



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TÍTULO:**

**Plan de negocio para los productos secos de Pronaca en el sistema de distribuidores de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del año 2015.**

**AUTORES:**

**Alarcón Cervantes, Lourdes Maritza  
Sornoza Espinoza, Gueymitt de los Ángeles**

**TUTOR:**

**Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut MBA**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Sornoza Espinoza, Gueymitt de los Ángeles – Alarcón Cervantes, Lourdes Maritza** como requerimiento parcial para la obtención del Título de INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE VENTAS.

**TUTOR**

---

**Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut MBA**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Viteri Sandoval, Guillermo**

**Guayaquil, a los 22 del mes de Agosto del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Alarcón Cervantes, Lourdes Maritza  
Sornoza Espinoza, Gueymitt de los Ángeles**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Plan de negocio para los productos secos de Pronaca en el sistema de distribuidores de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del año 2015 previa a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 22 del mes de Agosto del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Alarcón Cervantes, Lourdes Maritza  
Sornoza Espinoza, Gueymitt de los Ángeles**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Alarcón Cervantes, Lourdes Maritza  
Sornoza Espinoza, Gueymitt de los Ángeles**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de negocio para los productos secos de Pronaca en el sistema de distribuidores de la ciudad de Guayaquil para el primer semestre del año 2015, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 del mes de Agosto del año 2014**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Alarcón Cervantes, Lourdes Maritza  
Sornoza Espinoza, Gueymitt de los Ángeles**

## **AGRADECIMIENTO**

**Esta es la oportunidad para agradecer principalmente a Dios por favorecernos y permitirnos culminar con éxitos esta hermosa carrera.**

**A nuestros maestros y compañeros que compartieron sus conocimientos y experiencias, los mismos que contribuyeron a nuestra formación profesional.**

**Lourdes Alarcón Cervantes  
Gueymitt Sornoza Espinoza**

## **DEDICATORIA**

**Este proyecto está dedicado con mucho amor a:**

**Mi esposa, Ruth Alexandra López Pérez**

**Mis hijos, Pamela, Indira y Abraham**

**Mis padres, Gueymitt y Mary de Sornoza**

**Gueymitt Sornoza Espinoza.**

## **DEDICATORIA**

**Este proyecto está dedicado con mucho amor a:**

**Mi esposo, Manuel Morán Jaramillo**

**Mis hijos, Daniella y Sebastián**

**Mis padres, Ma. De Lourdes Cervantes y Hugo Alarcón (+)**

**Lourdes Alarcón Cervantes**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut MBA**



# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xvi
PLAN DE NEGOCIO PARA LOS PRODUCTOS SECOS DE PRONACA EN EL SISTEMA DE DISTRIBUIDORES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015.....	18
DESCRIPCION DEL TEMA.....	18
JUSTIFICACION.....	24
OBJETIVOS.....	26
GENERAL.....	26
ESPECIFICOS.....	26
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>27</b>
SEGMENTACIÓN.....	27
MACRO SEGMENTACIÓN.....	27
MICRO SEGMENTACION DEL CANAL TRADICIONAL.....	28
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>29</b>
INVESTIGACION DE MERCADO.....	29
ANALISIS PEST.....	29
ANALISIS PORTER.....	33
POBLACION, MUESTRA.....	37
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>42</b>
EL PRODUCTO O SERVICIO.....	42
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO SERVICIO A OFRECER.....	42
CADENA DE VALOR.....	42
Matriz F O D A.....	44
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>46</b>
PLANES ESTRATEGICOS.....	46
Presupuesto y cuota diaria de ventas.....	50
PROCESO DE RECAUDACION.....	59
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>65</b>
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	65
DETERMINACION DE LA INVERSION INICIAL.....	65
FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	65

PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y COSTOS .....	69
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	71
FACTIBILIDAD FINANCIERA .....	73
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) .....	73
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION.....	74
ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	74
SEGUIMIENTO Y EVALUACION .....	75
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>78</b>
RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	78
BASE LEGAL .....	78
LA LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO .....	78
MEDIO AMBIENTE.....	79
BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR .....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	31
Tabla 3.....	42
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	66
Tabla 6.....	69
Tabla 7.....	70
Tabla 8.....	71
Tabla 9.....	72
Tabla 10.....	72
Tabla 11.....	73
Tabla 12.....	74
Tabla 13.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1.....	18
Grafico 2.....	20
Grafico 3.....	20
Grafico 4.....	21
Grafico 5.....	79
Grafico 6.....	81
Grafico 7.....	82

## **RESUMEN**

PRONACA S.A. es una corporación constituida por varias compañías relacionadas con la industria avícola y alimenticia.

A partir de 1994, se desarrolla otro centro de producción de pollos de engorde en los alrededores de Bucay, ubicada a 123 km. de Guayaquil. Se construye granjas con tecnología de punta utilizando sofisticados sistemas de ventilación. En el año 1997 se montan dos plantas de incubación en la provincia del Guayas.

La compañía PRONACA opera actualmente a nivel nacional con un sistema de venta y distribución a través de terceros (Distribuidores zonales) y paralelo a este sistema realiza sus operaciones la fuerza de ventas directa, la misma que está encargada de atender a clientes de un perfil específico.

Tanto en el sistema de venta directo como el sistema de ventas de distribuidores zonales de Pronaca trabajan bajo la modalidad de la preventa.

El sistema de preventa de PRONACA consiste en atender a los clientes a través de la visita de un representante de ventas que ofrece sus productos y servicios de un portafolio seleccionado y genere la venta para que esta sea entregada al día siguiente y/o la fecha pactada.

La idea es lograr incursionar en un sistema de ventas como lo es la AUTOVENTA en la línea de productos secos de PRONACA y que son comercializados al sur de Guayaquil con el distribuidor autorizado ALSODI S.A.

El sistema de autoventa consiste en disponer de un ejecutivo de ventas en una unidad de reparto para que realice ventas y abastecimiento inmediato de sus productos, pues como elemento fundamental será contar con un inventario

de productos a bordo de la unidad, así mismo contará con una zona geográficamente asignada.

Este sistema de ventas propuesto estará especializado inicialmente en las líneas de productos secos de PRONACA, con un portafolio principal que será seleccionado analíticamente, tanto en las líneas de conservas, arroz y alimentos para mascotas.

El sistema de ventas actual de PRONACA es de manera exclusiva la **preventiva**, evidenciando así oportunidades no captadas en el mercado.

La aparición en el escenario comercial de una nueva generación de "clientes inteligentes" que cada vez exigen más el "aquí y ahora", y los cambios en los hábitos de compra del consumidor son algunos de los aspectos que sugieren reflexionar sobre la situación de las tiendas tradicionales ecuatorianas.

El nuevo modelo de autoventas contempla una inversión inicial de \$43.900 que será financiado en un 50% con recursos propios. Y de acuerdo al flujo de efectivo esperado la recuperación de este capital es a partir del segundo año, se proyecta una TIR del 91% y el VAN de \$148.600 lo que indica una oportunidad de negocio rentable e independiente a los ingresos ya establecidos en el modelo de distribución actual.

En cuanto al desarrollo social PRONACA asume de manera integral el desafío de proveer alimentos sanos a la sociedad ecuatoriana y es muy responsable y eficiente en el empleo de sus recursos.

A través de la fundación San Luis, la empresa ejecuta sus programas de desarrollos sociales en el ámbito educativo, pues invierte en la educación rural por medio de sus unidades educativas en Bucay y Valle Hermoso.

En el ámbito nutricional, ayuda con alimentos sanos a los grupos vulnerables del país.

**Palabras Claves: Autoventa - Distribución - Servicio - Rentabilidad -  
Pronaca**

## **ABSTRACT**

PRONACA S.A. is a corporation, which is constituted by many companies related to the poultry and food industry.

After 1994, the corporation developed another production of broilers situated around Bucay, 123km from Guayaquil. It built up farms with high technology due to the sophisticated ventilation systems. 1997, two hatcheries are mounted in the province of Guayas.

Nowadays the company PRONACA operates on a national basis with a sales and distribution system with the collaborations of third-parties (zonal distributors), parallel to this system it also conducts its operations in the direct sales force, which is responsible for serving customers of a specific profile.

PRONACA's systems, for direct sales and zonal distributor sales, resemble in their use of anticipated sales.

This type of sales allows PRONACA to support their customers with visits by a representative. This representative for PRONACA will offer certain products and services from a previously selected catalog. The representative will then complete the sale by guaranteeing a delivery for the next business day and/or an agreed upon date.

The idea is to move into a system of sales such as the **AUTOVENTA** in the line production of dry products of PRONACA, which are marketed to the south of Guayaquil with the authorized dealer ALSODI S.A.

AUTOVENTA is a sales system, which provides a sales executive in a delivery unit to perform sales and immediate supply of products their, as a fundamental element it will have an inventory of products on board in the unit, so it will have a geographically assigned area.



First of all this proposed sales' system will specialized in lines of dry products PRONACA, with a core portfolio that will be selected analytically, such in canning, rice and pet food lines.

The current PRONACA's sales system is exclusively the **pre-sales**, thus showing the opportunities that normally are not captured in the market.

The appearance in the commercial setting of a new generation of "smart clients" that are increasingly demanding the "here and now", the changes in the buying habits of the consumers are some aspects that suggest to think over on the situation of Ecuadorian traditional stores.

The latest AUTOVENTA model requires an initial investment of \$43.900 and PRONACA will finance half of it with their own resources. The expected cash flow reveals a return of capital during the second year, as well as an Internal Rate of Return of 91% and a Net Present Value of \$148.600. This reflects an opportunity for a profitable business that will not interfere with the revenues from the current distribution model.

Furthermore the social development PRONACA assumes the challenge of providing healthy food to the Ecuadorian society; it is very responsible and efficient use of its resources.

Through the foundation of San Luis, the company implements its social development programs in the education field, due to the investing in rural education through its educational units in Bucay and Valle Hermoso.

In the nutritional field, the company helps with healthy foods to vulnerable groups in the country.

**Palabras Claves: Delivery Direct Sales – Distribution - Services – Performance – PRONACA.**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LOS PRODUCTOS SECOS DE PRONACA EN  
EL SISTEMA DE DISTRIBUIDORES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL  
PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015.**

**DESCRIPCION DEL TEMA**



**Gráfico1. Empresa PRONACA S.A.**

“PRONACA S.A. es una corporación constituida por varias compañías relacionadas con la industria avícola y alimenticia. En el año 1957 su fundador, Lodewijk Jan Bakker, de procedencia holandesa, constituye la empresa INDIA dedicada a la importación de artículos para la industria textil e insumo agrícolas. En el año 1958 el Sr. Lodewijk Jan Bakker junto a su hijo, Luis J. Bakker comienzan la actividad avícola en el país, con la producción de huevos

comerciales y la venta de pollitas importadas, actividad que se lleva a cabo en la hacienda “La Estancia”, ubicada en Puembo. En el año 1965, la creciente demanda de pollitos y pollitas de engorde en el país, ofrece oportunidades para desarrollar nuevas actividades. Se inaugura la Incubadora Nacional Compañía Anónima (INCA). Esta fue la primera incubadora que utilizaba procesos tecnológicos en el Ecuador.

En 5 agosto de ese mismo año nacen los primeros pollitos. En 1974, se crea e integra la compañía Indaves para la producción de huevos comerciales, conformada por el Sr. Harry Klein y otros socios. A mediados de los setenta se instala en Puembo la Granja Nacional de Aves (GRANADA), donde se empiezan a producir los primeros pollos de engorde. En 1979 se monta la primera procesadora de pollos, bajo el nombre de Procesadora Nacional de Aves (PRONACA S.A.). En 1981 se crea la división de alimentos que produce balanceado para las granjas. Bajo el concepto de crear una serie de industrias que se abastezcan entre si, que permite una mayor productividad y eficiencia. En el año 1985, se implementa un nuevo grupo de granjas para el mismo fin. Se inaugura la segunda planta de incubación llamada Avepica y se pone en marcha la segunda planta procesadora de pollo en Santo Domingo de los Colorados, cuyo clima de zona sub tropical la hace favorable para la producción avícola. A partir de 1994, se desarrolla otro centro de producción de pollos de engorde en los alrededores de Bucay, ubicada a 123 km. de Guayaquil. Se construye granjas con tecnología de punta utilizando sofisticados sistemas de ventilación. En el año 1997 se montan dos plantas de incubación en la provincia del Guayas”. (PRONACA, 2013)

## CONSERVAS, ARROZ, ALIMENTOS PARA MASCOTAS

**CONSERVAS:** La empresa ofrece al mercado ecuatoriano una variedad de productos procesados bajo la marca GUSTADINA. La gama es extensa e incluye alimentos a base de tomate y de sazónadores, a más de encurtidos, mermeladas, ají, salsas, condimentos, enlatados, palmito, aceites vegetales, vinagre, sopas y caldos. La marca GUSTADINA se ha posicionado como una de las preferidas del mercado.



**Gráfico 2.**

**ARROZ:** RENDIDOR Y GUSTADINA han logrado entrar en las preferencias del consumidor ecuatoriano gracias a las garantías de seguridad y calidad de un producto con marca, que se respalda en un minucioso proceso de selección de materia prima y pesos garantizados. El producto es el resultado del control de calidad en todas las fases del proceso: siembra de semillas certificadas, técnicas de cultivo apropiadas y proceso industrial con tecnología avanzada.



