

M.Mon
658.4
D542
2011



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
CENTRO DE PRODUCCION MAS LIMPIA DE NICARAGUA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE AGROPECUARIA LA FRIJOLERA
DURANTE EL PERIODO 2008 – 2009
(Tesina para optar al título de Máster en Gerencia en Pyme)

Autor: Ing. Guillermo José Díaz Gómez
Tutora: Mba. Ana María Sánchez Morraz

Managua, Abril de 2011

Dedicatoria

A Dios fuente de sabiduría y perseverancia, a mis padres Guillermo e Irene por su apoyo incondicional, gracias por creer y confiar en mí, sin ustedes esta meta jamás hubiese sido posible alcanzarla. Han sido la base de mi vida profesional y



AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por darme fuerzas, perseverancia y sabiduría en esta larga carrera, ha sido la principal fuente de mis logros y mi soporte ante los tropiezos de mi vida.

A mis padres Guillermo e Irene por su determinación, esfuerzos y enseñanza por tener el más perfecto amor hacia su hijo y creer ciegamente en que cada momento lograría mis metas. A mis hermanas Irene y Dafne por ser un regalo que me dio la vida gracias por su apoyo incondicional.

A la empresa Agropecuaria La Frijolera por permitirme desarrollar mi estudio en todas las áreas y brindarme la información necesaria para su desarrollo, especialmente a su propietario Ing. Enrique Zamora LLanez y a su gerente Financiero Ing. Ramiro Mayorga quienes fueron partícipe de muchas herramientas que mejoraron los procesos y por cultivar el espíritu de mejora continua en mi persona. A todos los trabajadores y amigos de la planta de procesamiento de frijoles de El Crucero sin su apoyo y entusiasmo estas herramientas no hubiesen sido posibles.

A mis amigos, los que han pasado y los que han quedado, porque cada uno ha aportado un grano de arena en mi formación, experiencias, alegrías y motivaciones.

A mis profesores que me enseñaron más que números y letras gracias por transmitirme sus conocimientos los cuales pienso aprovechar al máximo en mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente documento muestra la situación actual en las diferentes áreas de la empresa dentro de los cuales tenemos:

En el área financiera se encontraron pérdidas acumuladas para el periodo 2006 equivalentes a \$998 mil dólares producto de una política corporativa con el fin de apalancar cuatro empresas locales, no obstante se presenta un serie de estrategias que permitirán a la empresa una recuperación con el apoyo de iniciativas del grupo que incrementaran la tasa interna de retorno a 30.5%.

El área de producción posee una fortaleza en su recurso humano debido a la gran experiencia que posee su personal, sin embargo no existen políticas que optimicen los procesos, ni documentación que permita estandarizar las operaciones, se encontraron debilidades en las áreas de seguridad industrial y planes de mantenimiento, el estudio presenta una serie de iniciativas que mejoran y documentan cada uno de los procesos ligados al proceso productivo, incrementando los rendimientos actuales de 84% a 91%, y los cuellos de botella incrementarían su producción de 140 quintales diarios a 250 quintales con un promedio de 58 operarias diarias , hasta máximo de 72.

El área de mercadeo posee una estructura débil producto a su enfoque actual el cual ha girado en torno a la producción a granel, el estudio presenta un presupuesto anual que pretende incrementar la ventas actuales a granel en un 15% anual y en \$2 millones de dólares anuales para los productos en bolsa y molido.

El área de gerencia funciona bajo una estructura convencional vertical, se cuenta con un manual de funciones por puestos, y un plan estratégico a corto y mediano plazo, se proponen estrategias en la estructura organizacional horizontal y un manual de funciones por equipo, se realizo además un plan estratégico que fortalece el actual y se enfoca al incremento productivo con un acopio equivalente al 3% de la producción nacional.

Se sugirieron planes de mejora ante los hallazgos presentes en la empresa dentro de los cuales es muy importante conseguir el apoyo de la gerencia general así como de los colaboradores de la misma empresa.

En el área financiera es necesario la reducción de pago de multas u intereses producto de mora por pago tardío de obligaciones a la mínima expresión, así como la reducción de un 10% del IBI por pago anticipado, además de la exoneración de insumos de producción que disminuyen los costos relacionados a compras, esto como beneficio por ser exportador, de igual manera se pretende reducir el 1.5% de impuestos relacionados al valor FOB en la presentación anual a la renta. Se sugirió la tercerización de la producción con el objetivo de mermar en un 30% los costos de flete, 10% en costos de maquinado y 15% en costos de maquilado, y se recomienda el incremento en las actividades relacionadas a las transacciones en la bolsa y el mercado nacional.

En el área de producción se deben documentar los procesos actuales y realizar cambios que incrementen la eficiencia en el proceso como lo son el cambio en el flujo lógico de la planta, la aplicación de controles que mejoren la calidad del grano, la implementación de mantenimientos periódicos que reduzcan las demoras por desperfectos que deban corregirse, la implementación de normas y medidas de seguridad industrial y ocupacional que mejoren las condiciones laborales.

En el área de mercadeo se centran estrategias en la introducción de nuevos productos dentro del abanico de gamas a ofertar como lo son frijol en caja, frijol en bolsa y frijol molido con sus respectivos planes de mercadeo que aseguren el incremento de las utilidades de la empresa y contingencia ante una posible disminución en las oferta actual al exterior.

Finalmente el área gerencial debe centrar esfuerzos en el cambio de la estructura organizacional con el objetivo de mejorar resultados de áreas a través de la formación de equipos de trabajo y la implementación de incentivos para los mismos.

Contenido

AGRADECIMIENTO	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
CAPITULO I	1
1. INTRODUCCION.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
3. OBJETIVOS	3
3. MARCO TEORICO.....	5
4. DISEÑO METODOLOGICO	18
CAPITULO II: DESARROLLO	24
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	24
6. ANALISIS DE RESULTADOS	53
CAPITULO III	134
8. CONCLUSIONES.....	134
10. BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS.....	139

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

Agropecuaria La Frijolera, es una empresa que inicio operaciones a finales del año 2003 en el Km 23 ½ Carretera Sur, está constituida como una persona jurídica la cual está representada legalmente por el Ing. Enrique Martin Flores. La empresa está enfocada en ofertar productos agros a las comunidades centroamericanas residentes en Estados Unidos principalmente.

Con el objetivo de incrementar su competitividad empresarial la gerencia decidió realizar un diagnóstico general de las áreas medulares como lo son Finanzas, Producción, Mercadeo y Gerencia en el cual se reflejaran las fortalezas y debilidades así como las oportunidades de mejora.

Para llevar a cabo el diagnóstico se realizaron entrevistas, visitas de campo y se solicito documentación propia de la empresa, la información recopilada permitió el desarrollo de herramientas que fortalecen la competitividad actual de Agropecuaria La Frijolera.

Dentro de los beneficios que este estudio aporta a la empresa podemos mencionar incremento en ventas, diferenciación de productos, penetración de nuevos mercados, reducción de costos productivos, incrementos en los rendimientos de los procesos, reorganización de la estructura funcional, maximización de utilidades, documentación y mejora de los diferentes procesos relacionados a las actividades de la empresa.

Cabe mencionar que el siguiente estudio pretende fortalecer a la empresa ante la situación de crisis por la que enfrenta el mundo entero, así como dar seguimiento a su política de mejora continua.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El frijol criollo (Rojo Seda) es una de las fuentes principales de proteínas para las familias de Centroamérica y El Caribe, siendo uno de los productos que conforman la canasta básica de los países de la región. La situación económica de estos países obligan a muchas de estas familias a migrar en busca de mejores oportunidades siendo uno de los destinos principales Estados Unidos, debido a las costumbres arraigadas los residentes despiertan la necesidad de consumir los alimentos que conformaban su dieta diaria, despertando la necesidad nostálgica de adquirirlos en el sitio en donde se encuentran viviendo.

En Nicaragua la exportación de frijol es una de las prácticas que ha venido incrementándose en los últimos años producto de la demanda potencialmente insatisfecha de residentes centroamericanos en países como Estados Unidos, las exigencias de leyes de exportación de alimentos exigen el maquilado de grano como requisito para poder introducir alimentos en los mercados internacionales cumpliendo con los estándares de calidades que garantizarán el buen estado desde el país origen hasta el país destino.

Agropecuaria La Frijolera es una empresa dinámica, versátil, emprendedora, social y ambientalmente responsable, inicio operaciones a finales del año 2003 con el objetivo de comercializar y apoyar las exportaciones de frijol negro hacia México, en julio del 2003, que estaban estancadas por restricciones no arancelarias, desde 1998. Con el incremento de la demanda del frijol rojo por parte de poblaciones centroamericanas residentes en Estados Unidos, se despierta la iniciativa de suplir estas necesidades, ofertando esta variedad dentro de su gama exportadora.

Es por esta razón que se evalúa por parte del propietario la capacidad actual de producción, los costos y gastos de operación, las presentaciones a ofertar a sus clientes finales y la organización interna de la empresa, determinando que con el objetivo de ser competitivo todas estas áreas

anteriormente mencionadas necesitan ser mejoradas hasta alcanzar sus cifras óptimas.

En el área productiva se cuenta con poca organización, sistematización de procesos, flujos lógicos, capacidad de producción y disponibilidad de información para la toma de decisiones. Las finanzas de la empresa se encuentran en búsqueda de optimizar los costos y los gastos de producción que eleven la rentabilidad de las operaciones. La comercialización de productos no está enfocada a suplir las nuevas exigencias de los clientes y los cambios repentinos que se pueden presentar en el transcurso del tiempo.

De no realizar un diagnóstico interno en la empresa existen las posibilidades de perder clientes potenciales, crear inconformidad por incumplimiento en tiempos de entrega, incurrir en mayores costos de los necesarios reduciendo la rentabilidad de la empresa, reducir ventas por no satisfacer las nuevas exigencias del mercado y crear conflictos internos en la misma empresa.

Luego de lo antes expuesto surgen las siguientes preguntas:

Pregunta Toral

¿Es Agropecuaria La Frijolera competitiva para el sector exportador?

Sistematización del problema

¿Posee Agropecuaria La Frijolera la suficiente capacidad para satisfacer la necesidades de sus clientes metas?

¿Se cuenta con una estructura financiera óptima que haga rentable sus operaciones?

¿Conoce la empresa las necesidades de sus clientes y los futuros cambios que estos puedan presentar?

¿Existe una estructura organizativa que garantice el flujo continuo y la integración de todas las áreas?

3. OBJETIVOS

OBJETIVO PRINCIPAL

Presentar un diagnostico general en Agropecuaria La Frijolera en el periodo del 2008 - 2009, el cual permita un manejo adecuado en las áreas de Gerencia, Mercadeo, Producción y Finanzas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar la situación actual de Agropecuaria la Frijolera mediante un diagnostico de competitividad Empresarial en las áreas de gerencia, producción, mercadeo y finanzas.

Realizar una propuesta de rediseño de las áreas funcionales de la empresa.

Elaborar estrategias de mejora de las áreas de gerencia, producción, mercadeo y finanzas, para los años 2009 y 2010.

3. MARCO TEORICO

3.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Un diagnóstico empresarial consiste fundamentalmente en realizar una radiografía estática de lo que sucedió en una organización durante un periodo determinado.(Mapcal, 1996: 4), para que un diagnóstico sea exitoso debe constituirse como un ejercicio periódico, incluir todas las áreas de la empresa y realizar un enfoque básicamente estratégico, lo más importante radica en que los responsables máximos de la empresa estén consientes de los alcances que este tiene y brindar la mayor cantidad de información y apoyo posible.

3.2 COMPETITIVIDAD

En países como Nicaragua existen un sin número de empresas que compiten por surgir ante las otras, inicialmente con el objetivo de subsistir y no perecer antes de alcanzar su madurez, "...la competitividad debe entenderse como resultado de factores diversos que funcionan en interdependencia e interrelación, como todo en economía; no es milagrosa que aparece con sólo decir hágase la competitividad, es un proceso de formación a largo plazo. No darse cuenta de ello es una irresponsabilidad."(Francisco Laínez, 1999, Opinión). Según (Porter, 1996: 21) define competitividad como "la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial, capacidad que vendrá definida por unas características de la empresa y por unas condiciones en el marco competitivo". Competir en el mercado es pelear por un trozo en la participación de mercado, es una lucha diaria, en la que sobrevive el más fuerte y el que tenga mayores ventajas.

En los últimos años la preocupación por la competitividad de parte de las Pymes ha crecido en los países en vías de desarrollo, buscando mayor disponibilidad de recursos financieros, servicios de infraestructura, capital humano, capacidad de innovación y asistencia en centros de investigación, "los países compiten ante todo consigo mismo para ser más competitivos: en general un país logra crecer más rápido si consigue crear un entorno de

negocios mejor que el que correspondería a su propio nivel de ingresos”(BID, 2001: 13).

Porter define que el estado competitivo de una empresa depende de cinco fuerzas básicas (ver gráfico) la fuerza colectiva de estas fuerzas determina el desarrollo potencial de una industria.



Grafico 1: Modelo de las 5 fuerzas

Fuente: On competition, Porter M.,1996,pp 22

3.3 REDES EMPRESARIALES

En la práctica las redes empresariales son el resultado de combinar redes geográficas con redes sectoriales, de manera que las interrelaciones que se suceden entre las diferentes empresas de la red son múltiples y variadas (Felipe Hernández Perlines, 2001: 65), estas redes fomentan el cooperativismo o la asociatividad que son factores que incrementan la competitividad de un negocio a este término también lo podemos mencionar como alianzas estratégicas.

3.4 DESCRIPCIÓN DE FRIJOL VARIEDAD ROJO SEDA

La producción de frijol rojo en Nicaragua se ha caracterizado por ser una actividad de pequeños productores ubicados en diferentes zonas del país este

grano se ha cultivado históricamente en función de la dieta básica del nicaragüense, esta se ha incrementado en los últimos años debido al crecimiento sostenido de los precios y políticas de fomento, sin embargo el incremento en la producción no ha sido suficiente para satisfacer la creciente demanda (IICA, 2007: 3-11).

La variedad rojo seda ha aumentado su potencial exportador, especialmente en el mercado étnico centroamericano de los Estados Unidos. Por su tamaño, color y suavidad en la cocción es uno de los más apetecidos por los consumidores. La variedad de mayor cultivo es la criolla, conocida como rojo seda.

Color y Tamaño: Uniforme

Humedad: 16%

Pureza: 97%

Tiempo de Cocción: 60 minutos

Ciclo de vida: 6 meses en condiciones secas.



3.5 MERCADEO

3.5.1 Importancia del marketing en las pymes Agropecuaria la Frijolera

Saber cómo se insertan nuestras economías en la economía global es fundamental para ponderar los beneficios de la globalización. Existen varios enfoques de mercadeo, uno de ellos es el de Cadena de Valor (CV), otro, el de conglomerados (clúster). Lo singular del primero es su amplitud en cubrir varios enfoques, incluyendo el clúster (Michael Porter: 1996).

La cadena de valor se estructura sobre la base de productos específicos (insumo-producto) y trasciende las fronteras de las empresas y sus actividades; mientras que hablar de “conglomerados” implica articulación de empresas con una diversidad de productos, una relación de complementariedad y competitividad. Porter los define como concentraciones geográficas de

compañías e instituciones interconectadas en un campo particular. En cambio, CV tiene que ver con distintos actores articulados y gobernados por determinadas normas y reglas sobre productos específicos, que van desde el lugar de origen del producto hasta el lugar de consumo.(Flores Cruz Selmira, 2006:65-66)

Una Cadena, según (Kaplinsky y Morris, 2000), es la transformación de insumos físicos y de servicios en un producto, transformación que constituye una fase, de otras que se ubican tanto hacia atrás (diseño) como hacia adelante (“entrega”, “venta” y “regreso”). Ver grafico 2.

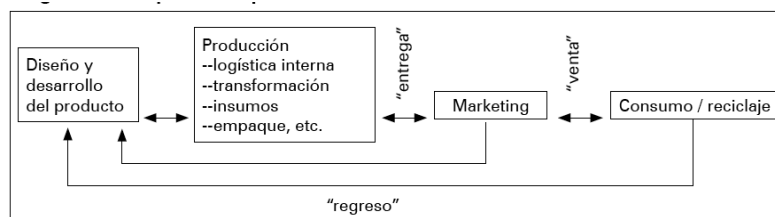


Grafico 2: Esquema simple de la cadena de valor

Fuente: Basado en Kaplinsky y Morris (2000).

Lo interesante de este concepto es que pone la mirada en el proceso interno que ocurre entre las empresas que se articulan en torno al producto. Es decir, la cadena se origina en la medida en que empresas diferentes actúan bajo una visión compartida con metas comunes que se traducen en éxito, en la misma medida en que se satisfacen las necesidades de los consumidores. Así se va creando una especie de interacción de los actores para tomar decisiones en conjunto, disminuir los riesgos y aumentar los beneficios usando más cooperación, comunicación y coordinación para generar valor. De esta manera podrá competir como cadena.

3.5.2 El marketing y el producto

Durante mucho tiempo, el término MARKETING ha sido asociado, y muchas veces confundido, principal y casi exclusivamente con las actividades

de publicidad y promoción. Para otros, además de éstas, incluye diseño de productos, técnica de ventas. Sin embargo, la fuerte dinámica empresarial ha llevado al MARKETING a ser una disciplina general, responsable del uso creativo de los recursos de una empresa para alcanzar metas específicas de rentabilidad.

Hoy por hoy el MARKETING se concibe como una técnica cuyo propósito esencial es el de satisfacer las necesidades del consumidor. “El producto comprende todos los aspectos que el cliente recibe incluyendo el producto físico y todos los componentes de servicios. Es decir, lo que se vende en un producto es un conjunto de beneficios buscados”. (Kotler, 2003: 34).

La realidad actual muestra que las pymes nicaragüenses venden productos que ya están en el mercado diferenciándolos de los demás con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes finales así como garantizar la rotación de los mismos y el incremento en la demanda de estos.

3.5.3 Importancia de la plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura. Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

El lugar donde se debe vender el producto, es llamado la Plaza o Mercado, incluyendo desde las preferencias que muestra el mismo por los productos, dependiendo de su edad, sexo, educación, hasta el traslado y entrega del producto (distribución) (Jean Jacques Lambin, 2003: 19).

La importancia definitiva de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos. La intuición sigue desempeñando su papel como parte en la toma de decisiones pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios y productos. Los propietarios de pymes cada vez tienen más

conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing

3.5.4 La promoción y sus efectos en el mercado

Actualmente las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los clientes del mercado, o al menos no pueden atraerlos de la misma manera. Además las empresas mismas difieren en su capacidad para servir a los diferentes segmentos de mercado. (Philip Kotler, 2003: 235)

El aumento de la actividad de promoción de ventas en muchos mercados, en los últimos diez o quince años, ha sido uno de los cambios principales que ha tenido lugar en marketing. Formas particulares de actividad han recibido mayor atención que otras; la promoción de ventas es un elemento de la combinación de promoción en una organización de servicios. Los programas promocionales más efectivos son aquellos que se ajustan a toda la estrategia promocional y se consideran a su vez como un elemento en la estrategia general de marketing.

(Jean Jacques Lambin, 2003: 332) define “promoción como la comunicación con el Mercado o todo lo relacionado con la forma de promover el producto o servicio. Se entiende, de acuerdo a la definición tradicional, que esta comunicación se hace por medio de anuncios (Advertising), venta personal (Personal Selling), promociones de venta (Sales Promotion) y publicidad (Publicity)”.

3.5.5 La importancia de precios en Nicaragua.

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. Se puede decir que el precio es la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás

elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes. (Michael R. Czinkota, 2005: 19).

Las características de los servicios pueden influir en la fijación de precios en los mercados de productos y servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio, producto y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

En Nicaragua se ha observado en los últimos 15 años que el consumidor toma la mayor parte de sus decisiones en base al precio, posteriormente la cantidad ofertada y finalmente por la calidad del producto, es decir nos encontramos ante un mercado en donde el precio es el factor más influyente en la toma de decisión del cliente final.

3.5.6 Importancia del plan de marketing.

“El plan de marketing es un proyecto que define la manera en que se comercializarán sus productos o servicios en el mercado. Su función consiste en tomar los datos y la información que ha sido obtenida y analizada sucesivamente en el análisis de mercado, el análisis del producto, el análisis del marketing y el plan de marketing estratégico y verterlos en forma de documento para obtener una interpretación detallada, precisa y objetiva (David Parmelee, 1999: 13).

Los objetivos son la columna vertebral de todo negocio. Algunas empresas ponen como excusa su tamaño para no formalizar este aspecto

fundamental. Precisamente, las pequeñas empresas por su tamaño y mayor riesgo, deben prestar mayor atención y elaborar unos objetivos lo más realista posible. Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un buen número de pymes no dispone de un departamento o persona encargada del Marketing. No considera prioritario este servicio. De la misma manera que no cuestiona que los servicios contables, laborales, jurídicos de la empresa sean externos a la empresa, la comunicación y el marketing entran en la índole de las llamadas terceras preocupaciones. Es por esta razón que es necesario que los directivos o propietarios de pymes se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

3.6 PRODUCCION

3.6.1 Los sistemas productivos y la productividad.

Las primeras manifestaciones de producción aparecen en forma artesanal, nuestros antepasados solo contaban con la habilidad desarrollada al utilizar constantemente sus manos lo cual les permitió el conocimiento necesario para fabricar las primeras herramientas rústicas que les permitió proveerse de alimentos, vivienda y vestidos. (Carlos Bello Pérez, 1997: 3)

El desarrollo de las pymes en Nicaragua ha sido un proceso lento y desprotegido ya que las políticas económicas de los diferentes gobiernos han fortalecido otros sectores propiciando el atraso científico y tecnológico de los sistemas de producción presentes en el país.

Según Bello un sistema de producción son un “conjunto de procesos o de procedimientos, diseñados para transformar variables de entrada en variables de salida, propiciando una alta interrelación entre los elementos que la integran para la obtención de un producto o servicio.” (Carlos Bello Pérez, 1997: 10).

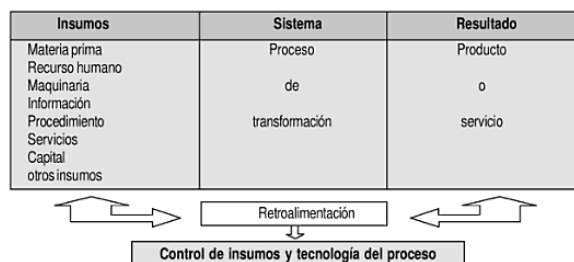


Grafico 3: Elementos de un sistema de producción

Fuente: (Manual de producción aplicado a la pequeña y mediana empresa, Carlos Bello Pérez, 1997: 10).

Pocas cosas son tan importantes como la Productividad, para la salud de cualquier organización. Ésta, marca la diferencia entre países desarrollados y subdesarrollados, empresas florecientes y las que agonizan toda una vida, servicios públicos o privados eficientes de ineficientes, trámites ágiles de burocráticos. La productividad es la relación entre lo posible de hacer en la teoría y lo hecho en la práctica.

El “management” japonés, ha enseñado y demostrado, que la Productividad por encima de todo lo dicho y escrito, es una manera de pensar. Estamos en occidente y eso nos cuesta muy caro, nos consideramos diferentes, y hay quienes hasta afirman que estas formas de conducir las organizaciones no tienen cabida en nuestra idiosincrasia. Las claves para ser eficiente dejaron de ser un secreto hace largo tiempo y pasaron a ser el objetivo y ocupación de los líderes productivos. Hoy la empresa u organización

que no cuente con un liderazgo eficaz, está condenada a sufrir. (Gustavo Puente, 2005: 1)

Pocas de nuestras Pymes se encuentran en un escenario de competencia absoluta, la globalización les da incalculables posibilidades, incluyéndolas naturalmente en mercados impensables.

3.6.2 Beneficios de implementar técnicas que incrementen la productividad

La pymes se caracterizan por no tener políticas claras que motiven la participación de los trabajadores en el aumento de la productividad, debido a que en la mayoría de los casos los trabajadores no perciben los beneficios generados por los aumentos de productividad que la empresa pudiese obtener.

Las empresas exitosas siempre están pendientes en que su productividad este acorde a los requerimientos de los mercados, a que sus índices estén bien establecidos, a que la gerencia esté atenta en cómo se esta dando la cultura de la calidad en la empresa bajo su gestión, en donde están sus debilidades, qué es lo que debe corregirse, mejorarse a fin de garantizar resultados favorables para la organización.

Corresponde a la gerencia con su equipo de trabajo, con los jefes de producción y mercados, determinar cómo es que debe funcionar la productividad, de qué manera se deben definir los índices de ella, y cómo acoplar en los resultados finales del producto obtenido todo lo concerniente a la garantía de la calidad.

No puede la gerencia descuidar el comportamiento de la calidad y productividad, en los actuales escenarios en donde ellas constituyen serias ventajas competitivas que ha favorecido a muchas empresas competir, conquistar, ganar mercados. Son muchas las empresas nacionales que han descuidado el alcance, relevancia de darle importancia al rol de la calidad y productividad.

En la gran mayoría de las pymes no se ha logrado un serio compromiso de parte de la gerencia en capacitar, formar a su recurso humano en pro de una cultura de calidad y productividad eficiente, compromiso, rotación y trabajo en equipo. Es necesario que la gerencia se compenetre más con la necesidad de contar con una cultura de calidad y productividad que le permita competir, saber aprovechar sus recursos, las oportunidades que se presentan y sobre todo garantizarle supervivencia éxito desarrollo a la empresa. (Carlos Mora, 2009: 1).

3.6.3 Método calidad total

Una definición de la calidad total resume lo dicho. Calidad total es “...una filosofía de gestión integral basada en el mejoramiento continuo de la calidad de productos y procesos, para alcanzar la satisfacción del consumidor” (Joseph, Rajendran y Kamalanabhan, 1999: 201). Se considera que existe un modelo de comportamiento y desarrollo organizacional que permite mejorar los resultados de las empresas. Si esto sucede así, la calidad total es un concepto multidimensional y latente que va más allá de los estándares de calidad, de los premios y modelos de evaluación, de las técnicas y herramientas de control de la calidad y de la misma calidad del producto o servicio.

El proceso de medición de conceptos, y en particular de la GCT, tiene como objetivo operar conceptos difíciles de observar y medir directamente utilizando un solo indicador. Por ello, se establece como premisa que la respuesta múltiple, implícita en las escalas aditivas o conjuntas, refleja con una mayor precisión que la respuesta única las dimensiones subyacentes de la noción que se quiere medir. En este sentido, dentro del ámbito de la construcción del instrumento de medida, el ejercicio de conceptualización se vuelve el centro de la reflexión y debate.

