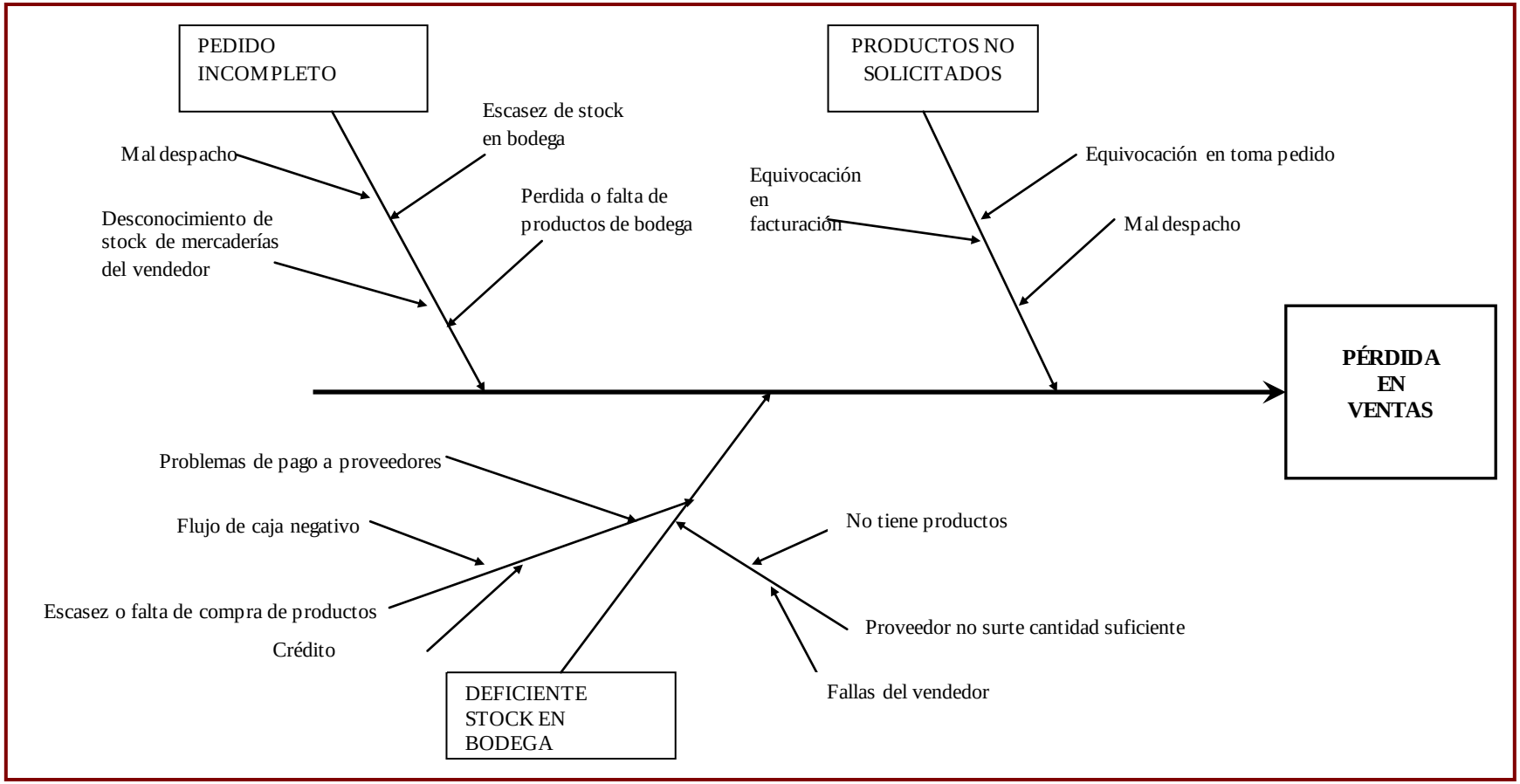
Para la realización del diagrama causa efecto se toma como referencia los cuadros anteriormente descritos, además de las opiniones del personal de ventas. (Véase gráficos 28, 29 y 30).

GRÁFICO # 28
DIAGRAMA DE ISHIKAWA: DISMINUCIÓN EN LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO



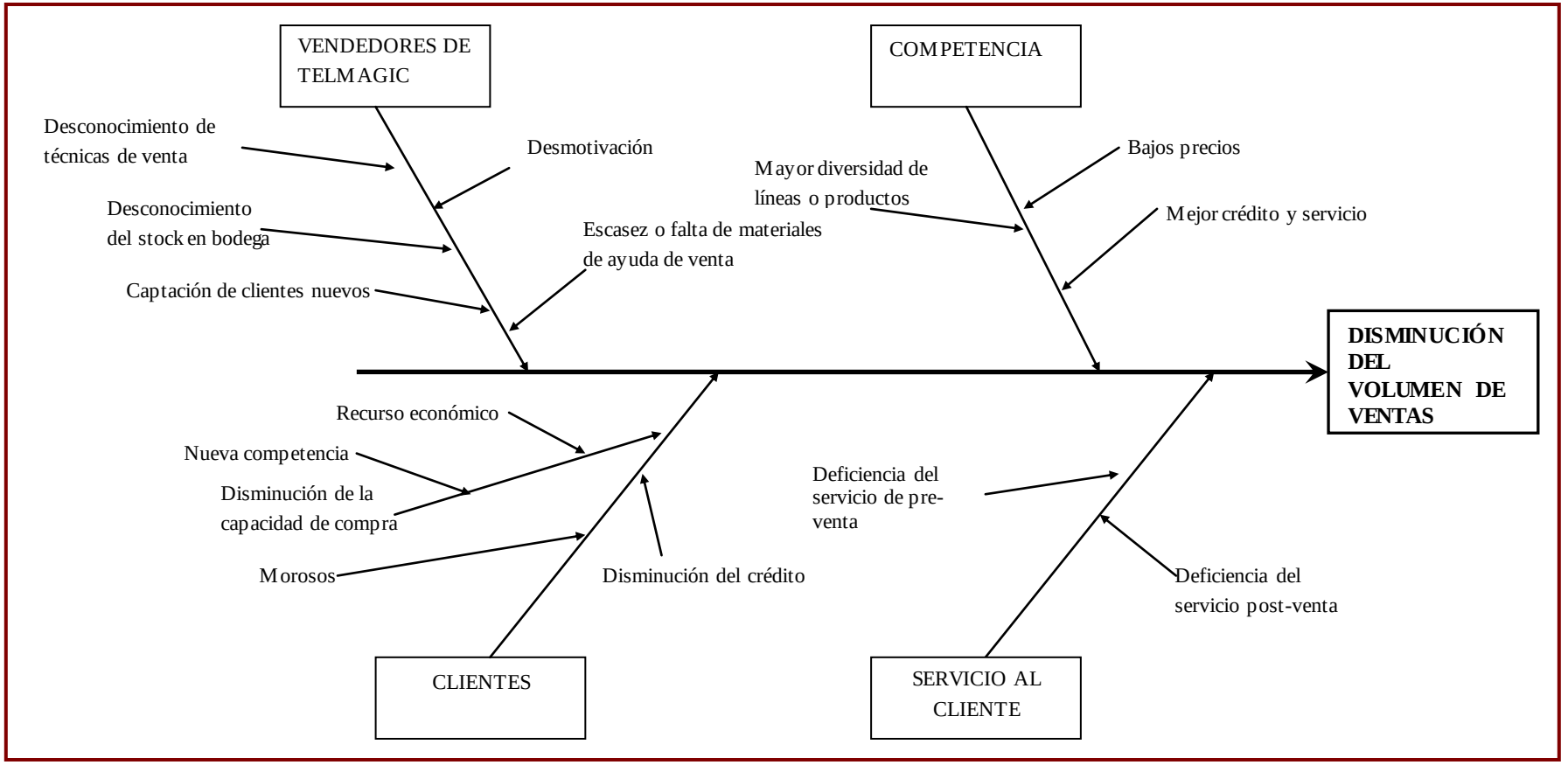
Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Observación directa e indirecta.

GRÁFICO # 29
DIAGRAMA DE ISHIKAWA: PÉRDIDA EN VENTAS



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Observación directa e indirecta

GRÁFICO # 30
DIAGRAMA DE ISHIKAWA: DISMINUCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Observación directa e indirecta.

Los principales problemas observados en los procesos internos y externos (logística interna y externa) de la empresa son los siguientes:

1. Deficiencia de stock de algunos productos en bodega.

2. Devoluciones de pedidos parcial o total.

3. Bajo volumen de ventas.

6.1.1 Problema 1: Insuficiente stock de productos en bodega.

Origen: Logística interna.

Causas:

- Deficiencias en la planificación y control:

a. Desabastecimiento de inventarios.

b. Inaplicación de métodos de pronósticos de ventas e inventarios.

- Falta de políticas y control en el proceso inventarios, crédito y cobranza.

Efectos:

- Mala imagen al cliente.
- Disminución de ingresos.
- Pérdidas o daños de productos.
- Perdidas de ventas.

6.1.2 **Problema 2:** Devoluciones de pedidos parcial o total.

Origen. Operación.

Causas:

- Equivocación en facturación:

a. Por mala toma de datos, por distracción de la encargada de facturación, que a la vez tiene su origen en errores de coordinación.

b. Por falta de coordinación y similitud del inventario en el sistema con el inventario físico o de bodega, por lo que la digitadora factura lo que esta en el sistema y en el momento del despacho hay faltantes de mercancías.

- Preventa "vendedor":

a. Desconocimiento de las mercaderías existentes en stock para ofrecer al cliente.

b. Por aumentar más de lo solicitado por el cliente para cumplir su cupo de venta.

c. Por no escribir correctamente o es ilegible para facturación.

d. Desconocimiento de cambios de precios, terminación de promociones.

- Mal despacho:

a. Equivocación en lo solicitado o dictado por el ayudante de comercialización o del que este encargado del control de despacho.

b. Falta de entendimiento y comunicación con el responsable del control de despacho

c. Por apresuramiento o falta de tiempo.

d. Equivocación en el despacho de productos, en cantidades, en el peso, etc.

- Descuido al embalaje:

a. Por mal embalaje, algunos productos se deterioran, como las galletas.

b. Por tiempo o apuro, embalan otros productos que no le corresponden a ese pedido.

c. Embalan muy ajustado o muy holgado.

d. Se equivocan al colocar la diferenciación de un embalaje de un pedido, con otro embalaje de otro pedido.

- Descuido y mala entrega:

a. Entregan productos que no le corresponden a ese pedido del cliente.

b. Entregan apurados y de mala forma o atención.

c. No revisan los pedidos al entregar al cliente.

d. Por apuro no receptan la firma del cliente de recibido conforme o dejan las facturas.

e. No se presta el debido tiempo de atención al cliente, para conocer sus necesidades.

Efectos:

- Insatisfacción del cliente.
- Pérdidas de Ventas.
- Enmendación de facturas.
- Perdida del cliente.
- Se da paso a la competencia.

6.1.3 **Problema 3:** Bajo Volumen de Ventas

Origen: Marketing y Ventas.

Causas:

- Inaplicación de un plan estratégico de ventas:

a. Desconocimiento de métodos, técnicas de Merchandising y de atención al cliente.

b. Planificación incorrecta de ventas, porque no existe un plan maestro de ventas, debido a que no se aplica métodos de pronósticos para proyectar la demanda.

- Disminución en la compra de productos por parte del cliente.

a. Falta de técnicas de venta o persuasión por parte del vendedor.

b. La competencia le ofrece mejor atención, precios y diversidad de productos.

- Deficiencia de estratégias de cobertura:

a. Inaplicación de estrategias publicitarias, ausencia de catálogos y folletos informativos que ayuden a persuadir la compra de los productos.

b. Imperfección de la retroalimentación del cliente, debido a que no existen políticas orientadas hacia el enfoque del servicio al cliente.

- Desmotivación del personal:

a. Menoscabo de comisiones e incentivos.

b. Falta de capacitación del personal.

Efectos:

- Capacidad ociosa (transporte de entrega, furgones).
- Multas por no llegar al cupo de ventas.
- Disminución del sueldo por concepto de comisiones a los vendedores.
- Disminución de la rentabilidad de la empresa.

6.1.4 Problema 4: Asignados a Gerencia.

Falta de organización, políticas, procedimientos y de funciones por parte de la Dirección o Gerencia.

6.1.5 Problema 5: Asignado al Recurso Humano.

No cuenta con un departamento especializado, algunos empleados cumplen funciones que no le corresponden o que no van de acuerdo a sus capacidades o para lo que fueron contratados. Desmotivación del personal.

6.1.6 Problema 6: Asignado al recurso Tecnológico.

No cuenta con tecnología de punta, en especial en los sistemas de computación, como puede ser programas de inventarios.

6.2 Costo Asignados a los Problemas.-

En el Diagrama de pareto de frecuencia de los problemas se puede notar que el principal problema que se esta presentando en la empresa son las devoluciones del producto, que generalmente es producido por mal despacho, mala toma de pedido del vendedor, mala facturación, etc., debido a esto el cliente no esta conforme con ciertos productos los cuales devuelve, luego sigue por orden de importancia la baja participación en el mercado, luego insuficiencia de productos en los inventarios de bodega y por último se encuentra la devolución total del pedido por parte del cliente.

CUADRO # 36

PÉRDIDA DE VENTA EN DOLARES

MESES	Devoluciones productos	Falta en stock de productos	Devoluciones de pedidos	Bajo volumen de ventas
Julio	$ 728,32	$ 398,21	$ 417,74	$ 589,65
Agosto	$ 534,35	$ 499,46	$ 215,26	$ 404,35

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Registro de frecuencia de problemas cuadro 31 y 32.

En el siguiente cuadro se ha procedido establecer el costeo de los principales problemas generales detectados y de mayor relevancia para la empresa (Véase cuadro 37)

CUADRO # 37

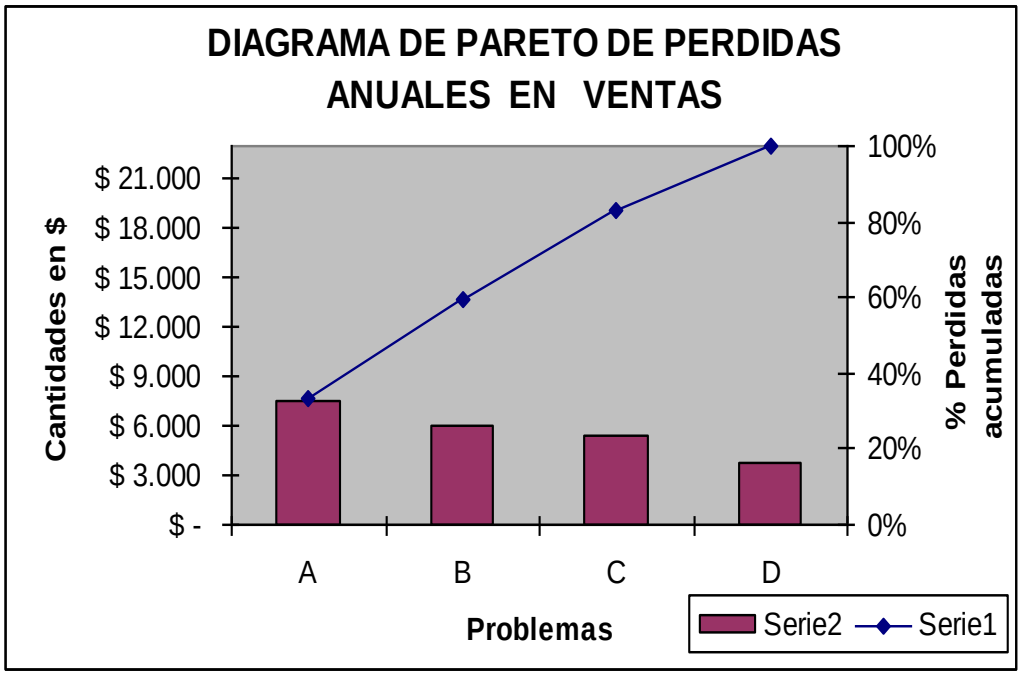
ANÁLISIS DE LA FRECUENCIA ANUAL DE PËRDIDA ($) A CAUSA POR PROBLEMAS

P R O B L E M A S	Perdida anual	Perdida relativa	Perdida acumulada
Devoluciones de productos	$ 7.576,00	33,34%	33,34%
Bajo volumen de Ventas	$ 5.964,00	26,25%	59,58%
Falta de productos en stock	$ 5.386,00	23,70%	83,29%
Devoluciones de pedidos	$ 3.798,00	16,71%	100,00%
T O T A L	$ 22.724,00	100,00%	

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Registro de perdidas en dólares del cuadro 36

GRÁFICO # 31



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Registro de pérdidas en dólares del cuadro # 37

CUADRO # 38

PÉRDIDA APROXIMADA DE VENTAS POR PROBLEMAS

P R O B L E M A S	Pérdida Anual	Pérdida Mensual	Pérdida Diaria
Devoluciones de productos	$ 7.576,00	$ 631,33	$ 28,70
Bajo volumen de Ventas	$ 5.964,00	$ 497,00	$ 22,59
Falta de productos en stock	$ 5.386,00	$ 448,83	$ 20,40
Devoluciones de pedidos	$ 3.798,00	$ 316,50	$ 14,39
T O T A L	$ 22.724,00	$ 1.893,67	$ 86,08

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Registro de pérdidas en dólares, referencia cuadro 37

6.2.1 Costeo al Problema: Devoluciones de productos.

La mayor parte de las devoluciones de los productos son producidas a consecuencias del proceso de despacho y embalaje, ya que en dicho proceso, el despachador no pone el producto con las respectivas caracterizaciones indicadas en la factura, como pueden ser el peso, sabor, tamaño, cantidad, etc.,

Esas equivocaciones o errores producen a la empresa una perdida aproximada en venta anual de $ 7.576,00. Solo por devoluciones parcial de productos del pedido solicitado, además algunas veces devuelven el pedido completo por dichos faltantes o equivocaciones, solo esto nos da una perdida de $ 3.798,00 (Véase cuadro 38) y sin considerar que algunas veces se ha regresado a completar el pedido para no perder la venta, enmendar la factura correspondiente y no quedar mal con el cliente, lo que produce un gasto extra de gastando, tiempo, los cuales no están valorizados.

Entonces en realidad lo que se pierde en venta por motivo de las devoluciones parciales y/o totales de los productos del pedido solicitado o requerido por el cliente es de $ 11.374,00 anualmente. Ver cuadro 39.

En el proceso de devoluciones de productos se realiza la enmendación de la factura, con su respectiva nota de crédito que consta de dos partes, una que se añade a la factura original enmendada, la cual se queda con el cliente al momento del cobro de dicha factura y la otra va para el SRI. El mismo proceso también se lo realiza en las devoluciones de productos caducados o dañados con excepción que no se enmienda ninguna factura.

Para poder corregir el problema de devoluciones de productos, analizamos más a fondo los factores que lo originan (Véase gráfico 28) y así poder dar una mejor solución.

A continuación realizamos un cuadro de resumen (Véase cuadro 39) con las causas más comunes por las que se producen las devoluciones de productos y las

veces que ocurren o se repiten dichas causas en el periodo de un mes. (Véase cuadro 34) y con la frecuencia que se producen (véase cuadro 35).

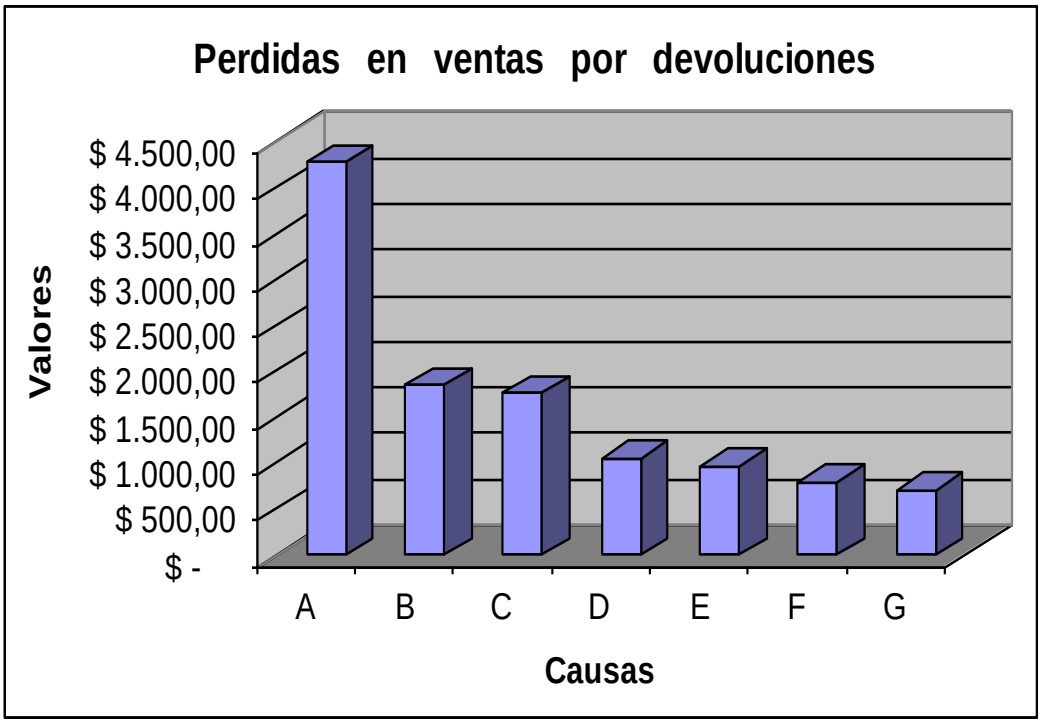
CUADRO # 39

PÉRDIDA EN VENTA POR DEVOLUCIONES

Items	CAUSAS	Frec. %	Pérdida en $
A	Despacho	37,69%	$ 4.287,12
B	Entrega	16,15%	$ 1.837,34
C	Facturación	15,38%	$ 1.749,85
D	Embalaje	9,23%	$ 1.049,91
E	Toma de pedido	8,46%	$ 962,42
F	Atención	6,92%	$ 787,43
G	Otros	6,15%	$ 699,94
	TOTAL	100,00%	$ 11.374,00

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Cuadro 35.

GRÁFICO # 32



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: cuadro 39

CAPITULO VII

COSTEO DE SOLUCIONES

7.1. Plan de Soluciones.

Los principales problemas observados, cuantificados y descritos anteriormente son los causantes del bajo volumen de ventas y disminución en la participación en el mercado. Por tanto a estos problemas los dividimos en dos grupos, de acuerdo a la cadena de valor de TELMAGIC S.A. para dar las respectivas soluciones.

- **Primer grupo**: Actividades Primarias

- PROBLEMA 1: Insuficiencia de stock de productos en bodega.
- PROBLEMA 2: Devoluciones en venta.
- PROBLEMA 3: Bajo volumen de ventas.

- **Segundo grupo**: Actividades Secundarias.

- PROBLEMA 4: Asignados a Gerencia.
- PROBLEMA 5: Recurso humano.
- PROBLEMA 6: Tecnología.

☞ **Soluciones Propuestas:**

1. Rediseño de la estructura organizacional y funcional.

2. Aplicación de técnicas y métodos de control cuantitativo de productos en stock de inventarios.

3. Aplicación de un plan de ventas y programa symbol.

- Con la solución 1 se resuelve los problemas 4 y 5 del segundo grupo.

- Con la solución 2 se resuelve el problema 1 y parte de los otros problemas del primer grupo.

- Con la solución 3 se resuelve el problema 6 del segundo grupo y los problemas 2 y 3 del primer grupo

7.1.1. Rediseño de la estructura organizacional y funcional.

El rediseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa va a permitir tener un mejor control de las actividades a realizar por el personal en ciertas áreas o departamentos de la empresa.