**Gráfico 3**

**PRO-CAN:** Este producto es el resultado del balance ideal de proteínas, grasas, vitaminas y minerales que ayudan a las mascotas a desarrollar musculatura sana huesos fuertes. Su composición da como resultado un alto valor nutritivo y un sabor que encanta a las mascotas, por lo que se ha convertido en la marca favorita del mercado. PROCAN cuenta con alimentos para cachorros y adultos, garantizando una alimentación equilibrada en todas las etapas de la vida del animal.



**Gráfico 4**

La compañía PRONACA opera actualmente a nivel nacional con un sistema de venta y distribución a través de terceros (Distribuidores zonales) y paralelo a este sistema realiza sus operaciones la fuerza de ventas directa, la misma que está encargada de atender a clientes de un perfil específico.

Tanto en el sistema de venta directo como el sistema de ventas de distribuidores zonales de Pronaca trabajan bajo la modalidad de la preventa.

El sistema de preventa de PRONACA consiste en atender a los clientes a través de la visita de un representante de ventas que ofrece sus productos y servicios de un portafolio seleccionado y genere la venta para que esta sea entregada al día siguiente y/o la fecha pactada.

Adicional a estas tareas ambas fuerzas de ventas tienen como objetivo el desarrollar nuevos negocios en los clientes activos y la apertura de nuevos clientes potenciales existentes dentro de la zona asignada.

En ambos modelos los vendedores tienen una asignación, cuota o presupuesto que cumplir por cada una de las familias y líneas de negocio de la empresa, tanto en las categorías de productos cárnicos como la de productos secos, al tener PRONACA un portafolio muy extenso tanto en número de líneas como en número de ítems, se ve obligado a agrupar sus productos por categorías, familias y líneas de negocios, tal y como lo explica el cuadro adjunto.

**Tabla 1.- Portafolio de Productos Pronaca**

<b>PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PRONACA</b>		
		<b>LINEAS</b>
<b>CATEGORIA PRODUCTOS CARNICOS</b>	<b>FAMILIA AVES</b>	0101 - POLLO MR.POLLO
		0105 - POLLO HORNERO
		005 - GALLINAS PROCESADAS
		033 - LINEA PAVOS
	<b>FAMLIA CERDO</b>	003 - LINEA CERDO
	<b>FAMILIA EMBUTIDOS</b>	008 - EMBUTIDOS MR POLLO
		053 - EMBUTIDOS PLUMROSE
		066 - EMBUTIDOS LA DANESA
		085 - EMBUTIDOS UP
		087 - EMBUTIDOS FRITZ
	<b>FAMILIA CONGELADOS</b>	013 - LINEA CONGELADOS
		014 - LINEA PRODUCTOS DEL MAR
	<b>CATEGORIA</b>	<b>FAMILIA ARROZ</b>

<b>DE PRODUCTOS SECOS</b>	<b>FAMILIA HUEVOS</b>	<b>005 - LINEA HUEVOS</b>
	<b>FAMILIA CONCERVAS</b>	<b>8515 - CONSERVAS LINEA ALINOS</b>
		<b>8516 - CONSERVAS LINEA TOMATE</b>
		<b>8517 - CONSERVAS LINEA MAYONESA</b>
		<b>8518 - CONSERVAS LINEA MOSTAZA</b>
		<b>8519 - CONSERVAS LINEA VINAGRE</b>
		<b>8520 - CONSERVAS LINEA AJIES</b>
		<b>8521 - CONSERVAS LINEA MERMELADAS</b>
		<b>8522 - CONSERVAS LINEA DELICATESSEN</b>
		<b>8523 - CONSERVAS LINEA POSTRES EN LAT</b>
		<b>8524 - CONSERVAS LINEA ACEITES</b>
		<b>8525 - CONSERVAS LINEA ENLATADOS</b>
		<b>FAMILIA MASCOTAS</b>
	<b>023 - ALIMENTO FELINOS</b>	

Fuente: Archivo Distribuidor de Pronaca

La idea es lograr incursionar en un sistema de ventas como lo es la AUTOVENTA en la línea de productos secos de PRONACA y que son comercializados al sur de Guayaquil con el distribuidor autorizado ALSODI S.A.

El sistema de autoventa consiste en disponer de un ejecutivo de ventas en una unidad de reparto para que realice ventas y abastecimiento inmediato de sus productos, pues como elemento fundamental será contar con un inventario de productos a bordo de la unidad, así mismo contará con una zona geográficamente asignada.

Este sistema de ventas propuesto estará especializado inicialmente en las líneas de productos secos de PRONACA, con un portafolio principal que será seleccionado analíticamente, tanto en las líneas de conservas, arroz y alimentos para mascotas.

Pronaca espera aprovechar la oportunidad de crecimientos en las líneas de productos secos que elabora y comercializa la compañía con la marca GUSTADINA (Salsas de tomate, Mayonesa, Mostaza, Duraznos, Coctel de frutas, Vinagre, Aceitunas, Cerezas, Aceite, Enlatados y Arroz), la marca PROCAN Y PROCAT,

## **JUSTIFICACION.**

El amplio portafolio de productos que ha desarrollado la compañía PRONACA tanto en las líneas de cárnicos (Pollos, cerdo, pavos, gallinas, y productos congelados) como productos secos (Arroz, Procan, Procat y conservas) son bien aceptados por los clientes y consumidores, ya que brindan una buena oportunidad de negocio por su rentabilidad y buenos márgenes, y a su vez al ser productos de alta calidad y precios competitivos gozan de la preferencia de los consumidores finales.

El sistema de ventas actual de PRONACA es de manera exclusiva la preventa, evidenciando así oportunidades no captadas en el mercado.

La aparición en el escenario comercial de una nueva generación de "clientes inteligentes" que cada vez exigen más el "aquí y ahora", y los cambios en los hábitos de compra del consumidor son algunos de los aspectos que sugieren reflexionar sobre la situación de las tiendas tradicionales ecuatorianas.



En la actualidad las diferentes empresas de la competencia cuentan con modelos diversos de sistemas o canales de ventas, lo cual les permite ajustarse a las necesidades de los clientes, por tal motivo se encuentra la oportunidad de ser competitivos y se propone diversificar el sistema actual de ventas para incluir un sistema directo, como es la autoventa.

El modelo de la Autoventa ha logrado excelentes resultados en otros países como el caso de la compañía Alpina en Colombia, la misma que desde el 1 de diciembre de 2007, año en el que Alpina inició su estrategia de ventas a través del modelo de autoventa, ha visto los beneficios de ampliar la cobertura numérica a través de la inclusión de nuevas rutas de distribución, logrando un impacto positivo en cuanto a la frecuencia de venta, el bajo costo de inversión y la rentabilidad del negocio.+

En la Región Pacífica, el canal autoventa inició con 100 rutas de venta aproximadamente y hoy cuenta con 172, creciendo de ventas cercanas a los 2.800 millones /mes, frente a 4.000 millones/mes.

Miguel Ángel Pulido, director Nacional del Canal Distribuidores, afirma que este logro significa para la Compañía: " no sólo demostrar que con una suma ordenada de esfuerzos se logran grandes cosas, sino en este caso, continuar fortaleciendo este modelo de canal Autoventa como una plataforma clara para crecer el número de clientes y a la vez ampliar frecuencias de visita, son condiciones claves para ser más competitivos en algunas categorías de productos de consumo masivo". (ALPINA, 2010)

Es así como reconoce el gran esfuerzo y dedicación por parte de todo el equipo de autoventa de la zona, quienes día tras día se esfuerzan por mantener la dinámica.

Considerando el éxito obtenido por Alpina Colombia con un modelo similar en el negocio de productos de consumo masivo, el proyecto encaja en los planes de la compañía PRONACA de poder diversificar sus modelos de venta.

Se aprovecha la coyuntura de la decisión de los altos ejecutivos de la compañía de buscar diferentes modelos para ampliar su cobertura numérica de clientes en busca de la expansión de la línea de negocios de productos secos, como conservas GUSTADINA, arroz GUSTADINA y alimentos de mascotas.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Incrementar las ventas en un 15%, con respecto a las ventas del 2014 generando crecimientos sustentables en la cobertura y participación de los productos de la línea de secos de la compañía PRONACA aplicable en el primer semestre del 2015.

### **ESPECIFICOS**

- Crear el modelo de Autoventas en el canal tradicional del Distribuidor zonal.
- Crecer en la línea de arroz Gustadina, el 10% en cobertura y el 20% en las ventas.
- Incrementar las ventas en las líneas de salsa de tomate, mayonesas y mostazas en el 15%.
- Desarrollar las ventas en un 20% de la línea PROCAN y el 10% de la línea PROCAT.

## **CAPITULO I**

### **SEGMENTACIÓN**

#### **MERCADO META**

Nuestro mercado meta es la zona sur de la ciudad de Guayaquil, cobertura que tiene asignada el Distribuidor ALSODI S.A. y que será el que dé inicio a este nuevo sistema de ventas.

La propuesta es llegar al canal tradicional con sus diferentes subcanales de la zona sur de Guayaquil en la que encontramos 3200 clientes/negocios activos.

#### **MACRO SEGMENTACIÓN**

El canal tradicional será el objetivo en este plan de negocios, el mismo que se compone de subcanales importantes del giro de negocio como tiendas de víveres y especialidades.

El plan de negocios busca cubrir una necesidad latente en este segmento de mercado que en el afán de satisfacer oportunamente los requerimientos de sus clientes pueden abastecerse de productos PRONACA, línea de secos, de manera inmediata, obteniendo una mayor rotación y rentabilidad en su negocio.

La evolución tecnológica toma protagonismo en el proyecto de AUTOVENTA O VENTA DIRECTA, ya que equipos modernos que serán herramienta básica para los vendedores en la revisión de inventario, catálogo de productos y facturación.

## **MICRO SEGMENTACION DEL CANAL TRADICIONAL.**

PRONACA ha realizado una microsegmentación basada en subcanales con perfil del mismo giro.

Segmentación geográfica.- los clientes de la zona sur de la ciudad de Guayaquil, y como piloto se iniciará en la zona comprendida en la Ciudadela Guangala, Acacias y cooperativas de vivienda del sector.

Segmentación socioeconómica.- clientes de la zona sur y en promedio de un estrato social medio y medio bajo.

## **PERFIL CONSUMIDOR**

En la tipología del cliente se encuentran pequeños y medianos negocios, como tiendas de barrio que inician con pequeños capitales y ofrecen la venta de productos de consumo doméstico y al detal a consumidores finales del sector.

Gran parte de estos negocios son empresas familiares que operan desde sus hogares y son el sustento de la economía familiar, es por ellos que estos clientes están interesados en comercializar de forma oportuna productos de alta rotación y que generen un pronto retorno de su capital invertido.

Frigoríficos, Kioscos de víveres, Mayoristas de abastos, Tiendas tradicionales, Micromercados, Delicatesen, Estaciones de servicio, Panaderías, Carnicerías o tercenas, cadenas de panaderías, farmacias, Licoreras, Ferreterías.

## **CAPITULO II**

### **INVESTIGACION DE MERCADO**

#### **ANALISIS PEST**

##### **POLITICO:**

La política del gobierno ecuatoriano está encaminada a desarrollar y fortalecer el marco legal a fin de tener mayor facilidades de implementación de su plan de gobierno y junto a la ONU han suscrito el “Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo” que rige desde el 2015-2018 a fin de apoyar el Plan Nacional del Buen Vivir, con lo que se pretende buscar estrategias de erradicación de la pobreza y de cambio de la matriz productiva.

En base a lo mencionado sobre la matriz productiva del país se estima que beneficiará directamente a las implementaciones de nuevos modelos de negocios que fortalezcan la economía ecuatoriana, es por ello estimamos que la propuesta del plan de negocios presentada, contribuirá a fortalecer el crecimiento de la compañía PRONACA. Además uno de los aportes del plan de negocios será la generación de nuevas fuentes de empleo de manera directa e indirecta.

##### **ECONOMICO:**

“Las proyecciones de crecimiento del PIB en el año 2014 crecerían del 4% estimado al 4,2% y para el siguiente año sería de 3,5%. El FMI también elevó la previsión de la inflación que se ubica en el 2,8% para el año 2014 y para el 2015 sería de 2,6%.”

Un crecimiento estable de la economía también es parte de los pronósticos hechos por otras entidades.

El documento realizado por Deloitte apunta a que “en los próximos años se espera un crecimiento moderado de la economía ecuatoriana, que crecería en torno al 4,5% tanto en 2014 como en el 2015”

En el conversatorio empresarial “Perspectivas Económicas 2014”, realizado por el analista Spurrier, también se señala que están “previstos cuatro años de un crecimiento moderado”

PRONACA es una compañía del sector agroindustrial y ha contribuido a la economía ecuatoriana tanto en el crecimiento del PIB como en la generación de empleos directos e indirectos. Además el desarrollo de este sector obedece al aumento de la demanda especialmente concentrada en los productos alimenticios.

