



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de negocios para la comercialización de arroz envejecido de la empresa "PILADORA SARMIENTO" a restaurantes de la ciudadela alborada y saucos del norte de la ciudad de Guayaquil, en el segundo semestre del 2017.

AUTOR

Aguilar Limongi, Jorge Andres

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Econ. Cornejo Robayo, Jazmín Angélica. Mba

Guayaquil, Ecuador

13 de Septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Aguilar Limongi, Jorge Andres** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. _____
Econ. Cornejo Robayo, Jazmín Angélica. Mba

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Lic. Salazar Santander, Janett María. Mgs

Guayaquil, a los 13 días del mes de Septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Aguilar Limongi, Jorge Andres

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **“Plan de negocios para la comercialización de arroz envejecido de la empresa "PILADORA SARMIENTO" a restaurantes de la ciudadela alborada y sauces del norte de la ciudad de Guayaquil, en el segundo semestre del 2017”**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Septiembre del año 2017

EL AUTOR

f. _____
Aguilar Limongi, Jorge Andres



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguilar Limongi, Jorge Andres**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Plan de negocios para la comercialización de arroz envejecido de la empresa "PILADORA SARMIENTO" a restaurantes de la ciudadela alborada y sauces del norte de la ciudad de Guayaquil, en el segundo semestre del 2017**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Septiembre del año 2017

EL AUTOR

f. _____
Aguilar Limongi, Jorge Andres

AGRADECIMIENTO

En primer lugar me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hizo realidad este sueño anhelado y me guio para tomar las mejores decisiones en mi vida.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutora de este plan de negocios, Econ. Jazmín Cornejo Robayo por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

A su vez, me gustaría agradecer a mis profesores, aunque muchos no continúan, todos han sido un importante apoyo durante mi carrera profesional porque han aportado con un granito de arena a mi formación, teniendo así a la directora de la carrera Mgs. Janett Salazar, la cual me aconsejó en varias ocasiones, me ayudó con mi aprendizaje de idioma español y a mi profesor el Ing. Luis Alvarez el cual continuó con la enseñanza de este idioma y el fortalecimiento en aspectos de referencias y citas bibliográficas, acrecentando mis ganas de seguir superándome.

Por último, son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles por su amistad, sus consejos, su apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo, otras muy distantes, otras en mis recuerdos y algunas en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí vida, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones. Para ellos muchas gracias y que Dios los bendiga siempre.

JORGE AGUILAR L.

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocios a mi amada esposa Isabel quien me apoyó incondicionalmente de inicio a fin y más aún cuando parecía que me iba a rendir.

A mis amigos el Ing. Jorge y el Ing. Luis quienes fueron un gran apoyo emocional y profesional durante el tiempo en que redactaba, corregía y argumentaba esta tesis.

A mi madre porque sin ella, sin sus opiniones no hubiera culminado. A mi padre que muchas veces me sugería documentos e informes para que sirvan como soporte.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme. A mi querida tutora de este plan de negocios guía y gran amiga Eco. Jazmín, que aunque la gran parte del tiempo no estuvo de acuerdo con el trabajo, al momento de sustentarle la información se llegaba a un acuerdo y continuábamos.

A mi ángel guardián, que por mucho que no parezca absolutamente todos tenemos un ángel que nos cuida, ayuda y protege.

También dedico este trabajo a uno de los pilares fundamentales de mi vida, la personita que ha sido mi motor desde su existencia y me dio un motivo para seguir superándome, mi hermosa hija Franchescca.

Y por último pero no menos importante dedico este trabajo y mi vida profesional al único ser que siempre en toda etapa de mi vida ha sido incondicional, gracias Dios.

JORGE AGUILAR L.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LIC. JANETT SALAZAR SANTANDER, MGS
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

LIC. GARCES SILVA MAGALY NIOEMI, MSC.
COORDINADORA DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

ING. FELIX HOMERO SAN ANDRES SAMANIEGO, MGS
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

ECON. JAZMIN ANGELICA CORNEJO ROBAYO. MBA

TUTORA

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	VIII
CALIFICACIÓN.....	IX
RESUMEN.....	XXI
ABSTRACT.....	XXII
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
CAPÍTULO I.....	7
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	7
1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	7
1.2 MISIÓN, VISIÓN	10
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	10
CAPÍTULO II.....	14
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	14
2.1 POBLACIÓN, MUESTRA.....	14
2.2 SELECCIÓN DEL MÉTODO MUESTRAL.....	15
2.2.1 SELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	17
2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	18
2.4 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A COMPRADORES	19
2.4.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CONSUMIDORES.....	31
2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A COMPRADORES.....	36

2.5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CONSUMIDORES.....	37
2.6 ANÁLISIS EXTERNO.....	38
2.6.1 ANÁLISIS PESTA	38
2.6.2 ESTUDIO DEL SECTOR Y DIMENSIÓN DEL MERCADO	48
2.6.3 COMPETENCIA - ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	52
2.6.4 ESTIMACIÓN DE MERCADO POTENCIAL Y DEMANDA GLOBAL.....	59
2.6.5 MERCADO META.....	67
2.6.6 PERFIL DEL CONSUMIDOR	68
2.7 ANÁLISIS INTERNO	71
2.7.1 CADENA DE VALOR.....	71
2.7.2 BENCHMARKING.....	76
2.8 DIAGNÓSTICO.....	80
2.8.1 ANÁLISIS DAFO	80
2.8.2 ANÁLISIS CAME	86
2.8.3 MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF	88
2.8.4 MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS	90
2.8.5 CONCLUSIONES	96
CAPÍTULO III.....	97
PLAN ESTRATÉGICO.....	97
3.1 OBJETIVOS COMERCIALES.....	97
3.2 PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING.....	98
3.2.1 ESTRATEGIAS DE VENTAS	98
3.3 FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS	99
3.4 ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS.....	103
3.5 PREVISIONES Y CUOTAS DE VENTA	107
3.5.1 POTENCIAL DE MERCADO, DE VENTAS Y CLASES DE PREVISIONES.....	107
3.5.2 PROCEDIMIENTO PARA LAS PREVISIONES	107
3.5.3 MÉTODOS DE PREVISIÓN DE VENTAS.....	108
3.5.4 CUOTAS DE VENTA	111
3.5.5 MÉTODO DE KRISP.....	113
3.5.6 PRESUPUESTOS DE VENTAS	114
3.6 ORGANIZACIÓN DEL TERRITORIO Y DE LAS RUTAS	115

3.6.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS TERRITORIOS	115
3.6.2 GESTIÓN RENTABLE Y REVISIÓN DE LOS TERRITORIOS	118
3.6.3 CONSTRUCCIÓN DE RUTAS.....	119
3.6.4 MÉTODOS Y TIEMPOS: PRODUCTIVIDAD EN RUTA	124
3.7 REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTA	126
3.7.1 RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES: LOCALIZACIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN	126
3.8 REMUNERACIÓN DE LOS VENDEDORES.....	130
3.8.1 SUELDO FIJO, COMISIONES E INCENTIVOS.....	130
3.8.2 SISTEMAS MIXTOS DE LA REMUNERACIÓN.....	131
3.8.3 DELIMITACIÓN DE LOS GASTOS DEL VENDEDOR.....	132
3.9 CONTROL DE VENTAS Y DE VENDEDORES	133
3.9.1 CONTROL DEL VOLUMEN DE VENTAS	133
3.9.2 CONTROL DE OTRAS DIMENSIONES DE LA VENTA	133
3.9.3 EVALUACIÓN DE VENDEDORES	136
3.9.4 CUADRO DE MANDO DEL DIRECTOR DE VENTAS.....	139
3.10 VENTAS ESPECIALES	140
3.11 MARKETING MIX	142
3.11.1 PRODUCTO.....	143
3.11.2 PRECIO.....	145
3.11.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN).....	145
3.11.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	147
CAPÍTULO IV	151
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	151
4.1 HIPÓTESIS DE PARTIDA.....	151
4.1.1 CAPITAL INICIAL	151
4.1.2 POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO	152
4.1.3 COSTO DE CAPITAL.....	152
4.1.4 IMPUESTOS	153
4.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	153
4.2.1 VOLÚMENES	153
4.2.2 PRECIOS	154
4.2.3 VENTAS ESPERADAS	155

4.3 PRESUPUESTO DE COSTOS	155
4.3.1 MATERIA PRIMA	155
4.3.2 MANO DE OBRA DIRECTA	157
4.3.3 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	158
4.3.4 COSTOS DE VENTA	159
4.4 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	160
4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS.....	161
4.5.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	163
4.6 FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	164
4.6.1 ANÁLISIS DE RATIOS	164
4.6.2 VALORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	164
4.6.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	165
4.7 SISTEMA DE CONTROL.....	166
4.7.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	166
4.7.2 PLANES DE CONTINGENCIA	170
CAPITULO V	172
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	172
5.1 BASE LEGAL.....	172
5.2 MEDIO AMBIENTE.....	175
5.3 BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR	175
5.4 POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	176
CONCLUSIONES	177
RECOMENDACIONES.....	178
REFERENCIAS	179
ANEXOS.....	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Precios de los productos de la Piladora Sarmiento.....	8
Tabla 2 Costo - beneficio para el comprador	13
Tabla 3 Población - universo de estudio	14
Tabla 4 Población estimada de los consumidores	15
Tabla 5 Cálculo de la afijación proporcional	16
Tabla 6 Cálculo de la afijación muestral para lo consumidores	16
Tabla 7 Estratificación de la población de compradores.....	17
Tabla 8 Estratificación de la población de consumidores	17
Tabla 9 Datos generales de los encuestados	19
Tabla 10 Demanda de arroz por parte de los dueños de los restaurantes ..	19
Tabla 11 Cantidad de libras de arroz que los dueños de los restaurantes compran a la semana	20
Tabla 12 Atributos considerados importantes al momento de comprar arroz	21
Tabla 13 Nivel de satisfacción de la calidad del arroz	22
Tabla 14 Empresa o piladora que distribuye actualmente el arroz a los restaurantes objeto de estudio.....	23
Tabla 15 Localización de los distribuidores de arroz	25
Tabla 16 Reacción del dueño del restaurante cuando el proveedor no cumple con su pedido.....	26
Tabla 17 Precios a los que compran los dueños de los restaurantes el quintal de arroz.....	26
Tabla 18 Otorgamiento de créditos a los dueños de los restaurantes al momento de comprar el arroz.....	27
Tabla 19 Nivel de aceptación por parte de los encuestados en comprar el arroz a \$42 con un crédito de 7 días.....	28
Tabla 20 Medios por los que a los dueños de los restaurantes les gustaría conocer el producto	29
Tabla 21 Promociones que los dueños de los restaurantes les gustaría que haga la empresa con este producto.....	30
Tabla 22 Datos generales de los encuestados	32
Tabla 23 Frecuencia con que las personas van a un restaurante.....	32

Tabla 24 Tipos de restaurantes en los que comen los encuestados	33
Tabla 25 Sector de preferencia por los encuestados para comer.....	34
Tabla 26 Conocimiento acerca de que si los encuestados solicitan platos que contengan arroz cuando van a un restaurante	34
Tabla 27 Forma en que los encuestados van a los restaurantes.....	35
Tabla 28 Valoraciones para la matriz PESTA.....	45
Tabla 29 Matriz de valoración PESTA.....	46
Tabla 30 Matriz EFE aplicada al análisis PESTA.....	46
Tabla 31 Matriz de grupos estratégicos	51
Tabla 32 Análisis sectorial de la Piladora Sarmiento a través de la matriz EFI	56
Tabla 33 Análisis sectorial de la Piladora Sylvia María a través de la matriz EFI	58
Tabla 34 Demanda en función de precios	60
Tabla 35 Piladoras tomadas como muestra.....	61
Tabla 36 Demanda histórica anual	62
Tabla 37 Datos para la proyección de la demanda.....	62
Tabla 38 Proyección de la demanda a diez años	63
Tabla 39 Demanda proyectada.....	63
Tabla 40 Oferta histórica.....	65
Tabla 41 Datos para la proyección de la oferta	65
Tabla 42 Proyección de la oferta a diez años	65
Tabla 43 Oferta proyectada	66
Tabla 44 Demanda insatisfecha.....	67
Tabla 45 Cuadro resumen del benchmarking	79
Tabla 46 Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz Efi	81
Tabla 47 Matriz EFI de la Piladora Sarmiento	82
Tabla 48 Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz EFE.....	84
Tabla 49 Matriz EFE de la Piladora Sarmiento	84
Tabla 50 Estrategias CAME.....	86
Tabla 51 Propuesta de valor para los clientes de la Piladora Sarmiento	93
Tabla 52 Objetivos estratégicos.....	94
Tabla 53 Enfoque Smart.....	97

Tabla 54 Estrategias de venta	99
Tabla 55 Histórico de ventas del arroz envejecido en el año 2016	108
Tabla 56 Previsión de ventas mensualizada al año 2017 en el lugar objeto de estudio	109
Tabla 57 Previsión de ventas proyectada	110
Tabla 58 Cuota de venta mensualizada correspondiente al año 2017	111
Tabla 59 Cuota anual por vendedor.....	112
Tabla 60 Timer del vendedor por visita.....	112
Tabla 61 Productividad mensual esperada por el vendedor	112
Tabla 62 Datos para el cálculo del método de Krisp.....	113
Tabla 63 Cálculo del método de Krisp	113
Tabla 64 Presupuesto de ventas	114
Tabla 65 Clasificación de los clientes en base a su facturación	116
Tabla 66 Parámetros para la formación de cartera.....	117
Tabla 67 Los compradores y su facturación	117
Tabla 68 Estimación de la cartera de clientes.....	118
Tabla 69 Aspectos a considerar en la preparación y proyecto de la ruta del vendedor.....	119
Tabla 70 Programación diaria del vendedor por sectores.....	123
Tabla 71 Tabla de equilibrado.....	124
Tabla 72 Formato del perfil del cargo del vendedor.....	128
Tabla 73 Comosiones por ventas de la Piladora Sarmiento	130
Tabla 74 Sistema mixto de remuneración.....	132
Tabla 75 Cuadro de control de cuotas	133
Tabla 76 Distribución de Pareto aplicada a las ventas	134
Tabla 77 Factores del control de visitas.....	135
Tabla 78 Hoja semanal de información de visitas.....	136
Tabla 79 Output de pedidos que realizan los vendedores	136
Tabla 80 Output de clientes que realizan los vendedores	137
Tabla 81 Ficha de evaluación del vendedor	137
Tabla 82 Clasificación de los vendedores.....	138
Tabla 83 Cuadro de Mando del Director de Ventas de la Piladora Sarmiento	139

Tabla 84 Presupuesto de publicidad.....	149
Tabla 85 Inversión inicial	151
Tabla 86 Financiamiento.....	152
Tabla 87 Cálculo de la tasa de costo de oportunidad	153
Tabla 88 Estimación de volúmenes	153
Tabla 89 Precio.....	154
Tabla 90 Ventas esperadas	155
Tabla 91 Costo de materia prima.....	156
Tabla 92 Costo de los operarios	157
Tabla 93 Proporcional del personal de producción	158
Tabla 94 Costo de la mano de obra directa	158
Tabla 95 Costos indirectos de fabricación	159
Tabla 96 Costo de venta.....	159
Tabla 97 Punto de equilibrio	160
Tabla 98 Gastos administrativos.....	161
Tabla 99 Presupuesto de publicidad.....	162
Tabla 100 Gastos de marketing	162
Tabla 101 Gastos de venta.....	162
Tabla 102 Comisiones del vendedor.....	163
Tabla 103 Estados de resultados proyectado.....	163
Tabla 104 Ratios financieros	164
Tabla 105 Valoración económica.....	165
Tabla 106 Análisis de sensibilidad.....	165
Tabla 107 Indicadores para evaluar cumplimientos.....	168
Tabla 108 Cuadro de Mando Integral	165
Tabla 109 Cuadro de Plan de Contingencia	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Productos que comercializa la Piladora Sarmiento..	7
Figura 2. Distribución por regiones de los clientes de la Piladora Sarmiento..	8
Figura 3. Clientes de la Piladora Sarmiento en la Región Costa.....	9
Figura 4. Sello de seguridad de la empresa que se coloca en los sacos del arroz envejecido.....	12
Figura 5. Demanda de arroz por parte de los dueños de los restaurantes	20
Figura 6. Cantidad de libras de arroz que los dueños de los restaurantes compran a la semana	21
Figura 7. Atributos considerados importantes al momento de comprar arroz	22
Figura 8. Nivel de satisfacción de la calidad del arroz	23
Figura 9. Empresa o piladora que distribuye actualmente el arroz a los restaurantes objeto de estudio.....	24
Figura 10. Localización de los distribuidores de arroz	25
Figura 11. Reacción del dueño del restaurante cuando el proveedor no cumple con su pedido.....	26
Figura 12. Precios a los que compran los dueños de los restaurantes el quintal de arroz	27
Figura 13. Otorgamiento de créditos a los dueños de los restaurantes al momento de comprar el arroz.....	28
Figura 14. Nivel de aceptación por parte de los encuestados en comprar el arroz a \$42 con un crédito de 7 días.....	29
Figura 15. Medios por lo que a los dueños de los restaurantes les gustaría conocer el producto	30
Figura 16. Promociones que los dueños de los restaurantes les gustaría que haga la empresa con este producto.....	31
Figura 17. Frecuencia con que las personas van a un restaurante	33
Figura 18. Tipos de restaurantes en los que comen los encuestados ..	34
Figura 19. Sector de preferencia por los encuestados para comer	35
Figura 20. Conocimiento acerca de que si los dueños de los restaurantes solicitan platos que contengan arroz cuando van a un restaurante	36
Figura 21. Forma en que los encuestados van a los restaurantes	37
Figura 22. Análisis PESTA.....	40

Figura 23. Producción en Ecuador por provincia.....	43
Figura 24. Análisis nutricional de una porción de arroz	44
Figura 25. Consumo por persona al año.....	43
Figura 26. Oportunidades del entorno basadas en el análisis PESTA .	49
Figura 27. Amenazas del entorno basadas en el análisis PESTA	49
Figura 28. Las 5 fuerzas de Porter	55
Figura 29. Logotipo de la Piladora Arrocesa.....	57
Figura 30. Debilidades de la Piladora Arrocesa establecidas por rango	57
Figura 31. Fortalezas de la Piladora Arrocesa establecidas por rango .	57
Figura 32. Logotipo de la Piladora Sylvia María.	59
Figura 33. Debilidades de la Piladora Sylvia María establecidas por rango	59
Figura 34. Fortalezas de la Piladora Sylvia María establecidas por rango	59
Figura 35. Fórmula del método de la tasa de crecimiento simple.....	64
Figura 36. Demanda proyectada a diez años	65
Figura 37. Oferta proyectada a diez años.....	67
Figura 38. Matriz de perfil del consumidor	70
Figura 39. Cadena de valor de Michael Porter	74
Figura 40. Actividades primarias de la cadena de valor aplicada al plan de negocio	74
Figura 41. Actividades de apoyo de la cadena de valor aplicada al plan de negocio	74
Figura 42. Flujograma de la cadena de valor.....	75
Figura 43. Proceso del Benchmarking.....	78
Figura 45. Fortalezas de la Piladora Sarmiento establecidas por rango	83
Figura 44. Debilidades de la Piladora Sarmiento establecidas por rango	85
Figura 46. Amenazas de la Piladora Sarmiento establecidas por rango	85
Figura 47. Oportunidades de la Piladora Sarmiento establecidas por rango	85
Figura 48. Representación de la matriz de crecimiento de Ansoff.....	88
Figura 49. Ciclo de vida del producto	90
Figura 50. Propuesta de valor para el capital intangible de la Piladora Sarmiento	91

Figura 51. Estrategia de procesos internos	92
Figura 52. Propuesta de valor direccionada a las perspectiva financiera de la Piladora.....	94
Figura 53. Mapa estratégico de objetivos de la Piladora Sarmiento	95
Figura 54. Dirección de ventas	100
Figura 55. Elementos que conforman el área estratégica	101
Figura 56. Elementos que conforman el área gestionaaria	102
Figura 57. Rol del director de ventas	105
Figura 58. Rol del vendedor en la Piladora Sarmiento	105
Figura 59. Clasificación de las ventas personales	106
Figura 60. Procedimiento para las previsiones	108
Figura 61. Previsión de ventas proyectada.....	111
Figura 62. Rutero de venta de la Piladora Sarmiento	119
Figura 63. Ruta diaria estimada de un vendedor	120
Figura 64. Distribución de las rutas	122
Figura 65. Modelo de programación de las actividades diarias del vendedor.....	125
Figura 66. Estructura orgánica de la Piladora Sarmiento	129
Figura 68. Estrategia de la venta de productos	141
Figura 67. Características de la venta de un producto	141
Figura 69. Marketing Mix.	143
Figura 70. Arroz envejecido como producto terminado	143
Figura 71. Arroz envejecido cocinado.....	144
Figura 72. Ejemplo de cobertura del mercado	145
Figura 73. Ejemplo de publicidad de promociones del producto.....	149
Figura 74. Redes sociales que se utilizarán para la publicidad de las promociones	149
Figura 75. Las perspectivas de un CMI.....	167
Figura 76. Técnica del semáforo	170

RESUMEN

La Piladora Sarmiento oferta al mercado una variedad de tipos de arroz, entre ellos se encuentra el arroz envejecido, que es el cereal a analizar en este plan. Actualmente, distribuye el arroz envejecido únicamente a la Región Sierra por lo que no presenta grandes volúmenes de ventas. Al existir una demanda insatisfecha en la ciudad de Guayaquil se estima un crecimiento en ventas, lo cual se fundamenta en que se les va a dar un arroz de calidad y a entregar el producto directamente a sus negocios, es preciso destacar que este plan está dirigido específicamente a los restaurantes de los sectores de Sauces y la Alborada, ya que de acuerdo a un estudio de mercado estos sectores tiene la mayor demanda en la venta de comidas incluyendo en sus menús el arroz. Es así como la Piladora Sarmiento estima su beneficio económico y pretende incrementar las ventas de este tipo de arroz en un 19%, durante del segundo semestre del 2017. De tal manera, para alcanzar este objetivo se determinan estrategias financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que son desarrolladas para tener las fortalezas y oportunidades necesarias al momento de competir y lograr la diferenciación del producto. Así también, se destaca que para comercializar el arroz en los sectores ya definidos la entidad asume la inversión inicial, la cual luego del análisis correspondiente presenta una rentabilidad económica y financiera que trae beneficios mutuos para la piladora y para los dueños de los restaurantes.

Palabras clave : ARROZ ENVEJECIDO; PILADORA; COMERCIALIZACIÓN; RESTAURANTES; INCREMENTO EN VENTAS; PRODUCTO DE CALIDAD.

ABSTRACT

The Sarmiento Piladora offers to the market a variety of types of rice, among them is the aged rice, which is the cereal to analyze in this plan. Currently, it distributes the aged rice only to the Sierra Region so it does not present high sales volumes. When there is an unsatisfied demand in the city of Guayaquil is estimated a growth in sales, which is based on that they are going to give a quality rice and deliver the product directly to their businesses, it is necessary to emphasize that this plan is directed specifically to the restaurants of the sectors of Sauces and the Alborada, since according to a market study these sectors have the highest demand in the sale of foods including in their menus the rice. This is how the Sarmiento Piladora estimates its economic benefit and intends to increase sales of this type of rice by 19% during the second half of 2017. In order to achieve this objective, financial, customer strategies, internal processes and learning and growth that are developed to have the necessary strengths and opportunities to compete and achieve product differentiation. It is also worth that in order to market the rice in the sectors already defined, the entity assumes the initial investment, which after the corresponding analysis presents an economic and financial profitability that brings mutual benefits to the piladora and to the owners of the restaurants.

Keywords: AGED RICE; PILADORA; COMMERCIALIZATION;
RESTAURANTS; INCREASE IN SALES; QUALITY PRODUCT.

INTRODUCCIÓN

El arroz se lo considera como el cultivo más extenso del Ecuador, ya que ocupa aproximadamente la tercera parte de la superficie de productos transitorios del país. De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario (2010) este cereal se sembró al año en alrededor de 340 mil hectáreas que fueron cultivadas por 75.000 unidades de producción agropecuaria, de las cuales el 80% pertenecen a productores de hasta 20 hectáreas.

En términos productivos y sociales el cultivo del arroz es la producción más esencial e importante del país. Además este cultivo también es importante en el tema nutricional pues esta gramínea es la mayor aporte de calorías da de todos los cereales. Se destaca que aproximadamente el 96% de la superficie destinada al cultivo de arroz se halla en la costa, siendo la provincia del Guayas la que posee el 54% de sus totalidad, seguida por la provincia de Los Ríos con un 34% del total del hectareaje designado al cultivo de esta gramínea (Ecuaquímica, 2014).

De tal manera, este cereal es muy demandado por los negocios que se dedican a la venta de comida como son los restaurantes, la cual es la situación hacia la que se enfoca este plan de negocio, mismo que realiza su estudio en los establecimientos de la zona norte de la ciudad de Guayaquil específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces. Para ello la empresa inmersa en este plan es la Piladora Sarmiento ubicada en la misma ciudad, esta entidad se ha caracterizado por distribuir su producto a comerciantes corporativos y mayoristas; sin embargo al diagnosticar una necesidad en los restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces decide desarrollar un nuevo segmento de negocio que se basa en la entrega directa del arroz envejecido a los restaurantes de los sectores antes mencionados y por ende se disminuye la cadena de valor existente entre la empresa objeto de estudio y los restaurantes. Es preciso mencionar, que se considera un nuevo segmento de negocio ya que actualmente la empresa distribuye el arroz envejecido a la Región Sierra.

Por lo tanto, la importancia de esta propuesta radica en que al distribuir la Piladora Sarmiento directamente el arroz envejecido a los restaurantes, los dueños de estos negocios se evitan gastos en transporte y traslado del producto, trayendo como resultado una fidelización futura de los clientes, lo que indica que los beneficios económicos son bilaterales, sin dejar de lado el consumo de un arroz de calidad el cual hará que rinda más la comida que se ofrece a los clientes.

Es preciso destacar, que la organización produce tres tipos de arroz entre los que se encuentran el arroz corriente, arroz flor y arroz envejecido, en este caso se pretende comercializar el arroz envejecido debido a que es el de mayor calidad. Ofreciendo de esta forma un producto que supere las expectativas del cliente, no obstante esto va acompañado de estrategias que permitan un equilibrio en la rentabilidad de la empresa, las cuales se detallarán a lo largo del contenido de la tesis.

Por otro lado se menciona que para llevar a cabo este plan se realiza la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se describe la información relevante de la Piladora Sarmiento, así como todo lo relacionado al servicio que oferta.

En el Capítulo II, se realiza el estudio de mercado, sin dejar de lado a los diversos análisis como Pesta, Porter y Foda, los cuales están relacionados de manera directa con la entidad y el entorno.

En el Capítulo III, se hace el plan estratégico de ventas, mismo que va a implementarse en el plan de negocio propuesto.

En el Capítulo IV, se lleva a cabo el estudio económico y financiero, lo que va a permitir comprobar la viabilidad y factibilidad del plan.

En el Capítulo V, se puntualiza la responsabilidad social que va a tener la empresa al ejecutar el presente plan.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad los compradores tanto mayoristas como minoristas de la ciudad de Guayaquil normalmente realizan la compra de arroz a intermediarios o se tienen que dirigir directamente hacia alguna piladora a las afueras de la ciudad para poder adquirir dicho producto. Es así que, por motivos de movilización y traslado los compradores hacen un gasto mayor y mantienen un margen menor al momento de comercializarlo o completar el producto final (Pedroza, 2016).

Según estudios realizados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) una persona ecuatoriana consume como promedio 53,2 kg de arroz anualmente, esto equivale a 117,04 lb por poblador (Alvarado, 2016). Además, de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura (2014), la producción de arroz en el Ecuador ocupa el puesto N° 26 a nivel mundial, considerándolo uno de los países más consumidores de arroz dentro la Comunidad Andina.

Por consiguiente, se analiza que aun cuando el consumo de arroz es muy considerable en el país existen ciertos problemas por parte de las personas que compran arroz, lo cual genera gastos y por ende disminución en la rentabilidad de sus negocios, en este caso refiriéndose a los restaurantes de la zona norte de la ciudad de Guayaquil específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces que es a quienes está dirigido este plan de negocio.

Por lo tanto se define claramente la problemática por la cual se ha estimado este plan de negocio en pro de solucionar lo manifestado. A su vez, se resalta como información relevante en base al Jiménez (2014) que en ese año no hubo buenas condiciones climáticas, sin embargo ahora se tiene alrededor de 820.000 toneladas de arroz, de las cuales unas 630.000 se destinan para el consumo interno; tal situación demuestra que se va a poder abarcar y satisfacer a la demanda que se proyecta con este plan.

De tal manera, el beneficio de esta propuesta es que permite a los dueños de los restaurantes de la Alborada y Sauces, tener menores costos en cuanto a la adquisición del producto porque se reducirá la cadena de

distribución y esto genera mayor rentabilidad, otorgando un producto de calidad y servicio personificado a cada comprador.

A su vez, las circunstancias que avalan la pertinencia de este plan se fundamenta en que los compradores de arroz, entiéndase por ellos los dueños los restaurantes, no se encuentran totalmente satisfechos con la forma como adquieren el producto ya que evidencian varias desventajas que afectan principalmente las ganancias del negocio, esto permite analizar una demanda en crecimiento tras la puesta en marcha de la propuesta.

Se destaca que el objetivo de este plan es el crecimiento en las ventas de la Piladora, el cual tendrá como estrategia la disminución de la cadena de valor que se lleva a cabo de empresa a restaurantes, lo cual se pretende lograr con el ya mencionado segmento de negocio de la Piladora Sarmiento donde los beneficios económicos son bilaterales respectivamente.

Por otra parte, se considera muy conveniente realizar este plan puesto que la empresa no necesita de una gran inversión para llevarlo a cabo y a cambio le genera mayores ganancias. La capacidad instalada de la Piladora Sarmiento les permite satisfacer a su demanda actual y sin ningún problema a la demanda estimada en esta propuesta. A su vez, la conveniencia de la ejecución de este plan también aplica para los restaurantes ya que como se lo ha mencionado contarán con un producto de calidad para brindar a sus clientes al menor costo posible y con la facilidad de la entrega inmediata en sus propias instalaciones.

Para finalizar, se menciona que la relevancia que tiene este plan para la sociedad es que por medio del mismo se apoya al desarrollo económico de un lugar, en este caso de la ciudad de Guayaquil, en donde existen diversos negocios que forman parte del emprendimiento de sus ciudadanos, por citar un ejemplo los restaurantes que es el establecimiento objeto de estudio en esta investigación.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el mercado de restaurantes, realizando una investigación de campo en los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, específicamente en los sectores de Sauces y la Alborada para diseñar un nuevo segmento de negocio en el segundo semestre del año 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Realizar la descripción del negocio respectivo así como del producto que se pretende comercializar.
- 2 Llevar a cabo un estudio de mercado y por ende de la entidad, para establecer los análisis correspondientes.
- 3 Efectuar un plan estratégico, a implementarse durante el proceso de este plan de negocio.
- 4 Desarrollar un estudio económico y financiero, para determinar la factibilidad del plan de negocio.
- 5 Establecer la responsabilidad social que tendrá la empresa al poner en marcha la presente propuesta.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años

El plan se encuentra dentro de la línea 01, debido a que se va a enfocar en la comercialización del arroz envejecido que será distribuido a los restaurantes de la zona norte de la ciudad de Guayaquil específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces pretendiendo satisfacer la demanda establecida.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

La industria arrocera Sarmiento S.A. es una empresa dedicada al secado, pilado y almacenamiento de arroz en cáscara, así mismo del envejecimiento de arroz y su respectiva comercialización a nivel nacional. Esta piladora inicia sus actividades económicas en la ciudad de Quevedo en el año de 1978, luego se traslada al cantón Yaguachi en el año 2001 y ha permanecido ahí hasta la actualidad, ubicándose exactamente en el Km 20 de la Autopista - Durán Yaguachi, diagonal al Recinto Finalin, a lado de la marmolería Indumarmol.

Por otro lado, esta empresa tiene entre galpones, tendales y oficinas veinte mil metros cuadrados, en donde laboran 21 empleados específicamente 4 mujeres y 17 hombres. Estas personas están divididas entre la parte administrativa y quienes se dedican a la producción del arroz que en el caso de esta arrocera se elaboran de tres tipos, mismos que se detallan en la siguiente figura.



Figura 1. Productos que comercializa la Piladora Sarmiento. Tomado de: Piladora Sarmiento 2017.

Como se observa en la figura son tres tipos de arroz los que produce esta piladora esencialmente; sin embargo se menciona como información relevante que también ofertan al mercado subproductos como el polvillo que es la harina de arroz y el arrocillo. Este plan de negocio se enfoca en el arroz envejecido cuyas especificaciones se manifiestan en el ítem de descripción del producto.

En lo referente a los precios de estos productos, todo varía dependiendo del tipo de arroz, ante lo cual se presenta la siguiente tabla.

Tabla 1
Precios de los productos de la Piladora Sarmiento

Tipo de arroz	Precio mínimo	Precio máximo
Arroz pilado grado 2	\$28	\$30
Arroz pilado grado 1	\$30	\$32
Arroz envejecido	\$38	\$42
Arrocillo	\$14	\$17
Polvillo	\$9	\$12

Nota: Tomado de Piladora Sarmiento, 2017.

De acuerdo a lo que se observa en la tabla, el arroz que tiene el mayor valor es el envejecido a un precio máximo de \$42, siendo el tipo de arroz que se pretende comercializar en este plan de negocio, su precio se justifica con la calidad de producto que se entrega asegurando la satisfacción del consumidor.

Los clientes que maneja actualmente la piladora están distribuidos por regiones de la siguiente forma.

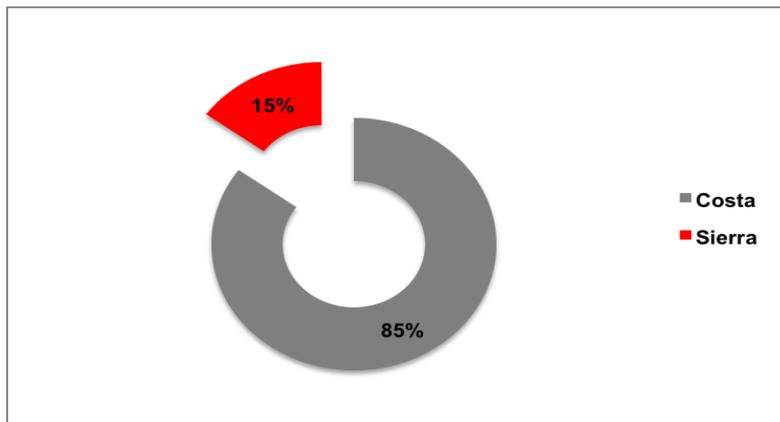


Figura 2. Distribución por regiones de los clientes de la Piladora Sarmiento. Tomado de: Piladora Sarmiento 2017.

De tal manera, el 85% de sus clientes se encuentran en la región Costa y el 15% en la Sierra. Para el caso de la Costa se distribuyen de la siguiente forma.

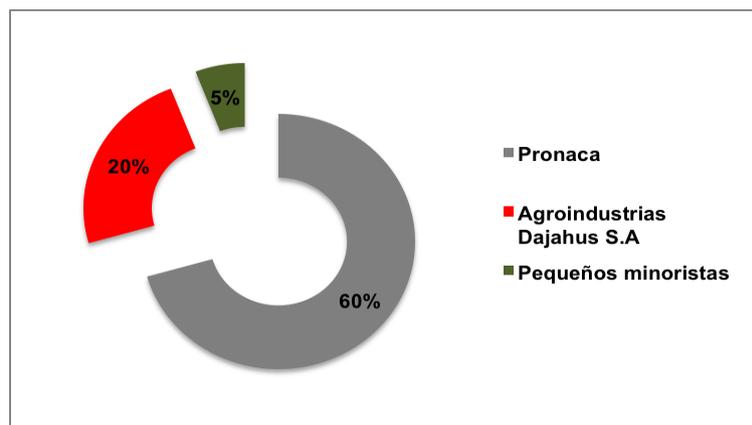


Figura 3. Clientes de la Piladora Sarmiento en la Región Costa. Tomado de: Piladora Sarmiento 2017.

En la región Costa la piladora Sarmiento tiene más demanda de su producto por parte de Pronaca (60%) quien le compra 15000 quintales de arroz al mes, seguido de Agroindustrias Dajahus S.A (20%) que le compran 3000 quintales al mes y por último se encuentran los pequeños minoristas (5%) quienes adquieren al mes 900 quintales de arroz.

En el caso de la región Sierra, como se observa en la figura 2, representa para la empresa un 15% de sus clientes quienes les compran 4300 quintales

de arroz al mes. Estos clientes piden que se les distribuya el arroz envejecido, por lo que generalmente la entidad vende más este tipo de arroz a este lugar. Sin embargo, a través de este plan de negocio se pretende distribuir también el arroz envejecido a los restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces, ante lo que se estaría aperturando un nuevo segmento de negocio que es el enfoque de esta propuesta.

De acuerdo a lo expuesto, se resalta que la capacidad instalada de la empresa es de 120 quintales por hora, 960 al día y 30.000 quintales al mes, de los cuales en base a los datos mostrados en las figuras la Piladora Sarmiento actualmente produce 23200 quintales para satisfacer su demanda, lo cual permite analizar que del total de su capacidad aun le quedan unos 6800 quintales libres para producir y poder satisfacer la futura demanda de este plan, sin dejar de lado que sus clientes actuales no compran arroz durante todo el año, sino más bien de forma alterna en el período por lo que sustenta que esta organización esta apta para este nuevo segmento de negocio.

1.2 Misión, visión

Misión

Secar, pilar y procesar arroz con los más altos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta y siendo responsables en lo ambiental y en lo social.

Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes por la calidad en el arroz que se comercializa y ubicarse entre las principales piladoras y procesadoras de arroz a nivel nacional.

1.3 Descripción del producto

Como ya se lo ha mencionado anteriormente, de los tipos de arroz que produce la Piladora Sarmiento, en este plan de negocio se va a comercializar el arroz envejecido a los restaurantes de la zona norte de la

ciudad de Guayaquil específicamente a los sectores de la Alborada y Sauces, por lo que a continuación se da a conocer sus características y beneficios.

Características

- Este tipo de cereal se almacena durante más de siete meses antes de llevar a cabo el proceso para comercializarlo.
- Tiene una humedad del grano menor a la de los arroces frescos, siendo esta del 10% como mínimo.
- El precio del arroz envejecido es mayor al del arroz fresco, cuyo valor se debe a que tiene que ser almacenado durante varios meses antes de comercializarlo y esto aumenta su costo de producción.
- Este arroz debido al proceso que utiliza tiene como producto final menos granos partidos e impurezas.
- Su color es crema o amarillo.
- El proceso del arroz envejecido consiste en el envase de la materia prima, el proceso en hornos y el envase del producto final.
- El arroz envejecido tiene un proceso de producción muy riguroso y minucioso lo que permite un arroz de calidad.

Beneficios

- Al ser un grano más seco al cocinarlo queda mayormente graneado.
- Tiene mayor rendimiento que los otros tipos de arroz.
- Su proceso de cocción es menor.
- Al tener menor cantidad de granos partidos se asegura un producto final de calidad.
- Al tener menor cantidad de impurezas se evitan focos de infección que ayudan a la proliferación de hongos. De tal manera, el consumidor final tendrá un arroz que puede degustar con confianza.

Es preciso destacar en este ítem, que como parte de la calidad del arroz que se ha nombrado tanto en las características como en los beneficios del producto, la Piladora Sarmiento cuando comienza con los

llenados de sacos de forma manual, adjunta el respectivo sello de seguridad de INASAR para que no se altere el producto final, este elemento se lo evidencia a continuación.



Figura 4. Sello de seguridad de la empresa que se coloca en los sacos del arroz envejecido. Tomado de: Piladora Sarmiento 2017.

Por otra parte, en cuanto al precio del quintal de arroz, de acuerdo a datos facilitados por la empresa es de \$38 para aquellos que lo van a comprar directamente en la Piladora, entiéndase por ello mayoristas o corporativos, posteriormente estas personas lo venden a las tiendas en una cantidad de \$50 y estas tiendas lo ofertan a 0,60 ctvs la libra. En lo referente al nuevo segmento de negocio que se propone por medio de este plan, se presenta el siguiente costo – beneficio que tendrían los compradores (restaurantes de la Alborada y Sauces) al formar parte de esta propuesta.

Tabla 2
Costo – beneficio para el comprador

Descripción	Costo
Costo de comprar el quintal de arroz	\$42
COSTO TOTAL	\$42
Beneficios	

Arroz de calidad para la preparación de sus platos.

Aumento de la demanda ya que se ofertan menús con un arroz que satisface las expectativas del cliente y por ende incrementa la rentabilidad del negocio.

Crédito de 7 días

Entrega directa del producto al restaurante



Como se observa en la tabla el costo que tendrían los dueños de los restaurantes al comprar el arroz envejecido es de \$42, sin embargo a cambio de ello tienen beneficios como el contar con un arroz de calidad para la preparación de sus platos y por supuesto el aumento de la demanda, ya que ahora pueden ofertar un arroz que va a satisfacer las expectativas del consumidor y esto genera un incremento en la rentabilidad del negocio. A su vez, otro beneficio es el crédito de 7 días que se le va a otorgar a los dueños de los restaurantes para que en el caso de que no tengan dinero en ese momento aun así puedan comprar el arroz. Todo esto sin dejar de lado que el producto será entregado de forma directa a sus establecimientos de comida, por lo que ellos ya no tendrán gastos en movilizarse e ir a comprar este cereal. Dichas situaciones, permiten analizar que los beneficios superan al costo por lo cual es viable esta propuesta para los restaurantes.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1 Población, muestra

Para realizar el estudio de mercado es muy importante definir la población que se va a analizar, misma que conlleva a obtener un resultado con respecto a la propuesta manifestada en este plan de negocio. Por lo que, a continuación se describen elementos homogéneos de la población y demás particularidades elementales para el estudio.

Según Áreas (2005) “La población es el conjunto por el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades como personas, instituciones o cosas que estén involucradas en la investigación” (p.25). En el caso de la muestra se toma como referencia al mismo Áreas (2005) quien expone “La muestra se la considera como el subconjunto representativo de la población o universo”. (p.59)

Es así que, en este plan de negocio el universo o población son los restaurantes formales e informales de la zona norte de Guayaquil, en donde se tiene una segmentación basada en los sectores de Alborada y Sauces específicamente que representan el 30% de los establecimientos de comida en el sector norte, con un total de 1650 restaurantes entre estos dos sectores. Es preciso mencionar que esta segmentación se fundamenta en que son estos lugares quienes no cuentan actualmente con una empresa que les provea el arroz, por ende se convierten en una demanda futura.

Tabla 3
Población - universo de estudio

Tipo de restaurantes	Formales	Informales
	2200	3300
Total de restaurantes de la zona norte de Guayaquil	5500	
Porcentaje de restaurantes en la Alborada y Sauces	30%	
Tipo de restaurantes	Formales	Informales
	827	823
Total de restaurantes en Alborada y Sauces	1650	

Nota: Tomada de INEC (2014).

Como se observa en la tabla la población equivalente a los compradores del arroz envejecido es de 1650 restaurantes. Por otra parte, debe estimarse también la población equivalente a los consumidores de arroz, que en este caso sería el número de habitantes entre el sector de la Alborada y Sauces, cuya cantidad asciende a 14240 personas. Dicha cantidad tiene una segmentación basada en la población económicamente activa (PEA) que en el caso de estos dos sectores corresponde el 26,1% al sector de la Alborada y el 24% al sector de Sauces lo que indica que se tiene un 50,1% de PEA con un total de 7135 habitantes del universo poblacional. Esta segmentación se fundamenta en que son ellos quienes cuentan con el poder adquisitivo para poder comer en un restaurante.

Tabla 4
Población estimada de los consumidores

Sexo	Hombre	Mujer
	6090	8150
Total de la población entre Alborada y Sauces	14240	
Porcentaje de la PEA entre Alborada y Sauces	50,1%	
Sexo	Hombre (PEA)	Mujer (PEA)
	4267	2868
Total (PEA) de la población, entre los sectores de Albo y Sauces	7135	

Nota: Tomada de INEC (2014).

2.2 Selección del método muestral

El método muestral que aplica para este plan de negocio es el muestreo estratificado, por lo que a continuación se detalla su concepto tomando como referencia a Vivanco (2005) quien manifiesta:

El muestreo estratificado usa información auxiliar, la cual permite agrupar elementos que componen la muestra en estratos diferenciados. Tales estratos están conformados por elementos que poseen puntuación homogénea en la variable que se está estudiando. (p.81)

Luego de ello se determina una afijación proporcional, ante lo que se realizan los siguientes pasos:

- Se calcula la fracción muestral $f = n/N$
- Se multiplica la población de cada estrato por la fracción muestral
- Se redondea a números enteros

De tal manera, la afijación proporcional para este plan de negocio en lo referente a los compradores es la siguiente:

Tabla 5
Cálculo de la afijación proporcional

Fracción muestral	
0,003	
Número de restaurantes (Albo y Sauces)	
Formales	Informales
827	823
Redondeado a números enteros	
158	154
Resultado	
312	

Tabla 6
Cálculo de la afijación muestral para los consumidores

Fracción muestral	
0,003	
Población de cada estrato	
Hombre(PE)	Mujer (PEA)
A) 4267	2868
Redondeado a números enteros	
198	167
Resultado	
365	

Tabla 7
Estratificación de la población de compradores

Lugar	Restaurantes	Formales	Porcentaje	Informales	Porcentaje	Sector	Encuestas por lugar	Total encuestas por sector
Alborada	765	465	27%	353	22%	No rte	142	Norte 312
Sauces	885	362	25%	470	26%	No rte	170	
Total	1650	827	52%	823	48%		312	

Se destaca que se ha escogido este método muestral, debido a que se divide a los restaurantes de la zona norte de Guayaquil en dos lugares homogéneos específicamente, los cuales son Alborada y Sauces con proporciones en establecimientos formales e informales. Por otra parte, se realiza también una estratificación en los consumidores, cuya tabla se presenta a continuación.

Tabla 8
Estratificación de la población de consumidores

Lugar	Habitantes	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje	Sector	Encuestas por lugar	Total encuestas por sector
Alborada	3227	2850	27%	1338	22%	No rte	158	Norte 365
Sauces	3908	1417	25%	1530	26%	No rte	207	
Total	7135	4267	52%	2868	48%		365	

Se menciona que se ha escogido este método muestral, puesto que se divide a la población de los sectores de la Alborada y Sauces en grupos homogéneos denominados estratos, los cuales equivalen al PEA con proporciones en hombres y mujeres.

2.2.1 Selección del tamaño de la muestra

Tomando como referencia a Pérez (2010) el tamaño de la muestra es “Aquellos que depende de los objetivos de la investigación, la población y el método muestral”. (p.145)

De tal modo, luego de los términos y cálculos realizados se procede a determinar la fórmula que se desarrollará para los compradores, siendo esta

la fórmula de muestra finita ya que se tiene una población de 1650 restaurantes en la zona norte de Guayaquil, específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces que son los lugares escogidos en esta propuesta. A continuación se muestra el proceso de cálculo:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) N}{e^2 (N - 1) + pq (Z)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) 1650}{0.0025 (1650 - 1) + (0.50) (0.50) (1.96)^2}$$

312

Para el caso de los consumidores la fórmula que se va aplicar también es la finita ya que se tiene una población de 7135 habitantes. A continuación se muestra el proceso de cálculo:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) N}{e^2 (N - 1) + pq (Z)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) 7135}{0.0025 (7135 - 1) + (0.50) (0.50) (1.96)^2}$$

365

2.3 Técnicas de recolección de datos

Para este plan de negocio se van a realizar la técnica de la encuesta. Ante lo cual se define a la encuesta en base a Cárdenas (2010) como “Una técnica primaria que permite obtener información acerca de la base de un conjunto objetivo, el cual tiene que ser coherente y articulado de preguntas” (p. 31). Es así que, se van a hacer encuestas a los dueños de los restaurantes de los sectores ya estipulados para obtener información específicamente de su proceso de compra de arroz, esto implica desarrollar un cuestionario de preguntas cerradas que sería el instrumento de

recolección de datos. A su vez, también se van a llevar a cabo encuestas a las personas que consumen el arroz en estos establecimientos de comida para determinar el nivel de consumo que tiene este cereal.

2.4 Presentación de los resultados de la encuesta a compradores

Las encuestas se realizaron en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la zona norte de este lugar. Durante el proceso de la encuesta se daba una breve explicación a la persona encuestada con respecto al plan de negocio que se está proponiendo, esto permitía sustentar el objetivo que tiene como base esta técnica. Por consiguiente, los datos generales correspondientes a los encuestados son los siguientes:

Tabla 9
Datos generales de los encuestados

CARGO		SEXO	
Dueño del restaurante	44%	Femenino	56%
Encargado del restaurante	32%	Masculino	44%
Supervisor del restaurante	23%		

1. ¿Compra usted arroz?