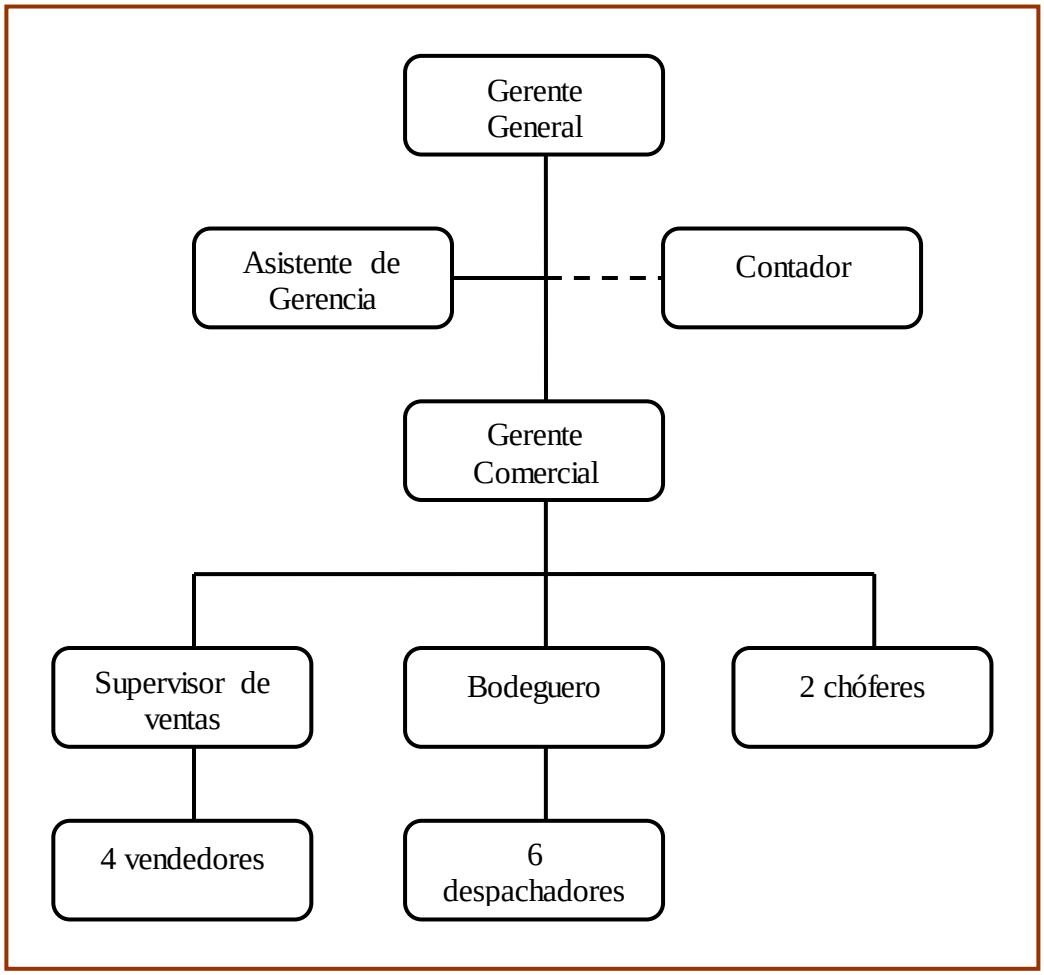
7.1.1.1 Justificativo.

El rediseño en la estructura organizacional y funcional nos permitirá incrementar la productividad de la empresa debido a que se delegará responsabilidades y funciones de acuerdo al cargo o puesto de trabajo de los colaboradores de la empresa, evitando interrupciones con cualquier otra actividad diferente a la que corresponda.

7.1.1.2 Estructura orgánica "propuesta".

GRÁFICO # 33

ORGANIGRAMA PROPUESTO A TELMAGIC S.A.



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

7.1.1.3 Estructura Funcional "manual de funciones". – PROPUESTO.

Aquí se incluye a los cambios realizados en el organigrama de la empresa.

D	Diario	S	Semanal	Q	Quincenal	M	Mensual	A	Anual

Véase anexo # 5.

7.1.2. Implementación de inventario en stock.

☞ **Análisis cuantitativo de productos en stock en inventario.**

El control cuantitativo de las existencias es muy importante para cualquier empresa, ya que dichos controles tienen que ver con las cantidades apropiadas que deben mantenerse para no causar exceso de inversión o falta de provisión.

Por lo cual debe existir un control cuantitativo de existencias: mínima, máxima, crítica y lote económico de pedido, conjuntamente con un sistema de control valorativo de existencias por el método promedio ponderado**.**

Para poder tener un control de las existencias y evitar desfases de las cantidades existentes, se deberá tener presente varios puntos importantes:

1. Existencia de cantidad mínima.- Es el número de unidades de cada ítem que debe haber en existencia, a fin que pueda cubrir el lapso del tiempo crítico en función de días hábiles.

2. Existencia de cantidad máxima.- Es la cantidad máxima de poseer una entidad por cada ítem, a efecto de que no constituya un exceso de inversión.

3. Existencia de cantidad crítica.- Se considera como tal a cualquier cantidad inferior a la existencia mínima, por lo general es el 50% hacia debajo de la existencia mínima.

4. Lote económico de pedido.- Con criterio relativo se puede decir que constituye cualquier cantidad intermedia entre las existencias mínima y máxima.

5. Tiempo crítico o plazo de recepción del nuevo pedido.- Es el tiempo que a de transcurrir desde la emisión del pedido hasta la recepción del mismo.

6. Punto de reorden.- Este es el nivel e inventario a partir del cual se decide ordenar o solicitar el producto.

7.1.2.1 Justificativo

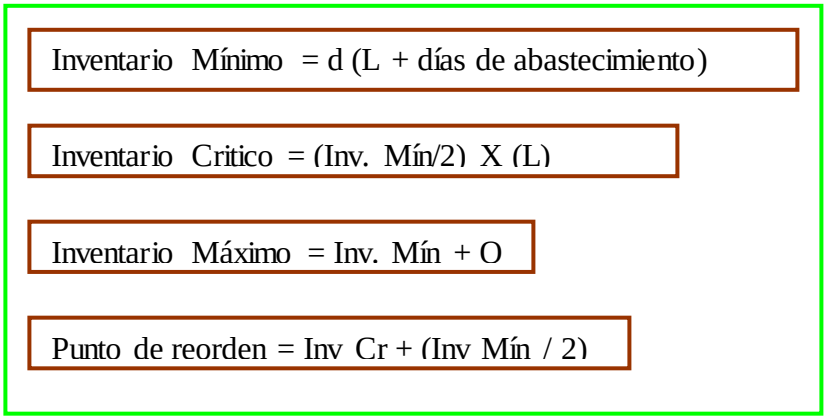
La implementación de un control de stock de mercaderías va a permitir un aumento de las utilidades de la empresa por motivo de una mejor inversión, incremento de las ventas y percepción del servicio por parte de nuestros clientes, provocando posicionamiento en el mercado.

7.1.2.2 Alcance

Con la implementación de control de inventarios se mejorara el volumen de ventas, percepción del cliente y se reducirá gastos administrativos y financieros (tributarios) por motivo de las devoluciones en venta ocasionadas por falta de stock de mercaderías.

Por la diversidad de productos de la fábrica Nestlé que es nuestro principal proveedor, para el control de inventarios de TELMAGIC S.A. vamos a considerar a los productos dentro de la familia o línea que pertenece. (Ver Pág. 7).

Las formulas utilizadas para el control de inventarios: mínimos, máximos, punto de reorden, etc., son las siguientes:



A continuación presentamos los cuadros de control de inventario por líneas de cantidades mínimas, máximas y punto de repedido, para la elaboración de estos cuadros se tomo de base las ventas a efectuarse en el año 2007 de cada línea. (Véase anexo 6)

7.1.2.3 Métodos de Inventario.-

☞ **Análisis Valorativo en productos de stock en inventarios**

El método promedio ponderado va a ser utilizado de preferencia porque en la empresa deberán realizar y elaborar inventarios periódicos y sobre todo para la valorización del inventario, además por ser productos con fecha de caducidad promedio de 3 a 6 meses se utiliza el método FIFO o PEPS, para el despacho de producto.

Por este método y para cada ítem, producto o artículo, se suman los valores correspondientes al saldo del inventario inicial y todas las compras realizadas hasta el momento el cálculo; y esta sumatoria se divide para el número total de unidades que consta como saldo cuantitativo en la tarjeta, obteniéndose así el valor promedio ponderado.

Para fines de registro de tarjeta, vamos a tomar de ejemplo los siguientes datos:

Suponemos un saldo de inventario inicial de 72 unidades a $ 4,85 c/u, que nos da un saldo de $ 349,20. A este saldo le sumamos dos compras, una de la orden # 215894 por el valor de $ 931,20 y la otra orden # 218453 por $ 1.483,20; lo que da un total de compras por $ 2.414,40 y con el saldo anterior totalizan $ 2.763,60 que dividido para 552 unidades arrojan un costo promedio de $ 5,01. (Véase cuadro 40)

CUADRO # 40

CONTROL DE MOVIMIENTOS CUANTIVALORATIVOS

Fecha	factura No.	Identifi-cación	Costo unitario de compra	Ingresos		Egresos		Saldos		Costo unit. de aplic.
				Cant	Valor	Cant	Valor	Cant	Valor	
18-Nov								72	349,20	4,85
24-Nov	215894	Nestlé	4,85	192	931,20			264	1280,40	4,85
01-Dic	218453	Nestlé	5,15	288	1483,20			552	2763,60	5,01
08-Dic	1564	Clemente Franco				96	480,63	456	2282,97	5,01
10-Dic	1648	Farm. Fátima				60	300,39	396	1982,58	5,01

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

7.1.3. Plan de ventas.-

Vender es cada vez más difícil, los clientes están más preparados y son más exigentes, la competencia es más agresiva.

Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades. Por lo cual la herramienta que tiene a su disposición el vendedor ante esta situación es el plan de ventas.

Actividades del plan de venta:

a. Definición de los objetivos comerciales.

b. Análisis del mercado.

c. Organización de las ventas.

d. Proponer una estrategia de ventas

7.1.3.1 Definición de los objetivos comerciales.

Objetivos.- La propuesta tiene como objetivo incrementar las ventas y la participación en el mercado, mediante el incremento de una línea de productos y la captación de nuevos clientes.

Meta.- Se tiene previsto incrementar la participación del mercado en un 5% en un corto plazo de 2 años, con un incremento en el volumen de ventas del 30%, 20%, 10%, 5%, 5%, en los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011 respectivamente.

7.1.3.2 Análisis del mercado.- El análisis o diagnostico del mercado incluye los siguientes aspectos:

1. Definición del mercado meta o clientes potenciales.

2. Determinación del tamaño del mercado (con base en la definición del mercado meta).

3. Análisis de la competencia.

4. Participación aspirada.

7.1.3.2.1 Definición del mercado meta y clientes potenciales.

Para definir el mercado meta tomamos dos aspectos, el primero el mercado o sector que se visita, es decir, captar nuevos clientes del mismo sector, esotro aspecto es la integración de nuevos sectores de competencia para captar nuevos

clientes. Por lo tanto, el mercado meta de la empresa se lo definiría con el siguiente cuadro:

CUADRO # 41

SECTORES ACTUALES Y POTENCIALES DE VENTA

SECTORES	# de tiendas	Clientes act.	Participación
Alborada	:::::::	:::::::	:::::::
Bario la Chala	:::::::	:::::::	:::::::
Centro	:::::::	:::::::	:::::::
Samanes	:::::::	:::::::	:::::::
Orquideas	:::::::	:::::::	:::::::
Guayacanes	:::::::	:::::::	:::::::
Martha de Roldos	52	23	44%
Madrigal	15	5	33%
Prosperina	69	18	26%
Florida	92	8	9%
Sauces VI	67	12	18%
Mapasingue este	18	7	39%
Coop. Juan Montalvo	75	6	8%
Coop. Pajaro Azul	56	8	14%
Cdla. Abel Gilbert	56	12	21%
Pascuales	65	21	32%
Monte Bello	18	7	39%
Fortin, Bastión	120	0	0%
Cdla Recreo	362	0	0%
Bar de Colegios	38	2	5%
Km 27	42	0	0%
El triunfo	82	0	0%
Bucay, Cumanda	136	0	0%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Observación directa y clientes de la Coca Cola.

Los clientes que se encuentran dentro de la cartera de clientes de TELMAGIC S.A. en dichos sectores son 129 clientes que representan el 21% del mercado actual, además los clientes compran un promedio mensual de $ 160,oo c/u, considerando que representa un 70% aproximadamente del total de compra de productos nestlé, el 30% restante lo adquiere de la competencia directa (distribuidores), mercado mayoristas y comisariatos.

Cabe indicar que en los sectores de participación actualmente solo laboran 2 vendedores y se desea incrementar 2 vendedores para formar un segundo equipo de ventas. En el sector que no se tiene información laboran como vendedores algunos miembros de la empresa que conforman el equipo 1 de ventas.

CUADRO # 42

CAPACIDAD DE COMPRA DA CADA ESTABLECIMIENTO DEFINIDO COMO MERCADO META

Despensas o Tiendas	Cantidad de locales	Participación de Telmagic	C O M P R A S		
			Fluctuación	Promedio	Mensual
Pequeñas	477	39%	$ 10 a $ 25	$ 17,00	$ 68,00
Medianas	750	43%	$ 26 a $ 70	$ 50,00	$ 200,00
Grandes	136	18%	$ 71 o más	$ 100,00	$ 400,00

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: Mercado meta Cuadro # 41

Interpretación del modelo sugerido.- El cuadro indica que del mercado meta, TELMAGIC S.A. esta reconocida por los dueños de despensas pequeñas en un 39% del mercado meta, despensas mediana en un 43% y despensas grandes en un 18%, los cuales constituyen los clientes actuales y la diferencia de porcentaje constituirán los clientes potenciales a captar por el equipo de venta 2.

7.1.3.2.2 Determinación del tamaño del mercado meta.

Para determinar el tamaño del mercado meta se toma como referencia los datos de la participación del mercado indicado en los cuadros 41 y 42.

Que indican lo siguiente:

- Total de locales en el sector de influencia: 621 despensas o tiendas.
- Total de clientes de la empresa en el sector de influencia: 129 despensas o tiendas.
- Total de locales en nuevo sector de influencia: 742 despensas o tiendas.

MERCADO META = (Locales en el sector de influencia + locales en nuevo sector – clientes en sector de influencia) X 10%

MERCADO META = (621 locales + 742 locales – 129 locales) X 10%

MERCADO META = 1.234 locales potenciales X 10%

MERCADO META = 123 locales, como mínimo de incremento a la cartera de clientes.

Por lo tanto:

Las ventas del año 2006 hasta el 22/12/2006 fueron de **$ 582.801,71** de las cuales corresponden al sector 1 la cantidad de $ 322.085,92 (no se posee datos, ver cuadro # 41) y al sector 2 la cantidad de $ 260.715,79 en este ultimo sector, esta determinado el mercado meta y para el calculo de ventas y promedios se escogió un -5% del valor como margen de error.

Se desea incrementar las ventas en un 30% en el año 2007, es decir se desea vender $ 757.642,22 en el año lo que dará un promedio mensual de ventas de **$ 63.136,85**

Actualmente los 129 clientes compran un promedio mensual de $160,oo cada uno, lo que produce una venta en el sector de $ 20.640,oo mensual aproximadamente, con el incremento de productos en el portafolio de la empresa se espera vender $ 100.000,oo adicional en esos productos.

CUADRO # 43

INCREMENTO DE LAS VENTAS POR EL MERCADO META

CLIENTES	Cantidad de clientes	Promedio compra mensual	Incremento	Venta mensual
Actuales	129	$ 160,00	10%	$ 22.704,00
Potenciales	1234	$ 120,00	10%	$ 14.760,00
			Total	$ 37.464,00

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Cuadro # 41 y 42

Del mercado potencial se desea captar e incorporar a la cartera de clientes en el año 2007 un mínimo de 123 clientes lo que corresponden al 10% de locales potenciales del mercado meta y con un promedio de compra mensual de $ 120,oo cada uno, lo que produciría una venta mensual de **$ 14.760,oo.,** por lo cual el sector 2 daría un promedio de $ 37.464,oo mensual y anualmente $ 449.568,oo.

Suponiendo que el sector 1 mantenga sus ventas constantes vendería en el 2007 la cantidad de $ 322.085,92 más la venta producida del sector 2 dará la cantidad de $ 771.653,92 anual, que esta por encima del volumen de ventas pronosticado.

7.1.3.2.3 Análisis de la Competencia.- Se determinara a través del cuadro 44, el cual se lo comparará con los cuadros 20 y 21.

Este cuadro actual nos indica que los distribuidores que algunos distribuidores tienen serios problemas, motivos por el cual han disminuido los sectores de influencia, otros han variado sus precios, algunos van asociarse o negocian su

cartera de clientes para recuperar la cartera vencida y por vencer, etc. Esto produce cambios en el mercado y hay que aprovecharlos, en especial en los sectores y clientes de coincidencia con TELMAGIC S.A.

*	frecuencia	>?	Demasiados	=	Igual	<	menor	>	Mayor

CUADRO # 44

COMPETENCIA, PARTICIPACIÓN Y TENDENCIA (Dic del 2006)

COMPETENCIA	Zonas	Proveedores	Precios	Participación	Tendencia
Romero Reyes	*******	*******	=	13%	<=
Camaño Cornejo	*****	*****	<=>	4%	>
Villamar	***	**	>=	2%	<<<
Lopez	*	*	>>	2%	<<<
Translac	***	*	>	8%	<<<
M. Román	******	>?	=	10%	<=
Delgado	**	*	<=>	7%	<=
Villacis	****	>?	<	6%	>=
Corabastos	***	*****	>=	5%	<
Galvez	****	*****	>=	8%	<=
Divenpro	**	***	=	5%	<=
Covendi	*	***	=	10%	<=>
Nestlé	*****		=	9%	>
DL	****	***	>>	1%	<<<
TELMAGIC		****	=	10%	=>
TOTAL				100%	

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: Nestlé.

7.1.3.2.4 Participación aspirada.- La participación aspirada con la aplicación de la propuesta, serán palpables debido a la disminución de reclamos y devoluciones en venta, falta de stock en bodega, incremento de una nueva línea de productos e inserción de nuevas rutas de trabajo y de nuevos clientes.

Se espera incrementar las ventas en la cartera de clientes activos en un 10% de los productos de NESTLÉ debido al control de stock de inventarios y despacho que ocasionaban el principal problema en devoluciones de venta. Además un

incremento adicional del 10% producto de la venta de la nueva línea de Colgate-Palmolive. (Véase cuadro 45).

Las pérdidas en ventas anualmente corresponden aproximadamente al valor de $ 22.724, oo (véase cuadros 36 y 37).

Se desea incrementar la cartera de clientes entre un 10% al 15% del mercado meta que son los locales comerciales no atendidos del mismo sector de trabajo y de la inserción de nuevas rutas. Véase cuadro 41 y 46.

- clientes potenciales entrevistados o visitados por día, sin fallar, dará como resultado 20 posibilidades a la semana y 80 al mes. Si se aplica a esto la ley de los promedios, se tendra la absoluta seguridad que se obtendrá un mínimo de 8 ventas.

Con los incrementos de ventas y de la cartera de clientes se espera obtener una participación del mercado de un 13% al 15% del volumen de ventas de Nestlé.

7.1.3.3 Organización de las ventas:

La función de Las Ventas:

- Generadora de recursos.
- Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas.
- Todas las demás actividades de una firma están subordinadas a la función de generación de ventas.
- La Imagen Pública de la Compañía.

- El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, potenciales y el público en general.

- Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena imagen de la compañía, una imagen mediocre, o algo peor: una imagen negativa.

- La clave para tener un equipo de ventas exitoso, está en el mecanismo de reclutamiento y selección del personal.

Cinco principales objetivos de las ventas:

- Primero: Incrementar las ventas rentables.

- Segundo: Optimizar las actividades de ventas.

- Tercero: Obtener de los recursos humanos y materiales rendimientos con el mínimo de esfuerzo.

- Cuarto: Corregir la problemática surgida al ejecutar dichos planes y organizaciones.

- Quinto: Motivar al personal.

7.1.3.4 Estrategia de ventas.- Las estrategias a implementarse son:

- Crecimiento expansivo.- Es la búsqueda de nuevos clientes potenciales de los productos que provee la empresa.

- Crecimiento por Diversificación en forma horizontal.- En la cual la empresa incrementa la gama de productos en la línea de Colgate - Palmolive.

Para cumplir con el objetivo se deberá incrementar 2 vendedores al segundo equipo de venta el cual será responsable de las ventas pronosticadas, cumpliendo con el cupo de venta asignado a cada vendedor.

Para el cumplimiento del incremento de ventas los vendedores y la alta gerencia deberán realizar lo siguiente:

- Incentivar el aumento de compra de nuestros productos en los mismos clientes.
- Aumentar la cartera de clientes por el mismo sector (barrido).
- Averiguar en nuestros clientes de familiares y amigos que también posean tiendas, farmacias para que nos recomienden como proveedores.
- Incluir o incrementar nuevos sectores de venta.
- Suficiente stock de mercadería en bodega.
- Incremento de nuevas líneas de producto.
- Incremento del personal de venta.

Por lo tanto se crea un plan de ventas "A" y un plan de ventas "B", se incorporara a dos vendedores de campo, se integra una nueva línea o marca al portafolio de productos de la empresa y se implementara el programa y equipo symbol.

CUADRO # 45

LÍNEA DE PRODUCTOS DE COLGATE–PALMOLIVE

Papel	Desinfectantes	Jabones	Pañales	Varios
Flor x 12	Ajax sachet x 25	Protex x 3	Luggis med x 72	Toallas sanitarias
Top x 12	Ajax polvo	Palmolive x 3	Luggis Gr x 72	Focos phillis
Scott x 12	Fresklin sachet	Fab barra	Luggis Xgr x 72	Atún Isabel
Scott Jr x 4	Fresklin 1/2 lt	Axión barra	Luggis med	
Servilletas x75	Axión crema ch		Luggis Gr	
Servilletas x100	Axión crema Gr		Luggis Xgr	

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Covendi.

Plan de venta "A".- destinado al sector actual, es decir, todos los vendedores actuales (001; 002; 003; 004; 005, 007) deberán incrementar la cartera de clientes con un mínimo de 2 inscripciones diarias hasta finalizar el año 2006.

Plan de venta "B".- destinado a nuevos sectores de venta, con la integración de 2 nuevos vendedores (006; 008) que se sumaran a los vendedores (003 y 005) y conformaran un segundo equipo de ventas el cual es el principal responsable del incremento de las ventas y recuperación de la cartera que genere dichas ventas. Para cumplir el objetivo los vendedores se ayudaran con un catalogo de productos, 3 listas de precios y el rutero a seguir que se presenta a continuación.

CUADRO # 46

RUTERO DE VISITA

Sector / Días	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Martha de Roldós	**003**				
Centro	01, 07, 04				
Bario la Chala (Sur)	01, 07, 04		002		
Prosperina		**003**			
Florida		**005**			
Alborada			004	**003**	
Colinas de Alborada	002	004	007		
Cóndor		007	002	004	
Sauces II y III	002	004		007	007
Sauces VI				**003**	
Mapasingue			**003**		
Coop. Juan Montalvo		001	**005**		
Coop. Pájaro Azul			**003**		
Duran				**05, 06**	**003**
Pascuales					**03**, 04, 01
Monte Bello					
Bastión	**008**	**008**			
Yaguachi	**005**	**006**			
Km 27	**005**				
Triunfo	**005**				
Bucay, Cumandá					**005**
Milagro, aledaños					**006**
Nobol, Daule				**008**	**008**
Vía a la costa	**006**	**003**	**006, 008**		

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

El equipo de ventas "2" trabajara con 3 listas de precios, la primera lista precio o de base es otorgada por nestlé, de la cual se crea una lista con un 3% más y otra lista con un 3% menos. Debido a que los vendedores (005; 006; 008) van a romper mercado con la venta en situ que producirá ventas al contado y a su vez preventa en caso de volumen de pedido, el vendedor 003 deberá cubrir a los clientes y sectores del vendedor 005.

7.1.3.4.1 Proyección de las ventas.

Para la proyección de ventas del año 2007, se analizara las ventas realizadas u obtenidas en cada uno de los meses del año 2006, lo cual nos dará una guía de la

tendencia de ventas en la empresa. De donde partiremos para los incrementos anuales del volumen de ventas proyectadas para la empresa (Véase anexo 8 y 9), el siguiente cuadro ha sido dividido en las diferentes marcas o familias de producto. (Véase cuadro 47).

CUADRO # 47

CUPOS DE VENTA PARA EL AÑO 2007

	Nestlé			
2007	**Equipo 1**	**Equipo 2**	**Nueva línea**	**TOTALES**
Enero	$ 16.104,30	$ 21.777,82	$ 5.000,00	$ 42.882,11
Febrero	$ 12.883,44	$ 17.422,25	$ 4.000,00	$ 34.305,69
Marzo	$ 19.325,16	$ 26.133,38	$ 6.000,00	$ 51.458,53
Abril	$ 22.546,01	$ 30.488,94	$ 7.000,00	$ 60.034,96
Mayo	$ 25.766,87	$ 34.844,50	$ 8.000,00	$ 68.611,38
Junio	$ 27.377,30	$ 37.022,29	$ 8.500,00	$ 72.899,59
Julio	$ 28.343,56	$ 38.328,96	$ 8.800,00	$ 75.472,52
Agosto	$ 29.631,90	$ 40.071,18	$ 9.200,00	$ 78.903,09
Septiembre	$ 32.208,59	$ 43.555,63	$ 10.000,00	$ 85.764,22
Octubre	$ 33.819,02	$ 45.733,41	$ 10.500,00	$ 90.052,43
Noviembre	$ 35.429,45	$ 47.911,19	$ 11.000,00	$ 94.340,65
Diciembre	$ 38.650,31	$ 52.266,76	$ 12.000,00	$ 102.917,07
TOTAL	$ 322.085,92	$ 435.556,31	$ 100.000,00	**$ 857.642,23**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: anexo # 8 y 9.

7.1.3.4.2 Implantación y descripción del programa y equipo symbol mc 50.

Véase anexo 7 y cuadro 48.

Con el control de compras, inventarios, despacho y embalaje de productos, se mejorara la logística interna de la empresa, la cual esta provocando la mayor cantidad de pérdidas en ventas por motivo en devoluciones de venta, (véase cuadro 35 y 36), la incorporación del programa SYMBOL el ayudara al vendedor a tener conocimiento de las cantidades de productos en existencia en bodega para la venta y su posterior facturación, por lo tanto mejorará la logística externa que era otro problema presentado. Estos problemas nos producen una pérdida anual en

venta por la cantidad de $ 22.724,04 aproximadamente sin costear la percepción del servicio obtenido por el cliente, el cual puede comenzar a comprar a otros proveedores.