En los últimos años (2010- 2013) el sector agroindustrial ha registrado crecimiento del 12,32% y está considerada entre las catorce categorías que el gobierno ha priorizado para el cambio en la matriz productiva.

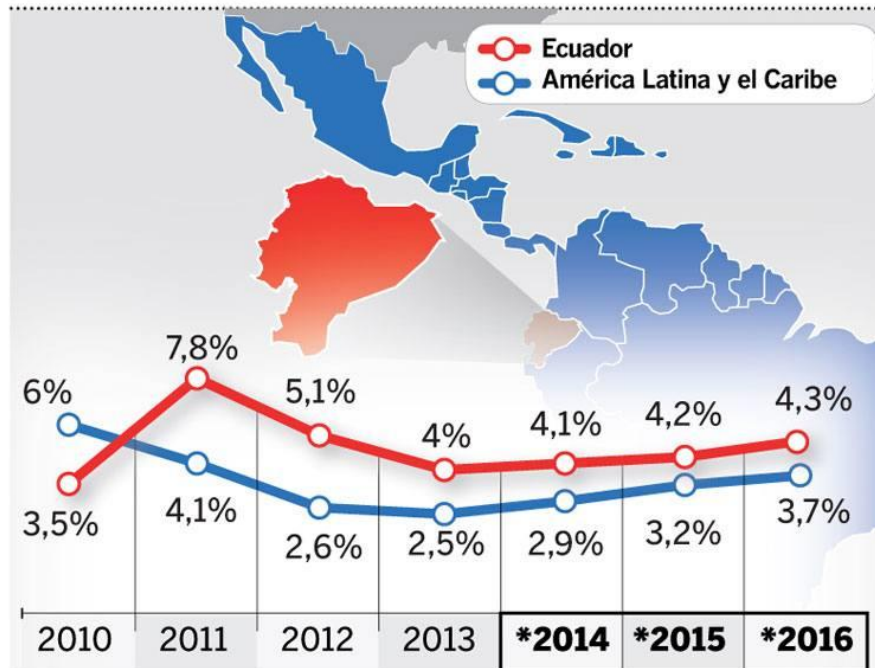
Las perspectivas de crecimiento económico del país para los próximos años son positivas, en tanto persiste una estimulación económica producto del gasto y de las inversiones y políticas programadas para, entre otros, impulsar el denominado cambio de la matriz productiva acorde con la agenda política del gobierno.

Bajo la perspectiva económica actual y su proyección el presente plan busca impulsar la generación de negocios diversificando el sector agroindustrial. (ANDES, 2014)

Tabla 2

## Evolución de la economía según el Banco Mundial

PERIODO 2010 - 2016



### Previsiones del FMI

Las cifras entre paréntesis representan las revisiones en puntos porcentuales respecto de las estimaciones de enero.

\* Estos datos son proyecciones estimadas.

	(PIB)			INFLACIÓN	
	2014	2015		2014	2015
A. Latina y Caribe	2,5% (-0.4)	3,0 (-0.3)	↑	*	*
Argentina	0,5%	1,0%	↑	*	*
Bolivia	5,1%	5,0%	↓	6,8%	5,3%
Brasil	1,8% (-0.5)	2,7% (-0.2)	↑	5,9%	5,5%
Chile	3,6%	4,1%	↑	3,5%	2,9%
Colombia	4,5%	4,5%	→	1,9%	2,9%
<b>ECUADOR</b>	<b>4,2%</b>	<b>3,5%</b>	↓	<b>2,8%</b>	<b>2,6%</b>
México	3,0%	3,5%	↑	4,0%	3,5%
Paraguay	4,8%	4,5%	↓	4,7%	5,0%
Perú	5,5%	5,8%	↑	2,5%	2,1%
Uruguay	2,8%	3,0%	↑	8,3%	8,0%
Venezuela	-0,5%	-1,0%	↑	50,7%	38,0%
A. Central	4,0%	4,0%	→	3,8%	4,4%
Caribe	3,3%	3,3%	→	4,4%	4,5%

\* Argentina estableció en enero, con asesoramiento del FMI, un nuevo Índice de Precios

## **SOCIAL**

El éxodo del campo a la ciudad en nuestro país ha permitido que las grandes ciudades sean el centro de los asentamientos de la población foránea, en el caso de Guayaquil, el sector sur fue uno de los primeros sectores que se desarrollaron en base a esta migración y que está compuesto en gran porcentaje de provincias circundantes.

Gran parte de estos ciudadanos se dedicaron a la implementación de pequeños negocios tales como tiendas de ventas de abastos, ferreterías y comedores populares.

En la actualidad ya no solamente el padre es el proveedor de los recursos económicos, si no que ambas cabezas de familia son quienes trabajan , y esto no es extraño en los negocios familiares donde podemos observar que tanto el padre como la madre e hijos colaboran con la atención de los negocios o pequeñas empresas familiares.

Estos antecedentes sociales, benefician el plan de negocios por la oportunidad de atender a estos pequeños y medianos establecimientos asentados en las diferentes zonas de la urbe.

## **TECNOLOGICO:**

Con el creciente aumento de la accesibilidad del internet en nuestro país, y la facilidad del uso de la tecnología las diferentes empresas comerciales deben mantenerse a la vanguardia en sus innovaciones, como herramientas que permitan o faciliten las negociaciones con los clientes.

Así mismo los clientes tecnológicamente son más exigentes al momento de realizar nuevas negociaciones con sus proveedores, ya que están informándose constantemente de los avances y ventajas que les puede ofrecer.



La evolución tecnológica aporta un gran beneficio al plan de negocios de PRONACA en el desarrollo del modelo AUTOVENTA, que permitirá atender a los negocios de manera inmediata.

## **ANALISIS PORTER**

### **LA AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

En la actualidad las empresas comerciales se mantienen a la expectativa de los avances e innovaciones que sus competidores puedan realizar, y es por eso que algunas empresas han tenido que implementar departamentos de inteligencia de ventas e investigación de mercados.

Lo antes mencionado no garantiza el bloqueo total a los competidores, pero si permite ser pioneros en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y solamente mantenernos en constante innovación permitirá a las empresas liderar las negociaciones o actividades económicas, permitiendo al menos llegar primero a los clientes ofreciendo nuevas propuestas de negocios.

Esto significa que el plan de negocio propuesto puede ser copiado por los nuevos entrantes y por la competencia actual, sin embargo el diferenciador será siempre el valor agregado que ofrezcamos a nuestros clientes.

Para el caso PRONACA ofrecerá junto con este plan propuesto un paquete de servicio que ha diseñado para sus clientes, y este estará dirigido por segmentos y categorizaciones.

## **EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

Son múltiples las ocasiones donde podemos evidenciar que los clientes se fortalecen en sus negociaciones a medida que crecen tanto en el poder económico como el poder de la distribución, por tal motivo las empresas deben tener diferenciadores que permitan generar acuerdos de beneficios mutuos.

Sin embargo es claro que el poder de la distribución sopesa más que los poderes económicos, es el caso de la compañía PRONACA, que distribuye a más de cien mil negocios a nivel nacional y esto permite controlar las negociaciones con sus clientes.

Para el caso existe una gran ventaja si consideramos que se está apuntando a atender a los clientes de la base de la pirámide, ósea clientes que son categorizados como “C” y “D”, los mismos que son clientes que registran un monto de compra promedio de \$ 330,00 al mes y al ser estos relativamente pequeños, pues no tienen mayor poder en sus negociaciones con sus proveedores, más bien se inclinan por trabajar con las empresas líderes en el país y que ofrezcan productos de alta rotación tal como los ofrecemos.

## **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación que pueden tener quienes proveen de insumos para la producción de bienes puede determinar el posicionamiento de una marca. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede afectar su competitividad por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que

proporcionan, por lo cual es recomendable que las compañías tengan varios proveedores por cada insumo y sean calificados con altos estándares.

En el caso de la compañía PRONACA S.A esta goza de una gran ventaja de ser la misma productora de sus insumos, lo cual le brinda una fortaleza y valor adicional que le permite manejar negociaciones seguras.

Podemos citar como ejemplo, en la elaboración de alimentos para mascota, es una empresa que pertenece a otra división o unidad de negocios, la que provee de materia prima pero del mismo grupo empresarial, y los despachos se realizan con prioridad uno.

También para la elaboración de los embutidos funciona bajo el mismo mecanismo interno y además debe cumplir con los estándares de calidad igual como si fuera un proveedor externo.

Es por tal motivo que se observa existe una gran posibilidad de que la empresa no se vea afectada por algún poder o decisión que tomen sus proveedores.

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza de los sustitutos es más peligrosa cuando el precio de un producto similar en el mercado desciende cuando hay más sustitutos disponibles, tanto la demanda como el precio de los productos se vuelven más elásticos.

Cuando el precio de un producto sustituto desciende el fabricante del producto original no puede aumentar sus propios precios, o incluso se ve obligado a bajarlos. Hay sustitutos que están fuera de la industria del producto original, pero que sirven al mismo propósito, por ejemplo, las botellas de vidrio y

de plástico se consideran un sustituto para las latas de aluminio en este contexto. (gigantino)

De igual manera Porter indica que los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. Por ejemplo, si dicha empresa vende refrescos tiene presente la amenaza de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugos naturales, batidos, etc.; pero no sólo eso, su competencia también serían los jugos que las familias se pueden hacer en casa. En ese sentido estarían compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores.

Para el plan de negocios propuesto existen productos sustitutos tales como la preventa, el tele mercadeo y los centros de acopio de la ciudad, sin embargo será el servicio, y el nivel de satisfacción del cliente el factor determinante para lograr una implementación exitosa del proyecto.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

El mercado actual presenta competencia directa o indirecta en el segmento que se pretende atender, más bien la rivalidad entre competidores será

permanente, ya que existen varias alternativas que el cliente podrá seleccionar a la hora de tomar una decisión.

## POBLACION, MUESTRA

La población del piloto está dada en el canal tradicional (perfil de tiendas tradicionales o similares) con sus diferentes subcanales de la zona sur de Guayaquil en la que encontramos 3200 clientes/negocios activos, y como piloto iniciaremos en la zona comprendida en la Cdla. La Guangala, Acacias y Coop. de vivienda del sector.

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

## FORMULA DE MUESTRA FINITA E INFINITA

### MUESTRA FINITA:

z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		800
Q=	0,5	<b>RESULTADO DE ARRIBA</b>	<b>3073,28</b>
N=	<b>3200</b>		

E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604
N-1=	3199	E2XN-1=	7,9975
		<b>RESULTADO DE ABAJO</b>	<b>8,9579</b>

**RESULTADO DE MUESTRA**

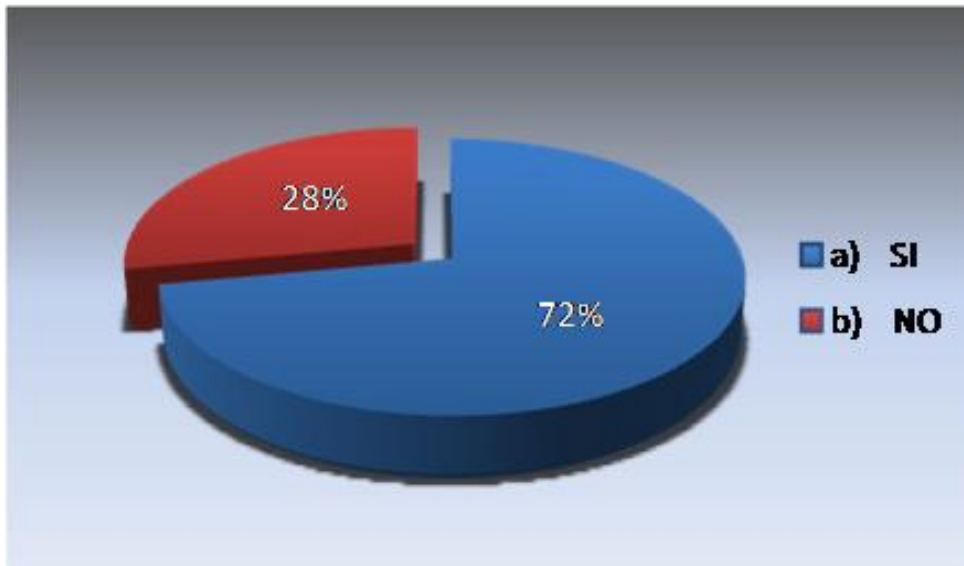
**343**

Se realiza encuestas a una muestra del mercado meta, que son 343 negocios del canal tradicional a quienes se les realizará un cuestionario de preguntas objetivas y múltiples.