Esta primera pregunta permite saber si existe demanda de arroz por parte de los dueños de los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, específicamente en los sectores de Sauces y la Alborada.

Tabla 10
Demanda de arroz por parte de los dueños de los restaurantes

Opciones	Cantidad	Porcenta jes
Si	293	94%
No	19	6%
Total	312	100%

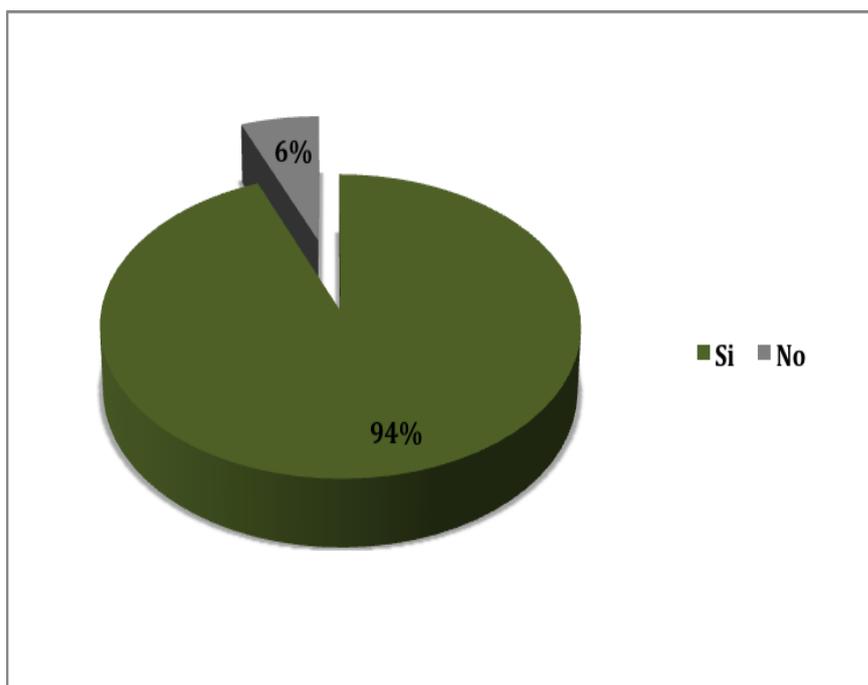


Figura 5. Demanda de arroz por parte de los dueños de los restaurantes

En base a los mostrado en la figura, el 94% de los dueños de los restaurantes compran arroz y únicamente el 6% no lo hace ya que dentro de sus menús no utilizan arroz.

2. ¿Cuántas libras de arroz compra a la semana?

El objetivo de esta interrogante era cuantificar en libras la demanda de arroz para poder estimar el número de quintales que los dueños de los restaurantes comprarían a la semana.

Tabla 11
Cantidad de libras de arroz que los dueños de los restaurantes compran a la semana

Opciones	Cantida d	Porcent ajes
200 libras	128	41%
300 libras	139	45%
500 libras	26	8%
Más de 500 libras	0	0%
0 libras	19	6%
Total	312	100%

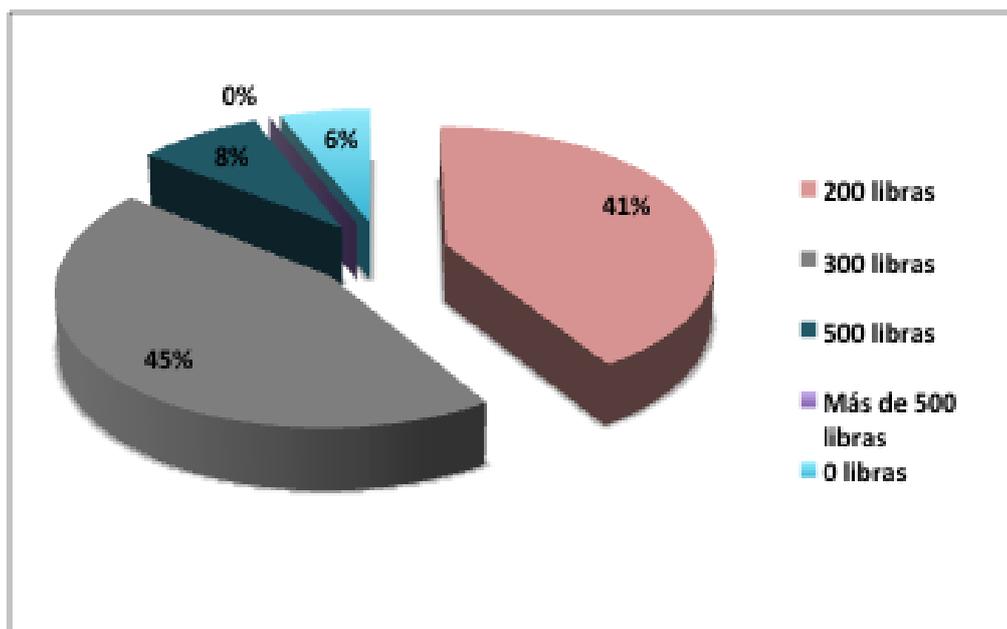


Figura 6. Cantidad de libras de arroz que los dueños de los restaurantes compran a la semana

En la figura se muestra que del total de encuestados, el 48% compra a la semana 300 libras de arroz lo que equivale aproximadamente a tres quintales; el 44% compra 200 libras a la semana; el 8% 500 libras; el 0% más de 500 libras de arroz a la semana y el 6% no compran arroz.

3. ¿Qué atributos considera usted más importante en la compra de arroz?

Esta interrogante se enfoca en conocer los atributos que los dueños de los restaurantes consideran más importantes al momento de comprar arroz.

Tabla 12
Atributos considerados importantes al momento de comprar arroz

Opciones	Cantidad	es	Porcentaj
Tipo	72		23%
Marca	43		14%
Promoción	61		20%
Precio	103		33%
Empaque	14		4%
No compran arroz	19		6%
Total	312		100%

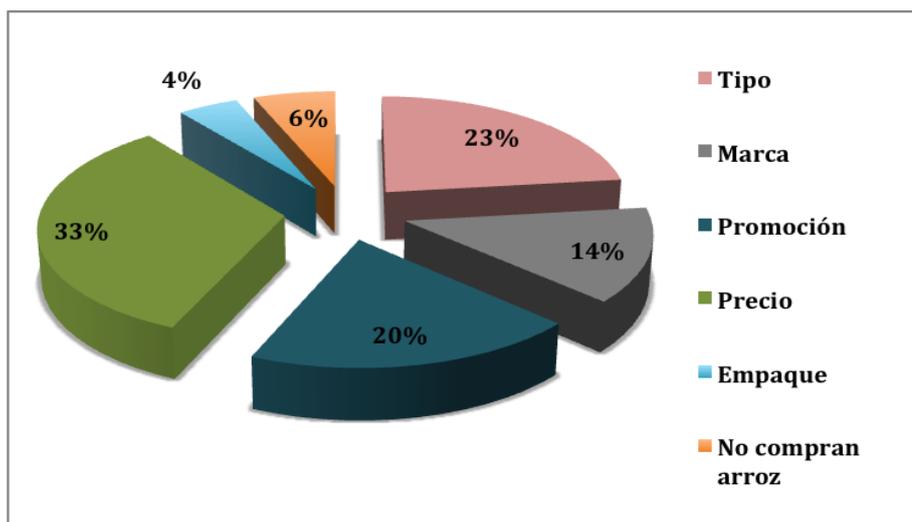


Figura 7. Atributos considerados importantes al momento de comprar arroz

Del total de encuestados, el 33% considera el precio como el atributo más importante al momento de comprar arroz; el 26% manifiesta al tipo de arroz como el atributo más importante; el 23% menciona a la promoción; el 14% la marca; el 4% considera el empaque como el principal atributo al momento de comprar este cereal y el 6% no considera ningún atributo ya que no compran arroz.

4. ¿El producto que actualmente compra satisface sus expectativas en los referente a la calidad?

Esta interrogante tiene como objetivo saber si actualmente existe una demanda insatisfecha en lo referente a la calidad del producto que compra.

Tabla 13
Nivel de satisfacción de la calidad del arroz

Opciones	Cantida d	Porcent ajes
Si	62	20%
No	231	74%
No compran arroz	19	6%
Total	312	100%

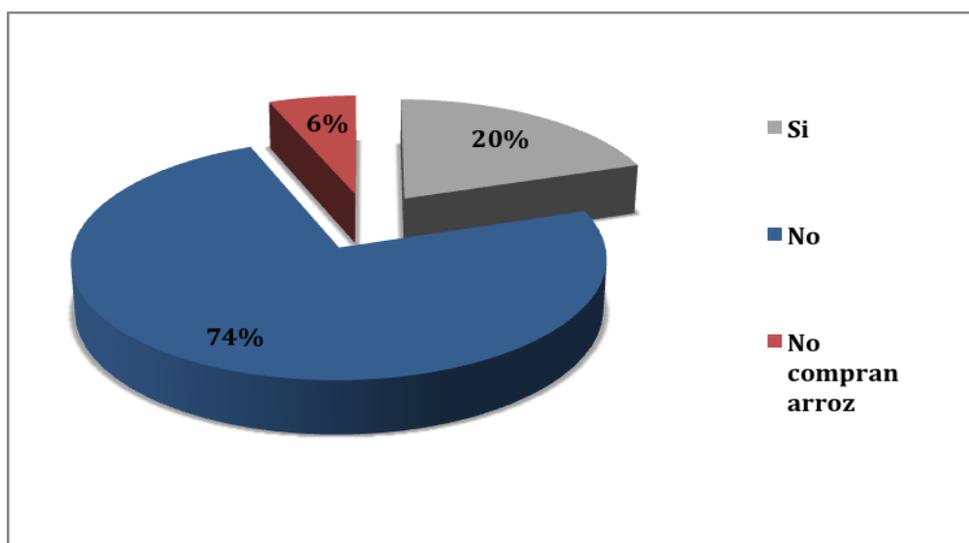


Figura 8. Nivel de satisfacción de la calidad del arroz

De acuerdo a la figura el 77% de los dueños de los restaurantes manifiestan que el arroz que actualmente compran no satisface sus expectativas en lo referente a la calidad, sin embargo aun así siguen comprando porque otros proveedores le venden más caro o su punto de compra es más lejos. Por otra parte, el 23% afirma que desde su punto de vista el producto si es de calidad; este nivel de insatisfacción en la demanda se convierte en una gran oportunidad para la Piladora Sarmiento. A su vez, el 6% no opina con respecto al nivel de calidad de la arroz puesto que no compran este cereal.

5. ¿Qué empresa o piladora le distribuye actualmente el arroz?

El objetivo de esta pregunta es conocer la competencia de la empresa, estimándose su participación en el mercado.

Tabla 14
Empresa o piladora que distribuye actualmente el arroz a los restaurantes objeto de estudio

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Piladora Arrocesa	29	9%
Piladora Sylvia María	42	13%
Piladora Sarmiento	56	18%
Piladora Don ANTONIO	16	5%
Mayoristas	86	28%
Minoristas	64	21%
No compran arroz	19	6%
Total	312	100%

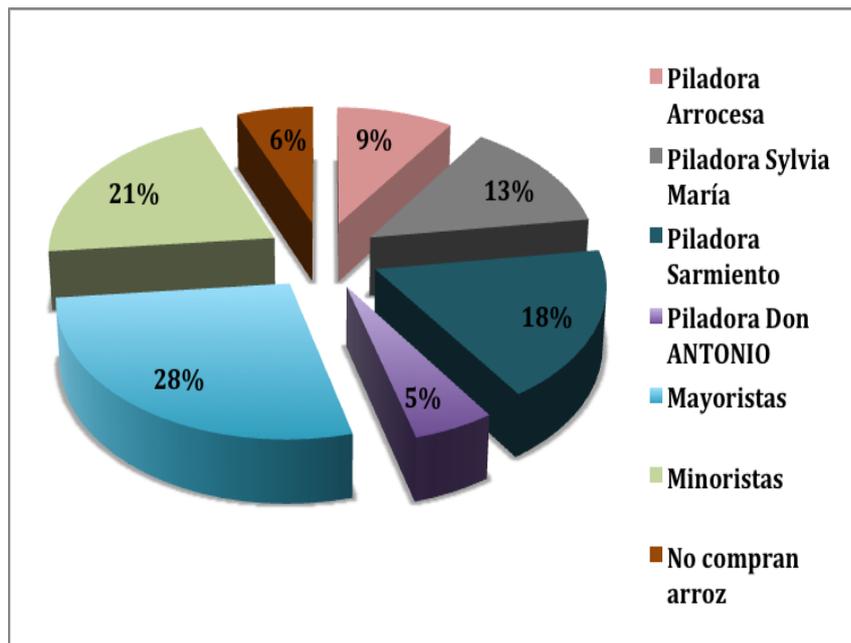


Figura 9. Empresa o piladora que distribuye actualmente el arroz a los restaurantes objeto de estudio

En base a la figura, el 31% de los dueños de los restaurantes tiene como distribuidor de arroz a los mayoristas; el 23% a los minoristas; el 18% manifiesta que su distribuidor es la Piladora Sarmiento; el 13% menciona a la Piladora Sylvia María; el 9% a Arrocresa y el 5% afirma que la Piladora Don Antonio es quien le distribuye el arroz. Es preciso destacar, que cuando se habla de distribución se hace referencia a que el comprador va hasta las instalaciones del vendedor, es decir que no se hace una entrega directa del producto a los dueños de los restaurantes. Se destaca que el 6% de los encuestados no compran arroz por ende no tienen un distribuidor de este cereal.

6. ¿Sus distribuidores se encuentran dentro de la localidad o sector?

Esta interrogante busca saber si los distribuidores actuales de los dueños de los restaurantes se encuentran dentro de la localidad o sector donde ellos están ubicados, para que dependiendo de sus resultados se estime otra necesidad de estas personas.

Tabla 15
Localización de los distribuidores de arroz

Opciones	Cantidad	Porcentaj
Si	74	24%
No	219	70%
No compran arroz	19	6%
Total	312	100%

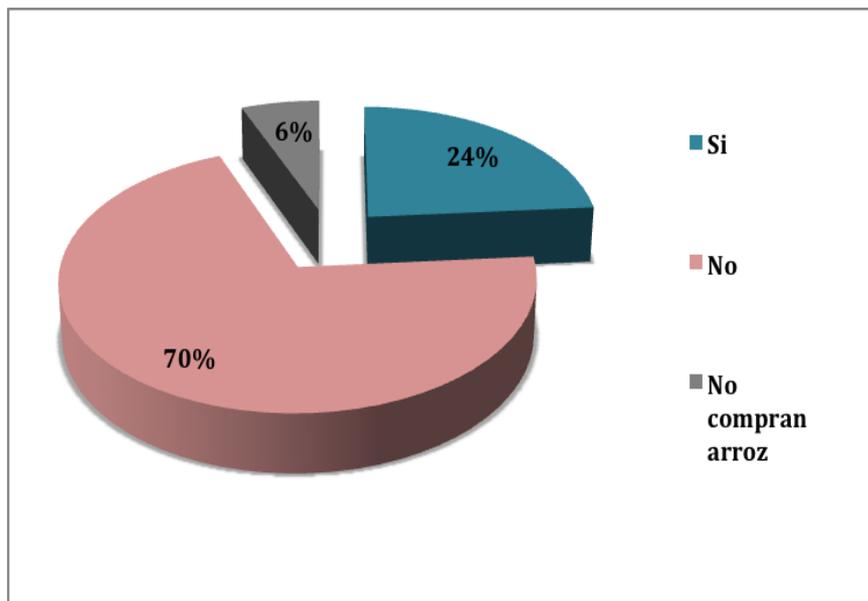


Figura 10. Localización de los distribuidores de arroz

Del total de encuestados, el 73% afirma que sus distribuidores no se encuentran dentro de la localidad o sector, mientras que el 27% responde de forma contraria. Dicho porcentaje mayoritario permite establecer otra oportunidad para la empresa, basándose en que no tiene competencia con respecto a este nuevo de negocio y por lo tanto se estima una demanda ascendente. Es preciso destacar que el 6% de los encuestados no manifiesta nada con respecto a esta interrogante debido a que no compran arroz.

7. Si su distribuidor no cumplen con su pedido ¿Qué hace?

El objetivo de esta interrogante es conocer lo que el dueño del restaurante hace cuando se encuentra insatisfecho en lo referente al incumplimiento de pedidos por parte de su distribuidor actual.

Tabla 16
Reacción del dueño del restaurante cuando el proveedor no cumple con su pedido

Opciones	Cantida d	Porcent ajes
Busca otro distribuidor	259	83%
Compra productos sustitutos	34	11%
No compra arroz	19	6%
Total	312	100%

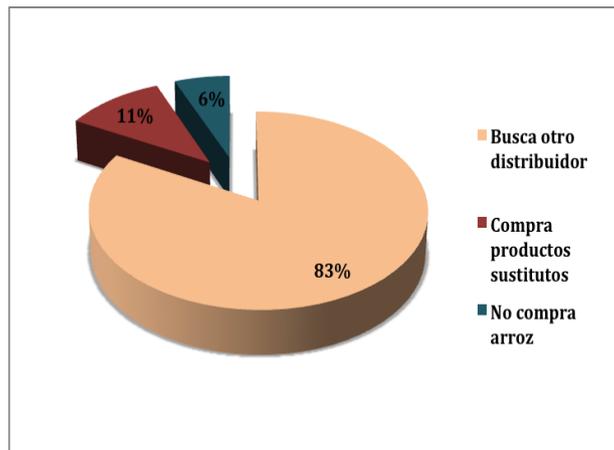


Figura 11. Reacción del dueño del restaurante cuando el proveedor no cumple con su pedido

En la figura se observa que el 86% de los encuestados buscan otro distribuidor cuando este incumple con el pedido; el 14% opta por comprar un producto sustituto y el 6% no compra arroz por lo que no tienen ninguna reacción si el proveedor no cumple con el pedido.

8. ¿A qué precio compra usted el quintal arroz?

El objetivo de esta pregunta es analizar el mercado de arroz en lo referente a precios.

Tabla 17
Precios a los que compran los dueños de los restaurantes el quintal de arroz

Opciones	Cantida d	Porcent ajes
\$30 - \$35	131	42%
\$40 - \$45	162	52%
\$50 - \$55	0	0%
No compran arroz	19	6%
Total	312	100%

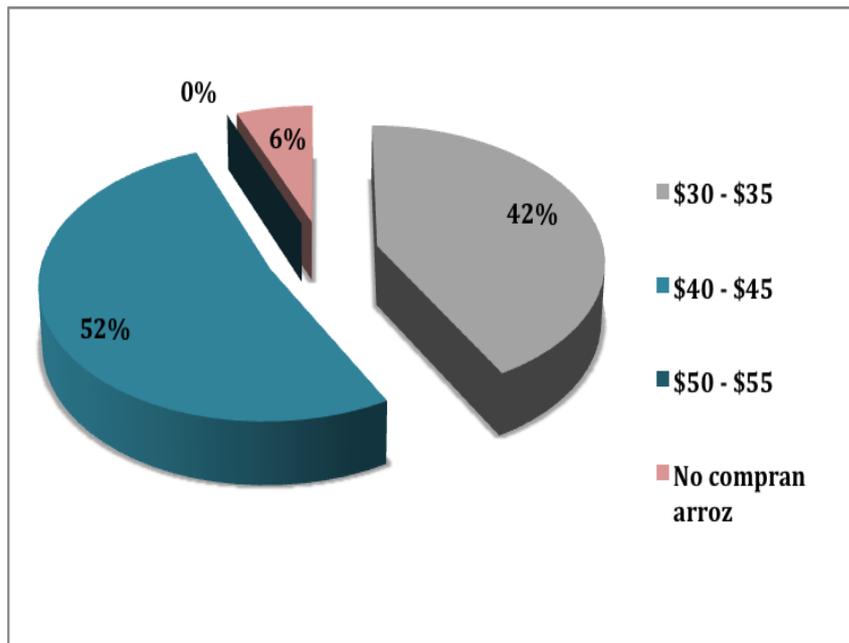


Figura 12. Precios a los que compran los dueños de los restaurantes el quintal de arroz

En la figura se observa que el 55% de los encuestados compran el arroz a un precio de \$40 – \$45; el 45% lo compra a un precio de \$30 - \$35; el 0% compra el producto a un precio de \$50 - \$55 y el 6% no compran arroz por lo que no se menciona el precio al que lo adquieren.

9. ¿Al momento de adquirir el producto le otorgan crédito? Si su respuesta es SI, mencione cuantos días le dan.

Esta interrogante se enfoca en conocer si la competencia está dando crédito a los dueños de los restaurantes cuando compran arroz.

Tabla 18
Otorgamiento de créditos a los dueños de los restaurantes al momento de comprar el arroz

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	0	0%
No	293	94%
No compran arroz	19	6%
Total	312	100%

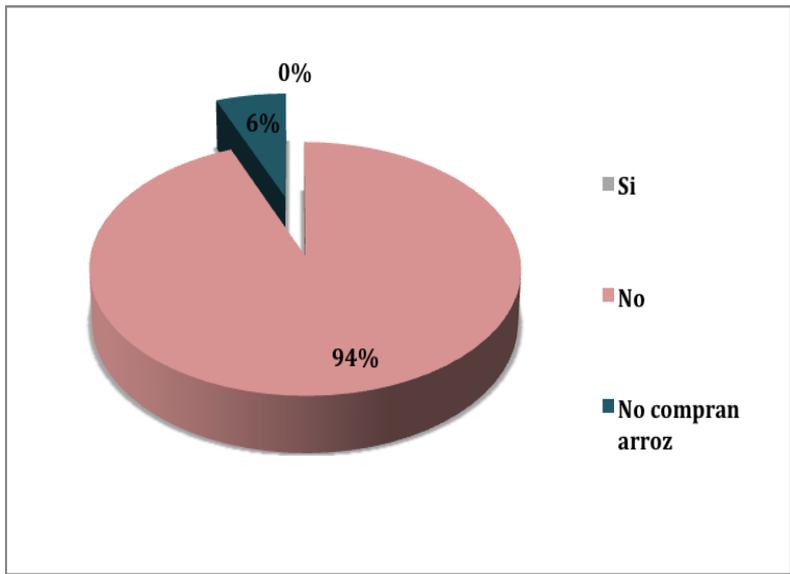


Figura 13. Otorgamiento de créditos a los dueños de los restaurantes al momento de comprar el arroz

De acuerdo a la figura el 94% de los encuestados manifiestan que sus distribuidores actuales no les otorgan crédito cuando ellos compran el arroz y el 6% no compra arroz por lo que no tiene conocimiento con respecto a este tema.

10. ¿Compraría usted arroz de excelente calidad a un precio de \$42 dólares con crédito de 7 días?

Esta interrogante se la considera como la parte medular de la encuesta ya que se enfoca en conocer si los dueños de los restaurantes están de acuerdo en pagar el precio de \$42 por el producto con un crédito de 7 días, situación que es la se plantea en esta propuesta.

Tabla 19
Nivel de aceptación por parte de los encuestados en comprar el arroz a \$42 con un crédito de 7 días

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	293	94%
No	19	6%
Total	312	100%

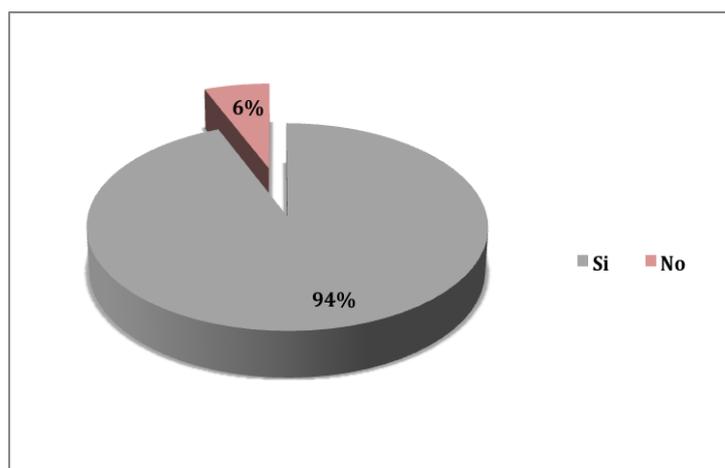


Figura 14. Nivel de aceptación por parte de los encuestados en comprar el arroz a \$42 con un crédito de 7 días

En esta figura se observa que el 94% de los dueños de los restaurantes encuestados están de acuerdo con la propuesta planteada, misma que consiste en comprar un arroz de excelente calidad a un precio de \$42 con un crédito de 7 días. Por otra parte, el 6% de los encuestados no están de acuerdo con esta propuesta ya que no compran arroz.

11. ¿Por qué medio le gustaría conocer sobre el producto?

El objetivo de esta interrogante es conocer los medios de publicidad preferidos por los compradores y así cuando se lleve a cabo la promoción del producto se tenga el direccionamiento correcto.

Tabla 20
Medios por los que a los dueños de los restaurantes les gustaría conocer el producto

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Correo electrónico	50	16%
WhatsApp	148	47%
Volantes	95	30%
No compran arroz	19	6%
Total	312	100%

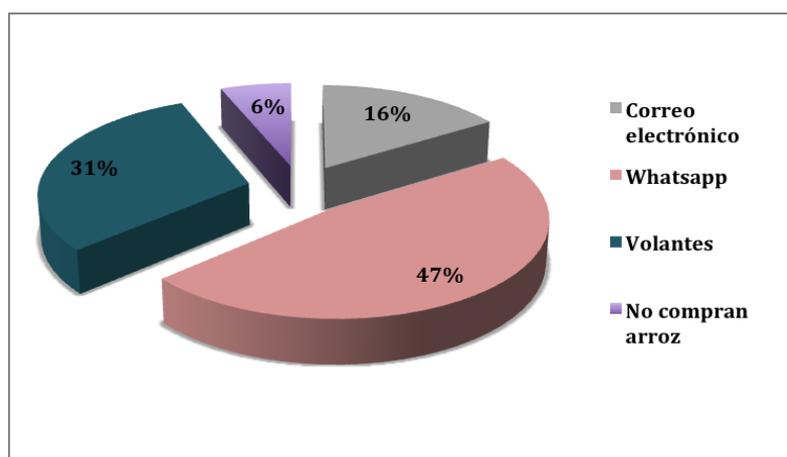


Figura 15. Medios por lo que a los dueños de los restaurantes les gustaría conocer el producto

Del total de encuestados, el 51% les gustaría conocer sobre el producto por whatsapp; el 33% por volantes; el 16% les gustaría conocer el producto a través de correo electrónico y el 6% como no compran arroz entonces no están interesados en dichos medios de publicidad.

12. ¿Qué promociones les gustaría que realice la empresa con este producto?

A través de esta pregunta se quiere conocer los tipos de promociones que les gusta a los compradores con respecto a este producto y así esto sirva de base para las futuras estrategias de promociones.

Tabla 21
Promociones que los dueños de los restaurantes les gustaría que haga la empresa con este producto

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Descuento por pagos al contado	105	34%
Descuento por referidos	40	13%
Descuento por comprar más de un quintal de arroz	148	47%
No compran arroz	19	6%
Total	312	100%

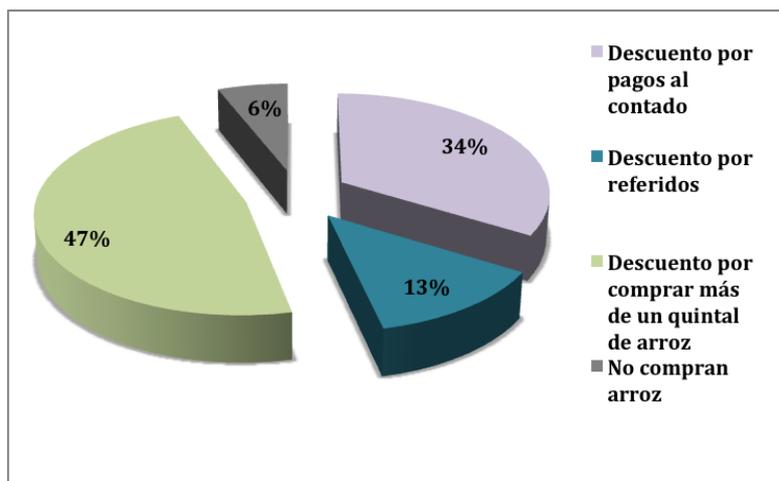


Figura 16. Promociones que los dueños de los restaurantes les gustaría que haga la empresa con este producto

De acuerdo a la figura, el 51% de los dueños de los restaurantes les gustaría que haya promociones como el descuento por comprar más de un quintal de arroz; el 37% prefiere los descuentos por pagos al contado; el 13% opta por la opción de los descuentos por referidos y el 6% al no comprar arroz no tienen preferencia por algún tipo de promoción.

2.4.1 Presentación de los resultados de la encuesta a consumidores

Las encuestas a los consumidores se realizaron en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la zona norte de este lugar. Durante el proceso de la encuesta se daba una breve explicación a la persona encuestada con respecto a la interrogantes están en el formato, esto permitía sustentar el objetivo que tiene como base esta técnica. Por consiguiente, los datos generales correspondientes a los encuestados son los siguientes:

Tabla 22
Datos generales de los encuestados

SEXO	
Femenino	56%
Masculino	44%

EDAD	
18 - 28 años	27%
29 - 39 años	31%
40 - 50 años	23%
Más de 50 años	20%

1. ¿Cuántas veces al mes va a un restaurante?

Esta pregunta tiene por objetivo saber la frecuencia en que las personas van a un restaurante, lo cual permite determinar el nivel de demanda que tendrían los dueños de los restaurantes.

Tabla 23
Frecuencia con que las personas van a un restaurante

Opciones	Cantidad	Porcentaj es
1 vez al mes	31	8%
2 veces al mes	87	24%
3 veces al mes	112	31%
Más de 3 veces al mes	135	37%
Total	365	100%

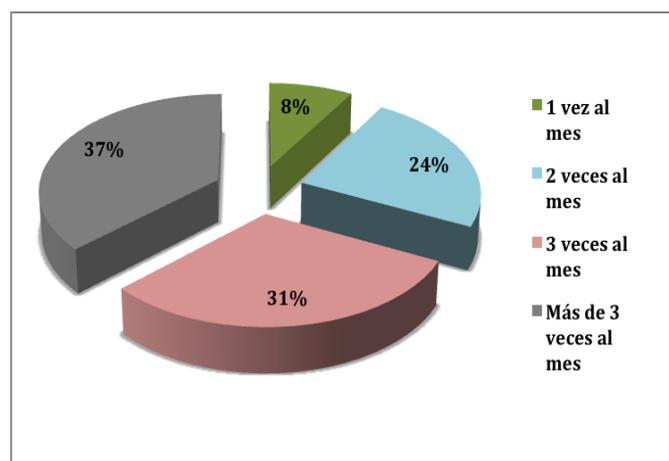


Figura 17. Frecuencia con que las personas van a un restaurante

De acuerdo a la figura el 37% de los encuestados va más de 3 veces al mes a un restaurante; el 31% va 3 veces al mes; el 24% 2 veces al mes y un 8% va al restaurante una vez al mes.

2. ¿En qué tipo de restaurantes le gusta comer?

El objetivo de esta interrogante es conocer cuáles son los establecimientos que tienen mayor demanda por los encuestados y así determinar cuáles serían los restaurantes potenciales.

Tabla 24
Tipos de restaurantes en los que comen los encuestados

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Restaurantes de comida rápida	79	22%
Restaurantes de comida gourmet	52	14%
Restaurantes de comida tradicional	93	25%
Chifas	71	19%
Restaurantes de comida internacional	41	11%
Otros	29	8%
Total	365	100%

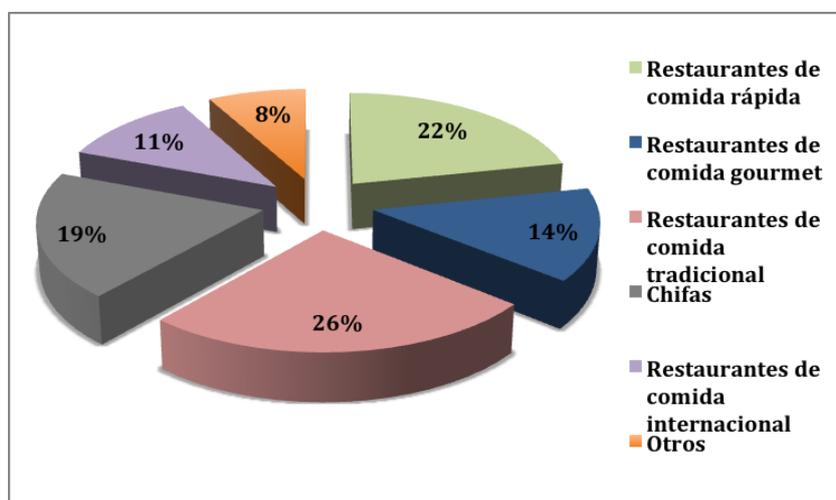


Figura 18. Tipos de restaurantes en los que comen los encuestados

Del total de encuestados, el 25% le gusta comer en los restaurantes de comida tradicional; el 22% en los restaurantes de comida rápida; el 19% en las chifas; el 14% en los restaurantes de comida gourmet; el 11% en los restaurantes de comida internacional y el 8% le gusta comer en otros tipos de restaurante indiferente a los que se mencionaron.

3. De los siguientes sectores ¿A cuál generalmente va a comer?

A través de esta pregunta se quiere saber el sector que la empresa puede considerar como potencial para la venta del producto.

Tabla 25
Sector de preferencia por los encuestados para comer

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Sector de la Alborada	242	66%
Sector de Sauces	123	34%
Total	365	100%

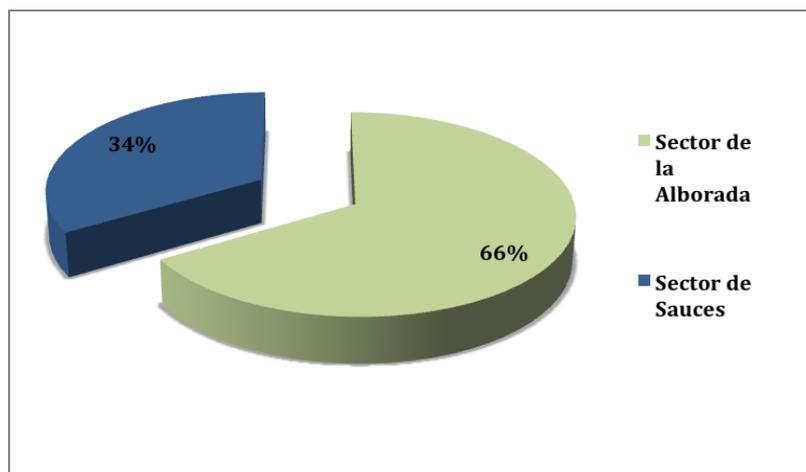


Figura 19. Sector de preferencia por los encuestados para comer

Del total de los consumidores encuestados, el 66% generalmente va a comer al sector de la Alborada y el 34% va a comer al sector de Sauces. Por lo que, en base a estos resultados se puede estimar el sector potencial para la empresa.

4. ¿Cuándo usted acude a un restaurante solicita platos que contienen arroz?

El objetivo de esta interrogante es conocer si las personas que van a los restaurantes consumen platos que tienen arroz y así determinar la compra de este cereal por parte de los dueños de los restaurantes.

Tabla 26
Conocimiento acerca de que si los encuestados solicitan platos que contengan arroz cuando van a un restaurante

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	287	79%
No	78	21%
Total	365	100%

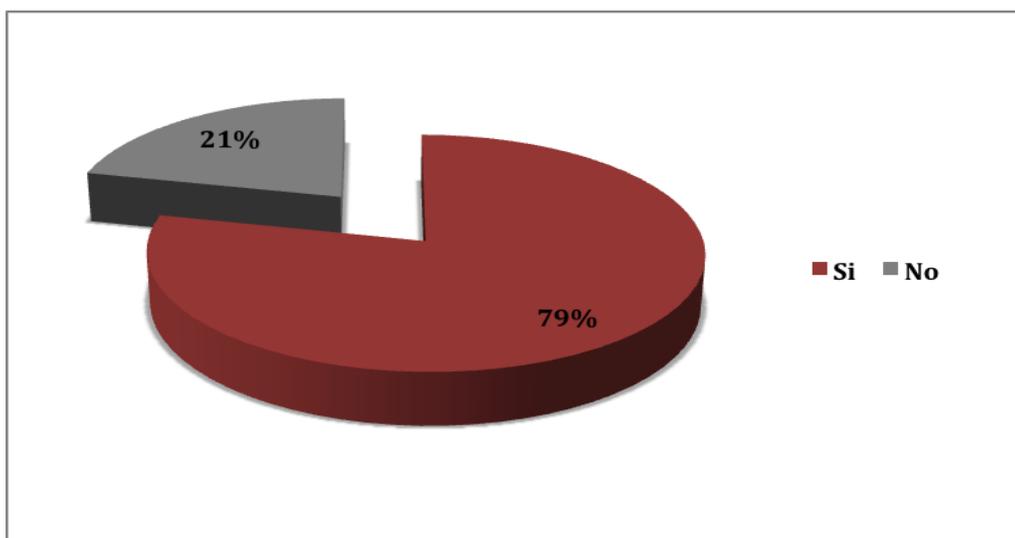


Figura 20. Conocimiento acerca de que si los dueños de los restaurantes solicitan platos que contengan arroz cuando van a un restaurante

En la figura se observa que el 79% de los encuestados solicitan platos que contengan arroz cuando van a un restaurante mientras que el 21% prefiere comer platos que no contengan arroz.

5. ¿Con quién va a un restaurante generalmente?

Esta última interrogante se enfoca en conocer cuántas personas son las que van a un restaurante en una sola visita, lo que ayuda a estimar la posible demanda diaria.

Tabla 27
Forma en que los encuestados van a los restaurantes

Opciones	Cantidades	Porcentaje
Familia	138	38%
Amigos	73	20%
Pareja	89	24%
Solo	65	18%
Total	365	100%

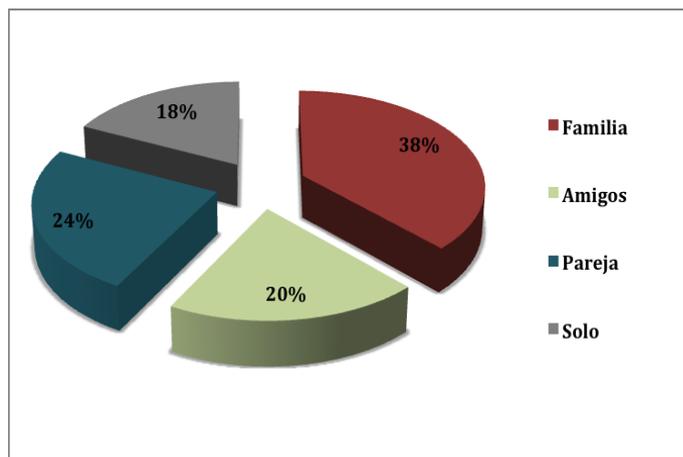


Figura 21. Forma en que los encuestados van a los restaurantes

De acuerdo a la figura, el 38% de los encuestados va a un restaurante en familia; el 24% va a un restaurante con su pareja; el 20% con los amigos y el 18% generalmente va a un restaurante solo.

2.5 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a compradores

La encuesta que tenía por objetivo establecer una visión global del mercado de arroz y saber el nivel de aceptación de su propuesta para la realización de futuras estrategias, presenta los siguientes resultados y por ende el respectivo análisis.

Los dueños de los restaurantes compran arroz, en una cantidad de 300 libras por semana lo que equivale a tres quintales de arroz aproximadamente. A su vez, durante ese proceso de compra consideran al precio como el atributo más importante al momento de realizar la transacción.

Por otro lado, el arroz que compran actualmente no satisface sus expectativas en lo referente a la calidad, lo que permite analizar que este nivel de insatisfacción en la demanda se convierte en una gran oportunidad para la Piladora Sarmiento. Así también, dentro de las empresas o piladoras que le distribuyen el arroz están las mayoristas ante lo que se debe destacar que en variadas ocasiones estas mayoristas se suplen del producto en la

Piladora Sarmiento o demás piladoras, situación que los dueños de los restaurantes desconocen.

Además, los encuestados destacan que sus distribuidores no se encuentran dentro del sector o la localidad, por lo que si su distribuidor no cumple con los pedidos optan por buscar a otra persona. Estas personas le venden el arroz a los dueños de los restaurantes a un precio de \$40 - \$45 y no le dan crédito al momento de la compra.

Bajo estas circunstancias la propuesta de este plan de negocio es un arroz de calidad a un precio de \$42 el quintal con un crédito de 7 días, cuya planteamiento goza del total apoyo por parte de los encuestados lo que conlleva a estimar una demanda ascendente y fundamentar la importancia del proyecto.

Como parte de este plan a los compradores les gustaría conocer del producto mediante whatsapp, lo cual se tomará muy en cuenta cuando se lleva a cabo la publicidad del mismo. A su vez, en lo que se refiere a las promociones a ellos le gustaría que se haga descuentos por comprar más de un quintal de arroz , punto que también hay que tomar en cuenta en las estrategias de promociones.

2.5.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta a consumidores

La encuesta a consumidores que tenía por objetivo analizar sus frecuencias de visita a un restaurante, gustos, preferencias y demás elementos que permita tener una visión global de la demanda de estos establecimientos de comida, presenta los siguientes resultados y por ende el análisis respectivo.

Las personas van más de 3 veces al mes a un restaurante, generalmente de comida tradicional, lo que conlleva a analizar que la empresa debe considerar este tipo de restaurantes como sus compradores potenciales ya que son los más visitados por los consumidores.

A su vez, de los dos sectores beneficiados en este plan de negocio, las personas van a comer con mayor frecuencia al sector de la Alborada, tal situación hace que se delimite aún más a los compradores potenciales, es decir restaurantes de comida tradicional que se encuentren en el sector de la

Alborada ya que al tener mayor demanda son quienes van a requerir del producto. Tal inferencia se apoya en que los consumidores cuando van a un restaurante solicitan platos que contenga arroz.

Por otra parte, al momento de ir a un establecimiento de comidas las personas generalmente lo hacen en familia, lo que indica que estos negocios tienen una cantidad considerable de visitas diarias. Por consiguiente, en base a todo lo expuesto se sustenta con la encuesta a consumidores que se proyecta una gran demanda de este producto por lo compradores quienes lo adquirirán por satisfacer a sus consumidores.

2.6 Análisis externo

2.6.1 Análisis Pesta

De acuerdo a Martínez (2012) se puede manifestar que:

Las estrategias no puede surgir de la nada, por lo que deben responder al entorno de la empresa o negocio, permitiendo fundamentar la importancia de llevar a cabo un análisis de la situación actual del entorno en el que se desarrolla la sociedad, involucrando a su vez a los factores externos. (p.38)

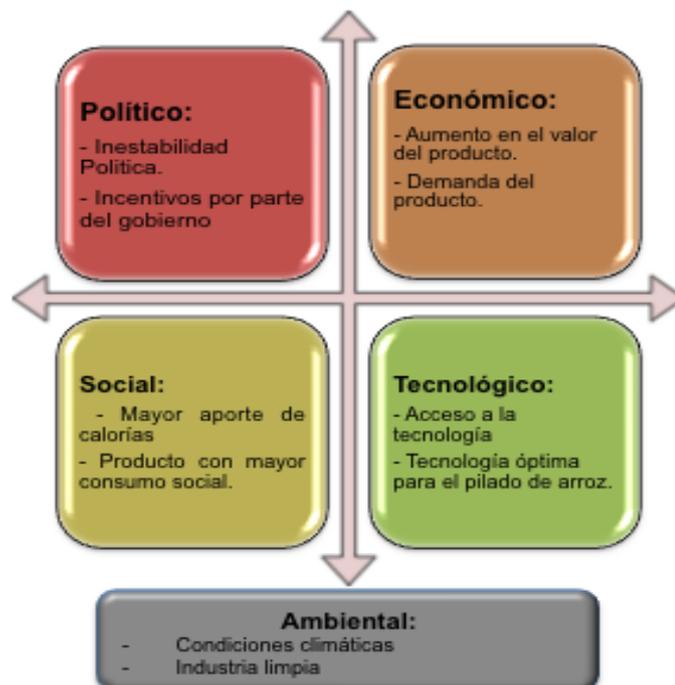


Figura 22. Análisis PESTA

- **Factores Políticos**

Tomando como referencia al Ministerio de Industrias y Productividad (2016) se puede manifestar que en relación a las demás naciones latinoamericanas, la estabilidad política del Ecuador ha sido su principal carta de presentación que incentiva a los inversionistas extranjeros a inyectar capital en el país. Por citar un ejemplo, Wei Songfan presidente de la firma china Mantone presentó formalmente el interés de montar una planta en Ecuador, para ello pidió desarrollar en equipo con el Ministerio de Industrias y Productividad, un estudio de mercado para establecer los tipos de productos a fabricar en base a la demanda regional y local; debido a que la planta se transformaría en un foco de producción para abastecer mercados en Perú, Venezuela, Colombia y Bolivia inicialmente.

A su vez, según Bolaños (2016) el gobierno ha brindado incentivos y herramientas al sector privado mediante leyes como el Código Monetario y Financiero, Código de la Producción y la Ley de Alianza Público-Privada para promover la inversión, lo cual favorece a la empresa objeto de estudio ya que la misma pertenece a este sector respectivamente.

Así también, se destaca que el 24 de mayo de 2017 se registró un cambio de gobierno en Ecuador tras 10 años de gestión del presidente Rafael Correa y su proyecto de Revolución Ciudadana, teniendo como nuevo gobernante a Lenin Moreno quien pertenece al mismo partido del presidente saliente. Por lo que, tal situación afecta a la estabilidad política ya que en las pasadas elecciones del mes de abril se pudo evidenciar que la mitad de la población ecuatoriana no está de acuerdo con la continuidad de gobierno; sin embargo no se pueden realizar especulaciones y solo queda esperar para poder evidenciar los cambios que va a tener el país con Lenin Moreno como presidente (Pineda, 2017).

Por otro lado, como parte de este factor político y refiriéndose directamente al plan de negocios, se puede manifestar tomando como referencia a Chon (2016) que el mercado arrocero ecuatoriano ha vivido cambios importantes durante los últimos años basados principalmente en la reducción de la productividad en el campo que generan una considerable baja de los inventarios, incremento de precios internos, reducción y/o

pérdida de las exportaciones e incentivo al contrabando de origen peruano, situación que se modifica durante la época de cosecha nacional. Por lo que, ante dicha situación han sido varios los esfuerzos del gobierno a través de incentivos para este sector como la multiplicación de semillas certificadas y entrega de kits de insumos para el control de plagas a las distintas asociaciones de productores del litoral ecuatoriano, lo que ha permitido en un promedio de 20% el incremento de la producción del arroz en Ecuador.

Además, es preciso destacar que con estos programas se han beneficiado un 60% de los arroceros del país, que están ubicados principalmente en las provincias del Guayas y Los Ríos. En Ecuador se cultivan al año unas 240.000 hectáreas de arroz (160.000 en la cosecha de invierno y 80.000 en la de verano) y tienen una producción de alrededor de cuatro toneladas por hectárea, ante lo que el gobierno se preocupa por apoyar este sector que antes presentaba muchas falencias a pesar de ser uno de los más importantes y generadores de ingreso en el país (Barona, 2017).

- **Factores Económicos**

De acuerdo a Barona (2017) actualmente el precio referencial del saco de 200 libras de la gramínea está en 34 dólares, pero se comercializa en el orden de los 44 dólares por la alta calidad, lo que le asegura una importante rentabilidad al productor. Esto se ha podido lograr gracias al apoyo brindado por parte del gobierno lo que ha traído consigo que se puede producir un grano de calidad que beneficia tanto al dueño del negocio como a los consumidores.

Por otro lado, en lo referente a la demanda de este cereal se menciona que un ecuatoriano come en promedio 53,2 kilogramos de arroz al año, eso equivale a 117,04 libras por habitante. El alto consumo de este grano lo coloca como una de las principales plantaciones por hectáreas y convierte al sector arrocero en uno de los mayores contribuyentes al Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, con el 9,1% de participación (Alvarado, 2016).

Así también, según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2016) las mayores provincias con superficie agropecuaria se encuentran en la región Costa, concretamente en las provincias de Manabí,

Guayas, Los Ríos y Esmeraldas. En la provincia del Guayas se concentra la mayor producción de caña de azúcar con 6,049,974 toneladas métricas (73.31%) y arroz con 968,168 toneladas métricas (66.84%); Esmeraldas destaca por la producción de palma africana con 1,711,585 toneladas métricas (48.76%); y en Los Ríos se encuentra la mayor producción de maíz duro seco con 835.604 toneladas métricas (54.38%). Todo esto se puede evidenciar a continuación en la siguiente figura.