Además se creara una ruta de venta directa ya que el programa factura en el sitio de la toma de pedido, esa ruta será para cantones y vía a la costa (bar de colegios), la cual nos permitirá un incremento en venta y cartera de clientes con recuperación inmediata de capital. (Contado). Véase cuadro 46 de rutas o sectores de visita de cada vendedor.

Módulos que componen el sistema:

Los módulos que se detallan a continuación son los que la empresa precisa, ya que los asesores se sentarán con los interesados (personal) para relevar sus requerimientos informativos y sugerirle la configuración que precisa. Además después de la compra e instalación del equipo los proveedores nos otorgaran un seminario e instrucción de manejo del programa y equipo.

- **Stock :** códigos de artículos (pueden ser alfanuméricos; maneja códigos de barra), descripción de los mismos (hasta 50 caracteres), unidades de medida (dos por artículo, permitiendo calcular el stock en ambas medidas), cuatro niveles de agrupamiento (rubros y sub-rubros) por artículo, punto mínimo y máximo de reposición y lote mínimo de compra, ilimitada cantidad de depósitos, proyecciones integradas (reportes de stock, pedidos pendientes de entrega, órdenes de compras a recibir), reportes (stock valorizado, stock por depósito o local, reposición de stock por local, ficha de stock de un artículo).

- **Listas de precios:** se puede cargar manualmente o generarse sobre importe / porcentaje sobre otra lista existente / lista de precios de compra; ilimitada cantidad de listas de precios (hasta una por cada cliente); si se encuentra habilitado, el operador puede modificar el precio de venta al facturar y dicha

modificación queda registrada como último precio de venta; listas multimonetarias, control de utilidad marginal (venta – costo).

- **Clientes:** con toda la información general de los mismos, carga de cobros y control de deudas; consta de: fichas de clientes, estados de cuentas (bimonetarios), ingreso de recibos de cobranza, retenciones (de I.V.A., Ingresos Brutos, Ganancias y S.U.S.S. en recibos), informes (por fecha de emisión y por vencimiento. Control de saldos de cuentas corrientes por cliente de facturas, cheques y documentos pendientes).

- **Seguimiento de cobranzas:** carga fechas y comentarios de contactos con clientes para la gestión de cobranzas, y permite armar agendas para cobradores.

- **Logística y distribución**: arma los repartos de sus camiones; asigna dos medidas a cada producto para designar la cantidad de unidades que se cargan en un pallet; preparación de pedidos a repartir (por fecha de entrega, vendedor, cliente, 1er. Nivel de clientes (orden del reparto), 2do. Nivel de clientes (zona geográfica); control para que los pedidos no exceda el peso soportable por el camión del reparto; facturación de la salida de repartos; informes para expedición (armado del reparto) y para camioneros (documentación y bultos que transporta)

- **Carga de pedidos y presupuestos** : maneja presupuestos modelo, si las operatorias son frecuentes y evite nuevas cargas manuales; carga pedidos manuales o pasa un presupuesto al estado del pedido (a medida que factura se va cancelando o maneje pedidos permanentes – sin cancelación – para el caso de facturación de abonos); maneja condiciones de venta y bonificaciones (cuatro descuentos globales por pedido, control de límite de crédito, lugar de entrega, transportista asignado); programa entregas; imprima pedidos con o sin valor; maneja niveles de autorizaciones de pedido; consulta saldos de stock, cuenta corriente de clientes y control de entregas pendientes.

- **Facturación standard:** consta de modos de facturación (remito y posterior facturación, emisión de factura y remito simultáneamente, carga de uno o todos los pedidos de un cliente con facturación en forma parcial o total de los mismos), numeración de facturas, consulta de saldos por clientes, consultas de stock (por artículo y depósito con su ubicación dentro del mismo), consultas de compras pendientes de recepción por artículo y proveedor, informes de consignación.

- **Facturación de artículos por despacho:** administra gastos por despacho; realice controles de stock por despacho; controla fechas de vencimiento de artículos / meses de garantía de los mismos; factura con selección manual de despachos o con descarga automática Primero Ingresado Primero Salido (FIFO); imprime informes de gestión sobre artículos importados.

- **Facturación y gestión de leasing**: carga el contrato con importes y periodicidad de las cuotas; realiza la facturación automática de las mismas en fecha, vea el valor residual de cuotas y contratos; carga devoluciones / cancelaciones de contratos; proyecte los ingresos por cuotas remanentes según los parámetros que se elija.

- **Estadísticas de ventas:** más de 150 reportes, con posibilidad de exportar a utilitarios como Excel, Word o imprimirlos.

- **Proveedores :** Consta de : ficha de proveedores, estados de cuentas (bimonetario), informes (por fecha de emisión y por vencimiento, con posibilidad de ver facturas y documentos pendientes), ordenes de pago (cancelando todo o parte de una / varias facturas, con efectivo, cheques, documentos), retenciones (con cálculo automático de retenciones de Ganancias, I.V.A., Ingresos Brutos y emisión de sus correspondientes certificados). Con toda la información general de los mismos, carga de pagos y control de deudas a pagar.

- **Compras:** carga de fichas de proveedores; formularios para los requerimientos de compras (requisición de compra, solicitud de compra o de cotización, comparativos de cotizaciones de proveedores, autorizaciones de solicitudes de compras, orden de compra, remitos y facturas de compras por despacho o partida y número de lote o de serie), seguimiento de órdenes de compra, proyecciones de ingresos de compras, análisis de desvíos en plazos de entrega.

- **Estadísticas de compras:** más de 150 reportes, con posibilidad de exportar a utilitarios como Excel, Word o imprimirlos.

- **Tesorería:** control de cheques y documentos de terceros, consulta y seguimiento de cheques y documentos, cambio de fecha de depósito y acreditación de cheques y documentos, gestión de documentos, ingreso de valores no relacionados con clientes o con la actividad comercial habitual de la empresa, ordenes de pago internas (gastos), venta de cheques y documentos.

- **Bancos** : libro banco por fecha de depósito / acreditación, ingreso de gastos bancarios / rechazados, conciliaciones bancarias

- **Cash Flow (proyecciones financieras)**: presentación personalizable por fecha de vencimiento de facturas / documentos / cheques; toma de datos del sistema de gestión comercial de modo automático; posibilidad de ingresar otros datos (gastos / ingresos) eventuales, estimados o frecuentes (luz, teléfono, etc.) para proyecciones de varios meses; informes analíticos y por totales con proyecciones diarias, semanales y mensuales.

Costeo de soluciones.

7.2. Inversión a realizar.

La inversión a realizar será de recurso tecnológico, humano y materiales (mercadería). En el siguiente cuadro se presentan los costos del recurso tecnológico por adquirir.

CUADRO # 48

INVERSIÓN FIJA A REALIZAR

EQUIPO SYMBOL			
DESCRIPCIÓN	**CANTIDAD**	**P. unitario**	**TOTAL + iva**
MC50:WLAN, PPC2003	2	$ 832,50	$ 1.864,80
Attachable ZEBRA Printer Cable	4	$ 46,08	$ 206,44
Palm SYMBOL	4	$ 250,00	$ 1.120,00
Spare Battery Pack, 1560	4	$ 45,00	$ 201,60
MC50/MC3000 4 slot batt: Kit	1	$ 232,92	$ 260,87
MC50 ROHS Compliant: Kit	1	$ 301,32	$ 337,48
Software para facturación, venta y auto-venta	1	$ 1.200,00	$ 1.344,00
Impresoras Zebra - Cameo 2	4	$ 680,00	$ 3.046,40
		TOTAL	$ 8.381,59

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.
Fuente: Anexo # 7.

Para la adquisición de este equipo nos da la garantía de 2 años, mantenimiento por 1 año y asesoría por un mes, la forma de pago es el 40% al contado y el 60% a crédito por 6 meses con cheques posfechado o con tarjeta de crédito, con 6 cuotas de $ 1.396,93.

Se va a incrementar una nueva línea o marca de productos (colgate - palmolive) para el mejoramiento de las ventas y consecuentemente mejorara las

comisiones por venta, además la empresa será más competitiva por presentar una amplia gama de productos y mejorar el servicio a los clientes.

Por lo tanto se necesitara un capital extra como soporte de un inventario mínimo o de seguridad y de trabajo necesario, dependiendo del rotamiento y acogida de los nuevos productos por parte de los clientes, se espera invertir un promedio de unos **$ 10.000,oo** en mercaderías de la nueva línea. (Ver cuadro 45), además la contratación de 2 vendedores, para abrir nuevos segmentos de mercado.

En inversión fija la empresa posee actualmente el valor de $ 90.700,00, con la nueva adquisición se tendría $ 99.051,59.

7.3. Ahorro a obtener.-

El ahorro a obtener seria reducción de papeleo (notas de crédito), tiempo, trabajo, combustible que se produce en el momento de alguna(s) devolución en venta y por no perder la venta o evitar molestias al cliente, se regresa a enmendar la equivocación.

Por cada devolución de ventas se produce una nota de crédito (consta de un original y dos copias), en algunos casos anulación de la factura con su respectiva nota de crédito, de acuerdo al S.R.I.

7.4. Nuevo costo del servicio.-

Con la compra de nueva tecnología y activos que ya se depreciaron totalmente por llegar o finalizar el tiempo de su vida útil, proporciona un cambio en los activos de la empresa, motivo por el cual a continuación un cuadro con el nuevo costo de los activos:

CUADRO # 49

COSTO PROPUESTO DE ACTIVOS

ACTIVO	Costo Adquisición	Valor Res	Valor a depreciar	Vida Útil	Depreciación Anual
Construcción (2004)	$ 58.800,00	$ 7.056,00	$ 51.744,00	20	$ 2.587,20
Instalaciones	$ 800,00	$ 96,00	$ 704,00	10	$ 70,40
1 vehículo (2000)	$ 6.000,00	$ 720,00	$ 5.280,00	5	$ 1.056,00
1 vehículo (2002)	$ 10.500,00	$ 1.260,00	$ 9.240,00	5	$ 1.848,00
1 vehículo (2004)	$ 8.500,00	$ 1.020,00	$ 7.480,00	5	$ 1.496,00
1 auto (2005)	$ 3.000,00	$ 360,00	$ 2.640,00	5	$ 528,00
1 computadora (2005)	$ 800,00	$ 96,00	$ 704,00	3	$ 234,67
2 computadoras (1998)	$ 1.700,00	$ 204,00	$ 1.496,00	3	$ 498,67
Mobiliario (1998)	$ 600,00	$ 72,00	$ 528,00	3	$ 176,00
SYMBOL (2006)	**$ 8.351,59**	**$ 1.002,19**	**$ 7.349,40**	**3**	**$ 2.449,80**
T O T A L	$ 99.051,59	**$ 11.886,19**	$ 87.165,40		**$ 9.214,06**
Depreciación de activos	$ 19.260,27				
Costo actual de activos	**$ 79.791,32**				

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: TELMAGIC S.A. y Cuadro 48.

Por el incremento de personal, la adquisición del programa y equipo symbol y la compra de productos de la línea Colgate - Palmolive, la empresa deberá realizar un préstamo bancario para solventar gastos pendientes y gastos futuros.

Para lo cual presentamos a continuación un cuadro de los gastos actuales (véase cuadro 50) y un cuadro de los gastos propuestos (véase cuadro 51) en el cual ya incluye los intereses del préstamo a realizar, motivo por el cual se presenta una tabla de amortización por el préstamo a solicitar (véase cuadro 55).

CUADRO # 50

GASTO ACTUAL

REMUNERACIÓN DEL PERSONAL			
ADMINISTRATIVO	**Sueldo Mensual**	**Costo/hora**	**Porcentaje**
Presidente	$ 400,00	$ 2,27	9%
Contador	$ 300,00	$ 3,41	7%
Digitadora	$ 180,00	$ 1,02	4%
VENTAS			
Gerente Comercial	$ 1.500,00	$ 8,52	33%
Ayudante G. Comercial	$ 120,00	$ 1,36	3%
Supervisor de ventas	$ 300,00	$ 1,70	7%
Vendedores (2)	$ 400,00	$ 2,27	9%
Chóferes (2)	$ 400,00	$ 2,27	9%
Ayudantes de despacho (6)	$ 900,00	$ 5,11	20%
TOTAL	$ 4.500,00	$ 27,95	100%
GASTOS GENERALES			
ADMINISTRATIVOS	**Gasto Mensual**	**Costo/hora**	**Porcentaje**
Suministros de oficina	$ 50,00	$ 0,28	1%
Insumos de limpieza	$ 20,00	$ 0,11	0%
Servicios básicos	$ 120,00	$ 0,68	2%
Depreciación	$ 252,56	$ 1,43	3%
Varios	$ 20,00	$ 0,11	0%
VENTAS			
Viáticos	$ 50,00	$ 0,28	1%
Combustible	$ 90,00	$ 0,51	1%
Mantenimiento de vehículos	$ 80,00	$ 0,45	1%
Comisiones de venta	$ 794,01	$ 4,51	10%
Descuentos de ventas	$ 4.151,37	$ 23,59	54%
Depreciación	$ 527,80	$ 3,00	7%
Varios	$ 80,00	$ 0,45	1%
FINANCIERO			
Intereses	$ 385,42	$ 2,19	5%
Amortización capital	$ 1.000,00	$ 5,68	13%
TOTAL	$ 7.621,15	$ 43,30	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Cuadros 5, 6, 7, 8 y 9.

CUADRO # 51

GASTO PROPUESTO

REMUNERACIÓN DEL PERSONAL			
ADMINISTRATIVO	**Sueldo Mensual**	**Costo/hora**	**Porcentaje**
Gerente General	$ 1.000,00	$ 5,68	19%
Asistente de gerencia	$ 300,00	$ 3,41	6%
Contador	$ 300,00	$ 1,70	6%
VENTAS			
Gerente Comercial	$ 500,00	$ 2,84	10%
Supervisor de ventas	$ 400,00	$ 4,55	8%
Bodeguero	$ 250,00	$ 1,42	5%
Vendedores (4)	$ 1.000,00	$ 5,68	19%
Chóferes (2)	$ 400,00	$ 2,27	8%
Ayudantes de despacho (6)	$ 1.020,00	$ 5,80	20%
TOTAL	$ 5.170,00	$ 33,35	100%
GASTOS GENERALES			
ADMINISTRATIVOS	**Gasto Mensual**	**Costo/hora**	**Porcentaje**
Suministros de oficina	$ 100,00	$ 0,57	1%
Insumos de limpieza	$ 20,00	$ 0,11	0%
Servicios básicos	$ 150,00	$ 0,85	2%
Depreciación	$ 265,47	$ 1,51	4%
Varios	$ 80,00	$ 0,45	1%
VENTAS			
Viáticos	$ 80,00	$ 0,45	1%
Combustible	$ 218,70	$ 1,24	3%
Mantenimiento vehículos	$ 200,00	$ 1,14	3%
Comisiones de venta	$ 1.000,58	$ 5,69	15%
Descuentos de ventas	$ 1.600,00	$ 9,09	24%
Depreciación	$ 502,37	$ 2,85	8%
Varios	$ 140,00	$ 0,80	2%
FINANCIERO			
Intereses	$ 656,25	$ 3,73	10%
Amortización capital	$ 1.666,67	$ 9,47	25%
TOTAL	$ 6.680,04	$ 37,95	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

CUADRO # 52

DIFERENCIACIÓN TOTAL DE GASTOS

ACTUAL	$	11.812,81
PROPUESTO	$	11.850,04
DIFERENCIAL GASTO	$	-37,23

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo. **Cuadro # 55**

Fuente: 50 y 51.

Entonces con el incremento del gasto en remuneración del personal y gastos generales en un año se necesitara ($ 37,23 x 12) $ 446,76; más la adquisición del equipo SYMBOL por el valor de $ 8.381,59; la compra de productos de Colgate-Palmolive por el valor aproximado de $ 10.000,oo y la renegociación o liquidación de un préstamo por $ 15.656,25. y a esto se le suma el capital de trabajo en productos Nestlé que oscila por $ 50.000,00 aproximadamente.

Por lo tanto se necesitara una inversión (capital de trabajo) por el valor de **$ 84.484,60,** por lo cual se requerirá un préstamo por el valor de $ 60.000,oo dólares a 3 años plazo, los intereses generados ya están incluidos en el cuadro de gastos propuesto (Véase cuadro 51). A continuación se presentara el cuadro de amortización por el préstamo a recibir.

CUADRO # 53

PRÉSTAMO BANCARIO (HIPOTECA)

Monto	Plazo Años	Pagos Mensuales	Periodo de Gracia	Interés Anual	Interés Mensual
$ 60.000	3	36	1	15%	1,25%

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: Banco Pichincha.

CUADRO # 54

R E S U M E N D E PAGOS DEL P R É S T A M O

AÑOS	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Intereses	$ 6.000,00	$ 5.375,00	$ 2.375,00	$ 125,00	$13.875,00
Capital	$15.000,00	$20.000,00	$20.000,00	$5.000,00	$60.000,00
TOTAL	$21.000,00	$25.375,00	$22.375,00	$5.125,00	$73.875,00

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: Cuadro # 55

CUADRO # 55

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PAGOS FIJO DEL CAPITAL (2007)

Meses	Capital	Intereses	Amortización	Dividendos
1	$ 60.000,00	$ 750,00	$ 1.666,67	$ 2.416,67
2	$ 58.333,33	$ 729,17	$ 1.666,67	$ 2.395,83
3	$ 56.666,67	$ 708,33	$ 1.666,67	$ 2.375,00
4	$ 55.000,00	$ 687,50	$ 1.666,67	$ 2.354,17
5	$ 53.333,33	$ 666,67	$ 1.666,67	$ 2.333,33
6	$ 51.666,67	$ 645,83	$ 1.666,67	$ 2.312,50
7	$ 50.000,00	$ 625,00	$ 1.666,67	$ 2.291,67
8	$ 48.333,33	$ 604,17	$ 1.666,67	$ 2.270,83
9	$ 46.666,67	$ 583,33	$ 1.666,67	$ 2.250,00
10	$ 45.000,00	$ 562,50	$ 1.666,67	$ 2.229,17
11	$ 43.333,33	$ 541,67	$ 1.666,67	$ 2.208,33
12	$ 41.666,67	$ 520,83	$ 1.666,67	$ 2.187,50
13	$ 40.000,00	$ 500,00	$ 1.666,67	$ 2.166,67
14	$ 38.333,33	$ 479,17	$ 1.666,67	$ 2.145,83
15	$ 36.666,67	$ 458,33	$ 1.666,67	$ 2.125,00
16	$ 35.000,00	$ 437,50	$ 1.666,67	$ 2.104,17
17	$ 33.333,33	$ 416,67	$ 1.666,67	$ 2.083,33
18	$ 31.666,67	$ 395,83	$ 1.666,67	$ 2.062,50
19	$ 30.000,00	$ 375,00	$ 1.666,67	$ 2.041,67
20	$ 28.333,33	$ 354,17	$ 1.666,67	$ 2.020,83
21	$ 26.666,67	$ 333,33	$ 1.666,67	$ 2.000,00
22	$ 25.000,00	$ 312,50	$ 1.666,67	$ 1.979,17
23	$ 23.333,33	$ 291,67	$ 1.666,67	$ 1.958,33
24	$ 21.666,67	$ 270,83	$ 1.666,67	$ 1.937,50
25	$ 20.000,00	$ 250,00	$ 1.666,67	$ 1.916,67
26	$ 18.333,33	$ 229,17	$ 1.666,67	$ 1.895,83
27	$ 16.666,67	$ 208,33	$ 1.666,67	$ 1.875,00
28	$ 15.000,00	$ 187,50	$ 1.666,67	$ 1.854,17
29	$ 13.333,33	$ 166,67	$ 1.666,67	$ 1.833,33
30	$ 11.666,67	$ 145,83	$ 1.666,67	$ 1.812,50
31	$ 10.000,00	$ 125,00	$ 1.666,67	$ 1.791,67
32	$ 8.333,33	$ 104,17	$ 1.666,67	$ 1.770,83
33	$ 6.666,67	$ 83,33	$ 1.666,67	$ 1.750,00
34	$ 5.000,00	$ 62,50	$ 1.666,67	$ 1.729,17
35	$ 3.333,33	$ 41,67	$ 1.666,67	$ 1.708,33
36	$ 1.666,67	$ 20,83	$ 1.666,67	$ 1.687,50
TOTAL		**$13.875,00**	**$ 60.000,00**	**$ 73.875,00**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.
Fuente: Banco Pichincha.

Costos de las actividades de la cadena de valor propuesto.- Al comparar los cuadros de los costos actuales en la cadena de valor con los propuestos (véase cuadros 17 y 18 VS cuadros 59 y 60), nos daremos cuenta, que en el año 2007 incrementamos de 1 a 2 puntos (%) sobre la utilidad, en las actividades de gestión con los proveedores, operaciones, servicios y tecnología en la que se incremento de 5,64% a 10,49%, así mismo se disminuyo en las demás actividades de 1 a 3 puntos, excepto en marketing y ventas que paso de 32,31% a 28,68%, debido a la reducción de descuentos en venta que paso del 24,05% a 12,76%, lo que nos proporcionara un incremento en el margen o contribución que paso de 13,50% a 18%

CUADRO # 56

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES EN LA CADENA DE VALOR "PROPUESTO"

Procesos o Actividades	Gastos					Porcentaje %
	Anual	Mensual	Semanal	Diario	Hora	
Infraestructura	$14.236,24	1204,60	273,77	54,75	6,84	**9,46%**
Recurso Humano						**15,30%**
Pago personal adm.	$ 1.600,00	135,38	30,77	6,15	0,77	1,06%
Desarrollo de tecnología	$19.250,32	1628,87	370,20	74,04	9,25	**12,80%**
Gestión con proveedores	$ 1.680	142,15	32,31	6,46	0,81	**1,12%**
Logística interna						**5,19%**
Compras	$ 2.160,00	182,77	41,54	8,31	1,04	1,44%
Recepción de productos	$ 2.606,40	220,54	50,12	10,02	1,25	1,73%
Inventarios	$ 3.040,80	257,30	58,48	11,70	1,46	2,02%
Operaciones						**7,96%**
Cobranza	$ 3.247,20	274,76	62,45	12,49	1,56	2,16%
Facturación.	$ 993,60	84,07	19,11	3,82	0,48	0,66%
Despacho	$ 7.728,00	653,91	148,62	29,72	3,72	5,14%
Logística Externa						**9,82%**
Mantenimiento Furgones	$ 558,70	47,27	10,74	2,15	0,27	0,37%
Trans y entrega de pedidos	$ 8.496,00	718,89	163,38	32,68	4,08	5,65%
Recepción de devoluciones	$ 5.716,84	483,73	109,94	21,99	2,75	3,80%
Marketing y ventas						**34,98%**
Pago personal de Ventas	$42.840,00	3624,92	823,85	164,77	20,60	28,48%
Vendedores (comisiones)	$12.006,99	1015,98	230,90	46,18	5,77	7,98%
Descuentos en ventas	$19.200,00	1624,62	369,23	73,85	9,23	12,76%
Servicios						**3,38%**
Recepción de caducados	$ 5.081,64	429,98	97,72	19,54	2,44	3,38%
T O T A L	$150.442,73	$12.729,77	$ 2.893,13	$ 578,63	$ 72,33	100%

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.
Fuente: cuadro # 51

CUADRO # 57

PORCENTAJE DE COSTOS DE ACTIVIDADES

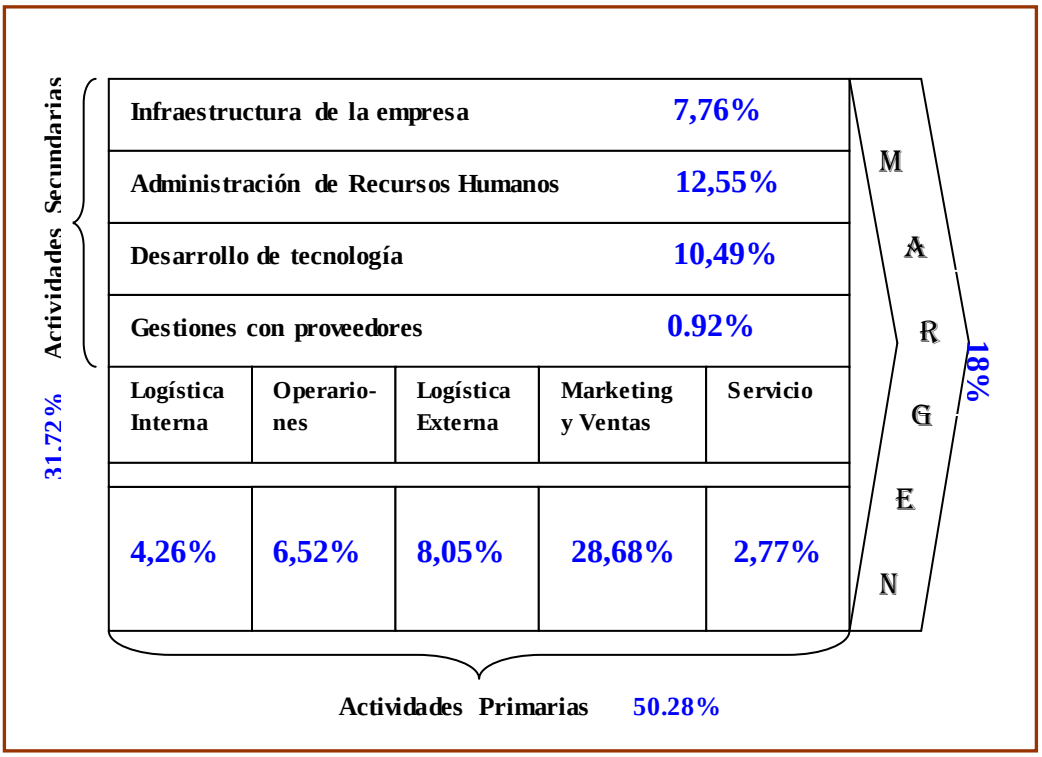
Actividades	% Costos	Prorrateo	% Sobre Util.
Infraestructura	9,46%	82,00	7,76%
Recursos Humanos	15,30%	82,00	12,55%
Desarrollo de Tecnología	12,80%	82,00	10,49%
Gestión con proveedores	1,12%	82,00	0,92%
Logística Interna	5,19%	82,00	4,26%
Operaciones	7,96%	82,00	6,52%
Logística Externa	9,82%	82,00	8,05%
Marketing y Ventas	34,98%	82,00	28,68%
Servicios	3,38%	82,00	2,77%
TOTAL	100,00%		82,00%

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.
Fuente: Cuadro # 56

GRÁFICO # 34

CADENA DE VALOR PORCENTUAL DE T E L M A G I C S . A.