**1) LE GUSTARIA RECIBIR EL PRODUCTO AL MOMENTO DE LA VENTA?**

- a) SI
- b) NO

247	72%
96	28%
343	100%

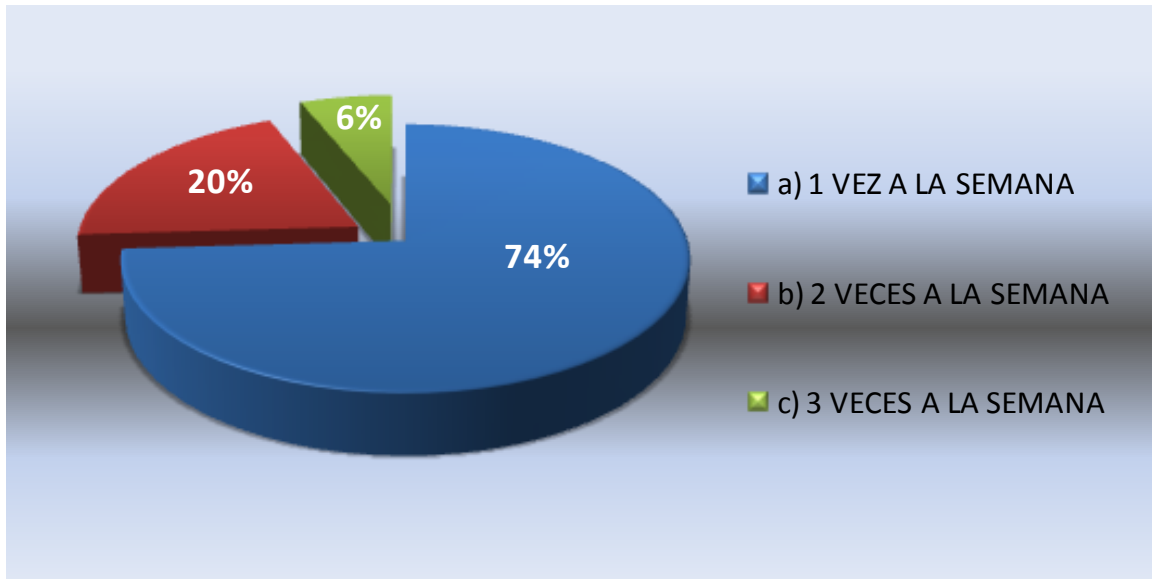


Del universo de clientes encuestados (348) el 72% indican que si están de acuerdo con el modelo de ventas propuesto, es decir en recibir el producto al momento de la venta.

**2) CON QUE FRECUENCIA LE GUSTARIA QUE LO VISITEN?**

- a) 1 VEZ A LA SEMANA
- b) 2 VECES A LA SEMANA
- c) 3 VECES A LA SEMANA

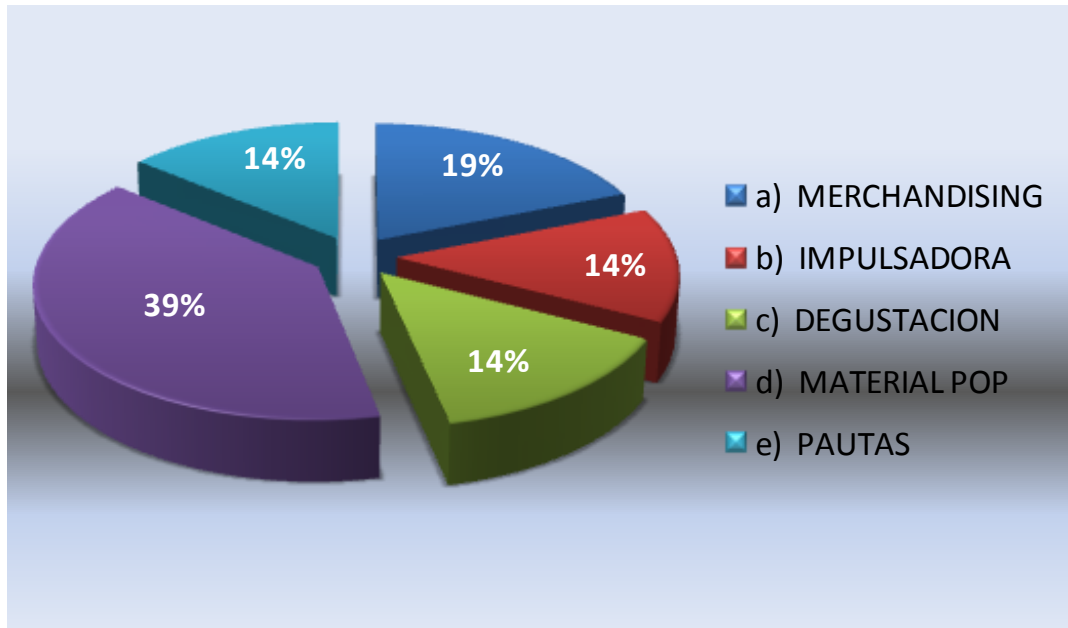
254	74%
68	20%
21	6%
343	100%



De la muestra encuestada el 74% está de acuerdo con una frecuencia de visitas 1, es decir que reciben al vendedor una vez a la semana para tomar y recibir sus pedidos.

### 3) CON QUE ACTIVIDADES LE GUSTARIA QUE SE APOYE A LA ROTACION DE SUS PRODUCTOS?

a) MERCHANDISING	65	19%
b) IMPULSADORA	47	14%
c) DEGUSTACION	48	14%
d) MATERIAL POP	135	39%
e) PAUTAS	48	14%
	343	100%



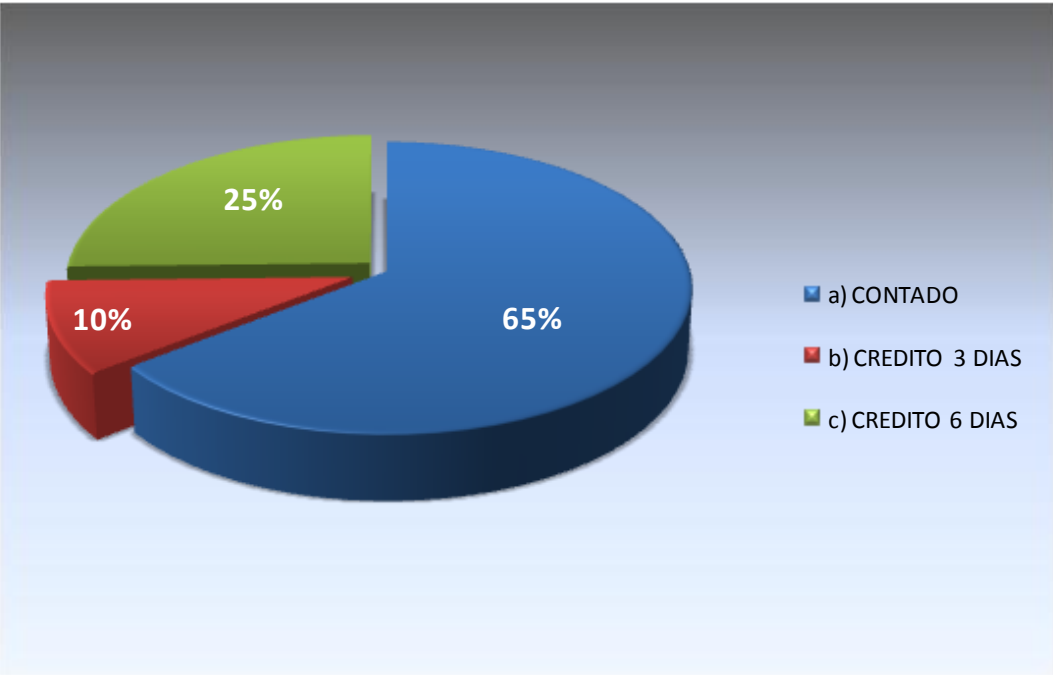
Se preguntó sobre la preferencia del apoyo publicitario y hubo diversidad de criterios y todas las propuestas publicitarias fueron aceptadas como actividades de impulsadora, degustación, pautas en medios y merchandising. Sin embargo el 39% de los clientes encuestados prefieren que se apoye a la rotación de productos con material POP.

#### 4) COMO PREFIERE RELIZAR EL PAGO DE SUS PEDIDOS?

- a) CONTADO
- b) CREDITO 3 DIAS
- c) CREDITO 6 DIAS

221	64%
35	10%
87	25%
343	100%





Los clientes de la muestra encuestada prefieren pagar sus compras de contado 64% y crédito a 6 días 25%.

## **CAPITULO III**

### **EL PRODUCTO O SERVICIO**

#### **CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO SERVICIO A OFRECER**

El sistema de autoventa, también llamado venta convencional es un sistema de venta en donde un vendedor especializado para este modelo de ventas, a bordo de una unidad conducida por un chofer y con un inventario asignado del portafolio diseñado específicamente para esta ejecución.

Como característica principal del nuevo modelo de ventas será poder entregar el producto de manera inmediata al cierre de la negociación, además una función principal del vendedor de autoventa será realizar labor de merchandising en el punto de venta.

Este producto tiene las siguientes características

Es un servicio de venta directa de productos de la línea secos de PRONACA, estos son Salsa de tomate, mayonesa, mostaza, aliños, aceites, arroz y la línea de alimentos para mascotas Procan y Procat.

El sistema busca ofrecer entregas de los productos de manera inmediata, esto significa que al cierre de la negociación el cliente recibirá lo solicitado y el pago lo realizar a crédito o contado según lo acordado.

#### **CADENA DE VALOR**

Este producto cuenta con el aval de la compañía PRONACA, empresa que cuenta con una gran aceptación de sus productos y es sinónimo de calidad, seguridad y de salud.

Cuenta con un abastecimiento directo y constante, ya que la empresa al ser productora y comercializadora garantiza ser un proveedor constante e innovador tanto en sus productos como el desarrollo de nuevas tecnologías.

La logística es uno de los pilares principales de la compañía, la misma que en la actualidad cuenta con 90.000 clientes activos en los diferentes canales de ventas.

La empresa cuenta con un departamento de Marketing bien establecido con metas a mediano y largo plazo, las mismas que se cumplen satisfactoriamente posicionando a sus marcas en el más alto nivel de sus consumidores.

Pronaca brinda también servicios de post ventas por medio de las redes sociales más utilizadas como Facebook, Twitter, como también pone a disposición cientos de recetas costeadas por medio de Youtube.

**Tabla 3**



## **Matriz F O D A**

### **FORTALEZAS**

- PRONACA invierte constantemente en el diseño y desarrollo de nuevos productos, que satisfacen las necesidades de sus clientes y consumidores.
- Poder de la distribución llegando al cierre del 2014 con 100.000 clientes.
- PRONACA cuenta con valiosos colaboradores en las distintas regiones del país. Cada uno es el rostro visible de la compañía ante el cliente y el consumidor final. Sus prácticas diarias de trabajo son el reflejo del propósito, valores y principios que forman su filosofía.
- La cadena productiva cumple con estrictos parámetros de calidad e inocuidad alimentaria para entregar productos sanos.
- Tecnología de punta.
- Permite colocar el producto en las estanterías de los clientes de manera inmediata logrando en gran porcentaje el bloqueo de la competencia.

## **DEBILIDADES**

- El sistema burocrático con el cuentan las empresas grandes, hacen que las tomas de decisiones sean lentas y atrasen la implementación del nuevo modelo.
- Poca experiencia en la administración del nuevo modelo de ventas Autoventa.

## **OPORTUNIDADES**

- Crecimiento acelerado del mercado de tiendas tradicionales
- Gran Capacidad de producción y reacción ante la demanda
- PRONACA produce su propia materia prima de sus productos

## **AMENAZAS**

- Modelo de negocio puede ser copiado con facilidad por la competencia
- Altos índices de delincuencia en los sectores de aplicación del modelo.

## **CAPITULO IV**

### **PLANES ESTRATEGICOS**

#### **PLAN DE VENTAS**

##### **Proceso de ventas:**

Dentro de la elaboración del plan de ventas consideramos muy importante que se establezca el siguiente proceso de ventas:

##### **ANTES: DESCRIPCION DE ACTIVIDADES: (PREPARAR SALIDA)**

- **REVISAR DOCUMENTOS:** Solicitudes Nota de crédito, Formato Mapeo de precios competencia, Formato reclamos por calidad, Solicitud para otorgar crédito,
- **REVISAR HERRAMIENTAS:** Carpeta Operativa (listas de precios actualizados, descuentos, promociones, catálogo de productos por subcanal, P.D.A, Impresora para P.D.A, Libreta de notas, tarjetas de presentación.
- **VERIFICAR FUNCIONAMIENTO P.D.A:** Verificará que la información de sus zona de visita este correcta, analizará su asignación de stock (al menos los más importantes de su portafolio).
- Finalmente recibirá instrucciones, y directrices generales del Supervisor / Jefe de Ventas, previa su salida.