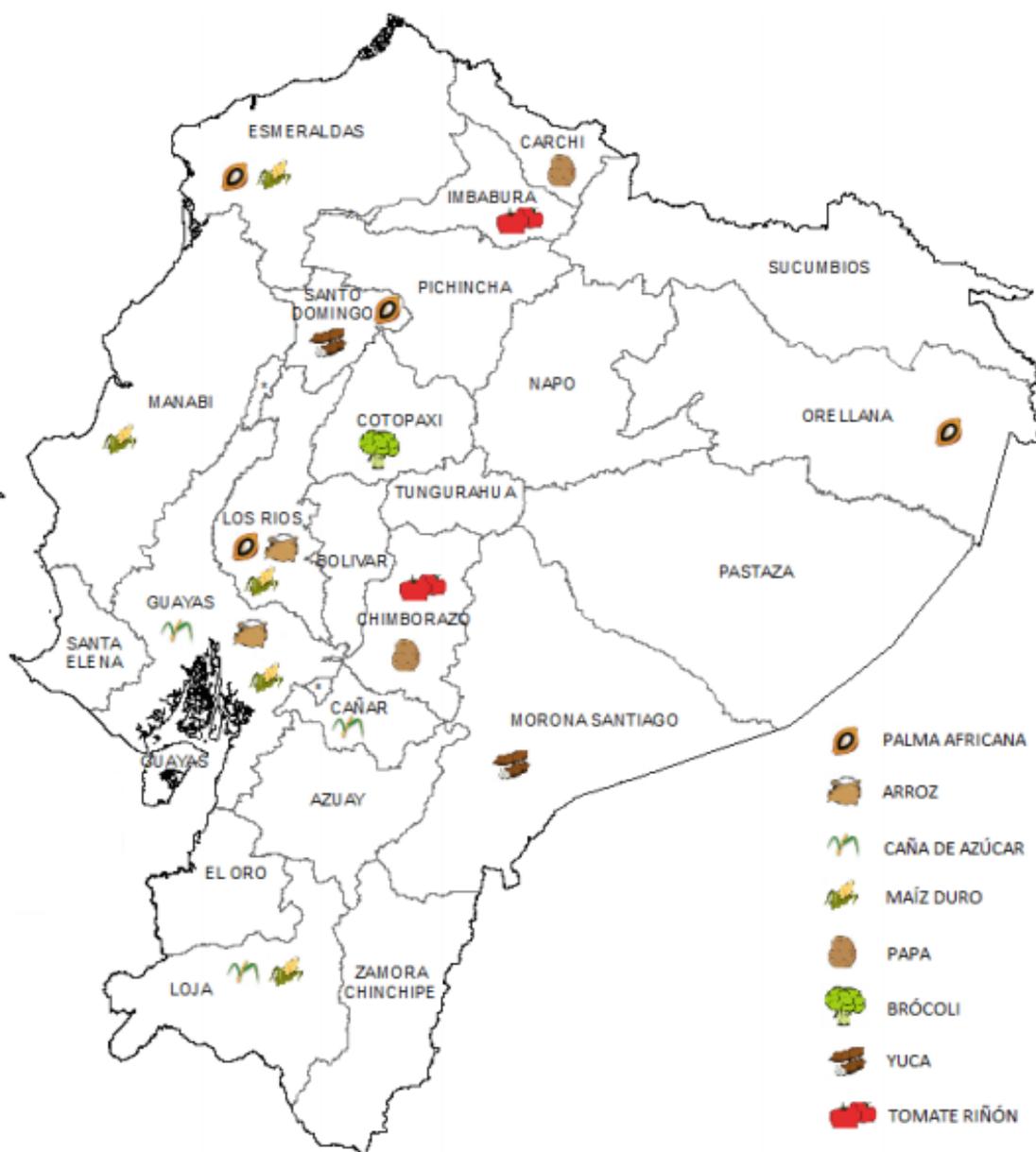


Figura 23. Producción en Ecuador por provincia. Tomado de: Perfil sectorial de agroindustria 2016, recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-AGROINDUSTRIA.pdf>

- **Factores sociales**

Según Gottau (2015) el arroz es un alimento muy versátil, económico y nutritivo, sin embargo se desconoce sus reales propiedades o su aporte calórico, por lo que a continuación se muestra el análisis nutricional de una porción de arroz, equivalente a 3 cucharadas de arroz en crudo o una taza de arroz ya cocido.

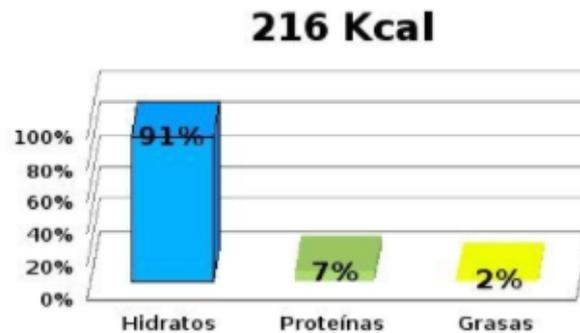


Figura 24. Análisis nutricional de una porción de arroz. Tomado de: Análisis nutricionales 2015, recuperado de: <https://www.vitonica.com/alimentos/analisis-nutricional-de-una-porcion-de-arroz>

Como se puede observar, el arroz no aporta muchas calorías y puede ser una excelente fuente de hidratos de carbono complejos, cuyo índice glucémico se puede reducir no pasándolo en la cocción o combinándolo con verduras crudas en ensaladas, carnes u otros alimentos. Por supuesto, se desconoce que en una sola porción de arroz se puede encontrar los micronutrientes como el potasio, fósforo, magnesio y ácido fólico. Es por esto que, si lo que se requiere es calorías, mismas que son muy importantes para el organismo, no solo debe consumirse arroz situación que pasa mucho en las familias ecuatorianas que vuelven a este cereal como el alimento principal de sus comidas, ante lo que se debe recordar que si no se lo combina de una manera correcta nutricionalmente puede llegar a ocasionar daños futuros en la salud (Gottau, 2015).

Otra indicador importante a mencionar en este factor es que el arroz es el producto con mayor consumo social a nivel de los ecuatorianos, lo cual se puede fundamentar tomando como referencia Toledo (2016) donde se menciona que el arroz el consumo de arroz fijado en los ecuatorianos,

quienes lo preparan en la merienda, en el almuerzo y a veces hasta en el desayuno. Además, con el incremento de restaurantes y de los establecimientos de comida tradicional en los centros comerciales, casas o en la calle, este cereal se ha vuelto trascendental en las gastronomía, el cual aporta con un 32,8% de energía, mientras que el pan aporta un 6,7% de energía, el aceite de palma un 5,2% y el pollo el 6,3%, porcentajes que se evidencian en la siguiente figura.

La figura permite sustentar que el arroz es el alimento de consumo diario que tiene mayor aporte de energía. Esto es una ventaja directa para este plan de negocio ya que el mismo se centra en la comercialización de este cereal a restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces.

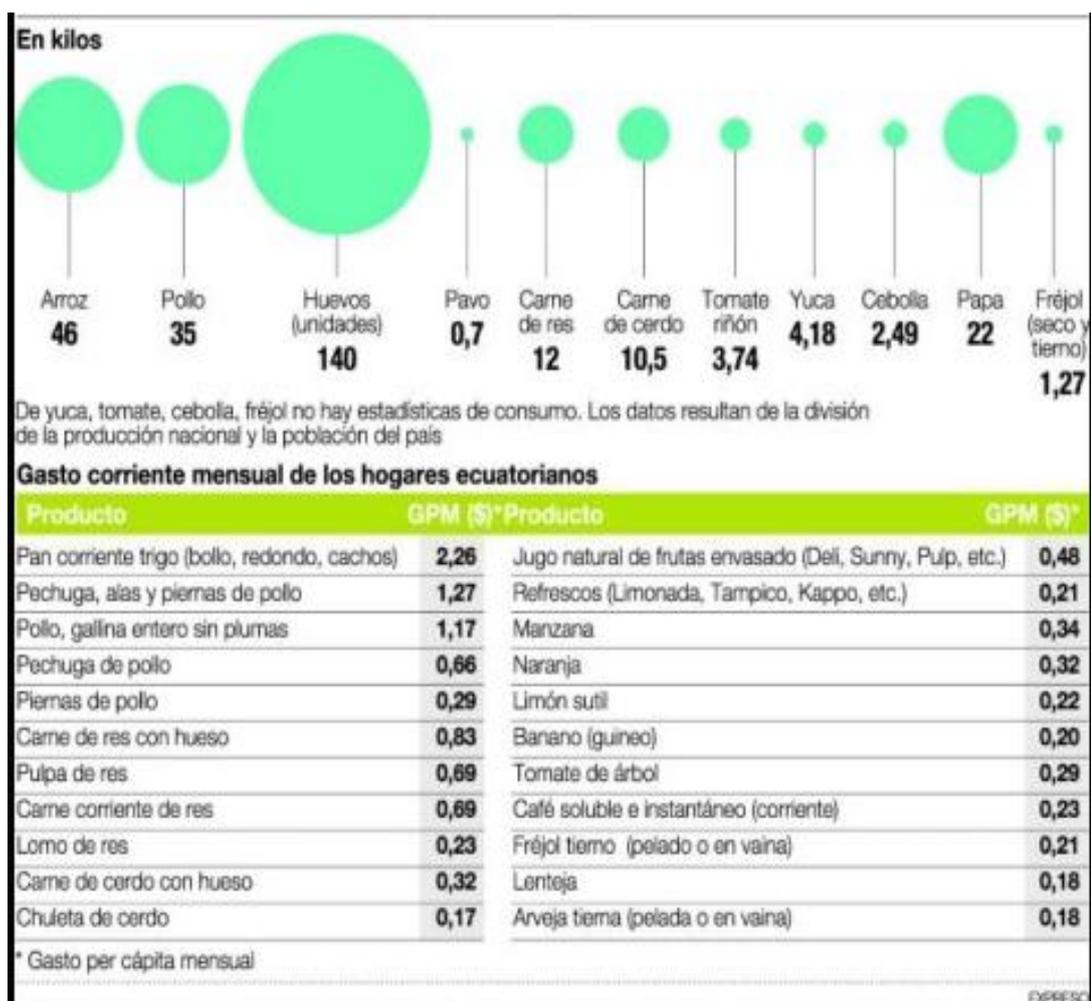


Figura 25. Consumo por persona al año. Tomado de: El arroz nuestro de cada día 2016, recupera de: http://www.expreso.ec/historico/el-arroz-nuestro-de-cada-dia-EYGR_6630713

- **Factores Tecnológicos**

Según el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información (2016) el acceso a las tecnologías de la información comunicación (TIC) constituye un derecho de todos los ciudadanos. Por ello, el Gobierno de la Revolución Ciudadana, a través del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, por medio del acceso al Internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país; sin embargo el desarrollo de la información y la tecnología en el país no solo es necesario para el crecimiento del sector industrial, familiar o empresarial, sino que debe servir también para mejorar la agricultura y la ganadería. Es por esto que, en la actualidad la tecnología avanza en la agricultura de manera que se puede observar máquinas que colocan fertilizantes solo en las áreas que lo requieren y tractores autodirigidos para siembra y fertilización (Escobar, 2016).

Dentro de ello también se puede mencionar que desde un computador o un celular, el agricultor ve en tiempo real todo el movimiento de sus máquinas en el campo y los mapas que genera cada área. Todos esos sistemas apuntan a usar menos la mano del hombre, porque además cada vez es más complicado contratar personal ya que mucha gente ha salido del campo (Escobar, 2016).

En lo que respecta a la tecnología para el pilado del arroz se destaca que existen ciertas máquinas actualmente que facilitan esta actividad, a tal punto que no se necesita de tanta mano de obra para ser ejecutada; sin embargo el costo de su adquisición es elevado por lo que muchas piladoras han optado por seguir trabajando manualmente aun cuando esto requiera mayor contratación de personal y por ende más tiempo en la producción del arroz. Asimismo, se ha creado aparatos tecnológicos para el almacenamiento de los granos secos trabajando bajo el principio de almacenamiento hermético que se denomina Cocoon, el cual está destinado para almacenar capacidades mayores; de esta forma se constituye en una opción viable para preservar la calidad de los productos agrícolas secos como el arroz, sin embargo este elemento también presenta un costo elevado y debido a esto no todas las empresas arroceras lo tienen (Valverde, 2016).

- **Factores ambientales**

De acuerdo a Javier Chon presidente de la Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador (2016) el 85% de los cultivos especialmente el arroz dependen del clima, por citar un ejemplo en las áreas rurales de Yaguachi o Daule, los arroceros cuando llueve tienen que esperar que bajen las aguas para retomar los sembríos y tener su primera cosecha, sin dejar de lado que cuando no llueve viene la sequía y la presencia de enfermedades por las variaciones climáticas que merman la producción en las principales zonas arroceras del país. Estas situaciones no se pueden controlar, ya que todo depende de la naturaleza y los arroceros no tienen planes de contingencia o demás factores que les permita afrontar un problema climático que ellos no esperaban y es ahí donde se generan los inconvenientes.

A su vez, como parte de los indicadores de los factores ambientales esta la industria limpia misma que en el Ecuador se encuentra a toda máquina para poder alcanzarla, para ello es esencial el apoyo de las empresas quienes deben concientizarse y unirse a la campaña de gastar menos agua y energía eléctrica. Se espera una aceptación y que con el paso del tiempo las compañías no solo piensen en su bienestar económico sino también en la parte ambiental del Ecuador y por ende del planeta (Chon, 2016).

Para finalizar con este ítem a continuación se muestra una matriz en donde se analiza cada uno de los indicadores que ya han sido detallados anteriormente, lo que permite determinar el impacto que estos tengan en el mercado y por ende visualizar el entorno externo, para ello se establecen las oportunidades y amenazas que se ven involucradas en este plan de negocio.

Tabla 28
Valoraciones para la matriz PESTA

VALORACIÓN	
0 - 5	POCO IMPORTANTE
6 - 10	IMPORTANTE
11 - 15	MUY IMPORTANTE

Muy Positivo	MP
Positivo	PO
Indiferente	IN
Negativo	NE
Muy Negativo	MN

Tabla 29
Matriz de valoración PESTA

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	P	O	N	E	N		
POLÍTICOS							
Inestabilidad política					1 5		A
Incentivos por parte del gobierno	1 5					O	
ECONÓMICOS							
Aumento en el valor del producto		1 3				O	
Demanda del producto	1 5					O	
SOCIALES							
Mayor aporte de calorías							A
Producto con mayor consumo social	1 5					O	
TECNOLÓGICOS							
Acceso a la tecnología		1 3				O	
Tecnología costosa para el pilado de arroz				1			A
AMBIENTALES							
Condiciones climáticas					1 5		A
Industria limpia		1 3				O	

Tabla 30
Matriz EFE aplicada al análisis PESTA

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidad			
50%			
1. Ayuda incentivos del gobierno	0,12	2	0,24
2. Aumento en el valor del producto	0,06	2	0,12
3. Demanda del producto	0,14	3	0,42
4. Producto con mayor consumo social	0,1	2	0,2
5. Acceso a la tecnología	0,07	2	0,14
6. Industria limpia	0,01	1	0,01
Amenaza			
50%			
1. Inestabilidad política	0,2	3	0,6
2. Mayor aporte de calorías	0,05	1	0,05
3. Tecnología costosa para el pilado de arroz	0,1	2	0,2
4. Condiciones climáticas	0,15	2	0,3
Totales	100%		2,28

3	Oportunidad o amenaza más importante
2	Oportunidad o amenaza importante
1	Oportunidad o amenaza menos importante

Por medio de esta tabla se muestran cada una de las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el análisis PESTA respectivo. A continuación se determina la oportunidad y amenaza más importante, importante y menos importante que se considera para la Piladora en base a los rangos determinados, a través de las siguientes figuras.

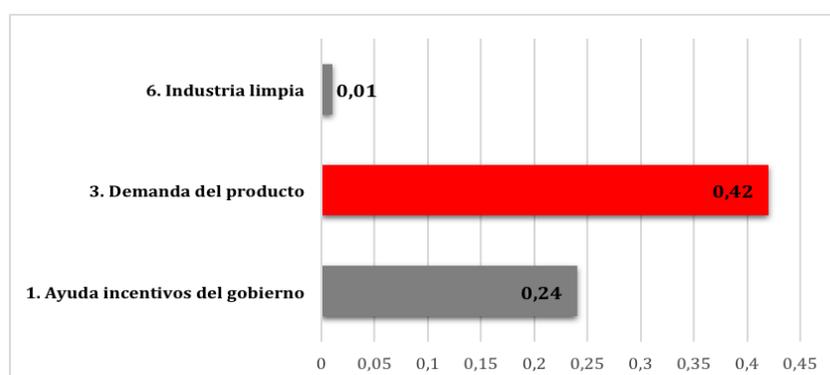


Figura 26. Oportunidades del entorno basadas en el análisis PESTA

Por medio de este gráfico se puede observar las oportunidades que tuvieron los rangos más altos, en donde jerárquicamente la oportunidad más importante es la demanda del producto lo cual permite fundamentar la factibilidad y viabilidad de este plan; luego la oportunidad que se ha considerado importante es la ayuda e incentivos del gobierno y por último la oportunidad menos importante es la industria limpia respectivamente.

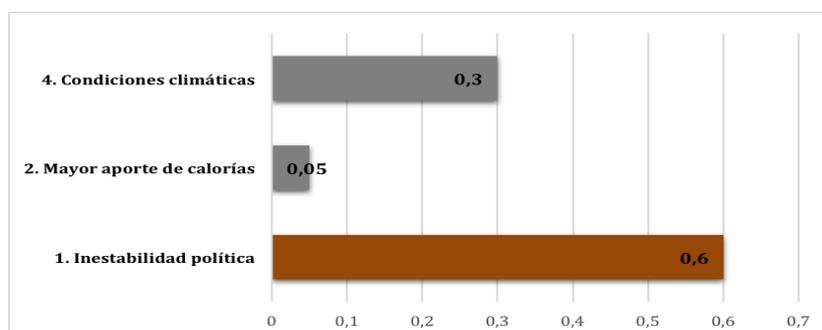


Figura 27. Amenazas del entorno basadas en el análisis PESTA

En este gráfico se puede observar que la amenaza más importante es la inestabilidad política; luego como amenaza importante está las condiciones climáticas y por último como menos importante se encuentra el mayor aporte de calorías. Como información relevante se menciona que las condiciones climáticas no se las considera como la amenaza más importante, ya que de presentarse lluvias muy fuertes la piladora puede optar por comprar la materia a otras empresas y así producir el arroz envejecido, es decir que por el clima no se vería afectada sus ventas ni se tendría clientes insatisfechos por la escases del producto. Además, en el caso de que no hayan lluvias muy fuertes en determinado año entonces la piladora puede tomar la decisión de producir directamente el arroz envejecido.

2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

En este ítem se analiza la competencia que existe en el mercado para la Piladora Sarmiento, siendo la empresa objeto de estudio en esta investigación. De tal manera, a continuación se describe información de la empresa Arrocesa y Sylvia María que son considerados como la competencia principal ya que también producen arroz envejecido, esta información está dada en base a indicadores de precio y calidad para posteriormente llevar a cabo una matriz de grupos estratégicos.

❖ Piladora Arrocesa

Arrocesa S. A. inició sus operaciones en el 2004 en la comercialización de arroz y desde entonces ha venido teniendo un crecimiento sostenido en el tiempo. Esto se ha logrado debido a la perseverancia de sus fundadores y a la buena toma de decisiones. Por lo que se consideran como una organización que cada año reinvierte en el negocio porque se confía en el mismo y se visualiza los giros del mercado, llevando a cabo estrategias que lleven a un mejor futuro a los empleados y sus familias y por supuesto que los clientes siempre obtengan un producto de excelente calidad a un precio justo, está ubicada en Km 19.5 Vía Duran-Yaguachi (Arrocesa, 2017).

Entre los productos que oferta al mercado se puede mencionar al arroz envejecido, arroz natural, arroz lira y el arroz conejo; todos con un precio

competitivo en el mercado pero que no supera las expectativas en comparación con la Piladora Sarmiento (Arrocesa, 2017).

En lo referente a la calidad ARROCESA S.A. se compromete a generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la prevención de eventos que puedan afectar la calidad e inocuidad de sus productos, la salud y seguridad de su personal y demás partes interesadas, a través de la identificación, evaluación y control del riesgo; logrando sus objetivos por medio de su personal capacitado y la generación de productos y servicios sujetos a los requisitos legales y regulatorios vigentes, garantizando la satisfacción y confianza de los clientes y a la colectividad en general. De tal manera, esta entidad basa sus objetivos de calidad en cinco pilares fundamentales:

Producto:

Cumplir con las medidas preventivas y de control del producto.

Establecer normas o especificaciones de condicionamiento de cosecha durante la recepción de materia prima.

Mantener una graduación controlada de los equipos electrónicos durante el pilado.

Envasar en lugares libres de contaminación y en empaques adecuados.

Clientes:

Satisfacer las necesidades de los clientes, así como sus expectativas actuales y futuras, proporcionándoles en todo momento productos y servicios de alta calidad.

Mantener la confianza del consumidor en los productos, mediante la implantación de programas para la evaluación y mitigación de Riesgos.

Mediante la identificación proactiva y un manejo eficiente de los riesgos e incidentes en materia de inocuidad de los alimentos asociados con los productos, procesos y tecnologías.

Colaboradores:

Fomentar la identificación, el compromiso y participación de los trabajadores y colaboradores con los valores de la cultura de empresa, mediante la formación, la comunicación, y el desarrollo de sus capacidades para conseguir la excelencia y mejora continua de los procesos.

Concienciar a los trabajadores para que asuman la inocuidad de los alimentos como una máxima en todas sus operaciones.

Proveedores:

Promover la colaboración con los proveedores, basándose en la comunicación y el entendimiento, con el fin de asegurar la inocuidad de las materias primas, ingredientes y envases, así como establecer un servicio seguro, eficaz y de alta calidad para todos (Arrocesa, 2017).

❖ Piladora Sylvia María

En 1989 se creó la piladora Sylvia María con la finalidad de comercializar sus productos en el sector mayorista. Con el transcurso del tiempo se implementó rigurosos controles de calidad en la recepción, secamiento y molinería de granos. En el año 2001, se ingresa al primer autoservicio con el afán de demostrar que es una compañía seria, en donde la confianza es el principal activo, la empresa cambia de razón social a PRODUCTOS DEL AGRO SYLVIA MARIA S.A. - AGROSYLMA S.A. La entidad está ubicada en Km 21 vía Durán – Yaguachi (Agrosylma, 2017).

Actualmente, Agrosylma es una de las piladoras más modernas implementando constantemente tecnología innovadora en todos sus procesos buscando mejorar la calidad de sus productos. Por lo que, son el reflejo de la confianza depositada de los clientes y proveedores que se han familiarizado con la marca Sylvia María (Agrosylma, 2017).

Entre los productos que comercializa se puede mencionar al arroz Sylvia María, arroz canilla gigante, arroz supremo y arroz envejecido. Todos estos productos son elaborados bajo determinados estándares de calidad por parte de la empresa, tratando siempre de satisfacer a la demanda, misma

que se siente satisfecha con los demás tipos de arroz pero no en gran medida con el arroz envejecido, el cual la Piladora Sarmiento lo produce de una forma que supera las expectativas del comprador y por ende del consumidor. Con respecto al precio se encuentra en competencia con las demás piladoras, afirmando que el valor del producto es en base a la calidad del arroz que se oferta (Agrosylma, 2017).

Después de la información descrita de cada una de las piladoras consideradas competencia por la empresa Sarmiento, a continuación se va a observar la matriz de grupos estratégicos, misma que de acuerdo a Ruiz (2014) “En esta matriz se analizan y evalúan aquellas entidades rivales, las cuales tienen enfoque y posiciones competitivas parecidas en el mercado”. (p.23)

Tabla 31
Matriz de grupos estratégicos

Criterios	Piladora Sarmiento	Piladora Arrocesa	Piladora Sylvia María
Gestión de los procesos	5	4	3
Precios	5	4	4
Agresividad en la política de precios	5	4	3
Imagen de la empresa	5	5	5
Experiencia de sus trabajadores	5	5	5
Normativas de calidad	5	5	4
Calidad del producto	5	5	4
Diferenciación del producto	5	4	4
Nivel de influencia en el mercado	5	4	4

Indicadores de evaluación:

1= Muy mala

2= Mala

3= Regular

4= Buena

5= Muy buena

Para estimar la evaluación de la matriz de grupos estratégicos se ha considerado la información que se detalló antes de la matriz y así poder asignar una calificación realizando un análisis comparativo. Por consiguiente, se menciona que luego de dicho análisis la Piladora Sarmiento en comparación con las demás arroceras obtiene los resultados más altos, situación que se va a seguir sustentando a lo largo del desarrollo de este plan de negocios ya que es algo muy positivo para la entidad.

2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

En base a Cela (2010) se puede definir al modelo de las cinco fuerzas de Porter como:

Una herramienta esencial al momento de comprender la estructura competitiva de una organización. Se aclara que con esta herramienta de análisis eficaz y simple se puede identificar la competencia de una entidad, así como lograr entender en qué medida esta es susceptible de disminuir su capacidad de generar un beneficio. (p.17)

A continuación se observa un gráfico con las cinco fuerzas que comprende este análisis enfocado en la Piladora Sarmiento, la cual es la empresa objeto de estudio en este plan de negocio.

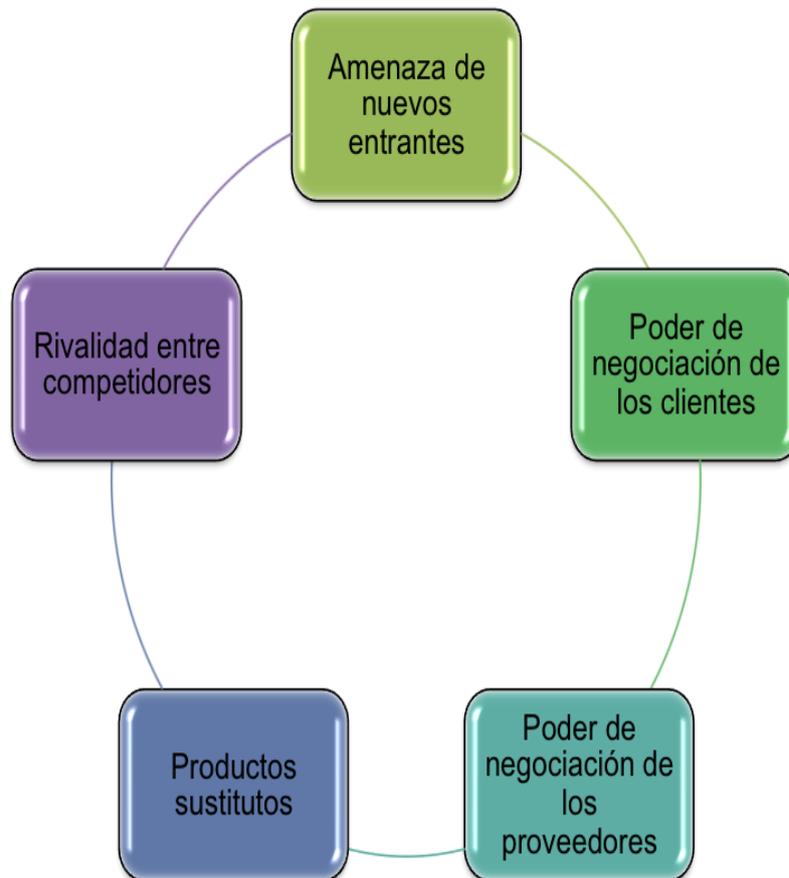


Figura 28. Las 5 fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Nivel medio

Tomando como fundamento el análisis de la situación actual que se llevó a cabo en la Piladora Sarmiento, se puede manifestar que actualmente salen al mercado nuevas marcas de arroz envejecido, cuyo producto es elaborado por piladoras que recién empiezan el negocio. Asimismo, se tiene el conocimiento que existen proyectos basados en la creación de nuevas piladoras. A pesar de ello, se considera esta amenaza en un nivel medio ya que las arroceras que recién comienzan abarcan el mercado de mayoristas, minoristas o corporativo y no realizan entregas directas a restaurantes, que es el segmento a implementar en este plan de negocio. A su vez, para aquellas piladoras que se están en proyecto se diseñarán estrategias que ayuden en el caso de que estas empresas decidan apostar también por el

mismo target de negocio, sin dejar de lado que si esto sucede la Piladora Sarmiento ya tendrá posicionamiento en el mercado.

- **Poder de negociación de los clientes:** Nivel medio

Esta fuerza de Porter tiene un nivel de amenaza medio, ya que por un lado es alta, desde el perspectiva del comprador, puesto que en el mercado existen varias empresas que ofertan arroz envejecido entonces ellos van a adquirir el que mejor les convenga desde el punto de vista económico, teniendo así el poder de negociación.

Por otro lado, esta fuerza tiene un nivel de amenaza baja desde la perspectiva de la empresa al incorporar el plan de negocio, situación que se sustenta por las siguientes razones: la Piladora Sarmiento maneja precios totalmente accesibles para el comprador. Por otra parte, en las encuestas se determinaron rangos de precios a pagar por el producto, para saber si las personas estaban de acuerdo con la cantidad que se le estaba estimando al quintal de arroz entregado directamente en el restaurante, de lo cual se obtuvo respuestas totalmente favorables.

Todo esto sin dejar de lado que dentro de las políticas de la empresa para este nuevo segmento está el entregar el arroz dando un crédito de siete días para pagar, lo cual lo vuelve aún más beneficioso para el comprador. Se menciona también que las otras piladoras que ya tienen años en el mercado se les hace difícil competir, puesto que sus precios por el producto son un poco más elevados y el nivel de calidad del arroz envejecido está en proceso de mejora, lo que hace que los clientes no tengan poder de negociar y opten por la arrocera que les brinde más beneficios y que por supuesto les entregue el producto directamente en el caso de los restaurantes.

Luego de lo expuesto, se analiza que al existir una amenaza alta y por otro lado una baja, se estima una fuerza de nivel medio.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Nivel bajo

Se analiza que esta fuerza de Porter tiene un nivel de amenaza bajo, debido a que la Piladora Sarmiento tiene algunas empresas que le proveen el arroz en cáscara para convertirlo en envejecido, de esta forma si tiene desventajas con alguna puede cambiar fácilmente de proveedor. Además,

aunque genera más trabajo y costos la entidad objeto de estudio también puede producir el arroz en cascara y luego a envejecido, es decir que en algún momento si desea ya no tendría proveedores

- **Productos sustitutos:** Nivel medio

Los productos sustitutos del arroz específicamente de aquel que se consume en los restaurantes, puede ser el fréjol con el cual se preparan menestras, también el plátano con el que se hace patacones o los legumbres con los que se realizan ensaladas. Se los considera productos sustitutos ya que por citar un ejemplo se podría preparar un menú compuesto por carne y patacones o carne y ensalada obviándose el arroz. Sin embargo, se lo considera como una amenaza de nivel medio puesto que en ítem anteriores ya se manifestó y sustentó que el ecuatoriano casi siempre acompaña sus comidas de arroz e ingiere la menestra, patacones o ensaladas como un aditivo sin que falte el arroz.

- **Rivalidad entre competidores:** Nivel medio

Los competidores de la Piladora Sarmiento ya se han mencionado en ítems anteriores, siendo estos la Piladora Arrocesa y Sylvia María, tal situación permite a continuación establecer las fortalezas y debilidades de estas organizaciones a través de un análisis sectorial por medio de la Matriz EFI enfocado a cada entidad. En primer lugar se analiza a la Piladora Arrocesa.



Figura 29. Logotipo de la Piladora Arrocesa. Tomado de: Página oficial de Arrocesa 2017, recuperado de: <http://arrocesa.com/>

Tabla 32
Análisis sectorial de la Piladora Sarmiento a través de la matriz EF

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Falta en cumplimiento de plazo	0,1	1	0,1
2. Baja inversión en publicidad	0,01	2	0,02
3. Costos operativos altos	0,19	2	0,38
4. Precios más elevados	0,05	2	0,1
5. Falta de una mejor atención al cliente	0,05	1	0,05
6. Nivel de influencia en el mercado	0,1	2	0,2
Fortalezas		50%	
1. Imagen de la empresa	0,15	4	0,6
2. Gestión de los procesos	0,01	3	0,03
3. Talento humano calificado	0,1	4	0,4
4. Calidad del producto	0,01	3	0,03
5. Diferenciación del producto	0,1	3	0,3
6. Experiencia en el mercado	0,13	3	0,39
Totales	100%		2,6

Calificación entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

El análisis respectivo que se puede realizar después de esta matriz, es que teniendo una calificación de 2,60 la Piladora Arrocesa se encuentra en condiciones adecuadas, debido a que el factor más importante de fortaleza es la imagen de la empresa y la debilidad más importante son los costos operativos altos que manejan. Por lo tanto, puede enfrentar el ambiente interno de una forma adecuada, apoyándose en las fortalezas las cuales le permiten confrontar sus debilidades. Todo esto también se sustenta ya que el índice total es mayor a 2,5 estos datos se muestran en los siguientes gráficos.

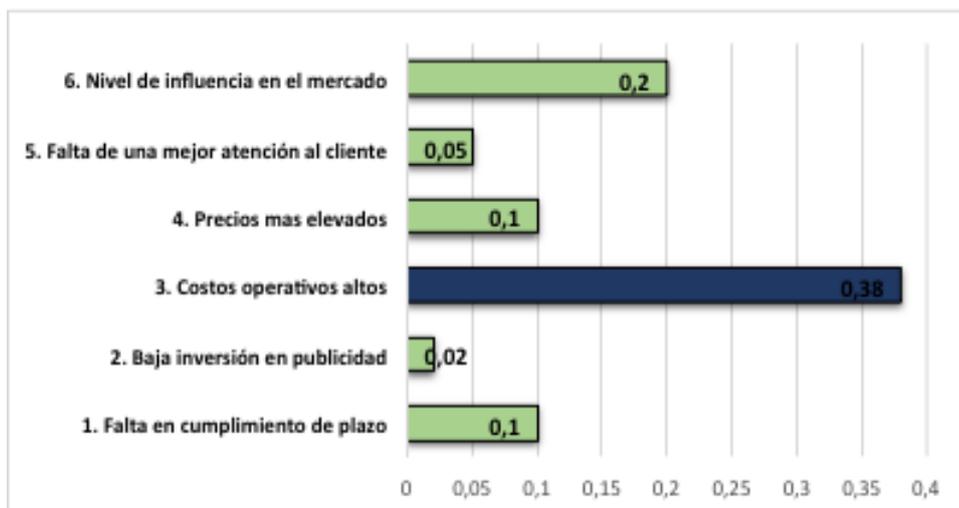


Figura 30. Debilidades de la Piladora Arrocesa establecidas por rango

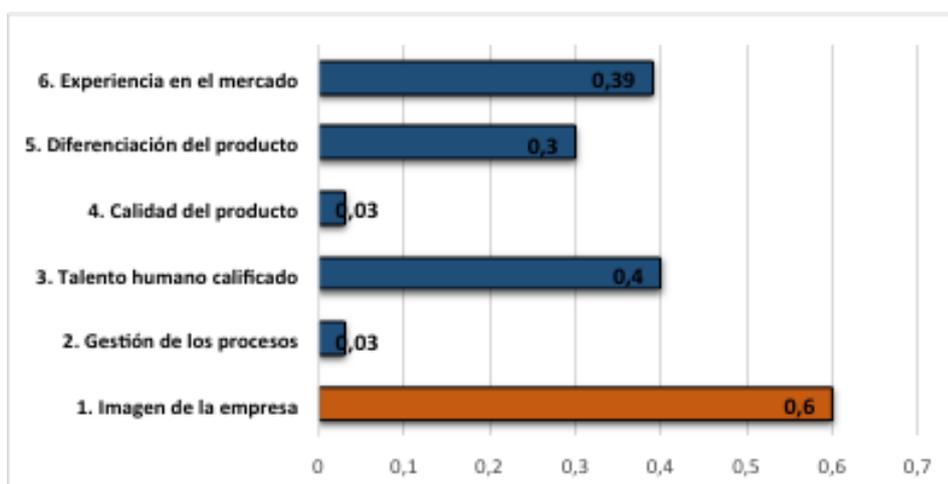


Figura 31. Fortalezas de la Piladora Arrocesa establecidas por rango

A continuación se analiza la Piladora Sylvia María



Figura 32. Logotipo de la Piladora Sylvia María.
Tomado de: Página oficial de Sylvia María 2017,
recuperado de: <http://www.agrosylma.com/>

Tabla 33
Análisis sectorial de la Piladora Sylvia María a través de la matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Gestión de procesos	0,19	2	0,38
2. Baja inversión en publicidad	0,01	2	0,02
3. Agresividad en la política de precios	0,1	1	0,1
4. Precios más elevados	0,05	2	0,1
5. Falta de una mejor atención al cliente	0,05	1	0,05
6. Nivel de influencia en el mercado	0,1	2	0,2
Fortalezas		50%	
1. Imagen de la empresa	0,1	3	0,3
2. Cumplimiento de plazos	0,15	4	0,6
3. Talento humano calificado	0,1	3	0,3
4. Calidad del producto	0,01	4	0,04
5. Diferenciación del producto	0,01	4	0,04
6. Experiencia en el mercado	0,13	3	0,39
Totales	100%		2,52

En el caso de esta Piladora se obtuvo un resultado de 2,52 lo que indica que también está en condiciones adecuadas, dicha entidad tiene como fortaleza más importante el cumplimiento de plazos en lo referente a la entrega del arroz a sus clientes y su debilidad más importante es la gestión de procesos. Tal situación permite manifestar que la Piladora Sylvia María puede afrontar el ambiente interno de manera adecuada, esto conlleva a determinar que en base a todo lo expuesto el nivel de amenaza es medio. Los datos descritos se evidencian en los siguientes gráficos.

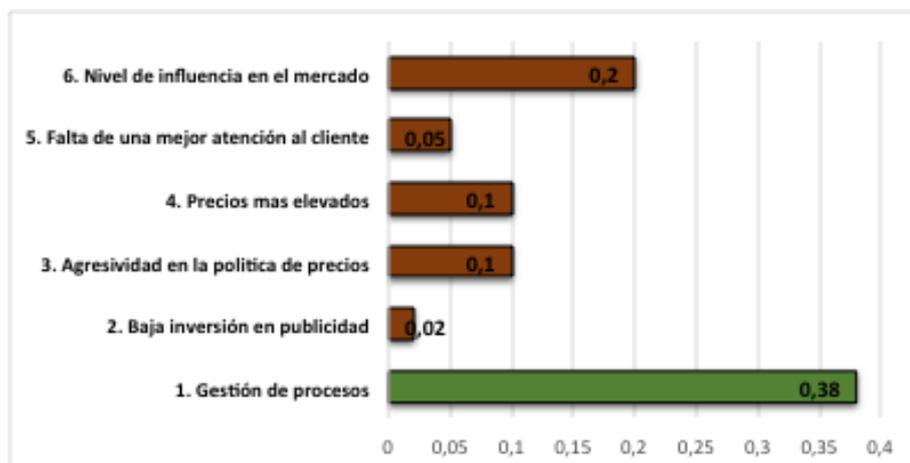


Figura 33. Debilidades de la Piladora Sylvia María establecidas por rango

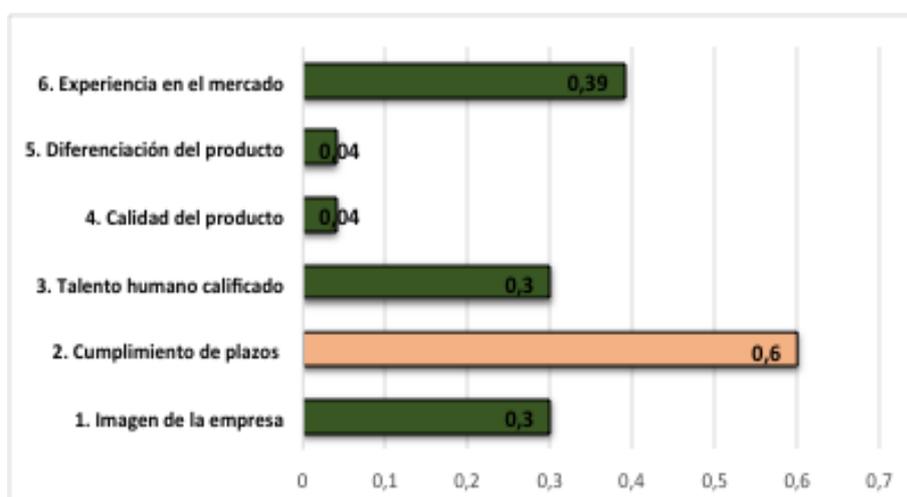


Figura 34. Fortalezas de la Piladora Sylvia María establecidas por rango

2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global

Tomando como referencia los resultados que se obtuvo en la encuesta y otras fuentes de información, se procede a determinar la demanda global y potencial para la Piladora Sarmiento utilizando las siguientes fórmulas. Es así que, de acuerdo a las N obtenida en las encuestas en la zona norte de Guayaquil hay 1650 restaurantes en lo que se refiere a los sectores de Sauces y la Alborada específicamente, lugares hacia los cuales está dirigido este plan de negocio.

De acuerdo al análisis de la muestra encuestada, de los 1650 restaurantes, el 6% no compra arroz, esto hace que la demanda se reduzca a:

$$1650 * 0,06 = 1551$$

Por otro lado, en lo que respecta a la pregunta número diez de la encuesta, la cual se basaba en saber si los dueños de los restaurantes comprarían arroz de excelente calidad a un precio de \$42 dólares con crédito de 7 días, tuvo una aceptación del 94%, de tal manera la demanda real es la siguiente:

$$1551 * 94 = 1458 \text{ Demanda real}$$

❖ Análisis de la demanda

De acuerdo a Avilés (2010) se define a la demanda como “Aquello que expresa las preferencias y actitudes de los consumidores por servicio, artículo o mercancía”. (p.45)

Por consiguiente, en primera instancia se analiza la demanda en función de los precios, ya que el arroz envejecido es ofertado por algunas piladoras. En el caso de la Piladora Sarmiento tiene identificado dos empresas principales que también forman parte de su mercado, estas son Arrocesa y Sylvia María, de las cuales a continuación se muestra la comparación de precios respectiva.

Tabla 34
Demanda en función de precios

Empresa		Lugar		Precio
Piladora Sarmiento	Vía	Durán	–	\$42
	Yaguachi			
Piladora Sylvia María	Vía	Durán	–	\$45
	Yaguachi			
Piladora Arrocesa	Vía	Durán	–	\$44
	Yaguachi			

De lo que se observa en la tabla la Piladora Sarmiento al momento de hacer la entrega directa a los restaurantes vende el arroz a \$42 el quintal. Sin embargo al momento de analizar la competencia se observa que la Piladora Sylvia María distribuye el arroz a \$45 aun cuando no realiza entregas directas, en el caso de Arrocesa el quintal cuesta \$44 y tampoco llega a cabo entregas directas a los negocios de restaurantes. Por otra parte, en lo referente a la demanda en función del ingreso, se destaca que como el

producto está dirigido a los dueños de restaurantes ellos están en el poder adquisitivo de comprarlo.

❖ Demanda histórica

En lo referente a la demanda histórica se enlista las principales piladoras que se encuentran en la ciudad de Guayaquil y a su vez se muestra la cantidad de quintales de arroz envejecido que han logrado vender por mes durante el periodo 2015 y 2016. Estos datos fueron recogidos de forma directa en la investigación de campo que se llevó a cabo en la misma ciudad, por lo que sus resultados son muy importantes para establecer las siguientes estimaciones y las proyecciones de demanda respectiva.

Tabla 35
Piladoras tomadas como muestra

o	Nombre Comercial	Dirección	Promedio de Venta mensual (Año 2015)	Promedio de Venta mensual (Año 2016)
1	Piladora China	Km 42.5 Vía a Daule	2200	2800
2	Portiarroz S.A	Km 3.5 Vía a Daule	3100	3300
3	Arrocera del Pacífico S.A	Km 26 Vía Samborondón	3300	2900
4	Piladora Don Antonio	Km 26 Vía Samborondón	2900	3300
5	Piladora Sylvia María	Km 21 vía Durán - Yaguachi	3400	3800
6	Piladora Arrocesa	Km 19.5 Vía Duran-Yaguachi	2600	2900
PROMEDIO			2916,67	3166,67

Datos del 2015

El número de piladoras principales y que venden arroz envejecido en la ciudad de Guayaquil son seis, las cuales se han tomado como muestra teniendo un promedio de venta de :

$2916,67 \times 6 = 17500$ quintales de arroz se han vendido en el mes.

$17500 \times 12 = 210000$ quintales de arroz se han vendido en el año.

Datos del 2016

$3166,67 \times 6 = 19000$ quintales de arroz se han vendido en el mes.

19000*12= 228000 quintales de arroz se han vendido en el año.

Tabla 36
Demanda histórica anual

Años	Demanda histórica anual	Demanda histórica mensual
2015	210000	17500
2016	228000	19000

❖ Proyección de la demanda

En este punto se pronostica la demanda futura a través de los datos históricos y los datos actuales, para de esta forma proyectar la demanda que se estima del arroz envejecido. Es por eso que, se aplica el método de tasa de crecimiento simple, puesto que según Tenemasa (2012) “Este tipo de método determina la obtención del pronóstico de la demanda en futuros períodos, todo esto con el objetivo de que la diferencia entre la demanda actual y la demanda real sea mínima respectivamente”. (p.56)

$$TCS = \frac{\Sigma \text{ tasa anual}}{n} = \frac{Y_2 - Y_1}{Y_1} * 100$$

Figura 35. Fórmula del método de la tasa de crecimiento simple

Donde

$$Y_2 = \text{Demanda 2016} \quad TCS = \frac{228000 - 210000}{210000} * 100$$

$$Y_1 = \text{Demanda 2015} \quad TCS = 9\%$$

Tabla 37
Datos para la proyección de la demanda

Años	Cantidad demandada	Tasa de crecimiento simple (TCS)
2015	210000	9%
2016	228000	9%

Se resalta que la ecuación de ajuste de la proyección presenta la siguiente forma:

$$Y = \frac{\text{DEMANDA DEL AÑO ACTUAL} * \text{TCS}}{100} + \text{Demanda año actual}$$

Los equivalentes son:

Y= Consumo aparente

TCS= Tasa de crecimiento simple

Tabla 38
Proyección de la demanda a diez años

Año	Demanda proyectada
2017	248.520
2018	270.887
2019	295.267
2020	321.841
2021	350.807
2022	382.380
2023	416.794
2024	454.305
2025	495.192
2026	539.759

El estudio de este plan de negocio se analiza a diez años, comenzando desde el 2017 hasta el 2026.

Tabla 39
Demanda proyectada

Año	Demanda anterior)	(Año	TCS (%)	Demanda proyectada
2017	228.000		9	248.520
2018	248.520		9	270.887
2019	270.887		9	295.267
2020	295.267		9	321.841
2021	321.841		9	350.807
2022	350.807		9	382.380
2023	382.380		9	416.794
2024	416.794		9	454.305
2025	454.305		9	495.192
2026	495.192		9	539.759

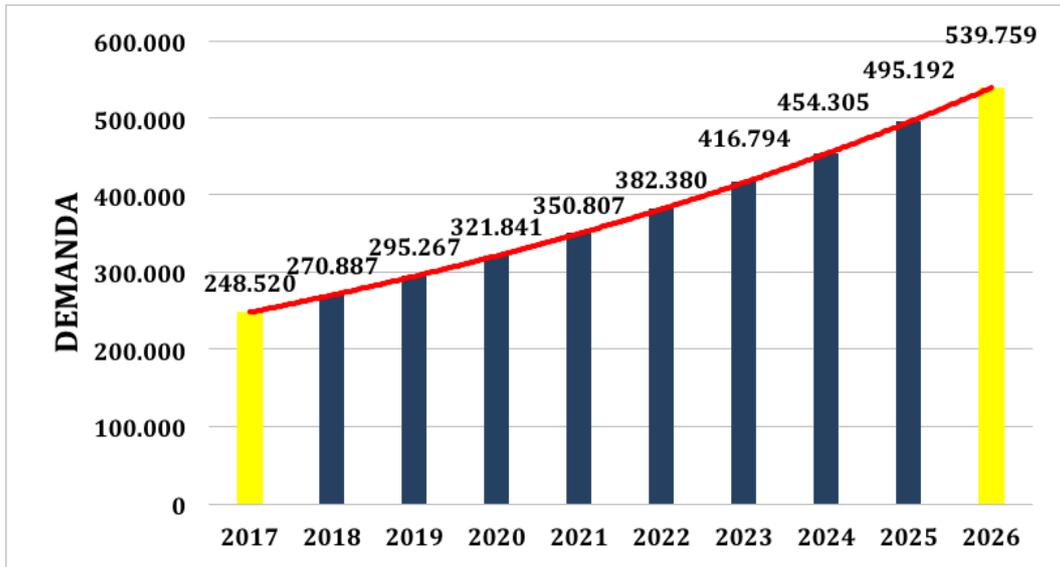


Figura 36. Demanda proyectada a diez años

❖ **Análisis de la oferta**

Según Avilés (2010) se puede definir a la oferta como “Fenómeno correlativo a la demanda, el cual se determina por las diferentes cantidades que los productores están dispuestos y aptos para ofrecer en el mercado” (p.67). De tal manera, varias son las piladoras que ofertan el arroz envejecido, sin embargo para este caso se realiza el análisis de la oferta en base a los datos de la Piladora Sarmiento. Por consiguiente, es preciso destacar que esta empresa logró la venta de 4300 quintales de arroz envejecido en el mes y 8900 quintales de arroz en el año. Dichas cantidades pertenecen a la distribución de este tipo de arroz en la región Sierra, ya que al no tener un histórico en la costa pues es un nuevo segmento, se ha decidido colocar el histórico de la sierra para llevar a cabo el estudio.