Para obtener un producto reconocido internacionalmente, es necesario mejorar la calidad de la gestión empresarial, a través de la solución de problemas claves. Actualmente la Calidad Total atiende no sólo el tema de la calidad del producto, sino la calidad de la gestión empresarial o del valor de la

empresa en sí, para mejorar la competitividad en esta época de globalización. (Mario Davide Panilli,1998:7-8)

3.6.4 Mostrar la importancia de la seguridad ocupacional y mantenimiento industrial.

Para algunos sectores empresariales se consideraría poco importante este punto de vista sin embargo no debe ser así, ya que si entramos a considerar que los costos que implican los daños a los equipos por mal manejo ó por falta de mantenimiento tiene que asumirlos la empresa en el menor tiempo posible, entonces vemos la importancia de la práctica de la seguridad industrial.

Por otro lado y tal vez más importante es la correcta aplicación de la seguridad industrial para evitar accidentes entre los empleados, puesto que este tipo de traumatismos afectará a la empresa en muchos aspectos, como perder al trabajador y con él su experiencia y la pérdida de tiempo para el cumplimiento de los pedidos. En fin son muchos los puntos críticos. La seguridad industrial, es la encargada del estudio de normas y métodos tendientes a garantizar una producción que contemple el mínimo de riesgos tanto del factor humano como en los elementos (equipo, herramientas, edificaciones, etc.).

Tradicionalmente, las responsabilidades de la salud ocupacional en empresas recae en puestos específicos, sin embargo para lograr la prevención de riesgos en el trabajo debe existir un esfuerzo conjunto de todas las personas que laboren en la organización independientemente de su puesto. (Ryan Chinchilla Sibaja, 2002:15-18)

3.7 GERENCIA

3.7.1 Importancia de la organización en las empresas

Al hablar de una estrategia empresarial podríamos decir que consiste en un documento oficial en el que los responsables de una organización

(empresarial, institucional, no gubernamental) reflejan cual será la estrategia a seguir durante un mediano y largo plazo. Generalmente, un plan estratégico se establece con una vigencia de entre 1 y 5 años. Así como también es posible conceptualizarlo como “la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” (Open Door, Fred Nichols, 2003: 161).

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según (Michael Porter, 1996: 34) la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Algunas de las características que pueden mencionarse en referencia a un plan estratégico es: cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía y/o organización. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal dichos recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

4. DISEÑO METODOLOGICO

La propuesta metodológica del presente estudio se basa en la construcción de diversos métodos de investigación de la siguiente manera:

Método Descriptivo: Se elabora un perfil de la empresa Agropecuaria La Frijolera con el fin de caracterizar los principales problemas económicos, financieros, productivos, gerenciales y administrativos tales como presupuestos de ventas, procesos productivos, sistemas de gestión gerencial, estrategias de mercadeo, mano de obra, gastos de administración, gastos de ventas, aportes de capital realizados por los socios de cada empresa, préstamos financieros. La información requerida para este análisis será recolectada mediante la entrevista estructurada para el diagnóstico técnico financiero, productivo, administrativo y gerencial de los productos y servicios de la empresa.

Se realizarán reuniones con los responsables de las áreas para entrevistarlos y obtener información asociada a cada proceso, se realizarán observaciones en los sitios en donde interactúan los procesos.

Transversalmente mediante un análisis matricial se buscará establecer cómo se encuentra el perfil competitivo de la empresa buscando identificar aquellas que necesitan con urgencia una reconversión. La metodología de esta parte del estudio consiste en un análisis multivariado interrelacionando los principales variables del perfil competitivo.

Método interactivo: Consiste en proponer soluciones a los problemas encontrados en el método descriptivo es conocida como la propuesta de investigación-acción-participación. Con base en los diagnósticos de los problemas encontrados en los escenarios anteriores se busca elaborar programas, planes de negocios y planes de acción con el objeto de realizar una reconversión, mediante una discusión permanente con los gerentes o responsables de las áreas asociadas donde se propone estrategias de mejoramiento de la competitividad.

Los planes de acción serán herramientas preparadas conjuntamente con los encargados de áreas, tiene como base los resultados del estudio de los métodos anteriores y buscan organizar la planificación del proceso de reconversión y materializar las visiones de futuro que el gerente tiene de su empresa. Cada plan de acción deberá contener una justificación, objetivos generales, específicos, métodos, técnicas y estrategias a utilizar, recursos necesarios y financiamientos. La base teórica que sustenta el plan de acción sería que la competitividad permite ser un estimulante de la innovación tecnológica además permitirá la búsqueda de las más avanzadas tecnologías y el apalancamiento para obtención de créditos nacionales e internacionales.

Por último se encuentra el análisis y la evaluación de los diagnósticos y planes de acción realizados para adoptar una reconversión de innovación y finalmente la presentación de los resultados.

A continuación se presenta un cuadro de operativización de variables con el objetivo de cuantificar los alcances y herramientas necesarios para el desarrollo sistematizado del estudio.

4.1 OPERATIVIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
GERENCIA	Es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.	Plan de Desarrollo Estratégico	Misión, Visión, principios y objetivos de la empresa	Entrevistas e investigación
		Sistema de Gestión de Calidad	Matriz de programación	Entrevistas e investigación
		Sistema de Gestión Ambiental	Estrategias de producción mas limpia	Entrevistas e investigación
		Gestión de Recursos Humanos	Manual de funciones y organización	Entrevistas e investigación
		Habilidades de Gerencia	Estrategias de liderazgo y comunicación	Entrevistas e investigación
		Cumplimiento de Requerimientos Legales	Certificados de inscripción, matriculas, permisos y licencias para ejercer las operaciones de la empresa	Fuentes primarias en marco legal del país
		Sistema de Control Gerencial	Formatos de control	Fuentes primarias y secundarias
		Gestión de la Cultura	Estrategias de motivación al personal	Fuentes primarias y secundarias
		Capacidad Organizativa	Organigrama funcional de la empresa	Entrevistas e investigación

Tabla 1: Operativización de variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
MERCADERO	Mercaderos es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.	Plan de Mercaderos	Análisis de precio, plaza, producto y promoción	Entrevistas e investigación
		Informática	Sistemas de información	Entrevistas e investigación
		Análisis de Competidores	Capacidad, fortalezas y debilidades de competidores	Entrevistas e investigación
		Cumplimiento de Requisitos de Mercados	Normas y requisitos del mercado meta	Fuentes primarias en marco legal del país
		Comunicación Integral (Publicidad, Comunicación e Imagen, Promoción)		
		Segmentación de Mercado		
		Diferenciación en el Mercado		
		Marcas y Patentes	Registro de marcas de la empresa	Entrevistas e investigación
		Canales de Comercialización, Logística y Ventas		

Tabla 2: Operativización de variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
PRODUCCION	Es la creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluida su concepción, su procesamiento en las diversas etapas .	Gestión de Compras	Diagrama de proceso de compras	Entrevistas e investigación
		Gestión de Mantenimiento	Formatos de control de mantenimiento	Entrevistas e investigación
		Producción más Limpia		
		Salud, Seguridad e Higiene Ocupacional	Mapa de criticidad, Matriz de riesgo	Entrevistas e investigación
		Planificación y Control de la Producción	Flujograma de procesos	Entrevistas e investigación
		Control de Calidad		
		Empaque y Distribución	Diseños y empaques utilizados para venta final	Entrevistas e investigación
		Innovación e Investigación y Desarrollo		
		Gestión de Desarrollo Productivo y Tecnológico	Mejoras en maquinaria	Entrevistas e investigación

Tabla 3: Operativización de variables

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
FINANZAS	Actividad destinada a la obtención y manejo de los ingresos y egresos que requiere una entidad	Gestión del Sistema Contable	Diagnóstico contable de la empresa	Entrevistas e investigación
		Control Interno	Políticas y normas de control interno	Entrevistas e investigación
		Gerencia Tributaria	Estrategias fiscales y estados de resultados	Entrevistas e investigación
		Contabilidad de Costos	Estados financieros	Entrevistas e investigación
		Análisis y Evaluación de la Gestión Financiera	Razones financieras	Entrevistas e investigación
		Evaluación Financiera de Decisiones Estratégicas	Modelo de estrategias financieras	Entrevistas e investigación

Tabla 4: Operativización de variables

CAPITULO II: DESARROLLO

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El presente análisis, se realizo de toda la información que la empresa brindo, obteniendo los siguientes resultados:

5.1 FINANZAS

5.1.1 CAJA / BANCOS

Política de Pagos

Toda entrada de efectivo a la empresa debe tener su debida justificación soportada con algún documento (factura, nota o contrato) que demuestre la operación por la que se está realizando el pago, además debe ser depositada en las cuentas bancarias en córdobas o en dólares de Agropecuaria la Frijolera en cuenta de Bancentro.

Toda salida de dinero deberá realizarse vía cheque o transferencia únicamente, no se realizan pagos en efectivos, y estos deben ser solicitados con anticipación al departamento de contabilidad, dicha solicitud debe contener las firmas de solicitud y de autorización de la operación.

Todo cheque o transferencia destinada para pago o egreso de dinero de la empresa debe ir autorizado con dos firmas liberadoras registradas en BANCENTRO.

Política de Caja Chica

El monto máximo de caja chica es de C\$5,000, en caso de operaciones altas en las plantas de procesamiento y los incrementos en este monto deben ir con previa autorización de la gerencia financiera y justificada estableciendo el monto y el periodo en que permanecerá este incremento.

Todo pago realizado por caja chica no debe superar el monto de C\$999, y si este se diera debe ir justificado y autorizado por cualquiera de las gerencias que hizo el uso, si este monto fuera mayor deberá ser cancelado con cheques.

5.1.2 CUENTAS POR COBRAR

Política de créditos

El plazo de crédito otorgado a los clientes debe tener un período máximo de 45 días contados a partir de la fecha reflejada en la factura de pago.

En caso de incumplimiento con los períodos de pago se pagará un interés moratorio de un 1% mensual sobre saldo en mora.

5.1.3 INVENTARIOS

En la empresa se identificó que los inventarios se llevan bajo las siguientes clasificaciones:

- a) Materia prima húmeda
- b) Materia prima seca
- c) Producto en proceso
- d) Subproducto
- e) Producto sin valor comercial
- f) Broza

Se lleva un control de Kardex a nivel físico en las estibas en donde está ubicado el producto y un control digital en Excel y en un sistema informático con el fin de cotejar y controlar las entradas y salidas de producto.

Políticas contables

Todo producto recibido en la empresa debe ser registrado bajo formatos de entrada/salida de producto conteniendo la fecha, la variedad, la clasificación del producto así como las cantidades que entran o salen físicamente.

El ultimo día de cada mes se realizará un inventario físico de las existencias en las bodegas donde está el producto así como el acta de esa operación y será cotejada con la información registrada contablemente, en caso de faltante o sobrante del mismo se debe justificar con soportes y realizar los ajustes correspondientes para cierre de mes.

Todo producto considerado de desecho o broza saldrá para su destrucción o baja de inventarios con un acta de desecho firmada por los responsables de las bodegas así como el contador y el auditor quienes verificarán físicamente que este producto corresponda a esta clasificación.

5.1.4 ACTIVOS FIJOS

La empresa cuenta con activos fijos como mobiliario y equipo de oficina, maquinaria, vehículos, terrenos, edificios y bienes valores dentro de los que se detallan los siguientes:

Descripción	Cantidad
Terrenos	3
Edificios	2

Descripción	Cantidad
Maquinas prelimpiadoras	2
Maquina clasificadora por tamaño	4
Maquinas densimétricas	4
Pulidoras	2
Elevadores	6
Empacadoras	2
Selladoras	3
Tolvas de selección manual	6
Cuarto frio	1
Bandas transportadoras	2

Descripción	Cantidad
Computadoras	15
Impresoras	9
Fax	2
Pantalla plasma	2
Retroproyector	1
Escaner	3

Tabla 5: Activos fijos

Existe la inversión en certificados a plazo fijo pero no se puede obtener la información respecto a la cantidad y montos de los mismos.

Políticas de depreciación

El valor de los activos fijos se registra con los valores reales reflejados en las facturas de compra y en las escrituras.

La depreciación se registrará en la cuenta de depreciaciones, bajo el método de línea recta, utilizando la vida útil del bien y el valor real reflejado en el documento de compra, según lo normado por la ley de equidad fiscal.

Se realizarán valuaciones anuales que reflejen el valor de los equipos a fin de certificar su precio actual en caso de utilizarlos como garantías ante préstamos financieros.

5.1.5 PASIVOS

En la empresa se indaga acerca del porcentaje que tenía la empresa de deuda y esta información no se proporciona por sigilo de la empresa, si se nos explicó que las deudas de la empresa son adquiridas con instituciones bancarias a nivel regional como los son Agropecuaria La Frijolera Panamá y Agropecuaria La Frijolera Miami, y los pagos están negociados a ser anuales, sin embargo la empresa los realiza con amortizaciones mensuales con el fin de reducir el monto del principal y el interés que este genera. Al momento no hay retraso con los pagos con las instituciones financieras a las que se le adeuda, y la solvencia con los proveedores locales es aceptable, los plazos de los préstamos adquiridos son de 1 a 3 años, y se da como garantías la materia prima comprada, la maquinaria, los edificios y terrenos y las cuentas por cobrar. De igual manera se consultó si el dueño tiene deudas personales con la empresa y el no ha realizado préstamos con la empresa, no se acostumbra dar préstamo a los empleados sin embargo si se han realizado muy esporádicamente bajo la autorización de la gerencia general.

Políticas contables

Las cuentas por pagar con proveedores locales se pagarán 30 días como máximo posteriores a la fecha de emisión de la factura de cobro, siempre y cuando estén acompañadas por una solicitud de pago firmada por el usuario y autorizada por alguna gerencia involucrada.

Todos los pagos se realizarán únicamente vía cheque o transferencia bancaria, no se realizan pagos de facturas en efectivo.

5.1.6 PATRIMONIO

Dentro de la empresa no se brindó la información del número de acciones, tampoco la cantidad de accionistas únicamente se nos informo que el capital aportado fue inicial únicamente.

5.1.7 VENTAS

En Agropecuaria La Frijolera se venden productos tales como Frijoles, cacao, maíz, pichingas de aluminio para leche, tubérculos, frutas, miel y vegetales. Cada producto se registra por centro de costos y cada variedad del producto por línea de producto, al momento de realizar una venta no se dan descuentos, el procedimiento es que se negocia el precio antes de facturarlos para llegar a un común acuerdo con el cliente.

5.1.8 COSTO DE LO VENDIDO

Agropecuaria La Frijolera lleva un sistema de contabilidad de costos con el fin de reflejar en sus estados de resultados el costo de los productos que ya fueron transados con los clientes, esto con el fin de calcular el margen de contribución real de los productos que comercializa y monitorear el grado de aporte que dan a las utilidades o identificar si se está vendiendo por debajo de los costos y evitar pérdidas.

Toda operación que está ligada directamente al producto se asigna el costo de la misma a ella.

Políticas contables

Si un costo realizado afecta más de una cuenta según la variedad del producto se procede a realizar la distribución de este utilizando el método de prorrateo según el porcentaje de participación que este hay tenido porcentualmente en el costo incurrido.

Los costos de lo vendido se aplican de manera acumulada en el estado de resultado mensual a fin de calcular el estado de pérdidas y ganancias de la empresa cada fin de mes.

5.1.9 GASTOS DE OPERACIÓN

Son aquellos desembolsos realizados por la empresa en la obtención de servicios y materiales que no están directamente relacionados al producto pero que son necesarios para darle continuidad al proceso de la empresa.

Se indago en las cuentas que se relacionan directamente a estos gastos y encontramos las siguientes:

Sueldos/Salarios	Gastos de viajes y representación
Beneficios sociales	Mantenimientos
Servicios básicos	Depreciación
Alquiler	Repuestos
Comunicación	Amortizaciones
	Seguros

Tabla 6: Cuentas de gastos de operación

5.1.10 GASTOS DE VENTAS

En cuanto a los gastos de ventas se identificó que las comisiones sobre ventas oscilan entre un 1% a un 5% según la variedad y clasificación del producto, los vendedores reciben un salario fijo a lo que se le suma mensualmente su comisión, no se le paga depreciación por el vehículo y no se paga alquiler por local debido a que los edificios son propios, dentro de los gastos de ventas también encontramos los gastos generados por los fletes, seguros, trámites de exportaciones y otros gastos de ventas que son parte de los mismos.

5.1.11 CONTROL INTERNO

En Agropecuaria La Frijolera se realizan auditorías internas mensualmente con el fin de garantizar que la información que las administraciones y contabilidad proporciona a la gerencia general sea veraz y confiable, dentro de las funciones que realiza el auditor interno en la empresa identificamos las siguientes:

- Cotejar físicamente la existencia de los inventarios de las bodegas a través de un conteo y el levantamiento de un acta la cual deberá ser reflejada sin alteraciones en los estados financieros.
- Verificar el uso de controles operativos en las plantas revisando minuciosamente la evidencia física documentos y remisiones generados por dichas actividades.
- Revisar que los registros contables realizados por los contadores sean reales y estén soportados por documentos.
- Garantizar que no exista duplicación de documentos y pagos y que estos se realicen en tiempo y forma.
- Revisar las memorias de cálculos para el pago de impuestos ante la Dirección General de Ingresos.
- Validar la información resumida que se brinda a la gerencia general revisando las cuentas hasta los niveles de detalle más altos.

- Realizar recomendaciones en cuanto a la implementación de controles o fallas identificadas en los procesos contables.

5.1.13 BENEFICIOS FISCALES

Con el fin de aprovechar los beneficios fiscales establecidos en la Ley de equidad fiscal, hacia las empresas exportadoras, Agropecuaria La Frijolera está suscrita a través de un convenio con el Centro Nacional de Exportaciones (CNPE) el cual otorga exoneración de impuesto a los insumos necesarios para el procesamiento y empaque de los productos que comercializa.

5.1.14 PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS

En el presente trabajo se realizó un análisis a los estados financieros de la empresa con el fin de conocer puntualmente la situación actual, y las estrategias corporativas implementadas en la misma las cuales serán descritas detalladamente.

Se hizo uso de una herramienta que compila en conjunto estados financieros tales como: Balance general, estados de resultados, y flujo de efectivo, para todos se hicieron comparativos entre dos periodos, el tipo de calendario fiscal es año calendario lo que facilita determinar el comportamiento tanto en el periodo 2007 como en el 2008.

Se utilizó como base de cálculos los tipos de cambio en dólares de Enero 2007, Diciembre 2007, Enero 2008 y Diciembre 2008, los cuales son 18.0052, 18.9030, 18.9055 y 19.8481 en la misma correspondencia.

Agropecuaria La Frijolera por ser miembro de un grupo corporativo de empresas está sujeta a estrategias implementadas a nivel global con el fin de proyectar imagen y posicionamiento a otras empresas del mismo grupo, no siendo su objetivo principal la generación de utilidades.

A continuación se hará descripción de la información recopilada estructurada en los siguientes acápite:

5.1.14.1 BALANCE GENERAL

Se obtuvo información de los balances generales al 31/12/2007 al 31/12/2008, cerrados y validados por el departamento de contabilidad (ver anexo 1).

5.1.14.2 ESTADOS DE RESULTADOS

Se obtuvo información de los estados de resultados de los años 2007 y 2008 cerrados y validados por el departamento de contabilidad (ver anexo 2).

5.1.14.3 ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA

Se obtuvo información de los estados de cambio en la situación financiera entre el periodo fiscal 2007 y 2008 (ver anexo 2 y 3).

5.1.14.4 FLUJO DE EFECTIVO

Se obtuvo información de los estados de cambio en la situación financiera entre los años 2007 y 2008 cerrados y validados por el departamento de contabilidad (ver anexo 4 y 5). De igual manera se proyectaron los siguientes dos años (2009 y 2010).

5.2 PRODUCCION

Con el fin de conocer el desempeño del área de producción de la empresa se realizó una serie de preguntas a manera de cuestionario que reflejaron la situación actual de la empresa dentro de los cuales se obtuvo la siguiente información que se clasificó y agrupo en los ítems que a continuación se detalla:

5.2.1 ENERGIA ELECTRICA

La empresa recibe servicio eléctrico de Unión Fenosa, y posee un banco de 3 transformadores propios de 15 KVA cada uno utilizado principalmente

para la maquinaria industrial, y la iluminación de la empresa. El voltaje utilizado es de 110 V y 220 V.

5.2.2 MAQUINARIA

Dentro de la maquinaria existente en la empresa se logró identificar lo siguiente:

Nombre de Maquinaria	Cantidad	Estado
ELEVADORES	5	ACTIVOS
MAQUINA PRELIMPIADORA	1	ACTIVOS
MAQUINA CLASIFICADORA POR TAMAÑO	1	ACTIVOS
MAQUINA CLASIFICADORA DENSIMETRICA	1	ACTIVOS
PULIDORES	2	ACTIVOS
PESAS Y BASCULAS	3	ACTIVOS
TRANSFORMADORES	3	ACTIVOS
MAQUINA EMPACADORA ELECTRONICA	1	ACTIVOS
MAQUINA EMPACADORA MANUAL	1	ACTIVOS

Tabla 7: Estatus de Maquinaria

5.2.3 MANEJO DE INVENTARIOS

En la empresa se identificó que los inventarios se llevan bajo las siguientes clasificaciones:

Materia prima húmeda, Materia prima seca, Producto en proceso, Subproducto, Producto sin valor comercial, Broza.

Se lleva un control de Kardex a nivel físico en las estibas en donde está ubicado el producto y un control digital en Excel y en un sistema informático con el fin de cotejar y controlar las entradas y salidas de producto.

Las tarjetas de kardex se actualizan al momento de trasladarse entre procesos, a continuación se muestra la ficha de kardex utilizada actualmente.

AGROPECUARIA LA FRIJOLERA					
Planta:	El crucero			Humedad:	
Producto:				Bultos:	
Variedad:				Quintales:	
Unidad de				Remisión	
Medida:				No.:	
Etapas del					
Proceso:				No. Lote:	
Fecha de Ingreso	Fumigado el	Entradas	Salidas	Existencias	Observaciones
Este producto fue transportado por:					

Grafico 4: Ficha de Kardex

5.2.4 DESCRIPCION DE PROCESO PRODUCTIVO

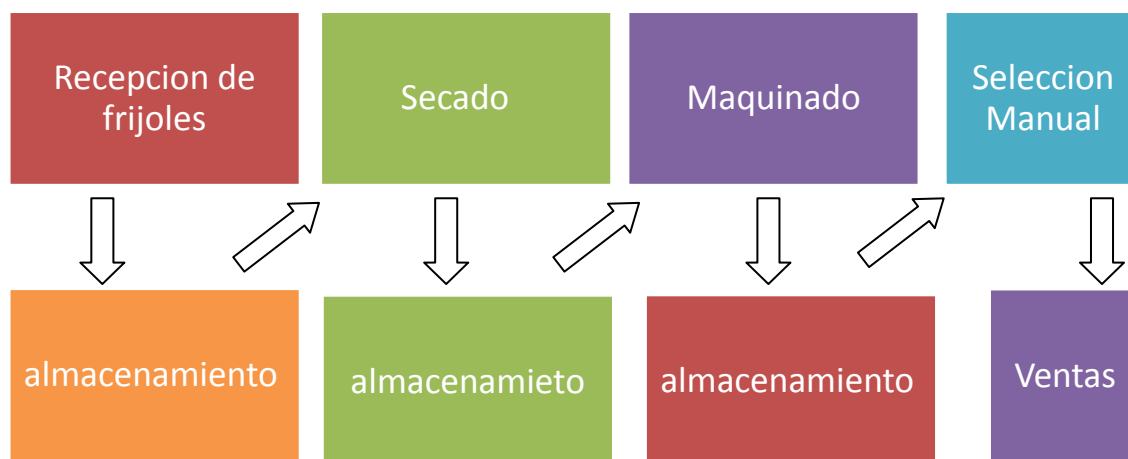


Grafico 5: Flujograma de proceso

Se indagó en la documentación propia de la empresa encontrándose el siguiente flujo de proceso (Ver grafico 5). Los procesos son los siguientes:

RECEPCION: Se recepciona el camión ubicándolo dentro de la planta, se procede a realizar un muestreo aleatorio de la carga, el cálculo consiste en sacar la raíz cuadrada de la carga total el resultado corresponde a la cantidad de sacos a muestrear aleatoriamente, se realiza un análisis de la calidad del grano con el fin de determinar si el producto cumple con los requerimientos mínimos los cuales son:

Característica	Permitido
Contraste	$\leq 5.01\%$
Quebrado	$\leq 1.51\%$
Recalentado	$\leq 6.01\%$
No desarrollado	$\leq 1.51\%$
Daño por insectos	$\leq 1.51\%$
Daño por hongo	$\leq 1.01\%$
Germinados	$\leq 1.51\%$
Total Grano dañado	$\leq 7.01\%$
Grano dañado + contrastante	$\leq 12.01\%$

Tabla 8: Parámetros de calidad de recepción



Ilustración 1: análisis de Humedad



Pruebas de Calidad Organolepticas del Frijol

Ilustración 2: Muestreo de sacos



Recepción Camiones

Ilustración 3: recepción de camiones

Si el producto cumple con los requerimiento se procede a descargar el camión, se realizan pesadas correspondientes a 42 bultos, a la vez se va estibando el producto.

SECADO: Si el producto no cumple los parámetros de calidad correspondiente a humedad relativa la cual debe ser menor a 17.5 grados se procede a secar el producto para disminuir su humedad hasta 16.5 grados que es lo óptimo para exportar y maquilado, el proceso consiste en tender el frijol sobre lonas plásticas en patios en donde recibe directamente los rayos solares, y se rastrilla constantemente para que el calor se transmita uniformemente. Periódicamente se realizan muestreos de frijol los cuales se llevan al laboratorio para verificar la humedad al momento del muestreo. Una vez que se consigue alcanzar la humedad deseada se recoge el frijol en sacos y se procede a pesar nuevamente, con esto se consigue calcular la merma originada por la evaporación de agua en los granos reduciendo el peso inicial.



Ilustración 1: Proceso de secado

MAQUINADO: En esta etapa el producto es sometido a varios procesos maquinizados los cuales se mencionan a continuación.

PRELIMPIEZA: El proceso consiste en remover objetos extraños, piedras, terrones, broza y polvo, es pasado por cribas que se encuentran en constante movimiento y que realizan esta función mejorando la calidad del producto.



Ilustración 2: Maquina prelimpiadora

SELECCIÓN POR TAMAÑO: El proceso consiste en separar el frijol pequeño (puntilla), el grano recalentado y la piedra pequeña del frijol con tamaño uniforme, para esto el frijol sigue una trayectoria en mesas vibradoras con cribas de ojo redondo, el producto de tamaño uniforme pasa directamente a las tolvas de almacenamiento de las mesas densimétricas.



Ilustración 3: Máquina clasificadora por tamaño

SELECCIÓN POR PESO (DENSIMETRICA): En este proceso las mesas densimétricas poseen una trayectoria inclinada que selecciona el producto según su peso, enviando hacia la izquierda el producto más liviano, la broza y el grano recalentado, la mesa vibra con el fin de seleccionar mejor, y posee 3 bocas de salida en la que se obtiene producto de primera, segunda y tercera, actualmente el producto de segunda es reprocesado inmediatamente con el fin de obtener únicamente producto de primera y subproducto de tercera.