##### **DURANTE: DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES (E.P.V)**

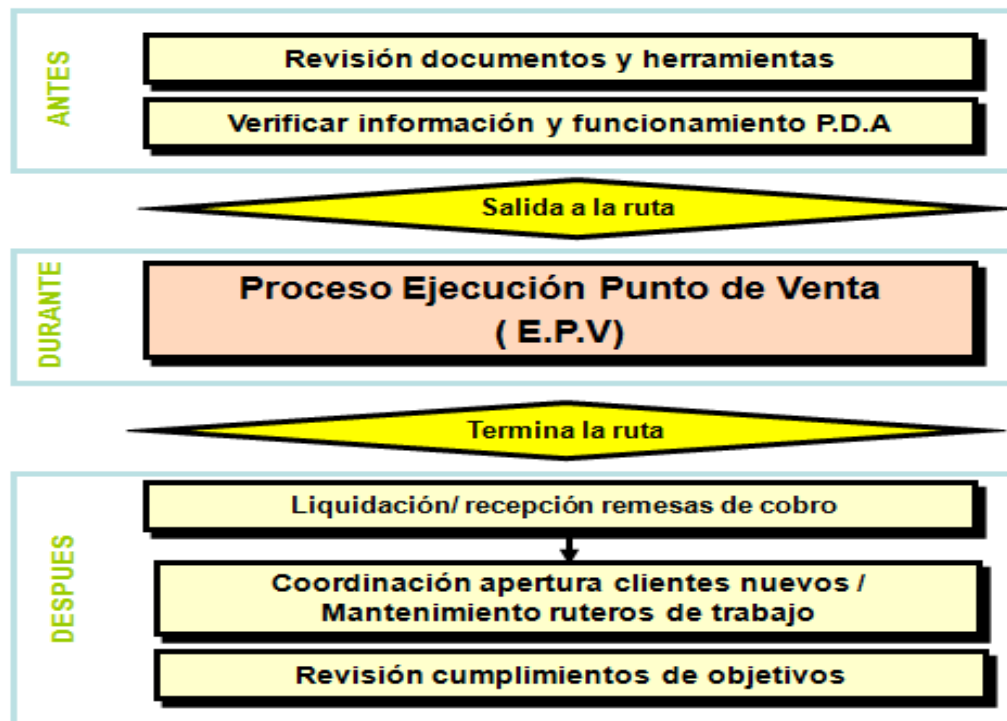
- **SALUDAR:** Norma de cortesía, saludar con energía positiva al cliente antes de realizar cualquier actividad, (saludar al cliente por el nombre y presentarse “nombre del vendedor” de Pronaca, ir correctamente uniformado.

- PROCESO DE COBRANZAS (1,00 MIN): Cobro de facturas pendientes si fuera necesario (entregar recibo de cobro, adjuntar a la factura).
- VERIFICAR NOVEDADES DE ENTREGA Y CUMPLIMIENTO (0,5 MIN): Confirmar la recepción del pedido anterior y servicio de entrega.
- CONTROL DE INVENTARIO EXISTENTE / MERCHANDISING aplica en canal tradicional (1,00 MIN): Stock Ítem (S.K.U) en existencia, exhibición del inventario y rotación del producto, reporte mensual de exhibidores.
- GESTIONAR DEVOLUCION O CAMBIO (SI LO HUBIERE) (0,5 MIN): Identificar producto a cambiar x problemas de calidad o especificaciones (Coordinar visita funcionario Dept. de Calidad si es necesario).
- GESTION DE VENTAS (5,00 MIN): Generar propuesta de pedido de acuerdo al inventario siguiendo el siguiente ORDEN DE MENCIÓN (Línea Productos Conservas, Arroz, Alimentos para mascotas, de acuerdo al portafolio del canal y subcanal.
- RECONFIRMAR PEDIDO (0,25 MIN): Determinar con el cliente las cantidades de los productos y reconfirmar precio a pagar (entregar tirilla)
- ANUNCIO PROXIMA VISITA/ AGRADECER, DESPEDIRSE (0,25 MIN): Reconfirmar al cliente el día y la hora de la próxima visita y el día de la entrega del pedido. Agradecer por el pedido y despedirse cortésmente
- El vendedor dispondrá aproximadamente de 9 minutos promedio en cada punto de venta para realizar las actividades de “ Ejecución en el punto de venta ”

## **DESPUÉS: ACTIVIDADES ANALIZAR RESULTADOS / COORDINACIONES.**

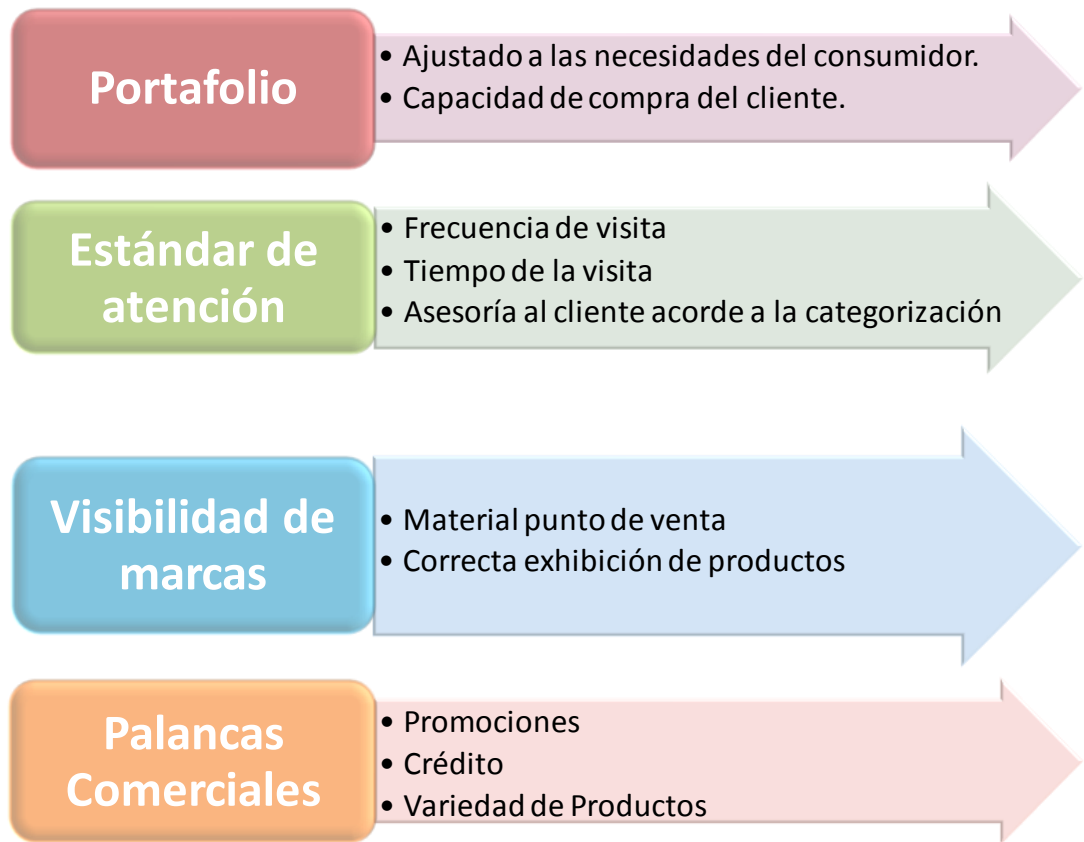
- LIQUIDACION Y RECEPCION REMESAS DE COBRO (5 MIN): Entrega a Oficial de Crédito, Remesa diaria, Recibos de cobro, Depósitos, etc.
- MANTENIMIENTO RUTERO DE TRABAJO (5 MIN): Depurar diariamente el rutero de trabajo: (Nuevos clientes, direcciones, frecuencias, nombre del cliente, razón social, etc.)
- REUNIÓN: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CON SUPERVISOR / JEFE DE VENTAS (30,00 MIN): Análisis de: Efectividad de visita, Eficiencia de venta línea y portafolio, Cumplimiento presupuesto diario, Efectividad recaudos, Generación Recaudos, otros.

El vendedor dispondrá aproximadamente de 40 minutos para realizar las actividades de POST VENTA y la reunión de trabajo con Supervisor / Jefe de Ventas.





Consideraciones bases para el éxito en la ejecución de ventas.



Presupuesto y cuota diaria de ventas

**PRESUPUESTOS POR LINEAS Y FAMILIAS DE PRODUCTOS**

**VENDEDOR:**

**Roberto Cuadrado**

**DIAS LABORABLES:**

**26**

**FECHA :**

**1-ene-15**

UNIDAD DE MEDIDA	PRESUPUESTO	Roberto Cuadrado	
	FAMILIAS	Presup/MES	Cuota/DIA
<b>KILOS</b>	018 - LINEA ARROZ	6.000	231
	045 - CONSERVAS	2.486	96
	8515 - CONSERVAS LINEA ALINOS	100	4
	8516 - CONSERVAS LINEA TOMATE	400	15
	8517 - CONSERVAS LINEA MAYONESA	380	15
	8518 - CONSERVAS LINEA MOSTAZA	220	8
	8519 - CONSERVAS LINEA VINAGRE	100	4
	8520 - CONSERVAS LINEA AJIES	26	1
	8521 - CONSERVAS LINEA MERMELADAS	160	6
	8522 - CONSERVAS LINEA DELICATESSEN	40	2
	8523 - CONSERVAS LINEA POSTRES EN LAT	280	11
	8524 - CONSERVAS LINEA ACEITES	600	23

	<b>8525 - CONSERVAS LINEA ENLATADOS</b>	180	7
	<b>ALIMENTOS MASCOTAS</b>	12.400	477
	<b>022 - ALIMENTO CANINOS</b>	9.800	377
	<b>023 - ALIMENTO FELINOS</b>	2.600	100
	<b>TOTALES</b>	<b>20.886</b>	<b>803</b>

- **FUERZA DE VENTAS**

La fuerza de ventas que comercializara en el nuevo modelo de ventas debe cumplir con el siguiente perfil:

**PERFIL DEL VENDEDOR**

- Sexo Masculino
- Edad 23 a 35
- Instrucción Superior en curso (carreras comerciales)
- Sector (preferible sur)
- Experiencia mínima 1año en ventas (preferible en productos de consumo masivo)
- Dinámico
- Buena presencia
- Ingresos \$ 350 fijos y \$400 variables

**PERFIL DEL CHOFER REPARTIDOR**

- Sexo Masculino
- Edad 23 a 35
- Instrucción Chofer profesional
- Sector (preferible sur)
- Experiencia mínima 1año
- Dinámico

- Buena presencia
- Ingresos \$ 450 fijos

El equipo de RRHH se encargara del proceso de la contratación del personal según el perfil diseñado para el cargo.

### **PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL VENDEDOR**

- Ser puntual en los horarios establecidos.
- Mantener la información de sus ruteros actualizada.
- Registrar novedades de sus zonas e informar a su Supervisor / Jefe de Ventas.
- Reportar semanalmente al Supervisor: Mapeos de precios de las diferentes líneas de negocio.
- Cumplir los parámetros establecidos de trabajo en :
  - Número de contactos día definidos x canal.
  - Frecuencia requerida y definida para el canal.
    - Visitar clientes activos y potenciales de acuerdo a su rutero de trabajo
    - Mantener una secuencia de visita lógica y secuencial.
- Es responsable de la gestión y apertura de los clientes activos y potenciales definidos en su zona.
- Es responsable de la gestión en el punto de venta (E.P.V) de acuerdo a los parámetros definidos.

- Mantener en buen estado los materiales y herramientas de apoyo para su correcta gestión:
  - Catálogo y lista de precios actualizada
  - Calculadora
  - P.D.A.
  - Información de descuentos y promociones
  - Uniforme.

## **COMISIONES**

Las comisiones serán canceladas al vendedor de acuerdo al cumplimiento de índices establecidos que a continuación describiremos.

### **Índices.-**

**Ventas en kilos:** Se mide el cumplimiento de los Kilos vendidos Vs. los Kilos presupuestados por cada una de las líneas establecidas.

**Cobertura:** Se mide el cumplimiento del objetivo de clientes por líneas (crecimiento vertical) y del cumplimiento del objetivo total de clientes (crecimiento horizontal).

### **Cartera:**

- Parámetro: Días a favor/contra recuperación de cartera.
- Cálculo: Diferencia entre los días de cobranza asignados y días de cobranza real.
- Según los días de cartera obtenidos, se establece el porcentaje de ganancia o pérdida que se suma/resta a la comisión obtenida.