❖ **Oferta histórica**

Como ya se citó el ofertante a analizar es la Piladora Sarmiento. Es así que, para el cálculo se toma datos de las ventas actuales en arroz envejecido respectivamente.

En el **2015** se logra la venta de 7500 quintales de arroz envejecido en el año.

En el **2016** se logra la venta de 8900 quintales de arroz envejecido en el año.

Tabla 40
Oferta histórica

Años	Oferta histórica anual
2015	7500
2016	8900

❖ **Proyección de la oferta**

Este cálculo se lo lleva a cabo por medio del método de tasa de crecimiento simple, teniendo la siguiente fórmula:

$$TCS = \frac{\Sigma \text{ tasa anual}}{n} = \frac{Y_2 - Y_1}{Y_1} \cdot 100$$

Donde

Y2= Oferta 2016

$$TCS = \frac{8900 - 7500}{7500} \cdot 100$$

Y1= Oferta 2015

$$7500$$

$$TCS = 19\%$$

Tabla 41
Datos para la proyección de la oferta

Años	Cantidad ofertada	Tasa de crecimiento simple (TCS) %
2015	7500	19%
2016	8900	19%

A continuación se observan los resultados operacionales

Tabla 42
Proyección de la oferta a diez años

Año	Oferta (Año anterior)	TCS (%)	Oferta proyectada
2017	8.900	19%	10.591
2018	10.591	19%	12.603
2019	12.603	19%	14.998
2020	14.998	19%	17.848
2021	17.848	19%	21.239
2022	21.239	19%	25.274
2023	25.274	19%	30.076
2024	30.076	19%	35.790
2025	35.790	19%	42.590
2026	42.590	19%	50.682

❖ Oferta proyectada

Tabla 43
Oferta proyectada

Año	Oferta proyectada en unidades
2017	10.591
2018	12.603
2019	14.998
2020	17.848
2021	21.239
2022	25.274
2023	30.076
2024	35.790
2025	42.590
2026	50.682

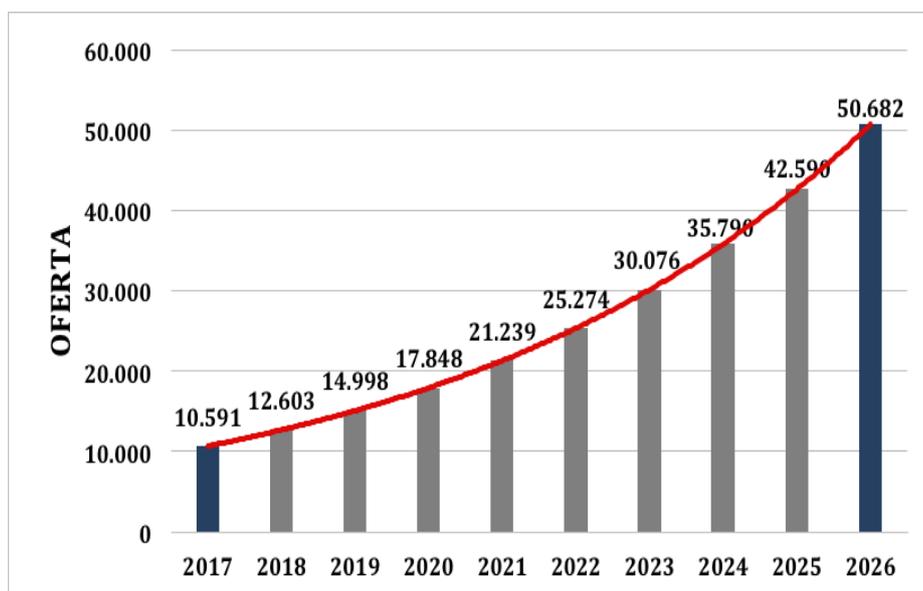


Figura 37. Oferta proyectada a diez años

❖ Determinación de la demanda insatisfecha

Tomando como referencia a Moyano (2010) se afirma que “Hay una demanda insatisfecha cuando las demandas detectadas en el mercado no se encuentran suficientemente atendidas” (p.110). A continuación, se lleva a cabo el cálculo de dicha demanda determinando la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta proyectada, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 44
Demanda insatisfecha

Año	Oferta proyectada	Demanda proyectada	Demanda insatisfecha
2017	10.591	248.520	-237.929
2018	12.603	270.887	-258.284
2019	14.998	295.267	-280.269
2020	17.848	321.841	-303.993
2021	21.239	350.807	-329.568
2022	25.274	382.380	-357.106
2023	30.076	416.794	-386.718
2024	35.790	454.305	-418.515
2025	42.590	495.192	-452.602
2026	50.682	539.759	-489.077

2.6.5 Mercado meta

En base a Sulser (2010) se puede definir al mercado meta como “Aquella parte del mercado seleccionado por un prestador de servicios o un productor, a quienes se les oferta un bien o servicio que este produce”. (p.68)

De tal manera, este plan de negocio define como mercado meta los restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente los sectores de la Alborada y Sauces quienes son las personas que se espera que compren el producto, siendo este el arroz envejecido de la Piladora Sarmiento. Se ha escogido estos establecimientos, ya que la propuesta de este plan es un nuevo segmento de negocio y actualmente la empresa solo tiene clientes corporativos y mayoristas a los que le venden en mayor cantidad el arroz flor

o el corriente, en el caso del arroz envejecido es distribuido generalmente en mayor cantidad a la región sierra. Dichos restaurantes, han presentado desventajas en la forma como adquieren este cereal ante lo que se encuentran insatisfechos, lo que los vuelve un nicho de mercado que la piladora quiere abarcar y del cual espera una demanda importante, a su vez al distribuirles el arroz envejecido y encontrándose ellos en la región costa se sustenta el hecho de decir que es un nuevo segmento de negocio.

Además, se menciona que se ha escogido a la zona norte de Guayaquil ya que en este lugar existe una gran cantidad de restaurantes y por ende una demanda considerable, sin dejar de lado que en la encuesta estas personas manifestaron las varias desventajas que tienen cuando adquieren el arroz y por ende se encontraban totalmente de acuerdo con esta propuesta, mencionado que actualmente no había otra empresa que les ofreciera este beneficio y entonces aseguran formar parte de este plan de negocio.

Lo anteriormente manifestado permite analizar que el mercado meta planteado en esta investigación es el adecuado, por lo que se espera una demanda totalmente satisfactoria ante el nuevo segmento de negocio.

2.6.6 Perfil del consumidor

Para determinar el perfil del consumidor, que en este caso son los dueños de los restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente en los sectores de Sauces y la Alborada se considera las siguientes pautas, basándose en el INEC (2014) como fuente directa.

✓ Características demográficas

La edad promedio de los dueños de los restaurantes es de 30 – 50 años, con 980 hombres que representa el 59% de la población, entiéndase por ellos los dueños de los negocios, y 670 mujeres equivalente al 41%. En lo referente al estado civil el 39,1% de los propietarios de los establecimientos de comida del lugar ya mencionado están casados, el 28,2% están solteros, el 25,9% están unidos; el 3,9% viudos; el 6,1% separados y el 1,5% están divorciados. Sin embargo, estas características son indiferentes pues no

impiden a que la persona compre el producto que se oferta en este plan de negocio.

La clase social predominante entre estas personas es la media alta y la media baja, ya que sus ingresos varían dependiendo de la demanda que tengan en sus negocios o algún otro tipo de trabajo que tenga ya sea el dueño mismo, la familia o pareja de esta persona. Por otra parte, en lo que a educación se refiere predomina un 8,1% de analfabetismo.

✓ **Estilo de vida**

El estilo de vida de los dueños de los restaurantes se caracteriza por su dedicación al negocio, la familia o en algunos casos el estudio. Tal situación, le permite general el factor económico para poder cubrir sus necesidades.

✓ **Motivos**

El motivo que tienen los dueños de los restaurantes para comprar el arroz envejecido de la Piladora Sarmiento, es porque se realizará la entrega directa de un producto de calidad a sus negocios, lo cual es un gran beneficio para ellos, pues le brindan lo mejor al consumidor, se evitan incomodidades y se generan menos gastos.

✓ **Personalidad**

La personalidad actual de los dueños de los restaurantes se basa en la insatisfacción con la calidad del producto que compran, lo que lo conlleva a que exista una necesidad de cambio de proveedor, donde él como comprador obtenga beneficios.

✓ **Creencias y actitudes**

Tras la insatisfacción que sienten con el producto actual que compran, los dueños de los restaurantes creen que deben cambiar de proveedor para obtener un mejor producto, aumentar su demanda y generar más ingresos. Por lo tanto, se da paso a una actitud positiva hacia el plan de negocio, ya que como este propone no solo un cereal de calidad sino la entrega directa del arroz a los negocios, entonces se estima un actitud de compra inmediata.

A continuación, se observa una matriz que simplifica lo anteriormente expuesto:

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil
Clima	Cálido

Demográficas	Datos
Edad	30 - 50 años
Sexo	Masculino y Femenino
Religión	Indiferente
Nacionalidad	Ecuatoriana

Socioeconómicas	Datos
Ingreso	Depende de la demanda que tengan en sus negocios
Instrucción	Bachillerato, Superior y demás
Ocupación	Dueños de restaurantes

Psicográficos	Datos
Clase social	Media alta y media baja
Estilos de vida y valores	Dedicados al negocio, familia o estudio
Personalidad	Insatisfechos con el producto actual, tendencia al cambio

Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Generas menos gastos para los dueños de los negocios, a través de la entrega directa del producto
Tasa de uso	80%
Nivel de lealtad	80%

Figura 38. Matriz de perfil del consumidor

2.7 Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

De acuerdo a Barrezueta (2010) se puede definir el concepto de cadena de valor como:

Desde sus estado inicial de materia prima hasta que es sacado del lineal por el cliente, el producto es objeto de una variedad de aportaciones de valor de los diversos agentes que participan en la cadena. Dicha participación es el valor del producto por parte de las fuerzas que actúan en el proceso de producción – distribución, teniendo como último objetivo aportar al consumidor el valor que necesita para satisfacer sus necesidades de consumo, denominándose a todo esto cadena de valor. (p.63)



Figura 39. Cadena de valor de Michael Porter. Tomado de: Web y empresas 2015, recuperado de: <http://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2012/01/la-cadena-de-valor.jpg>

A continuación se muestran figuras con las actividades que conforman esta cadena de valor.

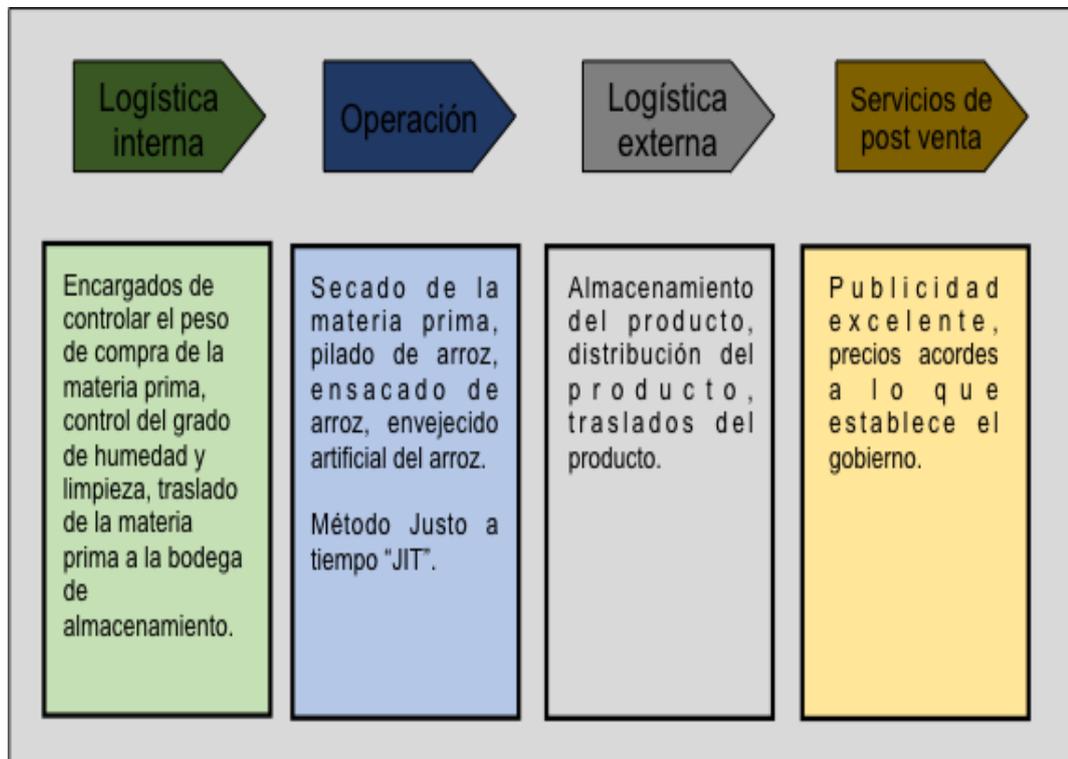


Figura 40. Actividades primarias de la cadena de valor aplicada al plan de negocio

➤ **Logística interna**

Dentro de este ítem se encuentra el control del peso de compra de la materia prima cuando la empresa decide comprar a otra piladora el cereal para que pase por determinado proceso y se convierta en el tipo de arroz que ellos elijan. Así también está el grado de humedad y limpieza que debe dársele al arroz de manera adecuada para obtener un producto final de calidad, todo sin dejar de mencionar que en la logística interna se encuentra el traslado de la materia prima comprada a la bodega de almacenamiento, misma que se encuentra en el interior de la piladora mencionada.

➤ **Operaciones**

En lo que a operaciones se refiere se realiza el siguiente proceso, en primera instancia el arroz es regulado mediante una máquina para sacar un arroz con un 3% de quebrado; posteriormente se lo deposita en una tolva realizando el proceso manualmente. Una vez colocado en estos recipientes

se lo ingresa al horno durante 24 horas para el envejecido artificial, pasado este tiempo de forma manual sacan los recipientes que contienen el arroz y lo depositan a una tolva donde el cereal se eleva y pasa por una maquinaria para poder nuevamente caer en otra tolva. Por último, se comienza con los llenados de sacos de forma manual, en donde se cose el saco adjuntando el respectivo sello de seguridad de INASAR para que no se altere el producto final.

Es preciso mencionar, que como parte de las operaciones en esta cadena de valor de la Piladora Sarmiento se va a incorporar temas modernos como el método justo a tiempo “JIT” el cual es un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema. Además el “JIT” es una metodología de organización de la producción que tiene implicaciones en todo el sistema productivo, proporcionando métodos para la planificación y el control de la producción, incide en muchos otros aspectos de los sistemas de fabricación, como son el diseño de producto, los recursos humanos, el sistema de mantenimiento o la calidad. Una definición para describir el objetivo de partida de un sistema “JIT” puede ser producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan (Sistemas Just In Time, 2017).

➤ **Logística externa**

Luego del proceso de producción se almacena el producto y es distribuido a mayoristas o corporativos que son los clientes que tiene actualmente la empresa. Sin embargo, en lo que respecta al plan de negocio, luego de que el producto sea almacenado, pasa a ser trasladado y por ende distribuido de forma directa a los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, específicamente a los sectores de la Alborada y Sauces. Es decir, que el nuevo segmento de negocio que se propone en este plan tiende a reformar este punto de la cadena de valor de la piladora objeto de estudio.

➤ **Servicios de post – venta**

Para finalizar con las actividades primarias de esta cadena de valor, como parte del servicio post – venta la piladora realiza una excelente publicidad y mantiene precios acorde a lo que establece el gobierno.

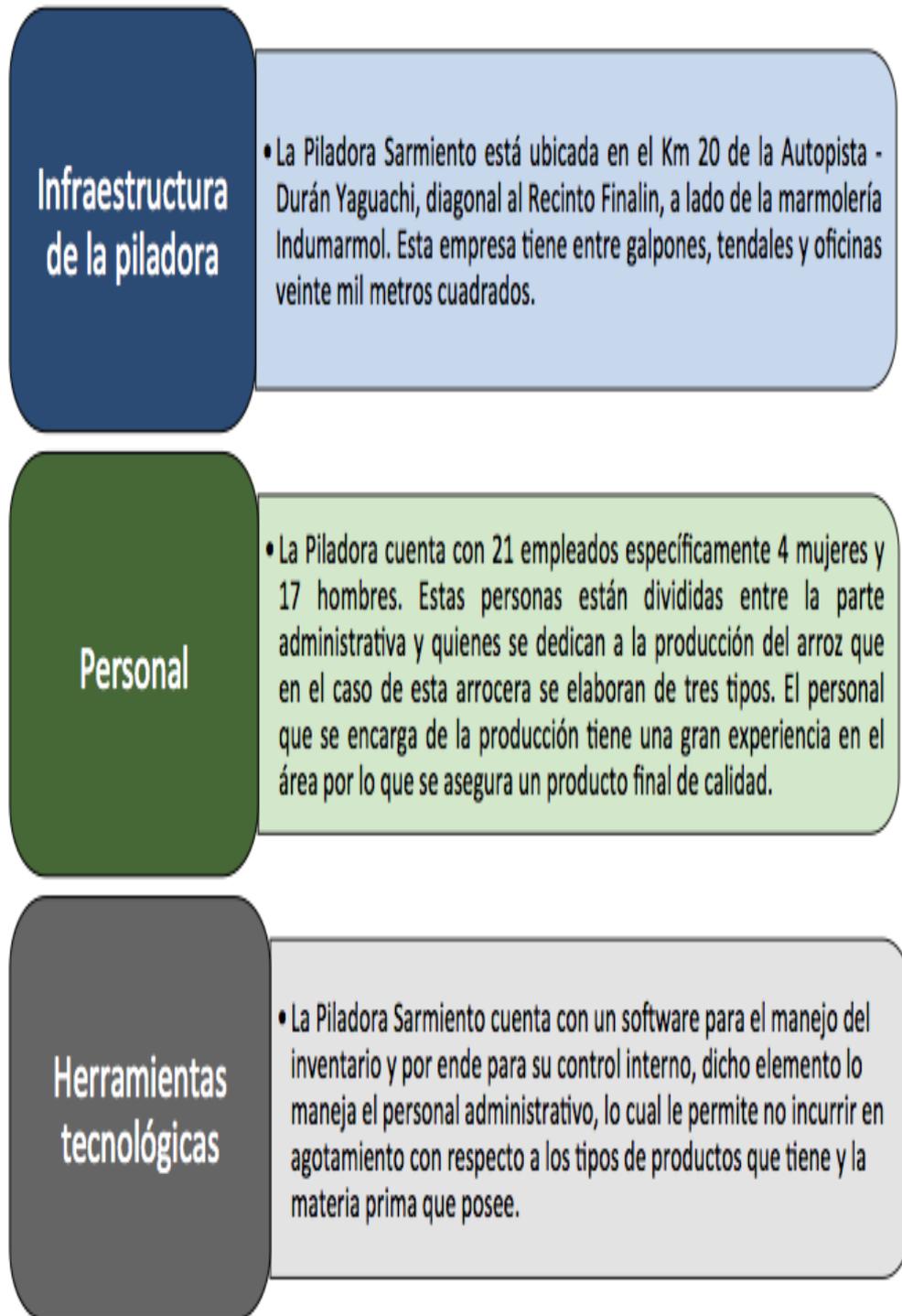


Figura 41. Actividades de apoyo de la cadena de valor aplicada al plan de negocio

En esta figura se observa las actividades de apoyo de la Piladora Sarmiento, buscando por medio de ellas el sustento necesario para las actividades primarias.

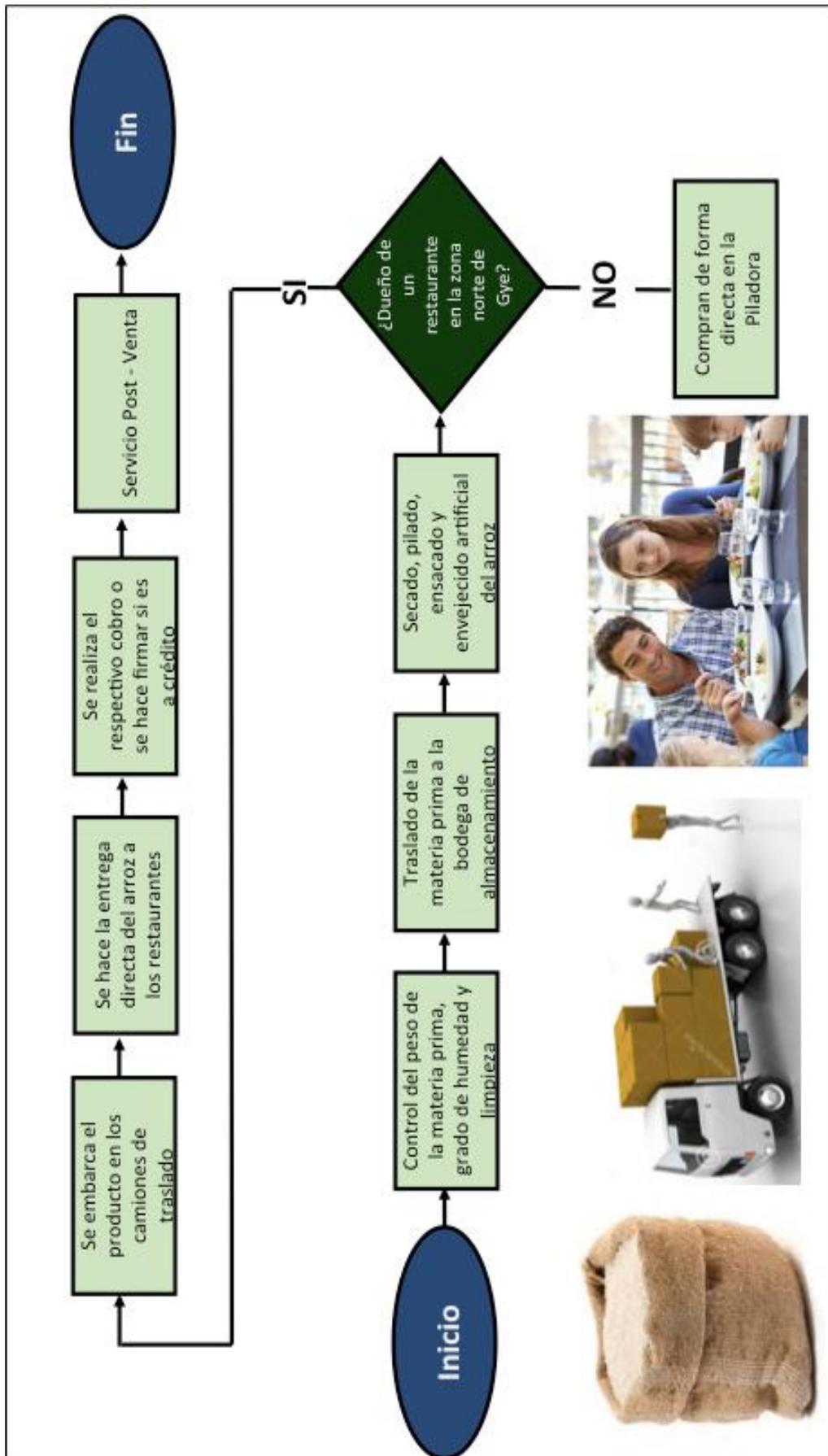


Figura 42. Flujograma de la cadena de valor

2.7.2 Benchmarking

De acuerdo a lo expuesto por Brenes (2005) se puede definir al benchmarking como “Un proceso que es continuo y sistemático, el cual sirve para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas que son reconocidas como las representantes de las mejores prácticas”. (p.84)

Luego de lo manifestado a continuación se observa un gráfico con los pasos a tomar en cuenta para la elaboración del benchmarking, en las organizaciones consideradas como competencia de la Piladora Sarmiento.

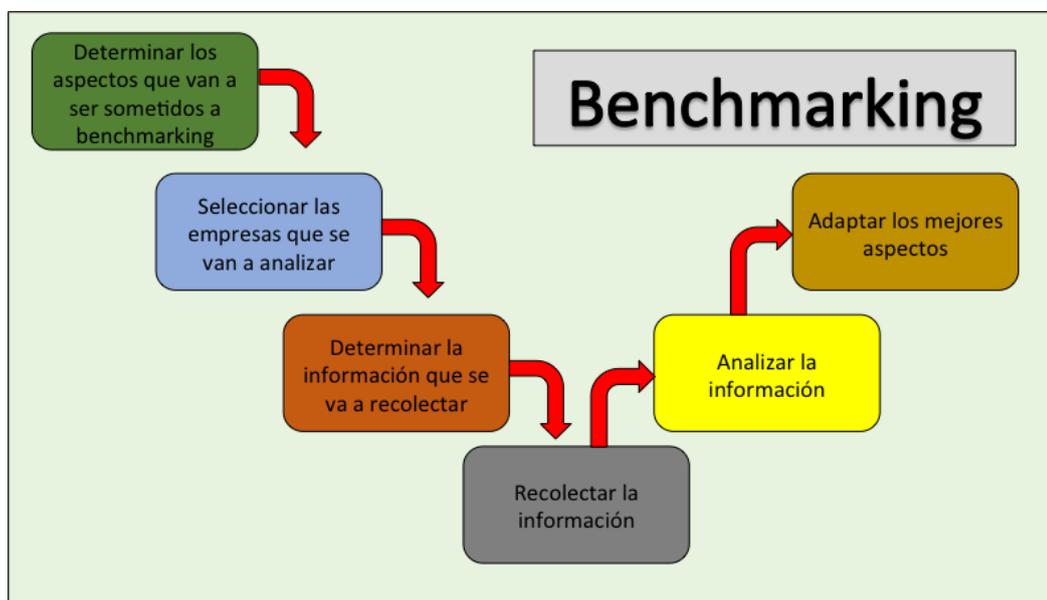


Figura 43. Proceso del Benchmarking

Se destaca que el proceso de benchmarking se va a realizar con la información de la competencia que ya se ha descrito en ítems anteriores.

✓ **Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking**

Los aspectos a ser considerados son la diferenciación del producto, la gestión de procesos, el posicionamiento en el mercado del producto que oferta y el servicio al cliente.

✓ **Seleccionar las empresas que se van a analizar**

Las empresas que han sido escogidas para este benchmarking son la Piladora Arrocesa y la Piladora Sylvia María, las cuales ofertan al mercado el mismo producto de este plan de negocio siendo este el arroz envejecido y

también tienen sus instalaciones en Yaguachi, al igual que la piladora objeto de estudio.

✓ **Determinar la información que se va a recolectar**

Los aspectos a analizar son los puntos ya seleccionados anteriormente, por lo que la información que se va a recolectar está orientada a saber la manera como llevan a cabo, planifican, desarrollan y ejecutan cada uno de estos puntos, claro está sin dejar de describir las opiniones y sugerencias resaltadas por los clientes, todo esto se manifiesta a continuación.

✓ **Recolectar la información**

a) Piladora Arrocesa

a) Gestión de procesos

ARROCESA S.A. se compromete a generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y a la prevención de eventos que puedan afectar la calidad e inocuidad de sus productos, la salud y seguridad de su personal y demás partes interesadas, a través de la identificación, evaluación y control del riesgo (Arrocesa, 2017).

b) Diferenciación del producto

La diferenciación de su producto, en este caso refiriéndose al arroz envejecido se basa en establecer normas o especificaciones de condicionamiento de cosecha durante la recepción de materia prima, mantener una graduación controlada de los equipos electrónicos durante el pilado y envasar el arroz en lugares libres de contaminación y en empaques adecuados.

c) Servicio al cliente

La Piladora Arrocesa maneja un servicio al cliente de calidad, el cual se fundamenta en satisfacer las necesidades de los mismos, así como sus expectativas actuales y futuras, proporcionándoles en todo momento productos de alta calidad.

d) Posicionamiento en el mercado del producto que oferta

La empresa analizada tiene un buen posicionamiento en el mercado en lo que respecta al arroz envejecido, tal situación se apoya en lo ítems antes expuestos ya que los mismos también sirven para acaparar y satisfacer a un mercado.

1. Piladora Sylvia María

a) Gestión de procesos

Actualmente, Agrosylma es una de las piladoras más modernas implementando constantemente tecnología innovadora en todos sus procesos buscando mejorar la calidad de sus productos. Por lo que, son el reflejo de la confianza depositada de los clientes y proveedores que se han familiarizado con la marca Sylvia María (Agrosylma, 2017).

b) Diferenciación del producto

Esta piladora tiene como principal diferenciación del producto los estándares de calidad que le aplica al mismo. Sin embargo, dicha empresa no cumple a cabalidad con las expectativas del cliente y por ende del consumidor en lo referente al arroz envejecido que es el cereal a comercializar en este plan de negocio, ante lo cual ya está tomando medidas correctivas.

c) Servicio al cliente

La Piladora Sylvia María presenta un servicio al cliente óptimo, el cual se fundamenta en satisfacer las necesidades de los mismos, brindándoles en todo momento productos de calidad.

d) Posicionamiento en el mercado del producto que oferta

La piladora analizada tiene un gran posicionamiento en el mercado en lo que respecta al arroz envejecido, situación que se apoya en lo ítems antes expuestos ya que los mismos también sirven para acaparar y satisfacer a un mercado.

✓ **Analizar la información**

Los cuatro ítems que fueron sometidos a análisis en comparación con la Piladora Sarmiento presentan un equilibrio, lo cual como ya se ha mencionado anteriormente estas tres empresas lideran el mercado del arroz, claro está cada uno en su respectivo lugar. Esto permite destacar que dichos puntos son fortalezas en la competencia, ante lo que la Piladora Sarmiento debe realizar el análisis a través del benchmarking para aplicar algunos elementos que ellos asocian a sus procesos y así poder seguir manteniendo su lugar en el mercado de arroz.

✓ **Adaptar los mejores aspectos**

Luego de haber llevado a cabo todo este proceso de benchmarking analizando cada punto que se ve involucrado, lo que se pretende hacer es tomar como referencia algunos elementos que la competencia aplica a sus procesos, para proporcionar mejoras en la piladora objeto de estudio, relacionándolo a su vez con las fortalezas y oportunidades que tiene esta empresa y así con la unión de todos estos factores mantener la posición en el mercado frente a la demás entidades.

Tabla 45
Cuadro resumen del benchmarking

Detalle	Piladora Sarmiento	Piladora Arrocesa	Piladora Sylvia María	Detalle
Gestión por procesos				
Se involucran todas las áreas		◇		Evaluar
Cada colaborador tiene definida sus responsabilidades		◇		Evaluar
Diferenciación del producto				
Calidad del arroz	◇			Analizar
Envase del arroz	◇			Competir
Servicio al cliente				
Clientes satisfechos			◇	Analizar
Se logra una fidelización	◇			Competir
Calidad en el producto	◇			Competir
Posicionamiento en el mercado del producto que se oferta				
	◇			Competir

A través de esta tabla se resume los resultados que se obtuvieron por medio del proceso de Benchmarking, en el cual se analizó a las dos piladoras competidoras que tiene la empresa Sarmiento, para esto se utilizó a los ítems seleccionados en el inicio del proceso. Luego de ello, a cada punto se le asigna un detalle en donde se indica que es lo que se debe hacer por cada elemento.

2.8 Diagnóstico

2.8.1 Análisis DAFO

De acuerdo a Santos (2010) se puede definir al análisis DAFO como:

Aquel modelo que le permite a la empresa identificar los factores internos y externos, los cuales están vinculados a su funcionamiento, mismo que depende del entorno en el que opera. A su vez, es una herramienta que ayuda en la toma de decisiones y facilita la realización de un plan estratégico. (p.15)

Luego de lo descrito, se menciona que los factores externos e internos de la Piladora Sarmiento son los siguientes:

1. Factores internos

Fortalezas:

- Calidad del producto que se oferta
- Imagen de la empresa
- Talento humano calificado
- Excelencia en el servicio al cliente
- Precios accesibles para el cliente
- Gestión de los procesos
- Cumplimiento en los plazos de entrega

Debilidades:

- Cadena de valor de la empresa
- Diferenciación del producto
- Baja inversión en publicidad

- A pesar de tener máquinas especializadas para la producción del arroz envejecido no la utilizan y siguen elaborándolo de forma manual

2. Factores externos

Oportunidades:

- Apoyo e incentivo del gobierno
- Nivel de influencia en el mercado
- El nuevo segmento de negocio de la Piladora Sarmiento no lo tiene la competencia, como lo es el entregar el arroz de forma directa a los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, específicamente en la Alborada y Sauces, por lo que se estima una demanda ascendente.

Amenaza:

- Inestabilidad política
- Buen posicionamiento de la competencia
- Sobre oferta en el mercado

Luego de lo expuesto, a continuación se observan matrices por cada uno de los factores, ante lo que se consideran valores cuantitativos con su respectiva explicación cualitativa, esto permite establecer la importancia según el peso otorgado en la calificación de cada matriz.

Tabla 46
Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz Efi

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Tabla 47
Matriz EFI de la Piladora Sarmiento

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades		50%	
1. Cadena de valor de la empresa	0,05	1	0,05
2. Diferenciación del producto	0,25	2	0,5
3. Baja inversión en publicidad	0,05	1	0,05
4. No utilizan máquinas especializadas para la producción del arroz envejecido	0,15	2	0,3
Fortalezas		50%	
1. Calidad del producto que se oferta	0,1	4	0,4
2. Imagen de la empresa	0,1	4	0,4
3. Talento humano calificado	0,1	4	0,4
4. Excelencia en el servicio al cliente	0,03	3	0,09
5. Precios accesibles para el cliente	0,13	4	0,52
6. Gestión de los procesos	0,02	3	0,06
7. Cumplimiento en los plazos de entrega	0,02	4	0,08
Totales	100%		2,85

La Piladora Sarmiento obtuvo en el análisis de la matriz EFI un resultado de 2,85 tal situación indica que está en condiciones adecuadas, para ello tiene como factor de fortaleza más importante el precio ya que es un valor muy accesible en los compradores, esto aplica en los tipos de arroz que oferta pero sobretodo en el arroz envejecido que es el producto de este plan de negocio. En lo referente a sus debilidades, se menciona que la más importante es la diferenciación del producto, lo cual también se sustenta al resaltar que no utilizan máquinas especializadas para la producción del arroz, aun cuando las tienen, optando por realizar todo de forma manual. Esta debilidad también se puede observar en la respectiva matriz.

Después de lo analizado, se determina que la piladora puede afrontar el ambiente interno de manera adecuada, claro está utilizando diversas estrategias y tomando decisiones para superar sus debilidades, esto se considera puesto que el índice total es mayor a 2,5. Los datos aquí mencionados se muestran en las gráficas siguientes.

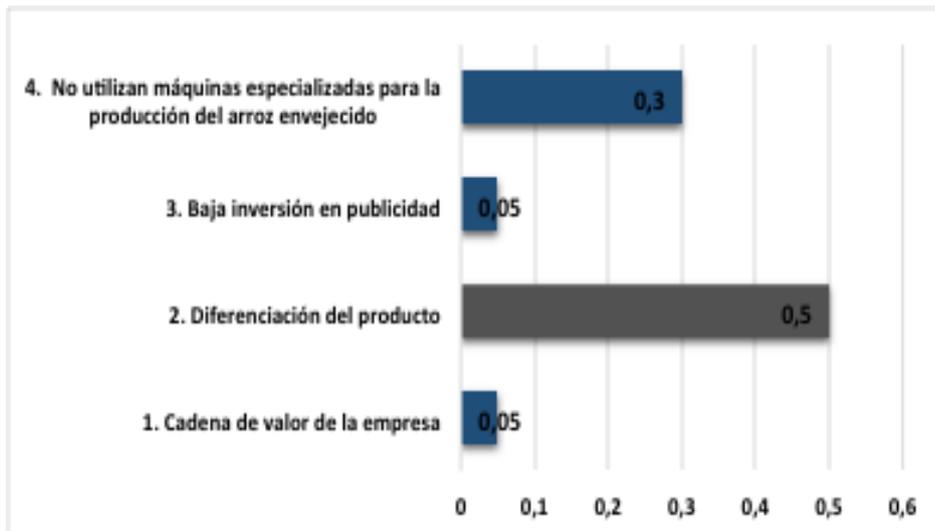


Figura 44. Debilidades de la Piladora Sarmiento establecidas por rango

La debilidad más importante de la Piladora Sarmiento es la diferenciación del producto, puesto que también hay otras arroceras que venden el arroz envejecido, sin dejar de lado también que no utilizan máquinas especializadas para la producción del arroz, aun cuando las tienen. Sin embargo, por medio de estrategias competitivas, procesos como el benchmarking y toma de decisiones adecuadas se puede superar esta debilidad.

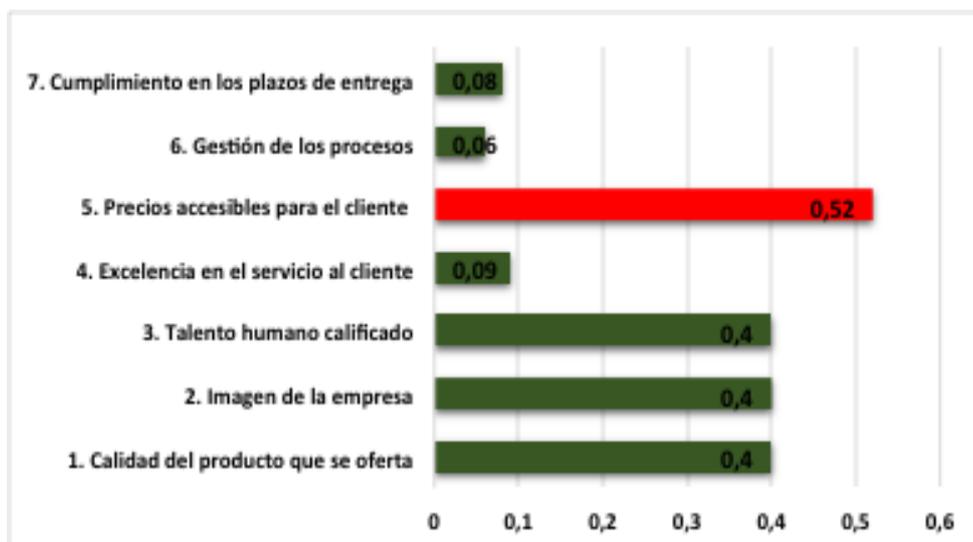


Figura 45. Fortalezas de la Piladora Sarmiento establecidas por rango

La fortaleza principal de esta empresa es el precio, ya que el mismo es accesible para los compradores en comparación con las demás arroceras,

tal situación debe ser tomada en cuenta al momento de direccionar sus estrategias.

Tabla 48
Tabla de calificaciones a considerar en la Matriz EFE

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Tabla 49
Matriz EFE de la Piladora Sarmiento

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas		50%	
1. Inestabilidad política	0,1	3	0,3
2. Buen posicionamiento de la competencia	0,3	4	1,2
3. Sobre oferta en el mercado	0,1	2	0,2
Oportunidades		50%	
1. Apoyo e incentivo del gobierno	0,1	3	0,3
2. Nivel de influencia en el mercado	0,1	3	0,3
3. El nuevo segmento de negocio de la piladora no lo tiene la competencia estimándose una demanda ascendente	0,3	4	1,2
Totales		100%	3,5

La Piladora Sarmiento obtuvo en el análisis de la matriz EFE un resultado de 3,5 lo que indica que está en condiciones adecuadas. Tiene como factor de amenaza más importante el buen posicionamiento de la competencia y su factor de oportunidad más importante es que el nuevo segmento de negocio de esta empresa no lo tiene la competencia. Por consiguiente, se establece que se puede afrontar el ambiente externo de manera adecuada, esto se apoya en que el índice total es mayor a 2,5. Los datos aquí mencionados se muestran en las gráficas siguientes.

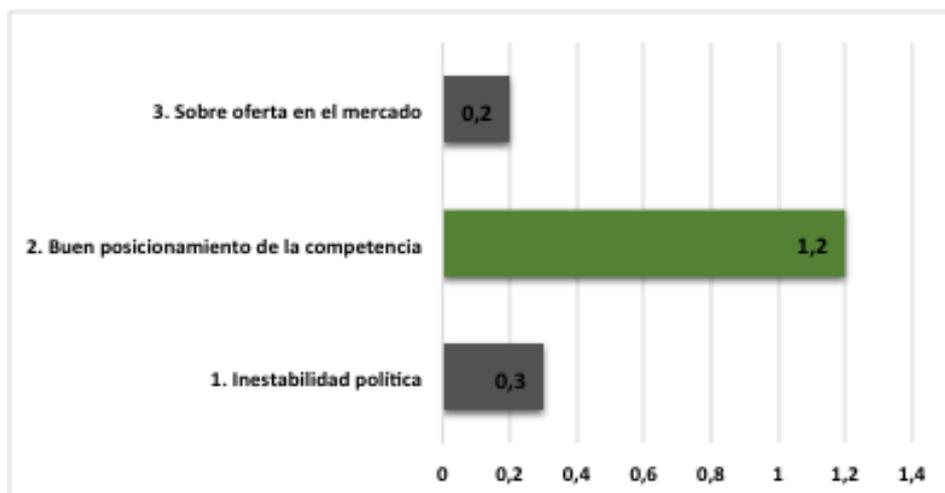


Figura 46. Amenazas de la Piladora Sarmiento establecidas por rango

La amenaza más relevante de esta empresa es el buen posicionamiento de la competencia sobre todo porque ellos también ofertan arroz envejecido. Por otra parte, en lo que se refiere a las demás amenazas se deben plantear estrategias y soluciones para poder afrontarlas, aspectos que se analizan en el CAME respectivamente.

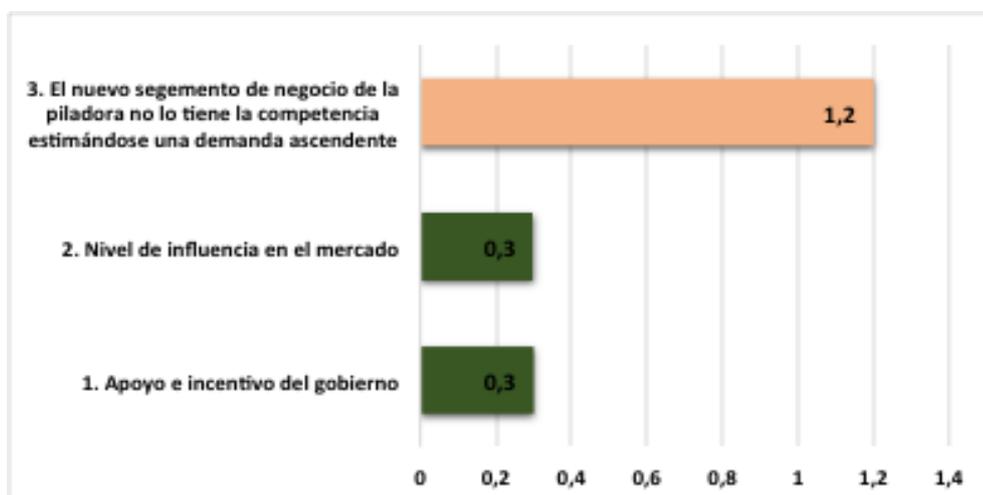


Figura 47. Oportunidades de la Piladora Sarmiento establecidas por rango

La oportunidad más importante de la piladora es que el nuevo segmento de negocio que se pretende implementar no lo ha llevado a cabo la competencia, ya que aun cuando ellos también ofertan arroz envejecido no realizan entregas directas de este producto a los restaurantes de Guayaquil, lo cual es la propuesta de este plan y permite estimar una demanda ascendente.

2.8.2 Análisis CAME

Para llevar a cabo la matriz CAME se consideran cuatro acciones que se han aplicado a la matriz DAFO, a través de lo cual se:

- ❖ Corrigen las debilidades.
- ❖ Afrontan las amenazas.
- ❖ Mantienen las fortalezas.
- ❖ Explotan las oportunidades.

Posteriormente, con cada una de ellas se determinan estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia.

Tabla 50
Estrategias CAME

CAME	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	Precios accesibles para el cliente.	Diferenciación del producto.
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O) Estrategia MAX - MAX	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O) ESTRATEGIA MIN - MAX
El nuevo segmento de negocio de la piladora no lo tiene la competencia	Llevar a cabo, incentivos, promociones y un excelente servicio post - venta que permita fidelizar a los dueños de los restaurantes.	Brindar más beneficios en el producto a través de la calidad del mismo, para ello se puede optar por utilizar las máquinas especializadas que tiene la empresa para la producción del arroz envejecido y también brindar varios beneficios al momento de entregar el arroz de forma directa al restaurante.
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A) ESTRATEGIA MAX - MIN	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A) ESTRATEGIA MIN - MIN
Buen posicionamiento de la competencia	Realizar una publicidad del producto, llamadas telefónicas, visitas directas a los restaurantes, entre otros dando a conocer precios, las facilidades que existen al entregar el producto directamente en el negocio y por supuesto los beneficios de incluir el arroz envejecido en sus menús.	Crear e implementar más beneficios en el arroz envejecido y en la entrega directa del producto a los restaurantes, mostrando al cliente que este tipo de cereal y la manera como se lo está comercializando le trae a él muchas ventajas.

Luego de la matriz mostrada, a continuación se describe cada una de las estrategias, por lo que es importante mencionar que en el análisis DAFO por medio de la matriz EFI Y EFE se determinó la fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza más importante de la Piladora Sarmiento, es por esto que en el análisis CAME se plantean estrategias tomando en consideración únicamente ese aspecto.

1. F – O: Estrategia MAX – MAX

Teniendo como la fortaleza más importante de la Piladora, los precios accesibles para el cliente y una oportunidad basada en que el nuevo segmento de negocio de la empresa no lo tiene la competencia estimándose una demanda ascendente; se plantea como estrategia óptima llevar a cabo incentivos, promociones y un excelente servicio post – venta que permita fidelizar a los dueños de los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, lo cual conlleva al incremento de las ventas de la arrocera objeto de estudio.

2. D – O: Estrategia MIX – MAX

La debilidad más importante de la empresa es la diferenciación del producto, de tal manera teniendo como oportunidad que el nuevo segmento de negocio no lo tiene la competencia lográndose una demanda ascendente, se estima como estrategia para minimizar la debilidad el brindar más beneficios en el producto a través de la calidad del mismo, para ello se puede utilizar las máquinas especializadas que tiene la piladora para la producción del arroz envejecido. A su vez, si se tiene un nuevo segmento de negocio entonces también debe brindarse varios beneficios en dicho segmento, que para este caso serían beneficios al momento de entregar el arroz de forma directa al restaurante, esto permite que el cliente prefiera el producto no solo por la calidad sino también por las ventajas que se le da para adquirirlo.

3. F – A: Estrategia MAX – MIN

Teniendo como fortaleza que el precio del arroz envejecido es accesible para el cliente y una amenaza basada en el buen posicionamiento de la competencia, se obtiene como resultado la necesidad de crear una estrategia, misma que consiste en realizar una publicidad del producto, llamadas telefónicas, visitas directas a los restaurantes, entre otros dando a conocer precios, las facilidades que existen al entregar el producto directamente en el negocio y por supuesto los beneficios de incluir el arroz envejecido en sus menús. Estos elementos en la estrategia conllevan a minimizar la amenaza mostrándole al cliente algo nuevo y necesario.

4. D – A: Estrategia: MIN – MIN

Se plantea como estrategia para minimizar las debilidades evitando las amenazas, el crear e implementar más beneficios en el arroz envejecido y en la entrega directa del producto a los restaurantes, mostrando al cliente que este tipo de cereal y la manera como se lo está comercializando le trae a él muchas ventajas.