Ilustración 4: Máquina densimétrica

PULIDO: En este proceso el grano se abrillanta en máquinas pulidoras que poseen cueros y toallas que remueven el polvo, el producto cae entre las toallas y cueros que se encuentran girando a altas velocidades creando un efecto de abrillantado, en esta etapa se llenan los sacos y son pesados exactamente con 100 libras con el fin de cotejar el producto recibido antes del proceso y el producto procesado finalmente.



Ilustración 5: Pulidores

SELECCIÓN MANUAL: Luego que el producto es maquinado se envía a seleccionar manualmente por mujeres que remueven el grano contrastante, recalentado, dañado por hongo e insecto que las máquinas no pudieron eliminar, se clasifican en



Ilustración 6: Proceso de selección

zarandas en grupos de dos personas. Las clasificaciones de productos que se obtienen en esta etapa son frijol de exportación pesado en sacos de 100.1 lbs y clasificación manual.

5.2.5 PLAN DE MANTENIMIENTO

No se encontró un plan de mantenimiento documentado, sin embargo los mantenimientos son realizados por un encargado del mismo, este consiste básicamente en engrasado de motores, resocado, limpieza y cambio de piezas los cuales se realizan semanalmente con el fin de mantener las maquinas en buen estado durante el periodo de producción, de igual manera se realiza mantenimiento correctivo aunque en menor medida debido a que el mantenimiento semanal garantiza en un 90% el funcionamiento ininterrumpido de las operaciones.



Ilustración 7: Sopleteado de motores

Se indago en cuanto a la búsqueda de controles del mismo y no se encontraron formatos, ni propuestas de alguno. Se cuenta con un stock básico de piezas y repuestos que dan respuesta inmediata a desperfectos generales ocasionados por el uso diario de la maquinaria.

5.2.6 GESTIÓN DE COMPRAS

Las compras de materia prima son realizadas por el departamento de ventas y logística, estos se encargan de negociar con los productores e intermediarios los precios más favorables con el objetivo de dar un precio competitivo al cliente final luego del proceso de maquilado.

El proceso de negociación se realiza en su mayoría vía telefónica, sin embargo se cuenta con un corredor de campo que verifica la calidad del producto lo que facilita la negociación del producto con los proveedores. De

igual manera como anteriormente se mencionó el producto comprado pasa por un filtro al momento de recepcionarlo en planta que extiende el proceso de negociación en caso de que la materia prima no cumpla los estándares de calidad mínimos.

Los insumos y materia prima son gestionados por el administrador de planta el cual solicita cotizaciones de productos al proveedor, posteriormente son enviadas vía fax o escaneadas al gerente de planta o al gerente financiero que dan el aprobado final de la compra, se evalúan parámetros como precio, calidad y garantías del proveedor, se solicita un periodo de crédito de 30 días para la mayoría de las compras las cuales son pagadas vía cheque o transferencia bancaria previa solicitud escrita del pago. Las compras menores a C\$1,000 son pagadas en efectivo vía caja chica.

5.2.7 SEGURIDAD OCUPACIONAL

Se encontraron actas de conformación de comisión mixta firmadas por el ministerio del trabajo, de igual manera se encontraron actas de capacitación de simulacros contra incendios y fotos de las mismas, se revisaron expedientes y se verificó que todo el personal está inscrito en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS), asimismo se encontraron certificados de salud que garantizan la salud de los trabajadores de la empresa.

El personal masculino cuenta con equipo de protección para laborar tapones, fajones ergonómicos y mascarillas para polvo. El personal femenino cuenta con gorros que cubren el cabello y delantales con el fin de mejorar la inocuidad del producto.



Ilustración 8: Certificado de uso de extintores



Ilustración 9: Simulacro de incendio

No se encontraron mapas de criticidad ni matriz de riesgo documentadas en la empresa.

5.3 MERCADEO

Se implementaron 6 herramientas de marketing en las que se obtuvo información concerniente al giro del negocio

5.3.1 FACTORES EXTERNOS:

1. La tasa de crecimiento anual de la poblacional es (%): 1.825 %.
2. La población total del país es (millones de habitantes): 5,785,846.
3. El Producto Interno Bruto del País es (miles de millones de US \$) es: 5,921,234.80.
4. El PIB per-cápita del país (US \$) es: US \$ 1,023.40.
5. La tasa de inflación del país es (%): 16.9 %
6. El gasto del país en investigación y desarrollo (% del PIB) es: 31.80 %
7. Los cambios económicos que pueden afectar negativamente la evolución del mercado y la demanda son:
 - X Aumento de la Inflación
 - X Alzas en los precios internacionales de algunos bienes
 - X Disminución de las exportaciones
 - X Disminución de la Inversión Extranjera Directa (IED)

8. Las políticas que en un futuro pueden incidir sobre las actividades de la empresa son:
- ☒ Políticas para las actividades científicas y tecnológicas
 - ☒ Políticas energéticas
 - ☒ Políticas industriales
9. Las tendencias tecnológicas que inciden en los costos y la demanda de los productos son:
- ☒ Innovación de equipos tecnológicos
 - ☒ Transferencia de tecnologías más limpias en las empresas, que ayuden a mejorar la competitividad de las empresas.
 - ☒ Innovación en los procesos productivos

5.3.2 ANÁLISIS DE MERCADO

1. Las tendencias del mercado hacia el cual se dirigen nuestros productos son de:
- ☒ Crecimiento
2. El tamaño del mercado potencial es: 100,000 Quintales (unidades);
US\$ 8,000,000.00 (valores).
3. Nuestra participación de mercado es: 5 (%) del mercado nacional.
4. La principal estrategia de marketing que utiliza la competencia es:
- ☒ Conservar la participación de mercado
 - ☒ Incrementar la participación de mercado
 - ☒ Conquistar nuevos mercados (¿cuáles?) Otras regiones de Estados Unidos y Venezuela.
 - ☒ Mejorar la lealtad del cliente
5. Las estrategias de posicionamiento utilizadas por las empresas competidoras se basan en:
- ☒ Características específicas del producto (precio, tamaño, sabor, calidad)
 - ☒ Producto nostálgico al alcance de los residentes centroamericanos en Estados Unidos.

6. La tecnología utilizada por la competencia es:

- X Tecnología moderna

7. El canal de distribución que utiliza la competencia para vender sus productos es:

- X Venta directa

5.3.3 SITUACION INTERNA

MISION

Desarrollar el mercado regional de productos de origen agroalimentario en el marco de la integración Centroamericana y del Caribe, contribuyendo con la modernización del servicio agropecuario y con el desarrollo económico de nuestros clientes.

VISION

Ser la empresa líder en proveer a nuestros clientes asistencia financiera y técnica obteniendo para ellos la más alta rentabilidad de sus actividades con la efectividad y precisión requerida en el mercado agropecuario mundial.

MERCADO META ACTUAL

Comunidad Centroamericana (Nicaragüenses, Salvadoreños y Hondureños) residentes en los estados de Florida, New Jersey, Texas y California.

COBERTURA DE VENTAS

- 20% Nacional
- 80% Internacional

PUNTOS DE VENTAS

No se cuenta con puntos de ventas.

POLITICA DE COMUNICACIÓN

- X Promover la imagen de la empresa

5.3.4 FODA

FORTALEZAS

- X Personal capacitado
- X Tecnología moderna
- X Capacidad de innovación para el desarrollo de nuevos productos
- X Imagen de la empresa
- X Habilidades para mejorar los procesos productivos
- X Respaldo Corporativo.

DEBILIDADES

- X Imagen de marca o reputación débil
- X Canales de distribución

OPORTUNIDADES

- X Ampliación de la línea de productos para satisfacer una gama más amplia de Necesidades del cliente.
- X Empleo de nuevas tecnologías para reducir costos y/o conseguir nuevas oportunidades de crecimiento de las ventas.
- X Crecimiento considerable de la demanda en uno o varios segmentos del mercado.
- X Alianzas estratégicas que permitan la ampliación de la cobertura de mercado.
- X Incursionar a nuevos segmentos del mercado.

AMENAZAS

- X Ingreso de competidores potenciales
- X Cambios tecnológicos o innovaciones en los productos, que disminuyan la demanda de los productos de la empresa.

5.3.5 RESULTADOS FINANCIEROS

			ANEXO ·10
Empresa AGROPECUARIA LA FRIJOLERA			
ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS			
Cifras en US Dólares			
Cuentas de Resultados/Años	1er Año	2do Año	3er Año
INGRESOS:			
Total Ingresos por Ventas:	7797,217.47	9746,521.84	13157,804.49
Costo de lo Vendido:	4054,553.09	5068,191.36	6842,058.33
Utilidad Bruta:	3742,664.39	4678,330.48	6315,746.15
Gastos de Operación:			
Gastos Administrativos	77,972.17	97,465.22	131,578.04
Gastos de Ventas	1401,140.00	1751,425.00	2364,423.76
Gastos Financieros	1378,926.00	1200,000.00	1692,000.00
Otros Gastos	-	-	-
Depreciaciones	92,199.93	92,199.93	92,199.93
Sub-total Gastos de Operación	2950,238.11	3141,090.15	4280,201.73
Utilidad de Operación	792,426.28	1537,240.33	2035,544.43
Otros Ingresos/Egresos		-	-
Utilidad Neta antes de IR	792,426.28	1537,240.33	2035,544.43
Impuesto sobre la Renta	237,727.88	461,172.10	610,663.33
Utilidad Neta	554,698.40	1076,068.23	1424,881.10
Nota: Bajo el Régimen Fiscal General			

Actualmente la empresa cuenta con solvencia económica, presentando utilidades en sus ejercicios financieros, sin embargo no se había invertido recursos financieros en ningún plan de marketing debido a que su producción era distribuida a granel con la introducción de las nuevas presentaciones se espera el incremento en las ventas así como en la utilidad.

5.3.6 DIFERENCIACION

1. Diferenciación a través del producto o servicio.

Categorías

Empresa	Humedad	Tiempo Cocción	Cantidad de Grano Bueno	Rendimiento Grano Exportable	Empaque	Embalaje	Cambio & Devolución
Agropecuaria La frijolera			X	X	X		

2. Diferenciación a través de los servicios asociados.

Categorías

Empresa	Certificación de Garantías	Tecnología	Canal de Distribución	Tiempo de Entrega	Servicio al Cliente	Responsabilidad Social Empresarial	Respaldo Corporativo	Presencia Zona Productiva	Vinculo Estratégico con Cooperativas	Capacidad de Acopio
Agropecuaria La frijolera		X			X	X	X			

3. Diferenciación del precio y conexos.

Categorías

Empresa	Estructura de Precios Bajos	Políticas	Ofertas	Mercado Selecto
Agropecuaria La frijolera		x		X

4. Diferenciación a través de la comunicación global.

Categorías

Empresa	Marca	Relaciones Publicas
Agropecuaria La frijolera	X	X

5.3.7 OBJETIVOS DE MARKETING

- Conservar la participación de mercado
- Incrementar en 10 % la participación de mercado
- Conquistar nuevos mercados específicamente otros estados de Estados Unidos y clientes de otras empresas.
- Posicionar la empresa (cómo queremos que sea percibida) Posicionar la empresa como el producto de mejor calidad del mercado.
- Posicionar la marca (cómo queremos que sea percibida)
- Mejorar la lealtad del cliente
- Incrementar nuestra cartera de clientes en un 5%
- Estimular la repetición de compra
- Obtener un crecimiento de 35% de ventas anuales

5.3.8 PRODUCTOS

FRIJOL ROJO SEDA

El fríjol rojo es esencial en la dieta del nicaragüense. El rojo seda ha aumentado su potencial exportador, especialmente en el mercado étnico centroamericano de los Estados Unidos. Por su tamaño, color y suavidad en la cocción es uno de los más apetecidos por los consumidores. La variedad de mayor cultivo es la criolla, conocida como rojo seda.

Color y Tamaño: Uniforme

Humedad: 16%

Pureza: 97%

Tiempo de Cocción: 60 minutos

Ciclo de vida: 6 meses en condiciones secas.



FRIJOL NEGRO

Se cultiva especialmente para la exportación. Tiene forma ovalada y su tamaño va de medio a pequeño. Proviene de América del Sur y Centroamérica. Es un alimento básico en la dieta de los mexicanos y caribeños (cubanos, costarricenses y puertorriqueños).

Color y Tamaño: Uniforme

Humedad: 16%

Pureza: 97%

Tiempo de Cocción: 60 minutos

Ciclo de vida: 6 meses en condiciones secas.



FRIJOL INTA ROJO

Se cultiva especialmente para consumo local como una alternativa mas económica debido a su bajo precio. Tiene forma ovalada y su tamaño va de medio a pequeño. Proviene de América del Sur y Centroamérica. Su sabor y textura son muy agradables al paladar, es producto de diversos estudios realizados por especialistas agrónomos del INTA, razón de su nombre.

Color y Tamaño: Uniforme

Humedad: 16%

Pureza: 97%

Tiempo de Cocción: 60 minutos

Ciclo de vida: 6 meses en condiciones secas.



PRESENTACIONES

SACOS DE 50 Y 100 LBS

La presentación a granel más conocida en nuestro país, por sus unidades de medida de fácil manejo 1 quintal equivalente a 100 libras y $\frac{1}{2}$ quintal equivalente a 50 libras, el material esta hecho a base de polipropileno el cual es resistente al manejo que conlleva su traslado, de igual manera permite que el grano respire y se conserve seco durante tiempos prolongados.



Ilustración 10: Saco de 100 lbs

Este producto está destinado a distribuidores que reempacan el producto en El Salvador principalmente los cuales envían su producto con su marca al estado de Texas.

SACOS JUMBO

También conocidos como Jumbo Sack o Super Sacos, con su capacidad para almacenar 2,000 libras esta presentación es práctica para clientes con maquinaria industrial de empaque y montacargas, debido a que funcionan como una especie de tolva pulmón que facilita la alimentación constante de empacadoras con capacidades de 1 quintal por minuto.



Ilustración 11: Saco Jumbo

Los clientes a los que se destina este producto son transnacionales ubicadas en los estados de Nueva York, New Jersey, Florida, Texas y Los Ángeles.

BOLSA 1 LBS Y 2 LBS

Anteriormente se menciona que existen clientes que re-empacan el producto enviado en las presentaciones de 100 libras principalmente, se empezó a ofrecer el servicio de maquilado y empaclado de frijol en bolsa como una iniciativa piloto en Agosto 2008, aunque no se contaba con la experiencia se contaba con la maquinaria y un equipo capacitado para tomar la labor,



Ilustración 12: Frijol en bolsa

como resultado el empaque de productos empacados con un valor agregado fue un éxito que permitió a Agropecuaria La frijolera ofertar un nuevo servicio que generaba mayores ingresos como a su vez la decisión de incursionar en el mercado nacional con presentaciones propias de 1 y 2 libras, con la marca El Criollo la cual ya está registrada en el MIFIC.

Los clientes a los que está destinado el producto son medianos distribuidores de productos a Granel ubicados en El Salvador y en el estado Georgia. Con respecto al producto a comercializar localmente está dirigido a la población en general por ser un producto de consumo básico y las presentaciones prácticas permiten ofertar un precio muy accesible.

FRIJOL MOLIDO

La innovación tras una alianza con Industrias Delmor, trajo como producto el Frijol molido El criollo. Con la maquinaria sofisticada para el procesamiento de embutidos y la capacidad de acopio de granos básicos. Tras un año de pruebas en sabor,



Ilustración 13: Presentación frijol

textura y presentaciones, así como de investigación de mercado en cuanto a

precio la Gerencia General decidió introducir este producto a los supermercados destinado a clientes cuyo ritmo de vida es práctico y agitado. Este es una de las principales razones por la que se aprueba un presupuesto de Marketing para dar sostenibilidad al producto y conseguir las metas de ventas esperadas.

Cabe mencionar que este producto tiene como materia prima la variedad Inta Rojo cuyo precio es menor al del frijol tradicional Rojo Seda, lo que permite la reducción de costos conservando un excelente sabor y calidad en el producto final.

5.4 GERENCIA

5.4.1 PLAN ESTRATÉGICO

No se pudo obtener la documentación del plan estratégico de Agropecuaria La frijolera, se consultó con la gerencia financiera y el plan estratégico está plasmada en el presupuesto anual, respecto a incremento en ventas y reducción de costos. Debido a sigilo de la empresa no se publican los datos en este documento.

5.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

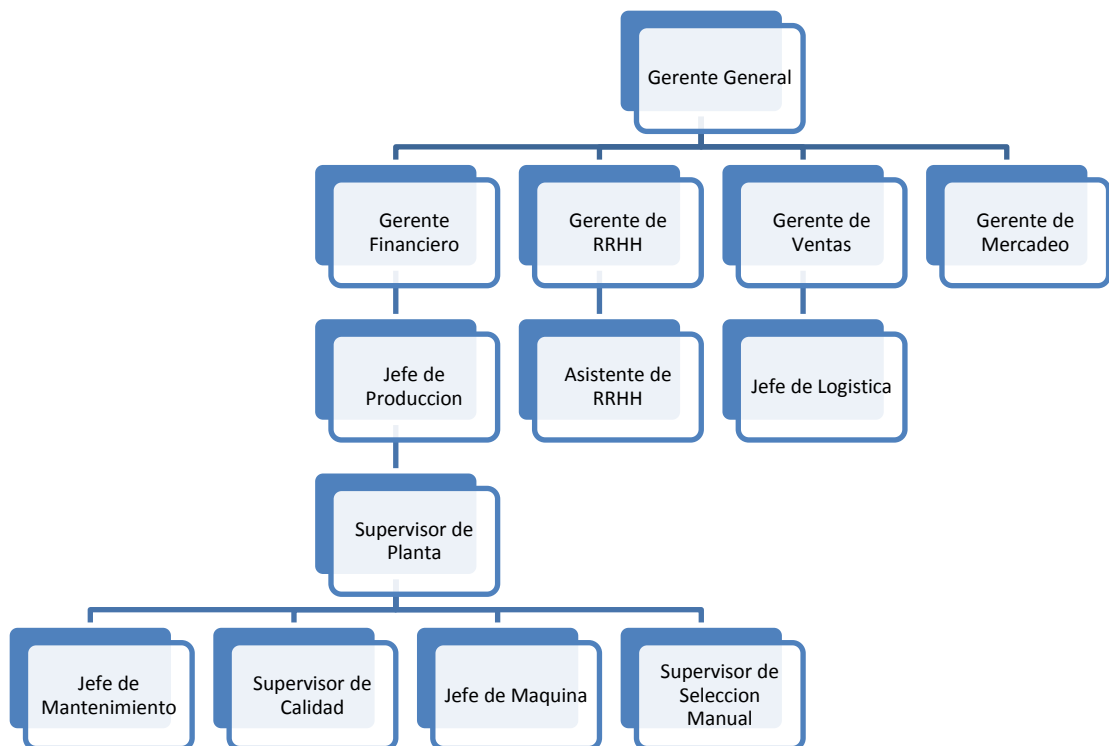


Grafico 6: Estructura Organizacional AGROPECUARIA LA FRIJOLERA

5.4.3 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

No se encontró programación de actividades en ningún área de la empresa, sin embargo la programación de cada área esta regida bajo las orientaciones de cada gerencia en seguimiento de las metas específicas de las estrategias de la empresa.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

6.1 FINANZAS

Se hizo uso de una herramienta que compila en conjunto estados financieros tales como: Balance general, estados de resultados, y flujo de efectivo, para todos se hicieron comparativos entre dos periodos, el tipo de calendario fiscal es año calendario lo que facilita determinar el comportamiento tanto en el periodo 2007 como en el 2008.

6.1.1.1 ACTIVOS

Los activos representan todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa.

En las cuentas de activo circulante es relevante mencionar que hubo una disminución de 62.61% entre el año 2007 y el año 2008, y de un 68.65% con respecto al activo total del año 2007, los cambios en las cuentas se concentran en cuentas por cobrar con una disminución en un 71.21% e inventarios en 32.28%, esto se dio producto de la recuperación de cartera durante todo el año 2008 y de el incremento en la rotación de producto haciendo más eficiente el proceso de ventas.

En las cuentas de activo fijo se observó un incremento general entre el año 2007 y el año 2008 de un 22.03% producto de inversiones realizadas en la adquisición de terrenos, maquinarias para producción y equipo móvil de carga, las cuales reflejan un incremento de un 25.63%, 28.49% y un 152.62% respectivamente, las cuales fueron adquiridas para iniciar operaciones en la planta de vegetales ubicada en Ocotil.

Finalmente la cuenta otros activos aumentó en un 48.14% producto de la venta de acciones de Parmalat, debido a una decisión gerencial. Siendo el comportamiento de los activos totales una disminución en un 52.17% entre el año 2007 y 2008 producto de los cambios explicados anteriormente.

6.1.1.2 PASIVOS

Los pasivos son todas las deudas y obligaciones a cargo de la empresa.

Analizando la situación general de los pasivos totales de la empresa es notable mencionar la disminución general de los mismos en un 64.07%.

El pasivo circulante refleja una disminución de un 85.68% entre el año 2007 y el año 2008, siendo la cuenta proveedores la que mayor afectación presenta con una disminución de un 92.35% correspondiente a la cancelación de cuentas a corto plazo con proveedores de insumos y servicios, siguiéndole la reducción en un 28.47% los gastos acumulados por pagar.

El pasivo a largo plazo presenta una disminución de un 56.86% en el año 2008 con respecto al año 2007, producto de la cancelación de montos correspondientes al principal de los préstamos a bancos en un 89.25%, además observamos una disminución de 8.57% en obligaciones correspondiente a la emisión de letras de cambio, decisión tomada por la gerencia general.

6.1.1.3 CAPITAL CONTABLE

El capital contable se define como el derecho de los propietarios sobre los activos netos, que surgen por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectan una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

El capital contable refleja que el capital social aportado no sufrió incrementos producto de aportes de los socios, sin embargo existe una disminución del mismo producto de las pérdidas acumuladas que se vienen arrastrando de los años anteriores para el año 2007, no así en 2008 producto de incremento de ventas y utilidades.

6.1.2 ESTADOS DE RESULTADOS

Son documentos contables complementarios donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presentan la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

En el mes de Octubre del año 2007 producto de las intensas lluvias ocasionadas por el huracán Félix la cosecha de frijoles tanto en la temporada de primera 2007 y postrera 2007 sufrieron cuantiosas pérdidas ocasionando el incremento en los precios de hasta un 300% el cual se fue nivelando en todo el periodo 2008, esta reducción sin embargo no llego a igualar los precios históricos del producto quedando este incrementado en un 120% con respecto a los años anteriores.

Agropecuaria La Frijolera debido a la demanda de productos por parte de sus clientes optó por continuar operaciones con los precios de la materia prima incrementada, lo que ocasionó que se obtuviera menores volúmenes de producto con mayores volúmenes de dinero, incrementando no solo su precio de venta sino también los costos de operación.

Realizando un comparativo entre los estados de resultados de los años 2007 y 2008 (ver anexo 2 y 3), y retomando la situación problemática anteriormente mencionada observamos incrementos de un 27.80% en las ventas, y de 52.30% en el costo de lo vendido, existiendo un incremento del 44.58% en el costo unitario de frijoles y un 68.77% en los demás productos, existiendo un mayor incremento en los costos de insumos para la nueva planta de Ocotlán la cual no los consumió debido a su cierre prematuro en Julio 2008, razón por la que los costos unitarios se dispararon después de su posterior liquidación.

En cuanto a los gastos totales existe un incremento de un 8.72% asociados al préstamo realizado para las operaciones previstas en la planta de vegetales durante el año 2008.

Las utilidades de la empresa se vieron afectadas debido a los incrementos de los costos de la materia prima, la liquidación de la planta de Ocotál y los préstamos solicitados para dicha actividad, si bien es cierto se mencionó anteriormente que el objetivo de la empresa no es de generar utilidades sino la proyección de otras empresas, este factor de pérdida asociado a la liquidación de la planta de vegetales no estaba previsto lo que se ve reflejado notoriamente en la disminución de la utilidad del ejercicio.

6.1.3 ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA

El Estado de Cambio en la Situación Financiera, es uno de los más importantes para la Gerencia de una organización; hoy día, dicho Estado es de obligatoria presentación en la mayor parte de los países del mundo.

Este estado también se conoce como el Estado de Fuentes y Usos, o Estado de Fuentes y Aplicación de Fondos, que le interesa a la Gerencia, porque le muestra de donde provienen sus fondos y a que los aplica.

Anteriormente en el análisis realizado a los balances generales 2007 y 2008, se nota una reducción en un 71.21% en las cuentas por cobrar como una acción tomada para sanear deudas a corto y largo plazo, específicamente el monto recuperado fue de C\$37,640.174.97, (ver anexo7) si observamos en el estado de cambios de la situación financiera esta fuente de efectivo fue utilizada para saldar deudas a proveedores con un monto de C\$14,279,157.49, deudas de gastos acumulados por C\$512,988.13 y pago a préstamos bancarios por un monto de C\$28,562,560.39, las deudas a bancos son préstamos realizados a instituciones financieras del mismo grupo, Banco Panamá y Banco Miami. El objetivo de esta estrategia es mantener la solvencia con los miembros del grupo priorizando las obligaciones con ellos, de igual manera con los proveedores de insumos que son los que hacen posibles que las áreas operativas de producción no detengan sus procesos y por ende la empresa continua laborando normalmente para cubrir las demandas de los clientes.

Existe otra parte de las fuentes correspondiente al 22.53% que fue consumida por la pérdida correspondiente al año 2006 que redujo el capital contable del año 2007, esta fue una estrategia corporativa de la empresa mantener este estado de pérdida con el fin de apalancar a 4 empresas del grupo para el año 2006, no obstante es real mencionar que la disminución de utilidades se elevo debido a los imprevistos ocurridos en la inversión realizada para la planta de vegetales en Ocotil, algo que no se tenía contemplado en el presupuesto inicial.

Como usos menores se observan la compra de terrenos, maquinaria, mobiliario de oficina y equipo rodante que representan un 4.59% de las inversiones realizadas en el año 2008, lo cuales fueron adquiridos para iniciar operaciones en la planta de Ocotil, estos equipos actualmente se repartieron entre las otras planta a fin de integrarlos a las actividades de cada una de ellas. Los montos generados por las depreciaciones se utilizaron como escudo fiscal para reducir el pago de los impuestos por aplicar.

6.1.4 RAZONES FINANCIERAS

Para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el administrador financiero debe usar ciertas herramientas analíticas. El propósito de la empresa no es solo el control interno, sino también un mejor conocimiento de lo que los proveedores de capital buscan en la condición y el desempeño financieros.

Luego de presentados los balances generales y los estados de resultados, se procedió a realizar un análisis de ciertos aspectos puntuales como liquidez, grado de endeudamiento y otros aspectos que reflejan la rentabilidad del negocio visto de diferentes ángulos (ver anexo 6).