Tabla4

TABLA PARA CALCULO DE COMISIONES DE VENDEDORES DE CANAL TRADICIONAL Y POLICANAL							
BASE COMISIONAL:	\$ 400,00	BASE DE CALCULO:	\$ 400,00	Base Mínima:	\$ 400,00		
CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS					50,00%		\$/ 200,00
CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS DE DISTRIBUCION					30,00%		\$/ 120,00
EFFECTIVIDAD DE VENTAS					5,00%		\$/ 20,00
PROCESOS DE EJECUCION EN EL CLIENTE					5,00%		\$/ 20,00
EXHIBIDORES CORPORATIVOS					5,00%		\$/ 20,00
CARTERA					5,00%		\$/ 20,00
					100,00%		\$/ 400,00
COORDINADOR	Vendedor 1						
CI:	0924386816						
MES	ene-15						
PRESUPUESTO DE VENTAS	PRESUPUESTO	VENTAS	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN	PORCENTAJE	A GANAR	GANADO EN
			%	TABLA	POR LINEA	EN DOLARES	DOLARES
018 - LINEA ARROZ	1	1	100,00%	100%	25%	\$ 50,00	\$ 50,00
045 - CONSERVAS	1	1	100,00%	100%	0%	\$ -	\$ -
8515 - CONSERVAS LINEA ALINOS	1	1	100,00%	100%	4%	\$ 8,00	\$ 8,00
8516 - CONSERVAS LINEA TOMATE	1	1	100,00%	100%	5%	\$ 10,00	\$ 10,00
8517 - CONSERVAS LINEA MAYONESA	1	1	100,00%	100%	5%	\$ 10,00	\$ 10,00
8518 - CONSERVAS LINEA MOSTAZA	1	1	100,00%	100%	5%	\$ 10,00	\$ 10,00
8519 - CONSERVAS LINEA VINAGRE	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 6,00	\$ 6,00
8520 - CONSERVAS LINEA AJIES	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 6,00	\$ 6,00
8521 - CONSERVAS LINEA MERMELADAS	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 6,00	\$ 6,00
8522 - CONSERVAS LINEA DELICATESSEN	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 6,00	\$ 6,00
8523 - CONSERVAS LINEA POSTRES EN LAT	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 6,00	\$ 6,00
8524 - CONSERVAS LINEA ACEITES	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 6,00	\$ 6,00
8525 - CONSERVAS LINEA ENLATADOS	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 6,00	\$ 6,00
022 - ALIMENTO CANINOS	1	1	100,00%	100%	20%	\$ 40,00	\$ 40,00
023 - ALIMENTO FELINOS	1	1	100,00%	100%	15%	\$ 30,00	\$ 30,00
TOTAL KILOS	15	15					
TOTAL PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO EN VENTAS					100%	\$ 200,00	\$ 200,00
PRESUPUESTO DE DISTRIBUCION	OBJETIVO	CLIENTES	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN	PORCENTAJE	A GANAR	GANADO EN
			%	TABLA	POR LINEA	EN DOLARES	DOLARES
018 - LINEA ARROZ	1	1	100,00%	100%	23%	\$ 27,00	\$ 27,00
045 - CONSERVAS	1	1	100,00%	100%	0%	\$ -	\$ 0,00
8515 - CONSERVAS LINEA ALINOS	1	1	100,00%	100%	4%	\$ 4,32	\$ 4,32
8516 - CONSERVAS LINEA TOMATE	1	1	100,00%	100%	5%	\$ 5,40	\$ 5,40
8517 - CONSERVAS LINEA MAYONESA	1	1	100,00%	100%	5%	\$ 5,40	\$ 5,40
8518 - CONSERVAS LINEA MOSTAZA	1	1	100,00%	100%	5%	\$ 5,40	\$ 5,40
8519 - CONSERVAS LINEA VINAGRE	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 3,24	\$ 3,24
8520 - CONSERVAS LINEA AJIES	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 3,24	\$ 3,24
8521 - CONSERVAS LINEA MERMELADAS	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 3,24	\$ 3,24
8522 - CONSERVAS LINEA DELICATESSEN	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 3,24	\$ 3,24
8523 - CONSERVAS LINEA POSTRES EN LAT	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 3,24	\$ 3,24
8524 - CONSERVAS LINEA ACEITES	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 3,24	\$ 3,24
8525 - CONSERVAS LINEA ENLATADOS	1	1	100,00%	100%	3%	\$ 3,24	\$ 3,24
022 - ALIMENTO CANINOS	1	1	100,00%	100%	18%	\$ 21,60	\$ 21,60
023 - ALIMENTO FELINOS	1	1	100,00%	100%	14%	\$ 16,20	\$ 16,20
CLIENTES NUEVOS	1	1	100,00%	100%	10%	\$ 12,00	\$ 12,00
TOTAL PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO OBJETIVOS DE COBERTURA					100%	\$ 120,00	\$ 120,00
VARIABLE	OBJETIVO	RESULTADO %	APLICACIÓN		A GANAR	GANADO EN	
			TABLA		EN DOLARES	DOLARES	
CUMPLIMIENTO DE EFECTIVIDAD	85%	85%	100%		\$ 20,00	\$ 20,00	
VARIABLE	OBJETIVO	RESULTADO %	APLICACIÓN		A GANAR	GANADO EN	
			TABLA		EN DOLARES	DOLARES	
PROCESO DE VENTAS	100%	95%	100%		\$ 20,00	\$ 20,00	
VARIABLE	OBJETIVO	RESULTADO %	APLICACIÓN		A GANAR	GANADO EN	
			TABLA		EN DOLARES	DOLARES	
EXHIBIDORES CORPORATIVOS	90%	90%	100%		\$ 20,00	\$ 20,00	
VARIABLE	DIAS DE CARTERA ASIGNADO	RESULTADO DIAS	CUMPLIMIENTO	APLICACIÓN	A GANAR	GANADO EN	
			Dias	TABLA	EN DOLARES	DOLARES	
CARTERA	6	4	-2	112%	\$ 20,00	\$ 22,40	
TOTAL A PAGAR					\$	402,40	

- **PROMOCIONES DE VENTAS**

La empresa cuenta con diferentes planes y actividades promocionales para el desarrollo de los diferentes productos, las mismas que están diseñadas para generar el impulso de la venta desde la compañía hacia los clientes o detallistas (Sell-In), de igual manera otras actividades que den impulso a la rotación del producto en el punto de venta (sell-out).

## MAPA PROMOCIONAL



TIPO DE ACTIVIDAD	MARCAS	CÓDIGO (S) A INGRESAR	DENOMINACIÓN PRODUCTO	Canal Tradicional		ACTIVIDADES ENERO 2015		
				DISTRIBUIDOR	INICIA	TERMINA	Costeo	
4+1	GUSTADINA	8594L	Coctel de Frutas	X	X	15-ene	31-ene	Precio Normal \$ 14,16 Paga \$11,33 Ahorro \$2,83
3+1	GUSTADINA	9238L	Salsa de Tomate 120gr	X	X	15-ene	31-ene	Precio Normal \$ 1,64 Paga \$1,23 Ahorro \$0,41
6+1	GUSTADINA	9174L	Aceite Soya 500ml	X	X	15-ene	31-ene	Precio Normal \$10,15 paga \$8,70 Ahorra \$1,45
6+1	GUSTADINA	9222L	Maíz dulce 227gr	X	X	15-ene	31-ene	Precio Normal \$6,51 paga \$5,58 Ahorra \$0,93
6+1	GUSTADINA	9026L	Aceite Vegetal Sierra 1 lt	X	X	15-ene	31-ene	Precio Normal \$16,80 paga \$14,40 Ahorra \$2,40
6+1	GUSTADINA	9027L	Aceite Vegetal Costa 1 lt	X	X	15-ene	31-ene	Precio Normal \$16,80 paga \$14,40 Ahorra \$2,40
6+1	GUSTADINA	8595L	Duraznos en mitades 820 gr	X	X	15-ene	31-ene	Precio Normal \$19,32 paga \$16,56 Ahorra \$2,76

## **POLITICA DE PEDIDOS**

Los pedidos se enfocan a un portafolio principal el mismo que fue diseñado y explicado en el capítulo 2 tanto para la línea de arroz, conservas y alimentos para mascotas.

Es importante recordar que la tarea de ventas se enfocaría en este portafolio principal por tal motivo estos productos deben estar “si o si” en el punto de venta.

Los pedidos se realizarán directamente al vendedor de la ruta y estos se harán en base a una frecuencia de visita (1 vez por semana).

El vendedor debe estar enfocado a un ticket de compra mínimo de cinco dólares por pedido, el mismo que puede incluir cualquiera de las tres líneas participantes en el nuevo modelo de ventas.

- **POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS**

Para llevar con éxito el modelo de ventas es indispensable contar con una política de crédito la misma que se relaciona con la necesidad del desarrollo de las líneas y el incremento del drop.

El crédito estará constituido en un porcentaje máximo del 20% frente al 80% de ventas de contado.

El crédito máximo a otorgar será de 6 días tiempo en que coincide en la próxima visita del vendedor y realizará la recaudación respectiva.

Existen dos tipos de créditos:

- Crédito directo
- Crédito con respaldo



Cuando el vendedor concede un crédito a su cliente y se responsabiliza de la deuda, se denomina crédito directo.

Características del crédito directo:

- No puede exceder el monto de 100 dólares.
- Deben formalizar este crédito mediante una solicitud firmado por el vendedor como garante de la deuda, donde estipulará el nombre del clientes y el valor a responsabilizarse. Esta solicitud deberá ser llenado en el día de la visita.
- Puede ser autorizado en el momento de la venta.
- Créditos 100% responsabilidad del vendedor.
- Si el crédito pasa a hacer incobrable el vendedor deberá pagar dicha factura.

Los pedidos se realizarán directamente al vendedor de la ruta y estos se harán en base a una frecuencia de visita (1 vez por semana).

Crédito con respaldos

- Son los créditos respaldados con sus respectivos documentos y ya han sido evaluados por el jefe de cartera.

Características de crédito con respaldos:

- Montos mayores a 100 dólares (clientes potenciales con un crédito regulado).
- Es autorizado por el jefe de cartera.
- Se requiere llenar la solicitud de crédito en el cual detalla los requisitos a entregar.

- El crédito no es inmediato ya que se requiere 3 días para la revisión respectiva de los documentos.
- El crédito no puede ser menor a 100 dólares, esos créditos son los llamados créditos directos y es responsabilidad netamente del vendedor.
- El vendedor debe entregar los documentos exigidos en la solicitud para así dejar de ser responsable de la deuda, caso contrario quedará rechazada la solicitud entregada.
- La solicitud de crédito debe estar debidamente llenado todos los espacios requeridos caso contrario quedara rechazada la solicitud entregada.
- No hay responsabilidad en cuanto al valor, pero el vendedor es el responsable de mantener al cliente con una cartera sana y controlada ya que está en él, no elevar el inventario al cliente de producto para evitar así la acumulación del pago.
- En la solicitud se estipulará el monto promedio de crédito, si no se lo respeta, el vendedor deberá asumir el monto a cobrar.
- Se aceptaran solicitudes de crédito siempre y cuando el cliente tengo un historial de compra de por lo menos un mes, cliente nuevo no aplica crédito.
- Los créditos no son acumulativos eso implica que el cobro es inmediato al siguiente pedido.
- El cliente con línea de crédito que necesite la ampliación de monto de crédito o de plazo de pago tendrá que solicitarlo y comunicarlo con anterioridad al jefe de crédito.

- En caso de que aun cliente se le suspenda el crédito, solo se autorizarán nuevas compras de contado hasta que se ponga al día con sus cuentas vencidas.
- El atraso repetitivo de algún cliente en el pago de sus créditos tendrá como consecuencia la cancelación del crédito de acuerdo al criterio emitido por el área de crédito y cobranza.
- Cuando un cliente nos cancela con cheque y al mes nos devuelven dos cheques del mismo dueño de la cuenta se le cancelara el crédito y solo podrá adquirir productos al contado.
- Si el cliente quedara en mora se entregará el caso al abogado de la compañía para iniciar los cobros pre jurídico.

El vendedor debe estar enfocado a un ticket de compra mínimo de cinco dólares por pedido, el mismo que puede incluir cualquiera de las tres líneas participantes en el nuevo modelo de ventas.

## **PROCESO DE RECAUDACION**

### **Responsabilidad**

- La recaudación diaria de las cuentas por cobrar ya sea para los clientes de pago de contado y para los clientes de crédito los realizara el repartidor asumiendo la responsabilidad de las cobranzas realizadas en el día a día, es por eso que el repartidor tomara como cargo de Repartidor-Recaudador por la función que ejerce.

## **Clases de Recaudación**

- Ventas a Contado
- Ventas a Crédito

### **Pasos para la Recaudación de ventas al contado**

- El Vendedor entregará la factura correspondiente al cliente en el momento de la entrega del pedido. En este paso se revisará la forma de pago.

Las facturas están conformadas en tres partes:

**Adquiriente:** Esta parte de la factura le pertenece al cliente y se lo entregará en el momento de la entrega del pedido.

**Emisor:** Depende de su forma de pago; si es cliente de contado se destinará para archivo y se lo entregara al departamento de Crédito y Cobranza; y si es cliente de crédito se le pedirá al cliente la **firma** en la parte del emisor e igualmente se lo entregara al departamento de Crédito y Cobranza.

**SRI:** La parte del Sri deberán constar las firmas de recibí conforme de todas las secuencias, y se destinara para archivo e igualmente se lo entregará al Departamento de Crédito y Cobranza.

Después de dar a conocer al cliente el valor a cancelar se procederá a cobrar el valor al cliente.

Cada pedido cobrado, es cada pedido entregado al chofer y el chofer a su vez inmediatamente contara dicha cobranza y la ingresara a la caja fuerte que se encuentra instalada en cada camión de la Cía.

## Proceso para la recaudación de clientes con forma de pago a Crédito

- Como son clientes de Crédito, estos tendrán a su vez ya valores de facturas a crédito por cobrar, es por eso que el responsable de cada ruta deberá retirar junto con el blocks de facturas de los pedidos a entregar en el día las **REMESAS DE COBRO** que corresponden a cada ruta.
- El Vendedor entregará la factura correspondiente al cliente en el momento de la entrega del pedido.
- Fijarse en la forma de pago; como es cliente de crédito se procederá a pedir la firma del cliente en la factura del Emisor y del SRI.
- Se procederá a cobrar la factura que se encuentre vencida en ese momento, es decir la que le corresponde según el día del pago; para esto el Vendedor deberá realizar el respectivo recibo de cobro de la factura que el cliente cancele.
- En el caso de que en las remesas de cobro no se encuentre la factura a cobrar de algún cliente en particular, el Vendedor deberá llamar vía telefónica a una de las asistentes de cartera para informar los datos de la factura y el valor a cobrar al cliente.
- Después de haber contado el dinero en presencia del cliente se entregará dicha cobranza al chofer de la ruta para que este a su vez recuente el dinero cobrado para evitar algún faltante posterior.