2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

En base a Noblecilla (2005) se puede manifestar que “La matriz de Ansoff expone que cuando una organización busca oportunidades de crecimiento se apoya en cuatro opciones básicas para lograrlo”. (p.65)

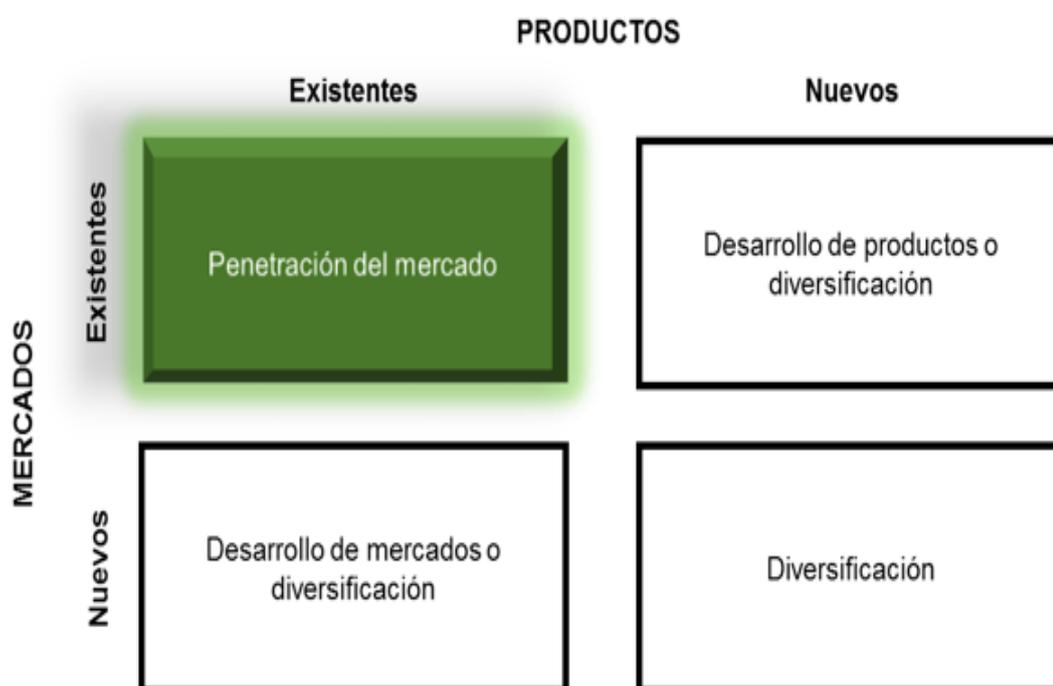


Figura 48. Representación de la matriz de crecimiento de Ansoff

En base a lo que se muestra en la figura la opción que se ha elegido de la matriz para este plan de negocio es la penetración del mercado, por lo que se hace preciso manifestar la definición de la estrategia de penetración en el mercado, cuyo tópico se textualiza a continuación tomando como referencia a Falcones (2010) quien afirma lo siguiente:

La estrategia de penetración en el mercado pretende aumentar la participación de los servicios o productos que están presentes en los mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Dicha estrategia se puede utilizar sola o combinándola con otras. (p.175)

Es así que, como ya se ha mencionado anteriormente la empresa ya ha ofertado el arroz envejecido en la ciudad de Guayaquil sin embargo las personas, en este caso lo dueños de los restaurantes, optaban por comprar otro tipo de arroz, puesto que desconocen los beneficios y el rendimiento del producto de este plan. Además, existen desventajas latentes en los dueños de los restaurantes al momento de que ellos compran el arroz ya que se generan más gastos de lo previsto y es en base a esa problemática que la Piladora Sarmiento pretende comercializar nuevamente el arroz envejecido pero esta vez realizando entregas directas del producto a los establecimientos de comida de la zona norte de Guayaquil específicamente la Alborada y Sauces, formando parte de un nuevo segmento de negocio.

Por consiguiente, se crean estrategias de penetración como el brindar más beneficios en el producto y en la entrega del mismo, situación que ya se profundizó en el análisis CAME. Se destaca también que una de las principales ventajas que tiene este plan de negocio es contar con una demanda que necesita del producto que se va a ofertar, esto conlleva a analizar que se va a dar un crecimiento en la demanda aumentando la tasa de consumo en dicho mercado y así poder crecer en estas condiciones. A su vez, el gasto que genera esta propuesta para la piladora no es elevado, ya que se conoce el mercado en lo referente a la compra de arroz y por ende no se van a tener que realizar inversiones en investigación, desarrollo o lanzar nuevos productos pues se recuerda que el arroz envejecido ya es producido actualmente por la empresa.

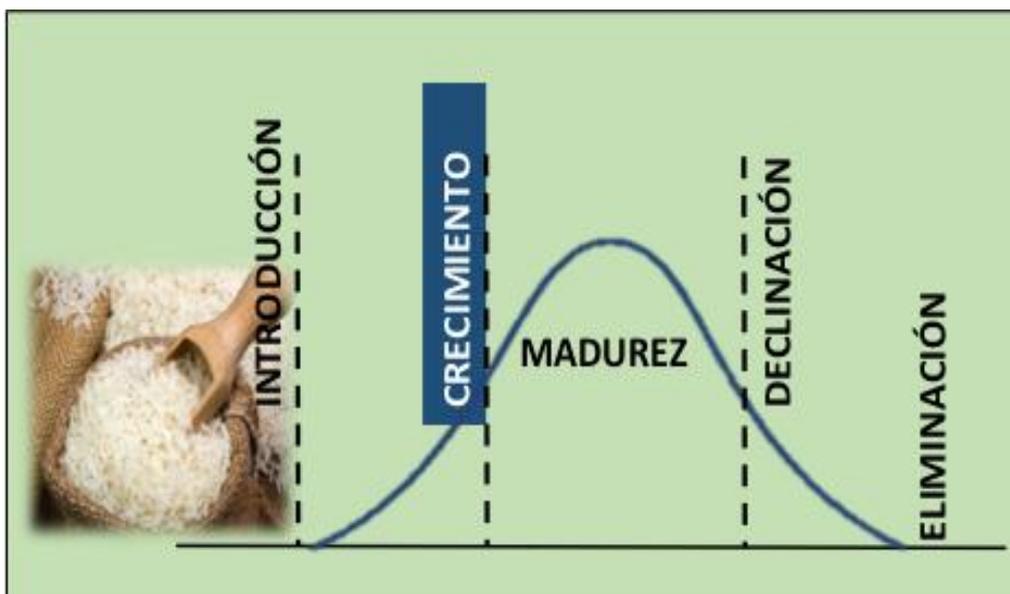


Figura 49. Ciclo de vida del producto

Como parte fundamental de este punto se considera esencial relacionar la matriz de crecimiento de Ansoff con el ciclo de vida del producto. De tal manera, se puede mencionar que en base a lo expuesto en párrafos anteriores el plan de negocio oferta un producto que está crecimiento, ya que en la ciudad de Guayaquil no se lo vendía en grandes cantidades sino más bien a la región Sierra; además como apoyo a ese crecimiento se plantea también el entregarlo directamente a los restaurantes de los sectores ya estimados. Se resalta que los demás datos que sustentan la elección de esta fase en el ciclo de vida del producto se describen a lo largo del documento.

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

En base a Milla (2015) se define lo siguiente:

Un mapa estratégico debe brindar un modo coherente, simple y uniforme para exponer la estrategia de una organización, todo con el fin de poder determinar objetivos e indicadores y sobretodo gestionarlos. Por lo que, dicho mapa se convierte en el eslabón que faltaba en el desarrollo de una estrategia y su ejecución. (p.217)

1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para Milla (2015) esta perspectiva comúnmente es llamada también capital intangible, por lo que se lo considera como un medio factible para encaminar correctamente a una empresa. Al referirse a elementos intangibles se está haciendo mención a las habilidades, capacidades, conocimiento y competencia del personal, sin dejar de la cultura, valores y las capacidades presentes en un trabajo en equipo que giran en torno a una organización.

Por consiguiente, mediante un gráfico se establecen las estrategias para el capital humano que se va a contratar y que se hará cargo del nuevo segmento de negocio propuesto en este plan y también para el capital organizacional de la Piladora Sarmiento.

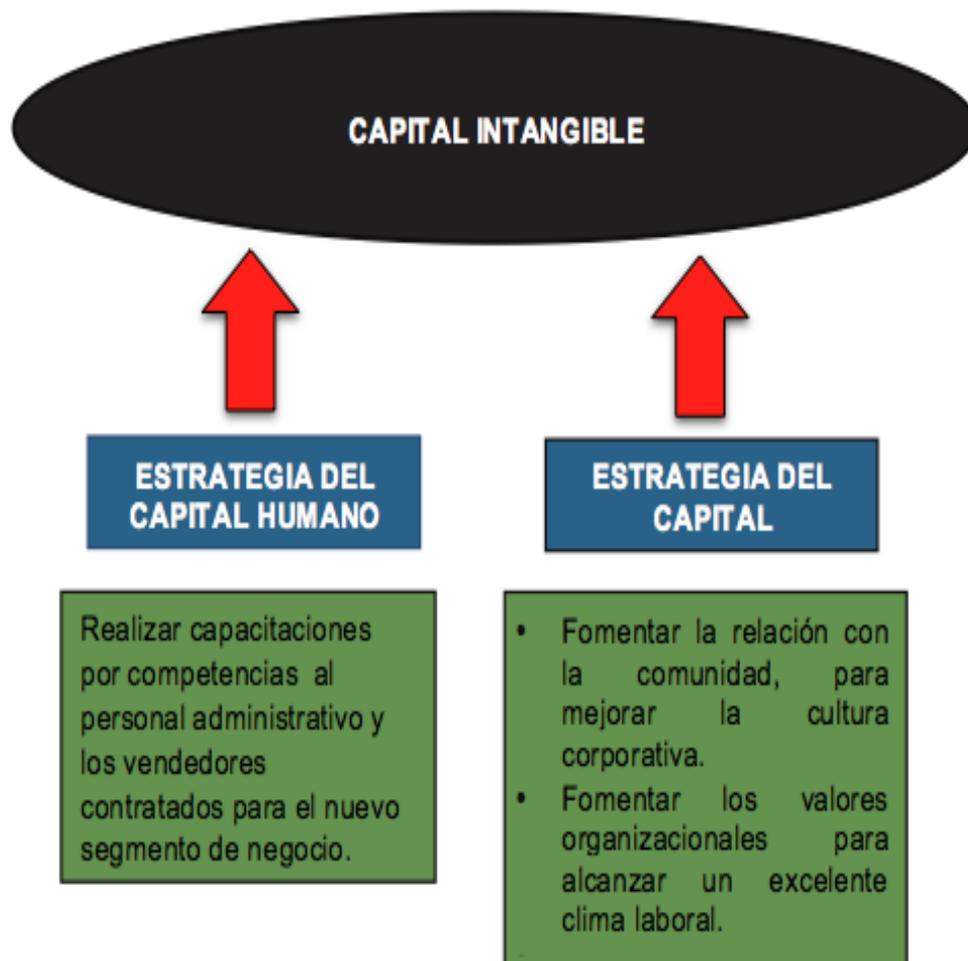


Figura 50. Propuesta de valor para el capital intangible de la Piladora Sarmiento

2. Perspectiva de procesos internos

Con respecto a este punto Milla (2015) afirma “Este tipo de perspectiva ayuda a establecer una propuesta de valor enfocada hacia los principales procesos internos, a través de los cuales la entidad debe tratar de lograr los objetivos planteados”. (p.35)

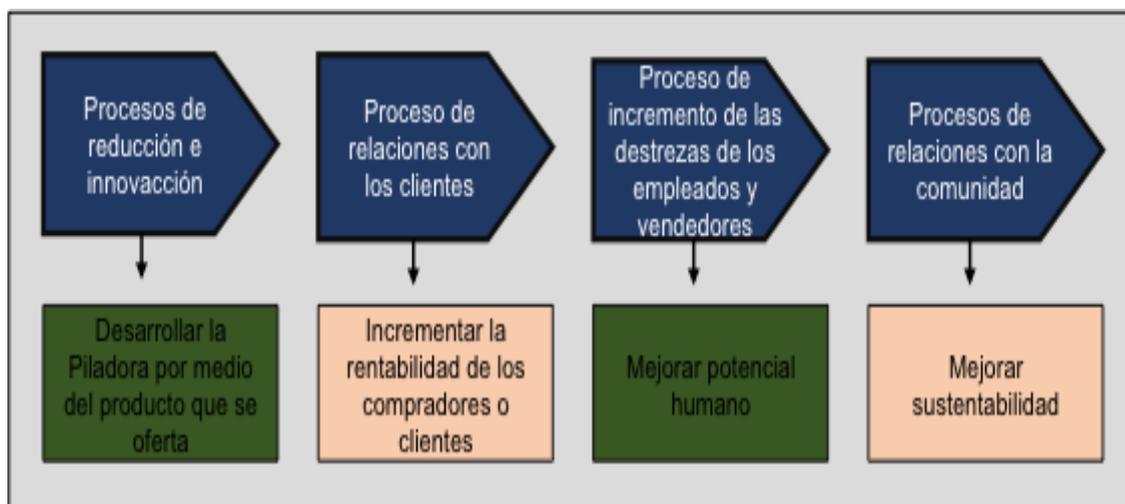


Figura 51. Estrategia de procesos internos

La propuesta de valor planteada para los procesos internos de la Piladora Sarmiento se basan en desarrollar la empresa por medio del producto que se oferta, ante lo cual es primordial incrementar la rentabilidad de los compradores o clientes; para ello se necesita potencializar las destrezas de los empleados y los vendedores a contratar, todo esto sin dejar de lado la creación de relaciones con la comunidad lo que permite mejorar la sustentabilidad.

3. Perspectiva del cliente

Para realizar un análisis adecuado de esta perspectiva, dividir a los clientes que tiene la Piladora Sarmiento en dos grupos, de esa forma:

❖ **Cliente activo:** Son aquellos clientes que están dentro de la cartera que tiene la entidad, o los que registran ventas del arroz envejecido o de cualquier otro tipo de arroz que oferta la piladora.

❖ **Cliente potencial:** Son aquellos que se los estima como futuros clientes de la piladora, pero que ya han sido registrados por los vendedores y que por ende se procede a captarlos.

Tabla 51
Propuesta de valor para los clientes de la Piladora Sarmiento

	ATRIBUTO	COMPETTIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
Atributos del producto	PRECIO	X		Tener los precios más competitivos del mercado
	CALIDAD	X		Brindar un producto de alta calidad
	FUNCIONALIDAD	X		Facilitar variedad de beneficios en el producto como un mayor rendimiento en la preparación de las comidas
Relación con el cliente	SERVICIO	X		Satisfacción al cliente mediante el servicio de entrega directa del producto y mediante el servicio post-venta
	RELACIONES		X	Crear alianzas estratégicas a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes
IMAGEN DE LA EMPRESA				Promover la imagen de la Piladora, mediante la calidad del producto, sin dejar de lado el nuevo segmento de negocio basado en la entrega directa del producto a restaurantes de la zona norte de Guayaquil

Como se observa en la tabla los atributos del producto, siendo estos la calidad, el precio y la funcionalidad son totalmente competitivos con relación al mercado. Por otro lado, en el ítem relación con los clientes se estima que el servicio es competitivo y la relación es diferente, puesto que la Piladora Sarmiento determina alianzas estratégicas para lograr satisfacer las necesidades de sus compradores o clientes. Se resalta que al referirse a servicio, se está haciendo mención al servicio de entrega directa del arroz envejecido a los restaurantes considerado como el nuevo segmento de negocio de esta empresa. En esta tabla se muestran también propuestas de valor a implementarse en la perspectiva.

4. Perspectiva financiera

El objetivo de la Piladora Sarmiento, es el incremento de la ventas del arroz envejecido en la ciudad de Guayaquil ya que se distribuye más para la región Sierra. Para efectos de este plan de negocio se lo ha delimitado a los restaurantes de la zona norte de dicha ciudad específicamente en los sectores de la Alborada y Sauces. Ante lo cual, para lograr ese objetivo debe efectuarse lo siguiente:

- ❖ Aumentar el valor de los clientes
- ❖ Incrementar las cifras de la empresa
- ❖ Reducir los costos operativos

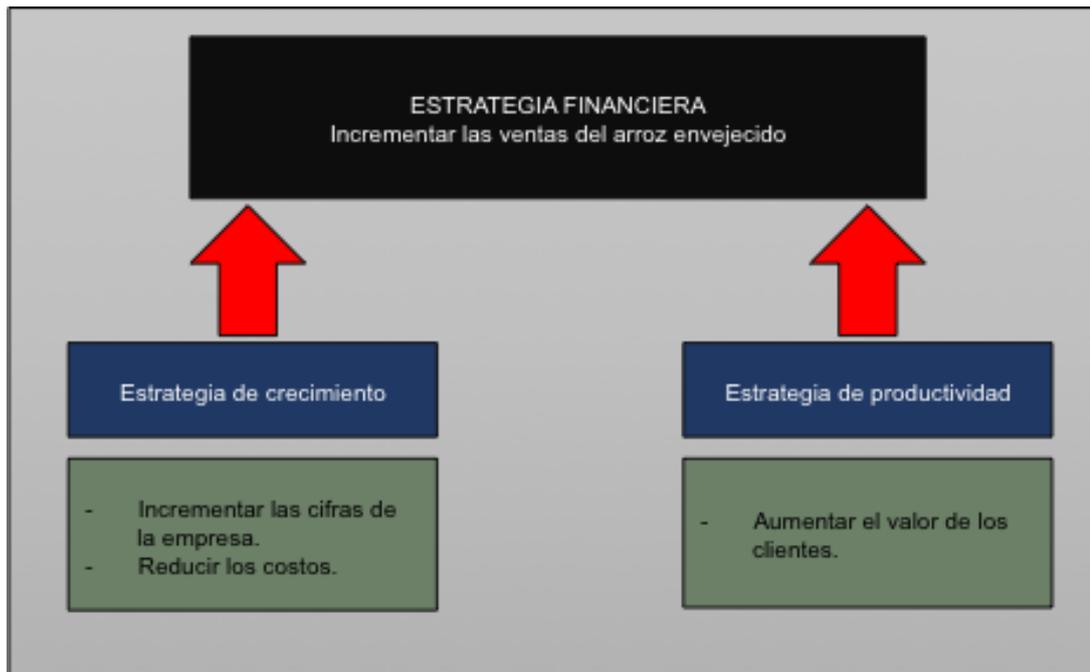


Figura 52. Propuesta de valor direccionada a las perspectiva financiera de la Piladora

Esta propuesta de valor para la empresa, plantea estrategias de crecimiento y productividad, las cuales permiten alcanzar la estrategia financiera principal que es incrementar las ventas del arroz envejecido.

Posteriormente a la descripción de cada una de las perspectivas, se establecen objetivos estratégicos para cada una de ellas, tal situación se apoya en las propuestas de valor que han sido definidas en este ítem.

Tabla 52
Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos por perspectiva
Perspectiva financiera
Incrementar las ventas del arroz envejecido.
Perspectiva del cliente
Brindar un producto de alta calidad, sin dejar de lado los beneficios en el servicio de la entrega directa del arroz a los restaurantes.
Perspectiva de procesos internos
Incrementar la rentabilidad de los clientes.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Tener un recurso humano competente (vendedores) que se dediquen directamente a la entrega del producto que se está comercializando y a la fidelización y captación de nuevos clientes.

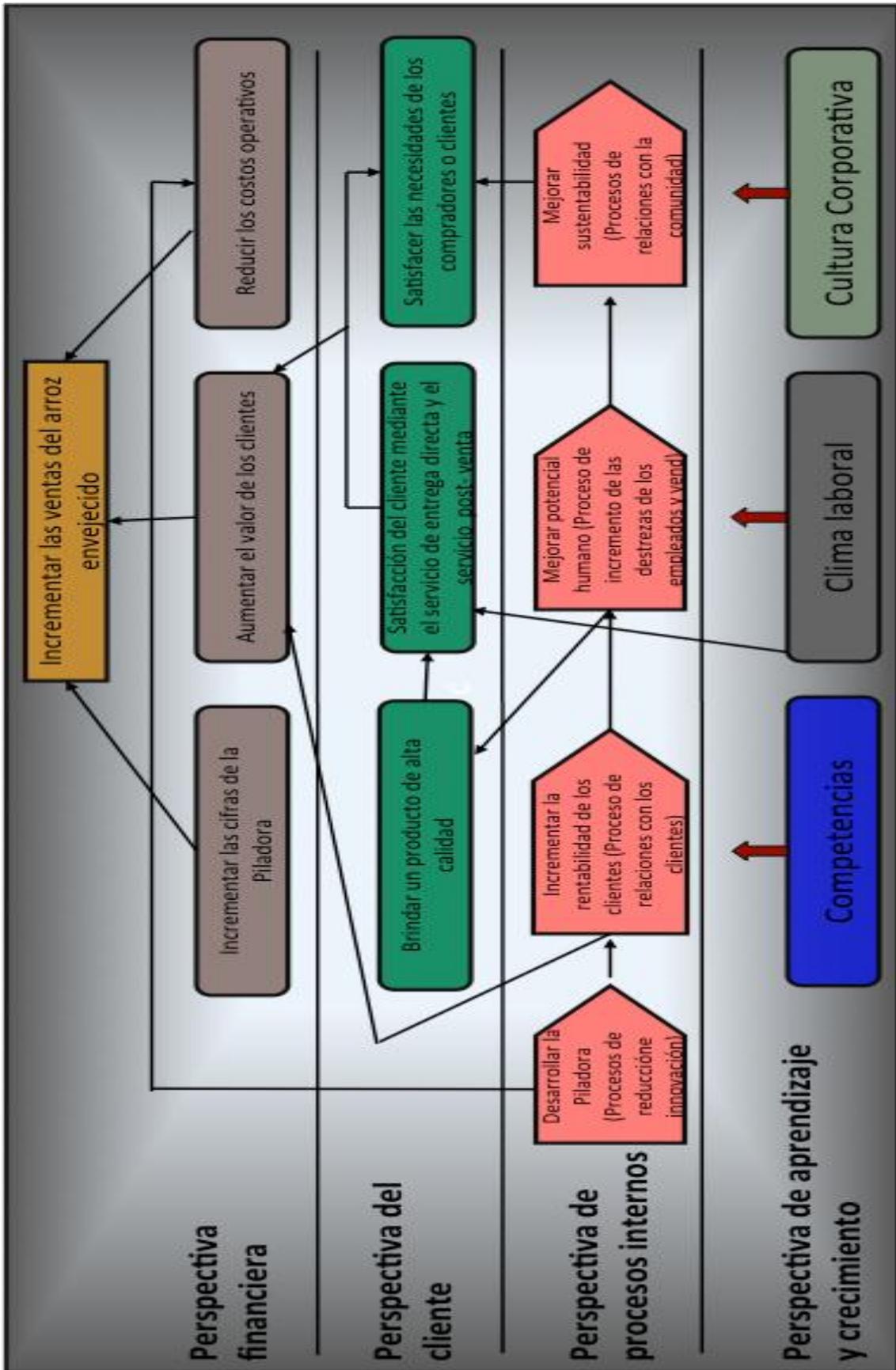


Figura 53. Mapa estratégico de objetivos de la Piladora Sarmiento

El proceso de generación de causa y efecto que se muestra en la figura anterior permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, situación que conlleva a visualizar de forma sencilla y demostrativa la estrategia de la Piladora Sarmiento.

2.8.5 Conclusiones

Después de lo expuesto se concluye en este capítulo que la Piladora Sarmiento tiene grandes fortalezas acompañadas de excelentes oportunidades, a pesar de sus debilidades y amenazas; sin embargo para esos elementos se realizó una matriz CAME en donde se establecen varias estrategias para consolidar a la empresa. A su vez, con este plan de negocio se busca la penetración en el mercado a través de un producto que ha tenido más acogida en la región Sierra, pero que ahora al tratar de comercializarlo más en la región costa se crea un nuevo segmento de negocio que consiste en la entrega directa del producto a los restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente en Sauces y la Alborada.

En lo referente a la competencia se tiene identificado a dos principales piladoras, siendo estas Sylvia María y Arrocesa, tal situación permitió efectuar un análisis profundo de sus debilidades y fortalezas para estimar el nivel de posicionamiento que tienen en el mercado, cuyo análisis manifestó resultados a favor de la Piladora Sarmiento. Además, el proceso de benchmarking sirve para tomar lo mejor de esas entidades y aplicarlo con mayor excelencia en el plan de negocio y por ende lograr la diferenciación del producto. Por consiguiente, se sustenta que la Piladora Sarmiento se encuentra en óptimas condiciones para afrontar los factores externos e internos ya sea de su propia empresa o del entorno, tal situación se apoya en la estimación de una demanda ascendente, debido a que después de la insatisfacción presentada por lo dueños de los restaurantes con el arroz actual, se crea la necesidad del producto que se oferta y del nuevo segmento de negocio que se le aplica, esto por supuesto incrementa las ventas de la piladora objeto de estudio.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos Comerciales

Se destaca que el objetivo comercial del plan de negocio está relacionado con el objetivo general que se determinó en primera instancia al desarrollar este documento. Ante lo que, se presenta la siguiente estructura.

- **Objetivo general**

Incrementar en un 19% las ventas del arroz envejecido en la zona norte de Guayaquil, específicamente en los restaurantes de los sectores de la Alborada y Sauces, durante el segundo semestre del 2017.

- **Objetivos específicos**

1. Tener un recurso humano competente (vendedores) que se dediquen directamente a la entrega del producto que se está comercializando y a la fidelización y captación de nuevos clientes.
2. Incrementar la rentabilidad de los clientes.
3. Brindar un producto de alta calidad, sin dejar de lado los beneficios en el servicio de la entrega directa del arroz a los restaurantes.
4. Incrementar las ventas del arroz envejecido.

Tabla 53
Enfoque Smart

Enfoque	Objetivo
S	Incrementar las ventas del arroz envejecido en la zona norte de Guayaquil, específicamente en los restaurantes de los sectores de la Alborada y Sauces, a partir del segundo semestre del 2017.
M	Se considera un aumento del 19% en relación al año anterior.
A	Comercializar el arroz envejecido, brindando los mejores beneficios tanto en el producto como en la entrega directa del mismo.
R	Lograr la comercialización del arroz envejecido en conjunto con el beneficio de la entrega directa del producto, para incrementar las ventas de la Piladora.
T	El tiempo estimado de acción es de un año.

- **Objetivos operativos**

1. Satisfacer las necesidades de los clientes, en lo que respecta a un arroz de calidad.
2. Aumentar el valor de los clientes.
3. Mejorar el potencial humano.
4. Conocer el tipo de beneficio que los compradores esperan del arroz envejecido.
5. Llevar a cabo el servicio post – venta para saber que lo que se está ofertando se encuentra dentro de las expectativas del comprador.
6. Mejorar la sustentabilidad a través de un proceso de relaciones con los dueños de los restaurantes.
7. Establecer el tipo de beneficio que los compradores desean en el servicio de la entrega directa del producto.
8. Mantener la agresividad de los precios frente a la competencia.
9. Incrementar la rentabilidad de los compradores, por medio de un proceso de relaciones con los mismos.

3.2 Plan comercial y de marketing

3.2.1 Estrategias de ventas

La estrategia de venta que se muestra a continuación está relacionada a los objetivos específicos, con lo cual se espera tener herramientas que permitan alcanzar el objetivo general planteado en primera instancia. Se destaca que la estrategia elegida para este plan de negocio es la de crecimiento horizontal por lo que se hace preciso textualizar su concepto, ante ello se toma como referencia a Lafuente (2005) quien expone “Esta estrategia se enfoca en la búsqueda de clientes nuevos, lo cual le permite lograr una cobertura del producto o servicio que oferta trayendo consigo más y nueva facturación para la organización”. (p.78)

Tabla 54
Estrategias de venta

OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	COSTO
INCREMENTAR LAS VENTAS DEL ARROZ ENVEJECIDO EN UN 19%	Llevar a cabo la respectiva publicidad del servicio.	Realizar llamadas telefónicas, visitas directas, repartición de flyers, afiches, entre otros.	\$2.900
	Controlar la producción del arroz envejecido. Incorporar beneficios al servicio de la entrega directa llevando a cabo un buen servicio pre y post – venta	Colocar personal especializado en el área de producción. Descuento, promociones, seguimiento de los clientes (entrega directa)	El personal especializado ya lo tiene pero actualmente no controlaba la producción, es decir que al realizar esta táctica no generaría costo. Los descuentos, promociones y demás tiene un costo de \$900
	Brindar más beneficios en el producto	Utilizar la maquinaria que tiene la empresa y que no la emplea actualmente para la incorporación de los beneficios.	\$700 (costo de luz y de mano de obra)
	Aumentar la fuerza de venta	Contratación de nuevo personal (vendedores)	\$1.200

En la tabla se observa las diferentes estrategias que se utilizan para la venta del arroz envejecido, sin dejar de lado que se pretende captar nuevos clientes y lograr el incremento del 19% sobre las ventas de la Piladora. Además, estas estrategias tienen su táctica respectiva mismas que van a ser aplicadas al momento de comercializar el producto.

3.3 Función de la Dirección de Ventas

La Dirección de Ventas de la Piladora Sarmiento está diseñada de manera tal que se considera una de las partes más esenciales de la función comercial, esto permite que se pueda brindar un apoyo al servicio al cliente (entrega directa del producto a los restaurantes) para lograr una atención de calidad.

De tal manera, cada uno de los análisis de ambiente externo que se ha llevado a cabo en este documento, como son los de la parte política, económico, social y demás así como los factores internos, conllevan que en

la dirección de ventas no existan errores al momento de establecer los objetivos. Por consiguiente, a continuación se muestra un cuadro de las funciones en las que se enfoca dicha dirección.

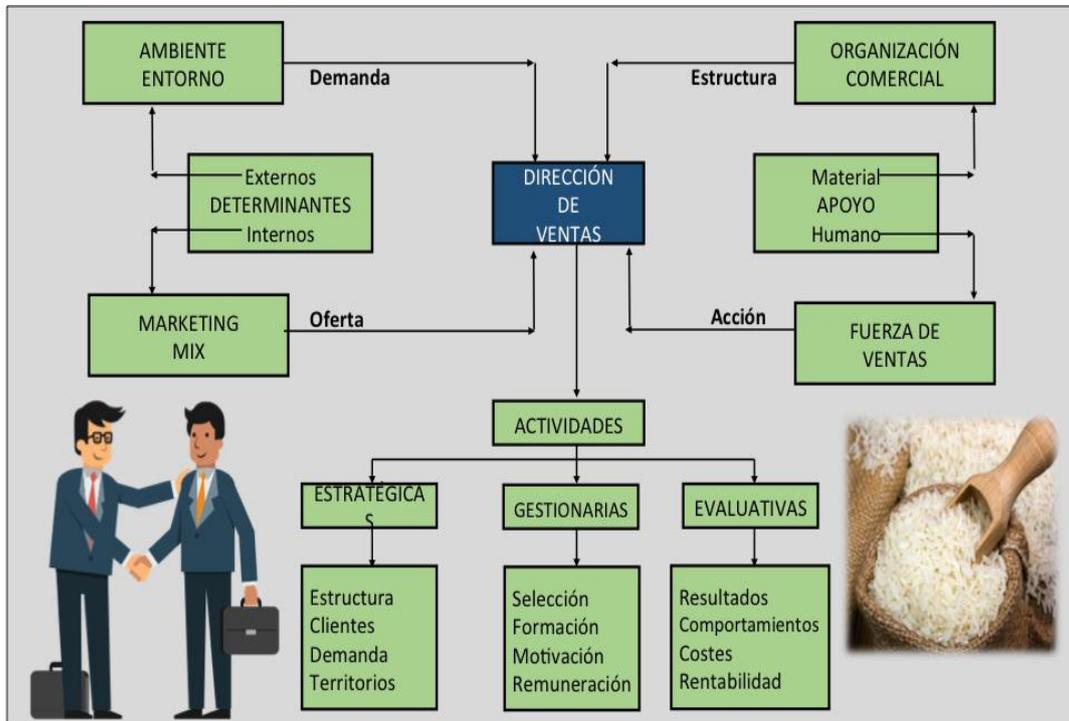


Figura 54. Dirección de ventas

Como se observa en la figura la dirección de ventas está compuesta por el ambiente o entorno, el marketing mix, la organización comercial, la fuerza de ventas, sin dejar de lado a las actividades o áreas estratégicas como lo son las gestionarias y evaluativas cada una con sus ítems respectivos, mismos que se analizan a continuación.

a) Área estratégica

La presente etapa permite determinar las responsabilidades, objetivos, funciones, tareas y demás creando un sistema interconectado y completo, esto permite conocer mejor a los clientes potenciales y actuales lo que conlleva a definir la manera de brindar un mejor producto, logrando una excelente comunicación entre el comprador y la Piladora. Por consiguiente, se adapta el equipo de ventas a las condiciones externas e internas. En la figura que se muestra a continuación se detalla el proceso que se debe

seguir en esta tarea y los elementos que la conforman, mismos que van a ser detallados en ítems posteriores de esta tesis.

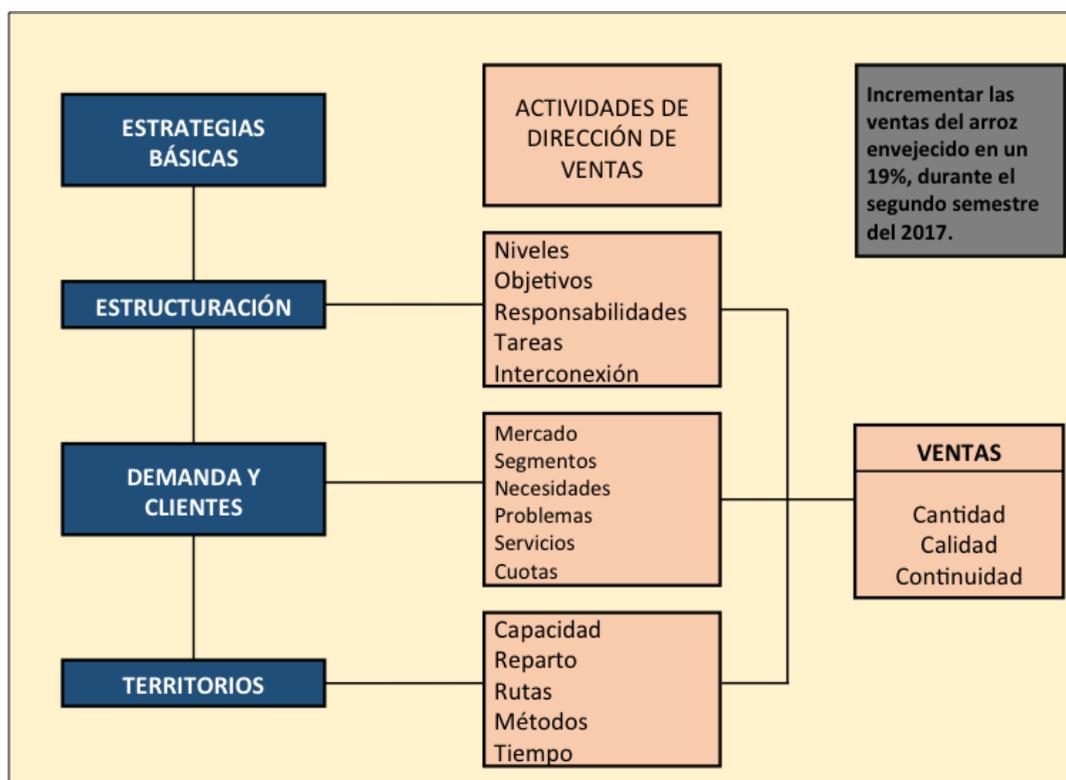


Figura 55. Elementos que conforman el área estratégica

b) Área gestionaria

En esta área se determina el rendimiento de las ventas, por lo que se deben considerar las siguientes cuatro variables:

- **El entorno:** este engloba la demanda y la competencia, misma que ya ha sido detallada y establecida en el capítulo II de forma muy amplia, ante lo que ya se tiene conocimiento de los elementos que la componen.
- **El mix de marketing:** dentro de él se incluye las políticas de la empresa, por medio del producto o servicio, precio, plaza y promoción. Se destaca que estos parámetros se analizan más adelante en el punto respectivo.
- **La dirección comercial:** está relacionada a la dirección de ventas, en donde se define objetivos, presupuesto, programas entre otros elementos que ya han sido expuestos.

- **La fuerza de ventas:** se lo estimas como el factor más importante de rendimiento, ante lo que se hace preciso mostrar una figura de su proceso y estructura.

Como se muestra en la figura, los cuatro elementos de los que se compone el área gestonaria tienen una clasificación respectiva con los puntos en los que se deben enfocar. Dicha situación se encuentra relacionada con el director de ventas; individuo que toma en cuenta variables como la remuneración y motivación de su personal, territorios, determinación de rutas, formación del equipo de ventas, viajes y costos, necesidades del comprador, características, entre otros. De tal manera, se menciona que las variables citadas se desarrollan más adelante en los apartados respectivos.



Figura 56. Elementos que conforman el área gestonaria

c) Área de control

La Piladora Sarmiento para llevar a cabo los controles considera cuatro variables muy esenciales entre las que se enumeran las siguientes:

- ✓ **Los resultados:** Se ha dividido el lugar objetivo de estudio, siendo este la zona norte de Guayaquil por sectores, los cuales son

el sector de la Alborada y el sector de Sauces, esto permite tener un control sobre el presupuesto de venta asignado a cada vendedor en estos sectores.

✓ **Los comportamientos:** Este punto se refiere a las actividades que realizan los vendedores. Es así que el supervisor de la Piladora Sarmiento se encarga de analizar las ventas y el trabajo que está realizando su personal, puesto que de existir algún inconveniente se pueda solucionar de la mejor forma, dándole indicaciones o tácticas que pueden mejorar su trabajo diario y por ende logre la venta deseada.

✓ **Los costos:** En esta variable se determina cuanto cuesta la gestión de un vendedor de la Piladora, ya que en el caso de que la cifra sea elevada se busque la forma de disminuir dichos valores; sin embargo esto no va a suceder al momento en que la Piladora contrate los dos vendedores, puesto que el costo generado por la gestión va a estar incluido dentro del paquete remunerativo situación que se expone en el presupuesto de ventas.

✓ **La rentabilidad:** El control de esta variable se la lleva a cabo en conjunto con el control de costos de la Piladora.

3.4 Organización de la Estructura de Ventas

En lo que se refiere a la estructura comercial de una organización, se requiere seguir los cuatro pasos que se enlistan a continuación:

1. **Conocimiento del mercado:** Esto se lo efectúa mediante los diferentes análisis externos e internos que ya se llevaron a cabo en el capítulo II, lo que hace que ya esté definida tal generalidad y conocimiento.

2. **Determinación de la cantidad de vendedores:** Los futuros compradores o clientes son los restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente los de los sectores de Sauces y la Alborada, ante lo cual para llevar a cabo estas ventas se va a asignar dos vendedores. La duración media de cada visita es de una hora y el número de visitas que puede realizar cada

vendedor es de 8 a 10 durante el día. Por otro lado, se determina las categorías de los compradores en base a su facturación, lo cual se refleja en la asignación de zonas; cada uno de estos parámetros se profundizan en los puntos que corresponden.

3. **Determinación del tipo de vendedores a contratar:** El tipo de vendedores que va a contratar la Piladora Sarmiento está enfocado hacia un conjunto de destrezas y habilidades que deben poseer en lo referente a ventas, detalles que se manifiestan más adelante.

4. **Determinación de la categoría de los vendedores:** La Piladora Sarmiento no determina categoría entres sus vendedores al momento de la contratación, puesto que se considera que aun cuando no tengan experiencia, la empresa tiene la capacidad de convertirse en una escuela de ventas para el nuevo personal. Al momento que ya tenga un tiempo de aproximadamente seis meses en la organización y por ende ya hayan aprendido todo lo necesario, se va a determinar categorías en base a las comisiones, las cuales las obtienen dependiendo de lo que hayan generado en el mes.

Luego de lo manifestado se muestra a continuación otros factores a considerar dentro de la organización de la estructura de ventas

a) Estructura horizontal

La Piladora Sarmiento aplica una estructura horizontal en su empresa, de modo que establece responsabilidades en sus empleados, se forman equipos y se establecen objetivos de equipo con la respectiva delegación de autoridad. Además, existe un dinamismo y flexibilidad en la organización lo que hace que al vendedor no se lo vaya a ver como un empleado más sino como un integrante esencial de la Piladora.

b) Rol del Director de ventas y del vendedor

El rol que va a caracterizar al director de ventas de la Piladora Sarmiento se basa en la vocación para desempeñar su cargo, la motivación que le debe dar a su equipo de trabajo, la capacidad de organizarse y aprovechar el tiempo, el inducir a sus vendedores a que cumplan con sus propias metas

establecidas con los clientes y la cultura general sobre todo en las áreas comerciales y económicas.

Por otro lado, están las responsabilidades que debe acatar a cabalidad como la búsqueda y selección de los mejores vendedores para su organización, la estructura de la red de ventas y sistemas, las previsiones y cuotas de venta, entre otras. A continuación se muestra una figura en la que se grafica dicho proceso detallado.

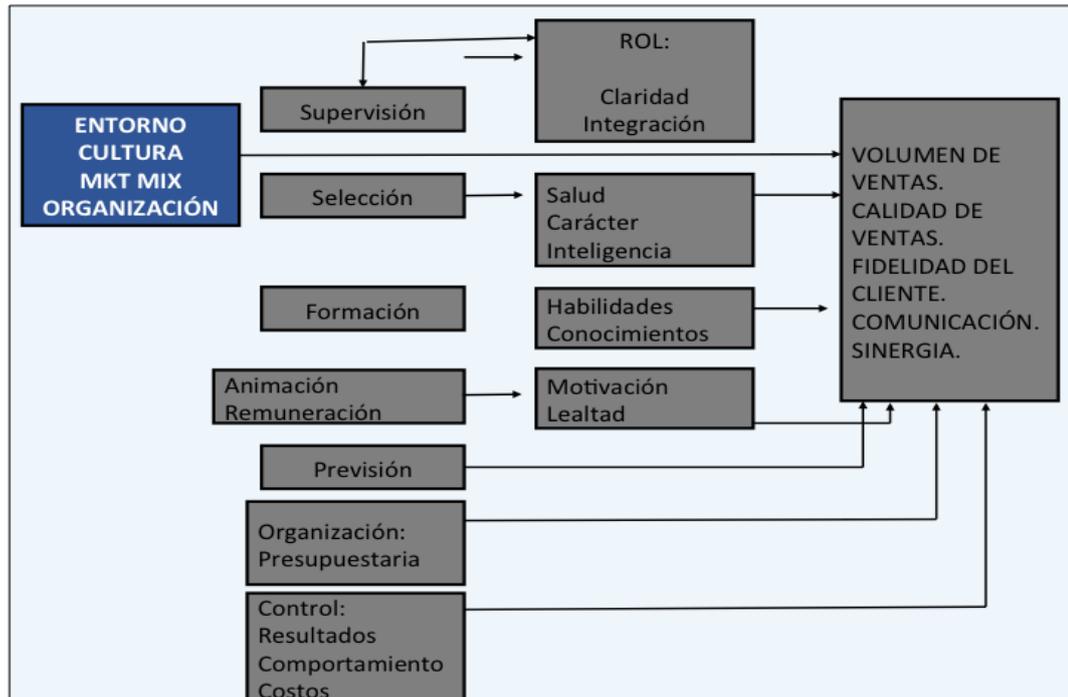


Figura 57. Rol del director de ventas

En base a lo determinado de las funciones del director de ventas, siendo esta la motivación de sus vendedores debe mostrarse el rol que van a tener los mismos en la empresa.

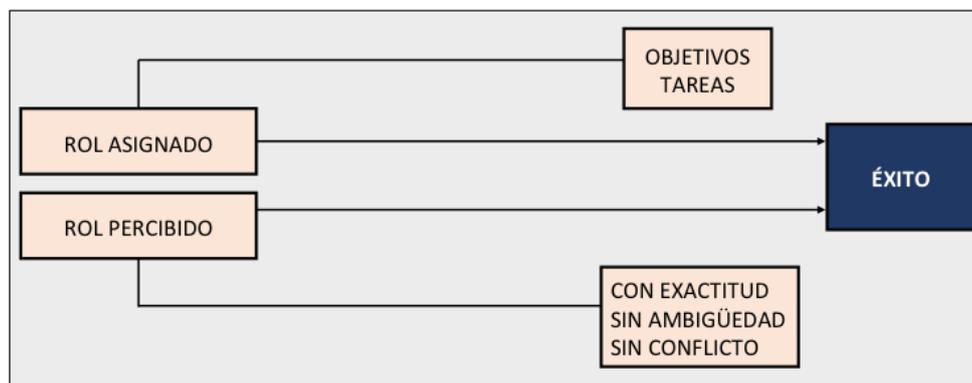


Figura 58. Rol del vendedor en la Piladora Sarmiento

El rol que va a tener el vendedor en la Piladora Sarmiento será establecido por la empresa en función de los objetivos, tareas que se han definido en primera instancia y las responsabilidades pertinentes. A su vez, la percepción que vaya a tener el vendedor sobre su rol influye de forma directa en el éxito de su gestión, ante lo que la piladora se asegura de realizar dichas asignaciones de la mejor manera.

c) Sistemas y acción de venta

El sistema que aplica actualmente la Piladora Sarmiento para sus ventas y que también va a aplicar en su nuevo segmento de negocio son las ventas personales, puesto que existe un contacto directo entre el vendedor y el comprador ya sea dentro o fuera de la empresa. Para un mejor análisis se muestra a continuación la clasificación respectiva.

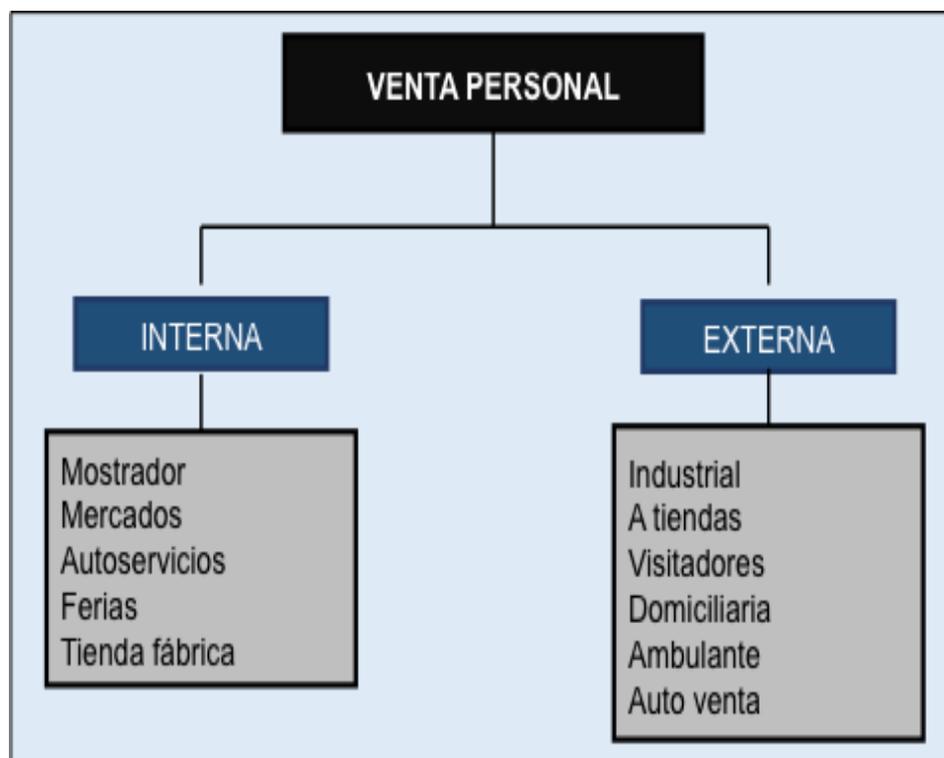


Figura 59. Clasificación de las ventas personales

La clasificación de las ventas en lo que se refiere al nuevo segmento de negocio, aplican las ventas personales externas ya que aquí se tiene a los visitadores que es la forma como los vendedores van a distribuir el arroz envejecido de forma directa a los restaurantes. Por visitadores también se entiende cuando los vendedores van hacia los establecimientos de comida ya sea de Sauces o la Alborada para captar nuevos clientes.

3.5 Previsiones y cuotas de venta

3.5.1 Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

En este ítem se analizan cuatro puntos esenciales, los cuales son:

1. **Potencial de mercado:** La cantidad máxima de quintales de arroz envejecido que se puede comercializar en los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, específicamente en los sectores de Sauces y la Alborada, es de 1691 quintales en el primer año, considerando la aceptación de esta propuesta y la competencia existente en el entorno.

2. **Ventas del sector:** Las ventas reales que se proyectan luego del segundo semestre del 2017, que es el tiempo en el que se ejecutará el plan de negocio, es de 2000 quintales de arroz envejecido vendidos en el año 2018 a los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, específicamente en los sectores de Sauces y la Alborada.

3. **Potencial de ventas:** Las ventas que se estiman para la zona norte de Guayaquil en los sectores ya mencionados, durante el segundo semestre del 2017, asciende a un monto de \$71.022, cifra que incrementa en el siguiente año completo, esto hace que se vaya acorde con el objetivo comercial de este plan de negocio.

4. **Ventas del período:** El histórico de las ventas del arroz envejecido, que para este caso corresponden al año 2016, registran una cantidad de 8900 quintales vendidos en el año.