PROPUESTA



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: cuadro # 57.

C A P I T U L O VIII

E V A L U A C I Ó N

8.1. Criterio de evaluación del proyecto.

Existen algunas técnicas de criterio o decisión de evaluación de proyectos, por lo tanto se va a emplear la técnica de valor actual, en especial la del flujo de efectivo descontado el cual consiste en medir el dinero a través del tiempo, esta medición se la consigue trayendo los flujos futuros al valor actual, además con una tasa de descuento deseada, entonces nos indica si el valor actual es igual o mayor que la inversión inicial, el proyecto debe de ser aceptado, caso contrario debe ser rechazado.

La fórmula de flujos de efectivo descontado es la siguiente:

$$VA = F\$D\ (1+i)^{-1} + F\$D\ (1+i)^{-2} + F\$D\ (1+i)^{-n}$$

Donde:

00 = Inversión Inicial.
VA = Valor actual.
F $ D = Flujo de Efectivo.
i = Tasa de interés, costo del proyecto.

Entonces la inversión en el proyecto es de $ 84.484,60 con una tasa de descuento deseada del 20% y el tiempo de duración del proyecto o de recuperación de la inversión es de 5 años, es factible realizar dicha inversión. Véase cuadros 58 y 59.

CUADRO # 58

FLUJOS DE EFECTIVO CON UNA TASA DE DESCUENTO DESEADA

F $ D	20% Descuento	Valor Actual
$ 19.402,58	$(1+0,2)^{-1}$	$ 16.168,81
$ 32.232,08	$(1+0,2)^{-2}$	$ 22.383,39
$ 39.544,02	$(1+0,2)^{-3}$	$ 22.884,27
$ 43.031,30	$(1+0,2)^{-4}$	$ 20.751,98
$ 45.462,73	$(1+0,2)^{-5}$	$ 18.270,45

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: Anexo # 13.

CUADRO # 59

FLUJOS DE EFECTIVO DESCONTADO

Años	Flujos netos	Valor actual
2007	$ 19.402,58	$ 16.168,81
2008	$ 32.232,08	$ 22.383,39
2009	$ 39.544,02	$ 22.884,27
2010	$ 43.031,30	$ 20.751,98
2011	$ 45.462,73	$ 18.270,45
TOTAL		$ 100.458,90

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: cuadro # 58

Como el valor inicial de la inversión es de $ 84.484,60 y el valor actual resultante de la operación es de $ 100.458,90; por ser mayor a la inversión realizada, se acepta el proyecto por ser factible.

8.2 Coeficiente Beneficio – Costo.

El coeficiente beneficio – costo se lo utiliza para determinar cual será el beneficio de la inversión, es decir, por cada dólar que se invierte que cantidad se recibirá como beneficio económico a la empresa y se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Coeficiente Beneficio – Costo} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}}$$

El beneficio de la propuesta se refiere al VAN, que es igual a **$ 117.989,25.** El costo de la propuesta esta representado por la inversión que es de **$ 84.484,60.**

$$\text{Coeficiente Beneficio – Costo} = \frac{\$\ 117.989,25}{\$\ 84.484,60}$$

Coeficiente Beneficio – Costo = **1,39**

- Costo – Beneficio.

Por lo tanto a continuación se analizara las ventas netas y utilidades o pérdidas del 2006, las cuales van a ser comparadas con las ventas y utilidades propuestas para el 2007, pero a su vez se analizara la propuesta de acuerdo a un porcentaje de cumplimiento del 40% y del 60%, en caso de no cumplirse a cabalidad la propuesta.

CUADRO # 60

C O S T O - B E N E F I C I O

DETALLE	2005	2006	Propuesto 2007
Ventas Neta	$ 635.204,69	$ 582.801,72	$ 857.642,23
Utilidad Neta	$ 459,10	$ 346,67	$ 19.402,58

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: cuadro 29.

Beneficio Propuesto en ventas (BP vtas).

BP vtas = Ventas del 2006 – Ventas propuestas (Nestlé) + Ventas de nueva línea (Colgate - Palmolive).

BP vtas = $ 582.801,72 – $ 757.642,23 + $ 100.000,00.

BP vtas = $ 274.840,51.

Esto nos indica que tenemos un incremento de ventas de un 30% en productos de Nestlé y un incremento total de ventas de un 47,168%

Beneficio Propuesto en utilidades (BP.Ut)

BP.Ut = Utilidades del 2006 – Utilidades propuestas.

BP. Ut = $ 346,67 - $ 19.402,58

BP. Ut = $ 19.055,91.

En caso de no cumplirse la propuesta en su totalidad, se analizará a continuación con una estimación de un 40% y 60% de cumplimiento de la propuesta para ver su factibilidad, para el porcentaje solo se tomara en cuenta la línea de Nestlé. Debido a que la línea Colgate – Palmolive se estima vender como mínimo $ 100.000,00 en el año 2007, lo que generara una utilidad aproximada de $ 9.562,50. en esa línea.

El cuadro 64, nos indica que es factible la propuesta, inclusive que se cumpla solo en un 40% de lo presupuestado, generará utilidades; sólo se esta tomando en cuenta la línea de Nestlé. La línea de Colgate-Palmolive, generará utilidades extras.

CUADRO # 61

COSTO – BENEFICIO AL NO CUMPLIR PROPUESTA

		P R O P U E S T O		
	Actual 2006	**100%**	**40%**	**60%**
Ventas	$ 582.801,71	$ 757.642,23	$ 652.737,92	$ 687.706,02
Utilidad	$ 346,67	$ 19.402,58	$ 1.021,51	$ 4.139,00

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: cuadro # 60.

8.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).

La tasa interna de retorno (TIR.) de acuerdo al programa Excel, que se obtiene de la función financiera para determinar dicho indicador económico es igual al **27,20%** y por ser mayor a la tasa de descuento del 13.88% (tasa máxima interbancaria), la inversión es factible.

CUADRO # 62

CALCULO DEL TIR Y DEL VAN CON EL PROGRAMA EXCEL.

Tasa desc.	**13,88%**
Años	
0	$ -84.484,60
2007	$ 19.402,58
2008	$ 32.232,08
2009	$ 39.544,02
2010	$ 43.031,30
2011	$ 45.462,73
TIR.	**27,20%**
VAN.	**$ 117.989,25**

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: anexo # 13

Para su verificación se utilizara la siguiente formula:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Donde:

- P = Monto de la inversión fija inicial.
- F = Monto de flujo de caja anuales.
- I = Tasa interna de retorno (TIR.)
- n = Número de periodos anuales.

Por motivo de comprobación del TIR obtenido, se interpolara entre los valores de 27% y 28%, a un plazo de 5 años.

CUADRO # 63

TASA INTERNA DE RETORNO.

Año	n	P	F	i	P_1	i	P_2
2006	0	$ 84.484,60					
2007	1		$ 19.402,58	27%	$ 15.277,62	28%	$ 15.158,26
2208	2		$ 32.232,08	27%	$ 19.983,93	28%	$ 19.672,90
2009	3		$ 39.544,02	27%	$ 19.304,99	28%	$ 18.856,06
2010	4		$ 43.031,30	27%	$ 16.541,30	28%	$ 16.030,41
2011	5		$ 45.462,73	27%	$ 13.760,59	28%	$ 13.231,40
TOTAL					**$ 84.868,42**		**$ 82.949,02**

Elaborado por: Carrera Paredes Luís Marcelo.

Fuente: anexo # 13.

La ecuación matemática para obtener el valor del TIR es la siguiente:

$$TIR. = i_1 + (i_2 - i_1) * \left\{ \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right\}$$

$VAN_1 = Flujo_1 - Inversión\ inicial.$

$VAN_1 = \$\ 84.868,42 - \$\ 84.484,60$

$VAN_1 = \$\ 383,82$

$VAN_2 = Flujo_2 - Inversión\ inicial.$

$VAN_2 = \$\ 82.949,02 - \$\ 84.484,60$

$VAN_2 = \$\ -1.535,58$

$$TIR. = 27\% + (28\% - 27\%) * \left\{ \frac{\$\ 383,82}{\$\ 383,82 - (\$-1.535,58)} \right\}$$

$$TIR. = 27\% + (1\%) * \left\{ \frac{\$\ 383,82}{\$\ 1.919,40} \right\}$$

$TIR. = 27\% + (1\%) * (0,19996)$

$TIR. = 27,20\%$

8.4 Valor Actual Neto (VAN).

El Valor Actual Neto (VAN.), de acuerdo al programa Excel, que se obtiene de la función financiera para determinar dicho indicador económico es igual a **$ 117.989,25.**

Para comprobación de este resultado se utilizará la siguiente ecuación financiera:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Donde:

- P = Monto de la inversión fija inicial.
- F = Monto de flujo de caja anuales.
- I = Tasa de descuento anual (tasa máxima interbancária)
- n = Número de periodos anuales.

CUADRO # 64

VALOR ACTUAL NETO

Año	n	P	F	i	P	P Acumulados
2006	0	$ -84.484,60				
2007	1		$ 19.402,58	13,88%	$ 17.037,74	$ 17.037,74
2208	2		$ 32.232,08	13,88%	$ 24.853,83	$ 41.891,57
2009	3		$ 39.544,02	13,88%	$ 26.775,55	$ 68.667,12
2010	4		$ 43.031,30	13,88%	$ 25.585,54	$ 94.252,66
2011	5		$ 45.462,73	13,88%	$ 23.736,59	**$117.989,25**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: anexo # 13.

Se comprueba que el valor del Valor Actual Neto VAN es igual a $ 117.989,25; por ser mayor que el valor de la inversión inicial de $ 84.484,60; la inversión se considera factible.

8.5 Periodo de la recuperación de la inversión.

Para determinar el tiempo de recuperación de la inversión se utilizará la siguiente formula, la cual nos dará el tiempo aproximado de recuperación de la inversión:

$$TIR. = \frac{\text{Inversión}}{\text{Utilidad Neta}} = \text{años que se recupera la inversión}$$

TIR. = $ 84.484,60 / $ 19.402,58

TIR. = 4,35 (tiempo aproximado)

Esto indica que la tasa de retorno de la inversión se recuperará en el plazo de 4 años 4 meses aproximadamente, suponiendo que la utilidad obtenida en el primer año se mantenga y si aumenta o disminuye la utilidad neta el periodo de recuperación también disminuye o aumenta respectivamente el tiempo de recuperación.

Los flujos de caja anuales se lo debe dividir para 12 meses para así ser convertidos en flujo de caja mensual, los cuales van a ser descritos as continuación de loe 3 primeros años.

CUADRO # 65

RESUMEN DE FLUJOS ANUAL Y MENSUAL

AÑO / FLUJO	ANUAL	MENSUAL
2007	$ 19.402,58	$ 1.616,88
2008	$ 32.232,08	$ 2.686,01
2009	$ 39.544,02	$ 3.295,33
2010	$ 43.031,30	$ 3.585,94
2011	$ 45.462,73	$ 3.788,56

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Fuente: anexo # 13

$$\text{Flujo de caja mensual 2007} = \frac{\text{Utilidad neta 2007}}{12}$$

$$\text{Flujo de caja mensual 2007} = \frac{\$\ 19.402,58}{12}$$

Flujo de caja mensual 2007 = $ 1.616,88

$$\text{Flujo de caja mensual 2008} = \frac{\text{Utilidad neta 2008}}{12}$$

$$\text{Flujo de caja mensual 2008} = \frac{\$\ 32.232,08}{12}$$

Flujo de caja mensual 2008 = $ 2.686,01

$$\text{Flujo de caja mensual 2009} = \frac{\text{Utilidad neta 2009}}{12}$$

$$\text{Flujo de caja mensual 2009} = \frac{\$\ 39.544,02}{12}$$

Flujo de caja mensual 2009 = $ 3.295,33

$$\text{Flujo de caja mensual 2010} = \frac{\text{Utilidad neta 2010}}{12}$$

$$\text{Flujo de caja mensual 2010} = \frac{\$\ 43.031,30}{12}$$

Flujo de caja mensual 2010 = $ 3.585,94

CUADRO # 66

TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Meses	n	P	F	i	P	P
	0	**$ 84.484,60**				**acumulados**
Ene-07	1		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 1.598,18
Feb-07	2		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 3.196,36
Mar-07	3		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 4.794,54
Abr-07	4		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 6.392,72
May-07	5		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 7.990,90
Jun-07	6		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 9.589,08
Jul-07	7		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 11.187,26
Ago-07	8		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 12.785,44
Sep-07	9		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 14.383,61
Oct-07	10		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 15.981,79
Nov-07	11		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 17.579,97
Dic-07	12		$ 1.616,88	1,16%	$ 1.598,18	$ 19.178,15
Ene-08	13		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 21.833,09
Feb-08	14		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 24.488,03
Mar-08	15		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 27.142,97
Abr-08	16		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 29.797,91
May-08	17		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 32.452,84
Jun-08	18		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 35.107,78
Jul-08	19		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 37.762,72
Ago-08	20		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 40.417,66
Sep-08	21		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 43.072,60
Oct-08	22		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 45.727,53
Nov-08	23		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 48.382,47
Dic-08	24		$ 2.686,01	1,16%	$ 2.654,94	$ 51.037,41
Ene-09	25		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 54.294,63
Feb-09	26		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 57.551,85
Mar-09	27		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 60.809,07
Abr-09	28		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 64.066,29
May-09	29		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 67.323,51
Jun-09	30		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 70.580,72
Jul-09	31		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 73.837,94
Ago-09	32		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 77.095,16
Sep-09	33		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 80.352,38
Oct-09	34		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 83.609,60
Nov-09	**35**		**$ 3.295,33**	**1,16%**	**$ 3.257,22**	**$ 86.866,82**
Dic-09	36		$ 3.295,33	1,16%	$ 3.257,22	$ 90.124,04
Ene-10	37		$ 3.585,94	1,16%	$ 3.544,46	$ 93.668,50
Feb-10	38		$ 3.585,94	1,16%	$ 3.544,46	$ 97.212,97
Mar-10	39		$ 3.585,94	1,16%	$ 3.544,46	$ 100.757,43
Abr-10	40		$ 3.585,94	1,16%	$ 3.544,46	$ 104.301,89
May-10	41		$ 3.585,94	1,16%	$ 3.544,46	$ 107.846,36
Jun-10	42		$ 3.585,94	1,16%	$ 3.544,46	$ 111.390,82
Jul-10	43		$ 3.585,94	1,16%	$ 3.544,46	$ 114.935,29

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

C A P I T U L O IX

I M P L E M E N T A C I Ó N

9.1 Programación de actividades.

La propuesta planteada como solución a los problemas detectados en el capitulo VI, constara de las siguientes fases:

CUADRO # 67

P R O G R A M A C I Ó N D E A C T I V I D A D E S

Fase	Descripción	Duración
1	Visitas a clientes potenciales del mismo sector de venta	40 días
2	Aplicación de técnicas de control de stock de inventarios (mercaderías)	4 días
3	Elaboración, control del presupuesto y cupo de ventas	1 día
4	Contratación de 2 vendedores	1 día
5	Visitas de nuevos sector de venta por nuevos vendedores	33 días
6	Compra de productos de Colgate-Palmolive para distribución	5 días
7	Adquisición del crédito financiero	7 días
8	Adquisición e instalación del programa y equipo SYMBOL	5 días

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

Cada una de estas fases se subdivide en otras actividades, por lo tanto, se realizara el diagrama de Gantt con todas las actividades a realizar durante el periodo de implementación de la propuesta, cabe indicar, que cada mes se evaluaran los resultados obtenidos. Véase anexo 14.

C A P I T U L O X.

C O N C L U S I O N E S Y R E C O M E N D A C I O N E S.

10.1 Conclusiones.

En el presente estudio realizado en la empresa TELMAGIC S.A. tomando aspectos cuantitativos, cualitativos y valorativos en las actividades de comercialización de productos de Nestlé, analizadas en la cadena de valor y a través de técnicas de Ingeniería Industrial, como es el caso de diagramas de procesos, gráficos de pastel, diagrama de pareto, diagrama causa – efecto y análisis FODA, se ha encontrado falencias u omisiones que influyen directamente en las actividades de logística, operaciones y venta.

El principal problema de la empresa es la disminución de las ventas, producto de las devoluciones de venta, que afectan directamente sobre las utilidades de la empresa, pero las devoluciones en venta son ocasionadas por el mal despacho, embalaje, facturación, entrega, etc.,lo que produce malestar e insatisfacción del cliente, el cual pierde la confianza y fidelidad hacia el proveedor.

Para evitar la disminución de ventas se sugiere o plantea las siguientes soluciones: la reorganización estructural y funcional de la empresa, la aplicación de técnicas y métodos de control de inventarios (min., máx. punto de repedido), implantación del programa y equipo symbol, lo cual reduciría en un 80% a 90% las devoluciones de venta y la implantación de un plan de ventas encargado de incrementar las ventas en un 30%, en consecuencia un mejoramiento (incremento) en las utilidades y la participación del mercado.

10.2 Recomendaciones.

- De acuerdo al análisis efectuado en la empresa y considerando las soluciones a largo plazo, se pueden plantear algunos criterios importantes que pueden ayudar en el cumplimiento de lo propuesto.

- Se debe implementar y dar continuidad a un control que permita ayudar el correcto desarrollo de la planeación de logística, seguido de una buena organización en el manejo de actividades.

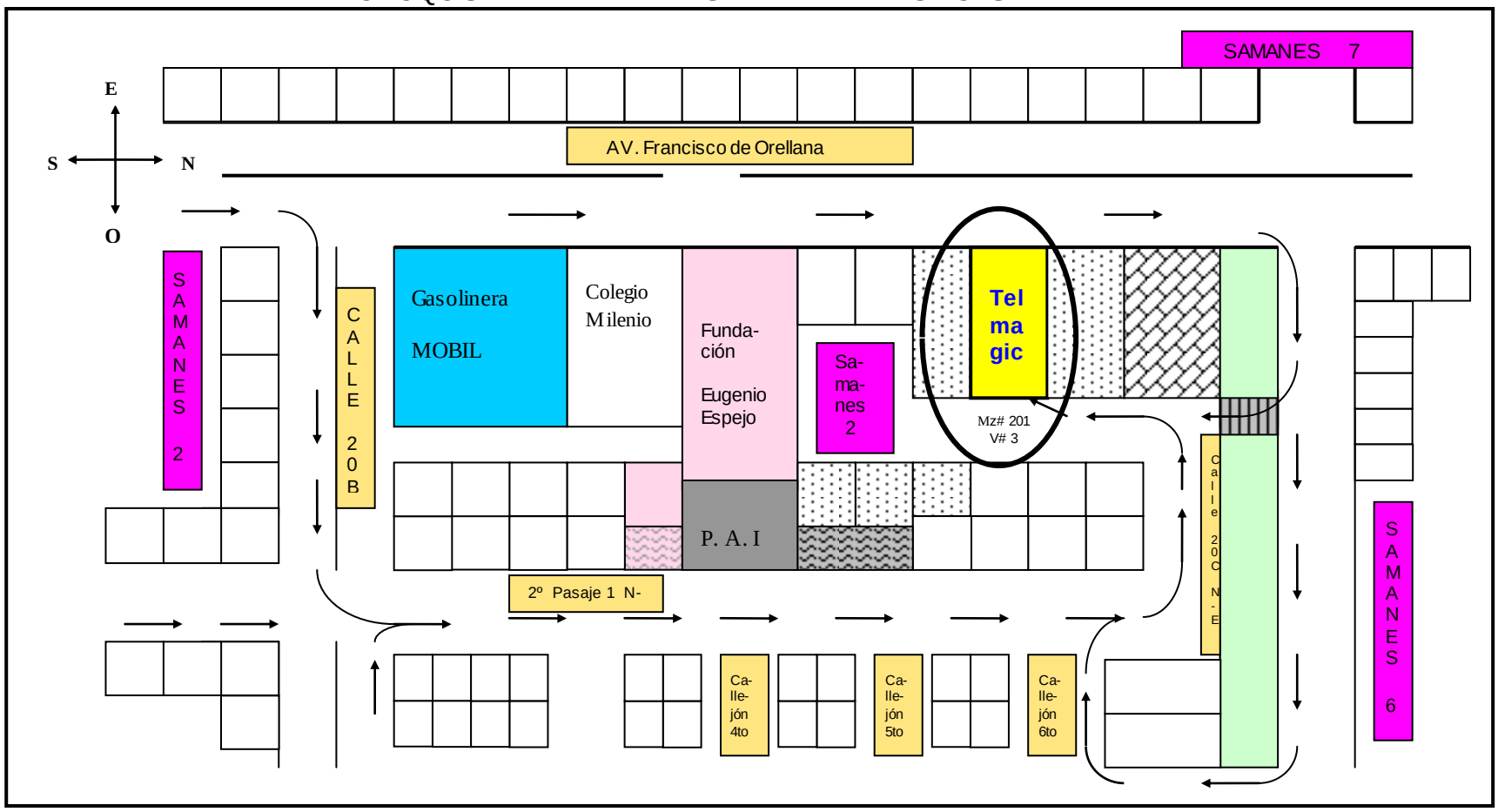
- Mejorar continuamente los procesos de comercialización y aplicar estrategias de mercado que le permitan ser reconocidos en el mercado y captar una mayor cantidad de clientes.

- Mejorar el servicio o enfoque al cliente lo cual nos permitirá la fidelización de los clientes.

- En lo posible se deberá implementar un plan de marketing que permita el crecimiento de los segmentos de mercado.

ANEXO # 1

CROQUIS DE LA EMPRESA: **T E L M A G I C S. A.**



Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo.