Recordemos que se mencionó anteriormente que Agropecuaria La Frijolera es una empresa que proyecta a otras empresas miembros del grupo, no siendo su objetivo la generación de utilidades. Es por esto que se observan ciertos comportamientos que fortalecen la consistencia del análisis, iniciando con el grado de liquidez observamos un crecimiento de la misma en un

161.12% entre el año 2007 y el 2008, es decir la empresa está en un punto en el que debido a su naturaleza ante cualquier cierre de operaciones simplemente es lo suficientemente líquida para actuar rápidamente, y no perder tiempo en cuanto a la liquidación de sus activos y pago de obligaciones dando prioridad a los bancos de Agropecuaria La Frijolera , los indicadores del activo circulante reflejan actualmente un valor de 9.57 y la prueba acida de 7.33, lo cual confirma lo mencionado anteriormente como parte de la estrategia corporativa orientada.

De igual manera los balances generales, y el estado de cambio en la situación financiera de la empresa reflejan una alta recuperación de efectivo en las cuentas por cobrar entre el año 2007 y el año 2008, razón por la que observamos una reducción en el periodo de cobro de 229 días a 44 días con el objetivo de hacer más eficiente las operaciones de recuperación de capital, incrementando la rotación de las cuentas por cobrar de 1.59 veces 8.35 veces esto es equivalente a un crecimiento de aproximadamente 4 veces su valor, siempre con el objetivo de hacer frente a las obligaciones bancarias.

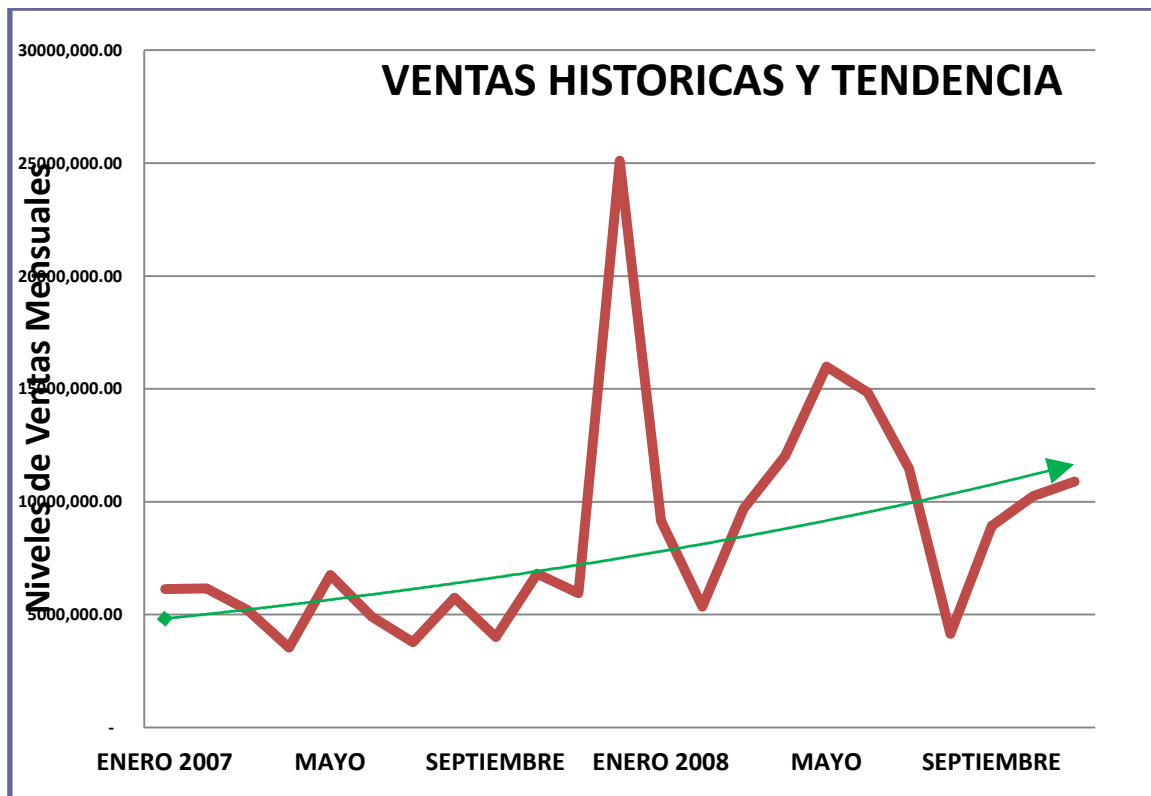
Analizando el grado de apalancamiento de la empresa se observa que el grado de endeudamiento en 2007 es muy alto es decir prácticamente la empresa era propiedad de sus acreedores en este caso las instituciones bancarias del grupo, siendo este de 95.87%, y el grado de propiedad es de 4.13% producto de préstamos solicitados para inversiones en planta, confirmando nuevamente la estrategia empleada, si analizamos estos indicadores sin tomar en cuenta los factores anteriormente explicados en este análisis, podríamos decir que tratamos con una empresa sin solvencia cuya situación no es nada atractiva ni favorable debido a que cualquier inversión realizada ocasionaría pérdida de la misma, de igual manera no es lógico que algún banco realice préstamos a empresas de este tipo, razón por la que la única explicación a la continuidad en las operaciones y la aprobación de nuevos préstamos para operar es que el objetivo e interés de estas instituciones bancarias va mas allá que el de recuperar sus préstamos, para el año 2008 el grado de endeudamiento se reduce a 72.01 producto de pagos

realizados a proveedores e instituciones bancarias del grupo a fin de solventar los préstamos solicitados en años anteriores.

Enfocándonos en los aspectos de rentabilidad notamos una reducción de la rentabilidad bruta en un 47.86% llegando de 51.75% a 26.98% para los periodo 2008-2009 , y el mismo comportamiento en la rentabilidad de operación y la rentabilidad sobre ventas llegando a un 5.46%, en este punto si se debe hacer un alto ya que estos indicadores aún con la naturaleza de la empresa no son nada buenos, si bien es cierto la empresa generalmente refleja pérdida esta no debe existir por ningún motivo en el margen bruto ya que la estrategia se da en los gastos financieros en donde estos son superiores a los de operación, y se observa una disminución del margen bruto en un 51.67% para el año 2008 con respecto al 2007 la causa de esto fue la pérdida no prevista ocasionada por el cierre prematuro de la planta de vegetales, haciendo una retrospectiva con los indicadores del 2006 la rentabilidad bruta era similar a la del 2007 y si se observó un crecimiento entre estos 2 años, no así entre el año 2007-2008 sufriendo una considerable caída ya que aquí se refleja una pérdida real y no estratégica. Aquí se observa el incremento en los costos operativos sin existir un incremento proporcional de recuperación en las ventas, lo que ocasiona un golpe considerable a la situación financiera de las operaciones en general de la empresa.

6.1.5 COMPORTAMIENTO EN LAS VENTAS

El gráfico que a continuación se señala muestra un comportamiento creciente en las ventas de los productos ofertados por la empresa mostrando un incremento en la demanda de los clientes con respecto a los productos principales como frijol, maíz y otros servicios.



Un factor que influye es el incremento en los precios de estos productos pero si hacemos un comparativo con las cantidades de quintales vendidas se observa un crecimiento de un 1% respecto al año anterior, sin embargo la demanda potencialmente insatisfecha a cubrir permite un crecimiento con el capital necesario de hasta un 25% según las capacidades actuales de las plantas.

6.1.6 PROYECCIONES ESPERADAS

Las Proyecciones Financieras permiten estimar la evolución futura de una empresa en el horizonte temporal del medio y largo plazo, en base a los cambios del entorno y a sus estimaciones sobre las variables críticas de su negocio, cuantificando su impacto en la situación económica y financiera de la empresa.

Además, las proyecciones financieras constituyen un elemento crítico en el inicio de la actividad de la empresa o ante la toma de cualquier decisión estratégica o de inversión.

Con el objetivo de dar seguimiento a los próximos años en la empresa se realizó una proyección de un 20% en las ventas para el primer año y de un 25% para el segundo año y de un 20% en los costos de operaciones previendo los incrementos relacionados a la materia prima, además se espera un incremento en un 1% en los gastos administrativos, y manteniendo constantes los gastos financieros y de ventas obteniendo una utilidad para el primer año de US\$554,698.40 y de US\$1,076,068.23 para el segundo año. (Ver anexo 10).

6.1.7 FLUJO DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

Analizando el flujo de efectivo (ver anexo 14) de la empresa se observa que durante todo los primeros meses del año debido a la estacionalidad de las operaciones se presenta un flujo de efectivo ascendente, incrementándose en los últimos meses del año, haciendo una proyección de incremento de ventas, costos y gastos administrativos y aplicándole los gastos financieros de aproximadamente \$14 millones de dólares para ambos años futuros se observa que la tasa interna de retorno es de un 30.5%, 6.5% superior a la tasa

esperada de 24%, iniciando la generación de utilidades y recuperación del capital a partir del tercer año, lo que nos indica que las inversiones realizadas como proyecto tendrían resultados positivos a corto plazo de su inicio de operaciones, cabe mencionar nuevamente que Agropecuaria La frijolera no tiene como objetivo principal generar grandes utilidades sino proyectar la imagen de empresas del grupo y proyectarlas con el fin de darle más presencia.

En los períodos iniciales se pretende saldar préstamos, la empresa ha demostrado en el año 2008 que es capaz de hacer frente a los mismos, durante los últimos 4 años se ha utilizado este método como parte de una estrategia corporativa necesaria para darle seguimiento al crecimiento de la misma y a la vez para obtener resultados beneficiosos con 4 empresas diferentes del grupo.

La utilidades son vistas en la etapa de madurez de la empresa y se cuenta con los activos para asegurar la capacidad de la demanda potencialmente insatisfecha creciente, así como la velocidad para dar respuesta a los volúmenes solicitados por ventas, es importante mencionar que para conseguir esta meta era necesario el constante apoyo de préstamos bancarios los cuales debido al largo periodo de recuperación no serían fácilmente aprobados por instituciones bancarias ajenas a intereses mutuos del grupo, por lo que se confirma lo anteriormente mencionado durante todo el análisis.

Es probable que de haber obtenido resultados positivos en la inversión de la planta de vegetales en el año 2008, el periodo de recuperación hubiera sido menor al punto de generar mayores utilidades a partir del año 2009 y la tasa interna de retorno hubiera sido superior, no obstante las cifras reales con este incidente alargan los periodos de recuperación pero por ser una empresa que se encuentra bajo la protección de intereses corporativos puede subsistir operativamente y generar los resultados esperados en un periodo relativamente mayor.

6.2 PRODUCCION

6.2.1 ENERGIA ELECTRICA

Se cuenta con la capacidad óptima de suministro eléctrico, sin embargo debido a la zona los transformadores sufren corrosión constante por lo que requieren mantenimiento periódico para garantizar su buen funcionamiento y evitar filtraciones.

6.2.2 Maquinaria

Dentro de la maquinaria existente en la empresa se logró identificar lo siguiente:

La máquina prelimpiadora requiere de una zaranda vibradora en la tolva de recepción que complemente el proceso de prelimpieza, con el fin de retener hilos, mecates y materias extrañas de mayor tamaño que dañen el funcionamiento de los canjilones en los elevadores.

La máquina clasificadora por tamaño requiere un estudio en el cribado actual con el fin de mejorar el proceso de retención de piedras y grano puntilla.

La máquina densimétrica trabaja en óptimas condiciones sin embargo podría agregarse una boquilla que retenga piedras al inicio del trayecto, esto se analizó en los planos encontrados de la maquinaria

Se requiere un pulidor extra que nivele el flujo actual de producción con el objetivo de agilizar este proceso el cual es el más lento de todo el flujo.

6.2.3 Manejo de Inventarios

El sistema actual de manejo de inventarios es eficiente y cumple con un buen diseño para su manejo diario, es necesario cotejar la existencia física contra sistema a fin de realizar un cálculo de mermas y excedentes de recepción que automatice este proceso, debido a que el cálculo de existencias

actualmente no es exacto sino aproximada producto de la naturaleza del producto.

6.2.4 DESCRIPCION DE PROCESO PRODUCTIVO

El actual flujo de proceso productivo es básico y no prevé muchas posibles situaciones que podrían mejorar la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa, razón por la cual es necesaria la amplitud del mismo.

RECEPCION: Es necesario un estudio de movimientos que agilice este proceso, principalmente en los tiempos de análisis de muestras, esto se puede coordinar con el departamento de compras el cual debe realizar una mejor negociación en cuanto a la calidad del producto, una medida optima es enviar a un analista de planta a los principales puntos de acopio en la región norte del país al momento de iniciar cosecha.

SECADO: Este proceso genera perdidas a la empresa en cuanto a manejo, mermas y tiempo de procesamiento, por lo que es necesario reducir las compras de grano húmedo, se debe tomar en cuenta que los tiempos de procesamiento se retrasan un promedio de 3 días por lote adicionándole el riesgo de infección por plaga al momento del secado en los patios, incurriendo en costos dobles de fumigación.

Si el producto se compra a humedades relativas de 16.5 grados se obtienen mejoras en los tiempos de producción considerables, mejorando los tiempos de entrega a los clientes finales.

PRELIMPIEZA: Anteriormente se mencionaron oportunidades de mejoras para todas las máquinas, este proceso es agil y no requiere de personal debido a que el recorrido del grano es interno y no es necesaria la intervencion humana, el supervisor de planta podría garantizar un mejor orden para el llenado de la tolva de recepción a fin de mejorar la circulación del personal en esta área.

SELECCIÓN POR TAMAÑO: A fin de mejorar la retención de piedras y el grano puntilla se debe cambiar el sistema de cribado la selección se debe realizar en cuanto al diámetro del ojo de la criba en mm, actualmente se trabaja con cribas de 6 y 8 mm. De igual manera se notó que en este proceso hay presencia de polvo excesivo que afecta a los obreros razón por la cual es necesario la implementación de un sistema de extracción de polvo para esta área.

SELECCIÓN POR PESO (DENSIMETRICA): La implementación de una unión a través de un elevador con el proceso de pulido reduciría el personal necesario para esta área, mecanizando el proceso e incrementando su eficiencia actual para garantizar esto es necesario la implementación de la adición de un pulidor al proceso.

PULIDO: El proceso es lento debido a la capacidad de las máquinas, por lo que se considera el cuello de botella del área, la adición de un pulidor extra mejoraría los tiempos de finalización de lote, de igual manera es necesario la implementación de un sistema de extracción de polvo que mejore las condiciones de los trabajadores.

SELECCIÓN MANUAL: El mayor problema identificado consiste en los espacios utilizados para la selección, de igual manera la producción diaria es baja razón por la cual el incremento en la eficiencia es necesario para agilizar los tiempos de entrega.

6.2.5 PLAN DE MANTENIMIENTO

No se encontró un plan de mantenimiento documentado, ni controles del mismo, la labor al momento es muy buena pero la implementación de controles y una programación correcta podría mejorar los tiempos y una mejor coordinación con el área de producción.

6.2.6 GESTIÓN DE COMPRAS

La coordinación de las compras con los analistas de calidad enviados al campo es necesaria a fin de mejorar la calidad de grano que entrará a proceso y reducir los costos de maquilado, de igual manera las compras de grano húmedo están afectando los tiempos de entrega al área de ventas por lo que se debe considerar la compra de grano seco que elimine este proceso.

Los procesos de gestión de compras con proveedores de insumos y su gestión de pago se encuentran funcionando bajo un sistema ordenado y eficiente.

6.2.7 SEGURIDAD OCUPACIONAL

Se cuenta con la documentación necesaria como permisos, certificados y evidencia de simulacros contra incendio, es necesario la señalización de la planta a fin de garantizar la correcta circulación, las rutas de evacuación y el correcto estibado que minimice el riesgo laboral, de igual se debe seguir proveyendo a los trabajadores del equipo de seguridad industrial.

6.3 MERCADEO

6.3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:

Financiero

La empresa cuenta con una utilidad equivalente a un 29% con respecto a las ventas totales proyectando un incremento de las mismas en 39% en los años consecuentes, se posee solvencia financiera con la institución bancaria

miembros del mismo grupo garantizando la disponibilidad de circulante necesaria para las operaciones diarias de la misma.

El sector frijolero sufrió una depresión en los dos últimos trimestres del 2008 originados por la crisis mundial, reduciendo sus ventas proyectadas en un 15%, debido a que este producto es un bien alimenticio se han programado en conjunto con los clientes órdenes de compra que garanticen el pronto pago de las mismas reduciendo los tiempos de crédito de 45 a 30 días con el objetivo de proteger la liquidez de la empresa. Además se han implementado penalidades por morosidad, y negociado Factoring con miembros del Grupo Agropecuaria La Frijolera, que garanticen el efectivo en caso de caer como cuentas incobrables. Con respecto a los clientes que han caído constantemente en mora se han implementado medidas de ventas que garanticen su próximo contenedor hasta el momento de tener pagado el anterior.

Tecnológicos

Se cuenta con maquinaria y tecnología actualizada que permite el fácil procesamiento del producto, así como la reducción de costos de procesos y producción a escala. La vida útil de la maquinaria está en su etapa de madurez y sus rendimientos son óptimos en comparación con los iniciales al momento de su montaje ya que se ha logrado conseguir las mejores calibraciones que garantizan calidades exigidas por las normas internacionales.

Se ha reactivado la maquinaria de empaque automático que garantiza el embolsado de 1 quintal de frijol en 4 minutos para presentaciones de 1 libra y de 2 minutos para presentaciones de 2 libras. Se le agregó un elevador y una tolva con capacidad de 20 quintales lo que garantiza la constante alimentación del producto a las máquinas.

Se han realizado investigaciones de resistencia de materiales plásticos y se obtuvo a un precio favorable aleación de doble polipropileno con la compañía Plásticos Modernos, se espera conseguir a mediados de año

aleaciones de polipropileno y polietileno con la misma empresa al mismo precio pero garantizando una mejor calidad y presentación.

Se realizó una alianza estratégica con Delmor de Nicaragua, aprovechando su maquinaria para el procesamiento de pastas embutidos y certificaciones sanitarias con el fin de reducir costos de procesos para el producto frijol molido “El Criollo”, además de su logística de distribución de productos refrigerados para garantizar el sabor y durabilidad del producto al momento de su traslado.

Actualmente existe maquinaria que posee mejores características tecnológicas en cuanto a consumo energético, eficiencia, rendimiento por lote y dimensiones, las cuales pueden ser adquiridas por la competencia, sin embargo los costos de adquisición son bastante altos y el acople de la máquina al modo de trabajo requiere un periodo de calibración variable para obtener los resultados esperados.

Político-Laboral

Se cuenta con excelentes relaciones con el ministerio del trabajo, se realizan constantemente consultas acerca de la manera correcta para el pago e incentivos con los empleados. Además se han implementado ajustes en las nóminas conforme a las reformas anuales de salarios mínimo y bono alimenticio para el sector agropecuario. Se ha provisionado en el presupuesto un incremento en el bono alimenticio de un 50% según el histórico anual, esto debido a que la nómina subirá en el año 2009 debido al reajuste salarial anual, con respecto al salario mínimo la empresa actualmente se encuentra un 80% por encima del estipulado para este sector sin embargo la brecha se va disminuyendo lo que obliga a realizar ajustes en las bases de nómina.

Se ha implementando desde hace año y medio la inscripción de todo el personal al INSS como personal permanente, reportando descanso en los cierres de cosechas. Anteriormente se contrataban eventualmente por temporada pero esto retrasaba la atención médica de los operarios por falta de

colilla, razón por la cual esta medida mejoró notablemente el ambiente y clima laboral.

Político-Legal

La empresa cuenta con solvencia municipal y un record intachable con la alcaldía del sector, siempre en pro de apoyar el municipio.

La empresa cumple con los requisitos legales exigidos por el Estado, DGI y DGA para poder laborar conforme a la ley, mercantilmente, de igual manera el equipo contable esta en constante comunicación con los funcionarios del estado ante cualquier cambio en la legislación que repercuta en el pago de obligaciones.

Demográfico

La población actual de Nicaragua ante la crisis en la que se está viviendo actualmente prioriza dos rubros para satisfacer su alimentación diaria, entre ellas están los frijoles lo que permite la venta continua de los mismos, razón por la cual se opta como inversión la introducción de este producto en unidades de medidas accesibles a la población.

6.3.2 Análisis de Mercado

El producto principal y sobre el cual se ha centrado este analisis de marketing es el frijol variedades Rojo Seda e Inta Rojo, cabe mencionar que el frijol es un elemento básico de la dieta nicaragüense y centroamericana, razón por la cual su consumo es masivo y generalizado, los precios están regidos por las normativas de Enabas la cual modifica semanalmente, sin embargo existen productos con valor agregado que se pueden comercializar de forma local, por su bajo precio y alta rotación.

Consumidores

El producto a granel esta dirigido a la población centroamericana compuesta por Salvadoreños, Hondureños y Nicaragüenses residentes en Estados Unidos en los estados de Florida, Texas, New York, New Jersey y Los Ángeles aproximadamente esta población es de 300,000 nicaragüenses, 215,600 salvadoreños y 280,000 hondureños de los cuales el producto es consumido por todas las edades, el mercado potencial anual a cubrir es de 100,000 quintales anuales y equivale a un 5% de la demanda total en este país.

El producto empacado en bolsas con presentaciones de 1 y 2 libras esta dirigida a la población económicamente activa de la zona urbana del departamento de Managua la cual es de 307,694 habitantes, y se piensa distribuir en supermercados, pulperías y distribuidoras.

Con respecto al producto Frijol molido este se dirige a clase media y alta mayores de 20 años cuyos ingresos promedio oscilen en los \$400 mensuales.

6.3.3 ANÁLISIS DE CLIENTES

Los clientes finales hacia los que se destina el producto es al público en general por ser un bien de consumo básico, sin embargo la diversidad de marcas y en este caso las venta acostumbrada a granel, ocasionan que el factor más influyente sea el precio en primer lugar, sin embargo el producto posee una característica que lo diferencia de los demás y es que ha sido sometido a un proceso de pre-limpieza y pulido que facilita y ahorra el tiempo de escogido antes de su cocción.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene es el juego de los negocios dentro de las líneas a abordar podemos definir:

- Compradores: Es el que realiza la compra

- Influenciadores: Este papel está enfocado a las amas de casa, esposas o compañeras dentro del hogar. Debido a que conocen mejor de calidad y precio del producto.
- Decisores: Los influenciadores juegan un papel importantísimo en la toma de la decisión final de la compra, sin embargo también apoyan las impulsadoras, dueñas de pulperías, habladores y rotulaciones que se le hacen al producto.

6.3.3 COMPETENCIA

ducción a Granel

Hortifruti de Nicaragua (Costa Rica)



Labora en conjunto con Wall-Mart desde el año 1999 como la empresa encargada de realizar las compras de su cadena de supermercados a nivel centroamericano, la mayor cantidad de compras de frijoles son maquiladas en empresas subcontratadas, con el fin de dar un valor agregado para su fácil comercialización, la mayor parte de sus clientes internacionales se encuentran en Costa Rica, sin embargo la competencia que ejercen es con su marca Sabemas en las cadenas de supermercados para frijoles en presentaciones de 1 a 10 libras.

Cooperativa de Servicios Múltiples de Matagalpa (El Salvador)

Actualmente se desconoce exactamente el origen de esta empresa sin embargo se ha recopilado información vía Cetrex que son el mayor exportador de Frijol Rojo corriente (Inta Rojo) con destino a El Salvador en lo que va del año 2009.

Central American Food Corporation (Estados Unidos)

En el último trimestre del año 2008 y en lo que va de este año esta empresa ha conseguido una participación considerable en sus exportaciones con destino a Estados Unidos, cabe mencionar que sus márgenes de participación van en crecimiento constante según reportes de Cetrex lo que lo hace un buen competidor actualmente.

Cisa Exportadora (Honduras y Estados Unidos)



CISA Exportadora fue fundada en el año 1952 por el Sr. Duilio Baltodano Pallais. Dicha empresa es una empresa exportadora de café verde con sede en Nicaragua, que disfruta más de 100 años de tradición de café, incluyendo la compra y la exportación del café de la más alta calidad.

Además, de dedicarse al acopio y la exportación del café, proporciona asistencia técnica, supervisa y apoya a los productores a fin de incluir la formación especializada sobre la manera de producir la más alta calidad del café. Mantienen estrictas normas de calidad para así garantizar la excelencia que se mantiene por medio de la selección inicial del café que se procesa en las fábricas para que el producto final que se entrega a nuestros clientes.

Competencia producto embolsado (Presentaciones 1 lb y 2 lbs)

Agricorp



Agricorp es una empresa que ha cimentado su prestigio en Nicaragua, mediante el desarrollo de novedosos procesos de industrialización y distribución de alimentos básicos. Estos procesos han estado acompañados de activos y sostenidos programas de alianzas y cooperación con los productores, lo que ha permitido, un excelente desarrollo agrotécnico con resultados medibles en la productividad por manzana, en la utilización de semillas mejoradas y en la aplicación permanente de modernas técnicas productivas.

Agricorp en el “top of mind” de la población nicaragüense hoy significa: arroz, frijoles, huevos, harina, pan, entre otros productos, todos ellos de segura y muy reconocida calidad. El producto pionero para Agricorp es el arroz, y con sus especiales relaciones con el sector arrocero, representan un modelo a seguir, ya que ha construido su liderazgo mediante asistencia técnica actualizada, buenos y sostenidos precios de compra y financiamiento oportuno,

estimulando siempre el mejoramiento de las condiciones de vida de los medianos y pequeños productores, dando de esta manera inicio al desarrollo de familias y comunidades en varias zonas geográficas importantes del país.

Agricorp también está presente en otros rubros de consumo básico tales como: producción y venta de pan, comercialización de frijoles, tortillas, huevos, harina de trigo, harina de maíz, frijoles molidos, productos enlatados y venta de alimentos para animales.

Competencia frijol Molido



Naturas

La historia de Natura's en Centroamérica viene desde hace varios años y la marca ha ido teniendo varios lanzamientos que le han ayudado a completar su portafolio para ofrecerle a la consumidora todo lo necesario para facilitar la tarea de cocinar, al mismo tiempo que da un sabor casero. El portafolio de Natura's incluye productos de tomate y frijoles procesados, los cuales tienen como valor agregado el sabor, la calidad y empaques prácticos, pero lo mas importante es que son 100% natural.

Además de tener un empaque practico los frijoles Natura's se venden listos para comer y con mucho sabor y consistencia. Los fríjoles Natura's rojos o negros, con Chorizo o Rancheros son considerados como la nueva alternativa de ahorro en la preparación de uno de los alimentos más básicos de la comida centroamericana, el frijol, en tan sólo cinco minutos de preparación, están listos para consumir.