3.5.2 Procedimiento para las provisiones

El procedimiento para las provisiones está a cargo del director comercial de la Piladora Sarmiento, el cual realiza estas provisiones en función de los análisis externos e internos que ya han sido expuestos en el capítulo anterior. Luego de ello se determina cifras a los vendedores de acuerdo a lo que se pretende lograr, en relación con el objetivo de venta que tiene la empresa. Se hace preciso mostrar a continuación una figura con el

procedimiento que implican las previsiones y los elementos que la conforman.

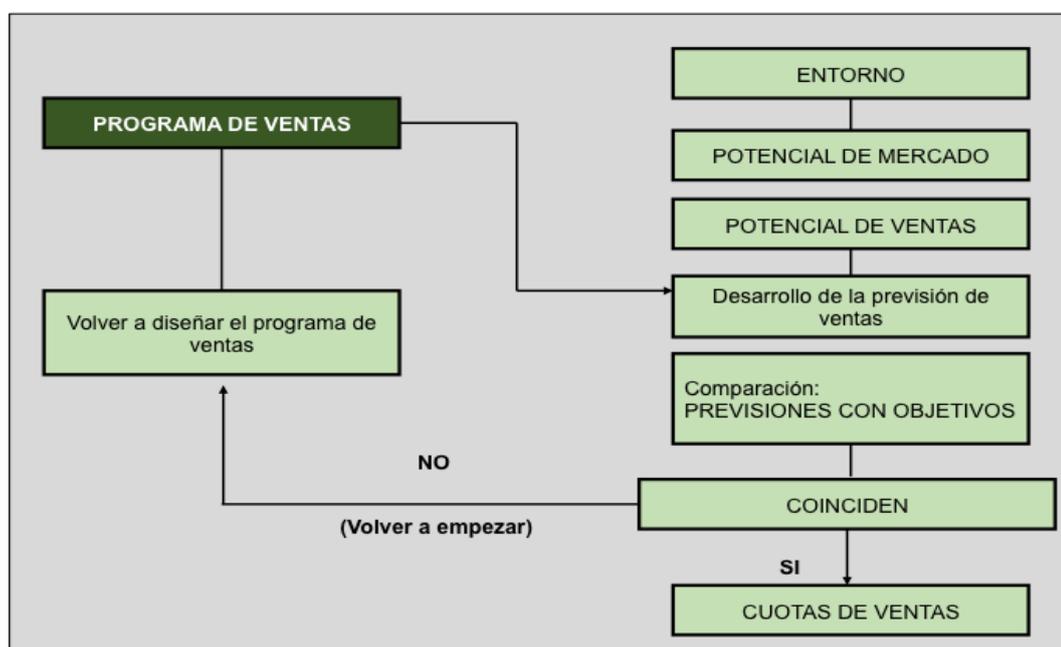


Figura 60. Procedimiento para las previsiones

3.5.3 Métodos de previsión de ventas

Según Veintimilla (2015) se puede definir a las previsiones de venta como “Estimación razonada del nivel de facturación que se puede lograr durante un tiempo determinado en una zona geográfica en específico, la misma suele darse en unidades físicas o monetarias”. (p.45)

En esta propuesta se realizan dos tipos de previsiones de ventas, como son las ventas globales referidas a toda la piladora y las ventas que lleva a cabo cada vendedor, las cuales se las conoce como cuota de ventas. A continuación se observa la primera previsión mencionada, antes de ello se detalla las unidades de quintales de arroz envejecido que se han vendido durante el año 2016 para tener un histórico y proceder a efectuar el cálculo.

Tabla 55
Histórico de ventas del arroz envejecido en el año 2016

Año	Cantidad en unidades de arroz envejecido que han sido vendidos	
2016	Mensual	Anual
Total	4300	8900

En la tabla se observa que la Piladora Sarmiento vendió en el 2016, 4300 quintales de arroz al mes y 8900 quintales de arroz envejecido al año. Como se había mencionado anteriormente estos datos pertenecen a las ventas de la región sierra, ya que en la costa es donde se lo pretende comercializar en los sectores ya definidos. Por consiguiente, se ha tomado esta cifras como parte del histórico las cuales sirven para realizar la siguiente previsión de venta del año 2017.

Tabla 56
*Previsión de ventas mensualizada al año 2017
 en el lugar objeto de estudio*

Mes 9	340
Mes 10	360
Mes 11	380
Mes 12	611
Total	1691

En la tabla se observa la previsión de ventas de los cuatro últimos meses del año 2017, tomando en consideración que el plan de negocio se ejecuta en el segundo semestre del año 2017 específicamente en el mes de septiembre. Se realizan los siguientes cálculos:

Objetivo de ventas: incremento del 19% de las ventas del arroz envejecido

$$8900 * 19\% = 10591 \text{ quintales al año entre costa (Guayaquil) y sierra}$$

8900 quintales vendidos en el 2016 a la región Sierra * 19% = **1691** (número de quintales que se deben vender en el lugar objeto de estudio para cumplir con el objetivo de ventas)

Comprobación: 1691 (costa - Guayaquil) + 8900 (sierra) = **10591 objetivo**

Se destaca que luego de todo el estudio que se llevó a cabo en el capítulo II y el nivel de aceptación que tiene la propuesta, se fundamenta que el

porcentaje de crecimiento estipulado si se lo va a poder cumplir en los cuatro meses restantes del año como se indica en la tabla.

Tabla 57
Previsión de ventas proyectada

Año	Previsión (Año anterior)	Incremento (%)	Previsión proyectada
2018	1691	19	2012
2019	2012	19	2394
2020	2394	19	2849
2021	2849	19	3390

En esta tabla se observa las previsiones de ventas de los restaurantes de la zona norte de Guayaquil en los sectores ya definidos en los siguientes cuatro años. A su vez, se observa un incremento del 19% por año, teniendo como resultado que en el 2018 se venden aproximadamente 2012 quintales de arroz envejecido y en el 2021 se venden 3390 quintales de arroz respectivamente.

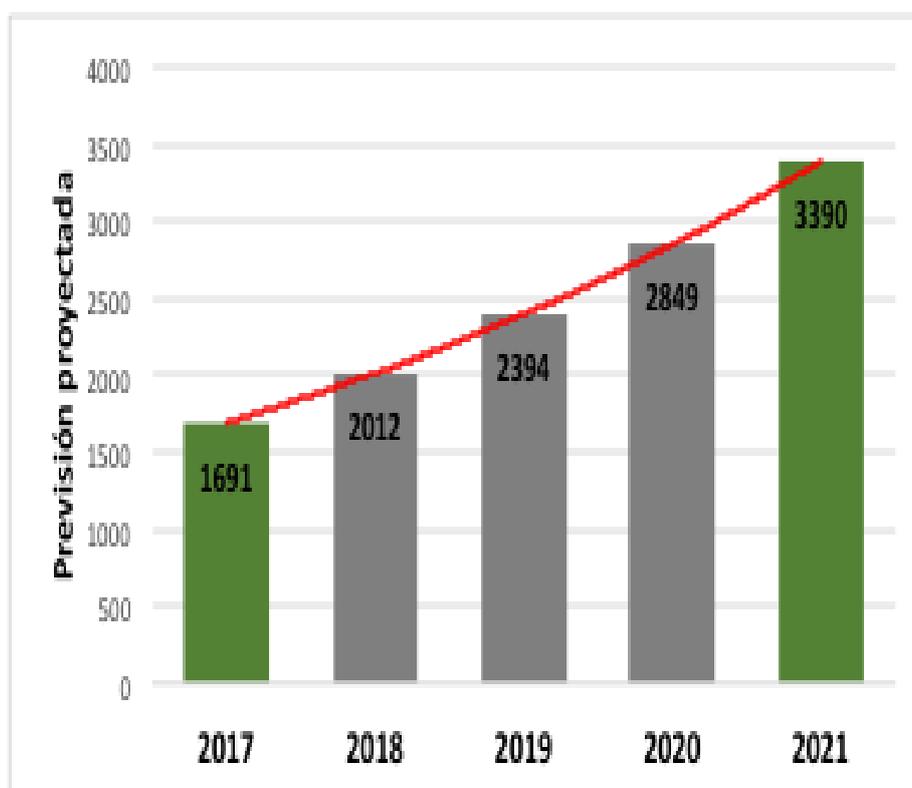


Figura 61. Previsión de ventas proyectada

3.5.4 Cuotas de venta

Para definir el concepto de cuota de venta se toma como referencia a Espinoza (2014) quien manifiesta “Las cuotas representan la parte de las ventas totales o previstas de la organización que se espera que se lleven a cabo o consigan una sucursal, un intermediario, representante, distribuidor entre otros en una zona en específico”. (p.69)

Tabla 58
Cuota de venta mensualizada correspondiente al año 2017

Vendedor 1			Vendedor 2		
Mes	Tipo de Clientes	Estimación de Ventas	Mes	Tipo de Clientes	Estimación de Ventas
Septiembre	Restaurantes de comida tradicional	250	Septiembre	Chifas	200
Octubre	Chifas	200	Octubre	Restaurantes de comida internacional	200
Noviembre	Restaurantes de comida gourmet	200	Noviembre	Restaurantes de comida tradicional	161
Diciembre	Restaurantes de comida internacional	180	Diciembre	Restaurantes de comida tradicional	300
Subtotal		830	Subtotal		861

Total General	1691
----------------------	-------------

Así también, se resalta que el procedimiento escogido en este plan de negocio para determinar la cuota de venta es el método histórico, puesto que el mismo define las cuotas en función de las tendencias y los resultados anteriores, esto permite que se considere como un sistema estadístico en el que los procedimientos empleados en la previsión general pueden aplicarse por territorios.

En esta tabla se muestra la estimación de la cuota de venta mensualizada del segundo semestre del 2017 de los dos vendedores que se van a contratar. En el primer cuadro se visualiza las ventas por mes del primer vendedor lo cual asciende a 830 quintales de arroz envejecido que se espera vender durante el período establecido. El otro vendedor proyecta ventas del segundo semestre del año en curso de 861 quintales de arroz envejecido, esto da como resultado un total de 1691 quintales de arroz que

se estima vender, cifra que cumple con el objetivo del 19% de incremento sobre las ventas en lo que respecta a la zona norte de Guayaquil.

Tabla 59
Cuota anual por vendedor

Año	Vendedor 1	Vendedor 2	Subtotal	Incremento (%)	Cuota de Venta proyectada
2018	830	861	1691	19	2012
2019	1005	1007	2012	19	2394
2020	1200	1194	2394	19	2849
2021	1500	1349	2849	19	3390

En la tabla mostrada se determina la cuota de venta proyectada, ante lo que se estiman cantidades vendidas de arroz envejecido al año por cada vendedor, considerando el incremento del 19% sobre las ventas que es el objetivo comercial de este plan de negocio.

- **Timer por visitas utilizando la Técnica AIDA**

Tiempo de traslado entre visitas	5" (promedio)		
Tiempo de antesala (espera)	15"		
Gestión de ventas	A 3"		
	I 3"	→ Demostración	20"
	D	→ Objeciones	5"
	A 4"	→ Referencias	5"
Toma de pedido	8" (levantamiento de información)		
Total de tiempo:	60 minutos por visita		
Tiempo de traslado a la Piladora	60"		
Trabajo en oficina	3,5 horas		

Tabla 60
Timer del vendedor por visita

Tiempo de traslado	5	Minutos
Presentación del servicio	40	Minutos
Tiempo de espera	15	Minutos
Total de tiempo estimado por visita	60	Minutos

Tabla 61
Productividad mensual esperada por el vendedor

Tiempo de visita por cada cliente	1	Hora
Número de clientes visitados al día	10	Cientes
Estimación de ventas de las visitas al día (total)	15	Quintales
Productividad max. al mes por vendedor	300	Quintales

En la tabla 60 se observa que al vendedor le toma una hora visitar a cada dueño de restaurante, en este tiempo están incluidos los minutos de traslado y tiempo de espera. A su vez, el número estimado de clientes que visita por día es de 10 personas, lo que le permite proyectar ventas efectivas al día de 15 quintales y se tiene la compra de 300 quintales de arroz envejecido como ventas efectivas en el mes.

3.5.5 Método de Krisp

Según lo expuesto por Artal (2015) se define a este método como “Aquel que pretende suavizar las diferencias excesivas de crecimiento de cuotas, recibe este nombre por su fundador”. (p.193)

Tabla 62
Datos para el cálculo del método de Krisp

Tabla 63
Cálculo del método de Krisp

SECTO RES	CUOTA %	VEN TAS	P AR	EFICA CIA	CUOTA 1ERA	CUOTA 2DA	CUOTA 3RA
A	59.4	590 0	5 600	1,05	861	861	865
B	40.6	300 0	3 300	0,91	830	789	826
Total	100	890 0	8 900	1	1691	1650	1691

SECTO RES	CUOTA %	VEN TAS	P AR	EFICA CIA	CUOTA 1ERA	CUOTA 2DA	CUOTA 3RA
A	59.4	590 0					
B	40.6	300 0					
Total	100	890 0			1691		1691

Para el cálculo de este método se ha tomado como referencia lo determinado en las previsiones de venta generales, además de las cantidades históricas que ya se detallaron anteriormente. Esto permite

mostrar los totales de las cuotas de acuerdo a las zonas estimadas, que luego se van a profundizar en la organización del territorio y de las rutas.

3.5.6 Presupuestos de Ventas

De acuerdo a Artal (2015) se puede definir al presupuesto de venta como “La estimación razona, escrita y consensuada de los niveles de ingresos y gastos por venta en un periodo de tiempo determinado que generalmente es un año”. (p.67)

Por consiguiente, en este presupuesto de ventas se muestra la cantidad de quintales de arroz envejecido que ha vendido cada trabajador, tanto en unidades como en dólares. Luego de ello se lleva a cabo una proyección considerando el porcentaje de incremento que se estipuló en el objetivo comercial. Por otro lado, en lo referente a los costos que se generan por las ventas está el de la gasolina pero este no incurre dentro del vendedor ya que se va distribuir el producto en un carro que la empresa tiene; otro

costo es del almuerzo cuyo rubro va a está incluido en el paquete remunerativo del vendedor; por tal razón estas cantidades serán detalladas más adelante en el apartado que corresponde.

Tabla 64
Presupuesto de ventas

	Año 1 (segundo semestre)		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares	Unidad	Dólares
Vendedor 1	830	\$ 34.860,00	1005	\$ 42.210,00	1200	\$ 50.400,00	1500	\$ 63.000,00	1600	\$ 67.200,00
Vendedor 2	861	\$ 36.162,00	1007	\$ 42.294,00	1194	\$ 50.148,00	1349	\$ 56.658,00	1790	\$ 75.180,00
Total	1691	\$ 71.022,00	2012	\$ 84.504,00	2394	\$ 100.548,00	2849	\$ 119.658,00	3390	\$ 142.380,00

Es preciso mencionar que el presupuesto de venta del año 2017 está estimado en base al segundo semestre del mismo, específicamente a partir del mes de septiembre como ya se lo citó anteriormente, ya en el 2018 el presupuesto se realiza tomando en consideración un año calendario completo. Además, este presupuesto corresponde a la venta de arroz

envejecido en la región costa en lo que se refiere a la zona norte de Guayaquil en los sectores ya estipulados que es el lugar objeto de estudio de este plan de negocio.

3.6 Organización del territorio y de las rutas

3.6.1 Establecimiento de los territorios

Para realizar el establecimiento del territorio se describe información cualitativa y cuantitativa que ya se ha mencionado en ítems anteriores, por lo que ahora se lo define de forma más específica y concreta.

Información cualitativa

- **Mercado potencial**

El mercado potencial de este plan de negocio son los restaurantes de la zona norte de Guayaquil específicamente los de los sectores de Sauces y la Alborada, ya que presentan inconformidades con el tipo de arroz que compran actualmente sin dejar de lado los costos que se les genera al ir a comprarlo en los puntos de venta de su distribuidor habitual. Se resalta que este plan de negocio no solo va a comercializar el arroz envejecido, que es un cereal de excelente calidad, sino también que va hacer su distribución de manera directa a estos restaurantes evitándole todos esos costos, lo que conlleva a una demanda que ante tales beneficios ve atractiva esta propuesta y por ende se lo estima como el mercado potencial de la piladora.

- **Potencial de ventas**

El potencial de la Piladora Sarmiento en lo que corresponde a sus ventas en la zona norte de Guayaquil de los sectores ya estipulados, estima en futuro la venta de 1691 quintales de arroz envejecido en el segundo semestre del año 2017 a partir del mes de septiembre, lo que le permite cumplir con el objetivo de un 19% de incremento en ventas.

- **Ventas del sector**

La Piladora Sarmiento registra en sus datos históricos del año 2016 la venta de 8900 quintales de arroz envejecido en el año, como ya se lo ha mencionado estas cantidades pertenecen al histórico de la región sierra.

Información cuantitativa

- **Clientes de la empresa**

La empresa reconoce como clientes principales a los restaurantes de comida tradicional, chifas, los restaurantes de comida gourmet y los restaurantes de comida internacional.

- **Tiempo y número de visitas**

El tiempo que se toma cada vendedor al momento de vender el producto, hacer firmar algún documento si se da el crédito e informarles de los beneficios y demás promociones es de una hora. A este mismo cliente se lo visitaría dos veces al mes. Se resalta que en el caso de los restaurantes de comida tradicional se los puede visitar cuatro veces al mes, puesto que en la encuesta a consumidores se determinó que este tipo de restaurante es que el mayor demanda tiene.

- **Información adicional**

La facturación de cada cliente o comprador va a depender de la demanda que tenga en sus negocios, como ya se mencionó los que tienen mayor demanda son los restaurantes de comida tradicional. A continuación se muestra una tabla con la clasificación de los compradores en base a su facturación anual.

Tabla 65
Clasificación de los clientes en base a su facturación

Ciente	Facturación
Restaurantes de comida tradicional	\$29.862
Chifas	\$16.800
Restaurantes de comida Gourmet	\$8.400
Restaurantes de comida internacional	\$15.960
Total	\$71.022

Para calcular los valores mostrados en esta tabla y estimar los montos de facturación, se tomó como base las cuotas de venta proyectada del segundo semestre del 2017, en donde se manifiesta que se venden 711 quintales a

los restaurantes de comida tradicional; 400 quintales a los chifas; 200 quintales a los restaurantes de comida gourmet y 380 quintales a los restaurantes de comida internacional, luego de ello se lo multiplica por el precio de venta al público de este tipo de arroz que es de \$42. Como ejemplo se tiene:

711 quintales (restaurantes de comida tradicional) *42= **\$29.862**

Tabla 66
Parámetros para la formación de cartera

DESDE	HASTA	CATEGOR IA	FRECUENCIA
0,00	10.000,00	C	2 veces/mes
10.001,00	15.000,00	B	3 veces/mes
15.001,00	20.000,00	A	4 veces/mes
20.001,00	EN ADELANTE	AA	4 veces/mes

Tabla 67
Los compradores y su facturación

CLIENTE	FACTURACIÓN
Restaurantes de comida tradicional	\$29.862
Total	\$29.862

CLIENTE	FACTURACIÓN
Chifas	\$16.800
Restaurantes de comida internacional	\$15.960
Total	\$32.760

CLIENTE	FACTURACIÓN
Restaurantes de comida Gourmet	\$8.400
Total	\$8.400

En la tabla 67 se dividen a los clientes por su monto de facturación, utilizando los rangos de los parámetros que se incluyen en la formación de cartera.

Tabla 68
Estimación de la cartera de clientes

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORÍA	VISITAS
Restaurantes de comida tradicional	\$29.862	AA	4
TOTAL	\$29.862	TOTAL	4

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORÍA	VISITAS
Chifas Restaurantes de comida internacional	\$16.800	A	4
	\$15.960	A	4
TOTAL	\$32.760	TOTAL	8

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORÍA	VISITAS
Restaurantes de comida Gourmet	\$8.400	C	2
TOTAL	\$8.400	TOTAL	2

La cartera de clientes que se observa en esta tabla 68 es la que se le va a asignar a los dos vendedores que se estima contratar, tal como ya se lo citó en ítems anteriores, de ser el caso más adelante se puede contratar más personal pero esto ya dependerá de las políticas y objetivos de la empresa.

3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios

En este punto se propone la creación de un itinerario de ventas o rutero a ejecutarse por medio de los vendedores de la piladora. Para definir su concepto se toma como referencia a Zambrano (2010) quien define al rutero como "Documento que el vendedor sigue para visitar de forma periódica a sus clientes asignados. La ruta debe estar compuesta por nombres y direcciones, orden de preferencia, tiempos aproximados, observaciones y demás variables consideradas por el personal". (p.82)

Tabla 69
Aspectos a considerar en la preparación y proyecto de la ruta del vendedor

Duración de los circuitos	Núm. de clientes a visitar	Ubicación	Clasificación de los clientes según su número de visitas	Tiempo medio por visita	Tiempo de transportación	Tiempo de espera	Tiempos muertos en imprev.	Tiempos para trabajos complementarios
1 día	8	Sector de la Alborada	AA	1 HORA	5 - 15 MINUTOS	Max 15 MINUTOS	30 MINUTOS	30 MINUTOS

- **Preparación y proyecto**

Lo primero que se considera en la elaboración de las rutas es el costo de las visitas, aquí se incluye la gasolina del carro sin embargo como la empresa tiene un carro que hará la distribución y el valor de esta gasolina ya está incluido es sus gastos generales entonces esto no representa un gastos en las visitas a los clientes, en lo que se refiere a la alimentación el rubro ya está incluido en el paquete remunerativo del vendedor y si se necesita alguna copia de un documento la empresa asume esos gastos. A su vez, este plan de negocio abarca únicamente la zona norte de Guayaquil en los sectores ya estipulado, por lo que no se registra gastos de viaje fuera de la ciudad. A continuación se observa una tabla con los puntos que hay considerar cuando se determinen las rutas.

Para determinar los datos de la tabla 69 se tomó como referencia la información que se expuso en el rutero de ventas y en ítems anteriores, de esta manera se ejemplifica la ruta diaria de un vendedor que consiste en la visita a ocho restaurantes tomando como ejemplo el sector de la Alborada, mismos que tiene una clasificación AA ya que son los restaurantes de comida tradicional.

Por otro lado, el tiempo que se toma en llegar el vendedor a estos establecimientos de comida es de 5 a 15 minutos entre el uno y el otro, maneja un tiempo de espera de 15 minutos como máximo y estima como

tiempo muerto 30 minutos, los cuales lo emplea para realizar llamadas telefónicas de trabajo, concretar nuevas visitas o enviar correos electrónicos, estas actividades también las incluye en los trabajos complementarios de no haberle alcanzado los tiempos muertos.

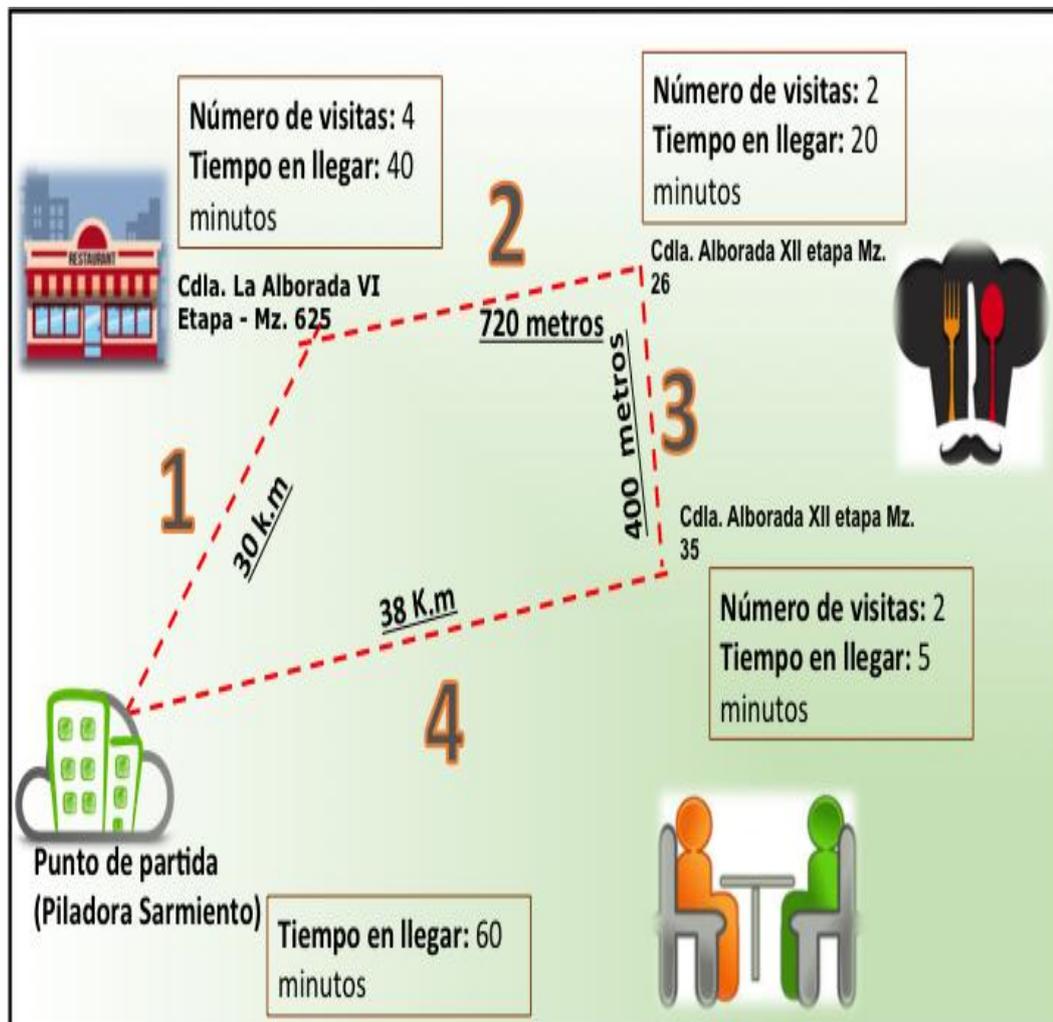


Figura 63. Ruta diaria estimada de un vendedor

Prueba y establecimiento definitivo del rutero

En este punto se lleva a cabo el establecimiento definitivo del rutero, por lo que es preciso realizar una distribución de rutas por zonas, que para este caso ya se ha definido que el plan de negocio se enfoca en los sectores de Sauces y la Alborada, se considera también los clientes o subzonas con los que se vaya a trabajar esos días. A continuación se muestra una distribución de ruta y luego una programación diaria y por ende semanal del vendedor.

Nombre	Ruta	Nombre	Ruta
Restaurantes de comida tradicional (Alborada)	1	Restaurantes de comida gourmet (Alborada)	5
1. Picantería Los Arbolitos		33. Lepanto	
2. Picantería Pez Azul		34. Condominia	
3. La Sazón de Gladys		35. Gourmet Food	
4. El Pirata		36. Gourmet Ecuador	
5. La Jungla		37. Pretoria	
6. Rincón Real		38. Merluza Gourmet	
7. La Carpita		39. Vineda	
8. Asador Salamanca		40. Rotosol Gourmet	
Restaurantes de comida tradicional (Sauces)	2	Restaurantes de comida gourmet (Sauces)	6
9. Los Moritos		41. Bry Gourmet	
10. El Idolo		42. Dacofa	
11. Súper Secos		43. Nono Gourmet	
12. Las menestras de Carmita		44. Cavern	
13. La Sazón de Yliana		45. Tolupa Gourmet	
14. Pollos El Encanto		46. Carvia	
15. El hebra		47. Troveli	
16. El Dolarito		48. Condocé	
Chifas (Alborada)	3	Restaurantes de comida internacional (Alborada)	7
17. Chifa Amistoso		49. Las delicias peruanas	
18. Chifa Totó		50. Mi Colombia	
19. Chifa Asia		51. La delicias de México	
20. Chifa Amoi		52. Venezolanísimos	
21. Chifa Wox		53. Sabor Italiano	
22. Chifa Sauf Frai		54. Sazón Madrileño	
23. Chifa Yu Hua		55. México al paso	
24. Chifa Maravilla		56. Las delicias colombianas	
Chifas (Sauces)	4	Restaurantes de comida internacional (Sauces)	8
25. Chifa Oka		57. La sazón mexicana y algo más	
26. Chifa Ming Wa		58. Ricuras de Venezuela	
27. Chifa Xing Wang		59. El español	
28. Chifa Hong Fu		60. Mi patria	
29. Chifa Lucky		61. Con sabor italiano	
30. Chifa Jumbo		62. Al gusto	
31. Chifa Seven Eleven		63. Sabaad	
32. Chifa Yui Wo		64. Sabor de mi patria	

Figura 64. Distribución de las rutas

La distribución de las rutas se lo ha hecho tomando como referencia los sectores hacia el cual se dirige este plan de negocio y los tipos de restaurantes que se han identificado como potenciales de acuerdo a la encuesta, la demanda y su facturación. A su vez, se ha enlistado una muestra de ocho restaurantes por cada tipo que es el número de visitas promedio que realiza un vendedor al día lo cual permite dar un ejemplo de cómo estarían distribuidas las rutas, ya que en la práctica existen más restaurantes como tal.

Tabla 70
Programación diaria del vendedor por sectores

Vendedor	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
	Alborada	Sauces	Alborada	Sauces	Alborada
Vendedor 1	Ruta 1	Ruta 4	Ruta 5	Ruta 8	Nuevas rutas (restaurantes de comida tradicional)
	Sauces	Alborada	Sauces	Alborada	Sauces
Vendedor 2	Ruta 2	Ruta 3	Ruta 6	Ruta 7	Nuevas rutas (restaurantes de comida tradicional)

La programación por sectores diaria y semanal del vendedor consiste en visitar ocho restaurantes al día que es su promedio base de visitas, los nombres de estos negocios figuran en la tabla 69 de distribución de rutas. Es preciso destacar que la programación se la hace de esta forma, equitativamente, ya que en la encuesta a consumidores se determinó que hay más demanda en la Alborada, entonces ambos vendedores visitan a la semana este sector y así no existe desmotivación de un vendedor que asuma que a él le dan el sector que menos demanda tiene.

Por otro lado, el día viernes se vuelve a visitar a los negocios de comida tradicional puesto que ellos son los que tiene mayor demanda independiente si se encuentran en la Alborada o Sauces, considerándoselos potenciales.

Tabla 71
Tabla de equilibrado

Frecuencia mensual	OBJETIVO MAXIMO		OBJETIVO MINIMO	
	#	#	#	#
	Clientes	Visitas	Clientes	Visitas
1	20	50	15	40
2	30	50	25	40
3	40	50	30	40
4	45	50	35	40
		200		160

En esta tabla se prepara y controla el reparto de las visitas durante el período de un mes. Por consiguiente, se analiza que es necesario llevar a cabo entre 200 y 160 visitas al mes; además se debe considerar las horas promedio de duración de cada visita como parte de la definición del rutero pero esta actividad ya se ejecutó en tópicos anteriores.

3.6.4 Métodos y tiempos: Productividad en ruta

Para determinar la productividad de una ruta se considera dos factores importantes como lo son la simplificación del trabajo y la mejora del uso del tiempo, mismos que se detallan a continuación.

- **Simplificación del trabajo**

En este punto el vendedor analiza cómo ha ejecutado su trabajo durante el día, apoyándose en elementos, instrumentos o demás fuentes como el registro de datos en Excel de los clientes que tenía que visitar durante el día, lo cual le permite saber al finalizar la jornada laboral si cumplió con su propósito de venta diario. Luego de ello realiza un reporte de actividades que lo envía a su inmediato superior para que emita observaciones de ser el caso. De existir algún inconveniente se cita al vendedor para tratar el asunto con el cliente que está teniendo problemas y buscar una solución en conjunto con la empresa, para que de esta forma se logre una gestión de

ventas adecuada donde tanto el vendedor como el comprador no salgan perjudicados.

De tal manera, luego de esta conversación el vendedor deduce el nuevo método que debe emplear, para esto elimina detalles innecesarios, lleva todo el material importante en la nueva visita, le brinda seguridad al cliente, le sustenta todos los beneficios que tendría si compra este tipo de arroz haciendo énfasis en la entrega directa del producto y así poder concretar la venta.

- **Mejora del uso del tiempo**

Para la mejora del uso del tiempo se recomienda que el vendedor realice una programación diaria de las actividades que va a efectuar durante el día lo cual lo puede hacer la noche antes, se destaca que en la tabla 70 se muestra una programación de diaria de la empresa hacia el vendedor, a continuación lo que se sugiere es un modelo de programación directamente de uno de los vendedores tomando como referencia el día lunes. En lo que respecta a tiempos de visitas, número de visitas, horarios, dirección de los clientes y demás datos que generalmente también se incluyen en estas programaciones, ya se detallaron en párrafos anteriores con el cronograma respectivo para definir el rutero.

PROGRAMACIÓN DEL VENDEDOR 1							2017
Actividad	Prioridad	Estado	Fecha de inicio	Fecha de vencimiento	% completado	Notas	
Visita a los restaurantes de la Ruta 1	Alta	En proceso	3/7/17	3/7/17	0%	A realizarse en la jornada de trabajo	
Realizar la cobranza respectiva a un cliente	Normal	En proceso	3/7/17	3/7/17	0%	A realizarse en la jornada de trabajo	
Visitar a dos clientes referidos (ya los he llamado previamente y están interesados en comprar)	Alta	En proceso	3/7/17	3/7/17	25%	A realizarse en el tiempo para trabajos complementarios	
Reunión con el supervisor de la empresa	Alta	En proceso	3/7/17	3/7/17	0%	A realizarse luego de la jornada de trabajo	

Figura 65. Modelo de programación de las actividades diarias del vendedor

3.7 Realización de las Estrategias de Venta

3.7.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Para dar a conocer la manera como la Piladora Sarmiento lleva a cabo la contratación de sus vendedores, se manifiesta los siguientes elementos de subdivisión que permiten dar una generalidad de este ítem.

a) Medios de reclutamiento de los vendedores

En este punto los filtros de contratación de vendedores se van a realizar a través de publicaciones en la página multitrabajos.com, referidos y recepción de documentos de manera presencial en las instalaciones de la piladora. Se van a utilizar perfiles de personas que vivan en Guayaquil, Duran y Yaguachi, dando más énfasis al aspirante que tenga más conocimientos de la ciudad, mercado y producto cuyas habilidades y destrezas se especifican más adelante.

b) Objetivos de la posición

Ejecutar las actividades de venta de acuerdo al plan establecido por el Gerente Comercial, manteniendo los niveles de efectividad determinados.

c) Procesos

En el caso del gobernante se enfoca en la planificación diaria de ventas, mientras que el productivo al ciclo de ventas.

d) Entregables

Aquí se encuentra la producción y los pedidos ingresados.

e) Clientes

En este punto están los clientes y la gerencia general.

f) Factores críticos de éxito

Como factores críticos se considera el cumplimiento del presupuesto, es decir las metas de venta; sin dejar de lado la satisfacción del cliente.

g) Funciones del cargo

- ✓ Planificar actividades diarias de ventas
- ✓ Análisis de las metas de venta
- ✓ Revisar material de ventas
- ✓ Realizar la colocación del producto
- ✓ Ejecutar ventas
- ✓ Monitorear los resultados y analizar acciones de mejora
- ✓ Control de cumplimiento de metas (indicadores de desempeño)
- ✓ Evaluar la gestión
- ✓ Evaluar la efectividad de la venta
- ✓ Evaluar cumplimiento de metas

h) Perfil del ejecutivo

- ✓ **Edad:** Entre 20 y 30 años
- ✓ **Sexo:** Indistinto
- ✓ **Estudios:** Estudios superiores en curso
- ✓ **Conocimientos indispensables:** Técnicas de venta y software de oficina
 - ✓ **Conocimientos deseables:** Matemática financiera, mercado de arroz y ruteo de la ciudad.
- ✓ **Experiencia laboral:** Mínimo un año en ventas.
- ✓ **Habilidades:** Capacidad de negociación, relaciones interpersonales, cortesía, indagación de información, alta tolerancia a la frustración, organizado.
- ✓ **Indicadores de desempeño:** Volumen de ventas, satisfacción del cliente, índice de caídos.

Luego de todos los ítems expuestos, a continuación se muestra un perfil del cargo en donde se evidencian los elementos antes citados.

Tabla 72

Formato del perfil del cargo del vendedor

FECHA: 15 de julio del 2017 E: SED Piladora Sarmiento

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Vendedor	CÓDIGO: RL020
Reporta Gerente	ASIGNACIÓN SALARIAL: \$375 (más comisiones)
a: Comercial	
Tipo de contrato: Fijo	

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Ejecutar las actividades de acuerdo al plan establecido por el Gerente Comercial, manteniendo los niveles de efectividad determinados.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA
Cursando estudios superiores (De preferencia en carreras afines a ventas; sin embargo no es un campo mandatorio)
3.2 EXPERIENCIA LABORAL
Mínimo un año de experiencia.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	COMPETENCIAS			
	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Planificar actividades diarias de ventas	X		D	D
Análisis de las metas de venta	X		A	M
Revisar material de ventas			A	D
Realizar la colocación del producto		X	E	D
Ejecutar ventas		X	E	D
Monitorear los resultados y analizar acciones de mejora		X	C	M
Control de cumplimiento de metas (indicadores de desempeño)		X	C	M
Evaluar la gestión	X		C	M
Evaluar la efectividad de la venta		X	C	M
Evaluar cumplimiento de metas	X		C	M

Convenciones DE FUNCIÓN	TIPO	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

Elaborado por: Carlos Sarmiento por: Revisado Daniel Nogales
Aprobado por: Rosa Sarmiento

- **Estructura orgánica de la Piladora Sarmiento**

La Piladora Sarmiento presenta la siguiente estructura orgánica.

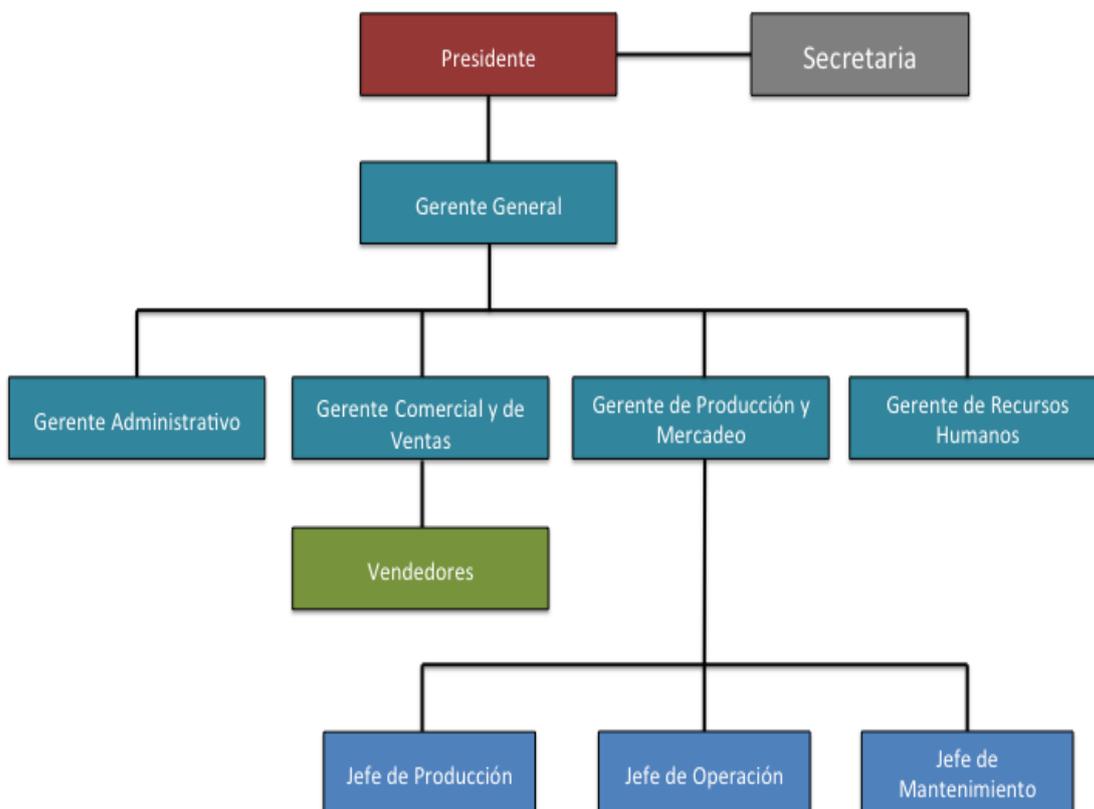


Figura 66. Estructura orgánica de la Piladora Sarmiento

Como se observa en la figura la piladora está conformada jerárquicamente por una presidencia y una gerencia general; esta gerencia dirige a su vez a la gerencia administrativa, la gerencia comercial y de ventas, la gerencia de producción y mercado y la de recursos humanos. Se menciona que en la gerencia comercial se ubicarían como subordinados a los vendedores que se va a contratar para llevar a cabo este plan de

negocio. Por otro lado, la gerencia de producción y mercadeo tiene tres jefaturas, entre las que figuran producción, operación y mantenimiento.

3.8 Remuneración de los vendedores

La remuneración que van a tener los vendedores de la Piladora Sarmiento, se lo considera como un pago mixto, puesto que reciben un salario fijo mensual más las comisiones de acuerdo a las ventas que haya realizado el vendedor en el mes. Las cantidades de sueldo y comisiones se detallan en el siguiente ítem.

3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos

El sueldo fijo o base del vendedor va a ser de \$375, valor que recibirá mes a mes independientemente de sus ventas, posteriormente se evaluarán sus ventas para determinar las comisiones y hacer la estimación de la cantidad total que va a recibir en su rol de pago. A continuación se muestra una tabla con los rangos de comisiones.

Tabla 73
Comisiones por ventas de la Piladora Sarmiento

Evaluación de ventas	Unidades que necesita vender	Valores vendidos por quintales	Comisión	Total variable
100% de su presupuesto cumplido	300 quintales	\$ 12.600,00	2%	\$ 252,00
100% - 149% de su presupuesto cumplido	300 - 349 quintales	\$ 14.658,00	2,50%	\$ 366,45
150% - 159% de su presupuesto cumplido	350 - 359 quintales	\$ 15.078,00	3%	\$ 452,34
160% - 199% de su presupuesto cumplido	360 - 399 quintales	\$ 16.758,00	3,50%	\$ 586,53
200% en adelante de su presupuesto cumplido	400 quintales en adelante	\$ 16.800,00	5%	\$ 840,00

Como se observa en la tabla las comisiones por ventas que van a tener los vendedores son cantidades considerables, para el cálculo de las mismas se toma en cuenta el porcentaje de presupuesto cumplido, el cual va a

determinarlo la empresa, se especifica también dicho presupuesto de cumplimiento en unidades de quintales y en cifras; para obtener los valores vendidos se multiplica por citar un ejemplo los 300 quintales por \$42 que es el precio unitario y da como resultado los \$12.600. Por otra parte, el porcentaje de comisión lo ha estimado la empresa y para obtener el total variable se realiza el cálculo de cada valor vendido por el porcentaje de comisión.

Es así que, si un vendedor alcanza el 100% de su presupuesto al momento de generarle su rol de pago se lo haría por la cifra de \$627, ya que al sueldo base de \$375 se le suma la cantidad de \$252 perteneciente a la comisión. Es preciso destacar que, de no alcanzar los rangos de presupuesto establecido por la empresa no recibe comisión, solo su sueldo base y de repetirse continuamente esta situación el vendedor va a tener una evaluación constante por parte de la gerencia comercial y recursos humanos para tratar en la medida de lo posible de solucionar el inconveniente.

Incentivos

Los incentivos que la Piladora Sarmiento le va a brindar a sus vendedores son los siguientes:

- Cada tres meses si el vendedor tiene un cumplimiento de más del 160% sobre las ventas, tendrá un incentivo de un sueldo doble.
- Capacitaciones constantes, dentro y fuera de la ciudad, permitiendo integrar al equipo de trabajo.
- Bono de navidad.
- Canasta navideña.

3.8.2 Sistemas mixtos de la remuneración

Como ya se lo mencionó anteriormente a parte del sueldo base, el vendedor va a recibir una cantidad de comisión por sus ventas, lo cual está relacionado con las variables de recuperación de cartera, gestión por visita, desarrollo de zonas, gestión de clientes y la colaboración con el otro vendedor, tomando en cuenta que a través de estas variables y las ya mencionada en el tabla 73 se van a poder alcanzar las comisiones. A continuación se muestra una tabla en donde se evidencia el sistema mixto

de remuneración de forma más global en comparación con lo estimado en la tabla 73.

Tabla 74
Sistema mixto de remuneración

Rangos de exceso en cumplimiento		Porcentaje de pago
Piso	Techo	
	<100%	2%
100%	149%	2.5%
150%	160%	3%
161%	199%	3.5%
> 200%		5%

3.8.3 Delimitación de los gastos del vendedor

Los gastos que se van a generar por parte del vendedor son:

- Gastos de afiliación
- Gastos de alimentación
- Gastos de transporte (visitas)
- Gastos producidos por la gestión del vendedor

Los gastos que se estiman que van generar los vendedores no representan grandes egresos adicionales a la empresa, ya que los gastos de afiliación estarán incluidos dentro del paquete remunerativo de cada vendedor, los gastos de alimentación corren por la cuenta del mismo vendedor y solo para los gastos de transporte, específicamente en las visitas, la empresa acreditará \$40 mensuales a cada vendedor con la debida validación del registro de visitas. Los demás gastos producidos por la gestión del vendedor como copias, documentos, o la transportación del producto van a ser asumidos por la empresa, ya que se tiene un camioneta en la cual se va a realizar la respectiva distribución.

Por otro lado, se resalta que el plan de negocio está dirigido de manera local para la zona norte de Guayaquil en los sectores ya estipulados anteriormente, lo que indica que no se generan gastos de viaje para traslados fuera de la ciudad.

3.9 Control de ventas y de vendedores

3.9.1 Control del volumen de ventas

La Piladora Sarmiento realiza el control de volumen de ventas, no solo para conocer si se está cumpliendo con los objetivos sino también para evaluar y controlar a sus vendedores en base a sus resultados por excelencia. A continuación, se muestra un cuadro de control de cuotas para analizar mejor la situación expuesta.

Tabla 75
Cuadro de control de cuotas

SECTOR	A	CUOTA	CUOTA/	RESULT/	DIF/
	%		E	E	E
Alborada		60	6000	45722	39722
Sauces		40	4000	25300	21300
Totales		100	10000	71022	61022

En este cuadro de control de cuotas se especifica los sectores en los que va a abarcar el plan de negocio, también se determina la cuota en porcentaje que representa el tanto por ciento sobre la previsión de ventas totales. A su vez, se estima en unidades monetarias la cantidad de dinero por cada sector y para finalizar de establecer la diferencia correspondiente. Se destaca que mediante estos cálculos se evalúa periódicamente el cumplimiento de los objetivos de venta por cada vendedor.

3.9.2 Control de otras dimensiones de la venta

Existen varios elementos que la Piladora Sarmiento emplea para el control de otras dimensiones de venta, en el que se considera las visitas efectuadas por comprador, los resultados de las mismas, el número de visitas en un período determinado y la clasificación de los compradores. A continuación se presenta cada uno de ítems de forma detallada para un mayor análisis.

1. Distribución de Pareto

La primera herramienta a tratar toma como referencia a la distribución de Pareto, ante lo cual de acuerdo a Méndez (2015) se puede manifestar que “Esta clase de distribución también es aplicada a otras actividades o situaciones, entre las que se encuentran la relación con el número de clientes y el volumen de sus compras” (p.123). Por consiguiente, a continuación se establece una distribución ABC de los compradores que tiene la Piladora Sarmiento en segmentos.

Tabla 76
Distribución de Pareto aplicada a las ventas

SEGMENTO	CLIENTES	%
A	Restaurantes de comida tradicional y chifas	46
B	Restaurantes de comida internacional	32
C	Restaurantes de comida gourmet	22

En la tabla anterior se ha estimado a los clientes de la piladora de mayor a menor, tomando en consideración el nivel de facturación en porcentaje que representa cada dueño de negocio para la empresa. Por otro lado, una vez establecida esta distribución se analizan a continuación puntos esenciales en el control de dimensiones de la venta.

- **Beneficios de la distribución**

La manera como se tiene distribuido a los compradores es muy conveniente para la empresa, ya que es la forma como el vendedor debe trabajar por sectores en orden de importancia y generación de ingresos.

- **Rentabilidad de los clientes**

Tanto los restaurantes de comida tradicional, chifas, los restaurantes de comida internacional y gourmet son muy rentables para la Piladora

Sarmiento, puesto que cada uno de ellos tiene facturaciones con ingresos elevados y no se diferencia mucho el uno del otro.

- **Clientes que se deben visitar más**

En base a los establecido en la distribución de los sectores, los clientes o dueños de restaurantes que deben visitarse más son los que se encuentran en el sector de la Alborada, ya que en este lugar se registra una mayor cantidad de demanda por parte de los consumidores, lo que trae como resultado que los restaurantes ubicados en este sector soliciten más cantidad del producto y por ende se generan mayores ingresos.