ANEXO N # 2

Maggi
Nestlé
La Lechera
NESCAFÉ
Nestlé
COCO
Nestlé
MILO
CORN FLAKES
Zucosos
Catálogo
Nestlé
Nestlé
NIDO
Nestlé
Natura
Nestlé
Trix
Nestlé
CHOCAPIC
Nestlé

ANEXO # 2A

NIDO
La Lechera
La Vaquita
Nestlé
Lácteos

Ricacao
MILO
Nestea
Nesquik
Nestlé
Bebidas Instantáneas

NAN
SIN LACTOSA
Soy
H.A.
NESTOGENO
1
2
Nestlé
Dietéticos

Nestlé
3 Cereales
Miel
Arroz
Trigo y Frutos
CERELAC
CHOCAPIC
ZUCOSOS
MILO
CORN FLAKES
Trix
Nestlé
Cereales infantiles - desayuno

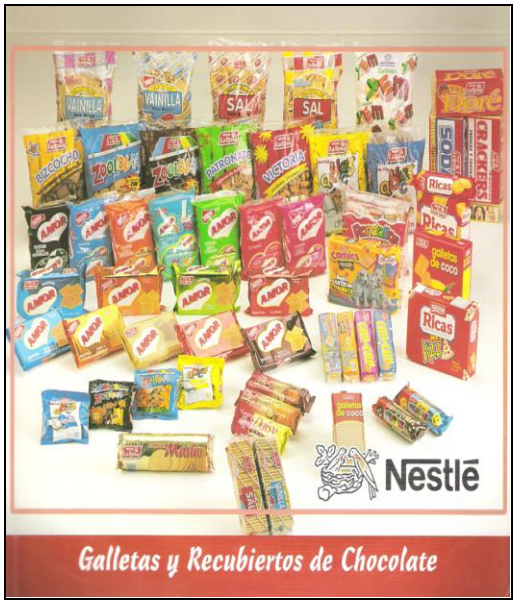
Natura
Nestlé
Nesquik
Nestlé
Jugos y Bebidas Líquidas

NESCAFÉ
TRADICIÓN
DOLCA
Decaf
Nestlé
Café

ANEXO # 2B

Maggi
Nestlé
Culinarios

Nestlé
Galak
CRUNCH
Nestlé
Chocolates


Nestlé
Galletas y Recubiertos de Chocolate

Alimento Premium para gatos.
PURINA
CAT CHOW
Alimento para cachorros de cualquier raza
PURINA
PUPPY CHOW
Alimento Premium para perros cachorros y adultos de razas pequeñas, medianas y grandes.
PURINA
DOG CHOW

ANEXO # 3A

CUADRO DE FUNCIONES ACTUAL

PRESIDENTE					
Jefe Inmediato Superior: Ninguno (Rinde cuentas al dueño)					
Cargos Subordinados: Todos.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Control de bancos.	X	X			
Revisar cuentas por cobrar.		X	X		
Revisar cuentas por pagar.	X				
Descuento del sistema de las facturas abonadas y pagadas de los clientes.	X	X			
Revisar los cheques posfechados, para depósitos.		X			
Revisar reportes de recaudación.	X				
Llenar las papeletas para depósitos en efectivo y cheques.	X	X			
Archivar los reportes.	X				
Elaborar informes		X	X		
Pago al personal.			X	X	
Realización del flujo de caja.	X	X			
Anotar y entrega facturas de cobro a los vendedores.	X				
Recepción de devolución de las facturas pendientes al cobro.	X				

CONTADOR					
Jefe Inmediato Superior: Presidente.					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Efectuar roles de pago.			X	X	
Efectuar pagos de impuestos.				X	
Revisión de las cuentas por cobrar.			X	X	
Revisión de las cuentas por pagar a corto y largo plazo.			X	X	
Realización de los estados financieros.				X	X
Revisión de los estados financieros.				X	
Revisión del flujo de caja.		X			

ANEXO # 3B

GERENTE COMERCIAL					
Jefe Inmediato Superior: Presidente.					
Cargos Subordinados: Todos del área de trabajo.					
Área Bajo su Responsabilidad: Ventas y Logística.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Planeación y presupuesto de ventas				X	X
Revisión del presupuesto de ventas				X	
Estructura de la organización de las ventas		X			
Reclutamiento y selección del personal de ventas				X	X
Entrenamiento de la fuerza de ventas			X	X	
Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.		X	X		
Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.			X	X	
Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.		X		X	
Revisión de stock de productos.		X			
Realización de pedidos (compra) a proveedores.		X			
Supervisión y control de la recepción de productos de los proveedores	X	X			
Realización de ventas.		X			
Realización de cobranzas.		X			
Revisión de las cuentas por cobrar de los clientes.		X		X	
Revisión del tiempo de crédito otorgado al cliente.		X	X	X	
Calificación de los clientes.				X	
Realizar o efectuar depósitos a bancos.	X	X			

ANEXO # 3C

AYUDANTE DE GERENCIA C.					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial					
Cargos Subordinados: Despachadores y chóferes					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Supervisar y controlar el correcto despacho de los pedidos.	X				
Supervisar y controlar el embalaje de los productos.	X				
Controlar y supervisar el embarque de pedidos al carro repartidor.	X				
Entregar las facturas de los pedidos a entregar al chofer.	X				
Controlar la limpieza de la bodega.		X			
Recepción de devoluciones de los clientes.	X	X			

DIGITADORA					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial.					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Facturar los pedidos.	X				
Contestar llamadas	X				
Llamar a clientes para solicitar pedidos.	X				
Efectuar preventa.	X				
Efectuar cobranzas.	X				
Realización de certificados, cartas, referencia, etc.		X			
Informar del stock de productos del sistema al gerente comercial.	X	X			

ANEXO # 3D

SUPERVISOR DE VENTAS					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial.					
Cargos Subordinados: Vendedores y despachadores.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Controlar las ventas		X			
Supervisar a vendedores y despachadores		X			
Recepción y control de productos.	X				
Recepción de reportes de ventas.		X			
Recepción de reportes de devoluciones de ventas.	X				
Recepción de reportes de cobranzas.	X				
Crear nuevos clientes	X				
Efectuar ventas y cobranzas	X				

Ayudantes o Despachadores.					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial, Bodeguero					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Recepción de mercadería de nuestros proveedores.	X	X			
Despacho y embalaje de los pedidos.	X				
Embarque de pedidos al carro repartidor.	X				
Entrega de pedidos a los clientes.	X				
Mensajero.	X	X			
Limpieza de bodega y oficina.		X			
Recepción de devoluciones de los clientes.	X				
Efectuar preventa.	X	X			
Efectuar cobranza.	X				
Abrir puerta	X				
Botar basura.	X	X			

ANEXO # 3E

CHOFER/S					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial.					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Lavar carro	X				
Revisión estado de los carros repartidores.	X				
Despacho y embalaje de pedidos.	X				
Embarque de pedidos al carro.	X				
Entrega de pedidos a los clientes.	X				
Mensajero.	X	X			
Entrega de devoluciones de producto a bodega.	X	X			

VENDEDOR/ES.					
Jefe Inmediato Superior: Supervisor de ventas.					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Averiguar necesidades e insatisfacciones de los clientes.				X	
Efectuar preventa.	X				
Crear nuevos clientes.			X	X	
Dar informe de ventas al supervisor.	X	X			
Efectuar cobranza.	X				
Realizar reporte de cobranza.	X				
Entregar cobranza a gerencia.	X				
Entregar pedidos al supervisor.	X				
Calificación de los clientes.			X		
Realizar despacho de los pedidos.	X				

ANEXO # 4A

LISTA DE PRECIOS

Nestlé

Lista de Precios Nestle

Codar	Nombre articulo	Formato	IVA	Precio Comercio	Precio por unidad Comercio	Publico
LACTEOS						
A1140	YOGU DURAZNO	30X200ML	S	11,4	0,38	0,48
A1141	YOGU FRUTILLA	30X200ML	S	11,4	0,38	0,48
A1142	YOGU MORA	30X200ML	S	11,4	0,38	0,48
A1143	YOGU MANZANA	30X200ML	S	11,4	0,38	0,48
A1144	YOGU DURAZNO 1LT	12X1LT	S	17,76	1,48	1,85
A1145	YOGU FRUTILLA 1LT	12X1LT	S	17,76	1,48	1,85
A1146	YOGU MORA 1LT	12X1LT	S	17,76	1,48	1,85
A1147	YOGU MANZANA 1LT	12X1LT	S	17,76	1,48	1,85
A1088	NIDO 6+ UHT 200 ML	1X30X200ML		11,58	0,39	0,42
A1089	NIDO 6 + UHT	1X12X1LT		11,93	0,99	1,1
A1090	LA LECHERA ACHOCOLAT	12X1LT	S	12	1	1,25
A1100	LA LECHERA ENTERA	12X1LT		10,08	0,84	0,93
A1104	LA LECHERA ENTERA	3X(4X1LT)		10,08	3,36	3,72
A1105	LA LECHERA SEMIDESCR	12X1LT		10,29	0,86	0,95
A1109	LA LECHERA DESLACTOS	12X1LT		12	1	1,1
A1120	LECHERA ACHOCOLOTADA	30X200ML	S	10,8	0,36	0,45
A1121	LA LECHERA ENTERA	30X200ML		10,2	0,34	0,37
A1122	LA LECHERA SEMIDESCR	30X200ML		10,2	0,34	0,37
A1125	LA LECHERA SVLT CAL	1X12X1LT		10,32	0,86	0,95
A1128	LA LECHERA SMD 4PACK	3X(4X1LT)		10,08	3,36	3,72
A1207	LECHE CONDENSADA LEC	96X100G	S	40,32	0,42	0,53 *
A1208	LECHE CONDENSADA LEC	48X397GR	S	60	1,25	1,6 *
A1210	CONDENSADA LECHERA	24X(4*100G)	S	39,36	1,64	2,1 *
A1213	LECHER COND SQUEEZ	1X18X450GR	S	44,46	2,47	3,15 *
A1214	LECHERITA NAT CONDEN	20X(5*30GR)	S	19,6	0,98	1,25 *
A1215	LECHERITA AREQUIPE	20X(5*30GR)	S	19,6	0,98	1,25 *
A1216	LECHERITA NAT CON GR	1X100X30GR	S	20	0,2	0,25 *
A1711	DULCE LECHE LA LECHE	1X24X380GR	S	26,16	1,09	1,4 *
A1712	MANJAR DE LECHE NEST	4X12X200GR	S	33,72	8,43	10,8 *
A1910	LECHERA TRES LECHES	12X1LT	S	21,36	1,78	2,25
A1212	LECHE EVAPORADA LECH	48X410G	S	43,68	0,91	1,15
A1349	LA VAQUITA RODEO	6X10X120GR		28,8	4,8	5,5
A1365	LA VAQUITA RODEO BUL	1X1X25000GR		80	80	0
A1351	SVELTY ACTIFIBRAS LA	1X24X400GR		83,04	3,46	3,95 *
A1342	LA LECHERA INSTANTAN	1X24X400GR		59,95	2,5	2,85
A1343	LA LECHERA INSTANTAN	1X6X1700GR		55,26	9,21	10,5
A1318	NIDO INSTANTANEO	24X400G		63,12	2,63	3
A1319	NIDO INSTANTANEO	6X1700G		60,54	10,09	11,5
A1308	NIDO 1+ CRECIMIENTO	24X400G		82,08	3,42	3,9 *
A1309	NIDO1+CRECIMIENT INS	6X1700G		71,04	11,84	13,5 *
A1316	NIDO1+CRECIMIENT INS	12X900G		86,76	7,23	8,25 *
A1321	NIDO 6+	24X400G		69,36	2,89	3,3 *
A1323	NIDO 3+	24X400G		75,6	3,15	3,6 *
A1330	NIDO 3+ 1700GR	6X1700GR		68,4	11,4	13 *
A1331	NIDO 6+ 1700GR	6X1700GR		65,76	10,96	12,5 *
A1360	NIDO 1+STAND PACK	1X36X210GR		63	1,75	2 *
A1361	NIDO CRECIMIENTO 3+	1X12X900GR		77,88	6,49	7,4 *
A8209	PROM.NIDO 1+VASO ENT	1X8X800G		50,56	6,32	7,2
A1332	LA VAQUITA	1X48X240GR		60,96	1,27	1,45 *
A1333	LA VAQUITA	1X24X480GR		60	2,5	2,85 *
A1334	LA VAQUITA	1X12X960GR		58,92	4,91	5,6 *
A1356	LA VAQUITA JIRAFA	1X48X270GR		60,96	1,27	1,45 *
A1357	LA VAQUITA JIRAFA	1X24X540GR		60	2,5	2,85 *
A1358	LA VAQUITA JIRAFA	1X12X1080GR		58,92	4,91	5,6 *
A1312	LECHERA SVELTY EX.CA	48X200G		69,6	1,45	1,65 *
A1350	SVELTY EXTRA CALC LT	1X24X400GR		70,56	2,94	3,35 *
A1900	L.POLVO DESCREMADA	1X25KG		124,03	124,03	124,03
A1921	LEP 30 %	1X25KG		93,95	93,95	93,95
A1923	BASE LACTEA CREMOSA	1X1X25KG		69	69	0
A1346	COFFEE MATE HAZELNUT	1X12X226GR	S	20,88	1,74	2,25 *
A1327	COFFEE MATE NESTLE	12X311GR	S	25,56	2,13	2,75 *
A1328	COFFEE MATE 453GR	12X453GR	S	36,72	3,06	3,95 *
A1329	C.MATE LIGHT 453	12X453GR	S	37,2	3,1	4 *
A1335	C.MATE CANELA	1X12X227GR	S	20,88	1,74	2,25 *
A1336	C.MATE VAINI FRAN	1X12X227GR	S	20,88	1,74	2,25 *
A1337	C.MATE AMARETTO	1X12X226GR	S	20,88	1,74	2,25 *
A1338	C.MATE CREMA IRLAND	1X12X226GR	S	20,88	1,74	2,25 *
A1344	COFFEE MATE SOBRES	20X(50*3GR)	S	35,4	1,77	2,25
A1413	CREMA UHT LA LECHERA	12X1LT	S	22,68	1,89	2,4
A1415	CREMA UHT LA LECHERA	30X200ML	S	17,1	0,57	0,73
A1418	CREMA NESTLE	1X48X295GR	S	47,04	0,98	1,25
A2207	CERELAC TRIGO	24X500GR	S	61,44	2,56	3,36
A2209	CERELAC TRIGO	12X1000GR	S	53,88	4,49	5,88
A2229	CERELAC TRIGO	5X6X200GR	S	30,75	6,15	8,06
A2310	CERELAC FRESA	24X500GR	S	61,44	2,56	3,36
A2316	CERELAC 5 CEREALES	24X400GR	S	56,4	2,35	3,08
A8208	PROM.CERELAC T.S.CUB	12X1000GR	S	53,88	4,49	5,88
A1922	LEP 55%	1X25KG		70,5	70,5	70,5
PRODUCTOS INFANTILES Y DIETETICOS						
A2107	NAN 1 P PLUS DHA&ARA	1X12X1000GR		159,27	13,27	15,98 *
A2105	NAN 1 PROT PLUS DHA	1X24X400GR		149,5	6,23	7,5 *
A2122	NAN HA 1 PROTEC PLUS	1X12X400GR		112,62	9,39	11,31 *
A2123	NAN HA 2	1X12X400GR		112,62	9,39	11,31 *
A2113	NESTOGENO 1	24X450GR		105,65	4,4	5,3 *
A2153	NAN SOYA	1X6X400GR		40,61	6,77	8,15 *
A2106	NAN 2 PROT PLUS BIFI	1X24X400GR		145,51	6,06	7,3 *
A2108	NAN 2 P PLUS BIF DHA	1X12X1000GR		159,27	13,27	15,98 *
A2138	NESTOGENO 2	24X450GR		101,66	4,24	5,11 *

ANEXO # 4B

Nestlé

Lista de Precios Nestle

Codar	Nombre articulo	Formato	IVA	Precio Comercio	Precio por unidad Comercio	Publico
A2143	NAN SIN LACTOSA	12X400G		79,73	6,64	7,99 *
A2145	NAN A-R	24X450GR		189,37	7,89	9,5 *
A2148	PRE NAN PUFA	12X400G		92,19	7,68	9,25 *
A2334	NESTUM AVENA	1X24X350GR		60,24	2,51	2,95
CAFES						
A3203	NESCAFE DOLCA	12X170G	S	30,72	2,56	3,25
A3204	NESCAFE DOLCA	12X85G	S	18,48	1,54	1,95
A3104	NESCAFE LATA	6X500G	S	49,38	8,23	10,5
A3107	NESCAFE TRADICION	24X50G	S	22,8	0,95	1,2
A3109	NESCAFE TRADIC.FUNDA	9X500G	S	65,7	7,3	9,26
A3115	NESCAFE TRADICION	12X170G	S	36,96	3,08	3,9
A3119	NESCAFE	1X12X200GR	S	41,64	3,47	4,4
A3125	NESCAFE	1X12X170GR	S	36,96	3,08	3,9
A3133	NESCAFE TRAD.SOBRES	48X25GR	S	22,56	0,47	0,6
A3134	NESCAFE TRAD.SOB LAM	12X(12*25GR)	S	62,04	5,17	6,6
A3126	NESCAFE DECAF	1X12X170GR	S	46,32	3,86	4,9
A3208	NESCAFE DECAF	1X12X85GR	S	25,08	2,09	2,65
A3123	NESCAFE TRADICION	18X85G	S	29,7	1,65	2,1
A3127	NESCAFE CAFE/LECHE	1X12X450GR	S	35	2,92	3,8
BEBIDAS INSTANTANEAS						
A4137	NESQ NUTRACT B CHOCO	1X24X400GR	S	44,4	1,85	2,35
A4138	NESQ NUTRACT B CHOCO	1X36X200GR	S	27,36	0,76	1
A4139	NESQ NUTRACT B CHOCO	1X12X900GR	S	44,28	3,69	4,85
A4140	NESQUIK FRUTILL N.AC	1X24X400GR	S	44,4	1,85	2,35
A4141	NESQUIK VAINILL N.AC	1X24X400GR	S	44,4	1,85	2,35
A4142	NESQUIK FRUTIL N.ACT	1X12X900GR	S	44,28	3,69	4,85
A4143	NESQUIK FRUTIL N.ACT	1X36X200GR	S	27,36	0,76	1
A4144	NESQUIK TIRAS	6X(30*18GR)	S	21,6	3,6	4,5
A4145	NESQUIK CHOCOL N.ACT	1X24X500GR	S	46,32	1,93	2,45
A4146	NESQUIK TIRAS	12X(15*18GR)	S	21,6	1,8	2,25
A8426	PROM.NESQUIK MIR CHO	1X24X500GR	S	46,32	1,93	2,45
A8427	PROM.NESQUIK MIR FRU	1X36X200GR	S	27,36	0,76	1
A8428	PROM.NESQUIK MIR FRU	1X12X900GR	S	44,28	3,69	4,85
A8429	PROM.NESQUIK MIR FRU	1X24X400GR	S	44,4	1,85	2,35
A8430	PROM.NESQUIK MIR CHO	1X12X900GR	S	44,28	3,69	4,85
A8431	PROM.NESQUIK MIR CHO	1X36X200GR	S	27,36	0,76	1
A8432	PROM.NESQUIK MIR CHO	1X24X400GR	S	44,4	1,85	2,35
A4104	MILO	12X200G	S	22,56	1,88	2,4
A4105	MILO	12X400G	S	41,16	3,43	4,35
A4106	MILO 1 KG	6X1000G	S	46,02	7,67	9,85
A4160	MILO ACTIGEN E	1X12X200GR	S	22,56	1,88	2,4
A4161	MILO ACTIGEN E	1X12X400GR	S	41,16	3,43	4,35
A4162	MILO ACTIGEN E	1X6X1000GR	S	46,02	7,67	9,85
A4110	RICACAO	60X200G	S	28,8	0,48	0,65
A4111	RICACAO	24X500G	S	26,64	1,11	1,5
A4115	RICACAO CANELA	60X200G	S	30,6	0,51	0,65
A4117	RICACAO INSTANTANEO	8 X 1.2KG	S	23,28	2,91	3,7
A4150	RICACAO REPOSTERIA	1X40X200GR	S	35,6	0,89	1,2
A4151	RICACAO LATA 470GR	1X12X470GR	S	21,24	1,77	2,25
A4152	RICACAO LATA 1000GR	1X6X1000GR	S	20,34	3,39	4,3
A4218	NESTEA LIMON LATA	6X1750G	S	42,06	7,01	8,95
A4219	NESTEA LIMON LATA	12X800G	S	43,2	3,6	4,85
A4224	NESTEA LIMON	8X450GR	S	18,64	2,33	3
A4225	NESTEA LIMON SOBRE	6X12X90G	S	35,28	5,88	7,8
A4226	NESTEA DURAZNO 450G	8X450GR	S	18,64	2,33	3
A4227	NESTEA DURAZNO SOBRE	6X12X90G	S	35,28	5,88	7,8
A4236	NESTEA LIGHT 150GR	6X6X150GR	S	207	34,5	45,9
CHOCOLATES						
A5131	CLASSIC LECHE MULTIP	40X4X30GR	S	36,32	0,91	1,2 *
A5139	CLASSIC LECHE DISPLA	24X15X30G	S	81,72	3,41	4,51 *
A5292	CLASSIC TAB.100G	6X12X100G	S	48,96	8,16	10,8 *
A5346	MINI CLASIC GRANEL	1X360X10GR	S	22,5	0,06	0
A5137	CRUNCH DISPLAY	24X15X23GR	S	81,72	3,41	4,51 *
A5138	CRUNCH TIRAS	40X4X23G	S	36,32	0,91	1,2 *
A5283	CRUNCH TAB.	6X10X100G	S	40,8	6,8	9 *
A5368	DUO TABLETA CLAS CRU	1X16X200GR	S	32,8	2,05	2,7
A5162	GALAK SMARTIES DISP	24X(15*23GR)	S	81,72	3,41	4,51 *
A5172	GALAK DISPLAY	24X15X23G	S	81,72	3,41	4,51 *
A5173	GALAK TIRAS	40X4X23GR	S	36,32	0,91	1,2 *
A5174	GALAK TIRAS MINI	36X6X14GR	S	16,2	0,45	0,6
A5175	GALAK CANALETA MINI	24X22X14GR	S	40,08	1,67	2,2
A5240	GALAK SMARTIES MULTI	40X(4*23GR)	S	36,32	0,91	1,2 *
A5241	MINIGALAK SMARTIES F	30X(15*14GR)	S	34,2	1,14	1,5
A5286	GALAK TAB.	6X10X100G	S	40,8	6,8	9 *
A5337	WAFER GALAK DISPLAY	20X20X17GR	S	30,4	1,52	2
A5338	WAFER GALAK FUNDA	24X9X17GR	S	16,56	0,69	0,9
A5339	WAFER GALAK GRANEL	1X1X5000GR	S	22,4	22,4	0
A5341	MINI GALAK	24X24X10GR	S	37,92	1,58	2,4
A5345	MINI GALAK GRANEL	1X360X10GR	S	22,5	0,06	0
A5921	MINI GALAK GRANEL	1X786X14GR	S	57,88	0,07	0
A5132	MANICERO DISPLAY	24X15X30G	S	81,72	3,41	4,51 *
A5133	MANICERO MULTIPACK	40X4X30G	S	36,32	0,91	1,2 *
A5136	MINI MANICERO FUNDA	30X240G	S	33,6	1,12	1,5
A5159	MANICERO 100GR	6X10X100GR	S	40,8	6,8	9 *
A5194	MINI MANICERO GRANEL	1X11KG	S	49	49	0
A5343	MINI MANICERO	24X24X10GR	S	37,92	1,58	2,4
A5344	MINI MANICERO GRANEL	1X360X10GR	S	22,5	0,06	0
A5367	DUO TABLETA GALAK MA	1X16X200GR	S	32,8	2,05	2,7
A5221	BACI CHRISTMAS	1X6X250GR	S	58,14	9,69	12,79
A5200	BOMBONES SURTIDOS	48X250G	S	72,96	1,52	2