Los productos son:Fríjoles Rojos y Negros Tradicionales, en presentaciones de 227 g, 400 g y 800 g

- Fríjoles Rojos y Negros con Chorizo en presentaciones de 227 g
- Fríjoles Rojos Rancheros en presentaciones de 227 g
- Fríjoles Rojos con Queso Criollo en presentaciones de 227



Industrias Alimenticias Kerns y CIA, es una empresa que se preocupa por sus consumidores, desde sus inicios ha creado productos de calidad, prácticos; que facilitan a las amas de casa el cocinar. Prueba de ello es que a finales de 1960 surgen los frijoles volteados Ducal; gracias al ingeniero, Juan Dávila, que junto con el Departamento de Ventas detectaron la oportunidad en el mercado. Debido a que el mundo estaba evolucionando y cada día era menor el tiempo que las amas de casa tenían para cocinar y en especial para preparar frijoles por el período que resta el realizarlos; además de aprovechar el conocimiento (knowhow) sobre los productos enlatados con que se contaba en ese momento en la planta procesadora. Los Frijoles Ducal nacen como un producto práctico e innovador, que cambiaría por siempre la manera de cocinar frijoles.

Por más de 45 años, Industrias Alimenticias Kerns y CIA, ha sido líder en la producción de alimentos enlatados en el mercado guatemalteco. Hoy en día, se ha convertido en la principal compañía de producción de alimentos en Centroamérica.

Industrias Alimenticias Kerns y CIA es una subsidiaria de FIFCO (Florida Ice & Farm Co.), cuyas oficinas están situadas en Costa Rica, Centroamérica. En la historia de Industrias Alimenticias Kerns y CIA, SCA, se puede destacar que en el pasado fuimos parte de Riviana Foods y enEn septiembre del 2004, Riviana fue adquirida por el grupo español Ebro Puleva. Este grupo se especializa en la producción de lácteos, azúcar y arroz. De esta manera, Industrias Alimenticias Kerns y CIA, SCA es parte de un multinacional de compañías líderes en el comercio. Recientemente Industrias Alimenticias Kerns y CIA, SCA se integro a la familia de FIFCO (Florida Ice & Farm Co.)

La compañía Industrias Alimenticias Kerns y CIA produce y distribuye las marcas Kern's y Ducal, las cuales representan el 90% de su producción. Actualmente además de abastecer el Mercado local de Guatemala exporta a

toda Centroamérica, El Caribe y Estados Unidos. Dichos frijoles conquistaron pronto el gusto de los guatemaltecos y se convirtieron en el perfil del buen sabor para este tipo de producto al ser lanzado bajo la marca Ducal.

Actualmente los productos Ducal, pero sobretudo los frijoles Ducal se exportan a Estados Unidos, en donde no sólo son consumidos por los latinos, sino también por el exigente sector anglosajón.

7. PLAN DE MEJORAS

7.1 Definición de la Propuesta de Valor

Con base en los productos de frijol antes mencionados, esperamos satisfacer a los clientes con la siguiente propuesta de valor:

- Garantizar una calidad superior al 95% de grano bueno en los productos finales para la comercialización nacional y del 97% para los productos de exportación.
- Garantizar precios accesibles y competitivos de mercado manteniendo los estándares de calidad anteriormente mencionados.
- Garantizar un empaque limpio que cumpla con los requisitos de exportación tanto a nivel local como internacional.

7.2 Definición las Características particulares de los procesos internos

Para asegurar alta satisfacción y diferenciación, Agropecuaria La Frijolera operara con el proceso siguiente:

- Experiencia técnica en normas de calidad y procesos: El personal de Agropecuaria La Frijolera debe estar capacitado para recepcionar productos de campo que cumplan con los estándares de calidad necesarios para poder procesarlos a los costos establecidos por la empresa, así como identificar durante todo el proceso que se vaya consiguiendo los estándares finales exigidos por nuestros clientes.
- Comunicación interna: El equipo de debe garantizar una excelente comunicación entre los equipos de producción, finanzas y comercialización con el fin de conseguir los objetivos trazados en costos, calidad y requerimientos del cliente final.
- Investigación proactiva: Se debe desarrollar una investigación constante de las necesidades de los clientes finales a nivel de precio, presentación y calidad de producto para los mercados nacionales e internacionales y a su vez transmitirlos a todas las áreas para su posterior evaluación y mejora.

- Programación de actividades: Todos los procesos de la empresa deben estar programados con el fin de garantizar el producto en tiempo, calidad y presentación a los clientes finales.
- Atención personalizada: Se debe mantener una comunicación constante con el cliente e invitarlo a conocer el proceso al que es sometido para su maquilado con el fin de que conozca mejor su producto y las personas que lo tratan, asimismo preguntarle como se siente con su producto al momento de su entrega.

7.3 Posicionamiento

Especialización en productos: Agropecuaria La Frijolera se enfocara en servir pocas necesidades de muchos clientes entre las cuales están calidad de grano, precio final y empaque de producto. Por lo que se enfocará en un pequeño catálogo de productos con presentaciones de amplia aceptación.

Exclusión: concentrarse en las actividades de cadena de valor; evitando tomar otro tipo de acciones.

Sinergia: asegurar que las actividades de cadena de valor se refuercen mutuamente. Lograr el reforzamiento mutuo entre las actividades para hacer consistente la calidad del producto, los costos de producción, el precio final ofertado y el tipo de empaque en el que ira el grano.

7.4 Misión

Desarrollar el mercado regional de productos de origen agroalimentario en el marco de la integración Centroamericana y del Caribe, contribuyendo con la modernización del servicio agropecuario y con el desarrollo económico de nuestros clientes.

7.5 Visión

Ser la empresa líder en proveer a nuestros clientes asistencia financiera y técnica, obteniendo para ellos la más alta rentabilidad de sus actividades, con la efectividad y precisión requerida en el mercado agropecuario mundial.

7.6 Principios

- La prioridad son nuestros clientes.
- El respeto hacia nuestros empleados es imperativo.
- El trabajo en equipo es la base de nuestro éxito.
- La integridad y la ética son nuestra consigna.
- Solidez y rentabilidad son requisitos para competir y servir a nuestros clientes.
- Responsabilidad social empresarial en nuestras comunidades.

7.7 Plataforma Estratégica Operacional.

La estrategia global es necesaria fraccionarla en sus elementos clave. A este efecto se establecen 3 ejes estratégicos:

- Garantizar la calidad en los productos.
- Garantizar un precio final competitivo y accesible sin afectar la estructura de costos de la empresa, ni la calidad final del producto.
- Garantizar un empaque que cumpla con las normas técnicas de exportación a nivel nacional e internacional.

Los ejes estratégicos se explican en el siguiente cuadro de mando integral:

7.8 Cuadro de Mando Integral (CMI).

El siguiente cuadro de mando integral pretende medir las actividades y objetivos de la empresa necesarias para cumplir con las estrategias globales, se abarcan las áreas de producción, finanzas, mercadeo y gerencia con el propósito de facilitar al gerente la evaluación de la puesta en marcha de las mismas.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas/acciones
Perspectiva Financiera			
Garantizar una rentabilidad financiera de los productos.	Márgenes mínimos de utilidad de un 20% sobre ventas.	Incremento del margen mínimo de utilidad en un 22% sobre ventas.	Asegurar los planes de ingresos, Trabajar con base en un presupuesto financiero de gastos, inversiones y pasivos.
Evitar el vencimiento de obligaciones financieras u otras que generen multas.	Montos asociados al pago de multas fiscales en los estados financieros de la empresa	Reducir a C\$0.00 el pago de multas por retrasos u omisión al fisco u otra institución.	Elaborar un calendario de pago de las obligaciones correspondientes al pago de impuestos tributarios con la DGI. Realizar una programación de pago de las cuentas u obligaciones que generen multas o sanciones por mora antes de su vencimiento. Pagar las obligaciones de IVA, IR(Anticipos y declaración anual) u otro impuesto al que se estuviere con el fisco en las fechas programadas por el mismo.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas/acciones
Perspectiva Financiera			
Aprovechar el descuento originado por el pago anticipado de obligaciones con la municipalidad (IBI).	Monto pagado históricamente comparado con el monto pagado luego de implementar la estrategia reflejado en los estados financieros.	Reducir en un 10% el pago de impuestos originados por el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).	Pagar antes de que finalice el mes de Marzo de cada año los impuestos correspondientes al pago de impuestos por los terrenos y edificios propiedades de la empresa en cada municipio con el fin de aprovechar el descuento que dan las municipalidades por el pago anticipado es este impuesto.
Conseguir beneficios tributarios debido al giro exportador del negocio.	Incremento de la utilidad debido a reducción de cargas fiscales en los estados financieros de la empresa.	Exonerar el 15% correspondiente al impuesto (IVA) sobre las compras de insumos utilizados en la producción Reducir los impuestos del IR anual en un 1.5% del valor FOB de las exportaciones.	Inscribirse en el Centro Nacional de Exportaciones (CNPE) en las oficinas del MIFIC, solicitar la carta de exoneración de impuestos por ser exportadores y entregarla a la DGI, la cual otorga la exoneración a la empresa. Según la ley de Equidad Fiscal en el artículo 102, se establece un crédito tributario del 1.5 por ciento del valor FOB de las exportaciones para incentivar a los exportadores de bienes de origen nicaragüense y a los productores o fabricantes de esos bienes exportados. Este beneficio será acreditado al IR anual del exportación.; por lo que en la declaración anual y de anticipos se debe tomar en cuenta este beneficio para reducir el pago del IR anual.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas/acciones
Perspectiva de Procesos			
Reducir costos de producción en operación es de maquilado de frijoles.	Reducción de costos de operaciones en los estados financieros.	Reducir en al menos un 30% los costos relacionados con transporte de producto de los centros de acopio a la planta de procesamiento. Reducir en un 10% los costos de producción con la eliminación del proceso de secado de granos. Reducir en un 15% los costos de maquilado correspondiente a los procesos de pre limpieza, clasificación por tamaño y clasificación por peso.	Subcontratación de pequeñas plantas maquiladoras de frijol las cuales ofertan su servicios a un costo ligeramente menor correspondiente a un 12% de los costos actuales en las plantas propias, a esto habría que sumarle que por su ubicación en la región norte del país los costos de transportar el producto dentro de la misma zona reduce los costos de transporte en un 50%. Se debe negociar con los proveedores de Estelí y Matagalpa para el caso de la planta de El Crucero, precios puestos en planta, ya que anteriormente se observo que se reducen los costos de transporte si los proveedores brindan sus propios camiones o negocian directamente con proveedores de transporte, se proyecta una reducción de un 6% de los costos por asumir ellos el transporte y no la empresa. Aunque en menor proporción se debe optar a la compra de producto semi procesado únicamente para procesos de pulido y selección manual reduciendo los costos de maquinado en un 10%, Comprar únicamente producto seco menor a los 16.5% de humedad y con un rendimiento mayor del 90% de grano bueno, con el fin de reducir los tiempos de procesamiento y los costos que esto implica

Optimizar el proceso de compra de insumos locales.	Reducción en los costos de compra de materia prima e insumos de producción.	Reducir en un 3% los costos mensuales por compra y almacenamiento de insumos de producción con empresas locales	Identificar las empresas que poseen una producción constante de los insumos agropecuarios a fin de garantizar el pedido en cantidades y tiempo con el método “Justo a tiempo”
--	---	---	---

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas/acciones
Perspectiva de Mercado			
Incrementar las ventas en un 15% con respecto al año anterior.	Incremento en cuenta de ingresos por ventas en los estados financieros.	Incrementar las ventas en un 15% con respecto al año anterior.	Búsqueda de nuevos clientes a nivel internacional. Incremento en la participación de mercado a nivel nacional. Introducción de nuevos productos al mercado (frijoles molidos) Bonificación de producto por volúmenes comprados.
Incrementar la participación en actividades en la bolsa agropecuaria.	Incremento en la cuenta de otros ingresos en los estados financieros.	Incrementar los ingresos por comisiones de transacciones en la bolsa en un 30% anual.	Incentivar a los brókeres de la empresa a incrementar su participación en transacciones de la bolsa agropecuaria, a través de un incremento en un 0.5% de sus ganancias por comisiones.

Incremento en la participación de mercado nacional	Incremento en los ingresos mensuales en los estados financieros de la empresa.	Incrementar la participación de ventas nacionales con marca "El Criollo" en 2 contenedores mensuales.	Iniciar la comercialización masiva en presentaciones de 5 lbs, 2 lbs y 1 lbs con la marca El Criollo. Hacer convenios o alianzas con empresas distribuidoras de productos de consumo masivo y montarse sobre su estructura de distribución.
--	--	---	--

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas/acciones
Perspectiva de Desarrollo de Recursos			
Disponer de recursos humanos capacitados que se distingan por sus conocimientos técnicos que colaboren en la mejora continua de los procesos de la empresa	Incremento de la eficiencia de los operadores. Reducción de tiempos de procesos. Información para toma de decisiones al día.		Capacitar al personal de calidad con especialistas en el área como BAGSA y el Zamorano. Capacitar al equipo administrativo en procesamiento de datos y sistemas. Capacitar al personal de mantenimiento en el uso de maquinas.

7.9 FODA

Se implementó la herramienta FODA con el fin de conformar la situación actual de la empresa, facilitando de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados anteriormente. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad de compra de maquinaria para procesar granos. Personal técnico calificado con experiencia y análisis de calidad de granos Bodegas ubicadas en el crucero que poseen temperaturas que mantienen el producto de 5 a 6 meses. Alianzas estratégicas con productores en la zona norte del país que garantizan la disponibilidad del producto. Imagen, respaldo y nombre de la empresa más grande del grupo Bancentro. Terreno amplio y propio para la expansión en caso de que se construyan más bodegas. Zona con personal obrero y pocas empresas en la zona. Productos básicos fáciles de ubicar tanto en el mercado nacional como internacional. Cercanía de la capital para realizar gestiones administrativas. Insumos exentos de impuestos por ser de carácter agrícola. Reducción en los costos energéticos debido a implementación de medidas ambientales como laminas traslucidas, control de encendido y eficiencia de maquinas.	Incursión en nuevos mercados nacionales como lo son frijoles en bolsas 1,2 y 5 libras. Alianza con Delmor Nicaragua para la comercialización de frijoles molidos. Alianzas con empresas distribuidoras de productos masivos que comercialicen el producto en bolsas. Reducción de costos por mejoras en los procesos productivos (innovación en maquinaria). Captación de nuevos clientes en Estados Unidos. Capacitación de más personal en materia de calidad de granos.

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Lejanía de los centros de acopios y los productores. • Altos costos de transporte para trasladar el producto a planta. • Lejanía con las fronteras de salida. • No se cuenta con centros de acopios en las zonas productivas. • Poca experiencia en procedimientos de empaque. • Poco personal capacitado en materia de calidad de granos.	La competencia posee centros de acopios en las zonas de mayor producción. La competencia puede adquirir maquinaria mas reciente y por ende reducir sus costos de producción. La crisis financiera mundial puede reducir los pedidos realizados por los clientes La competencia conoce nuestros clientes y los contactos.

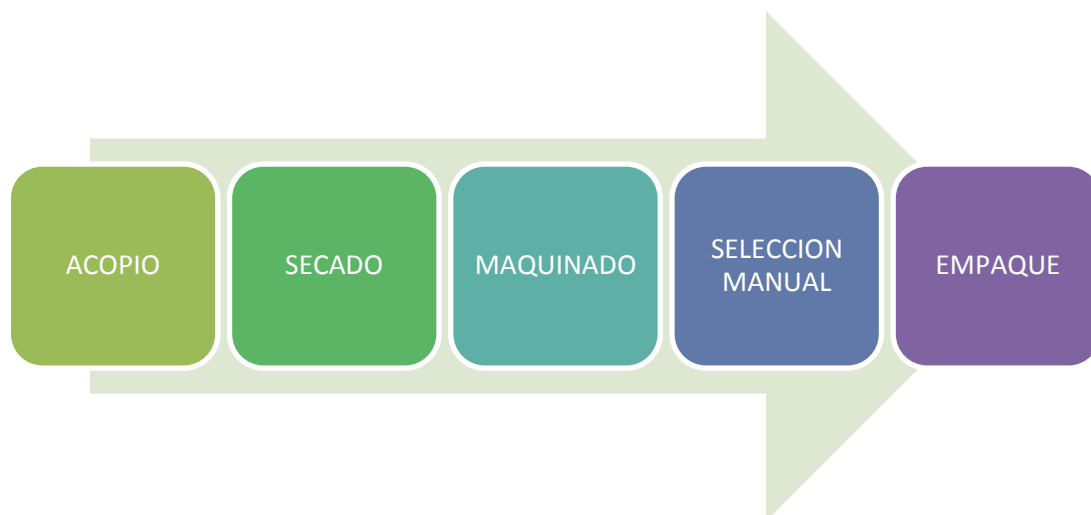
7.10 Políticas de producción

Agropecuaria La Frijolera con el fin de mejorar sus procesos productivos se guiará por las siguientes políticas:

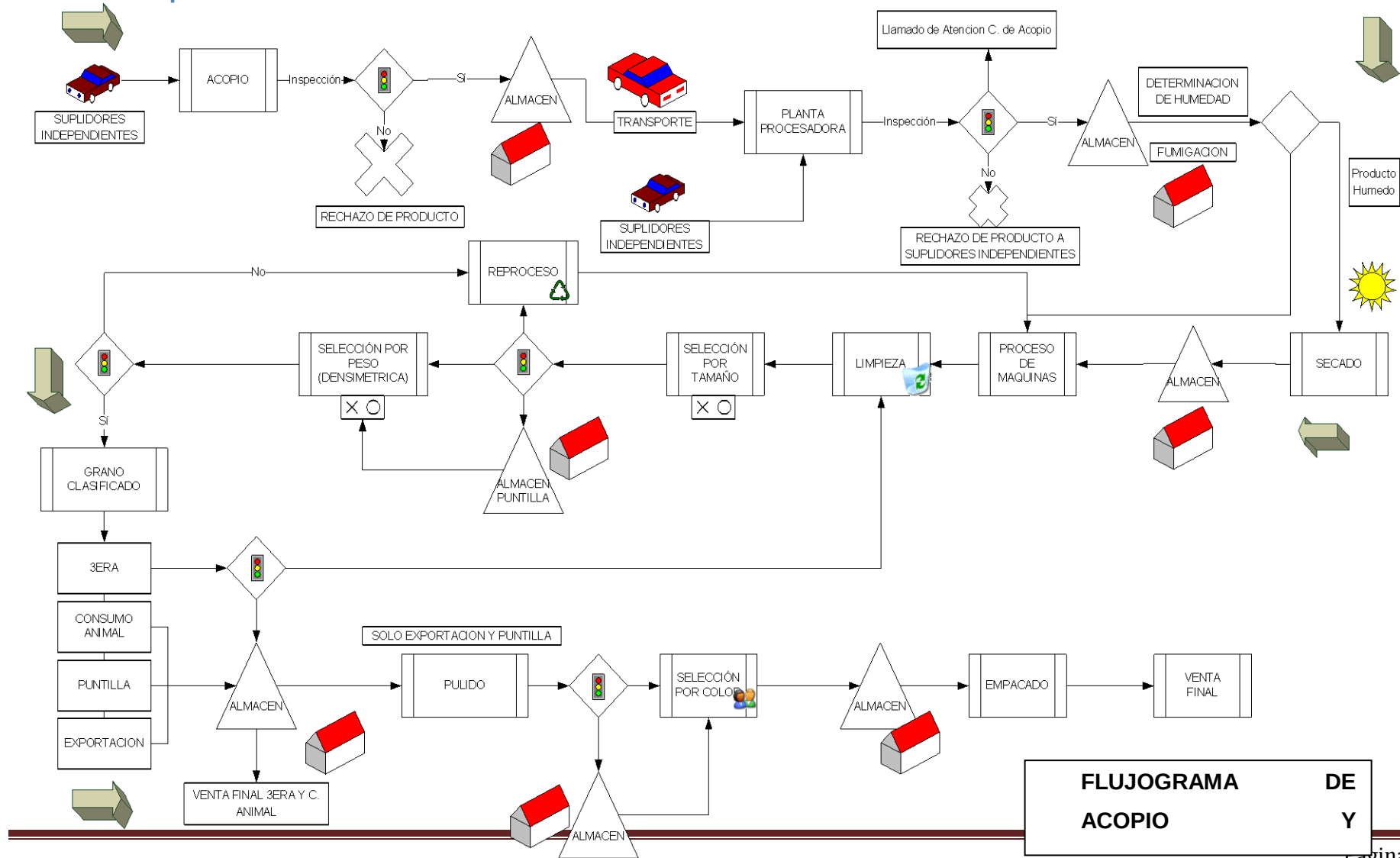
- Se procesarán pedidos de exportación en cantidades no menores a 440 quintales o su equivalente en Kilogramos 19,958.26 Kg.
- Se trabajará bajo la modalidad de trabajo en equipos.
- Se trabajará bajo la norma de inventario primero en entrar primero en salir.
- Todo producto que entre en las bodegas deberá ser tratado contra plagas sin importar su clasificación.
- Se recibirán lotes de productos de campo no menores a 300 quintales, salvo excepciones autorizadas por la gerencia general.
- Todo tipo de operación asociada al proceso productivo deberá ser normado y registrado.

7.11 Proceso y normas generales

El proceso previsto para asegurar la calidad del producto terminado para los clientes finales será la siguiente:



7.12 Proceso productivo



FLUJOGRAMA DE ACOPIO

DE Y

7.13 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE AGROPECUARIA LA FRIJOLERA

Se sugiera a Agropecuaria La Frijolera la implementación de una estructura funcional sencilla la cual irá evolucionando según el crecimiento de la empresa, a continuación se detalla la etapa de organización.



PROCESOS A GRANEL

7.13.1 AREA DE DIRECCION

Cliente Interno: Producción, Ventas, Administración, Mercadeo y Legal

Cliente externo: Clientes finales para ventas internacionales y nacionales.

Retribución: % de utilidad mensual.

Contenido:

- Elaborar y dar seguimiento al plan estratégico de la empresa.
- Garantizar que todo el personal a su cargo elabore las metas anuales de sus cargos, en correspondencia con el plan estratégico de la empresa.
- Realizar las evaluaciones de desempeño y cumplimiento de metas del personal.

- Analizar las estadísticas de todas las etapas del proceso así como los resultados en base al plan estratégico de la empresa.

7.13.2 AREA DE PRODUCCION

Cliente Interno: Ventas, administración y dirección.

Cliente externo: Clientes finales para ventas internacionales y nacionales.

Retribución: Pago por volúmenes de producción.

Contenido:

- Administración del inventario de granos de la planta en todas sus etapas, llevando un estricto control de las entradas, salidas y movimientos internos de los productos.
- Garantizar el control y registro de los parámetros de calidad del producto a lo largo del proceso, y analizar su comportamiento para la toma de acciones que aseguren la obtención de un producto de calidad.
- Registro, control y análisis de los rendimientos de producción en las diferentes etapas de proceso.
- Informar y emitir reportes de los inventarios de los productos que se tienen, por producto, variedad, estado de proceso, ubicación, etc.
- Supervisar y coordinar las actividades de compras de los insumos necesarios para la operación de la planta.
- Coordinar el traspaso de información contable con el departamento de Contabilidad, según se requiera por el mismo. Dar seguimiento a los indicadores y resultados de registros contables de la planta, para su análisis y toma de decisiones.
- Supervisar el comportamiento de los Centros de Acopio, su disponibilidad de materia prima y la rotación de productos, con el fin de garantizar un suministro adecuado de materia prima que permita el cumplimiento de la demanda de producto procesado.
- Realizar análisis estadísticos de los resultados de las muestras de calidad, con el fin de generar información para la toma de decisiones. Algunas de las herramientas pueden ser las gráficas de control, diagrama de Pareto, entre otros, según la necesidad de análisis de los datos.

- Planificar la producción en base a los requerimientos de la demanda y planes de venta, estableciendo el tiempo necesario y las necesidades de personal para el cumplimiento de las metas (planes anuales, mensuales, semanales y diarios).
- Garantizar los rendimientos óptimos del proceso y la calidad deseada del producto.
- Llevar estadística sobre rendimientos de granos y elabora informe semanal y mensual sobre dichos rendimientos en cada uno de los procesos.
- Realizar ajuste al fin de mes, de las pérdidas en los diferentes procesos.
- Evaluar los resultados de la producción para su mejora continua.
- Garantizar la calidad solicitada en cada una de las etapas del proceso, valiéndose para estos de la información de Control de Calidad
- Coordinar el proceso de secado de la materia prima.
- Garantizar que el producto sea descargado sin derrame, que incluya pérdidas del mismo.
- Organizar al personal de la cuadrilla para que el proceso se realice de una manera ágil y ordenada.
- Garantizar el peso exacto de los productos que ingresan, salen o se trasiegan.
- Garantizar que el proceso de estibado se realice de acuerdo a las normas establecidas.
- Garantizar que el producto que se está secando no se sobre seque, ni que se humedezca a consecuencia de brisas o lluvia.
- Organizar la limpieza de las bodegas después del proceso de estiba y en el área de selección manual.
- Informar de la presencia de insectos y otras plagas en las bodegas
- Revisar el equipo antes del inicio de las operaciones diarias.
- Organizar la limpieza del área de maquinado después de cada lote de proceso.
- Llenar el reporte de actividades realizadas por el personal a su cargo al final del día, en el cual se especifica la cantidad de quintales procesados y los quintales obtenidos por tipo de producto y pasarlo a su supervisor.

7.13.3 AREA DE ADMINISTRACION

Cliente Interno: Ventas y dirección.

Cliente externo: Clientes finales para ventas internacionales y nacionales.

Retribución: Salario fijo

Contenido:

- Llevar los registros del personal debidamente actualizados (expediente personal, permisos, ausencias, incapacidades, pagos de planillas, etc).
- Realizar los registros y trámites del personal ante el INSS.
- Elaboración de la planilla del personal operativo, en coordinación con el encargado del área correspondiente.
- Realizar pago semanal de personal pagado a destajo.
- Tramitar los pagos a la alcaldía y demás acreedores o proveedores con que cuenta la planta.
- Elaborar contratos de personal y sus adendums.
- Elaborar las facturas de venta, remisiones de salida y/o entradas de productos.
- Elaborar y tramitar las solicitudes de pagos a suplidores de materia prima, transportistas, materiales de empaque y a otros prestadores de bienes y servicios.
- Dar seguimiento para que los pagos se elaboren en tiempo y forma.
- Llevar registros contables propios de la empresa y elaborar los reportes correspondientes. Generar información de contabilidad de costos paralela a contabilidad general, como insumo para la toma de decisiones de la 4gerencia de planta.
- Elaborar las órdenes de compra de materiales y suministros, amparadas con solicitudes de las distintas dependencias de la planta.
- Garantizar la existencia en tiempo y forma de materiales de oficina, insumos de proceso y demás solicitudes realizadas por el personal.
- Es encargado de realizar las gestiones de compra de estos materiales y de su traslado a la ubicación de la planta. Estas actividades se realizan de forma independiente de las oficinas de Managua.
- Elaborar las solicitudes de papelerías útiles de oficina y distribución de las mismas.