2. Control de visitas

Los elementos que son más importantes de controlar, en base al tiempo limitado que tiene cada vendedor se observan en la siguiente tabla.

Tabla 77
Factores del control de visitas

Número de visitas al día	Número de clientes segmentados	Número de pedidos
8	6	6

Como parte de los factores de control se muestra que el número de visitas que un vendedor puede hacer en el día es de ocho y el número de clientes segmentados es de seis, lo cual conlleva a analizar que si se cubre el mercado diariamente, sin dejar de lado el número de pedidos en el que se muestra que el vendedor satisface a la demanda con facilidad. Por otra parte, en base a lo expuesto por Martínez (2012) a continuación se observa un sistema de información sobre visitas a través de una hoja semanal, el cual es un modelo instaurado por María Lewis directora de ventas de la empresa Maydown International Tools.

Tabla 78
Hoja semanal de información de visitas

Realización de la entrevista	Tiempo de contacto	Ciente real o potencial	Número de visita	Existencia de una recomendación	Cita previa	Realización de una demostración	Compra del producto
NO	1	Potencial	1era visita	Si	No		
SI	HORA	Real	1era visita	Si	Si	Si	Si

Como se muestra, la hoja semanal de visitas que propone María Lewis es muy fácil de llevar a cabo y los puntos que se consideran son esenciales. En esta ocasión se lo realizó en base a los datos de la Piladora Sarmiento y se proponen dos ejemplos para que se note la diferencia entre una situación y otra.

3.9.3 Evaluación de vendedores

En lo que se refiere a la evaluación de los vendedores de la Piladora Sarmiento, se lo llevar a cabo mediante las mediciones de salida (output) que es una medición objetiva para completar los controles de venta. Es preciso mencionar su definición, en donde se toma como referencia a Carpio (2013) quien expone “Los esenciales factores de output que se pueden determinar son los derivados del análisis de clientes y de pedidos”. (p.45)

Tabla 79
Output de pedidos que realizan los vendedores

	Número de pedidos	Pedidos anulados	Índice de pedidos en unidades	Índice de pedidos en dólares
Vendedor 1	250	20	230	\$9.660,00
Vendedor 2	200	15	185	\$7.770,00

En la tabla del output de pedidos que llevan a cabo los vendedores se observa el número de pedidos estimados que tiene cada uno en el mes, los pedidos que fueron anulados en el mismo tiempo, sin dejar de lado la facturación estimada que registra cada vendedor. Todos estos datos son muy importantes al momento en que se defina la clasificación de los vendedores.

Tabla 80
Output de clientes que realizan los vendedores

	Días de trabajo	Visitas por día	Duración media de cada visita	Gastos que genera la visita
Vendedor 1	5 días	10	1 hora	Mínimo
Vendedor 2	5 días	8	1 hora	Mínimo

En la tabla de output de clientes se observa los días de trabajo por cada vendedor, el número de visitas que efectúa en el día, la duración de estas, sin dejar de lado el gasto que genera el llevarlas a cabo. Estos datos también se consideran en la clasificación del vendedor.

Por otra parte, la Piladora Sarmiento va a llevar a cabo la evaluación de sus vendedores a través de una ficha que luego será revisada por el departamento de recursos humanos, en donde se hace el análisis respectivo y se determina las falencias que pueden existir en los vendedores, así como el personal que está alcanzado los objetivos de la empresa y merecen incentivos como tal. Dicho ficha se muestra a continuación.

Tabla 81
Ficha de evaluación del vendedor

Cargo: Vendedor	Período de evaluación:		Sector:		Fecha de evaluación:
	De:	A:			
	Día:	Día:			
	Mes:	Mes:			
	Año:	Año:			
FACTOR	Regular	Bueno	Excelente	A. cualitativa	
1. Cumplimiento del presupuesto de venta en unidades.					
2. Cumplimiento de cuotas en apertura de clientes nuevos.					
3. Elaboración y presentación oportuna del plan semanal de T.					
4. Atención a clientes claves.					
5. Entrega y seguimiento a reportes de visitas.					
6. Cumplimiento del MIX del servicio de venta.					
7. Información continua sobre la competencia y mercado.					
Total					
Compromiso del evaluado:			Compromiso del gerente:		

Esta ficha de evaluación se la va hacer a cada vendedor de forma mensual, para medir su cumplimiento de objetivo en ventas. Se consideran los rangos de 1= regular; 2= bueno y 3= excelente. A su vez, en esta ficha se tiene información cualitativa y cuantitativa acompañado del respectivo compromiso del vendedor y la empresa.

Clasificación de los vendedores

La Piladora Sarmiento va a considerar ciertos parámetros importantes cuando vaya a clasificar a sus vendedores, como la facturación, si logran fidelizar a los clientes, el nivel académico y su resultado en la evaluación de desempeño. Luego de ello se va a clasificar a los vendedores por categorías, donde la máxima jerarquía es de AA, seguido de A y posteriormente las jerarquías B y C.

Tabla 82
Clasificación de los vendedores

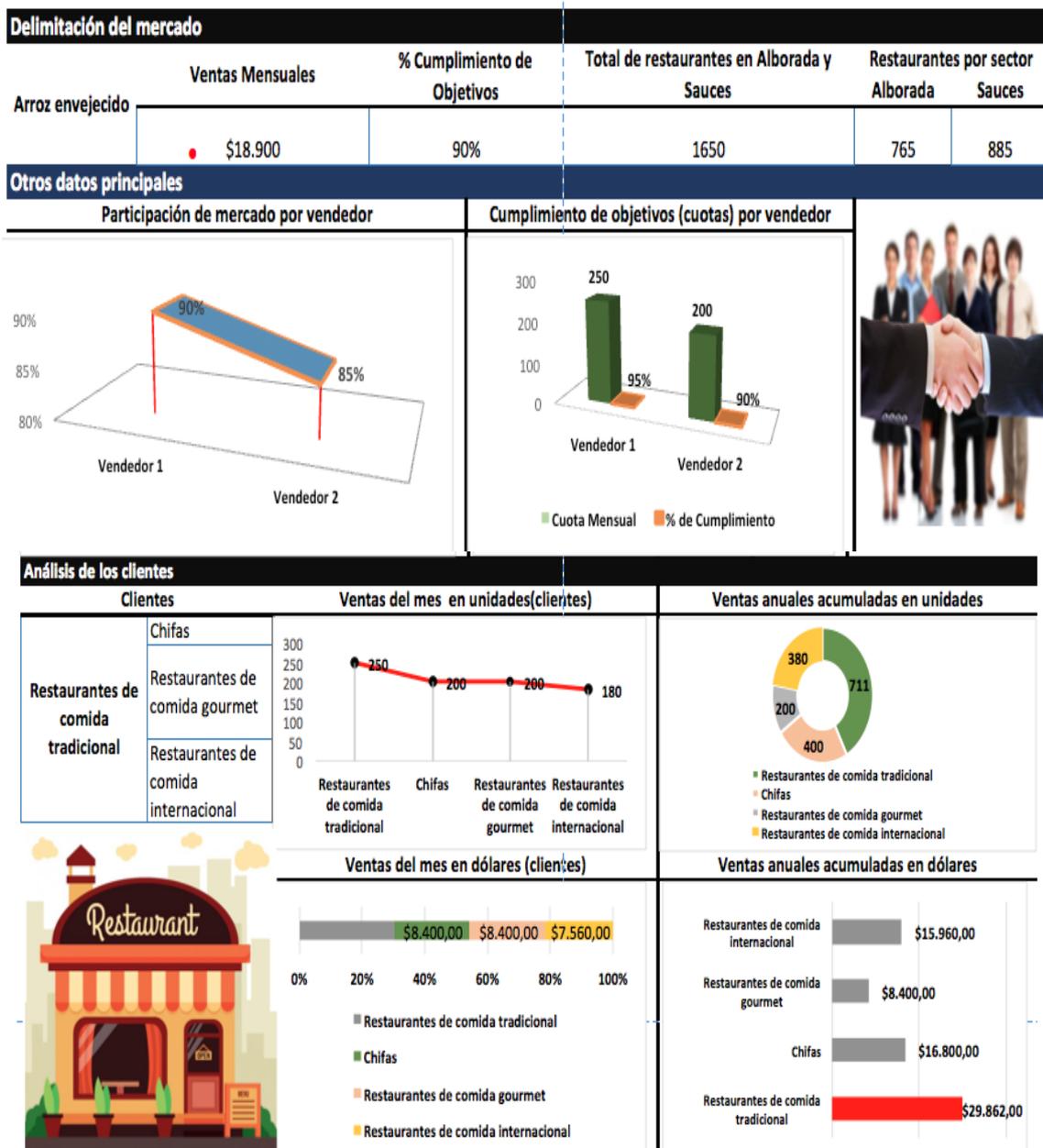
Vendedor	Facturación	Nivel Académico	Fidelización de los clientes	Porcentaje de evaluación de desempeño	Categoría
Vendedor 1	\$9.660,00	Profesional en ventas	Si	95%	AA
Vendedor 2	\$7.770,00	Estudiante universitario	Si	85%	A

En la tabla se muestra un ejemplo de la clasificación de vendedores con datos de ítems anteriores, en donde el vendedor 1 obtiene la categoría AA, por su nivel de facturación, nivel académico, logra fidelizar a los clientes y por supuesto ha obtenido un gran porcentaje en la evaluación de desempeño. En lo que se refiere al otro vendedor tiene un índice de facturación bueno, pero aun hay que trabajar en los demás aspectos para alcanzar la máxima categoría.

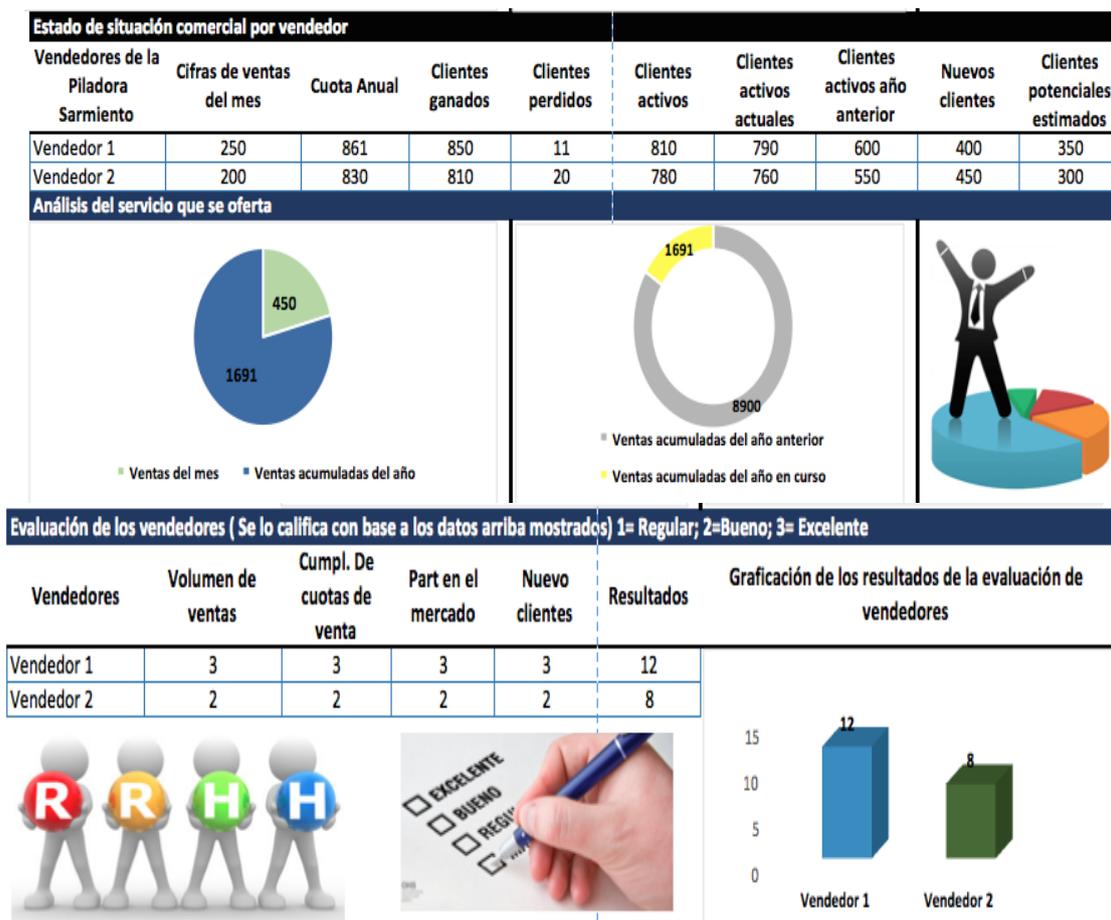
3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas

De acuerdo a González (2014) se puede definir al cuadro de mando como “Aquel que simplifica la información relevante de la gestión comercial y de ventas. A su vez, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento de la dirección para alcanzar el éxito empresarial” (p.78). Por lo que, a continuación se muestra el cuadro de mando mensual del Director de ventas analizando los puntos basados en la información detallada a lo largo de este

Tabla 83
Cuadro de Mando del Director de Ventas de la Piladora Sarmiento



plan de negocio.



En este ítem se ha demostrado de manera sencilla, concreta y resumida gran cantidad de información que se había descrito anteriormente en el plan de negocio, todo con el objetivo de realizar un cuadro de mando para el director de ventas que le permita llevar a cabo análisis y toma de decisiones adecuadas. El cuadro consta de la delimitación del mercado, la participación de mercado por vendedor, el cumplimiento de objetivos, el estado de situación comercial por vendedor, el análisis del servicio, el análisis de los clientes y la evaluación de los vendedores. Se resalta, que cada punto está compuesto por gráficos o números directos que se enfocan en la información más importante del plan.

3.10 Ventas especiales

La Piladora Sarmiento a través de este plan de negocio oferta la venta de un producto, siendo este el arroz envejecido para los restaurantes de la zona

norte de Guayaquil específicamente a los sectores de Sauces y la Alborada, esto permite analizar que dentro de la clasificación de las ventas especiales lo que aplica para este plan de negocio son las ventas directas y las ventas del producto, puntos que se detallan a continuación.

- **La venta del producto**

Las características de un producto, siendo este el arroz envejecido son las siguientes:

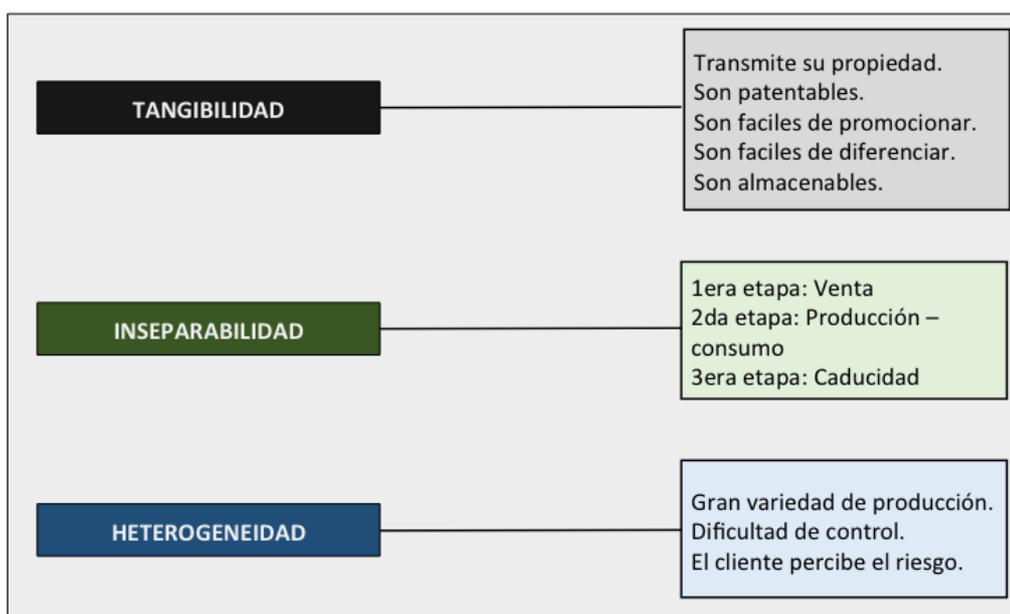


Figura 67. Características de la venta de un producto

Una vez determinada las características es esencial dar a conocer las estrategias de venta que tienen que aplicarse al producto, lo cual se ejemplifica en el siguiente cuadro.



Figura 68. Estrategia de la venta de productos

Tal como se muestra en la figura, la Piladora Sarmiento estima como estrategia de venta del producto la tangibilización, la identificación del producto y la diferenciación por medio de la calidad del grano, estrategias que ya se han fundamentado en ítems anteriores. Además, como parte de esto pretende preparar de forma adecuada a sus vendedores, a través de capacitaciones y retroalimentaciones en el caso de que se den observaciones en las ventas. A su vez, durante la visita los vendedores deben especificar a los clientes los beneficios que tendrá al comprar el producto como la entrega directa del mismo a su restaurante, esto ayuda a incentivar la compra.

- **Venta directa**

Los vendedores al momento de ofertar el arroz envejecido lo llevan a cabo por medio de ventas directas o visitas respectivamente. Los compradores se van a obtener ya sea por una cartera que le da la organización a cada vendedor, prospectos que el mismo personal busca o referidos de los mismos dueños de los restaurantes. Después de establecer un número de clientes específico se realiza todo el proceso que antes se ha mencionado, mismo que consiste en la planificación de las visitas y demás factores que están implícitos en el rutero que ya ha sido diseñado.

Por otro lado, como parte de estas ventas directas y dentro de las normas básicas, se le ofrece al cliente la posibilidad de comprar en efectivo o con un crédito de máximo siete días. Así también, en las políticas de venta directa de la Piladora está el enviar mensajes vía whatsapp o correo electrónico para darles a conocer las promociones y beneficios que tienen al momento de comprar el arroz envejecido en esta empresa, sin dejar de mencionar el servicio post venta que tiene ventajas tanto para la piladora como para los compradores.

3.11 Marketing mix

De acuerdo a Freire (2015) se puede definir al marketing mix como “Un proceso social y de gestión que engloba un conjunto de decisiones, relacionadas a una serie de variables enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente para incrementar las ventas”(p.27). Es así, que en lo

referente al marketing mix existen cuatro herramientas denominadas las 4P del marketing, las cuales se observan a continuación mediante una figura.

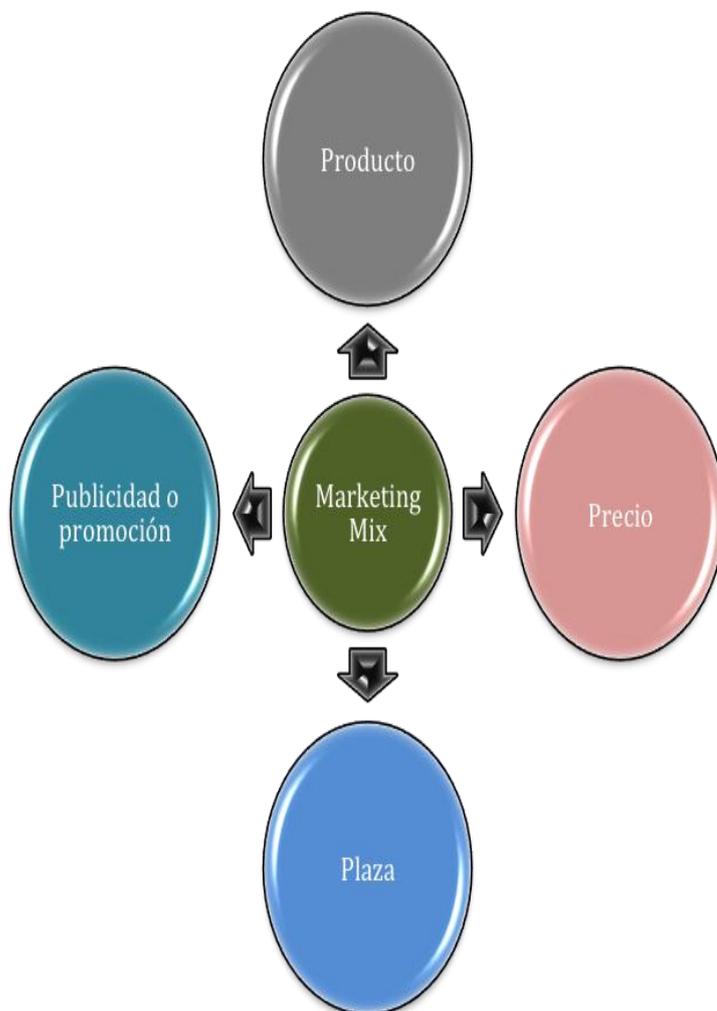


Figura 69. Marketing Mix. Tomado de: Artículos de marketing mix 2017, recuperado de: <http://www.marketing91.com/marketing-mix-4-ps-marketing/>

3.11.1 Producto

Este plan de negocio está orientado a ofertar a los restaurantes de la zona norte de Guayaquil, específicamente Sauces y la Alborada el arroz envejecido, el cual ya se distribuye actualmente a la Región Sierra; sin embargo con el objetivo de incrementar las ventas de la empresa y satisfacer una necesidad presente en los sectores antes mencionados se propone distribuir este tipo de arroz en la región costa. A continuación, se

muestra una figura del producto y una descripción de las características del mismo.



Figura 70. Arroz envejecido como producto terminado



Figura 71. Arroz envejecido cocinado

Como características del arroz envejecido se puede mencionar que este tipo de cereal es almacenado o guardado durante más de siete meses antes de su proceso para comercializarlo. El grano tiene una humedad menor a la de los arroces frescos siendo esta del 10% como mínimo. A su vez, el precio de este cereal es mayor en comparación al del arroz fresco, cuyo valor se debe a que tiene que ser almacenado durante varios meses antes de comercializarlo y esto aumenta su costo de producción. Se destaca también, que debido al proceso que utiliza tiene como producto final menos granos partidos e impurezas y su color es crema o amarillo. El proceso del arroz envejecido consiste en el envase de la materia prima, el proceso en hornos y

Como se observa en la figura el mercado escogido son los sectores de Sauces y la Alborada, pertenecientes a la zona norte de Guayaquil donde se tiene identificado a los clientes potenciales, entre los que se mencionan:

Alborada

Dueños de restaurantes de comida tradicional

Dueños de Chifas

Dueños de restaurantes de comida gourmet

Dueños de restaurantes de comida internacional

Sauces

Dueños de restaurantes de comida tradicional

Dueños de chifas

Dueños de restaurantes de comida gourmet

Dueños de restaurantes de comida internacional

Como se muestra, existen los mismos clientes potenciales tanto en el sector de la Alborada como en Sauces, ya que por citar un ejemplo hay chifas en ambos lugares. Es por esta razón, que a los vendedores no se los zonifica puesto que de por si ya están asignados a un sector en específico, lo que se propone es el establecimiento de rutas que ya fueron mostradas anteriormente, en donde si a un vendedor le toca los restaurantes de comida tradicional de la Alborada al otro ejecutivo comercial se le asigna este tipo de restaurante pero en el sector de Sauces y así sucesivamente con el resto de establecimientos potenciales.

Por otro lado, se destaca dentro de este ítem al nuevo segmento de negocio que trae consigo este plan y que también se lo puede analizar como una estrategia de distribución, la cual es la entrega directa del arroz envejecido a los restaurantes sin ningún valor adicional, lo cual es un gran beneficio que le otorga la empresa al cliente diferenciándose de la competencia.

3.11.4 Publicidad y promoción

Actualmente la Piladora Sarmiento no maneja publicidad de ninguno de los productos o tipos de arroz que oferta al mercado. Es por esto que, la publicidad del arroz envejecido se va a llevar a cabo de forma directa a través de los vendedores. Al enfocar el plan de negocio a dos sectores específicos, los vendedores que van a ser contratados trabajarán con carteras de clientes que ya tiene la empresa y con visitas directas a los restaurantes identificados como potenciales dándole a conocer el producto y el beneficio de la distribución.

Una vez, que los dueños de los restaurantes ya se hayan convertido en clientes se hará la publicidad de las promociones de la empresa con respecto a este producto utilizando medios sugeridos por los dueños de los restaurantes en la encuesta que se realizó, lo cual se puede evidenciar en la pregunta número 11 de este instrumento. Además, se especifica que en este punto del marketing mix se va colocar un proporcional estimado de lo que se invertiría en publicitar únicamente las promociones del arroz envejecido. Los medios de publicidad de las promociones son:

- Whatsapp (Mayor prioridad)
- Volantes
- Red social Facebook
- Red social Twitter
- Red social Instagram

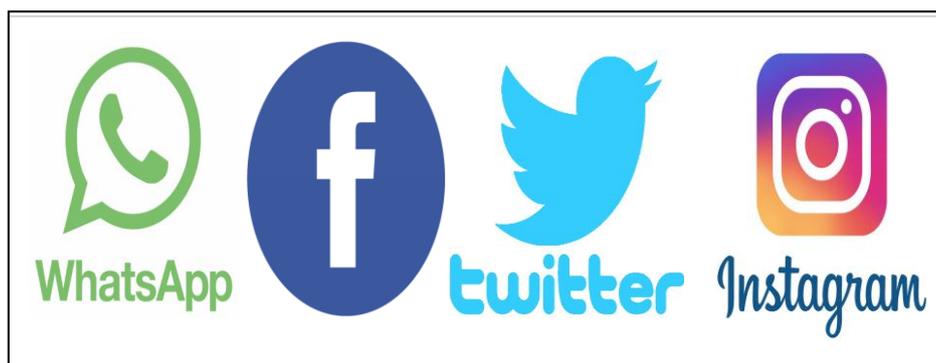


Figura 73. Ejemplo de publicidad de promociones del producto

PILADORA SARMIENTO ARROZ ENVEJECIDO

¡Tus clientes se merecen lo
mejor!

VENTAS:

Jorge Aguilar

Celular:

0996774500

Aprovecha esta
semana

descuentos de
hasta el 50% por
comprar más de
un quintal de

Tiempo de
Publicidad



Recuerda que el arroz **arroz**
envejecido de la PILADORA
SARMIENTO TIENE:

- Exquisito sabor
- Rinde 50% más
- Excelente cocción
- Mejor Calidad
- Desgrane
- Suavidad



Figura 74. Redes sociales que se utilizarán para la publicidad de las promociones

Como se observa en la figura este el tipo de publicidad que se va a difundir a los clientes por medio de WhatsApp, Facebook, twitter, Instagram y volantes dándole a conocer las promociones que se tiene cada semana,

cada quince días o cada mes, dependiendo de las políticas establecidas por la empresa. En el caso de las redes sociales como Facebook, twitter e Instagram al momento de la publicación se especificará que las promociones aplican para el arroz envejecido en los sectores de Sauces y la Alborada, ya que la piladora tiene otros tipos de arroz y otros lugares a los que se se distribuye este cereal como ya se lo mencionó anteriormente. En lo que se refiere a los volantes con promociones, estos serán entregados cuando el vendedor haga las respectivas visitas dejándoselo al cliente para que pueda revisar e informarse, aparte de los otros medios que se citaron.

Es importante destacar las promociones que va a llevar a cabo la Piladora Sarmiento del arroz envejecido hacia sus clientes, entre ellas se menciona:

- Descuento por pagos al contado
- Descuento por referidos
- Descuento por comprar más de un quintal de arroz

En lo que se refiere a estas promociones van a ser aplicadas de acuerdo al tiempo que estipule la empresa. Se destaca que los clientes que lleven a cabo el crédito de siete días al comprar el producto, solo podrán acceder a la promoción de descuentos por referidos, ya que el resto de promociones solo aplica para pagos al contado.

Luego de haber estipulado la publicidad de las promociones que va a realizar la Piladora Sarmiento, a continuación se aprecia un cuadro de presupuesto en donde se detalla los valores que implica la publicidad de la promociones de la empresa.

Tabla 84
Presupuesto de publicidad

Elementos Publicitarios	Cantidad	Total anual (\$)
Whatsapp	2 (un número por cada vendedor)	\$360,00
Red social Facebook	1	\$-
Red social twitter	1	\$-
Red social Instagram	1	\$-
Subtotal		\$360,00
Costo de Merchandising		Total anual (\$)
Volantes promocionales	4500 volates al año	\$1.200,00
Subtotal	4500 volates al año	\$1.200,00
Total General		\$1.560,00

Como se observa en la tabla el presupuesto de publicidad ha sido realizado en base a los medios que se van a utilizar para dar a conocer a los clientes las promociones en lo referente a la compra del arroz envejecido. De tal manera, en lo que respecta al uso del whatsapp el gasto se genera al contratarle a cada vendedor un plan de \$15 mensuales es decir \$30 en total; lo cual crea un costo anual de \$360. Por otro lado, las administración de las redes sociales ya mencionadas no tiene ningún gasto, puesto que el personal de la misma empresa se va a encargar de esta promoción al tratarse solo de un producto. A su vez, en los costos de merchandising se estima la impresión de 375 volantes promocionales al mes y 4500 volantes al año, cada volante tiene un costo de 0,25 centavos lo que conlleva a un gasto de \$1200 en el año.

Es así que, en total se estima un gasto de \$1560 anuales en publicidad.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Hipótesis de partida

4.1.1 Capital inicial

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo este plan de negocio es de \$7.280, por lo que a continuación se observa una tabla con el detalle de cada uno de los rubros.

Tabla 85
Inversión inicial

Inversión en Publicidad	
WhatsApp	\$30,00
Red Sociales	\$-
Volantes promocionales	\$50,00
Subt. Inv en publicidad	\$80,00
Inversión en personal de ventas	
Personal de ventas	\$750,00
Subt. Inv en personal	\$750,00
Inversión en materia prima	
Gramínea	\$4.650,00
Piola	\$20,00
Sacos	\$70,00
Etiquetado	\$20,00
Subt. Inv en materia prima	\$4.760,00
Inversión en mano de obra	
	\$1.690,0
Mano de obra	0
Subt. Inv en mano de obra	\$1.690,0
TOTAL	\$7.280,00

Se destaca que en la inversión inicial para este plan de negocio no se ha considerado la adquisición de activos, ya que la Piladora Sarmiento tiene las máquinas necesarias para la producción de arroz envejecido. A su vez, ciertas cantidades expuestas a lo largo de este documento se manejan con un proporcional del 5% considerando que la piladora también oferta al mercado otros tipos de arroz. Todo esto sin dejar de lado, que para obtener

los resultados de esta inversión inicial se lo calculó tomando como base el promedio de venta de 200 quintales de arroz envejecido al mes.

Como información adjunta se menciona que en el caso del gasto de publicidad, específicamente de whatsapp, se considera un valor de \$30 puesto que se contratará un plan celular de \$15 y al ser 2 vendedores se genera un gasto mensual de \$30. Además, las redes sociales no generan un gasto ya que no se contratará un personal de marketing, sino que los mismos vendedores harán la publicidad de las promociones del producto a través de redes sociales que vana crear de la empresa. El resto de rubros se detallan sus datos a lo largo de este capítulo.

4.1.2 Política de financiamiento

El capital inicial que se estableció anteriormente va a ser financiado totalmente por la Piladora Sarmiento, debido a que no es un monto elevado y el producto de este plan de negocio ya forma parte de los tipos de arroz que ofertan al mercado. De tal manera, la cantidad se la considera un proporcional a su inversión y algunos gastos respectivos. Lo expuesto se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 86
Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
	Monto	
	\$7.280	
Piladora	1	\$7.
Sarmiento	00%	280

4.1.3 Costo de Capital

Para efectuar el cálculo de costo de capital se emplea la fórmula del costo de oportunidad de capital (COK) al representar una estimación más real.

$$\text{COK} = rf + B (rm - rf)$$

Leyenda:

- **COK**= Costo de oportunidad de capital
- **rf**= Tasa de crecimiento de un activo libre de riesgo
- **B**= Valor de beta por sector industrial
- **rm**= Tasa que representa el “premo” del mercado

Tabla 87
Cálculo de la tasa de costo de oportunidad

COK	9,06%
rf=	2,40
Bm=	1,21
(rm -rf)=	5,5
COK USA	9,06%
Riesgo país	7,88%
COK ECU	17%

4.1.4 Impuestos

La tasa de impuesto a la renta aplicada en este plan de negocio es del 22%, valor que rige actualmente en el Ecuador para todos los negocios o actividades que se realicen.

4.2 Presupuesto de Ingresos

En lo referente al presupuesto de ingresos, este se lo establece en base a las cantidades o estimación de volúmenes de venta, el precio y las ventas esperadas. Estos datos se observan a continuación de forma detallada.

4.2.1 Volúmenes

Los volúmenes del plan de negocio se muestran en cifras de venta en unidades físicas. La determinación de estas cantidades está basado en el pronóstico de ventas que ya se definió anteriormente. Así también, se menciona que en la siguiente tabla se incluye el crecimiento anual esperado, el cual es del 19%.

Tabla 88
Estimación de volúmenes

Crecimiento esperado	19%	19%	19%	19%	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto (En unidades)	1691	2012	2394	2849	3390
Total	1691	2012	2394	2849	3390

En base a lo que se observa en la tabla, en los cuatro últimos meses del año 2017 se estima vender una cantidad de 1691 sacos de arroz envejecido, situación que aumenta un 19% en el segundo año logrando una cantidad de 2012 sacos vendidos y así sucesivamente, sin dejar de cumplir el objetivo anual de crecimiento en ventas.

4.2.2 Precios

El precio del saco del arroz envejecido está determinado de acuerdo a las políticas de la empresa y al costo adicional que se genera al momento de entregar el producto directamente a los restaurantes de Sauces y la Alborada. Por otra parte, no se considera un aumento de precio en la proyección ya que al querer lograr la penetración en el mercado costa con este producto debe mantenerse el precio, pues según las encuestas realizadas y demás análisis existe una sensibilidad al precio por parte de los compradores por ende no se puede utilizar como estrategia un incremento de valor al producto.

Por último, de acuerdo al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (2014) los precios del arroz a nivel nacional han tenido un aumento de forma mínima, de \$36,03 la saca de 200 lb, mientras que en el 2013 fue de \$33,83 la saca de 200 lb. Hasta el 2017 no ha presentado mayores cambios y se ajusta al valor que se le ha dado al producto en esta propuesta. Esto permite justificar también el porqué de la decisión de no aumentar el precio con el pasar de los años en este plan de negocio.

Tabla 89
Precio

Crecimiento esperado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Unitario (En US\$)	\$42,00	\$42,00	\$42,00	\$42,00	\$42,00
Total					

4.2.3 Ventas esperadas

Para el cálculo de las ventas esperadas de la piladora, en lo que se refiere al arroz envejecido, se lo efectúa a través de la multiplicación del precio por los volúmenes de venta ya definidos, esto da como resultado los ingresos generales que tiene la empresa. Todos estos datos se observan a continuación.

Tabla 90
Ventas esperadas

PILADORA SARMIENTO - ARROZ ENVEJECIDO INGRESOS PROYECTADOS					
Servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (En unidades)					
Arroz envejecido	1691	2012	2394	2849	3390
Total	1691	2012	2394	2849	3390
Precio Unitario (En US\$)					
Arroz envejecido	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
Total	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
Ingresos (En US\$)					
Arroz envejecido	\$71.02 2	\$84.50 4	\$100.54 8	\$119.65 8	\$142.38 0
Total	\$71.02 2,00	\$84.50 4,00	\$100.54 8,00	\$119.65 8,00	\$142.38 0,00

Como se muestra en la tabla, por citar un ejemplo en el primer año se espera vender 1691 sacos de arroz envejecido, los cuales al tener un precio de \$42 generan un ingreso a la piladora de \$71.022 en el 2017 y así sucesivamente.

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Materia Prima

La materia prima necesaria para la producción del arroz envejecido es la gramínea, la piola, los sacos y las etiquetas. Todo esto va en función del número de sacos que se vaya a producir; ante lo cual a continuación se muestra una tabla proyectada de los costos que se generan por materia

prima, en donde se han colocado los precios referenciales facilitados por la misma empresa.

Tabla 91
Costo de materia prima

MATERIA PRIMA

Incremento en costos
anual

5%

	Uni dad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gramínea	qui ntal	\$ 31,00	\$ 32,55	\$ 34,18	\$ 35,89	\$ 37,68
Piola	Uni dad	\$ 20,00	\$ 21,00	\$ 22,05	\$ 23,15	\$ 24,31
Sacos	Uni dad	\$ 0,35	\$ 0,37	\$ 0,39	\$ 0,41	\$ 0,43
Etiquetado	Uni dad	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12

Requerimiento en unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción unidades	1.69	2.01	2.39	2.84	3.39
Gramínea requerida	1	2	4	9	0
Quintales	950	0	0	0	0
Piolas requeridas	1	2	3	4	5
Sacos requeridos	1.69	2.01	2.39	2.84	3.39
Etiquetas requeridas	1	2	4	9	0

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gramínea	\$ 29.450	\$ 39.060	\$ 47.849	\$ 61.007	\$ 75.361
Piola	\$ 20,00	\$ 42,00	\$ 66,15	\$ 92,61	\$ 121,55
Sacos	\$ 592	\$ 739	\$ 924	\$ 1.154	\$ 1.442
Etiquetado	\$ 169	\$ 211	\$ 264	\$ 330	\$ 412
Total Materia Prima	\$ 30.231	\$ 40.053	\$ 49.102	\$ 62.584	\$ 77.337

Como se observa en la tabla al producir 1691 sacos de arroz envejecido se necesita 950 sacos de gramínea aproximadamente. Se destaca que al pasar la gramínea por el proceso de transformación para luego obtener el arroz envejecido se logra una mayor cantidad de esta materia prima, por eso el que se requiera producir 1691 sacos de arroz envejecido no significa que se necesite 1691 sacos de gramínea. A su vez, se ha considerado un porcentaje de incremento de costo anual del 5%, esto conlleva a generar una cantidad de \$30.231 de costo por materia prima en el primer año y así sucesivamente.

4.3.2 Mano de Obra Directa

En la mano de obra directa se considera a los trabajadores que se encargan de la producción del arroz envejecido y al jefe de operaciones. Se destaca, que en lo referente a los trabajadores se contratan eventualmente de acuerdo al número de sacos que se van a producir y este personal no tiene un contrato establecido, por ende tampoco se le paga prestaciones.

Tabla 92
Costo de los operarios

La mano de obra (operarios) se contratan por el número de sacos que se producen					
1691	2012	2394	2849	3390	SACOS POR AÑO
\$1.690,0	\$2.000,0	\$2.300,0	\$2.500,0	\$3.000,0	
0	0	0	0	0	

Como se muestra en la tabla, dependiendo del número de sacos que se vayan a producir se calcula lo que se tiene que pagarle de forma directa a los operarios. Por otra parte, a continuación se presenta una tabla proyectada de la mano de obra directa en donde se incluye los costos del jefe de operaciones con un proporcional del 5%, tomando en consideración que este ejecutivo también se encarga de la supervisión de los otros tipos de arroz que produce la piladora. Es decir de los \$14.170 que se le paga en el año, para el análisis financiero de este plan de negocio se consideran \$709 que equivale al 5% (proporcional).

Tabla 93
Proporcionales del personal de producción

Proporcional	5%
\$ 709	\$ 2.399
Solo J. Operaciones	Incluido mano de obra
AÑO 2	\$2.708,51
AÑO 3	\$3.008,51
AÑO 4	\$3.208,51
AÑO 5	\$3.708,51

Tabla 94
Costo de la mano de obra directa

Incremento anual nómina	3%
-------------------------	----

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal producción	\$ 2.399	\$ 2.790	\$ 3.099	\$ 3.305	\$ 3.820

Como se evidencia en la tabla proyectada en el primer año hay un valor de \$2.399 por concepto de costo de mano de obra directa, esta cantidad tiene un incremento anual en la nómina del 3%.

4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de fabricación se han establecido considerando únicamente el arroz envejecido, que es el producto a ofertar en este plan de negocio. Además, se estima un incremento de 2% anual sobre los costos, estos datos se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 95
Costos indirectos de fabricación

Incremento anual de los costos indirectos de fabricación

2%

Crecimiento esperado		2%	2%	2%	2%
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguros	\$ 500	\$ 510	\$ 520	\$ 531	\$ 541
Energía	\$ 452	\$ 461	\$ 471	\$ 480	\$ 490
Diesel	\$ 308	\$ 314	\$ 321	\$ 327	\$ 334
Varios	\$ 33	\$ 33	\$ 34	\$ 35	\$ 36
Mantenimiento	\$ 1.200	\$ 1.224	\$ 1.248	\$ 1.273	\$ 1.299
Depreciación equipos de producción	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 7.600	\$ 7.600
Total costos indirectos de fabricación	\$ 10.093	\$ 10.143	\$ 10.194	\$ 10.246	\$ 10.299

Como rubros de los costos indirectos de fabricación se tiene a los seguros, energía, diesel, varios, mantenimiento y depreciación de equipos de producción que están relacionados con el arroz envejecido. Todo esto da como resultado una cantidad de \$10.093 en el primer año y así sucesivamente.

4.3.4 Costos de venta

Para el cálculo del costo de venta se consideran los rubros mano de obra, materia prima y costos indirectos de producción, lo cual sería un resumen de los valores expuestos anteriormente para calcular la cantidad total que se da por el costo de venta, estas cifras se muestran a continuación.

Tabla 96
Costo de venta

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra	\$ 2.399	\$ 2.790	\$ 3.099	\$ 3.305	\$ 3.820
Materia prima	\$ 30.231	\$ 40.053	\$ 49.102	\$ 62.584	\$ 77.337
Costo indirecto de fabricación	\$ 10.093	\$ 10.143	\$ 10.194	\$ 10.246	\$ 10.299
Total Costo Ventas	\$ 42.723	\$ 52.986	\$ 62.395	\$ 76.134	\$ 91.456

El costo de venta del primer año, específicamente los cuatro últimos meses del 2017, período en el que se está trabajando este plan de negocio es de \$42.723, hasta llegar a una cantidad de \$91.456 en el último año proyectado.

4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

El mínimo de unidades de arroz envejecido que la Piladora Sarmiento debe vender, para ni ganar ni perder se presenta en la siguiente tabla proyectada en unidades – año y unidades – mes.

Tabla 97
Punto de equilibrio

ARROZ ENVEJECIDO	1	2	3	4	5
Precio unitario (En US\$)	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42
Costo variable unitario (En US\$)	\$30, 00	\$32	\$34	\$36	\$38
Costo Fijo Total (En US\$)	\$10. 093	\$10. 143	\$10. 194	\$10. 246	\$10. 299
Punto de equilibrio (unidades - año)	841	101 4	127 4	170 8	257 5
Punto de equilibrio (unidades - mes)	70	85	106	142	215

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio se consideró el precio unitario del arroz envejecido que es de \$42, mismo que como se ha explicado en párrafos anteriores no tiene proyectado subir. Por otra parte, se definió el costo variable unitario, es decir lo que cuesta producir un saco de arroz envejecido, para esto se tomó en cuenta tanto la materia prima como la mano de obra directa; es preciso destacar que este costo es referencial en base a lo citado en este capítulo y también de acuerdo a lo manifestado directamente por el personal de producción de la piladora. Por último, se encuentran los costos fijos totales, equivalentes a aquellos costos que no varían con los cambios en el volumen de ventas o en el nivel de producción.

Todo esto trae como resultado, que por citar un ejemplo en el primer año se necesiten vender 70 sacos al mes y 841 sacos de arroz envejecido al año, para tener un punto de equilibrio en la ventas y por ende no ganar ni perder.

4.5 Presupuesto de Gastos

En el presupuesto de gastos de este plan de negocio se detallan los gastos administrativos y de ventas. Se resalta que no se incluyen a los gastos financieros, al no haber realizado un préstamo bancario para solventar la inversión inicial. A su vez, se puntualiza que para el cálculo de los gastos administrativos se lo hace en base al proporcional del 5% que ya se mencionó anteriormente, teniendo como respaldo que la piladora produce algunos tipos de arroz. Además, se considera un 2% de incremento anual, toda esta información se muestra a continuación en tablas proyectadas, sin dejar de lado al presupuesto de marketing y el calculo de su gasto correspondiente, pues esto se incluye dentro de los gastos de venta.

Tabla 98
Gastos administrativos

Incremento esperado	2%	2%	2%	2%
---------------------	----	----	----	----

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos personal administrativo	\$ 5.756	\$ 5.871	\$ 5.988	\$ 6.108	\$ 6.230
Energía	\$ 1.000	\$ 1.020	\$ 1.040	\$ 1.061	\$ 1.082
Agua	\$ 250	\$ 255	\$ 260	\$ 265	\$ 271
Internet	\$ 50	\$ 51	\$ 52	\$ 53	\$ 54
Teléfono de oficina	\$ 250	\$ 255	\$ 260	\$ 265	\$ 271
Papelería de oficina	\$ 60	\$ 61	\$ 62	\$ 64	\$ 65
Plan celular de vendedores	\$ 360	\$ 367	\$ 375	\$ 382	\$ 390
Amortización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación Activo Fijo administrat.	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Total Gastos Administrativos	\$ 7.926	\$ 8.080	\$ 8.238	\$ 8.398	\$ 8.562

Tabla 99
Presupuesto de publicidad

Elementos Publicitarios	Cantidad	Total anual (\$)
Whatsapp	2 (un número por cada vendedor)	\$360,00
Red social Facebook	1	\$-
Red social twitter	1	\$-
Red social instagram	1	\$-
Subtotal		\$360,00
Costo de Merchandising	Cantidad	Total anual (\$)
Volantes promocionales	200 al mes; 4500 volates al año	\$1.200
Subtotal		\$1.200
Total General		\$1.560

Para el cálculo de los gastos de marketing que van a formar parte de los gastos de venta, se ha considerado un incremento del 2% sobre las ventas totales a partir del segundo año, situación que se muestra a continuación.

Tabla 100
Gastos de marketing

Crecimiento esperado					
		2%	2%	2%	2%
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$71.022	\$84.504	\$100.548	\$119.658	\$142.380
Gasto de Marketing	\$ 1.560	\$ 1.690	\$ 2.011	\$ 2.393	\$ 2.848

Tabla 101
Gastos de venta

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo personal ventas	\$ 12.528	\$ 12.903	\$ 13.291	\$ 13.689	\$ 14.100
Gastos Marketing	\$ 1.560	\$ 1.690	\$ 2.011	\$ 2.393	\$ 2.848
Comisiones	\$ 1.420	\$ 1.690	\$ 2.011	\$ 2.393	\$ 2.848
Movilización	\$ 960	\$ 979	\$ 999	\$ 1.019	\$ 1.039
Depreciación AF ventas	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Total Gastos de venta	\$ 18.468	\$ 19.263	\$ 20.311	\$ 21.494	\$ 22.834

Tabla 102
Comisiones del vendedor

Comisión	2%	2%	2%	2%	2%
-----------------	----	----	----	----	----

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$71.022	\$84.504	\$100.548	\$119.658	\$142.380
Ventas	022	504	548	658	380
Comisiones	\$	\$	\$	\$	\$
Vendedor	1.420	1.690	2.011	2.393	2.848

4.5.1 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados de la Piladora Sarmiento se lo proyecta a cinco años, aquí se evidencia que en el primer año se registra una utilidad neta de \$1.906 hasta llegar al último período en donde se alcanza la cantidad de \$12.947. A su vez, en este estado de resultados no se ha considerado los gastos financieros, puesto que no existe un préstamo bancario tal como se lo citó en ítems anteriores.

Tabla 103
Estado de resultados proyectado

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$	\$	\$	\$	\$
(+) Ingresos	71.022	84.504	100.548	119.658	142.380
	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
(-) Costo de ventas	42.723	52.986	62.395	76.134	91.456
(=) Utilidad Bruta	28.299	31.518	38.153	43.524	50.924
(-) Gastos	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
Administrativos	7.926	8.080	8.238	8.398	8.562
	-\$	-\$	-\$	-\$	-\$
(-) Gastos Venta	18.468	19.263	20.311	21.494	22.834
(=) Utilidad Operativa	1.906	4.176	9.604	13.631	19.528
(-) Gastos financieros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(=) Utilidad antes de imp.	\$	\$	\$	\$	\$
	1.906	4.176	9.604	13.631	19.528
(-) Imp. Renta & part. empl.	\$ 0	1.407	3.237	4.594	6.581
(=) Utilidad neta	1.906	2.768	6.367	9.037	12.947

4.6 Factibilidad financiera

4.6.1 Análisis de ratios

En este plan de negocio, los ratios financieros que aplican para el mismo son los de rentabilidad, entre los que se encuentran el margen bruto y el margen neto, sin dejar de mencionar a la expansión de clientes y la expansión de ventas. Por tal razón, cada uno de ellos se determina en porcentaje y en números dando a conocer las situaciones que pueden presentarse en la empresa.