ANEXO # 4C

Nestlé

Lista de Precios Nestle

Codar	Nombre articulo	Formato	IVA	Precio Comercio	Precio por unidad Comercio	Precio por unidad Publico
A5203	BOMBONES SURTIDOS	10X1KG	S	56,9	5,69	7,5
A5218	BACI 10 PC	18X143G	S	47,16	2,62	3,46
A5224	PLATILLOS SURTIDOS	30X250G	S	45,6	1,52	2
A5225	PLATILLOS SURTIDOS	7X1KG	S	39,83	5,69	7,5
A5230	BACI SACHET	24X200G	S	70,32	2,93	3,87
A5231	BACI STICK2PC	2X(32*28GR)	S	41,6	20,8	27,2
A5232	MINI BACI BULK	2X3KG	S	53,6	26,8	32,16
A5233	VOGLIADIBACI 380GR	12X380GR	S	72,6	6,05	7,98
A5270	BACI CAJA 21 PC.	8X300G	S	44,64	5,58	7,36
A5271	BACI CANISTER	12X250G	S	45,72	3,81	5,02
A5280	MINI BACI BOX	8X240GR	S	40,24	5,03	6,63
A5299	BACI CHRISTMAS BOX	10X214G	S	39,76	3,98	4,78
A5360	LATA BOMBONES NAVIDE	1X36X150GR	S	62,64	1,74	2,3
A5361	TUBO PLATILLOS NAVID	1X42X100GR	S	71,4	1,7	2,25
A5362	BOMBONES NAVIDENO DS	1X24X500GR	S	81,6	3,4	4
A5363	PLATILLOS NAVIDE DIS	1X24X400GR	S	81,6	3,4	4
A5364	BASTON BOMBONES NAVI	1X12X120GR	S	31,8	2,65	3,5
A5365	CARAMELO SURTIDO NAV	1X15X212GR	S	22,8	1,52	2
A5350	KIT KAT MP	20X(4*29GR)	S	30,4	1,52	2
A5352	KIT KAT	18X12X29GR	S	81,72	4,54	6
A5861	VAFERITO	30X500G	S	63,3	2,11	3
A5862	VAFERITO	20X250G	S	21,8	1,09	1,55
A5864	VAFERITO GRANEL	1X8KG	S	26	26	0
A5866	AMOR GLACE FUNDA	30X500G	S	63,3	2,11	3
A5867	AMOR GLACE	20X250G	S	21,8	1,09	1,55
A5886	EL BANDIDO DISPLAY	20X490G	S	45,4	2,27	3,22
A5873	TANGO FUNDA	21X625G	S	61,32	2,92	3,98
A5874	MINI TANGO BLANCO	20X300G	S	23,8	1,19	1,7
A5875	TANGO BLANCO FUNDA	21X625G	S	61,32	2,92	3,98
A5878	MINI TANGO	20X300G	S	23,8	1,19	1,7
A5881	MINI TANGO GRANEL	1X7600G	S	26	26	0
A5882	TANGO 100 U.	4X2.5KG	S	42,4	10,6	14,83
A5884	TANGO 4 UNID.	144X(4*25GR)	S	67,68	0,47	0,64
A5885	TANGO BLANCO 4 UND	144X(4*25GR)	S	67,68	0,47	0,64
A5898	TANGO DARK FUNDA	20X300GR	S	23,8	1,19	1,7
A5934	MINI TANGO GRANEL	1X7600G	S	26	26	0
A5101	TABLETA FAMILIAR	44X200G	S	43,12	0,98	1,29
A5615	TAB.BLANCA FAMILIAR	44X200G	S	43,12	0,98	1,29
A5420	PANETONE MOTTA	1X6X900GR	S	29,58	4,93	6,6
A5421	PANETONE NESTLE	1X6X500GR	S	22,74	3,79	5
A5630	MANTECA DE CACAO	1X25KG	S	152,65	152,65	0
A5634	MANTECA DE CACAO B	1X1X3500GR	S	22	22	0
A5640	POLVO CACAO SOL.FINO	1X25KG	S	68,7	68,7	76,95
A5648	POLVO CA.10-12% ECUA	1X25KG	S	38,15	38,15	0
A5649	POLVO DE CACAO BALDE	1X1X1700GR	S	8,7	8,7	0
A5158	TABLETA RICACAO	4X20X125GR	S	45,6	11,4	15
A5605	COBERT.FONDANT AMARG	6X3KG	S	66,25	11,04	12,37
A5606	COBERTURA GOTAS	1X20KG	S	110,35	110,35	123,64
A5618	COBERTURA CHOC.LECHE	6X3KG	S	66,25	11,04	12,37
A5619	COBER.CHOCOLAT.BLANC	6X3KG	S	77,25	12,88	14,43
A5624	COBERT.FAMILIAR SEMI	6X3KG	S	66,25	11,04	12,37
A5660	COBER.CACAO SEMIAMAR	6X3KG	S	60	10	11,2
A5661	COBER.CACAO SEMIA.TR	2X5KG	S	33,4	16,7	0
CULINARIOS						
A6100	CALDO RICO	24X480G	S	51,48	2,15	2,78
A6101	CALDO RICO	126X80G	S	40,19	0,32	0,42
A6104	T.CALDO DE GALLINA	1X12X420GR	S	25,12	2,09	2,7
A6110	CALDO GALLINA	24X24X21G	S	58,08	2,42	3,12
A6111	CALDO GALLINA	180X(8*10.5GR)	S	71,69	0,4	0,52
A6112	CALDO GALLINA	24X1KG	S	97,34	4,06	5,19
A6113	CALDO GALLINA	36X(25*4GR)	S	21,6	0,6	0,78
A6120	DO#A CRIOLLITA LAMIN	72X(20*5G)	S	48,24	0,67	1,05
A6131	DO#A CRIOLLITA ESTUC	108X(10*5GR)	S	36,88	0,34	0,5
A6132	DO#A CRIOLLITA DISPL	25X(50*5G)	S	42,5	1,7	2,5
A6138	CALDO DE COSTILLA	180X(8*10.5GR)	S	74,76	0,42	0,56
A6139	CALDO DE COSTILLA	24X(24*21G)	S	61,71	2,57	3,31
A6167	CALDO DE GALLINA X24	1X36X252GR	S	43,76	1,22	1,57
A6168	CALDO DE GALLINA X4	1X200X42GR	S	42,55	0,21	0,26
A6169	C.DE GALLINA MAGGI E	108X(10*5GR)	S	36,72	0,34	0,5
A6170	C.DE GALLINA DISP	25X(50*5GR)	S	42,5	1,7	2,5
A6250	PURE PAPA MAGGI	12X250G	S	15,6	1,3	1,68
A6251	PURE PAPA MAGGI	20X125G	S	14,2	0,71	0,92
A6222	SOPA CARNE ARR.VERDU	12X12X72G	S	61,92	5,16	6,6
A6225	SOPA MINESTRONE	3X20X84G	S	43,2	14,4	18,6
A6226	CREMA DE TOMATE	3X24X76G	S	51,84	17,28	22,32
A6227	SOPA MARINERA	3X24X70G	S	51,84	17,28	22,32
A6228	CREMA POLLO C/CHAMPI	3X24X75G	S	51,84	17,28	22,32
A6229	CREMA LENTEJA TOCINO	12X12X79G	S	61,92	5,16	6,6
A6239	CREMA DE CHOCLO	12X12X79G	S	61,92	5,16	6,6
A6260	CREMA ARVEJAS JAMON	12X12X76G	S	61,92	5,16	6,6
A6271	SOPA POLLO CON FIDEO	12X12X60G	S	41,76	3,48	4,44
A6272	SOPA POLLO CON ARROZ	12X12X70G	S	41,76	3,48	4,44
A6273	CREMA ESPARRAGOS	12X12X68G	S	61,92	5,16	6,6
A6274	CREMA CHAMPI#ONES	12X12X67G	S	61,92	5,16	6,6
A6275	CREMA DE POLLO	12X12X72G	S	61,92	5,16	6,6
A6276	SOPA DIVER.LETR-NUME	12X12X60G	S	47,52	3,96	5,04
A6300	SOPA CRECIMIE CAR/FI	12X12X74G	S	76,32	6,36	8,16
A6301	SOPA CRECIMIE POL/FI	12X12X80G	S	76,32	6,36	8,16
A6302	SOPA CRECIMIE ESPINA	12X12X70G	S	76,32	6,36	8,16
A6550	SPAGHETTI PASTA	24X500G		28,8	1,2	1,48

ANEXO # 4D

Nestlé

Lista de Precios Nestle

Codar	Nombre articulo	Formato	IVA	Precio Comercio	Precio por unidad Comercio	Publico
A6551	SPAGHETTI LARGO	24X500G		28,8	1,2	1,48
A6554	ELICHE EXPRESS	12X500G		18	1,5	1,85
A6556	ELICHE TRICOLOR	12X500G		16,56	1,38	1,7
A6557	FETUCCINE PASTA	12X500G		23,4	1,95	2,4
A6558	LASAGNE	24X250G		30,24	1,26	1,55
A6559	CANELLONI	12X250G		18,48	1,54	1,9
A6563	SPAGHETTI EXPRESS	24X500G		29,04	1,21	1,48
A6567	LASAGNE	1X24X250G		30,24	1,26	1,55
A6569	FETTUCCINE	1X12X500GR		23,4	1,95	2,4
A6570	ELICHE TRICOLOR	1X12X500GR		18	1,5	1,85
A6571	ELICHE EXPRESS	1X12X500GR		18	1,5	1,85
A6572	SPAGHETTI EXPRESS	1X24X500GR		29,04	1,21	1,48
A6573	SPAGHETTI LARGO	1X24X500GR		28,8	1,2	1,48
A6574	SPAGHETTI PASTA	1X25X500GR		28,8	1,15	1,42
A6807	SALS.TOM.CARNE MAGGI	24X245G	S	17,52	0,73	0,94
A6809	SAL.ITALIANA MAGGI	24X245G	S	15,6	0,65	0,84
A6814	PASTA TOMATE MAGGI	48X130G	S	23,52	0,49	0,63
A6815	PASTA TOMATE MAGGI	24X255G	S	15,6	0,65	0,84
A6730	SALSA DE TOMATE	24X395G	S	17,76	0,74	0,95
A6731	SALSA DE TOMATE 4.5K	1X4.5KG	S	4,85	4,85	6,18
A6733	SALSA DE TOMATE	12X650G	S	15	1,25	1,6
A6734	SALSA TOMATE SOBRES	6X12X100GR	S	15,36	2,56	3,24
A6735	SALSA TOMATE SOBRES	20X12X30GR	S	23,04	1,15	1,44
A6736	SALSA D TOMATE XQUIZ	16X400GR	S	12,8	0,8	1,12
A6752	SALSA TOMA DOYP 200G	1X40X200GR	S	15,6	0,39	0,5
A6753	SALSA TOMA DOYP 550G	1X24X550GR	S	21,36	0,89	1,15
A6754	SALSA TOMA DOY 1000G	1X12X1000GR	S	17,64	1,47	1,9
A6779	SALSA TOMATE SAC 10G	1X1000X10GR	S	14	0,01	0
A6700	MAYONESA	24X220G	S	21,58	0,9	1,15
A6701	MAYONESA	12X910G	S	40,07	3,34	4,25
A6702	MAYONESA	24X440G	S	39,81	1,66	2,15
A6703	MAYONESA BALDE	1X4KG	S	8,47	8,47	0
A6706	MAYONESA SOBRES	6X12X100GR	S	23,44	3,91	5,04
A6708	MAYONESA AJO/PEREJIL	24X220G	S	23,44	0,98	1,26
A6728	MAYONESA LIGHT XQUIZ	1X16X340GR	S	19,99	1,25	1,62
A6729	MAYONESA LIGHT S.	6X12X100GR	S	25,79	4,3	5,55
A6755	MAYONESA DOYPA 200G	1X40X200GR	S	24,36	0,61	0,79
A6756	MAYONESA DOYPA 550G	1X24X550GR	S	40,89	1,7	2,2
A6757	MAYONESA DOYPA 1000G	1X12X1000GR	S	36,29	3,02	3,89
A6760	MAYONESA SOBRES	20X12X30GR	S	28,67	1,43	1,8
A6764	MAYONESA XQUIZ	16X330GR	S	17,9	1,12	1,45
A6770	MAYONESA LIGHT 220G	24X220G	S	23,44	0,98	1,26
A6772	MAYONESA LIMÓN XQUIZ	1X16X330GR	S	19,65	1,23	1,62
A6773	XQUIZ MAY.AJO/PEREJI	16X330GR	S	20,25	1,27	1,63
A6780	MAYONESA SACHET 8G	1X1000X8GR	S	17,7	0,02	0
A6720	SALSA MAGGI	36X127G	S	41,76	1,16	1,5
A6722	LA SAZON(CARNES-GUIS	24X250GR	S	16,32	0,68	0,89
A6710	MOSTAZA	24X240G	S	16,13	0,67	0,87
A6711	MOSTAZA	12X1000GR	S	27,22	2,27	2,89
A6712	MOSTAZA	1X4KG	S	5,21	5,21	6,5
A6714	MOSTAZA	24X480G	S	30,24	1,26	1,63
A6715	MOSTAZA SOBRES	6X12X100GR	S	15,98	2,66	3,41
A6716	MOSTAZA SOBRES	20X12X30GR	S	22,32	1,12	1,45
A6718	MOSTAZA XQUIZ STD	16X370GR	S	16,3	1,02	1,31
A6776	MOSTAZA DOYPACK 200G	1X40X200GR	S	16,22	0,41	0,53
A6777	MOSTAZA DOYPACK 550G	1X24X550GR	S	26,46	1,1	1,41
A6778	MOSTAZA DOYPA 1000G	1X12X1000GR	S	21,42	1,79	2,32
A6781	MOSTAZA SACHET 10G	1X1000X10GR	S	16	0,02	0
BEBIDAS LIQUIDAS						
A0200	NATURA DURAZNO LIGHT	12X1LT	S	14,16	1,18	1,5
A0202	NAT.MARACUYA REFRES	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0203	NATURA NARANJA LIGHT	12X1LT	S	14,16	1,18	1,5
A0205	NAT.MANZANA REFRESCA	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0206	NAT.NARANJA REFRESCA	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0208	NAT.TOMATE DE A REF	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0209	NAT.MANGO NECTAR	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0215	NATURA MARACUYA LT	1X12X1LT	S	13,2	1,1	1,4
A0217	NATURA PERA	12X1LT	S	13,8	1,15	1,45
A0218	NATURA MANGO	12X1LT	S	13,8	1,15	1,45
A0219	NAT.TOMATE DE ARBOL	1X12X1LT	S	13,2	1,1	1,4
A0220	NATURA DURAZNO NECTA	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0221	NATURA MANZANA NECTA	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0222	NATURA NARANJA NECTA	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0223	NATURA PERA NECTAR	2X30X200ML	S	21,26	10,63	13,5
A0230	NATURA DURAZNO	12X1LT	S	13,8	1,15	1,45
A0231	NATURA MANZANA	12X1LT	S	13,8	1,15	1,45
A0232	NATURA NARANJA	12X1LT	S	13,8	1,15	1,45
A0244	NAT.NARANJA LIGHT	2X30X200ML	S	23,62	11,81	15
A0260	NATURA NARANJA REFR.	12X1LT	S	13,2	1,1	1,4
A0261	NATURA MANZANA REFRE	12X1LT	S	13,2	1,1	1,4
A0263	NAT.DURAZNO LIGHT	2X30X200ML	S	23,62	11,81	15
A0281	AVENA C/VITAMINAS	30X200ML	S	10,29	0,34	0,43
A0282	AVENA C/VITAMINAS	12X1LT	S	11,04	0,92	1,15
A0286	AVENA C/LECHE 1 LT	12X1LT	S	14,28	1,19	1,5
A0287	AVENA C/LECHE 200ML	30X200ML	S	10,8	0,36	0,45
A8023	PROM.TWO PACK NAT PE	1X6X2LT	S	13,8	2,3	2,9
A8024	PROM.TWO PACK NAT MA	1X6X2LT	S	13,8	2,3	2,9
A8025	PROM.TWO PACK NAT DU	1X6X2LT	S	13,8	2,3	2,9
A8026	PROM.TWO PACK NAT MZ	1X6X2LT	S	13,8	2,3	2,9
A8027	PROM.TWO PACK NAT NA	1X6X2LT	S	13,8	2,3	2,9

ANEXO # 4E

Nestlé

Lista de Precios Nestle

Codar	Nombre articulo	Formato	IVA	Precio Comercio	Precio por unidad Comercio	Precio por unidad Publico
A8028	PROM.TWO PACK NAT NA	1X6X2LT	S	13,2	2,2	2,8
A8029	PROM.TWO PACK NAT MZ	1X6X2LT	S	13,2	2,2	2,8
A8030	PROM.TWO PACK NAT MR	1X6X2LT	S	14,16	2,36	3
A8031	PROM.TWO PACK NAT DU	1X6X2LT	S	14,16	2,36	3
A0329	NESQUIK CHOCOLATE LI	12X1LT	S	12	1	1,25
A0331	NESQUIK MANJAR RTD	30X200ML	S	10,8	0,36	0,45
A0341	NESQUIK CHOCOLATE	30X200ML	S	10,8	0,36	0,45
A0342	NESQUIK FRESA	30X200ML	S	10,8	0,36	0,45
A0343	NESQUIK VAINILLA	30X200ML	S	10,8	0,36	0,45
GALLETAS						
A5501	MUECAS M PI FUNDAS	16X10X44.5GR	S	22,4	1,4	2
A5502	MUECAS M DISPLAY	14X(4X100)GR	S	11,76	0,84	1,2
A5503	MUECAS M TACO	1X64X100GR	S	13,44	0,21	0,3
A5504	MUECAS M PI GRANEL	1X54X44.5GR	S	7,56	0,14	0,2
A5505	GALAK SAND.PI FUNDA	16X(10X43.5)GR	S	22,4	1,4	2
A5506	GALAK SAND.DISPLAY	14X4X98GR	S	14,56	1,04	1,5
A5507	GALAK SANDUCHE TACO	1X64X98	S	17,92	0,28	0,4
A5508	GALAK SAND.PI GRANEL	1X80X43.5GR	S	11,2	0,14	0,2
A5580	MUECAS M DISPLAY PI	6X(18*44.5GR)	S	15,12	2,52	3,6
A5581	GALAK SAND DISP PI	6X(18*44GR)	S	15,12	2,52	3,6
A5425	NESFIT FIBRA INTEGRA	24X(9*30G)	S	23,76	0,99	1,32
A5434	DORE TACO	24X238GR	S	14,64	0,61	0,8
A5560	MINISAL FUNDA	24X450GR	S	17,28	0,72	1
A5565	NESTLE SAL FUNDA	24X450GR	S	17,28	0,72	1
A5566	NESTLE SAL	44X150GR	S	11	0,25	0,35
A5590	NESFIT CURVES	18X(10*23GR)	S	19,8	1,1	1,5
A7714	NESTLE SAL F.PACK	1X2500G	S	4,1	4,1	4,8
A5436	NESFIT FIBRA Y MIEL	24X(6*30G)	S	16,08	0,67	0,9
A5469	MARIA TACO	36X170GR	S	12,6	0,35	0,5
A5494	MARIA PI FUNDA	10X(18*24GR)	S	12	1,2	1,7
A5510	MINIVAINILLA	24X450GR	S	17,28	0,72	1
A5515	NESTLE VAINILLA FUND	24X450GR	S	17,28	0,72	1
A5516	NESTLE VAINILLA	44X150GR	S	11	0,25	0,35
A5520	NESTLE LIMON	24X500GR	S	25,2	1,05	1,5
A5521	NESTLE LIMON	56X100GR	S	10,08	0,18	0,25
A5530	NESTLE ANIS FUNDA	24X500GR	S	25,2	1,05	1,5
A5531	NESTLE ANIS	56X100GR	S	10,08	0,18	0,25
A5540	NESTLE CHOCOLATE	24X500GR	S	25,2	1,05	1,5
A5541	NESTLE CHOCOLATE	56X100GR	S	10,08	0,18	0,25
A5741	COCO CAJA	40X450G	S	44	1,1	1,55
A5742	COCO PAQUETE	32X225G	S	17,6	0,55	0,8
A5744	COCO PI EN FUNDA	12X(18*33GR)	S	14,4	1,2	1,8
A5746	DAISY PAQUETE	60X100G	S	15	0,25	0,35
A5751	ZOOLOGIA GRANEL	1X13500G	S	16,5	16,5	0
A5760	ZOOLOGIA VAINILLA	24X450GR	S	15,84	0,66	0,9
A5776	MUECAS VAINILLA PAQ.	64X100G	S	17,92	0,28	0,4
A5777	MUECAS CHOCOLATE PAQ	64X100G	S	17,92	0,28	0,4
A5779	MUECAS MORA	64X100G	S	17,92	0,28	0,4
A5785	MUECAS VAINILLA DSP	16X(10*40G)	S	22,4	1,4	2
A5786	MUECAS CHOCOLATE DSP	16X(10*40G)	S	22,4	1,4	2
A5787	MUECAS FRUTILLA PAQ.	64X100G	S	17,92	0,28	0,4
A5933	GALLETA NAVIDENA NES	1X15X270GR	S	20,1	1,34	1,9
A7757	BIZCOCHO FRESH PACK	1X5.1KG	S	9,3	9,3	0
A7758	NESTLE LIMON FUNDA	1X5.1KG	S	9,3	9,3	0
A7767	NESTLE VAINILLA F.PA	1X2500G	S	4,1	4,1	4,8
A7772	NESTLE ANIS FRESH PA	1X5100G	S	9,3	9,3	10,88
A5810	WAFER AMOR PEKES	1X90X130GR	S	28,8	0,32	0,45
A5818	WAFFER AMOR CARAMELO	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5827	WAFFER AMOR PEKES	120X95G	S	34,8	0,29	0,4
A5828	WAFFER AMOR PEKES	36X(6*30G)	S	19,8	0,55	0,78
A5830	WAFFER AMOR CLASSIC	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5831	WAFFER AMOR CHOCOLAT	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5832	WAFFER AMOR NARANJA	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5833	WAFFER AMOR FRESA	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5834	WAFFER AMOR VAINILLA	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5835	WAFFER AMOR LIMON PA	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5849	WAFFER AMOR CLASSIC	36X(6*25GR)	S	19,8	0,55	0,78
A5850	WAFFER AMOR CHOCOLA	36X(6*25GR)	S	19,8	0,55	0,78
A5855	WAFFER AMOR NARANJA	36X(6*25GR)	S	19,8	0,55	0,78
A5856	WAFFER AMOR FRESA	36X(6*25GR)	S	19,8	0,55	0,78
A5857	WAFFER AMOR VAINILLA	36X(6*25GR)	S	19,8	0,55	0,78
A5900	WAFFER AMOR CLASSIC	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5901	WAFFER AMOR CHOCOLAT	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5902	WAFFER AMOR NARANJA	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5903	WAFFER AMOR FRESA	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5904	WAFFER AMOR VAINILLA	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5905	WAFFER AMOR LIMON	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5907	WAFFER AMOR CARAMELO	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5911	WAFFER AMOR MANZANA	100X100G	S	32	0,32	0,45
A5912	WAFFER AMOR MANZANA	60X175GR	S	30	0,5	0,7
A5913	WAFFER AMOR MANZANA	36X(6*25GR)	S	19,8	0,55	0,78

ANEXO # 4F

Nestlé **Lista de Precios Nestle**

Codar	Nombre articulo	Formato	IVA	Precio Comercio	Precio por unidad Comercio	Precio por unidad Publico
A2228	NESTUM TRIGO FRUTAS	24X400G		67,44	2,81	3,3
A2311	MULTI JR FRUTILLA	1X24X300GR		56,16	2,34	2,8
A2312	MULTI JR PLATA	1X24X300GR		56,16	2,34	2,8
A2313	MULTI JR VAINI	1X24X300GR		56,16	2,34	2,8
A2326	NESTUM ARROZ	24X400G		67,44	2,81	3,3
A2327	NESTUM MIEL	24X400G		67,44	2,81	3,3
A2328	NESTUM 5 CEREALES	24X400G		67,44	2,81	3,3
A2330	NESTUM AVENA	24X400G		67,44	2,81	3,3
A2331	NESTUM SOFTP.125G 5C	1X10X125GR		10,6	1,06	1,25
A2332	NESTUM ARROZ	1X24X350GR		67,44	2,81	3,3
A2333	NESTUM TRIGO FRUTAS	1X24X350GR		67,44	2,81	3,3
A2335	NESTUM 5 CEREALES	1X24X350GR		67,44	2,81	3,3
A2336	NESTUM MIEL	1X24X350GR		67,44	2,81	3,3
A2337	NESTUM FRUTILLA	1X24X250GR		56,16	2,34	2,8
A2363	NESTUM TRIGO MIEL	1X24X200GR		61,2	2,55	3
A2364	NESTUM TRIGO CHOCO-C	1X24X200GR		61,2	2,55	3
A2344	COLADO POLLO/VERDURA	8X(6*132GR)	S	36,96	4,62	6
A2351	PICADO POLLO/VERDURA	4X(6*215GR)	S	27,6	6,9	9
A2340	COLADO DE MANZANA	8X(6*115GR)	S	27,84	3,48	4,5
A2341	COLADO DE DURAZNO	8X(6*115GR)	S	27,84	3,48	4,5
A2343	COLADO DE PERA	8X(6*115GR)	S	27,84	3,48	4,5
A2352	PICADO FRUTAS/SURTID	4X(6*225GR)	S	27,6	6,9	9
A2370	JUGO MANZANA/DURAZNO	4X(6*210GR)	S	22,8	5,7	7,5
A2371	JUGO ZANAHORIA/NARAN	4X(6*210GR)	S	22,8	5,7	7,5
A8300	PROM.JUGO+VASO ENTRE	1X4X840GR	S	15,2	3,8	5
REALES	PARA EL DESAYUNO					
A2240	ESTRELLITAS PI	4X15X25G	S	14,56	3,64	4,8 *
A2243	CHOCAPIC P.I.	4X15X32G	S	14,56	3,64	4,8 *
A2247	MILO PI	4X15X32G	S	14,56	3,64	4,8 *
A2248	GOLD PI	4X15X38G	S	14,56	3,64	4,8 *
A2262	CORN FLAKES PI	4X15X32G	S	14,56	3,64	4,8 *
A2282	ZUCOSOS PI	4X15X38G	S	14,56	3,64	4,8
A2285	NESQUIK PI	4X15X30GR	S	14,56	3,64	4,8
A2298	TRIX PI	60X30GR	S	14,56	0,24	0,32
A2321	ESTRELLITAS	1X20X240GR	S	33,2	1,66	2,2 *
A2322	CEREAL GOLD 300GR	1X20X300GR	S	31	1,55	2,05 *
A2600	TRIX	14X480G	S	39,2	2,8	3,7
A2601	NESQUIK 230GR	1X20X230GR	S	24,8	1,24	1,64 *
A2602	NESQUIK	1X12X460GR	S	28,08	2,34	3,09 *
A2603	ZUCOSOS 300GR	1X20X300GR	S	28,2	1,41	1,86 *
A2604	ZUCOSOS 510GR	1X14X510GR	S	27,86	1,99	2,63 *
A2605	CHOCAPIC 500GR	1X12X500GR	S	31,32	2,61	3,45 *
A2606	CHOCAPIC 700GR	1X14X700GR	S	43,26	3,09	4,1
A2607	ESTRELLITAS	1X12X500GR	S	32,52	2,71	3,58 *
A2608	CEREAL GOLD 600GR	1X12X600GR	S	33,48	2,79	3,69 *
A2609	MILO 500GR	1X12X500GR	S	32,52	2,71	3,58 *
A2610	TRIX 480GR	1X12X480GR	S	33,6	2,8	3,7
A2611	CORN FLAKES	1X12X500GR	S	24,48	2,04	2,69 *
A2612	CEREAL FIFA	1X12X350GR	S	21	1,75	2,31
A2613	FITNESS	1X12X620GR	S	45,36	3,78	4,99 *
A2614	CORN FLAKES	1X20X200GR	S	21,6	1,08	1,43 *
A2615	CHOCAPIC 250GR	1X20X250GR	S	28,8	1,44	1,9 *
A2616	LA LECHERA FLAKES	1X20X270GR	S	30,4	1,52	2 *
A2617	MILO 250GR	1X20X250GR	S	29	1,45	1,91 *
A2618	TRIX 230GR	1X20X230GR	S	34,8	1,74	2,3
A2619	LA LECHERA FLAKES	1X16X440GR	S	39,68	2,48	3,28
A2620	FITNESS	1X20X260G	S	36,4	1,82	2,4 *
A2621	CEREAL CARS	1X12X375GR	S	27	2,25	2,97
A2632	TRIX 230GR	1X20X230GR	S	32,02	1,6	2,3 *
A8255	PROM.CHOCAPIC PI LAM	14X(384GR)	S	31,92	2,28	3 *
A8265	PROM.NESQUIK LAMINAS	14X(360GR)	S	31,92	2,28	3 *
A8266	PROM.TRIX LAMINAS	14X(360GR)	S	31,92	2,28	3 *