- Realizar los depósitos bancarios de las ventas de contado.
- Elaborar el catálogo contable y mantenimiento del mismo. Descripción del uso del plan de cuentas.
- Informar al personal contable de la oficina central los resultados de la contabilidad de la Planta.
- Administrar el uso adecuado y razonable de los materiales e insumos de oficina, con el fin de garantizar el control de los gastos.
- Hacer los depósitos bancarios de las ventas de contado
- Responsable de caja chica.
- Llevar los registros del inventario de productos de la planta y los centros de acopio.
- Participar el levantamiento físico de los inventarios de productos e insumos, tanto de la planta como de los centros de acopio, cuando esto sea pertinente.
- Apoyar en la elaboración del presupuesto anual, sus revisiones y el seguimiento presupuestario.

7.13.4 AREA DE VENTAS

Cliente Interno: Dirección y Producción.

Cliente externo: Clientes finales para ventas internacionales y nacionales.

Retribución: Salario base por producción + comisión de ventas

Contenido:

- Garantizar las metas anuales de ventas en correspondencia con el plan estratégico de la empresa.
- Coordinar con producción el procesamiento de materia prima según especificaciones sugeridas por el cliente.
- Dar seguimiento al traslado de productos al exterior en materia de exportación.
- Dar seguimiento al pago en tiempo y forma de las facturas de los clientes
- Coordinación logística para el transporte de la materia prima hasta la planta de proceso.
- Dar seguimiento a los indicadores de satisfacción con el cliente final y transmitirlos a toda la empresa.

7.13.5 AREA LEGAL

Cliente Interno: Dirección

Cliente externo: Clientes finales para ventas internacionales y nacionales.

Retribución: Salario fijo

Contenido:

- Legalizar los convenios establecidos con las cooperativas de productores y pequeños productores.
- Apoyar en materia de tecnificación y financiamiento a los productores proveedores de la empresa
- Garantizar el cumplimiento de las leyes fiscales y comerciales de la empresa con el estado.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales de la empresa con sus empleados.
- Realizar el seguimiento de cobro con las carteras de clientes e interponer procesos legales si se requiere para la cancelación de facturas vencidas.

A continuación se presenta un cuadro de programación de actividades que facilitará la coordinación de las funciones anteriormente mencionadas por área con el objetivo de alcanzar las metas del plan estratégico.

7.14 Programación de actividades de producción.

Plan operativo de la Dirección/ unidad:	Procesamiento y maquilado de frijoles.				
Periodo del plan:	Cosechas Primera- Postrera- Apante				
Responsable o coordinador general del plan:	Jefe de Planta				
Plan autorizado:	Gerente General				
Lineamientos:	Acopiar y procesar el 3% de la producción total de frijoles con un rendimiento mayor o igual al 90% y llevarlo a un 97% de calidad final para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes				
Actividades	Indicadores de las actividades	Tareas	Indicador de la Tarea	Responsables	Fechas de culminación
ACOPIO	Cantidad de materia prima recepcionada con calidad superior al 90% de rendimiento	Análisis de carga	10 min	Analista de calidad	DIARIO
		Reporte de análisis de carga	Producto de campo con rendimiento mayor de 90% de granos buenos	Analista de calidad	DIARIO
		Descarga, pesado de camión y estibado de carga	40 min	Supervisor de planta / Equipo de movimientos	DIARIO
		Reporte de pesado de carga	3 min	Supervisor de planta	DIARIO
		Remisión de entrada de producto	5 min	Asistente administrativo	DIARIO
PROCESO DE MAQUINAS	Cantidad de materia prima procesada con un rendimiento igual o mayor al 95%	Selección de lote a procesar	Primero en entrar primero en salir	Supervisor de planta	DIARIO
		responsable de equipo de máquinas	Todos los lotes deben tener tarjeta de kardex	Supervisor de planta	DIARIO
		Traslado de lote a máquinas	20 min	Equipo de movimientos	DIARIO
		por prelimpiadora	80 quintales por hora	Equipo de máquinas	DIARIO
		Extracción de quintales de broza y materia extraña final	1% del total de quintales del lote	Equipo de máquinas	DIARIO
		máquina clasificadora por	60 quintales por hora	Equipo de máquinas	DIARIO
		Supervisión de puntilla rescatada		Encargado de equipo de máquinas	DIARIO

Plan operativo de la Dirección/ unidad:	Procesamiento y maquilado de frijoles.				
Periodo del plan:	Cosechas Primera- Postrera- Apante				
Responsable o coordinador general del plan:	Jefe de Planta				
Plan autorizado:	Gerente General				
Lineamientos:	Acopiar y procesar el 3% de la producción total de frijoles con un rendimiento mayor o igual al 90% y llevarlo a un 97% de calidad final para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes				
Actividades	Indicadores de las actividades	Tareas	Indicador de la Tarea	Responsables	Fechas de culminación
PROCESO DE MAQUINAS	Cantidad de materia prima procesada con un rendimiento igual o mayor al 95%	Extracción de piedras, grano vano y deshidratado	0.2% del total de quintales del lote	Equipo de máquinas	DIARIO
		Extracción de frijol puntilla de descarte	0.4% del total de quintales del lote	Equipo de máquinas	DIARIO
		Procesamiento de lote de frijol en maquina densimétrica	50 quintales por hora	Equipo de máquinas	DIARIO
		Supervisión de calidad de		Analista de calidad	DIARIO
		Extracción de subproducto	3% del total de quintales del lote	Equipo de máquinas	DIARIO
		Extracción de frijol de primera	95% del total de quintales del lote	Equipo de máquinas	DIARIO
		Procesamiento de lote de frijol en pulidores	40 quintales por hora	Equipo de máquinas	DIARIO
		Supervisión de calidad de grano pulido		Analista de calidad	DIARIO
		Análisis de grano quebrado	0.2% del total de quintales de frijol de primera obtenido	Analista de calidad	DIARIO
SELECCIÓN MANUAL	Cantidad de frijol seleccionado manualmente con un rendimiento superior al 95% y una calidad final del 97%	Selección de lote a procesar por selección manual	Según prioridad de pedidos órdenes de compra emitidas por ventas	Analista de calidad	DIARIO
		Entrega de tarjeta de kardex a responsable de selección	Todos los lotes deben tener tarjeta de kardex	Supervisor de planta	DIARIO
		Análisis de calidad de lote	Calidad de grano bueno > 94%	Analista de calidad	DIARIO
		Fijación de precios	Ver tabla de precios	Jefe de planta	DIARIO

Plan operativo de la Direccion/ unidad:	Procesamiento y maquilado de frijoles.				
Periodo del plan:	Cosechas Primera- Postrera- Apante				
Responsable o coordinador general del plan:	Jefe de Planta				
Plan autorizado:	Gerente General				
Lineamientos:	Acopiar y procesar el 3% de la producción total de frijoles con un rendimiento mayor o igual al 90% y llevarlo a un 97% de calidad final para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes				
Actividades	Indicadores de las actividades	Tareas	Indicador de la Tarea	Responsables	Fechas de culminación
SELECCIÓN MANUAL	Cantidad de frijol seleccionado manualmente con un rendimiento superior al 95% y una calidad final del 97%	Revisión de tolvas de selección manual	Tolvas limpias sin materias extrañas o producto de otra variedad	Encargado de equipo de movimientos	DIARIO
		Llenado de tolvas de selección	30 quintales como máximo por tolva	Equipo de movimientos	DIARIO
		Distribución de producto total en tolvas	El producto se debe observar uniforme en la tolva	Equipo de máquinas	DIARIO
		Selección de frijol manualmente	3 quintales promedio por seleccionadora	Seleccionadoras manuales	DIARIO
		Supervisión de calidad de producto	Producto con calidad >97% de grano sin daño y contraste	Encargado de selección manual	DIARIO
		Revisión aleatoria en zaranda semáforo	Cada 4 quintales pesados o según criterio de encargada de selección manual	Encargado de mantenimiento	DIARIO
		Empaque y pesado de frijol de exportación	Peso 100.1 lbs Saco blanco de primera	Equipo de máquinas	DIARIO

unidad:	Procesamiento y maquilado de frijoles.				
Periodo del plan:	Cosechas Primera- Postrera- Apante				
general del plan:	Jefe de Planta				
Plan autorizado:	Gerente General				
Lineamientos:	Acopiar y procesar el 3% de la producción total de frijoles con un rendimiento mayor o igual al 90% y llevarlo a un 97% de calidad final para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes				
Actividades	Indicadores de las actividades	Tareas	Indicador de la Tarea	Responsables	Fechas de culminación
PREPARACION DE PLANTA	Disponibilidad de todo lo necesario para realizar operaciones en planta.	Determinación de cantidad de polines a utilizar	Disponibilidad de: 200 polines apante 120 polines en postrera 120 polines en primera	Jefe de planta	1/9/9 Pri 1/11/9 Post 1/3/9 Apan
		Contacto con proveedores y solicitud de proformas		Jefe de planta/ Asistente administrativo	3/9/9 Pri 3/11/9 Post 3/3/9 Apan
		Evaluación de proformas		Jefe de planta/ Gerente Financiero	5/9/9 Pri 5/11/9 Post 5/3/9 Apan
		Elaboración de orden de compra		Asistente administrativo	7/9/9 Pri 7/11/9 Post 7/3/9 Apan
		Recepción de polines en planta		Encargado de bodegas	8/9/9 Pri 8/11/9 Post 8/3/9 Apan

unidad:	Procesamiento y maquilado de frijoles.				
Periodo del plan:	Cosechas Primera- Postrera- Apante				
Responsable o coordinador general del plan:	Jefe de Planta				
Plan autorizado:	Gerente General				
Lineamientos:	Acopiar y procesar el 3% de la producción total de frijoles con un rendimiento mayor o igual al 90% y llevarlo a un 97% de calidad final para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes				
Actividades	Indicadores de las actividades	Tareas	Indicador de la Tarea	Responsables	Fechas de culminación
PREPARACION DE PLANTA	Disponibilidad de todo lo necesario para realizar operaciones en planta.	Verificación de certificado de calibración vigente	Disponibilidad de certificado de calibración 5 días antes de iniciar cosecha	Asistente administrativo	1/9/9 Pri 1/11/9 Post 1/3/9 Apan
		Llamado y programación de calibrado con empresa de básculas		Asistente administrativo	1/9/9 Pri 1/11/9 Post 1/3/9 Apan
		Supervisión de calibración		Supervisor de planta	3/9/9 Pri 3/11/9 Post 3/3/9 Apan
		Recibido de básculas		Supervisor de planta	3/9/9 Pri 3/11/9 Post 3/3/9 Apan
		Recepción de certificado		Jefe de Planta	3/9/9 Pri 3/11/9 Post 3/3/9 Apan
		Determinación de cantidad de fajones, tapones, mascarillas a comprar	Todo el personal debe contar con equipo de seguridad industrial al momento de iniciar operaciones	Jefe de Planta	1/9/9 Pri 1/11/9 Post 1/3/9 Apan
		Contacto con proveedores y solicitud de proformas		Jefe de planta/ Asistente administrativo	1/9/9 Pri 1/11/9 Post 1/3/9 Apan
		Evaluación de proformas		Jefe de planta/ Gerente Financiero	3/9/9 Pri 3/11/9 Post 3/3/9 Apan
		Elaboración de orden de compra		Asistente administrativo	5/9/9 Pri 5/11/9 Post 5/3/9 Apan
		Recepción de equipo de seguridad industrial		Encargado de bodegas	7/9/9 Pri 7/11/9 Post 7/3/9 Apan

unidad:	Procesamiento y maquilado de frijoles.				
Periodo del plan:	Cosechas Primera- Postrera- Apante				
Responsable o coordinador general del plan:	Jefe de Planta				
Plan autorizado:	Gerente General				
Lineamientos:	Acopiar y procesar el 3% de la producción total de frijoles con un rendimiento mayor o igual al 90% y llevarlo a un 97% de calidad final para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes				
Actividades	las actividades	Tareas	Tarea	Responsables	culminación
PREPARACION DE PLANTA	Disponibilidad de todo lo necesario para realizar operaciones en planta.	Determinación de cantidad de sacos, conos de hilos, agujas de costurar a utilizar	Disponibilidad mínima de: -2,000 sacos blancos de primera - 10 libras de hilo - 5 agujas para costuradoras	Jefe de planta	1/9/9 Pri 1/11/9 Post 1/3/9 Apan
		Contacto con proveedores y solicitud de proformas		Jefe de planta/ Asistente administrativo	1/9/9 Pri 1/11/9 Post 1/3/9 Apan
		Evaluación de proformas		Jefe de planta	3/9/9 Pri 3/11/9 Post 3/3/9 Apan
		Elaboración de orden de compra		Asistente administrativo	5/9/9 Pri 5/11/9 Post 5/3/9 Apan
		Recepción de insumos		Encargado de bodegas	7/9/9 Pri 7/11/9 Post 7/3/9 Apan

7.15 Motivación para mejora de la productividad

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador de Agropecuaria La Frijolera se procederá con las siguientes medidas:

1. Formar grupos de trabajo naturales: La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido. Los grupos de trabajo que se formaran serán de Movimientos compuesto por 8 personas, Maquinas compuesto por 5 personas y Selección Manual compuesto por 72 personas, el tipo de pago será realizado a todo el equipo el cual estará relacionado al volumen de producción que realicen en cada jornada laboral, y a su vez será dividido entre el número de personas que contenga el equipo, la división y el cálculo se hará diariamente para garantizar el pago equitativo entre el número de personas que laboren ese día. Se pagara un bono como incentivo monetario correspondiente a la producción de media jornada laboral promedio de la semana laborada siempre y cuando se sobrepase la meta semanal fijada según la programación. La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable.

2. Combinar las tareas: Los coordinadores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunirlos nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Dentro de cada equipo de trabajo se rotaran las funciones con el fin de que cada miembro conozca integralmente el proceso y de esta forma garantizar que el proceso siempre tendrá continuidad sin importar la falta de uno de sus miembros.

3. Establecer responsabilidad hacia el cliente: El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los coordinadores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por lo que se facilitará la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes internos sobre la calidad del producto en la que participa, el equipo de movimientos será evaluado por el equipo de máquinas, a su vez el equipo de máquinas será evaluado por el equipo de selección manual, y finalmente el equipo de selección manual será evaluado por el cliente final. Debido a que se invita constantemente a los clientes finales a visitar la planta de producción se integrarán a los coordinadores de cada equipo para que escuchen las apreciaciones de los clientes acerca del producto que reciben de igual manera se personalizará un poco más la relación entre cliente y empresa. Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. Ampliar los puestos verticalmente: La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Razón por la cual se fomentará que el trabajador programe su trabajo y resuelva sus problemas.

5. Abrir canales de retroalimentación: Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Es por esta razón que se formaran mesas de reuniones en las que se evaluarán semanalmente los resultados, recibiendo críticas constructivas y de mejora de parte de los miembros de otros equipos, así como de los miembros del mismo equipo.

6. Mejora de las condiciones higiénicas y laborales: Se implementará la instalación de lockers para guardar la ropa, alimentos y pertenencias personales por equipo de trabajo, a su vez se mejorará la limpieza de la planta con el fin de brindar un ambiente agradable para laborar, para el área de selección manual se pondrán esponjas en las sillas que brinden mayor comodidad a las seleccionadoras. Se mantendrán los baños en condiciones impecables y se surtirá de jabón, papel higiénico y secador de manos con el fin de garantizar mejores condiciones salubres.

7.16 PLAN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Después de realizar los diagnósticos a la situación financiera y fiscal de la empresa se sugieren a fin de mejorar su funcionamiento actual implementar el siguiente plan de estrategias que detallamos a continuación:

7.16.1 ESTRATEGIA 1

Evitar el vencimiento de obligaciones financieras u otras que generen multas.

Objetivo

Reducir a C\$0.00 el pago de multas por retrasos u omisión al fisco u otra institución.

Acciones a tomar

Elaborar un calendario de pago de las obligaciones correspondientes al pago de impuestos tributarios con la DGI.

Realizar una programación de pago de las cuentas u obligaciones que generen multas o sanciones por mora antes de su vencimiento.

Pagar las obligaciones de IVA, IR (Anticipos y declaración anual) u otro impuesto al que se estuviere con el fisco en las fechas programadas por el mismo.

Inversiones necesarias

No se debe incurrir en costos significativos para llevar a cabo esta estrategia.

Plazos de cumplimiento

Esta estrategia puede ser implementada inmediatamente debido a que no requiere costo sino de la supervisión y programación de los pagos.

Cuentas a afectar específicamente

Las cuentas que se protegerían en este caso sería la utilidad de la empresa debido a que esta es afectada directamente en caso de incurrir en multas no necesarias.

Nombrar los responsables de la estrategia

Los responsables de dar seguimiento a esta estrategia son:

Gerente Financiero (Supervisión de pagos y declaraciones)

Contador General (Elaboración de calendario de pagos y declaraciones)

Cuantificación y seguimiento de la estrategia

Con el fin de controlar la estrategia de una manera cuantificable, se debe supervisar en los cierres de mes que la cuenta multas y sanciones por pagar no presente montos a pagar, y de ser así tomar medidas con los responsables.

Los resultados deben ser evaluados mensualmente por el gerente financiero.

7.16.2 ESTRATEGIA 2

Aprovechar el descuento originado por el pago anticipado de obligaciones con la municipalidad.

Objetivos

Reducir en un 10% el pago de impuestos originados por el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).

Acciones a tomar

Pagar antes de que finalice el mes de Marzo de cada año los impuestos correspondientes al pago de impuestos por los terrenos y edificios propiedades de la empresa en cada municipio con el fin de aprovechar el descuento que dan las municipalidades por el pago anticipado es este impuesto.

Costos y Gastos

Se debe desembolsar la cantidad correspondiente al 1% del valor catastral de los bienes inmuebles de la empresa en cada municipio.

Plazos de cumplimiento

Con el fin de aprovechar este descuento, el pago se debe realizar antes de que finalice el mes de Marzo. El pago de este impuesto es anual.

Cuentas a afectar específicamente

Las cuentas que afecta son las de Pago de impuestos municipales, y por ende la reducción de la misma incrementa el margen de utilidad neta.

Responsables de la estrategia

Los responsables de dar seguimiento a esta estrategia son:

Gerente General (Autorización de pagos anticipados)

Contador General (Elaboración y cancelación de pagos anticipados)

Cuantificación y seguimiento de la estrategia

Esta estrategia es cuantificable midiendo la reducción del gasto correspondiente a esta cuenta, el seguimiento de esta estrategia es anual ya que los pagos se deben realizar todos los meses de Marzo.

7.16.3 ESTRATEGIA 3

Conseguir beneficios tributarios debido al giro exportador del negocio.

Objetivos

Exonerar el 15% correspondiente al impuesto (IVA) sobre las compras de insumos utilizados en la producción

Reducir los impuestos del IR anual en un 1.5% del valor FOB de las exportaciones.

Acciones a tomar

Debido a que Agropecuaria La Frijolera tiene como fin principal la exportación de bienes agropecuarios, goza del beneficio que otorga el Centro Nacional de Exportaciones (CNPE) con el fin de incentivar a las empresas de este giro, por lo que es necesario inscribirse en las oficinas del MIFIC, los requerimientos que pide son copias de la documentación legal de la empresa y llenar semestralmente un formulario que se encuentra en la WEB donde se declaran las exportaciones realizadas y la compra y uso de insumos, posteriormente ellos emiten una carta que se entrega a la DGI, la cual otorga la exoneración a la empresa.

Según la ley de Equidad Fiscal en el artículo 102, se establece un crédito tributario del 1.5 por ciento del valor FOB de las exportaciones para incentivar a los exportadores de bienes de origen nicaragüense y a los productores o fabricantes de esos bienes exportados. Este beneficio será acreditado al IR anual de la exportación.; por lo que en la declaración anual y de anticipos se debe tomar en cuenta este beneficio para reducir el pago del IR anual.

Costos y Gastos

Los costos que esta estrategia genera corresponden a compra de formatos y afiliación anual al centro nacional de exportaciones.

El 1.5% de crédito tributario no incurre en ningún costo ya que es acreditado por la ley.

Plazos de cumplimiento

Los periodos en que el CNPE otorga estos permisos se dan a inicio de año, realizando una planeación anual de operaciones durante el mes de Febrero, no obstante la inscripción y las gestiones se pueden realizar en todo el año, la carta de exoneración es válida únicamente en el año en que se realizó la inscripción por lo que es conveniente hacerlo a inicios de año para aprovechar el beneficio.

En cuanto a las declaraciones del IR, se debe aprovechar este incentivo inmediatamente con el fin de reducir los gastos tributarios.

Cuentas a afectar específicamente

El IVA es un impuesto que afecta el costo de las compras correspondiente a los insumos agropecuarios, razón por la cual reduciría en un 15% el desembolso de efectivo para la compra de estos insumos incrementando la liquidez de la empresa al reducir los montos de la cuentas por pagar y por ende la utilidad neta (VER ANEXO 12).

El pago de impuestos del IR , se reduciría en 1.5% con respecto al valor FOB de las ventas de exportación (VER ANEXO 12).

Responsables de la estrategia

Los encargados de estas gestiones serian:

Gerente Financiero (Realizar gestiones de inscripciones en el MIFIC)

Contador General (Llenado y declaración semestral de operaciones)

Cuantificación y seguimiento de la estrategia

Esta estrategia reduce en un 15% los costos de los insumos de producción, por lo que se debe solicitar la carta de exoneración mensualmente según el periodo de vencimiento que otorgue la administración de renta, es importante mencionar que la materia prima ya está exenta de estos impuestos

por ser un bien exento según el Artículo 52 inciso 4 de la ley de equidad Fiscal, en donde textualmente menciona que los frijoles son enajenaciones exentas.

7.16.4 ESTRATEGIA 4

Reducir costos de producción en operaciones de maquilado de frijoles.

Objetivos

Reducir en al menos un 30% los costos relacionados con transporte de producto de los centros de acopio a la planta de procesamiento.

Reducir en un 10% los costos de producción con la eliminación del proceso de secado de granos.

Reducir en un 15% los costos de maquilado correspondiente a los procesos de pre limpieza, clasificación por tamaño y clasificación por peso.

Acciones a tomar

Actualmente con el incremento de los precios en el frijol han surgido pequeñas plantas maquiladoras de frijol las cuales ofertan su servicios a un costo ligeramente menor correspondiente a un 12% de los costos actuales en las plantas propias(VER ANEXO 2), a esto habría que sumarle que por su ubicación en la región norte del país los costos de transportar el producto dentro de la misma zona reduce los costos de transporte en un 50% , si bien es cierto se corre el riesgo de no cumplir con los parámetros de calidad, esto se puede solucionar enviando a los actuales analistas de calidad de la empresa quienes devengan un salario fijo a estas plantas con el fin de que garanticen el cumplimiento de los estándares exigidos, de igual manera la certificación es asegurada por BAGSA a quien por norma se solicita el análisis previo y el certificado antes de mandar cualquier contenedor al exterior.

Sin embargo las operaciones en plantas propias no deben desaparecer debido a que proyectan una imagen positiva de la empresa ante las visitas de los clientes, por lo que los proveedores que surten esta planta deben

incrementar su participación de las zonas de occidente y centrar los proveedores del norte en la zona de las plantas subcontratadas, esta estrategia surge debido a que se han detectado la aparición de productores en los departamentos de León y Chinandega gracias al apoyo de la cuenta reto del milenio, y se ha empezado a hacer contacto con los mismos observando por los analistas que poseen una calidad de grano muy buena.

Se debe negociar con los proveedores de Estelí y Matagalpa para el caso de la planta de El Crucero, precios puestos en planta, ya que anteriormente se observó que se reducen los costos de transporte si los proveedores brindan sus propios camiones o negocian directamente con proveedores de transporte, se proyecta una reducción de un 6% de los costos por asumir ellos el transporte y no la empresa (VER ANEXO 2).

Otro efecto positivo que ocasionaría la subcontratación de plantas sería el de incremento de la capacidad de oferta, ya que actualmente no se crece en pedidos por falta de capacidad.

Aunque en menor proporción se debe optar a la compra de producto semiprocesado únicamente para procesos de pulido y selección manual reduciendo los costos de maquinado en un 10%(VER ANEXO 12), esto podría aplicarse a una compra del 15% de las compras totales con el fin de acelerar los procesos de maquilado completo(VER ANEXO 2), pero esto debe mantener un perfil conservador debido a que los costos de traslado podrían incrementarse ante las variantes del precio mundial del petróleo, los proveedores de estos productos se encuentran en el departamento de Managua pero por su capacidad de negociación se deben manejar con sumo cuidado ya que con facilidad incrementan los precios.

Para finalizar las acciones se debe comprar únicamente producto seco menor a los 16.5% de humedad, con el fin de reducir los tiempos de procesamiento y los costos que esto implica(VER ANEXO 12), es importante mencionar que esta estrategia no puede llevarse a cabo en la época de primera

debido a que es época de invierno, sin embargo se puede aplicar en las épocas de postrera y apante las cuales abarcan la mayor parte del año productivo, se presume una reducción en un 10% de los costos de maquinado.

Costos y Gastos

Estas estrategias no implican gastos sino un cambio en la modalidad de trabajo, además de una mejor negociación por parte de los encargados de compra, los costos correspondientes a viáticos para los supervisores de calidad son compensados por el pago de horas extras actuales en planta por falta de capacidad productiva que obligan a extender las jornadas para poder cumplir con los pedidos.

Se puede incentivar monetariamente a los compradores por conseguir nuevos proveedores en las zonas de occidente siempre y cuando garanticen la calidad requerida siendo este incentivo menor al ahorro generado por la reducción en los costos de transporte.

Plazos de cumplimiento

Estos cambios en la modalidad de trabajo requiere una previa negociación con las plantas subcontratadas, y la elaboración y autorización de contratos con las mismas, además del sondeo por corredores de granos en las zonas de occidente que aseguren la producción de los productores antes de que esta se coseche, por lo que se estima un plazo no menor a los 2 meses, si estas negociaciones inician en medio de la temporada de apante se estima un tiempo no menor a los 5 meses por el largo periodo de la cosecha.

Cuentas a afectar específicamente

Las cuentas que se afectarían directamente serían los costos de producción ya que implican reducción de los mismos, y por ende incremento en la utilidad neta.

Responsables de la estrategia

- Gerente General (Supervisión semanal de avance global)

- Gerente Compras (Negociación de precios y búsqueda de nuevos proveedores)
- Gerente Ventas (Negociación con plantas subcontractadas)
- Gerente Financiero (Desembolso de efectivo y seguimiento de reducción de costos)
- Supervisores de calidad (Aseguramiento de estándares de calidad de los productos)

Cuantificación y seguimiento de la estrategia

En base a las estrategias tomadas en cuenta se debe dar un seguimiento por parte del gerente financiero de las reducciones en los costos de producción en comparación con los históricos acumulados por temporadas.