Tabla 104
Ratios financieros

Razones financieras	Fórmula	2017	2018	2019	2020	2021
Margen Bruto	Utilidad Bruta/ Ventas= %	40%	37%	38%	36%	36%
Margen Neto	Utilidad Neta/ Ventas=%	3%	3%	6%	8%	9%
Expansión de clientes	Cientes Nuevos/Cientes efectivos	1,31	1,38	1,46	1,54	1,62
Expansión de ventas	Ventas anteriores/Ventas actuales	5,26	0,84	0,84	0,84	0,84

4.6.2 Valoración del plan de negocios

Para la valoración del plan de negocio se empieza detallando el flujo de caja respectivo, luego el flujo de caja acumulado, el valor de salvamento y la suma de los dos rubros. Posteriormente, se determina la tasa de descuento calculada mediante el costo de capital, el Van (valor actual neto) y la Tir (tasa interna de retorno) para finalmente especificar el año de recuperación de la inversión. Los parámetros expuestos se observan a continuación.

Tabla 105
Valoración económica

Detalle	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	\$7.280	\$3.906	\$4.768	\$8.367	\$11.037	\$14.947
Flujo de caja acumulado		\$3.374	\$1.394	\$9.762	\$20.799	\$35.746
Valor de salvamento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$7.280	\$3.374	\$1.394	\$9.762	\$20.799	\$35.746
Tasa de descuento	17%					
VAN	\$14.934,60					
TIR	76%					
Año de recuperación	2					

Como se muestra en la figura la tasa de descuento es del 17%, esto conduce a un valor del VAN de \$14.934,60 por lo que al ser mayor a cero demuestra la viabilidad y factibilidad del plan de negocio. Por otro lado, la TIR es del 76% siendo un porcentaje mayor a la tasa de descuento, por tal razón el negocio es aceptable. Además, el período de recuperación de la inversión se lo obtiene en el segundo año.

4.6.3 Análisis de sensibilidad

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad, se estableció las variables más susceptibles que tiene el plan de negocio frente a cambios inesperados en el macro ambiente, siendo principalmente las ventas. De tal manera, a continuación se muestra una tabla de esta variable direccionada a los escenarios normal, optimista y pesimista.

Tabla 106
Análisis de sensibilidad

Indicadores	Normal	Optimista	Pesimista
Incremento en ventas	19%	25%	-20%
Utilidad Bruta al año 5	\$50.924	\$55.297,00	\$47.401
Utilidad Neta al año 5	\$12.947	\$16.228	\$10.693
VAN	\$14.934,60	\$17.791,22	\$12.374,20
TIR	76%	88%	66%
Periodo de recuperación	2	3	2

Como parte de este análisis de sensibilidad se tiene el incremento en ventas, la utilidad bruta y neta; en conjunto con el VAN la TIR y el período de recuperación. Por consiguiente, se observa las diferentes cantidades y porcentajes de acuerdo al escenario correspondiente.

4.7 Sistema de control

4.7.1 Cuadro de mando integral

De acuerdo a Vélez (2010) se puede citar que “El CMI o también conocido como Balanced ScoreCard, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, quienes deseaban medir el rendimiento organizacional de la empresa Analog Devices” (p.11). A su vez, El Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral facilita a la alta dirección la implementación y seguimiento de la estrategia en las organizaciones. Ayuda a medir las actividades de una compañía basados en su visión y misión. Además, permite monitorear el avance o estado de una tarea en cada uno de los departamentos.

Por otro lado, se resalta que este sistema presenta cuatro categorías para su medición, las cuales son:

1. Desempeño Financiero
2. Conocimiento del Cliente
3. Procesos internos de negocios
4. Aprendizaje y crecimiento

Así también las perspectivas de las que se conforma el cuadro de mando integral son:

- **Financiera:** Se relaciona directamente con los accionistas. ¿Qué se hace por ellos para generar satisfacción?
- **Clientes:** ¿De qué forma se puede satisfacerlos?
- **Procesos internos:** ¿Cuáles de los procesos de la empresa son los más destacados para llenar las necesidades financieras y de los clientes?
- **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿De qué manera se mejora y se da más valor?

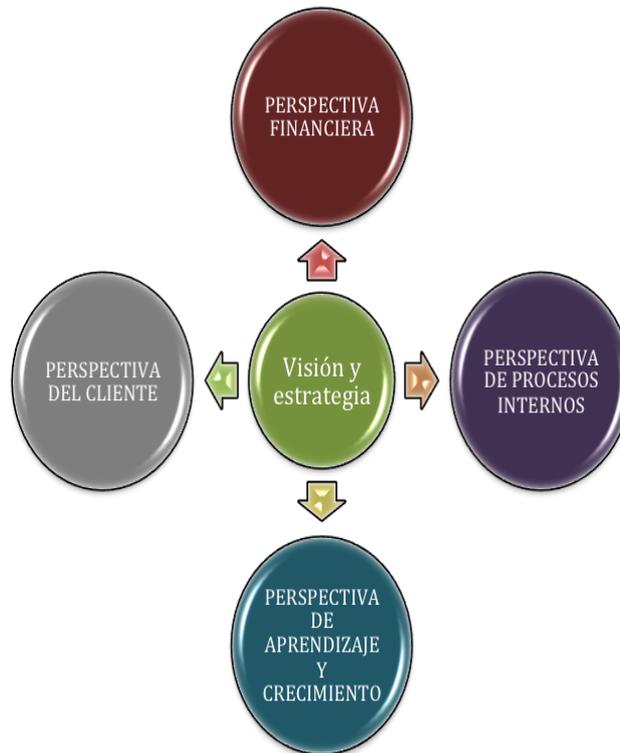


Figura 75. Las perspectivas de un CMI. Tomado de: Reingeniería de un modelo de gestión 2010, recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2569/1/658X5031>.

Indicadores

Los indicadores son los medios que permiten medir si se está cumpliendo o no los objetivos trazados. Hay varios tipos de indicadores, los cuales se enlistan a continuación:

- a) **Indicadores de resultado o de efecto:** Miden la consecución del objetivo estratégico.
- b) **Indicadores de causa o inductores:** Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución.
- c) **Indicadores de gestión:** Permiten evidenciar si se están cumpliendo los objetivos.
- d) **Indicadores de logro:** Representan la meta del proceso.
- e) **Indicadores de desempeño:** Muestran a la administración si un proceso está satisfaciendo los

requerimientos asignados, monitoreando el desempeño de los posibilitadores de ese proceso.

Es así que, luego de toda esta información se procede a establecer los indicadores, considerando que en capítulos anteriores de este plan de negocios ya fueron definidos los objetivos por cada estrategia de la piladora, lo que permitió diseñar el mapa estratégico respectivo.

Tabla 107
Indicadores para evaluar cumplimientos

Indicador	Fórmula
FINANCIERO	
Cumplimiento del presupuesto de ventas	Servicios vendidos
	Proyección de ventas
CLIENTE	
Satisfacción del cliente	Calidad obtenida
	Calidad programada
PROCESOS INTERNOS	
Cobertura de demanda	Población atendida
	Demanda Real
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Competitividad de los empleados	

Los indicadores para evaluar los cumplimientos se puntualizan en la parte financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, en donde cada uno posee su fórmula respectiva para el cálculo. Se destaca que han sido elegidos en base a los objetivos estratégicos establecidos anteriormente.

Tabla 108
Cuadro de Mando Integral

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Incrementar las ventas del arroz envejecido	Cumplimiento del presupuesto de ventas	Servicios Vendidos/ Proyección de ventas	Anual	96% ●	PC4
Perspectiva de clientes	Brindar un producto de alta calidad, sin dejar de lado los beneficios en la entrega directa del arroz a los restaurantes	Satisfacción del cliente	Calidad Obtenida/Calidad Programada	Mensual	96% ●	PC4
Perspectiva de procesos de procesos internos	Incrementar la rentabilidad de los clientes.	Cobertura de demanda	Población Atendida/ Demanda Real	Trimestral	92% ●	PC9
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Tener un recurso humano competente que se dedique directamente al producto que se está comercializando y a la fidelización y captación de nuevos clientes.	Competitividad de los empleados	Inversión en formación/ Total inversión	Semestral	91% ●	PC5/PC6

En el cuadro se observa el traslado de la información establecida en capítulos anteriores, siendo este los objetivos estratégicos mismos que se relacionan con el indicador y por ende la fórmula de dicho indicador. Posteriormente, se realizan estimaciones de metas las cuales se establecen en porcentajes y tienen círculos de colores, esto se fundamenta con la técnica del semáforo ya que a través de la misma se obtiene el promedio del estado de los indicadores por cada objetivo estratégico. A continuación, se observa los parámetros de calificación que considera esta técnica.

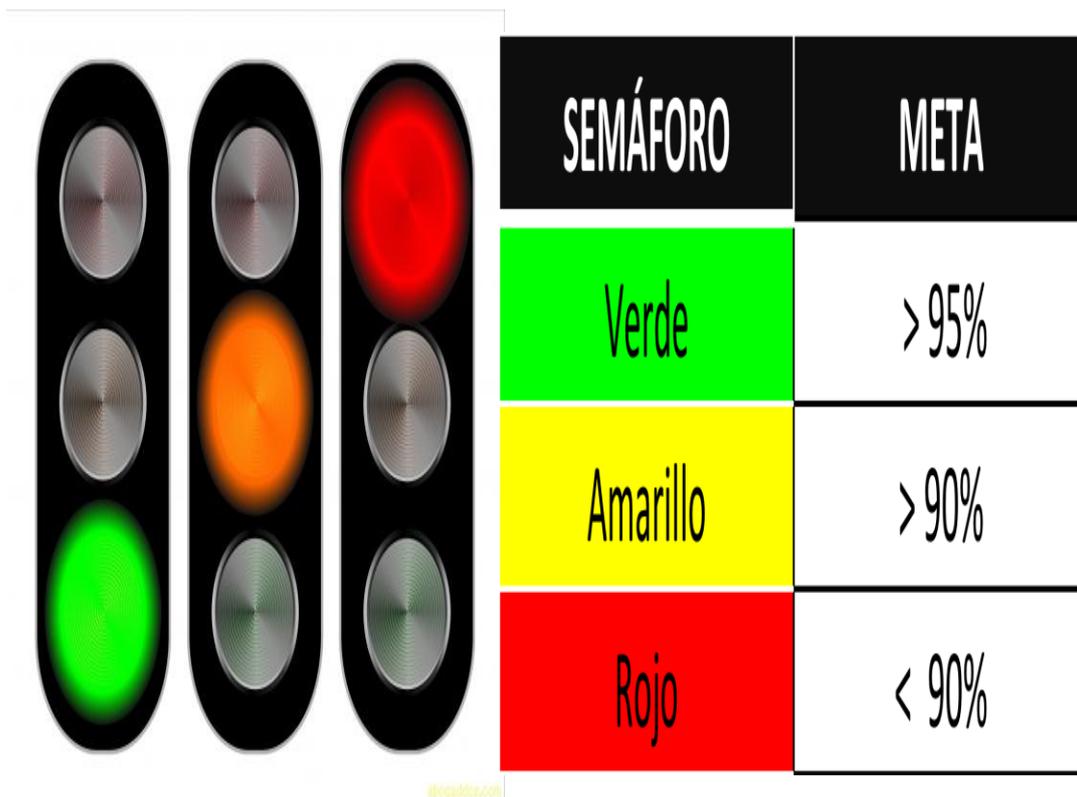


Figura 76. Técnica del semáforo

Por otro lado, como último ítem del cuadro de mando integral está la realización del plan de contingencia, el cual se describe a continuación en el punto respectivo.

4.7.2 Planes de contingencia

De acuerdo a Santibáñez (2013) el plan de contingencias es “Un instrumento de gestión que posee las medidas que garantizan la continuidad del negocio de no alcanzarse los objetivos planteados”. (p.28)

De tal manera, a continuación se muestra un plan de contingencia determinado por cada una de las estrategias y por ende los objetivos detallados en el cuadro de mando integral, pues de esta forma se tiene un plan en el caso de que los indicadores presenten cambios negativos significativos.

Tabla 109
Cuadro de Plan de Contingencia

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC1 Ventas menores a las previstas	Baja fidelización de los clientes	Brindarle a los clientes más beneficios al momento de la entrega directa del producto, como descuentos o promociones al momento de la compra. Además, lograr un arroz envejecido de la más alta calidad en comparación con los competidores.
	Baja captación de nuevos clientes	Analizar los sectores a los que ha sido asignado cada vendedor. De ser posible realizar una reestructuración de rutas o pensar en direccionarse a nuevos sectores.
PC2 Clientes insatisfechos	Se lleva a cabo un mal servicio post - venta.	Realizar retroalimentación con los vendedores para saber porque los compradores se están quejando y buscar soluciones efectivas para que no se repita la situación.
PC3 Decrecimiento en la rentabilidad de los clientes	No se está llevando a cabo una cobertura total del mercado y no se brinda todas los beneficios en la entrega directa del arroz envejecido que se habían manifestado en primera instancia.	Evaluar los ruterros de la empresa y por ende de cada vendedor para saber porque no hay la cobertura que estimó la empresa. Una vez identificado el problema se pueden realizar estrategias de tipo intensivas. Por otro lado, deben cumplirse con todos los beneficios que se le había mencionado al cliente, porque sino este optará por la competencia.
PC4 Fuerza de venta incompetente	A pesar de tener experiencia en ventas, no cumplen con los resultados esperados.	Asignarle el sector menos complejo y el que más genera ventas para evaluar su competencia, caso contrario se opta por nueva contratación de personal.

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base Legal

La Piladora Sarmiento se encuentra legalmente constituida y entre los pilares que conforman su base legal se encuentra el registro oficial de su inscripción en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca; buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados en conjunto con las buenas prácticas agrícolas para arroz. Estos documentos se describen a continuación.

La Piladora Sarmiento previo a su funcionamiento presentó una solicitud en la Dirección Provincial Agropecuaria correspondiente, en donde obtuvo el certificado de registro para su funcionamiento, de acuerdo a lo determinado en el Art. 1 del Registro Oficial No. 176 del 23 de abril de 1999. Por lo que se considera dentro de su base legal la inscripción obligatoria en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca.

Por otra parte, se encuentra la norma técnica sustitutiva de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados, documento que se aplica en los siguientes ámbitos:

TÍTULO I

CAPÍTULO I

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Artículo 1. Ámbito de aplicación.- Las disposiciones contenidas en el presente reglamento son aplicables a:

- Los establecimientos donde se procesen, envasen, almacenen y distribuyen alimentos;
- Los equipos, utensilios y personal sometidos a la presente normativa técnica de Buenas Prácticas de Manufactura;
- Todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, etiquetado, empacado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos procesados de consumo humano, en el territorio nacional;

- Los productos utilizados como materias primas e insumos en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado y empaclado de alimentos de consumo humano.

Se destaca que el contenido de este documento detalla a lo largo del mismo cada uno de los ámbitos de aplicación y los reglamentos y demás artículos que deben llevarse a cabo para su práctica. Además, cuando una empresa en este caso una piladora ejecuta de manera correcta este manual puede recibir la certificación de “Buenas prácticas de manufactura” lo que la hace ver como una organización que mejora constantemente sus procesos y por ende gana un posicionamiento de la marca.

Así también, relacionado a este documento están las buenas prácticas agrícolas para arroz en su resolución 029 del año 2015. De lo cual, se puede resaltar lo siguiente:

CAPÍTULO I

DEL ÁMBITO DE OPERACIÓN Y OBJETIVO

Artículo 1.- DEL ÁMBITO DE OPERACIÓN.- Las disposiciones contenidas en la presente Guía Técnica son aplicables a las Unidades de Producción Agrícola donde se tiene establecido el cultivo de arroz o Unidades de Producción Agrícola que desean establecer este cultivo; también son aplicables a los procesos relacionados con: labores de campo, cosecha, poscosecha, transporte, almacenamiento e incluye la infraestructura, equipos, insumos agrícolas, agua, ambiente y el personal sometido a las regulaciones de este documento. Es de aplicación para los pequeños, medianos y grandes productores de arroz del país que se dediquen a la actividad solos o asociados.

Artículo 2.- DEL OBJETIVO.- Establecer las especificaciones técnicas que deben ser consideradas en los procedimientos de Buenas Prácticas Agrícolas para Arroz, en todas sus etapas, orientadas a asegurar la inocuidad de los alimentos, la protección del ambiente y de la seguridad y bienestar de las personas que trabajan en la explotación, así como las comunidades que viven en sus cercanías.

Según decreto ejecutivo No. 3253 sus ámbitos de aplicación son:

- a) Instalaciones
- b) Equipos y utensilios
- c) Personal
- d) Materias e insumos
- e) Operaciones de producción
- f) Envasado, etiquetado y empaquetado
- g) Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización
- h) Aseguramiento y control de la calidad

De la misma manera, de llevarse a cabo las buenas prácticas agrícolas para arroz de manera correcta, la piladora puede obtener una certificación que avale la calidad del producto que oferta. Para obtener dicha certificación se debe llevar a cabo lo siguiente.

CAPÍTULO III

DEL REGISTRO DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA (UPA)

Artículo 5.- DEL REGISTRO DE LA UPA

1. Los interesados en obtener el certificado de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para el cultivo de arroz, deben registrarse como operadores ante AGROCALIDAD.
2. La UPA debe contar con un mapa y/o croquis de ubicación de la finca que señale la distribución de los lotes y su uso actual.
3. En el mapa se deben identificar todas las referencias posibles como: caminos, quebradas, cerros, ríos, centros poblados, canales de riego y bodegas; así como las actividades colindantes del predio y el nombre de los propietarios de los predios vecinos. La identificación debe ser visualmente clara y entendible para la persona que haga uso de ésta.
4. El predio deberá contar con la asesoría de un profesional técnico (ingeniero agrónomo, agropecuario o profesional de carrera afín), que actuará como responsable técnico encargado de vigilar la administración de los procesos de producción agrícola y la aplicación de la BPA.

5.2 Medio Ambiente

En lo que se refiere a la normas, políticas o algún proyecto que realice la Piladora Sarmiento en bienestar del medio ambiente, se puede citar que actualmente no tienen en ejecución ninguno; sin embargo está en planes producir sus diversos tipos de arroz utilizando para su empaque elementos netamente ecológicos, como sacos ecológicos, etiquetas ecológicas, entre otras que permitan contribuir al planeta de una mejor forma.

5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

Los beneficiarios directos e indirectos de este plan de negocio tienen su fundamentación en el objetivo 3 del Plan del Buen Vivir, mismo que se basa en mejorar la calidad de vida de la población y además resalta lo siguiente.

La vida digna requiere acceso universal y permanente a bienes superiores, así como la promoción del ambiente adecuado para alcanzar las metas personales y colectivas. La calidad de vida empieza por el ejercicio pleno de los derechos del Buen Vivir: agua, alimentación, salud, educación y vivienda, como prerrequisito para lograr las condiciones y el fortalecimiento de capacidades y potencialidades individuales y sociales. (p.136)

De tal manera, este plan de negocio tiene una relación con este objetivo ya que mediante la propuesta se pretende mejorar la calidad de vida de las personas brindando un producto de calidad, para que los clientes de los restaurantes se alimenten de manera correcta y por ende se cuide de la salud de las personas. Es por esto que, se determina como beneficiario directo del proyecto a los dueños de los restaurantes de Sauces y la Alborada, ya que son ellos hacia quienes se dirige este plan otorgándoles grandes ventajas como la entrega directa del producto a sus establecimientos.

Por otro lado, los beneficiarios indirectos serían los clientes que comen en estos restaurantes, puesto que como ya se citó tendrían un producto de calidad en sus comidas.

5.4 Política de responsabilidad corporativa

La política de responsabilidad corporativa de la Piladora Sarmiento es: Nuestra cultura se enfoca en profundas convicciones éticas y un compromiso invaluable que se proyecta en la interacción social con la comunidad. A su vez, existe una fundamentación que expone los siete compromisos adquiridos por la empresa, estos son:

- a) Compromiso social.
- b) Integridad y transparencia.
- c) Interés por las personas.
- d) Excelencia en el producto.
- e) Gestión de procesos responsable.
- f) Compromiso con los resultados.
- g) Seguridad.

CONCLUSIONES

La Piladora Sarmiento distribuye actualmente el arroz envejecido únicamente a la Región Sierra por lo que no presenta grandes volúmenes de ventas. Es así que, al existir una demanda insatisfecha en la ciudad de Guayaquil se estima un crecimiento en ventas, lo cual se fundamenta en que se les va a dar el arroz de mejor calidad que tiene la empresa, siendo este el arroz envejecido y a su vez se les va a entregar el producto directamente a sus negocios, lo cual pocas entidades lo hacen en el mercado de arroz de la ciudad de Guayaquil.

Los sectores de Sauces y la Alborada han sido seleccionados como beneficiarios directos de este plan de negocio, ya que de acuerdo a un estudio de mercado son los que mayor demanda tienen en el sector norte en la venta de comidas incluyendo en sus menús el arroz, por ende se estima la compra del producto mencionado.

Los principales competidores de la Piladora Sarmiento son Sylvia María y Arrocesa, quienes presentan un posicionamiento en el mercado considerable; sin embargo la piladora objeto de estudio posee fortalezas y oportunidades óptimas y necesarias para alcanzar la diferenciación correspondiente, contrastándolo con las estrategias que se pretende implementar.

Las estrategias de la piladora están direccionadas a la parte financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento de su personal; todo esto con el fin de enfocarse en la comercialización del arroz envejecido y alcanzar los objetivos planteados.

Se considera a este plan de negocio financiera como económicamente rentable, dicha apreciación se puede sustentar al tener un VAN de \$14.934,60 y la TIR de 76%, destacando también su período de recuperación que está estimado para el segundo año.

RECOMENDACIONES

Se debe cumplir a cabalidad con la calidad del producto y con los beneficios manifestados en la entrega directa del arroz envejecido, pues de esta manera se logra clientes satisfechos y la demanda proyectada se mantiene en el tiempo.

Aun cuando los sectores de Sauces y la Alborada registran las mayores demandas, debe pensarse en la expansión hacia otros sectores ya que de esta forma se va abarcando poco a poco el mercado y por ende se logra un mayor posicionamiento.

Aun cuando se posea las mejores fortalezas y oportunidades sobre la competencia, se debe llevar a cabo de forma continua un análisis de mercado para establecer que factores nuevos están implementando las otras piladoras y con los cuales los compradores pueden sentirse satisfechos. Ante tal situación, se puede utilizar técnicas como el bechmarking para mantener una innovación en el producto.

Es preciso revisar de forma continua las estrategias de la piladora en conjunto con el plan de contingencias que se ha establecido anteriormente, ya que de observarse algún desequilibrio en los indicadores pueden tomarse medidas preventivas y solucionar el problema.

Llevar a cabo la revisión y control de los estados financieros de la piladora, para analizar si se está alcanzado los objetivos de ventas propuesto en conjunto con los resultados que ha obtenido cada vendedor y así puedan tomarse también medidas preventivas de ser el caso.

REFERENCIAS

- Agencia del Ecuador para el aseguramiento de la calidad del agro. (2015). Las buenas prácticas agrícolas para el arroz. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/GUIA-de-BPA-para-ARROZ.pdf>
- Agrosylma. (2017). Recuperado de <http://www.agrosylma.com/index.html>
- Alvarado, J. (2016). Consumo de arroz del ecuatoriano al año. *Diario El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/19/nota/1462276/promedio-117-libras-arroz-ano-consume-cada-ecuatoriano>
- Áreas, M. (2005). *La población y muestra*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=88buBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=la+poblacion+y+muestra&ots=0a5xsR9Nq8&sig=PrI75KOllrJWAMabWFwF3b-k0vw#v=onepage&q=la%20poblacion%20y%20muestra&f=false>
- Arrocesa. (2017). Recuperado de <http://arrocesa.com/>
- Artal, M. (2015). *Dirección de ventas*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=H1DD3jcYwv4C&printsec=frontcover&dq=direccion+de+ventas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2ic-B-vXVAhUE4SYKHWZBCfkQ6AEIJTAA#v=onepage&q=direccion%20de%20ventas&f=false>
- Avilés, J. (2010). *Economía*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0KksqC7ymJcC&oi=fnd&pg=PA7&dq=economia+by+avila+macedo+juan+jose&ots=K7zf3Dqa68&sig=IW7j1efW_xY-Nq2MbIMM3KoORFY#v=onepage&q=economia%20by%20avila%20macedo%20juan%20jose&f=false

Barona, J. (2017). Incremento de la producción arrocerá en el país con la entrega de insumos y semillas certificadas. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/incrementa-produccion-arrocera-ecuador-entrega-semilla-certificada-e-insumos-asegura>

Barrezueta, V. (2010). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=HLwXz-NvVoEC&printsec=frontcover&dq=la+distribucion+comercial:+opciones+estrategicas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4_Z3S7vXVAhXGRiYKHWB2DOwQ6AEIJTAA#v=onepage&q=la%20distribucion%20comercial%3A%20opciones%20estrategicas&f=false

Bolaños, G. (2016). La estabilidad política en el Ecuador. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estabilidad-politica-proceso-desarrollo-carta-presentacion-revolucion-ciudadana.html>

Brenes, L. (2005). *Gestión de comercialización*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=r1YoZo-FFF8C&pg=PR10&dq=gestion+de+comercializacion+lizette&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi35emB8PXVAhVBQiYKHd2SAOoQ6AEIJTAA#v=onepage&q=gestion%20de%20comercializacion%20lizette&f=false>

Buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados. (2015). Recuperado de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf>

Cárdenas, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/SPC/doc/INTERNET/22-%20CURSO%20DE%20METODOLOG%3%8DA%20DE%20LA%20INVESTIGACI%3%93N.pdf>

- Carpio, M. (2013). *Evaluación de los vendedores*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=F72q1YngcScC&pg=PA443&dq=la+distribucion+de+pareto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjayM38-_XVAhWBbSYKHWGsBLwQ6AEIKTAB#v=onepage&q=la%20distribucion%20de%20pareto&f=false
- Cela, M. (2010). *Las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8Flzg6f8dOsC&oi=fnd&pg=PA39&dq=concepto+de+las+5+fuerzas+de+porter&ots=g6fxUP_CJB&sig=1NGgPOKAf2SPwbh-4sHNe1J53wl#v=onepage&q=concepto%20de%20las%205%20fuerzas%20de%20porter&f=false
- Censo Nacional Agropecuario. (2010). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>
- Chon, J. (2016). Sector arrocero ecuatoriano. *Diario El Productor*. Recuperado de <http://elproductor.com/2015/11/04/sector-arrocero-ecuatoriano/>
- Ecuaquímica. (2014). Recuperado de https://www.ecuaquimica.com.ec/info_tecnica_arroz.pdf
- Escobar, T. (2016). Ecuador: La tecnología vuela alto en la agricultura. *Diario El Productor*. Recuperado de <http://elproductor.com/2014/11/10/ecuador-la-tecnologia-vuela-alto-en-la-agricultura/>
- Espinoza, G. (2014). *Dirección de la fuerza de ventas*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=cB4icTcxJhEC&printsec=frontcover&dq=direccion+de+la+fuerza+de+ventas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF1li1-fXVAhUJVVyYKHdjgDvsQ6AEIJTAA#v=onepage&q=direccion%20de%20la%20fuerza%20de%20ventas&f=false>
- Falcones, A. (2010). *Conceptos de administración estratégica*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=kpj->

H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=conceptos+de+administracion+estrategica+by+fred&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjO2oPy8fXVAhVDJiYKHTUKCWYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=conceptos%20de%20administracion%20estrategica%20by%20fred&f=false

Freire, D. (2015). *Operaciones administrativas de compra venta*. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=XCHKBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+marketing-mix+\(operaciones+administrativas+de+compraventa\)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwix-N3t_vXVAhUG5SYKHx0cDyUQ6AEIJTAA#v=onepage&q=el%20marketing-mix%20\(operaciones%20administrativas%20de%20compraventa\)&f=false](https://books.google.es/books?id=XCHKBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+marketing-mix+(operaciones+administrativas+de+compraventa)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwix-N3t_vXVAhUG5SYKHx0cDyUQ6AEIJTAA#v=onepage&q=el%20marketing-mix%20(operaciones%20administrativas%20de%20compraventa)&f=false)

González, F. (2014). *Cuadro de mando del director de ventas*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=NIkg7RnTPOIC&pg=PA44&dq=cuadro+de+mando+del+director+de+ventas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF5PFA_fXVAhVCPCYKHab_D1kQ6AEIMTAC#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20del%20director%20de%20ventas&f=false

Gottau, G. (2015). *Análisis nutricional de una porción de arroz*. Recuperado de <https://www.vitonica.com/alimentos/analisis-nutricional-de-una-porcion-de-arroz>

INEC. (2014). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2016). *Perfil sectorial de agroindustria*. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-AGROINDUSTRIA.pdf>

Jimenez, L. (2014). Condiciones climáticas afectan cultivos de arroz. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/>

Lafuente, M. (2005). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*.

Recuperado de

https://books.google.es/books?id=G3_LjrCEb0UC&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica+y+planificacion+financiera+de+la+PYME&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwic05uK9vXVAhVLZSYKHYYcrCp8Q6AEIJTAA#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20y%20planificacion%20financiera%20de%20la%20PYME&f=false

Martinez, D. (2012). *Análisis del entorno*. Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=Analisis+del+entorno+daniel+martinez+pedros&ots=0-PnRzzo4W&sig=yPUSGE7sBiTtDwZxKve6HEYudyoy#v=onepage&q=Analisis%20del%20entorno%20daniel%20martinez%20pedros&f=false>

Méndez, L. (2015). *La distribución de Pareto*. Recuperado de

<https://books.google.es/books?id=F72q1YngcScC&pg=PA443&dq=la+distribucion+de+pareto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjayM38-XVAhWBbSYKHWGsBLwQ6AEIKTAB#v=onepage&q=la%20distribucion%20de%20pareto&f=false>

Milla, A. (2015). *Mapas estratégicos*. Recuperado de

<https://books.google.es/books?id=OCRH-OsleTwC&printsec=frontcover&dq=mapas+estrategicos+by+daniel+martinez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6pKuq9fXVAhUM6CYKHWWhODMUQ6AEIJTAA#v=onepage&q=mapas%20estrategicos%20by%20daniel%20martinez&f=false>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Estabilidad política ecuatoriana atrae a inversionistas extranjeros*. Recuperado de

<http://www.industrias.gob.ec/bp-061-estabilidad-politica-ecuatoriana-atrae-a-inversionistas-extranjeros/>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información. (2016). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Recuperado de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>

Moyano, J. (2010). *Gestión de proyectos*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pAQ9QelkHmkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=gestion+de+proyectos+by+juan+jose+miranda+miranda&ots=l3DBjajn6Z&sig=zf9AV3_50UMTNkgJdDB83uXkxeA#v=onepage&q=gestion%20de%20proyectos%20by%20juan%20jose%20miranda%20miranda&f=false

Noblecilla, O. (2005). *Estrategias de crecimiento*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=O1eOufVVzVYC&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+crecimiento+by+ediciones+diaz&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwis0KG08fXVAhUCJiYKHSQyBboQ6AEIJTAA#v=onepage&q=estrategias%20de%20crecimiento%20by%20ediciones%20diaz&f=false>

Pedroza, O. (2016). Compradores mayoristas y minoristas de arroz. *Diario el Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/>

Perez, T. (2010). *Introducción a la estadística de la salud*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OQSBJW2hzjEC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Introduccion+Ala+estadistica+de+la+salud+ligia+moya&ots=zBjx7f-v-A&sig=Dabl_8ZP3FOOgZakl0FSjyX0kiw#v=onepage&q=Introduccion%20Ala%20estadistica%20de%20la%20salud%20ligia%20moya&f=false

Pineda, L. (2017). La revolución ciudadana. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estabilidad-politica-proceso-desarrollo-carta-presentacion-revolucion-ciudadana.html>

Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/descarga-objetivo>

- Ruiz, E. (2014). *Matriz de grupos estratégicos*. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/22286/1/Mas_Ruiz_Competencia_dinamica.pdf
- Santibáñez, L. (2013). *Seguridad informática*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=Mgvn3AYIT64C&printsec=frontcover&dq=seguridad+informatica+aguilera+lopez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwia7aSgivbVAhXCYSYKHag8BdQQ6AEIJTAA#v=onepage&q=seguridad%20informatica%20aguilera%20lopez&f=false>
- Santos, J. (2010). *El análisis DAFO*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=TGHyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+analisis+dafo:+los+secretos+para+fortalecer+su+negocio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiYutPm8PXVAhULOSYKHdPAAFUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=el%20analisis%20dafo%3A%20los%20secretos%20para%20fortalecer%20su%20negocio&f=false>
- Sistema Just in time. (2017). Recuperado de <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4115sistemajust.aspx>
- Sulser, R. (2010). *Exportación efectiva*. Recuperado de https://books.google.es/books?id=xAUmAgalnHAC&printsec=frontcover&dq=exportacion+efectiva+by+rosaria+alejandra+sulser&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwit_-g7fXVAhUH0SYKHYnDDXcQ6AEIJTAA#v=onepage&q=exportacion%20efectiva%20by%20rosaria%20alejandra%20sulser&f=false
- Tenemasa, C. (2012). *Propuesta para la implementación de una industria fabricante de calentadores de agua de uso doméstico a base de energía solar en la ciudad de Riobamba*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2447/1/85T00225.pdf>

Toledo, F. (2016). El arroz nuestro de cada día. *Diario El Expreso*. Recuperado de http://www.expreso.ec/historico/el-arroz-nuestro-de-cada-dia-EYGR_6630713

Valverde, R. (2016). La tecnología y su influencia en la agricultura del Ecuador. *Diario El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/nueva-tecnologia-para-almacenar-granos-secos-beneficia-a-agricultores>

Vega, G. (2016). 85% de cultivos dependen del clima en el Ecuador. *Diario El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2012/04/08/1/1447/85-cultivos-dependen-clima-ecuador.html>

Veintimilla, M. (2015). *Previsión de ventas y fijación de objetivos*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=uMrx3aZtUlWC&printsec=frontcover&dq=prevision+de+ventas+y+fijacion+de+objetivos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWjg85T9-PXVAhXDYiYKHf6-BTEQ6AEIJTAA#v=onepage&q=prevision%20de%20ventas%20y%20fijacion%20de%20objetivos&f=false>

Vélez, M. (2010). *Reingeniería de un modelo de gestión para la empresa servicios nacionales CÍA. LTDA.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2569/1/658X5031.pdf>

Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico diseño y aplicaciones*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-_gr5l3LbpIC&oi=fnd&pg=PA13&dq=muestreo+estadistico+dise%C3%B1o+y+aplicaciones&ots=C19Riu5Lem&sig=ZRxaqBTCe2SaHoL_CGu3BytJKnE#v=onepage&q=muestreo%20estadistico%20dise%C3%B1o%20y%20aplicaciones&f=false

Zambrano, Y. (2010). *Operaciones de venta*. Recuperado de

https://books.google.es/books?id=Mn86kxWxq3sC&printsec=frontcover&dq=operaciones+de+ventas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjI0NyC-_XVAhVKOiYKHRf2DJMQ6AEIJTAA#v=onepage&q=operaciones%20de%20ventas&f=false

ANEXOS

Anexo 1. Carta de la empresa



Industria Arrocería Sarmiento

Comercializadora de Arroz en Cáscara y Pilado

DURAN-YAGUACHI, 25 DE ABRIL DEL 2017

KM 20 AUTOPISTA DURAN-YAGUACHI

Autorización:

Yo **FAUSTO RAUL SARMIENTO LOPEZ** con CI. 0900865551 representante legal de **INDUSTRIA ARROCERA SARMIENTO S.A** autorizo a **JORGE ANDRES AGUILAR LIMONGI** con CI.0920918430 para que pueda realizar dentro de la compañía el estudio necesario para desarrollar el plan de titulación en la Carrera de Ventas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, que refiere acceder algún dato histórico si es necesario.

Atentamente

Fausto Raúl Sarmiento López

CI: 0900865551

Anexo 2. Encuesta a Restaurantes

Encuesta

Por favor rellene esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación del arroz en el mercado.

Actividad: _____

Nombre comercial: _____

Datos del encuestado

Nombres y apellidos: _____

Cargo: _____

Sexo: F___ M___

¿Compra usted arroz?

SI

NO

¿Cuántas libras de arroz compra a la semana?

200 libras

300 libras

500 libras

Más de 500 libras

¿Qué atributos considera usted más importante en la compra de arroz?

Tipo

Marca

Promoción

Precio

Empaque

¿El producto que actualmente compra satisface sus expectativas en lo referente a la calidad?

SI

NO

¿Qué empresa o piladora le distribuye actualmente el arroz?

¿Sus distribuidores se encuentran dentro de la localidad o sector?

SI

NO

Si su distribuidor no cumplen con su pedido ¿Qué hace?

Busca otro distribuidor

Compra productos sustitutos

No compra

¿A qué precio compra usted el quintal arroz?

30 - \$35

\$40 - \$45

\$50 - \$55

¿Al momento de adquirir el producto le otorgan crédito? Si su respuesta es SI, mencione cuantos días le dan.

SI

NO

¿Compraría usted arroz de excelente calidad a un precio de \$42 dólares con crédito de 7 días?

SI

NO

¿Por qué medio le gustaría conocer sobre el producto?

Correo electrónico

WhatsApp

Volantes

¿Qué promociones les gustaría que realice la empresa con este producto?

Descuentos por pagos al contado

Descuentos por referidos

Descuentos por comprar más de un quintal de arroz

Anexo 3. Encuesta a consumidores finales

Por favor rellene esta pequeña encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el consumo de arroz en las personas, en los restaurantes de la zona norte de Guayaquil.

Datos del encuestado

Sexo: F___ M___

Edad:

18 – 28 29 – 39 40– 50 Más de 50

¿Cuántas veces al mes va a un restaurante?

1 vez a la mes 2 veces al mes 3 veces al mes

Más de tres veces al mes

¿En qué tipo de restaurantes le gusta comer?

Restaurantes de comida rápida Restaurantes de comida Gourmet

Restaurantes de comida tradicional Chifas

Restaurantes de comida internacional Otros

De los siguientes sectores ¿A cuál generalmente va a comer?

Sector de la Alborada Sector de Sauces

¿Cuándo usted acude a un restaurante solicita platos que contienen arroz?

Sí No

¿Con quién va a un restaurante generalmente?

Familia Amigos Pareja Solo

Anexo 4. Panel de datos

Inversión Inicial	
Inversión Activos Intangibles	
Publicidad	\$ 80
Personal de Ventas	\$ 750
Inversión en materia prima	
Gramínea	\$4.650
Piola	\$ 20,00
Sacos	\$70,00
Etiquetado	\$ 20,00
Inversión en mano de obra	
Mano de obra	\$ 1.690
Total	\$ 7.280

Ventas	
Cientes potenciales (Anual)	6
Restaurantes de comida tradicional	50
Chifas	4
Restaurantes de comida internacional	0%
Restaurantes de comida gourmet	3
Incremento anual de ventas	0%
	2
	1
	0%
	1
	0%
	1
	9%

Gastos indirectos de fabricación o producción (arroz envejecido)		
	Total	
Seguros	\$ 500	anual
Energía	\$ 452,30	Anual
Diésel	\$ 308,20	Anual
Varios	32,82	Anual
Mantenimiento	\$100,00	Mensual
Incremento anual de GIF	2%	

Depreciación anual	Dep. Anual
Maquinarias	10%
Vehículos	20%
Equipos de Computación	20%

Publicidad y Marketing			
Elementos Publicitarios	Cantidad	Total mensual (\$)	Total anual (\$)
Whatsapp	2 (un número por cada vendedor)	\$30,00	\$360,00
Red social facebook	1	0	\$-
Red social twitter	1	0	\$-
Red social instagram	1	0	\$-
Subtotal		\$30,00	\$360,00
Costo de Merchandising			Total anual (\$)
Volantes promocionales	200 al mes; 4500 volates al año	\$50,00	\$1.200,00
Subtotal	200 al mes; 4500 volates al año	\$50,00	\$1.200,00
Total General		\$80,00	\$1.560,00

Gastos administrativos			
	Cantidad General	Proporcional	Total
Energía (Anual)	\$ 20.000	5%	\$ 1.000
Agua (Anual)	\$ 5.000	5%	\$ 250
Internet (Anual)	\$ 1.000	5%	\$ 50
Teléfono de oficina (Anual)	\$ 5.000	5%	\$ 250
Papelería de oficina (Mes)	\$ 100	5%	\$ 5
Plan celular de vendedores (anual)	\$ 360		\$ 360
Incremento anual GADM	2%		

Nómina	Cantidad	Sueldo
Jefe de Operaciones	1	\$ 900
Jefe de Mantenimiento	1	\$900
Presidente	1	\$1.500
Gerente General	1	\$1.100
Gerente Administrativo	1	\$1.000
Gerente Comercial	1	\$1.000
Gerente de Producción	1	\$1.000
Gerente de Recursos Humanos	1	\$1.000
Contador	1	\$357
Secretaria	1	\$357
Bodeguero	1	\$ 357
Vendedores	2	\$ 375
Incremento anual nómina	3%	

MANO DE OBRA POR 1691 SACOS		2012	2394	2849	3390
Bajado de arroz	\$200,00				
Secado de arroz	\$300,00				
Pilado de arroz	\$280,00				
Producción	\$160,00				
Llenado de hornos	\$300,00				
Bajada de hornos	\$300,00				
Embarque final	\$150,00				
		\$2.000,0	\$2.300,0	\$2.500,0	\$3.000,0
TOTAL	\$1.690,00	0	0	0	0

Materia Prima	
Gramínea	\$31
Piola	\$20,00
Sacos	\$0,35
Etiquetado	\$0,10
Incremento anual de materia prima	5%

Gastos de venta	
Comisión vendedor	2%
Movilización vendedor	\$ 40
Incremento anual movilización	2%

Otros	
Impuesto a la renta + empleados	33,7%

Otros rubros importantes		
Gasto del personal administrativo	5%	Proporcional

Anexo 5. Ingresos mensuales proyectados

Ingresos

Mercado potencial (mensual)	200
Incremento anual de las ventas	19%
Precios del producto	\$42

INGRESO MENSUAL PROYECTADO DEL PRIMER AÑO (SEGUNDO SEMESTRE - LOS 4 ÚLTIMOS MESES)													
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Año 1
Unidades Vendidas									450	400	361	480	1691
Total	0								450	400	361	480	1691
Ingresos por Venta									\$18.900	\$16.800	\$15.162	\$20.160	\$71.022
Total									\$18.900	\$16.800	\$15.162	\$20.160	\$71.022

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas	2.012	2.394	2.849	3.390
Ingresos por Venta	\$84.504	\$100.548	\$119.658	\$142.380

Anexo 6. Gastos del personal

Personal producción	Cantidad	Sueldo mes	Sueldo año	XIII	XIV	IESS	F.Reserva	TII por pers.	Total
Jefe de Operaciones	1	\$ 900	\$ 10.800	\$ 900	\$ 366	\$ 1.204	\$ 900	\$ 14.170	\$ 14.170
Total								\$ 14.170	\$ 14.170

La mano de obra (operarios) se contrata por el número de sacos que se producen						
	1691	2012	2394	2849	3390	SACOS POR AÑO
	\$1.690,00	\$2.000,00	\$2.300,00	\$2.500,00	\$3.000,00	

Proporcional	5%
\$ 709	\$ 2.399
Solo J. Operaciones Includo mano de obra	
AÑO 2	\$2.708,51
AÑO 3	\$3.008,51
AÑO 4	\$3.208,51
AÑO 5	\$3.708,51

Personal Administrativo	Cantidad	Sueldo mes	Sueldo año	XIII	XIV	IESS	F.Reserva	TII por pers.	Total
Presidente	1	1.500	\$ 18.000	\$ 1.500	\$ 366	\$ 2.007	\$ 1.500	\$ 23.373	\$ 23.373
Gerente General	1	1.100	\$ 13.200	\$ 1.100	\$ 366	\$ 1.472	\$ 1.100	\$ 17.238	\$ 17.238
Gerente Administrativo	1	1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 366	\$ 1.338	\$ 1.000	\$ 15.704	\$ 15.704
Gerente Comercial	1	1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 366	\$ 1.338	\$ 1.000	\$ 15.704	\$ 15.704
Gerente de Producción	1	1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 366	\$ 1.338	\$ 1.000	\$ 15.704	\$ 15.704
Gerente de Recursos Humanos	1	1.000	\$ 12.000	\$ 1.000	\$ 366	\$ 1.338	\$ 1.000	\$ 15.704	\$ 15.704
Contador	1	357	\$ 4.284	\$ 357	\$ 366	\$ 478	\$ 357	\$ 5.842	\$ 5.842
Secretaría	1	357	\$ 4.284	\$ 357	\$ 366	\$ 478	\$ 357	\$ 5.842	\$ 5.842
Total								\$ 115.110	\$ 115.110

Proporcional	5%
\$ 5.756	

Personal de ventas	Cantidad	Sueldo mes	Sueldo año	XIII	XIV	IESS	F.Reserva	TII por pers.	Total
Bodeguero	1	\$ 357	\$ 4.284	\$ 357	\$ 366	\$ 478	\$ 357	\$ 5.842	\$ 5.842
Vendedores	2	\$ 375	\$ 4.500	\$ 375	\$ 366	\$ 502	\$ 375	\$ 6.118	\$ 12.236
Total								\$ 18.077	\$ 18.077

Proporcional	5%
\$ 292	\$ 12.528
(Solo bodegueros) Includo vendedores	

Incremento anual nómina 3%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal producción	\$ 2.399	\$ 2.790	\$ 3.099	\$ 3.305	\$ 3.820
Personal Administrativo	\$ 5.756	\$ 5.928	\$ 6.106	\$ 6.289	\$ 6.478
Personal de ventas	\$ 12.528	\$ 12.903	\$ 13.291	\$ 13.689	\$ 14.100
Total	\$ 20.682	\$ 21.621	\$ 22.495	\$ 23.283	\$ 24.398

Total general * \$ 129.280

Total proporcional \$ 20.682

Anexo 7. Depreciaciones

Activos fijos producción	US\$	% Depreciación	Depreciación anual
Clasificadora	\$ 12.000	10%	\$ 1.200
Transformador	\$ 9.000	10%	\$ 900
Procesadora	\$ 25.000	10%	\$ 2.500
Selectora de granos	\$ 30.000	10%	\$ 3.000
Total			\$ 7.600

Activos fijos administrativos	US\$	% Depreciación	Depreciación anual
Equipos de Computación	\$ 1.000	20%	\$ 200
Total			\$ 200

Activos fijos ventas	US\$	% Depreciación	Depreciación anual
Camioneta	\$ 10.000	20%	\$ 2.000
Total			\$ 2.000

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguilar Limongi, Jorge Andres**, con C.C: # **0920918430** autor del trabajo de titulación: **“Plan de negocios para la comercialización de arroz envejecido de la empresa "PILADORA SARMIENTO" a restaurantes de la ciudadela alborada y sauces del norte de la ciudad de Guayaquil, en el segundo semestre del 2017**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de Septiembre** del **2017**

f. _____

Aguilar Limongi, Jorge Andres

C.C: 0920918430



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Plan de negocios para la comercialización de arroz envejecido de la empresa "PILADORA SARMIENTO" a restaurantes de la ciudadela alborada y sauces del norte de la ciudad de Guayaquil, en el segundo semestre del 2017.	
AUTOR(ES)	Jorge Andres Aguilar Limongi	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Eco. Jazmín Angélica Cornejo Robayo, Mgs.	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales	
CARRERA:	Administración de Ventas	
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de Septiembre del 2017	No. DE PÁGINAS: 197
ÁREAS TEMÁTICAS:	Alimentos procesados; Consumo Masivo; Economía	
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	ARROZ ENVEJECIDO; PILADORA; COMERCIALIZACIÓN; RESTAURANTES; INCREMENTO EN VENTAS; PRODUCTO DE CALIDAD.	
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):		
<p>La Piladora Sarmiento oferta al mercado una variedad de tipos de arroz, entre ellos se encuentra el arroz envejecido, que es el cereal a analizar en este plan. Actualmente, distribuye el arroz envejecido únicamente a la Región Sierra por lo que no presenta grandes volúmenes de ventas. Al existir una demanda insatisfecha en la ciudad de Guayaquil se estima un crecimiento en ventas, lo cual se fundamenta en que se les va a dar un arroz de calidad y a entregar el producto directamente a sus negocios, es preciso destacar que este plan está dirigido específicamente a los restaurantes de los sectores de Sauces y la Alborada, ya que de acuerdo a un estudio de mercado estos sectores tiene la mayor demanda en la venta de comidas incluyendo en sus menús el arroz. Es así como la Piladora Sarmiento estima su beneficio económico y pretende incrementar las ventas de este tipo de arroz en un 19%, durante del segundo semestre del 2017. De tal manera, para alcanzar este objetivo se determinan estrategias financieras, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que son desarrolladas para tener las fortalezas y oportunidades necesarias al momento de competir y lograr la diferenciación del producto. Así también, se destaca que para comercializar el arroz en los sectores ya definidos la entidad asume la inversión inicial, la cual luego del análisis correspondiente presenta una rentabilidad económica y financiera que trae beneficios mutuos para la piladora y para los dueños de los restaurantes.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-97612141 / +593-9-98952743	E-mail: j.aguilarlimongi@outlook.com / jaguilar@seg-pichincha.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Lic. Garcés Silva Magaly Noemí, Mgs.	
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046	
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		