ANEXO # 5A

CUADRO DE FUNCIONES PROPUESTO

GERENTE GENERAL					
Jefe Inmediato Superior: Ninguno					
Cargos Subordinados: Asistente, Contador y Gerente Comercial.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Control de cuenta bancos.	X				
Revisar y analizar cuentas por cobrar.	X				
Revisar y analizar cuentas por pagar.	X				
Realización de pagos a proveedores		X			
Realización de pagos al personal			X	X	
Elaboración y control de presupuestos			X		
Analizar informes.	X				
Realización de compras (pedidos) a proveedores		X			
Revisar y analizar el flujo de caja	X				

ASISTENTE DE GERENCIA G.					
Jefe Inmediato Superior: Gerente General					
Cargos Subordinados: Bodeguero					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Ingreso al sistema de las facturas abonadas y pagadas de los clientes.	X				
Revisar los cheques posfechados, para depósitos.		X			
Elaborar y revisar reportes de recaudación.	X				
Elaboración de los depósitos bancarios.	X	X			
Organizar y archivar reportes e informes.	X				
Elaborar informes.	X				
Elaborar flujo de caja.	X				
Entrega y recepción de facturas pendientes de cobro.	X				
Facturar los pedidos de los clientes	X				
Realizar un consolidado de pedidos y controlar su despacho	X				
Entregar las facturas para su despacho.	X				
Recepción y control de compras.	X				
Control del stock de productos en el sistema	X				
Hacer pedidos de suministros.				X	
Controlar cuentas por pagar.		X			
Controlar cuentas por cobrar	X				

ANEXO # 5B

GERENTE COMERCIAL					
Jefe Inmediato Superior: Gerente General.					
Cargos Subordinados: Todos del área de trabajo.					
Área Bajo su Responsabilidad: Ventas y Logística.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Planeación y presupuesto de ventas					X
Revisión del presupuesto de ventas		X			
Control y organización de las ventas	X				
Reclutamiento y selección del personal de ventas				X	X
Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.		X	X		
Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.		X			
Revisión de stock de productos.	X				
Revisión del tiempo de crédito otorgado al cliente.				X	
Control del stock de mercancías.		X			
Gestión de compras a los proveedores.					
Elaboración de informes.		X			

CONTADOR					
Jefe Inmediato Superior: Gerente General					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
Responsabilidad: Parte contable, financiera y tributaria, seguros, impuestos u otros.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Elaborar roles de pago.				X	
Elaborar pagos de impuestos.				X	
Revisión de las cuentas por cobrar.		X			
Revisión de las cuentas por pagar.		X		X	
Elaborar estados financieros.				X	X
Revisión de los estados financieros.				X	
Revisión del flujo de caja.	X				
Revisión de los inventarios de la empresa.		X			
Elaborar informes.	X				

ANEXO # 5D

SUPERVISOR DE VENTAS.					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial.					
Cargos Subordinados: Vendedores					
Responsabilidad: Cumplir con los objetivos de ventas, controlar y supervisar a vendedores.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Revisión del presupuesto de ventas.		X			
Supervisión del personal de ventas.	X				
Revisión de los cupos de ventas de los vendedores.		X			
Analizar a la competencia	X				
Efectuar ventas.	X				
Efectuar cobranzas.	X				
Entrenamiento de la fuerza de ventas		X			
Medición y evaluación del desempeño del equipo de ventas.	X				
Motivación al equipo de ventas	X				
Analizar la percepción del servicio al cliente ofrecido		X			
Calificación de los clientes.				X	
Localización de sectores y clientes potenciales		X			

VENDEDOR/ES.					
Jefe Inmediato Superior: Supervisor de ventas.					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Cumplir con los cupos de venta	X	X			
Averiguar necesidades e insatisfacciones de los clientes.	X				
Efectuar preventa.	X				
Captar clientes potenciales.	X				
Elaborar informes de ventas y cobranzas.	X				
Efectuar cobranza.	X				

ANEXO # 5E

BODEGUERO					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial.					
Cargos Subordinados: Despachadores.					
Responsabilidad: Nivel de stocks suficiente. Entrada y salida de productos de bodega.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Control interno de bodega	X				
Control de inventarios de mercaderías.	X	X			
Recepción de mercadería de los proveedores en bodega.	X	X			
Recepción de las devoluciones de ventas.	X				
Recepción de las devoluciones de productos caducados o mal estado.	X				
Elaboración de informes de inventario.	X				
Control del despacho y embalaje de pedidos.	X				
Realizar informe de devoluciones.		X			
Entregar devoluciones a proveedores.			X	X	
Controlar y supervisar el embarque de pedidos al carro repartidor.	X				

CHOFER/S					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial.					
Cargos Subordinados: Despachadores.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Revisión estado de los carros repartidores.	X				
Despacho y embalaje de pedidos.	X				
Embarque de pedidos al carro.	X				
Transportación de los pedidos para su entrega.	X				
Mensajero.	X	X			
Elaboración de informe y entrega de devoluciones.	X				
Efectuar cobranzas.	X				
Efectuar depósitos y pagos de servicios básicos.	X				

ANEXO # 5F

DESPACHADORES.					
Jefe Inmediato Superior: Gerente Comercial, Bodeguero					
Cargos Subordinados: Ninguno.					
FUNCIONES	**D**	**S**	**Q**	**M**	**A**
Recepción de mercadería de proveedores.		X			
Despacho y embalaje de los pedidos.	X				
Embarque de pedidos al carro repartidor.	X				
Entrega de pedidos a los clientes.	X				
Mensajero.	X	X			
Limpieza de bodegas y oficinas.	X				
Recepción de devoluciones de los clientes.	X				
Efectuar ventas.		X			

ANEXO # 6

CONTROL CUANTITATIVO DE EXISTENCIAS POR LÍNEAS O FAMILIAS DE PRODUCTOS.

LINEAS DE PRODUCTO	% util	Ventas 2006	Ventas 2007	Compras 2007 Aproximadas
Chocolates	19%	$ 35.294,44	$ 45.882,77	$ 38.556,95
Galletas	20%	$ 39.641,55	$ 51.534,01	$ 42.945,01
Cereales	18%	$ 29.745,43	$ 38.669,06	$ 32.770,39
Infantiles y dieteticos	12%	$ 79.479,81	$103.323,75	$ 92.253,35
Bebidas Instantáneas	18%	$ 25.467,30	$ 33.107,49	$ 28.057,20
Bebidas Líquidas	13%	$ 73.914,96	$ 96.089,45	$ 85.034,91
Café	14%	$ 43.686,92	$ 56.793,00	$ 49.818,42
Culinarios	14%	$ 84.408,82	$109.731,46	$ 96.255,67
Lácteos	13%	$ 123.174,03	$160.126,24	$ 141.704,63
Purina	25%	$ 16.269,33	$ 21.150,13	$ 16.920,10
Licores	25%	$ 31.719,13	$ 41.234,87	$ 32.987,90
TOTAL		$ 582.801,71	$757.642,23	$ 657.304,52

P R O D U C T O	**Compra 2007**	**Ventas 2007**
CHOCOLATES	**$ 38.556,95**	**45.882,77**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	45.882,77	260
Compras Anuales (D)	$ 38.556,95	260
Inventario crítico (Ic)	$ 529,42	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 882,36**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 1.764,72**	**10**
Demanda diaria (d)	$ 176,47	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 794,12	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 970,60**	**4**

ANEXO # 6A

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
GALLETAS	**$ 42.945,01**	**51.534,01**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	51.534,01	260
Compras Anuales (D)	$ 42.945,01	260
Inventario cíitico (Ic)	$ 594,62	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 991,04**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 1.982,08**	**10**
Demanda diaria (d)	$ 198,21	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 891,93	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 1.090,14**	**4**

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
CEREALES	**$ 32.770,39**	**38.669,06**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	38.669,06	260
Compras Anuales (D)	$ 32.770,39	260
Inventario crítico (Ic)	$ 446,18	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 743,64**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 1.487,27**	**10**
Demanda diaria (d)	$ 148,73	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 669,27	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 818,00**	**4**

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
INFANTILES Y DIETETICOS	**$ 92.253,35**	**103.323,75**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	103.323,75	260
Compras Anuales (D)	$ 92.253,35	260
Inventario crítico (Ic)	$ 1.192,20	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 1.987,00**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 3.973,99**	**10**
Demanda diaria (d)	$ 397,40	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 1.788,30	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 2.185,69**	**4**

ANEXO # 6B

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
BEBIDAS INSTANTÁNEAS.	**$ 28.057,20**	**33.107,49**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	33.107,49	260
Compras Anuales (D)	$ 28.057,20	260
Inventario crítico (Ic)	$ 382,01	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 636,68**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 1.528,04**	**12**
Demanda diaria (d)	$ 127,34	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 827,69	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 700,35**	**4**

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
BEBIDAS LÍQUIDAS	**$ 85.034,91**	**96.089,45**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	96.089,45	260
Compras Anuales (D)	$ 85.034,91	260
Inventario crítico (Ic)	$ 1.108,72	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 1.847,87**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 4.434,90**	**12**
Demanda diaria (d)	$ 369,57	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 2.402,24	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 2.032,66**	**4**

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
CAFÉ	**$ 49.818,42**	**56.793,00**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	56.793,00	260
Compras Anuales (D)	$ 49.818,42	260
Inventario crítico (Ic)	$ 655,30	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 1.092,17**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 2.184,35**	**10**
Demanda diaria (d)	$ 218,43	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 982,96	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 1.201,39**	**4**

ANEXO # 6C

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
CULINARIOS	**$ 96.255,67**	**109.731,46**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	109.731,46	260
Compras Anuales (D)	$ 96.255,67	260
Inventario crítico (Ic)	$ 1.266,13	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 2.110,22**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 5.064,53**	**12**
Demanda diaria (d)	$ 422,04	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 2.743,29	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 2.321,24**	**4**

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
LÁCTEOS	**$ 141.704,63**	**160.126,24**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	160.126,24	260
Compras Anuales (D)	$ 141.704,63	260
Inventario crítico (Ic)	$ 1.847,61	3
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 3.079,35**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 9.238,05**	**15**
Demanda diaria (d)	$ 615,87	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 5.850,77	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 3.387,29**	**4**

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
PURINA	**$ 16.920,10**	**$ 21.150,13**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	$ 21.150,13	260
Compras Anuales (D)	$ 16.920,10	260
Inventario critico (Ic)	$ 244,04	3
Inventario mínimo (Inv mín)	**$ 406,73**	**5**
Plazo (L)		3
Inventario máximo (Inv max)	**$ 650,77**	**8**
Demanda diaria (d)	$ 81,35	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 203,37	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 447,41**	**4**

ANEXO # 6D

P R O D U C T O	Compra 2007	Ventas 2007
LICORES	**$ 32.987,90**	**41.234,87**
DATOS	**Dólares**	**Días hábiles**
Ventas Anuales	41.234,87	260
Compras Anuales (D)	$ 32.987,90	260
Inventario crítico (Ic)	$ 317,19	2
Inventario mínimo (Inv mín.)	**$ 634,38**	**4**
Plazo (L)		2
Inventario máximo (Inv máx.)	**$ 1.427,36**	**9**
Demanda diaria (d)	$ 158,60	1
Tamaño cantidad pedido (Q)	$ 792,98	7
Punto de reorden o pedido (R)	**$ 634,38**	**3**

ANEXO # 7A

SISTEMAS & SERVICIOS

CLIENTE: **TELMAGIC S.A.**
FECHA: 29/11/2006
DIRECCION:
ATENCION: **Ing. Marcelo Carrera**
TELEFONO:
ECUADOR

FORMA DE PAGO:
CONTADO

Cotización

VENDEDOR
Alfredo Icaza

CANTIDAD	DESCRIPCION	P.UNITARIO	TOTAL
	EQUIPO SYMBOL MC 50		
6	MC50: WLAN, PPC2003, 64/64, QWERTY Key,Color Camera with 1560 mAh Battery	$ 832,50	$ 4.995,00
6	Attachable ZEBRA Printer Cable: Requires Universal Cable Cup (UCC8800-00)	$ 46,08	$ 276,48
6	Spare Battery Pack, 1560 mAh, Li-Ion Rechargeable	$ 45,00	$ 270,00
1	MC50/MC3000 4 slot batt Charger Kit	$ 232,92	$ 232,92
1	MC50 RoHS Compliant 4-Slot USB Cradle Kit: Includes 4-Slot USB Cradle (CRD5000-4000UR), Power Supply (50-14001-004R), DCLine Cord (50-16002-042R), and US AC LineCord (23844-00-00R)	$ 301,32	$ 301,32
1	Software para Facturación, Venta y Auto-venta en sitio (Licencias Ilimitadas)	$ 1.200,00	$ 1.200,00
6	Impresoras ZEBRA - Cameo 2 modelo 647700	$ 680,00	$ 4.080,00
		SUBTOTAL	$ 11.355,72
		12% iva	$ 1.362,69
		TOTAL	$ 12.718,41

ANEXO # 7B

Cameo™ Series

Meet the Cameo Family

Leading Edge Connectivity

- All Cameo printers support a wide variety of communication options, including connections via serial or wireless via IrDA or SRRF, available in 433MHz, 916MHz, and 2.4GHz frequencies.
- Integrated Long Range Radio for wireless LAN connectivity (Cameo 3N)

Lightweight and Long-lasting

- Printers weigh as little as one pound
- High-performance battery power lasts more than eight hours on a single charge

Rugged Design

- High-impact Texin* plastic housing
- Withstand drops up to six feet

Point-of-Transaction Flexibility

- Curbside airport check-in and rental car returns speed people on their way with handheld scanners and mobile receipt printers.
- Shorter lines mean happier customers. Receipt printers with credit card readers are used for queue busting in retail stores and fast food restaurants.

Cameo™ 2

Weighing just one pound, the Cameo 2 is easy to wear and carry anywhere receipt printing is needed. The convenient magnetic card reader option (shown above) enables you to perform credit card transactions while staying mobile. The Cameo 2 is ideal for point-of-sale transactions, hospitality receipt printing, and transportation ticket printing.

Maximum Print Area
Width: 1.9"/48.3mm
Length (with standard memory): 11"/280mm

Resolution
203dpi/8dots per mm

Maximum Print Speed
3"/76.2mm per second

Memory
256K SRAM; 1MB Flash

Physical Characteristics
Width: 3.7"/94mm
Depth: 2.6"/66mm
Height: 6.6"/167.6mm
Weight (with battery): 1lbs./.45kg

Media Specifications
Receipt media width: 1"/26mm to 2.1"/53.3mm

Cameo™ 2 Plus

The one-pound Cameo 2 Plus is Zebra's smallest, low-cost mobile receipt and label printer. It adapts to a variety of applications, printing on black bar label media, linerless media, and receipt paper. The Cameo 2 Plus is ideal for point-of-transaction receipt printing, shelf labeling, price marking, product and bin labeling, and gaming/wager ticketing.

Maximum Print Area
Width: 1.9"/48.3mm
Length (with standard memory): 11"/280mm

Resolution
203dpi/8dots per mm

Maximum Print Speed
3"/76.2mm per second

Memory
256K SRAM; 1MB Flash

Physical Characteristics
Width: 3.7"/94mm
Depth: 2.6"/66mm
Height: 6.6"/167.6mm
Weight (with battery): 1lbs./.45kg

Media Specifications
Receipt media width: 1"/26mm to 2.1"/53.3mm

ANEXO # 7C

Cameo™ Series Mobile Printers

For Business On The Go

Lightweight receipt printers keep your business moving.

Receipt printing is quick and efficient with lightweight, versatile Cameo mobile printers. Weighing as little as one pound, they are light, sleek and durable enough to carry and use anywhere. They clip easily to a user's belt, and print clean, custom receipts wherever and whenever needed.

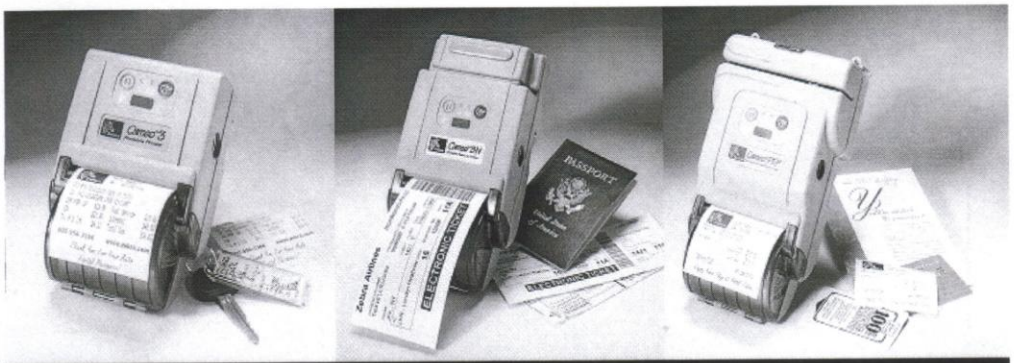
Point-of-sale Transactions Made Easy

Cameo printers offer optional bi-directional MCRs (magnetic card readers) and smart card readers for efficient in-store customer order processing and payment.

Zebra

Connect with it. Count on it.™

ANEXO # 7D



Cameo™ 3

The 1.4-pound Cameo 3 may be lightweight, but its rugged design enables it to adapt to the harshest environments and survive drops of up to six feet. This printer is ideal for auto rental point-of-transaction processing, route accounting and package delivery, airline boarding pass printing, gaming/wager ticketing, and parking tickets and violations.

Maximum Print Area
Width: 2.83"/71.9mm
Length (with standard memory):
10"/254mm

Resolution
203dpi/8dots per mm

Maximum Print Speed
3"/76.2mm per second

Memory
256K SRAM; 1MB Flash

Physical Characteristics
Width: 4.7"/119.4mm
Depth: 2.6"/66mm
Height: 6.2"/157.5mm
Weight (with battery): 1.4lbs./.64kg

Media Specifications
Receipt media width:
1.5"/39mm to 3.1"/78.5mm

Cameo™ 3N

The 1.9-pound Cameo 3N with wireless LAN connectivity is the smallest network-addressable receipt printer in the industry. This printer is ideal for auto rental point-of-transaction processing, retail sales receipts and gaming/lottery ticket printing.

Maximum Print Area
Width: 2.83"/71.9mm
Length (with standard memory):
10"/260mm

Resolution
203dpi/8dots per mm

Maximum Print Speed
3"/76.2mm per second

Memory
256K SRAM; 1MB Flash

Physical Characteristics
Width: 3.5"/91mm
Depth: 4.5"/117mm
Height: 8.2"/213mm
Weight (with battery): 1.9lbs./.88kg

Media Specifications
Receipt media width:
1.5"/39mm to 3.1"/78.5mm

Cameo™ PEP

Intuitively designed, user-friendly, and less than two pounds, the Cameo PEP (Portable Encoding Printer) makes processing transactions in high traffic areas quick and easy. It features an integrated magnetic card encoder (MCE) and can process ISO 7811 compliant credit cards, room keys, property passes and transportation tickets. The Cameo PEP is ideal for hotel guest check-in, gaming and casino property management, amusement park ride passes, and entertainment venue access.

Maximum Print Area
Width: 2.83"/71.9mm
Length (with standard memory):
10"/260mm

Resolution
203dpi/8dots per mm

Maximum Print Speed
3"/76.2mm per second

Memory
256K SRAM; 1MB Flash

Physical Characteristics
Width: 5.3"/138mm
Depth: 2.6"/68mm
Height: 9"/234mm
Weight (with battery): 1.85lbs./.85kg

Media Specifications
Receipt media width:
1.5"/39mm to 3.1"/78.5mm

ANEXO # 7E

Specifications at a Glance*

Standard Features

- Print method: Direct thermal
- High-impact Texin® polycarbonate/polyurethane blended plastic construction
- Smart battery management (monitors battery for longer life and performance)
- 1 MB Flash memory
- Resident scalable fonts
- 32 bit internal/16 bit external high-performance processor
- Adjustable stock width control for variable media roll sizes
- Paper out sensor
- "Clamshell" design for easy media loading
- Auto-temperature compensation and print contrast control
- External power on/off control from keypad, terminal or printer
- Windows® 95 and Windows NT® 4.0 printer drivers

Operating Characteristics

Environment

- Operating Temp. 5°F/-15°C to 122°F/50°C
- Storage Environ. -13°F/-25°C to 158°F/70°C
- Operating Humidity 10-90% non-condensing
- Storage Humidity 10-90% non-condensing

Electrical

- 8 pin RS-232 connector serial port
- 1.6 Ah NiMH
- Shock-mounted internal components

Communication Interface Capabilities

- RS-232 connector serial port; configurable baud rate 9,600 19,200B, parity, data bits; software (XON/XOFF) or hardware (DTR/DSR) communication handshake protocols; error detection CRC protocol

Agency Approvals

- FCC Class B Part 15; CE compliance

Media Characteristics

Labels/Receipts

Max. Roll Size

- 2.2"/56mm O.D. on a .75"/19mm I.D. core (1.9"/48mm for Cameo 2 Plus)

Thickness

- 3.2mil to 5.0mil

The Cameo 3 prints receipts only.

Media Types

- Continuous receipt (Cameo 2 and 3), black mark (Cameo 2 Plus)

For optimum print quality and printer performance, use Genuine Zebra supplies.

Fonts/Graphics/Symbologies

Character Fonts/Sets

- 25 types, downloadable, scalable fonts

Graphic Features

- Supports user-defined fonts and graphics—including custom logos

Bar Code Symbologies

- Code 39, Code 93, Code 128, NW-7, Codabar, Interleaved 2 of 5, UPC-A, UPC-E, EAN-8, EAN-18, MSI/Plessey, Postnet, UCC/EAN-128
- 2-Dimensional: PDF-417, Maxi Code

Options and Accessories

- Wireless short range RF communication
- Wireless long range RF communication (Cameo 3N)
- Wireless I/R communication
- Environmental case for increased printer protection from harsh environments
- Soft case, shoulder strap, or belt clip
- UCN72 Fast Battery Chargers
- UCN74 Quad Battery Chargers
- Label Vista™ software for receipt and label design and font creation

*Specifications listed are for base model printers with standard features only unless otherwise noted. Specifications subject to change without notice. All product and brand names are trademarks of their respective companies. All rights reserved.

All aboard! The Cameo™ 3 with smart card reader (SCR) enables credit card transactions and receipt printing on the spot.

For more information

Contact your Zebra representative for additional printer specifications. To learn more about innovative mobile printers, call +1 800.556.7266, or visit our Web site.

www.zebra.com

Zebra

Zebra Bar Code Products

International Headquarters
333 Corporate Woods Parkway
Vernon Hills, IL 60061-3109 U.S.A.
Phone: +1 847.634.6700 or +1 800.423.0442
Fax: +1 847.913.8766
www.zebra.com

Other Locations

United States: California, Florida, Rhode Island, Wisconsin
Europe: France, Italy, Germany, United Kingdom
Asia-Pacific: Australia, China, Japan, Singapore, South Korea

FM-22328
An ISO 9001 registered company

©2001 Zebra Technologies Corporation
Printed in U.S.A.