Es importante que se de seguimiento a las reducciones en transporte, maquilado y subcontractación, para esto se puede apoyar en el actual sistema estadístico con el fin de agilizar el procesamiento de datos con esta herramienta la cual se puede apoyar con el actual sistema contable para fortalecer la estructura de costos.

7.16.5 ESTRATEGIA 5

Optimizar el proceso de compra de insumos locales.

Objetivos

Reducir en un 3% los costos mensuales por compra y almacenamiento de insumos de producción con empresas locales

Acciones a tomar

Identificar las empresas que poseen una producción constante de los insumos agropecuarios a fin de garantizar el pedido en cantidades y tiempo con el método “Justo a tiempo”, actualmente los proveedores de bolsas, sacos e hilos a nivel nacional han demostrado una alta capacidad de cumplimiento y responsabilidad por lo que se podría iniciar con las compras programadas de estos, según la oferta de pedidos a cumplir, de igual forma programar las

compras el mismo día con el fin de hacer uso de los recursos de la empresa para retirarlos en las empresas y hacer un solo viaje que reduzca los costos de transporte.

Costos y Gastos

La buena planificación de los pedidos a cumplir conforme a la capacidad de las plantas garantizará el ahorro de los costos de producción en un 3%(VER ANEXO 2), sin embargo sino se planifican bien las compras los costos de transporte individuales por la falta de algún insumo incrementaran los costos innecesariamente.

Plazos de cumplimiento

Con respecto a los proveedores de sacos, hilos y bolsas se puede iniciar inmediatamente las compras justo a tiempo debido a su constante producción y disponibilidad, para el caso de los demás proveedores es conveniente hacer un comunicado de la nueva forma de trabajo de la empresa a fin de obtener información de la anticipación necesaria para realizar los pedidos y garantizar el inicio de este sistema con ellos, se sugiere un periodo de evaluación con estos proveedores de 6 meses.

Cuentas a afectar específicamente

Ante la optimización de las compras se espera una reducción del 3% en las cuentas por pagar mensuales.

Responsables de la estrategia

Gerente de compras (Pedidos justo a tiempo)

Gerente Financiero (Supervisión de reducción mensual en cuentas por pagar)

Cuantificación y seguimiento de la estrategia

La cuantificación de esta estrategia se da mensualmente en la reducción de las cuentas por pagar contra los históricos de la empresa en proporción con los incrementos ocasionados por la inflación de los precios de los insumos.

7.16.6 ESTRATEGIA 6

Incrementar la participación en actividades en la bolsa agropecuaria.

Objetivos

Incrementar los ingresos por comisiones de transacciones en la bolsa en un 30% anual.

Acciones a tomar

Incentivar a los brókeres de la empresa a incrementar su participación en transacciones de la bolsa agropecuaria, a través de un incremento en un 0.5% de sus ganancias por comisiones.

Costos y Gastos

El efecto que ocasiona esta estrategia corresponde a un incremento en un 30% de los ingresos en las operaciones de Ingresos por otros Servicios (VER ANEXO 12).

Plazos de cumplimiento

La meta de cumplimiento debe ser anual, no obstante se debe dar seguimiento mensual del avance de las mismas.

Cuentas a afectar específicamente

La cuenta que afectarían serían ingresos y gastos de ventas, ambos se verían incrementados aunque la proporción de los gastos es compensada por el incremento en las ventas.

Responsables de la estrategia

Gerente General (Seguimiento semanal de indicadores de ventas por comisiones)

Gerente Financiero (Seguimiento de incremento en ventas por comisiones)

Cuantificación y seguimiento de la estrategia

Esta estrategia es cuantificable en los incrementos de los ingresos por comisiones y de los incrementos en el pago de comisiones.

7.16.7 ESTRATEGIA 7

Incremento en la participación de mercado nacional

Objetivos

Incrementar la participación de las ventas nacionales con marca “El Criollo” en 2 contenedores mensuales.

Acciones a tomar

Se identificó que Agropecuaria La Frijolera posee una marca registrada llamada “El Criollo” sin embargo no se utiliza actualmente para la comercialización masiva, de igual manera se cuentan con bolsas con presentaciones de 5 lbs, 2 lbs y 1 lbs en la bodega de insumos que no están siendo utilizadas es decir es inventario ocioso en el que se incurrió en costos anteriormente, razón por la que se sugiere hacer convenios con empresas distribuidoras de productos de consumo masivo y montarse sobre su estructura de distribución para comercializar el producto a nivel nacional, haciendo una comparación con los productos ofertados en el mercado por la competencia se puede empaquetar la variedad de primera de tercera la cual no genera un alto costo por ser un subproducto y aun así estar por encima de la calidad ofertada en el mercado asegurando una mejor presentación y calidad al mismo precio de mercado.

Esta estrategia incrementaría los ingresos de la empresa y la rotación de producto, así como ganaría imagen a nivel nacional, si bien es cierto es un producto de consumo básico la presencia en presentaciones pequeñas facilitaría su penetración en pulperías y sectores populares.

Además se debe contactar a la empresa Plásticos Modernos para la continuidad de la elaboración de bolsas según el crecimiento en la demanda en presentaciones de bobina que reducen los costos de empaque por ya contar con una máquina automática de empaque que reduce costos de mano de obra y tiempo de preparación, se menciona esta empresa ya que ellos tienen los clichés y las planchas de las bolsas ya elaborados anteriormente.

Costos y Gastos

Se debe incurrir en costos de empaque manual en la etapa inicial debido a que la presentación de las bolsas no permite empacarlas en la máquina automática, además en la elaboración de nuevas presentaciones de bolsas según demandas de mercado en bobinas que facilita el proceso de empaque y reduce costos de mano de obra.

Con la comercialización del subproducto primera de tercera, se puede incrementar razonablemente el precio de este, obteniendo mayores beneficios que vendiéndolo a granel.

Plazos de cumplimiento

El periodo de empaque manual permite el cumplimiento de 3 contenedores mensuales, y de proceso automático con bobinas de 6 contenedores mensuales, la elaboración de bolsas con impresión requiere de 21 días a un mes, razón por lo que la negociación con las empresas distribuidoras debe ser acorde con la capacidad de planta en los primeros meses, en este análisis no se incluyen políticas de marketing sin embargo es conveniente realizar una campaña a fin de afianzar la marca. Los resultados deben esperarse a los 2 meses de la primera venta.

Cuentas a afectar específicamente

Afectan directamente los ingresos y costos de producción.

Responsables de la estrategia

Gerente de ventas (Negociación con distribuidores)

Encargado de logística (Plan de marketing)

Gerente Financiero (Seguimiento de resultados de ventas)

Cuantificación y seguimiento de la estrategia

El seguimiento de las ventas y costos de esta actividad se debe realizar mensualmente por el gerente de ventas apoyado por el gerente financiero.

7.16.8 ESTRATEGIA 8

Garantizar la integridad de la información contable

Objetivos

Garantizar la integridad de la información contable de la empresa.

Acciones a tomar

El software con el que se cuenta actualmente no garantiza en los próximos meses el buen resguardo de los datos por tener sus bases de datos al límite de colapsar por el volumen histórico de información almacenado además de estar desfasado tecnológicamente, por lo que se sugiere la migración y compra de otro software contable que garantice una mejor estructura de datos tanto en los motores de base de datos como en la capacidad de almacenamiento y tiempo real de respuesta online, esta actividad es crítica debido a la situación actual del software, al momento del cambio de software tomar en cuenta en que empresas está trabajando actualmente que puedan recomendar el uso del mismo, así como consultar con especialistas de software acerca de la adquisición del que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.

Costos y Gastos

El costo de un software contable oscila entre los US\$10,000 y US\$15,000, con mantenimiento bajo garantía de un año, y asistencia técnica remota, esta inversión es alta pero mayor es el costo de perder la información histórica de la empresa, ya que es vital para la toma de decisiones gerenciales (VER ANEXO 2).

Plazos de cumplimiento

El software debe ser cotizado y evaluado inmediatamente.

Cuentas a afectar específicamente

Gastos Administrativos

Responsables de la estrategia

Gerente Financiero (Evaluación de nuevo software)

Contador General (Necesidad de requerimientos)

Encargado de informática y soporte (Evaluación técnica del software)

7.16.9 Análisis de Estrategias

Cuentas de Resultados/Años	1er Año	2do Año	3er Año
INGRESOS:			
Total Ingresos por Ventas:	2.9%	2.9%	2.9%
Costo de lo Vendido:	-4.3%	-4.3%	-3.0%
Utilidad Bruta:	5.5%	4.6%	4.3%
Gastos de Operación:			
Gastos Administrativos	17.9%	0.0%	0.0%
Gastos de Ventas	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos Financieros	0.0%	0.0%	0.0%
Otros Gastos			
Depreciaciones	0.0%	0.0%	0.0%
Sub-total Gastos de Operación	0.5%	0.0%	0.0%
Utilidad de Operación	11.7%	8.0%	7.6%
Otros Ingresos/Egresos			
Utilidad Neta antes de IR	11.7%	8.0%	7.6%
Impuesto sobre la Renta	-0.2%	-0.4%	-0.9%
Utilidad Neta	16.0%	11.2%	10.8%

Después de evaluadas las estrategias (ver anexos 1,2,3 y 12) se observa que la aplicación de cada una de ellas genera los siguientes resultados:

- Incremento de las utilidades en un 2.9% en todos los años
- Reducción de un 4.3% en los costos operativos en los 2 primeros años y de un 3% en el tercer año.
- Incremento de un 17.9% de los gastos administrativos en el primer año producto de la inversión por la adquisición del software contable.
- Reducción del IR en un 0.2%, 0.4% y un 0.9% en el primer, segundo y tercer año respectivamente producto del incremento proporcional de las

exportaciones y el beneficio fiscal del 1.5% sobre el valor FOB de las exportaciones.

Finalmente un incremento de un 16% en las utilidades netas el primer año producto de una política de cero inversión con el fin de capitalizar la empresa después de las pérdidas del año 2008, y la normalización de los gastos en el segundo y tercer año

7.17.1 Plan de Marketing

Objetivos de Marketing

- Incrementar los ingresos por ventas totales en un 15% anual en el periodo comprendido entre los años 2009 a 2011 con respecto al año 2008.
- Obtener ventas para el frijol empacado en bolsas de 1 y 2 libras de US\$823,888 para el año 2009.
- Obtener ventas para el frijol molido de US\$1,029,860 para el año 2009.

Presupuesto

El presupuesto destinado para el año 2009 incluyendo recursos financieros para el plan de marketing se resume a lo siguiente:

LA FRIJOLERA ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS Cifras en US Dólares			
Cuentas de Resultados/Años	1er Año	2do Año	3er Año
INGRESOS:			
Total Ingresos por Ventas:	9650,965.47	10623,708.81	14210,428.85
Costo de lo Vendido:	4342,934.46	4780,668.96	6394,692.98
Utilidad Bruta:	5308,031.01	5843,039.85	7815,735.87
Gastos de Operación:			
Gastos Administrativos	85,769.39	107,211.74	144,735.85
Gastos de Ventas	1541,254.00	1926,567.50	2600,866.13
Gastos Financieros	1378,926.00	1200,000.00	1692,000.00
Gastos de publicidad y mercadeo	200,000.00	210,000.00	220,500.00
Depreciaciones	92,199.93	92,199.93	92,199.93
Sub-total Gastos de Operación	3298,149.33	3535,979.17	4750,301.91
Utilidad de Operación	2009,881.69	2307,060.67	3065,433.96
Otros Ingresos/Egresos			
Utilidad Neta antes de IR	2009,881.69	2307,060.67	3065,433.96
Impuesto sobre la Renta	602,964.51	692,118.20	919,630.19
Utilidad Neta	1406,917.18	1614,942.47	2145,803.77

Bajo el régimen Fiscal General

En cuanto a la distribución de los recursos financieros según la gama de productos, se ha realizado una distribución priorizando los productos que se introducirán en el mercado.

Se ha destinado para gastos de Marketing y publicidad la cantidad de US\$200,000 para el primer año de los cuales un 47% se utilizará en la línea de producto empacado y otro 47% en la línea de frijoles molidos, a continuación se realiza un detalle de la distribución final.

Estrategias de Marketing

Producto

Frijol en bolsa (1 y 2 lbs)

Presupuesto mensual = US\$13,428.57 a partir del mes de Junio 2009.

US\$94,0000.00 para el primer año.

Plaza

Estrategia de distribución

Agropecuaria La Frijolera carece de experiencia en ruteo y distribución de productos al detalle, así como de una flotilla y personal destinado a la distribución masiva del producto, por lo que se sugiere una alianza estratégica con AGROSA, quienes se encargan de distribuir este producto en pulperías, supermercados y distribuidoras.

Los beneficios que obtiene la empresa distribuidora son descuentos y bonificaciones por volúmenes de productos vendidos, así como un precio preferencial que permite establecer un precio competitivo de venta al consumidor final incluyendo la ganancia del intermediario.

Publicidad

Estrategia de Material POP

Se destinan US\$10,000 a la elaboración de afiches para ubicarlos en pulperías y habladores para los supermercados. Con el fin de impulsar la venta y dar a conocer al cliente final la introducción de los nuevos productos con

espacio para escribir el precio sugerido al consumidor. Este se le proveerá a los ruteadores con el fin de pegarlos en los establecimientos en donde ubiquen el producto, así como a los gondoleros de piso encargados en los supermercados.

Estrategia de degustación

Se destinan US\$20,000 en producto para la degustación en los barrios y zonas de mayor concentración poblacional, así como en supermercados La Colonia y Unión. Así como en el pago de impulsadoras que se encarguen de incentivar al cliente final a realizar su compra.

Estrategia de perifoneo

Se destinan US\$10,000 a perifoneo y animación en lanzamiento y degustación del producto en los establecimientos y las zonas de mayor concentración poblacional.

Estrategia de gimmies

Se destina la suma de US\$20,000 en elaboración de delantales y cucharones de madera con la marca y logo de El criollo, las cuales serán entregadas a los clientes que entreguen una cantidad específica de bolsas vacías en las pulperías. Y se otorgaran como regalo a los clientes que realizan compras al por mayor en las distribuidoras.

Estrategia de bonificación

Se destinan la suma de US\$20,000 en bonificación de productos al distribuidor con el fin de incentivar la venta de producto.

Estrategia de Rifas

Se destina la suma de US\$14,000 en rifas de ollas de presión a los clientes que realicen compras de 2 o más unidades de producto, estas rifas servirán de igual manera para realizar un sondeo de las zonas en donde hay más rotación del producto.

Precios

Estrategia de Precios

Se realizó un sondeo de precios y se constató que los precios de frijol empacado oscilan en rangos muy aproximados a los establecidos por Enabas en el mercado Nacional, lo que refleja que los precios se deben ajustar según la época del año y variaciones tarifarias semanales.

Nombre / Marca de Frijol	Variedad de Frijol	Tamaño de Presentación / Peso	Precio	Precio x libra
Frijol El Norteño	Frijol Rojo Seda	Bolsa de 2 Kg.	57.79	11.56
Frijol Gustoso!! Premium	Frijol Rojo	Bolsa de 2 Kg.	55	11
Frijol Economax	Frijol Rojo	Bolsa de 10 lbs. (sin marca)	118.9	11.89
Frijol Economax - Frijol Primera Calidad	Frijol Rojo	Bolsa de 4.5 Kg.	116	11.6
Frijol La Colonia - Frijol Rojo Selecto	Frijol Rojo	Bolsa de 2 Kg.	56	11.2
Frijol La Colonia	Frijol Rojo Corriente	Bolsa de 2 Kg.	53.5	10.7

Tabla 9: Tabla de precios La Colonia

Nombre / Marca de Frijol	Variedad de Frijol	Tamaño de Presentación & Peso	Precio	Precio x lb
Carolina Frijol Rojo Premium-Primera calidad	Frijol Rojo	Bolsa de 2 Kg.	47.95	9.59
Don Frijol Primera Calidad	Frijol Rojo	Bolsa de 2 Kg.	55.3	11.06
Sabemas Primera Calidad	Frijol Rojo	Bolsa de 900 gr.	22.2	11.1
Sabemas	Frijol Rojo	Bolsa de 2 Kg.	54.3	10.86

Tabla 10: Tabla de precios La Unión

Estrategia de comunicación

Debido a las relaciones con la prensa el grupo puede proyectar a través de su coordinadora de comunicación, notas de prensa que promuevan los productos frijol molido y frijol en bolsa en los diarios de mayor circulación del país. (La prensa y El nuevo diario).

Frijol molido (1 libra)

Presupuesto mensual = US\$13,428.57 a partir del mes de Junio 2009.

US\$94,0000.00 para el primer año

Estrategia de distribución y procesamiento

Agropecuaria La frijolera carece de experiencia en ruteo y distribución de productos refrigerados, así como de una flotilla y personal destinado a la distribución masiva del producto, por lo que se realizó una alianza estratégica con Industrias Delmor S.A, quienes se encargan de distribuir este producto en pulperías, supermercados y distribuidoras.

Los beneficios que se obtienen entre ambas empresas son que Delmor posee maquinaria apta para el procesamiento a bajo costo del frijol y Agropecuaria La frijolera capacidad de acopio para suplir a crédito la materia prima necesaria para su elaboración.

Estrategia de Material POP

Se destinan US\$30,000 a la elaboración de afiches para ubicarlos en pulperías y habladores para los supermercados, así como de la elaboración de banners. Con el fin de impulsar la venta y dar a conocer al cliente final la introducción de los nuevos productos con espacio para escribir el precio sugerido al consumidor. Este se le proveerá a los ruteadores con el fin de pegarlos en los establecimientos en donde ubiquen el producto, así como a los gondoleros de piso encargados en los supermercados.

Estrategia de degustación

Se destinan US\$34,000 en producto para la degustación en los supermercados. Así como en el pago de impulsadoras que se encarguen de incentivar al cliente final a realizar su compra.

Estrategia de gimmies

Se destina la suma de US\$30,000 en elaboración de cazuelitas de barro y camisetas con el logo de Frijoles molidos El criollo, esto por la compra de 3 unidades de producto.

Estrategia de Costos

Se realizaron pruebas con el producto Inta Rojo y H46, las cuales son variedades de costos inferiores al tradicional Rojo Seda, se noto que el sabor y la textura de estas variedades era de muy buena aceptación ante el público que se degustó en un periodo de un año.

La decisión de tomar esta variedad para el lanzamiento del producto final conlleva a una reducción significativa de un 20% en comparación con los costos generados por el producto tradicional (Rojo Seda), lo que deja como resultado un margen de utilidad mayor al darle el valor agregado en su procesamiento, permitiendo luego de este acercar la presentación de 1 libra al precio de los frijoles a granel con la salvedad que esta presentación conlleva ahorro al consumidor debido a que únicamente debe calentarlo.

7.18 Estrategia de Organización en planta

Se sugiere la implementación de el método de 5S para los procesos productivos en planta con el fin de incrementar la eficiencia de los mismos, a continuación se detalla su implementación por área.

SEIRI (Organización)

Bodegas

Procesos

- 1- Seleccionar los polines dañados y quebrados.
- 2- Ubicación de los polines iniciando en las esquinas de la señalización en el piso.
Cada polín abarca 1m²
- 3- Armar camas de 2 x 6 polines con una altura máxima de 16 sacos de 100 libras.

- 4- Dejar entre camas de polines una distancia de 1 metro como mínimo, esto para ubicación lateral y 2 metros como mínimo entre cada cama.
- 5- Las bodegas deben de estar señalizadas con una línea de 2 pulgadas que debe estar a 80 cm como mínimo de la pared formando un cuadro que permite su libre circulación.

SEITON (Orden)

Bodegas

Procesos

- 1- Elaborar tarjeta de Kardex con colores según tipo de materia prima.
- 2- Señalizar las entradas de las bodegas con el nombre de la clasificación del producto.
- 3- Señalizar con hojas de advertencia productos tratados con insecticidas.
- 4- Señalizar las rutas de circulación y de evacuación con pintura de tráfico utilizando flechas y letra de molde.
- 5- Señalizar con rótulos los extinguidores en la parte superior de estos así como en el piso.

SEISO (Limpieza)

Bodegas

Procesos

- 1- Mantener las áreas de circulación de las bodegas libre de granos de frijol que pueden ocasionar accidentes.
- 2- Mantener las áreas de circulación secas evitando charcos o escupitajos en el piso.
- 3- Retirar sacos u objetos extraños en las áreas de circulación principalmente.
- 4- Limpiar los extinguidores, retirando polvo y verificando su estado de carga.
- 5- Asperjar las paredes con bomba de motor con el fin de retirar el polvo que se adhiere las paredes y el techo.
- 6- Barrer las bodegas con el fin de retirar el polvo acumulado. Hacer los barridos despacio y cortos para evitar que se levante del suelo.

SEIRI (Organización)

Maquinas

Procesos

- 1- Retirar tornillos, zarandas, piezas de encima de la maquinaria.
- 2- Retirar cribas del área de maquinado.
- 3- Retirar repuestos y herramientas del área de maquinado.
- 4- Ubicar armario para guardar ropa de los obreros y equipo de seguridad industrial.
- 5- Ubicar plancha de recepción en una cama de 4 x 4 polines con una altura máxima de 8 sacos.
- 6- Ubicar sacos vacíos de lona con la máquina pre-limpiadora para retener polvo.
- 7- Retirar polines, sacos y objetos de las áreas laterales de circulación.

SEITON (Orden)

Máquinas

Procesos

- 1- Señalizar el área con sus rutas de evacuación, con flechas y letra de molde.
- 2- Señalizar el armario con rotulación de ropa y equipo industrial.
- 3- Señalizar el área con no fumado y uso de mascarillas.
- 4- Señalizar y codificar el cableado y los paneles eléctricos.
- 5- Señalizar las áreas de extinguidores en las paredes y en el piso.
- 6- Señalizar el área de estibado de recepción.

SEISO (Limpieza)

Máquinas

Procesos

- 1- Mantener las áreas de circulación seca, libre de escupitajos y charcos.
- 2- Retirar sacos u objetos extraños de las áreas de circulación.
- 3- Limpiar y retirar objetos, mecates, hilos o materias extrañas que se encuentran en la rejilla del motor vibrador constantemente.
- 4- Realizar cambios periódicos de los sacos que retienen la broza y el polvo de la máquina prelimpiadora.
- 5- Asperjar y sopletear la máquina densimétrica lateralmente y en las mesas de selección al finalizar labores.

- 6- Barrer el piso con el fin de recuperar la mayor cantidad de grano para retirarlo en la máquina prelimpiadora.
- 7- Realizar cambios en los sacos de las pulidoras y sopleteando de la maquinaria antes y después de las labores.

SEIRI (Organización)

Selección Manual

Procesos

- 1- Ubicar las tolvas de selección manual entre los módulos definidos en la Bodega 8 de tal manera que se ubicaran seis (6) como máximo con un pasillo en medio de tres (3) metros para su supervisión.
- 2- Ubicar únicamente los bancos necesarios para la labor en el área de selección siendo uno por puesto y como máximo sesenta-ocho (68) en toda el área.
- 3- Ubicar los bebederos o tinajones de agua en la esquina noreste del área de selección manual.
- 4- Ubicar escritorio de supervisión en la parte sur central del área.
- 5- Ubicar la pesa de producto de exportación en el área sureste del área.

SEITON (Orden)

Selección Manual

Procesos

- 1- Señalizar con pintura amarilla tránsito el área donde debe estar ubicada cada tolva de selección pintando un cuadro.
- 2- Señalizar el área de pesado pintando los bordes del área de pesado.
- 3- Señalizar los extinguidores en el área con rótulos.
- 4- Ubicar letreros de no fumado, ni ingerido de alimentos en el área.
- 5- Marcar capacidad máxima de cada tolva de selección.
- 6- Uniformar a todo el personal a fin de garantizar las normas de higiene de igual manera brindando alguna identificación de personal.

SEISO (Limpieza)

Selección Manual

Procesos

- 1- Realizar barridos periódicos de las áreas de selección recuperando el grano del suelo e integrarlo a la máquina prelimpiadora.
- 2- Mantener secas las tolvas de selección para garantizar que estén libres de humedad antes del vertido del frijol de primera.
- 3- Retirar cualquier alimento, botella o recipientes de las áreas de selección manual.
- 4- Botar en los cestos de basura los vasos descartables que se utilizaron luego de ingerirla.
- 5- Limpiar con máquina de motor (sopletado) las tolvas de selección luego de finalizada las labores.
- 6- Retirar granos de frijol de las vigas laterales a fin de evitar grano húmedo con hongo que afecta la producción.

SEIRI (Organización)

Baños

Procesos

- 1- Ubicar dispensadores de papel higiénico en cada inodoro.
- 2- Ubicar dispensadores de papel toalla en el centro de los lava manos.
- 3- Ubicar dispensadores de jabón en el centro de los lava manos.
- 4- Programar horario de limpieza periódica cada cierto tiempo.
- 5- Ubicar dispensadores aromatizadores en el centro de los baños.

SEITON (Orden)

Baños

Procesos

- 1- Elaborar rótulos con indicaciones de lavado de manos.
- 2- Elaborar hoja de control de limpieza y ubicarla en la entrada de los baños.
- 3- Ubicar los utensilios de limpieza en el área de bodega y no en los baños.
- 4- Programar cambio de luminarias y llevar control de ellas.
- 5- Realizar periódico de los tanques y llaves de los baños.
- 6- Garantizar que no se bote agua en los urinarios, lava manos e inodoros.

Los controles visuales a recomendar son:

Los pasillos de todas las áreas contienen una línea a 80 cm de la pared con el fin de crear rutas de circulación, estos deben encontrarse despejados y libres de cualquier obstáculo de lo contrario se está trabajando desordenadamente.

Las estibas deben encontrarse formadas como máximo con 16 sacos de altura, y camas de 2x5 como mínimo para evitar que colapsen.

Evitar que se encuentren objetos en las áreas de almacenaje tales como sacos semi llenos, sacos vacíos, escobas, recogedores, ripios de madera.

Verificar que los polines que forman las estibas no se encuentren quebrados.

Cambiar al momento de recepción los sacos dañados y descartarlos, trasegándolos en sacos en buen estado.

En el área de selección manual verificar que no se encuentre ropa en las zarandas de selección, que no introduzcan alimentos.

Debido a que la producción de Agropecuaria La Frijolera es un flujo continuo, cada máquina es vital para completar el proceso de maquilado, razón por la que se debe realizar un mantenimiento periódico, que garantice el buen funcionamiento de cada máquina y asegurar el siguiente proceso para ser completado, actualmente estos mantenimientos pueden ser realizados por el encargado de mantenimiento, reduciendo los costos de subcontratación que anteriormente se incurrían, no obstante debido a que no se llevaba un control de la periodicidad de los mismos este formato garantiza la ejecución del mismo asimismo facilita la supervisión de las labores realizadas.