Cada pedido cobrado, es cada pedido entregado al chofer y el chofer a su vez inmediatamente contara dicha cobranza y la ingresara a la caja fuerte que se encuentra instalada en cada camión de la Cía.

## **GARANTIAS**

Para PRONACA, cumplir con estrictos protocolos de bioseguridad y bienestar animal es la base de la producción de alimentos sanos. La práctica de estas medidas garantiza que los animales, que crecen en las granjas están sanos, para garantizar la salud de los consumidores.

También, la cadena de integrados y asociados que provee de materia prima a la cadena productiva de la compañía cumple con los mismos estándares de bioseguridad e inocuidad.

El conjunto de procedimientos que se desarrolla en todos los centros operativos contempla: restricción de visitas, uso de ropa y equipo exclusivos de granjas, ducha obligatoria previa a todo ingreso, lavado de manos, monitoreo constante de salud de los colaboradores entre otros. Así se garantiza la calidad de los productos y se reduce al mínimo el riesgo de que los centros de operación se contaminen.

PRONACA desarrolla e implementa permanentemente procesos basados en estándares internacionales, que garantizan productos sanos y seguros al consumidor ecuatoriano.

Las políticas y lineamientos de calidad que nacen en el Directorio de la empresa se ejecutan a diario de la mano de todos sus colaboradores con el respaldo de un equipo técnico de alto nivel.

PRONACA cuenta con 32 centros de operación (granjas y plantas) certificados bajo diferentes procesos, según su actividad. Los certificados son HACCP (Análisis y Control de Puntos Críticos), ISO 22000:2005, ISO 9001:2000, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas Pecuarias (BPP).

Adicionalmente en la parte comercial Pronaca ofrece como garantía a sus clientes la política de devoluciones o cambio de productos en casos de existir algún desperfecto de calidad o termino de vida útil del producto caducidad.

- **POLITICAS DE VENTAS INTERNAS**

La empresa Pronaca cuenta con una política de ventas internas, la misma que busca satisfacer a sus empleados, para lo cual ha diseñado un documento que permite que sus empleados gocen de palancas comerciales internas tales como crédito corporativo y descuentos especiales en sus compras.

La empresa también tiene establecimientos especiales para atender los requerimientos de sus empleados en cuanto a sus compras de productos para uso domestico y estos almacenes están establecidos de manera estratégica en diferentes partes del país.

## **RELACION CON LA MERCADOTECNIA**

### **PRODUCTO**

El producto es un bien o servicio que la empresa ofrecerá para satisfacer necesidades existentes en el mercado, esto permitirá diversificar su modelo de ventas.

Este nuevo modelo tiene como objetivo incrementar su participación en el mercado (market share) de las líneas de arroz, conservas y alimentos de mascotas, y estará dirigido al segmento del canal tradicional.

## **PRECIO**

El modelo de autoventas contemplará la política actual de precios de PRONACA, la misma que establece mantener los mismos precios para los clientes directos de PRONACA y para los clientes atendidos por los distribuidores.

## **PLAZA**

El objetivo de este plan será atender a los negocios del canal tradicional del sector sur de la ciudad de Guayaquil y que pertenecen al portafolio de clientes de la distribuidora ALSODI de PRONACA.

El modelo de autoventas será ejecutado por un vendedor y un chofer que en una unidad de reparto realizará las ventas y abastecimiento inmediato de sus productos, ya que contará con un inventario de productos a bordo de la unidad, así mismo contará con una zona geográficamente asignada.

El personal contratado para estas funciones cumplirá todos los procesos desde la selección y contratación realizados por el departamento de Recursos Humanos como la posterior capacitación realizada por el supervisor de ventas, en la que revisan el proceso de ventas, políticas comerciales, de pedido, de crédito y recaudación, proceso de merchandising, etc.

## **PROMOCION**

Se elaborarán estrategias dirigidas al crecimiento de ventas de las marcas GUSTADINA, PROCAN y PROCAT las mismas que consisten en promociones a los clientes del canal tradicional y los vendedores seguirán el mapa promocional diseñado para cada mes.



## CAPITULO V

### ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

#### DETERMINACION DE LA INVERSION INICIAL

El modelo de ventas propuesto contempla una inversión inicial de \$43.900 los cuales están desglosados de la siguiente manera:

Equipos de Cómputo	\$ 2.500
Vehículos	<b>\$40.000</b>
Pre-operacionales	<b>\$ 1.460</b>

#### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El 50% de esta inversión será financiada con un crédito bancario con interés corporativo.

Este modelo de ventas operará en paralelo al sistema actual del distribuidor de PRONACA, el mismo que viene funcionando con éxito por más de veinte años, lo cual le permite financiar el 50% con recursos propios.

**Tabla 5**

0				
TABLA DE AMORTIZACIÓN				
<b>CAPITAL</b>			21.980	
<b>Tasa Total</b>			12,00%	
<b>Plazo</b>			5	Años
<b>Amortización Capital</b>			12	Mensual
<b>Período de Gracia</b>			-	Año
<b>Número de cupones</b>			60	Cupones
<b>Dividendo normal</b>			489	Mensual

Cupon	INTERES	Amortización Capital	Valor del Dividendo	Saldo Capital
				21.980
1	220	269	489	21.711
2	217	272	489	21.439
3	214	275	489	21.165
4	212	277	489	20.887
5	209	280	489	20.607
6	206	283	489	20.324
7	203	286	489	20.039
8	200	289	489	19.750
9	198	291	489	19.459
10	195	294	489	19.164
11	192	297	489	18.867
12	189	300	489	18.567
13	186	303	489	18.263
14	183	306	489	17.957

15	180	309	489	17.648
16	176	312	489	17.335
17	173	316	489	17.020
18	170	319	489	16.701
19	167	322	489	16.379
20	164	325	489	16.054
21	161	328	489	15.726
22	157	332	489	15.394
23	154	335	489	15.059
24	151	338	489	14.721
25	147	342	489	14.379
26	144	345	489	14.034
27	140	349	489	13.685
28	137	352	489	13.333
29	133	356	489	12.977
30	130	359	489	12.618
31	126	363	489	12.255
32	123	366	489	11.889
33	119	370	489	11.519
34	115	374	489	11.145
35	111	377	489	10.768
36	108	381	489	10.387
37	104	385	489	10.002
38	100	389	489	9.613
39	96	393	489	9.220
40	92	397	489	8.823
41	88	401	489	8.422
42	84	405	489	8.018
43	80	409	489	7.609

44	76	413	489	7.196
45	72	417	489	6.779
46	68	421	489	6.358
47	64	425	489	5.933
48	59	430	489	5.503
49	55	434	489	5.069
50	51	438	489	4.631
51	46	443	489	4.188
52	42	447	489	3.741
53	37	452	489	3.290
54	33	456	489	2.834
55	28	461	489	2.373
56	24	465	489	1.908
57	19	470	489	1.438
58	14	475	489	963
59	10	479	489	484
60	5	484	489	0

## PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y COSTOS

Tabla 6

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA LOS PRODUCTOS SECOS DE PRONACA EN EL SISTEMA DE DISTRIBUIDORES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015</b>					
<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (kilos)</b>					
Arroz	82.922	99.512	124.394	161.718	218.323
Conservas	34.383	41.266	51.586	67.066	90.546
Alimentos Mascotas	171.455	205.751	257.193	334.355	451.385
Xxx	-	-	-	-	-
Xxx	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>288.760</b>	<b>346.529</b>	<b>433.173</b>	<b>563.139</b>	<b>760.254</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Arroz	0,26	0,28	0,30	0,31	0,33
Conservas	1,90	2,02	2,15	2,30	2,42
Alimentos Mascotas	0,90	0,96	1,02	1,09	1,15
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>3,06</b>	<b>3,26</b>	<b>3,47</b>	<b>3,70</b>	<b>3,90</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Arroz	21.764	27.728	36.729	50.752	71.936
Conservas	65.194	83.382	111.108	154.118	219.193
Alimentos Mascotas	154.674	197.634	263.017	364.521	518.068

xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>241.632</b>	<b>308.745</b>	<b>410.853</b>	<b>569.391</b>	<b>809.197</b>

Para este nuevo modelo de autoventas se estima vender 288.760 kilos de productos secos (Arroz, Conservas y alimentos de mascotas) lo cual refleja un ingreso de \$241.632 en el primer año.

**Tabla 7**

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA LOS PRODUCTOS SECOS DE PRONACA EN EL SISTEMA DE DISTRIBUIDORES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2015</b>					
<b>COSTOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (KILOS)</b>					
Arroz	82.922	99.512	124.394	161.718	218.323
Conservas	34.383	41.266	51.586	67.066	90.546
Alimentos Mascotas	171.455	205.751	257.193	334.355	451.385
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>288.760</b>	<b>346.529</b>	<b>433.173</b>	<b>563.139</b>	<b>760.254</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Arroz	0,22	0,22	0,23	0,24	0,25
Conservas	1,55	1,62	1,68	1,75	1,82
Alimentos Mascotas	0,74	0,77	0,80	0,83	0,86
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2,51</b>	<b>2,61</b>	<b>2,71</b>	<b>2,81</b>	<b>2,92</b>

<b>Costos (En US\$)</b>					
Arroz	17.847	22.183	28.648	38.571	53.952
Conservas	53.459	66.706	86.664	117.130	164.395
Alimentos Mascotas	126.832	158.107	205.153	277.036	388.551
xxx	-	-	-	-	-
xxx	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>198.139</b>	<b>246.996</b>	<b>320.465</b>	<b>432.737</b>	<b>606.898</b>

Para determinar el costo de ventas de este modelo es importante indicar que al ser esta una empresa distribuidora sus costos son un reflejo de sus ingresos menos el margen de rentabilidad.

Se estima realizar compras de productos por 288.760 kilos con un costo de \$198.139 lo que indica un margen del 18% en el primer año.

## PUNTO DE EQUILIBRIO

**Tabla 8**

Arroz	1	2	3	4	5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	0,26	0,28	0,30	0,31	0,33
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	0,20	0,21	0,22	0,23	0,24
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	965	1.003	1.044	1.085	1.129
<b>Punto de Equilibrio (kilos - año)</b>	16.388	15.248	14.229	13.232	12.895
<b>Punto de Equilibrio (kilos - mes)</b>	1.366	1.271	1.186	1.103	1.075

Es importante analizar el punto de equilibrio por cada línea de ventas, y así determinar si este modelo de auto ventas es viable. En la línea de arroz se

estima vender mensualmente 1366 kilos para que el negocio ni gane ni pierda, es decir el punto de equilibrio anual estaría determinado en la venta de 16.388 kilos en el primer año.

**Tabla 9**

Conservas	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	1,90	2,02	2,15	2,30	2,42
Costo Variable Unitario (En US\$)	1,54	1,61	1,67	1,74	1,81
Costo Fijo Total (En US\$)	400,08	416,13	432,79	450,12	468,15
Punto de Equilibrio (kilos - año)	1.134	1.005	898	807	767
Punto de Equilibrio (kilos - mes)	95	84	75	67	64

En la línea de conservas que abarcan las salsas, enlatados y aceites el punto de equilibrio lo cumple en la venta de 1134 kilos en el primer año, proyectando al quinto año una venta mínima de 767 kilos en este rubro para cubrir los costos fijos totales.

**Tabla 10**

Alimentos Mascotas	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	0,90	0,96	1,02	1,09	1,15
Costo Variable Unitario (En US\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Costo Fijo Total (En US\$)	1.995,04	2.074,79	2.157,76	2.244,04	2.333,79
Punto de Equilibrio (kilos - año)	2.216	2.167	2.118	2.068	2.044
Punto de Equilibrio (kilos - mes)	185	181	177	172	170



En la línea de alimentos de mascotas que incluyen los productos PROCAN y PROCAT el punto de equilibrio se determina en la venta de 2216 kilos en el primer año.

## FACTIBILIDAD FINANCIERA

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

**Tabla 11**

#### Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -43.960	\$ 24.708	\$ 35.185	\$ 59.028	\$ 95.538	\$ 147.479
Flujo de caja acumulado		\$ -19.252	\$ 15.933	\$ 74.961	\$ 170.499	\$ 317.978
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -43.960	\$ -19.252	\$ 15.933	\$ 74.961	\$ 170.499	\$ 317.978
Tasa de Descuento	17%					
VAN	148.600					
TIR	91%					
Año de recuperación	2					

La inversión inicial es de \$43.960 y de acuerdo al flujo de efectivo en cinco años se tendrá un flujo de caja acumulado de \$317.978 lo que calculado a valor actual significa \$148.600 es decir \$29.720 anuales. Es importante recalcar que los ingresos de este modelo de negocio serán marginales a los ingresos ya establecidos en el modelo de distribución actual.

### TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno evalúa la factibilidad de la inversión, a mayor valor sea la tasa de retorno, el proyecto será más deseable llevarlo a cabo.

La Tasa interna de retorno (TIR) se estima aceptable cuando es tres veces más que el interés bancario, para este proyecto la TIR es 91% reflejando una oportunidad de negocio muy rentable.

### PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

La tasa del descuento es del 17% que es un promedio de la tasa bancaria y la tasa de rentabilidad del sector (distribuidores consumo masivo).

La inversión inicial es de \$43.960 y de acuerdo a su flujo de efectivo esperado la recuperación de este capital es a partir del segundo año.

### ANALISIS DE SENSIBILIDAD

**Tabla 12**

<b>ESCENARIO: A)</b>		<b>B)</b>	
✓ Crecimiento en ventas 15% al 35% en 5 años.		✓ Decrecimiento de ventas del 60% en el primer año respecto al año anterior.	
✓ Incremento del margen de rentabilidad del 18% al 25%.		✓ Reducción del margen del 18% al 8% en 5 años.	
VAN	\$148.600	VAN	\$2.363
TIR	91%	TIR	18%
AÑOS DE RECUPERACION	2	AÑOS DE RECUPERACION	3

Para efectos didácticos se plantea un escenario muy alejado a la realidad del manejo de distribuidores de PRONACA. La empresa maneja un sistema estandarizado de políticas de precios y seguimiento aplicado a clientes directos como a distribuidores, lo que se traduce en una posibilidad casi irreal, con las características que se indican en el escenario B) en el que las ventas caen en un 60% desde el primer año y se mantienen así por los 5 años siguientes.

Y como efecto de esa caída en ventas el margen de rentabilidad que lo determina la empresa PRONACA para sus distribuidores en las diferentes líneas se afectará con reducción del 18% inicial al 8% en los 5 años.

Bajo este escenario la evaluación económica del proyecto indica que frente a la inversión inicial de \$43.960 y de acuerdo al flujo de efectivo en cinco años se tendrá un flujo de caja acumulado de \$19.220 y llevado a valor actual asciende a \$2.363 es decir \$473 anuales.

La TIR indica el 18% y la inversión inicial que es \$43.960 y de acuerdo a su flujo de efectivo esperado la recuperación de este capital es a partir del tercer año.

## **SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

El seguimiento a los índices establecidos por la compañía será aplicado al nuevo modelo de auto ventas. El Balanced Scorecard está determinado por los siguientes índices:

**Índices de ventas.**- en esta variable se busca analizar el comportamiento diario de ventas y su crecimiento en kilos.

**Índice de cobertura.**- en esta variable se busca analizar el cumplimiento del objetivo numérico de clientes y su crecimiento.

**Índice de efectividad en Ventas.**- este índice busca controlar cuán efectivo es el vendedor en sus visitas y relaciona el número de clientes efectivos (compras) y el número de clientes visitados.

**Índice del Proceso en Ventas.**- Índice que controla se cumpla al 100% el proceso establecido por la compañía para la ejecución de la venta.

**Índice de exhibición corporativa.**- Índice que ayuda al control del cumplimiento del planograma establecido para el exhibidor, exclusividad, limpieza y orden en el layout del punto de venta.

Tabla 13

**REPORTE DE INDICES DE GESTION**

<b>DISTRIBUIDOR:</b>	<b>ALSO DI</b>
<b>SUPERVISOR:</b>	<b>GUEYMITT SORNOZA E.</b>

<b>DIAS LABORABLES:</b>	<b>25</b>	48%
<b>DIAS LABORADOS:</b>	<b>12</b>	
<b>DIAS PENDIENTES:</b>	<b>13</b>	

<b>FECHA CORTE AL:</b>	<b>15-aqo-14</b>
------------------------	------------------

UNIDAD DE MEDIDA	VENTAS		GUEYMITT SORNOZA E.				
	FAMILIAS	Presup.	Venta	Cumplimiento	Proyección	% Proyección	Por Vender/Día
018 - LINEA ARROZ		34.781	27391	50%	37064	104%	2.107
046 - CONSERVAS		11.832	5918	50%	12325	104%	455
8616 - CONSERVAS LINEA ALINDO		302	151	50%	315	104%	12
8618 - CONSERVAS LINEA TOMATE		2.239	1119	50%	2332	104%	86
8617 - CONSERVAS LINEA MAYONESA		1.890	945	50%	1969	104%	73
8619 - CONSERVAS LINEA MOSTAZA		764	382	50%	795	104%	29
8619 - CONSERVAS LINEA VINAGRE		644	322	50%	671	104%	25
8620 - CONSERVAS LINEA AJI		264	132	50%	275	104%	10
8621 - CONSERVAS LINEA MERMELADA		528	263	50%	548	104%	20
8622 - CONSERVAS LINEA DELICATESSEN		74	37	50%	77	104%	3
8623 - CONSERVAS LINEA POSTRES EN LAT		567	284	50%	591	104%	22
8624 - CONSERVAS LINEA ACEITES		2.423	1212	50%	2524	104%	93
8626 - CONSERVAS LINEA ENLATADOS		875	437	50%	911	104%	34
022 - ALIMENTO CANINO		44.044	22022	50%	45879	104%	1.694
023 - ALIMENTO FELINO		8.498	4249	50%	8852	104%	327
Total general		129.724	64.862	50%	135129	104%	4.989
<b>OBJETIVO CUMPLIMIENTO</b>				<b>95,0%</b>			<b>50%</b>

COBERTURA	GUEYMITT SORNOZA E.			
	OBJETIVO	CLIENTES	% CUMPLIM.	DIFERENCIA
018 - LINEA ARROZ	2.124	1.912	90,0%	-212
046 - CONSERVAS	2.793	2.514	90,0%	-279
8616 - CONSERVAS LINEA ALINDO	373	316	90,0%	-57
8618 - CONSERVAS LINEA TOMATE	1.346	1.211	90,0%	-135
8617 - CONSERVAS LINEA MAYONESA	1.384	1.239	90,0%	-136
8619 - CONSERVAS LINEA MOSTAZA	710	639	90,0%	-71
8619 - CONSERVAS LINEA VINAGRE	515	464	90,0%	-52
8620 - CONSERVAS LINEA AJI	728	653	90,0%	-73
8621 - CONSERVAS LINEA MERMELADA	565	509	90,0%	-57
8622 - CONSERVAS LINEA DELICATESSEN	224	202	90,0%	-22
8623 - CONSERVAS LINEA POSTRES EN LAT	297	267	90,0%	-30
8624 - CONSERVAS LINEA ACEITES	895	826	90,0%	-70
8626 - CONSERVAS LINEA ENLATADOS	637	573	90,0%	-64
022 - ALIMENTO CANINO	2.333	2.100	90,0%	-233
023 - ALIMENTO FELINO	1.507	1.356	90,0%	-151
Total general	4.234	3.802	90,0%	-422
<b>OBJETIVO CUMPLIMIENTO</b>		<b>95,0%</b>		

EFFECTIVIDAD EN VENTAS	GUEYMITT SORNOZA E.
OBJETIVO	95%
RESULTADO	95%
CUMPLIMIENTO	100%

PROCESO DE VENTA	GUEYMITT SORNOZA E.
OBJETIVO	100%
RESULTADO	100%
CUMPLIMIENTO	100%

EXHIBICION	GUEYMITT SORNOZA E.
OBJETIVO	100%
RESULTADO	80%
CUMPLIMIENTO	80%

EXHIBIDORES POR TIPO	GUEYMITT SORNOZA E.					
	TIPO	TOTAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
A	5	5				
B	5	2		3		
C	3			1	2	
D	1					1
<b>TOTAL:</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	

## **CAPITULO VI**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **BASE LEGAL**

De acuerdo con la ley de seguridad social publicada en el Registro Oficial No. 465 de 30 de noviembre del 2001, la misma que indica que todos los empleados deben ser afiliados desde el primer día de labores a fin de que puedan hacer uso de sus beneficios sociales.

Pronaca y los distribuidores autorizados como grupo de interés son fieles ejecutores de las disposiciones legales, especialmente cuando se trata de la parte social, ya que considera a los colaboradores como uno de sus socios estratégicos para el desarrollo de la compañía.

#### **LA LEY ORGÁNICA DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO**

Desde ya conocida como la LEY ANTIMONOPOLIO. Esta responde a la Constitución que prohíbe las prácticas monopólicas y oligopólicas que dominan los mercados, posibilitan más la explotación vía precios y calidad en beneficio de grandes grupos económicos y en perjuicio de los consumidores.

Esta ley se inscribe en un modelo económico productivo que regula y controla el crecimiento desmesurado de los mercados, y busca que las empresas compitan de manera justa y equitativa.

Organizar un sistema económico social solidario, base para poder desarrollar un gran programa social para EL BUEN VIVIR o SUMAK KAWSAY, cuyos alcances están definidos en el plan.

Para el nuevo modelo de ventas presentado, esta ley favorece al proyecto ya que el consumidor actual está en capacidad de calificar la calidad del producto y del servicio ofrecido por las diferentes empresas, y es el valor agregado el diferenciador. Además es muy conocido en el medio que la compañía PRONACA cumple con estándares de calidad y servicio.

## MEDIO AMBIENTE



**Gráfico 5**

Pronaca cuenta con una política integral que le permite establecer actividades de mejora continua a través de los planes de manejo ambiental de cada centro de operación.

Internamente se necesitan campañas de concienciación sobre reciclaje, reforestación, y programación de voluntariado corporativo a fin de fortalecer la cultura ambiental en todas las organizaciones.

Las gestiones responsables de los recursos naturales y el cumplimiento diario de buenas prácticas ambientales permiten cumplir normativas legales vigentes.

En cuanto al desarrollo social PRONACA asume de manera integral el desafío de proveer alimentos sanos a la sociedad ecuatoriana y es muy responsable y eficiente en el empleo de sus recursos.

A través de la fundación San Luis, la empresa ejecuta sus programas de desarrollos sociales en el ámbito educativo, pues invierte en la educación rural por medio de sus unidades educativas en Bucay y Valle Hermoso.

En el ámbito nutricional, ayuda con alimentos sanos a los grupos vulnerables del país.





Gráfico 6

## BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DE ACUERDO AL PLAN DEL BUEN VIVIR



**Gráfico 7**

El Plan nacional del buen vivir tiene como objetivo mejorar la equidad entre los ecuatorianos y ecuatorianas a fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, redistribuir las riquezas y la integridad social y económica de las personas considerando todas las etnias del territorio ecuatoriano.

Considerando que los beneficiarios directos e indirectos en la aplicación del nuevo modelo de ventas sin lugar a duda son los comerciantes ecuatorianos de las zonas populares de Guayaquil, pues este proyecto generará negocios y nuevas plazas de trabajo en el sector comercial e industrial.

A su vez son beneficiarios del plan de negocios los proveedores de la compañía, los mismos que también generan plazas de trabajo y el desarrollo de la economía Ecuatoriana.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

- Este proyecto desarrolla una propuesta, basada en la identificación de una necesidad de crecimiento y desarrollo de las ventas de las líneas de productos secos de PRONACA como son las conservas, arroz y alimento para mascotas.
- La oportunidad que presenta el mercado (canal de ventas tradicional), dada por el crecimiento de la población guayaquileña en sectores populares y la necesidad de diversificar los modelos de servicios a los clientes.
- La investigación de mercado realizada a los clientes, indica que hay apertura para recibir al nuevo modelo de ventas y con visitas de una vez por semana (frecuencia uno) estarían satisfechos además que entre las palancas comerciales el crédito es importante para el desarrollo del negocio y la implementación de nuevas líneas, finalmente los clientes se refirieron a que lo más importante es que les entreguen el producto en el momento de la negociación.
- El nuevo modelo de autoventas contempla una inversión inicial de \$43.900 que será financiado en un 50% con recursos propios. Y de acuerdo al flujo de efectivo esperado la recuperación de este capital es a partir del segundo año, se proyecta una TIR del 91% y el VAN de

\$148.600 lo que indica una oportunidad de negocio rentable e independiente a los ingresos ya establecidos en el modelo de distribución actual.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Estimamos importante que el piloto se lo realice bajo seguimientos diarios de ventas y del desarrollo horizontal de la numérica de clientes, para lo cual se debe implementar cuotas diarias por cada uno de los ítems del portafolio principal del micro segmento.
- Además se debe considerar al tendero como un socio estratégico, capacitándolo e incluyéndolo en los planes y programas promocionales de la compañía a fin de involucrarlo en el desarrollo del nuevo modelo de ventas.

## BIBLIOGRAFIA

ALPINA. (2010). *Portal Alpina Colombia*. Obtenido de [www.alpina.com](http://www.alpina.com)

ANDES. (2014). *Agencia Publica de Noticias de Ecuador y Suramerica*.  
Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-construye-economia-pos-petrolera-conocimiento-talento-humano.html>

gigantino, j. (s.f.). *eHow en español*. Obtenido de  
[http://www.ehowenespanol.com/amenazas-sustitutos-cinco-fuerzas-porter-info\\_466214/](http://www.ehowenespanol.com/amenazas-sustitutos-cinco-fuerzas-porter-info_466214/)

PRONACA. (2013). *Memoria de sostenibilidad*.