Cameo
#11230L Rev. 1 (5/01) 10M

ANEXO # 8

V E N T A S D E L A Ñ O 2006

PRODUCTOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Chocolates	$ 3.008,32	$ 2.908,06	$ 3.023,42	$ 3.006,98	$ 3.068,64	$ 3.012,05
Galletas	$ 3.823,76	$ 3.009,84	$ 3.081,12	$ 3.095,99	$ 3.103,77	$ 3.098,54
Cereales	$ 2.480,65	$ 2.501,12	$ 2.509,87	$ 2.511,60	$ 2.589,02	$ 2.592,06
Infantiles y dieteticos	$ 6.489,67	$ 6.432,01	$ 6.467,98	$ 6.498,56	$ 6.589,55	$ 6.890,52
Bebidas Instantáneas	$ 2.098,95	$ 2.045,89	$ 2.085,86	$ 2.176,90	$ 2.150,78	$ 2.154,63
Bebidas Líquidas	$ 6.243,98	$ 5.934,09	$ 5.984,95	$ 6.123,90	$ 6.232,98	$ 6.467,87
Café	$ 3.869,83	$ 3.645,98	$ 3.689,53	$ 3.845,89	$ 3.923,90	$ 3.984,87
Culinarios	$ 6.989,08	$ 6.865,56	$ 6.987,07	$ 7.089,76	$ 7.134,09	$ 7.546,98
Lácteos	$ 8.405,65	$ 8.902,87	$ 10.467,98	$ 10.134,63	$ 8.078,98	$ 11.287,98
Purina	$ 987,65	$ 1.056,56	$ 1.089,76	$ 1.234,98	$ 1.589,43	$ 1.980,64
Licores	$ 2.830,67	$ 3.423,98	$ 3.121,65	$ 2.984,65	$ 2.452,80	$ 2.131,65
TOTAL	$ 47.228,21	$ 46.725,96	$ 48.509,19	$ 48.703,84	$ 46.913,94	$ 51.147,79
PRODUCTOS	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
Chocolates	$ 3.100,88	$ 2.134,98	$ 2.890,09	$ 3.098,76	$ 2.881,52	$ 3.160,74
Galletas	$ 3.101,76	$ 2.699,56	$ 3.091,08	$ 3.887,76	$ 3.682,85	$ 3.965,52
Cereales	$ 2.596,28	$ 2.593,21	$ 2.321,76	$ 2.267,43	$ 2.469,65	$ 2.312,78
Infantiles y dieteticos	$ 7.098,97	$ 5.864,67	$ 6.456,02	$ 6.894,04	$ 6.765,90	$ 7.031,92
Bebidas Instantáneas	$ 2.132,09	$ 2.056,01	$ 2.121,08	$ 2.146,09	$ 2.110,01	$ 2.189,01
Bebidas Líquidas	$ 6.412,98	$ 5.675,08	$ 6.123,97	$ 6.234,71	$ 6.121,05	$ 6.359,40
Café	$ 3.234,78	$ 2.890,54	$ 3.086,84	$ 3.890,98	$ 3.654,98	$ 3.968,80
Culinarios	$ 7.321,65	$ 6.231,65	$ 6.890,65	$ 7.132,89	$ 6.943,89	$ 7.275,55
Lácteos	$ 11.567,87	$ 9.439,01	$ 10.543,09	$ 11.609,90	$ 10.893,97	$ 11.842,10
Purina	$ 1.856,98	$ 1.034,76	$ 1.228,29	$ 1.587,98	$ 1.002,56	$ 1.619,74
Licores	$ 2.312,89	$ 2.012,90	$ 2.123,90	$ 2.998,09	$ 2.267,90	$ 3.058,05
TOTAL	$ 50.737,13	$ 42.632,37	$ 46.876,77	$ 51.748,63	$ 48.794,28	$ 52.783,60

ANEXO # 9

PRESUPUESTO E INCREMENTO DE VENTAS DE LOS PROXIMOS 5 AÑOS						
Incremento ventas	30%	20%	10%	5%	5%	5%
PRODUCTOS /años	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chocolates	$ 45.882,77	$ 55.059,32	$ 60.565,25	$ 63.593,51	$ 66.773,19	$ 70.111,85
Galletas	$ 51.534,01	$ 61.840,81	$ 68.024,89	$ 71.426,14	$ 74.997,44	$ 78.747,32
Cereales	$ 38.669,06	$ 46.402,87	$ 51.043,16	$ 53.595,31	$ 56.275,08	$ 59.088,83
Infantiles y dieteticos	$ 103.323,75	$ 123.988,50	$ 136.387,36	$ 143.206,72	$ 150.367,06	$ 157.885,41
Bebidas Instantaneas	$ 33.107,49	$ 39.728,99	$ 43.701,89	$ 45.886,98	$ 48.181,33	$ 50.590,40
Bebidas Liquidas	$ 96.089,45	$ 115.307,34	$ 126.838,08	$ 133.179,98	$ 139.838,98	$ 146.830,93
Café	$ 56.793,00	$ 68.151,59	$ 74.966,75	$ 78.715,09	$ 82.650,85	$ 86.783,39
Culinarios	$ 109.731,46	$ 131.677,76	$ 144.845,53	$ 152.087,81	$ 159.692,20	$ 167.676,81
Lacteos	$ 160.126,24	$ 192.151,48	$ 211.366,63	$ 221.934,96	$ 233.031,71	$ 244.683,30
Purina	$ 21.150,13	$ 25.380,15	$ 27.918,17	$ 29.314,08	$ 30.779,78	$ 32.318,77
Licores	$ 41.234,87	$ 49.481,85	$ 54.430,03	$ 57.151,53	$ 60.009,11	$ 63.009,56
Colgate Palmolive	$ 100.000,00	$ 120.000,00	$ 132.000,00	$ 138.600,00	$ 145.530,00	$ 152.806,50
TOTAL	$ 857.642,23	$ 1.029.170,67	$ 1.132.087,74	$ 1.188.692,13	$ 1.248.126,73	$ 1.310.533,07

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Anexo # 7

ANEXO # 10

I N G R E S O S P O R V E N T A S

PRODUCTOS	% de Ut.	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chocolates	19%	$ 8.717,73	$ 10.461,27	$ 11.507,40	$ 12.082,77	$ 12.686,91	$ 13.321,25
Galletas	20%	$ 10.306,80	$ 12.368,16	$ 13.604,98	$ 14.285,23	$ 14.999,49	$ 15.749,46
Cereales	18%	$ 6.960,43	$ 8.352,52	$ 9.187,77	$ 9.647,16	$ 10.129,51	$ 10.635,99
Infantiles y dieteticos	12%	$ 12.398,85	$ 14.878,62	$ 16.366,48	$ 17.184,81	$ 18.044,05	$ 18.946,25
Bebidas Instantáneas	18%	$ 5.959,35	$ 7.151,22	$ 7.866,34	$ 8.259,66	$ 8.672,64	$ 9.106,27
Bebidas Liquidas	13%	$ 12.491,63	$ 14.989,95	$ 16.488,95	$ 17.313,40	$ 18.179,07	$ 19.088,02
Café	14%	$ 7.951,02	$ 9.541,22	$ 10.495,35	$ 11.020,11	$ 11.571,12	$ 12.149,67
Culinarios	14%	$ 15.362,40	$ 18.434,89	$ 20.278,37	$ 21.292,29	$ 22.356,91	$ 23.474,75
Lácteos	13%	$ 20.816,41	$ 24.979,69	$ 27.477,66	$ 28.851,55	$ 30.294,12	$ 31.808,83
Purina	25%	$ 5.287,53	$ 6.345,04	$ 6.979,54	$ 7.328,52	$ 7.694,95	$ 8.079,69
Licores	25%	$ 10.308,72	$ 12.370,46	$ 13.607,51	$ 14.287,88	$ 15.002,28	$ 15.752,39
Colgate - Palmolive	15%	$ 15.000,00	$ 18.000,00	$ 19.800,00	$ 20.790,00	$ 21.829,50	$ 22.920,98
UTILIDAD Bruta	**17%**	**$ 131.560,87**	**$ 157.873,04**	**$ 173.660,35**	**$ 182.343,37**	**$ 191.460,53**	**$ 201.033,56**

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Anexo # 6

ANEXO # 11

RECUPERACIÓN DE LAS VENTAS						
RECUPERACION DE LAS VENTAS = SALDO INICIAL + VENTAS A CREDITO - SALDO FINAL X COBRAR						
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Saldo Inicial x Cobrar	$ 88.842,25	$ 85.764,22	$ 72.899,59	$ 51.572,89	$ 39.623,07	$ 36.056,99
Ventas al contado	$ 85.764,22	$ 154.375,60	$ 203.775,79	$ 237.738,43	$ 249.625,35	$ 262.106,61
Ventas a Crédito	$ 771.878,00	$ 874.795,07	$ 928.311,95	$ 950.953,70	$ 998.501,39	$ 1.048.426,45
Total de ventas	$ 857.642,23	$ 1.029.170,67	$ 1.132.087,74	$ 1.188.692,13	$ 1.248.126,73	$ 1.310.533,07
Recuperación de ventas al contado	$ 85.764,22	$ 154.375,60	$ 203.775,79	$ 237.738,43	$ 249.625,35	$ 262.106,61
Recuperación de ventas a crédito	$ 689.191,81	$ 814.760,12	$ 898.065,76	$ 923.280,44	$ 966.010,47	$ 1.008.763,76
Total de recuperación de ventas	$ 774.956,03	$ 887.659,70	$ 949.638,65	$ 962.903,52	$ 1.002.067,46	$ 1.046.623,61
Saldo Final x Cobrar	$ 85.764,22	$ 72.899,59	$ 51.572,89	$ 39.623,07	$ 36.056,99	$ 37.859,84
Días de Crédito	40	30	20	**15**	13	13

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Anexos 6 y 7.

ANEXO # 12

C O M P R A S Y PAGO A P R O V E E D O R E S						
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
Saldo inicial por pagar	$ 64.942,25	$ 52.228,21	$ 55.710,09	$ 61.281,10	$ 64.345,16	$ 67.562,42
Compras al contado	$ 69.637,62	$ 167.130,28	$ 183.843,31	$ 193.035,47	$ 202.687,25	$ 212.821,61
Compras a crédito	$ 626.738,55	$ 668.521,12	$ 735.373,23	$ 772.141,89	$ 810.748,99	$ 851.286,44
Total de compras	$ 696.376,17	$ 835.651,40	$ 919.216,54	$ 965.177,37	$ 1.013.436,24	$1.064.108,05
Pago a proveedores al contado	$ 69.637,62	$ 167.130,28	$ 183.843,31	$ 193.035,47	$ 202.687,25	$ 212.821,61
Pago a proveedores a credito	$ 587.224,38	$ 609.329,15	$ 668.521,12	$ 704.732,68	$ 739.969,31	$ 776.967,78
Total de pago a proveedores	$ 639.452,59	$ 665.039,24	$ 729.802,22	$ 769.077,84	$ 807.531,73	$ 847.908,32
Saldo final a pagar	$ 52.228,21	$ 55.710,09	$ 61.281,10	$ 64.345,16	$ 67.562,42	$ 70.940,54
Días de crédito	30	30	30	30	30	30

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

Fuente: Anexos 6 y 7.

ANEXO # 13

FLUJO DE CAJA EN EFECTIVO						
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**
UTILIDAD BRUTA	$ 131.560,87	$ 157.873,04	$ 173.660,35	$ 182.343,37	$ 191.460,53	$ 201.033,56
Gastos Administrativos	$ 26.585,60	$ 27.914,88	$ 29.310,62	$ 30.776,16	$ 32.007,20	$ 33.287,49
Gastos de venta	$ 68.539,86	$ 74.023,05	$ 79.944,89	$ 83.942,13	$ 88.139,24	$ 92.546,20
Utilidad Operativa	$ 36.435,41	$ 55.935,12	$ 64.404,84	$ 67.625,08	$ 71.314,09	$ 75.199,87
Gastos financieros	$ 6.000,00	$ 5.375,00	$ 2.375,00	$ 125,00		$ -
Utilidad antes de R.U.T	$ 30.435,41	$ 50.560,12	$ 62.029,84	$ 67.500,08	$ 71.314,09	$ 75.199,87
R.T.U 15%	$ 4.565,31	$ 7.584,02	$ 9.304,48	$ 10.125,01	$ 10.697,11	$ 11.279,98
Utilidad antes de imp	$ 25.870,10	$ 42.976,10	$ 52.725,36	$ 57.375,07	$ 60.616,98	$ 63.919,89
Imp. Renta 25%	$ 6.467,53	$ 10.744,03	$ 13.181,34	$ 14.343,77	$ 15.154,24	$ 15.979,97
UTILIDAD NETA	$ 19.402,58	$ 32.232,08	$ 39.544,02	$ 43.031,30	$ 45.462,73	$ 47.939,92
TIR.	**27,20%**					
VAN.	**$ 117.989,25**					

Elaborado por: Carrera Paredes Luis Marcelo

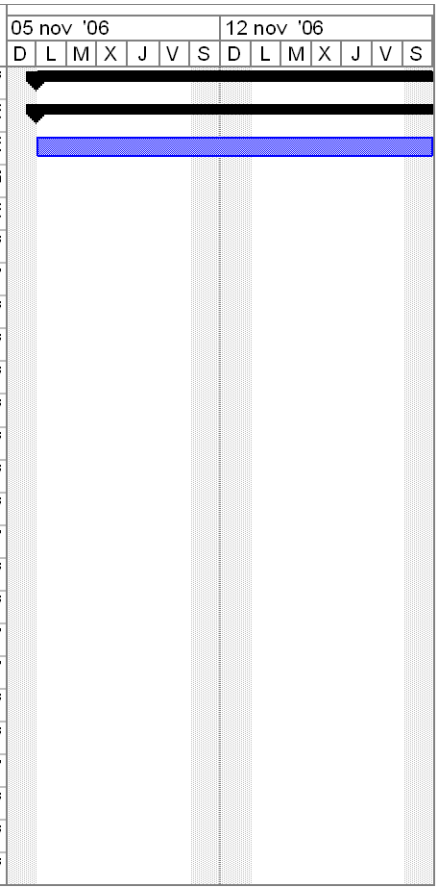
Fuente: Cuadro 54 y Anexo 7

Nota: Para los años posteriores al 2007, se podrá incrementar los gastos en un 5% máximo al año anterior

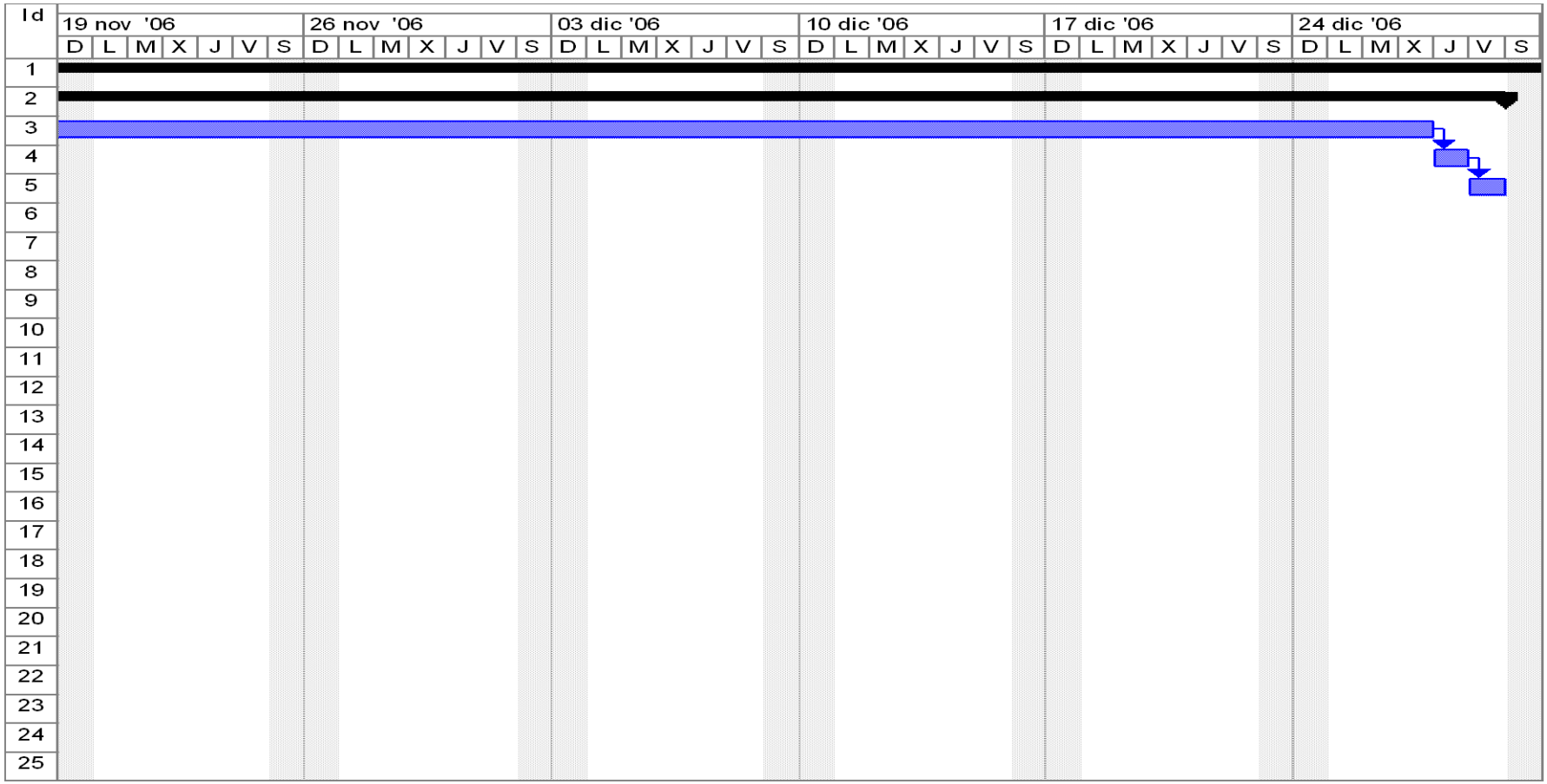
ANEXO # 14 A

DIAGRAMA DE GANTT

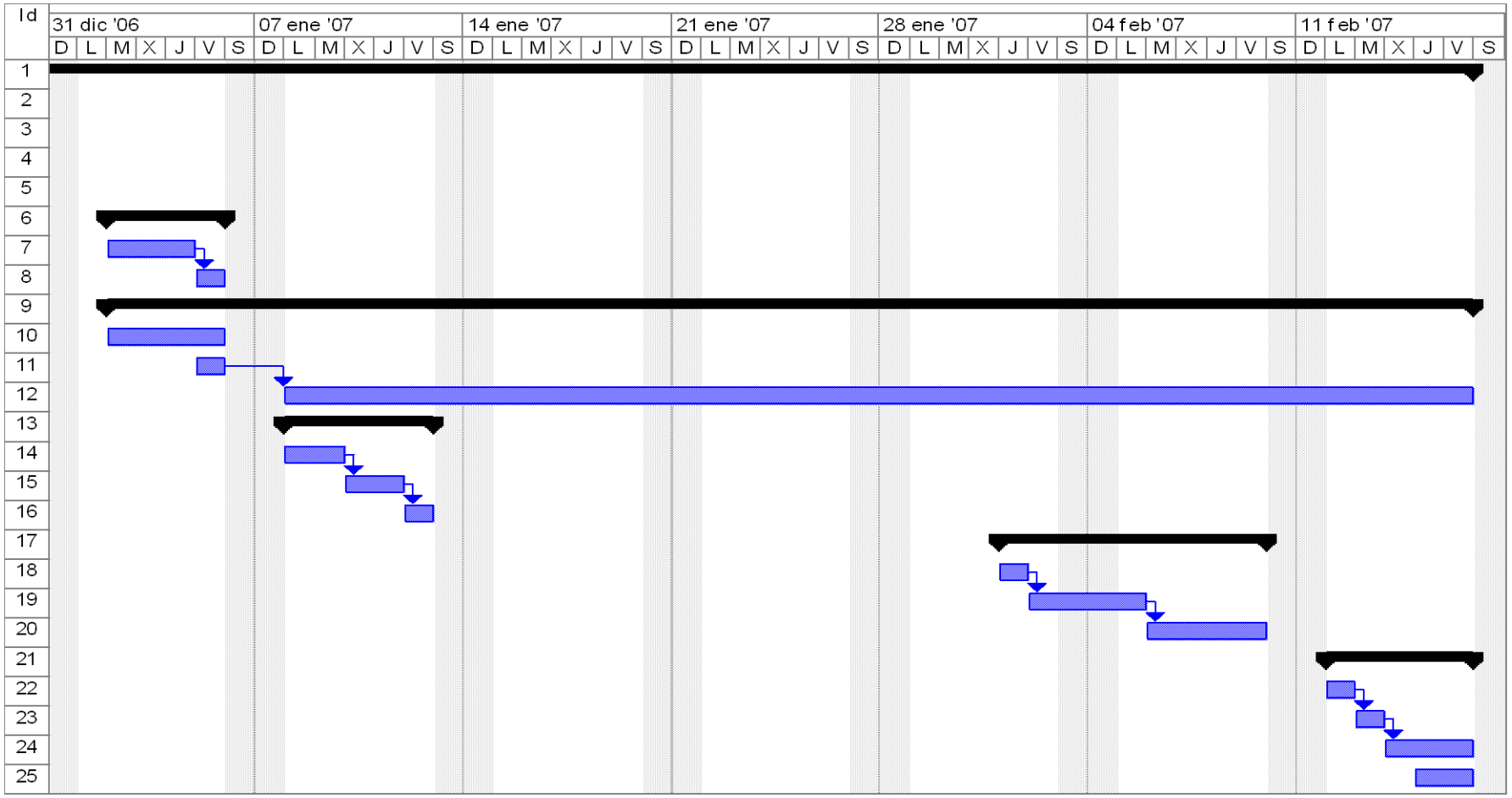
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**Programación de las actividades**	75 días	lun 06/11/06	vie 16/02/07
2	**Plan de Ventas "A"**	40 días	lun 06/11/06	vie 29/12/06
3	Visita y captación de clientes potenciales del mismo sector de cobertura	38 días	lun 06/11/06	mié 27/12/06
4	Revisión del incrementos de clientes por sector y vendedor	1 día	jue 28/12/06	jue 28/12/06
5	Elaboración y control del presupuesto y cupos de venta	1 día	vie 29/12/06	vie 29/12/06
6	**Aplicación de tecnicas y metodos de control de inventarios de mercaderías**	4 días	mar 02/01/07	vie 05/01/07
7	Elaboración de tecnicas y metodos de control de inventario de mercaderías	3 días	mar 02/01/07	jue 04/01/07
8	Instrucción del personal de bodega y logística	1 día	vie 05/01/07	vie 05/01/07
9	**Plan de Ventas "B"**	34 días	mar 02/01/07	vie 16/02/07
10	Presentación de clientes a vendedor 003	4 días	mar 02/01/07	vie 05/01/07
11	Entrevista y contratación de 2 vendedores	1 día	vie 05/01/07	vie 05/01/07
12	Visitas y captación de clientes de nuevo sector de ventas	30 días	lun 08/01/07	vie 16/02/07
13	**Adquisición de la línea Colgate-Palmolive**	5 días	lun 08/01/07	vie 12/01/07
14	Negociación de compra con proveedor	2 días	lun 08/01/07	mar 09/01/07
15	Recepción en bodega de nueva línea	2 días	mié 10/01/07	jue 11/01/07
16	Elaboración de la lista de precios para la venta	1 día	vie 12/01/07	vie 12/01/07
17	**Adquisición de crédito bancario**	7 días	jue 01/02/07	vie 09/02/07
18	Solicitud del préstamo	1 día	jue 01/02/07	jue 01/02/07
19	Entrevista con institución bancaria	2 días	vie 02/02/07	lun 05/02/07
20	Acuerdo de pagos con institución bancaria	4 días	mar 06/02/07	vie 09/02/07
21	**Adquisición e implantación del programa y equipo SYMBOL**	5 días	lun 12/02/07	vie 16/02/07
22	Compra del programa Symbol	1 día	lun 12/02/07	lun 12/02/07
23	Instalación del programa	1 día	mar 13/02/07	mar 13/02/07
24	Instrucción de manejo del manejo del programa y equipo	3 días	mié 14/02/07	vie 16/02/07
25	Revisión y evaluación del presupuesto de venta	2 días	jue 15/02/07	vie 16/02/07



ANEXO # 14 B


Id
19 nov '06
26 nov '06
03 dic '06
10 dic '06
17 dic '06
24 dic '06
D L M X J V S
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25

ANEXO # 14 C


Id
31 dic '06
07 ene '07
14 ene '07
21 ene '07
28 ene '07
04 feb '07
11 feb '07
D L M X J V S
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25

BIBLIOGRAFÍA

Allen Webster, Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía, Editorial Mc. Graw Hill.

Baca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, cuarta edición, editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

Folletos del Seminario de graduación, facultad de Ingeniería Industrial 2006.

Hodson William K. Maynard. Manual del Ingeniero Industrial, Cuarta Edición, editorial Mc Graw Hill, 1998.

Holton Wilson J. / Barry Keating. Previsiones de los negocios, Segunda Edición, editorial Irwin 1996.

Internet: Pág Web: http:// www.cadena de valor.com.
Pág Web: www.Monografias.com.
Pág Web: www.gestiopolis.com.

Kevin Berkowitz Hartley Redelius. Marketing. Séptima edición, editorial Mc Graw Hill, México 2002.

Kotler Phillip / Garry Amstrong. Mercadotecnia, Cuarta Edición, editorial Prentice May PHH 1998.

Lassar G. Gotkin – Leo S. Goldstein, Estadística descriptiva, volumen I, Limusa – Willay S.A. México 1994.

Leland T. Blanck – Tarquin Anthony J. Ingeniería Económica, Cuarta Edición, editorial nomos, México 1996.

Martín Christopher, Logística y Aprovisionamiento, Editorial Folio S.A. 1994.

Michael Cross – Estructura Empresarial – Cómo adaptarla a los cambios – Serie Empresarial - Editorial LEGIS S.A.- 1991.

Porter Michael, Competitividad, Mc Graw Hill, Segunda edición, Nueva York U.S.A. 1998.

Prida Romero y Gutiérrez Casas – Logística de aprovisionamientos – Editorial McGraw Hill – 1996

Richard I. Levin / David S. Rubín, Estadística para Administradores, Editorial Prentice Hall.

Sheldon M. Ross, Probabilidad y Estadística para Ingenieros Segunda edición, Mc Graw Hill

Vigueta Marua Gonzalo Ec. Contabilidad avanzada, Segunda Edición, editorial tecnicopia publicitaria 1999.

William J. Etevenson, Estadísticas para administración y Economía, Editorial Hacla, México 1994.

Walpole / Myers. Probabilidad y Estadística para Ingenieros. Sexta edición, Editorial Prentice Hall.

Guiltinan, Shoell. Mercadotecnia (conceptos y prácticas modernas). 3ed. México, Englewood Clif, Prentice Hall, 1991. Pp495 – 525

Guiltinan, Joseph, GORDON, Paúl y MADDEN, Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. 6ed. México, Mc.Graw Hill, 1998.