7.19 DIAGRAMAS SIPOC

El siguiente diagrama de SIPOC pretende facilitar el proceso integral productivo antes que inicien las operaciones reduciendo los errores cometidos habitualmente en planta.

DIAGRAMA SIPOC DEL PROCESO DE RECEPCION DE MATERIA PRIMA

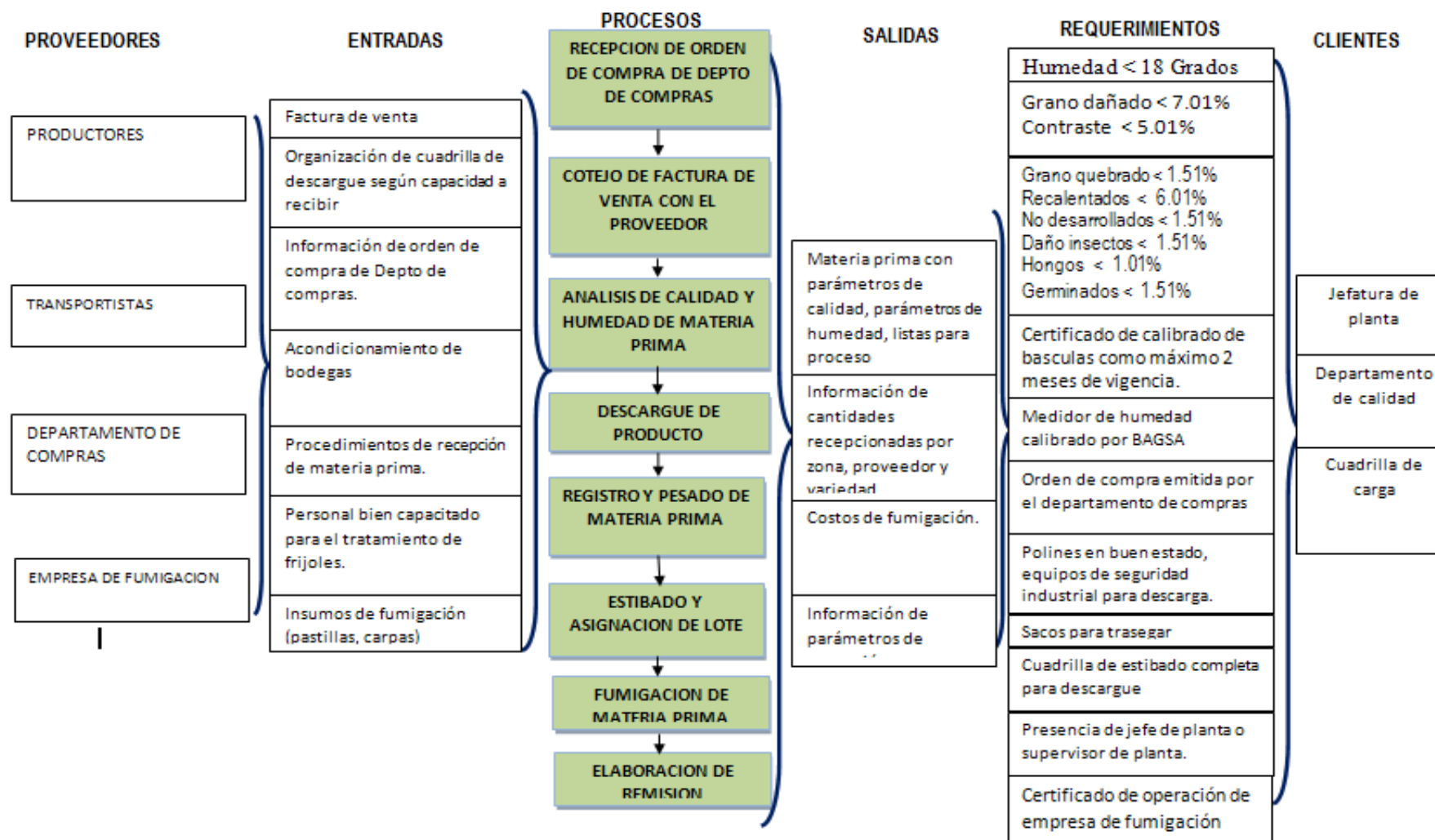
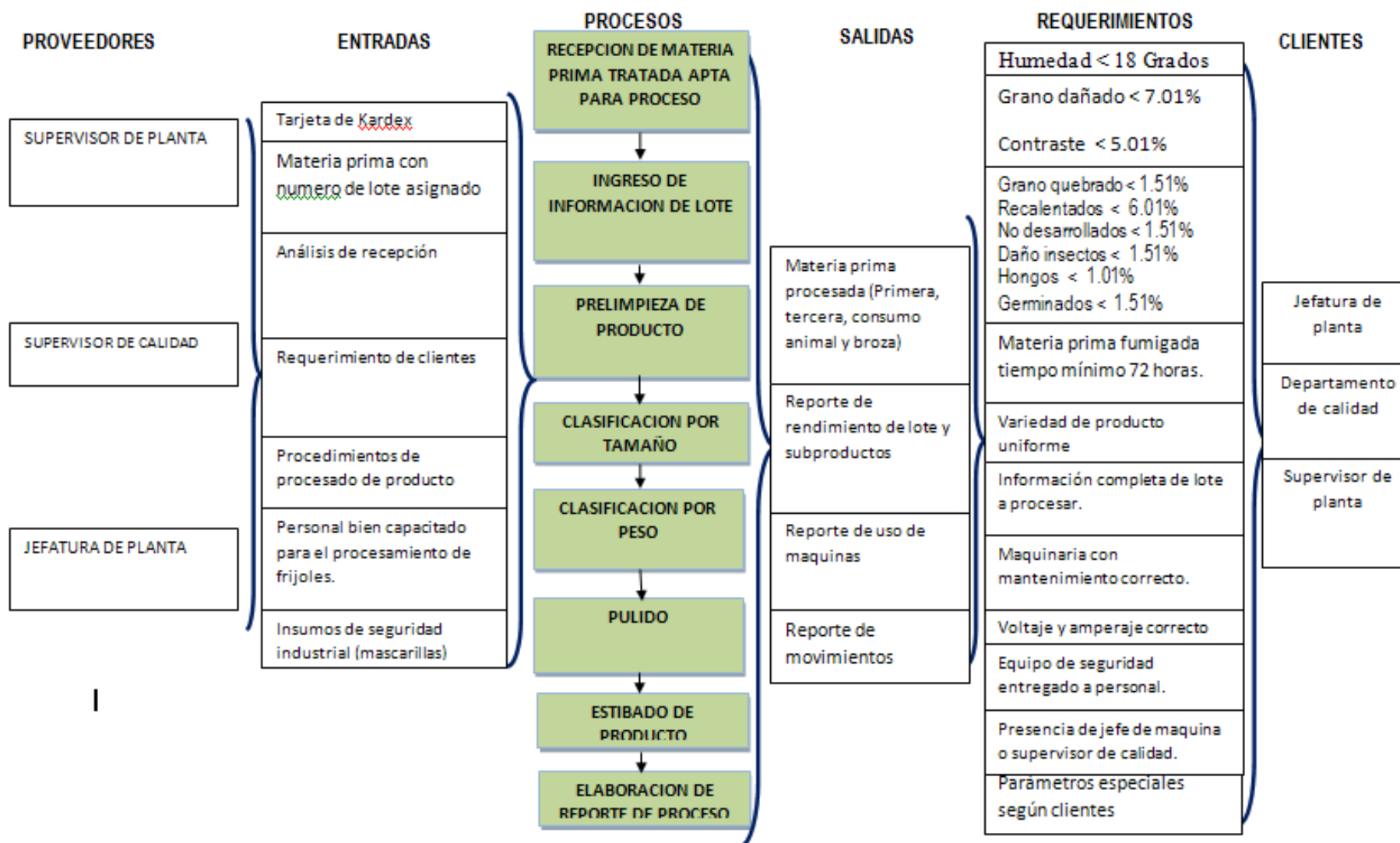


DIAGRAMA SIPOC DEL PROCESO DE MAQUINADO



7.20 PUNTOS DE CONTROL

Con el fin de fortalecer el diagrama de SIPOC anteriormente presentado, se hace énfasis en la frecuencia con la que se deben aplicar los controles al momento del proceso.

PROCESO	PUNTOS DE CONTROL	INSTRUCTIVO	REQUERIMIENTOS	FRECUENCIA
RECEPCION DE MATERIA PRIMA	ANALISIS DE MATERIA PRIMA	Se procede a tomar una muestra aleatoria de la carga total, el muestreo se obtiene calculando la raíz cuadrada de la carga, de esta muestra se pesan 500g y se realiza un análisis de calidad y humedad que muestra el estado del producto.	Humedad < 18 grados Grano dañado < 7.01% Grano contrastante < 5.01%	Cada vez que se recepcione producto
	PESADO DE MATERIA PRIMA	Se realizan pesadas en la bascula de 40 QQ, se deben pesar 42 bultos y estos deben ser anotados en el formato de recepción, una vez finalizado el pesado se debe cotejar el peso y el número de bultos con la factura de compra que trae el proveedor o el transportista	Pesa calibrada, vigencia de calibrado como máximo 2 meses.	Cada vez que se recepcione producto
PROCESO DE MAQUINAS	RECEPCION DE MATERIA PRIMA	Se obtiene la información del producto a través de la hoja de Kardex	Cotejar peso y cantidad de bultos contra información de sistema	Cada vez que se procese producto
	SELECCIÓN POR TAMAÑO	Revisar la cantidad de piedras y grano pequeño que la máquina seleccione	Realizar un cálculo de la calidad del producto a través de un análisis si se requiere	Cada 10 minutos
	SELECCIÓN POR PESO	Revisar la calidad del producto de primera	Realizar un cálculo de la calidad del producto a través de un análisis si se requiere	Cada 5 minutos
	PULIDO	Revisar la calidad del pulido del grano	Realizar un cálculo de la calidad del producto a través de un análisis si se requiere	Cada 10 minutos
PROCESO DE SELECCIÓN MANUAL	SELECCIÓN MANUAL	Revisar la calidad del grano de exportación	Producto con al menos 97% de grano bueno y humedad menor a los 17 grados	Cada 5 minutos por tolva

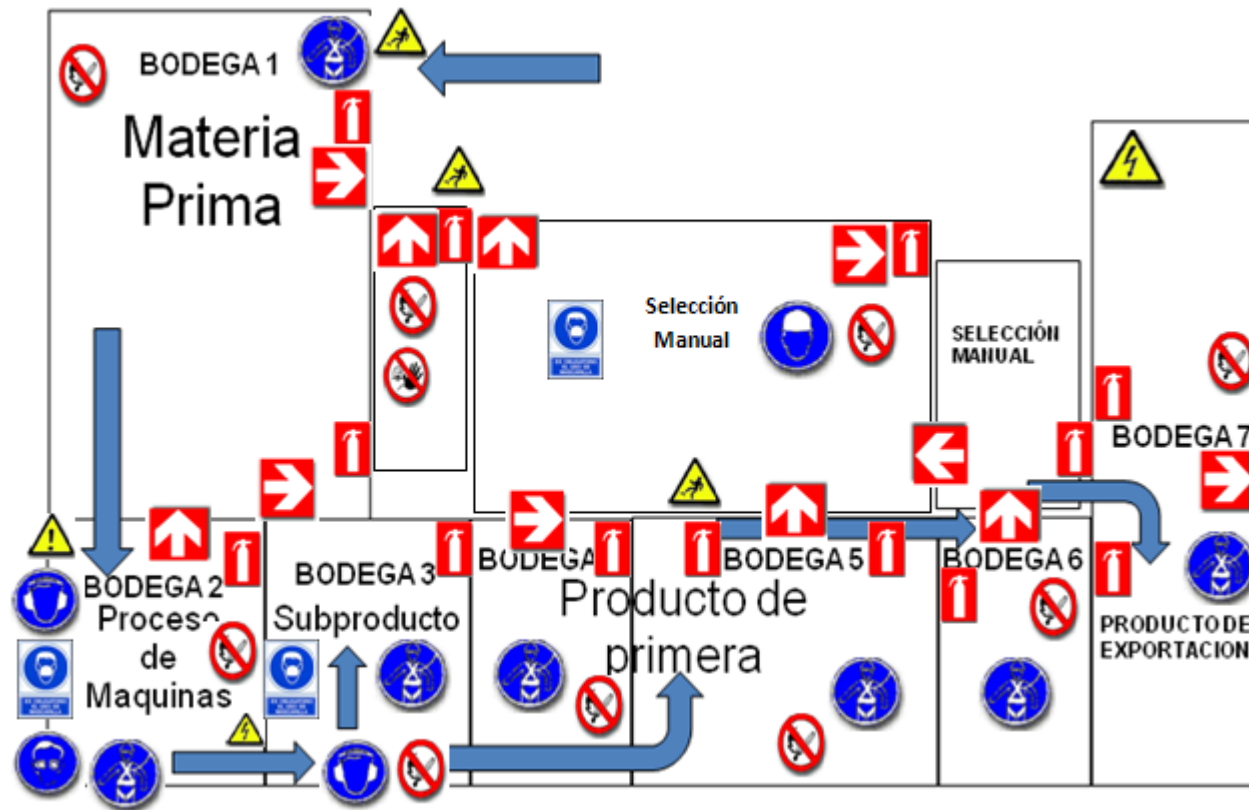
7.21 CUADRO DE MANDO DE PUNTOS CRITICOS

A continuación se mencionan los puntos críticos para cada área, con el objetivo de enfatizar la supervisión y el plan de respuestas, debido a que estos procesos inciden considerablemente en los resultados finales de producción.

Mapa de proceso	Monitoreo	Variables	Plan de Respuesta
RECEPCION MATERIA PRIMA	Verificar calidad y humedad del producto	% de grano dañado Grado de humedad	Revisar parámetros conforme a tabla de control de calidad, existe una tabla física, además se reflejan en el sistema dichos parámetros que permiten la decisión de aceptación o rechazo, en caso de duda consultar con el departamento de compras para renegociación de precios.
MAQUINADO	Verificar rendimientos de producto de primera contra totalidad de lote	% de grano de primera obtenido	Revisar que el rendimiento de maquinas no exceda el 5% de subproducto, de ser así se están cometiendo errores en el análisis de calidad inicial o las maquinas no están siendo bien calibrados, de igual manera revisar que las llaves de flujo no estén muy abiertas.
SELECCIÓN MANUAL	Verificar calidad de producto terminado	% de grano bueno	Revisar que la calidad del producto presente como mínimo 97% de grano bueno, de lo contrario proceder a repaso, o incrementar la supervisión con la zaranda semáforo
	Verificar rendimiento de producto exportable	% de grano de selección manual obtenido	Revisar que el subproducto de selección manual no exceda el 5% del lote, de ser así enviar a reproceso por maquinas del producto.
DESPACHO DE MATERIA PRIMA	Verificar peso de salida	Peso promedio por saco (muestreo aleatorio)	Realizar pesado aleatorio de 25 sacos cada 25 cargadas, si el peso de la muestra refleja datos menores a 100 lbs se debe revisar nuevamente la carga y proceder a realizar el chequeo individual

7.23 MAPA DE CRITICIDAD

Se presenta un plano de la planta de producción con las áreas en donde existe un riesgo de accidente ante la ausencia de medidas de seguridad industrial sugiriendo el uso de determinados equipos según la zona en donde se realice alguna labor ligada a un proceso.



7.24 MATRIZ DE RIESGO

La siguiente matriz refleja el grado de riesgo laboral al que se está expuesto en planta ante determinadas labores, con el objetivo de reducir los efectos ocasionados por la misma naturaleza del trabajo, es importante mencionar que para estas actividades es requerido un entrenamiento e inducción previa, así como de personal capacitado para realizarlas.

NIVEL	TIPO DE RIESGO	PROCESO	RIESGO
Clase I	Contempla actividades consideradas de riesgo mínimo.	Proceso de selección manual	Dolor muscular
Clase II	Actividades de riesgo bajo	Proceso de empaque	Prensado o quemadura
		Proceso de jalado de mula de carga	Presión en pies por llantas de mula
Clase III	Actividades de riesgo medio		Caída, lumbalgia, dolor muscular.
		Proceso de máquina de clasificación por tamaño	Aprisionamiento, pérdida de miembros como dedos o manos.
		Proceso de máquina de clasificación por peso	Aprisionamiento, pérdida de miembros como dedos o manos.
		Proceso de máquina de clasificación por pulido	Aprisionamiento, pérdida de miembros como dedos o manos.
Clase IV	Actividades de riesgo alto	Mantenimiento de sistema eléctrico y paneles trifásicos	Muerte por electrocución, quemaduras
		Mantenimiento de transformadores	Muerte por electrocución, quemaduras, caída

CAPITULO III

8. CONCLUSIONES

Finalizado el diagnóstico de la empresa se concluye lo siguiente:

1. Se encontró una pérdida acumulada equivalente a \$998 mil dólares en el año 2006 debido a una estrategia corporativa en la que como política del grupo su principal función es la proyección de 4 empresas del mismo, no siendo su objetivo la generación de utilidades sino el apalancamiento de otras, no obstante se encuentran utilidades en los años 2007 por 1 millón 147 mil dólares y en 2008 \$353 mil dólares producto de cancelación de obligaciones financieras con Agropecuaria La frijolera Miami y Agropecuaria La frijolera Panamá, además esta reducción de utilidad es acrecentada por el cierre de la planta de vegetales producto de la crisis mundial.

2. Se encontró un incremento en la recuperación de cartera de cuentas por cobrar al punto de reducirlas 71.21% con respecto al año anterior, se han reducido en un 92.35% las deudas a corto plazo con proveedores y en un 89.25% los préstamos a largo plazo lo que refleja que se ha implementado una estrategia de saneamiento de deudas.

3. En el estado de pérdidas y ganancias se refleja un incremento en un 27.80% en las ventas producto de los incrementos en los precios de los productos básicos debido a la pérdida de cosecha en el año 2007, se observa un incremento de un 52.30% en los costos de operación ocasionado por el incremento de la materia prima.

4. En el estado de cambio en la situación financiera de la empresa se confirma la concentración de uso de efectivo en el saneamiento de deudas a corto plazo con proveedores y a largo plazo con instituciones bancarias pertenecientes al grupo a nivel regional.

5. Con respecto a las razones financieras, la empresa se ha concentrado en convertir su activo en líquido con el fin de poder tomar acciones rápidas en caso de cualquier decisión gerencial que modifiquen la continuidad del negocio incrementando su indicador de 3.66 a 9.57.

6. En relación con el comportamiento de las ventas se observa una tendencia creciente para el año 2009 principalmente en los productos de frijol y maíz, así como en los servicios brindados asociados a transacciones en la bolsa producto de la creciente demanda y el incremento en los precios de venta.

7. Las proyecciones utilizadas para los años 2009 y 2010 están basadas en los comportamientos históricos de la empresa reflejando un incremento en las ventas en un 20% en 2009 y de un 25% en 2010, y de un 20% en los costos de operación para ambos años, además se espera un incremento en un 1% en los gastos administrativos, manteniendo constantes los gastos financieros y de ventas, se espera una ganancia en el año 2009 de US\$554,698.40 y en el año 2010 de US\$1,076,068.23.

8. El flujo de proceso actual no refleja la complejidad del proceso ni los diferentes escenarios posibles para facilitar la toma de decisiones.

9. Se identificó una gran oportunidad de mejora en los procesos relacionados a prelimpiadora con la instalación de un motovibrador, la máquina clasificadora por tamaño con la reducción de polvo y el cambio de cribado y la mecanización entre el proceso de máquina densimétrica y los pulidores.

10. Es necesario el diseño y la implantación de una tolva que individualice el proceso de selección manual a fin de reducir espacios e incrementar la eficiencia de la compañía.

11. No existen controles ni documentación relacionada con mantenimientos de maquinaria y la planta en general.

12. No existen mapas de criticidad ni matrices de riesgos que mejoren la seguridad ocupacional de la empresa.

13. No existe ningún plan de marketing que incremente o fomente la venta de los productos propios de Agropecuaria La frijolera.

14. No existen programación de actividades para las diferentes áreas de la empresa, encontrándose está implícita en los ordenamientos individuales de los gerentes de área.

9. RECOMENDACIONES

Finalizado el diagnóstico de la empresa se sugiere lo siguiente:

1. Es necesario la puesta en marcha inmediata de las estrategias financieras para conseguir ahorros en los costos operativos, y la capitalización de la empresa.
2. Se debe iniciar con la documentación de los procesos y la implementación del plan de mejoras presentadas en este documento a fin de incrementar la eficiencia y calidad en general de las operaciones de planta.
3. Tomar en cuenta que las proyecciones de ventas planteadas en este documento son alcanzables únicamente si se ponen en marcha las estrategias de marketing propuestas debido a que los supuestos están ligadas a actividades que fomentan la penetración de mercado y promoción de nuevos productos.
4. Cambiar la estructura convencional vertical actual de la empresa, por una estructura horizontal presentada en el estudio a fin de optimizar los resultados de los equipos de trabajo, así como la motivación de los mismos.
5. Continuar con el proceso de mejora continua en cada una de las actividades así como dar seguimiento de la implementación de estrategias solicitando reportes de avances y resultados obtenidos en cada una de las áreas de igual manera hacer evaluaciones y modificaciones pertinentes al momento de su ejecución.

10. BIBLIOGRAFIA

1. Editorial Díaz Santos, El diagnóstico de la empresa, 1995, 1era Edición, España, Editorial Díaz Santos, 268 pp
2. Francisco Laínez, Competitividad en la economía de Nicaragua, 22/Dic/1999, El Nuevo Diario, Nicaragua, Opinión.
3. Michael Porter, On competition, 1996, 1era Edición, Harvard Business Reviews, Estados Unidos, 268 pp
4. BID, El motor del crecimiento, 2001, 1era Edición, Estados Unidos, BID, 268 pp
5. Felipe Hernández Perlines, La economía como alternativa empresarial, 2001, 1era Edición, Ediciones de la Universidad de Castilla- La Mancha, España, 239pp.
6. IICA, Guía de exportación del frijol a El Salvador, 2007, 1era Edición, Nicaragua, IICA, 124 pp.
7. Selmira Flores Cruz, Desafíos para mejorar el acceso de pequeños productores al mercado, 2006, 1era Edición, Nicaragua, 2006, Nitlapan-UCA, 112 pp.
8. Philip Kotler, Marketing, 2001, 8va Edición, Estados Unidos, Prentice Hall, 523 pp.
9. Jean Jacques Lambin, Marketing estratégico, 1era Edición, Estados Unidos, 2003, ESIC Editorial, 837 pp
10. Philip Kotler, Fundamentos de Marketing, 2003, 6ta Edición, México, Prentice Hall, 680 pp
11. Michael R. Czinkota, Marketing Internacional, 2004, 7ma Edición, México, International Thomson Editores S.A, 666 pp.
12. David Parmelee, Preparación del plan de marketing, 1999, 1era Edición, España, Ediciones Granica S.A, 168 pp
13. Carlos Bello Pérez, Manual de producción aplicado a la pequeña y mediana empresa, 1997, Nicaragua, 1era Edición, Nitlapan-UCA, 78 pp.
14. Gustavo Puente, gragea productiva, 2005, pp 2
www.mantenimientomundial.com/sites/mmnew/bib/.../pymes.pdf
15. Carlos Mora, La importancia de incrementar la productividad en las pymes, 2009, Nicaragua, 1era Edición, Nitlapan-UCA, 148 pp.

16. Mario Davide Panilli, La competitividad de la micro y pequeña industria en Nicaragua, 1998, Nicaragua, 1era Edición, Nitlapan-UCA, 68 pp.
17. Ryan Chinchilla Sibaja, Salud y seguridad en el trabajo, 2002, México, 1era Edición, 176pp
18. Fred Nichols. Open Door, 2003, Estados Unidos, 1era Edición, Authorhouse, 292 pp

ANEXOS

AGROPECUARIA LAFISE

MEMORIA DE CALCULOS

NO IMPRIMIR ESTE CUADRO

Indicadores	Valor		
Tasa de Cambio Oficial al 01-Enero-2007	18.0052	18.4554	Prom 2007
Tasa de Cambio Oficial al 01-Enero-2008	18.9055		
Tasa de Cambio Oficial al 31-Diciembre-2007	18.9030	18.9043	Prom 2008
Tasa de Cambio Oficial al 31-Diciembre-2008	19.8481		
Incremento anual en las Ventas	51.10%		
Incrementos mensuales en las ventas durante el 1er año	0.70%	18.4541	Prom 2006-2008
Gastos y Comisión sobre las Ventas Totales	10.00%		
Tasa de Rentabilidad deseada	24.00%		
Tasa de Interés para Inversiones Fijas (ANUAL)	12.00%		
Tasa de IR	Tabla Progresiva		

ANEXO # 1

Empresa AGROPECUARIA La Frijolera

BALANCE GENERAL AL:

CUENTAS DEL BALANCE	31/12/2007	a/vertical	31/12/2008	a/vertical	Variacion
ACTIVO:					
Activo Circulante:					
Caja y Bancos	848,426.34	1.18%	1101,828.61	3.20%	29.87%
Ctas por Cobrar (Clientes)	52856,819.47	73.41%	15216,644.50	44.18%	-71.21%
Préstamos y Anticipos al Personal	26,473.06	0.04%	23,847.30	0.07%	-9.92%
Anticipos para Compras y Gastos	447,331.18	0.62%	92,619.57	0.27%	-79.30%
Impuestos por Aplicar	922,430.17	1.28%	1693,955.61	4.92%	83.64%
Inventarios	8145,744.77	11.31%	5516,434.14	16.02%	-32.28%
Sub-total Activo Circulante:	63247,224.99	87.84%	23645,329.73	68.65%	-62.61%
Activo Fijo:					
Terrenos y Edificio	6871,497.66	9.54%	8632,465.82	25.06%	25.63%
Maquinaria y Equipos	2894,437.65	4.02%	3719,170.30	10.80%	28.49%
Mobiliario y Equipos de Oficina	527,711.60	0.73%	615,442.96	1.79%	16.62%
Equipo Rodante	153,927.30	0.21%	388,855.22	1.13%	152.62%
Depreciación Acumulada	(2116,063.51)	-2.94%	(3189,304.19)	-9.26%	50.72%
Sub-total Activo Fijo:	8331,510.70	11.57%	10166,630.11	29.52%	22.03%
Otros Activos:					
	425,078.30	0.59%	629,698.09	1.83%	48.14%
ACTIVO TOTAL:	72003,813.99	100.00%	34441,657.93	100.00%	-52.17%
PASIVO:					
Pasivo Circulante:					
Proveedores	15462,088.92	21.47%	1182,931.46	3.43%	-92.35%
Gastos Acumulados por Pagar	1801,747.40	2.50%	1288,759.27	3.74%	-28.47%
Sub-total Pasivo Circulante:	17263,836.32	23.98%	2471,690.73	7.18%	-85.68%
Pasivo a Largo Plazo:					
PRESTAMOS A BANCOS	32003,956.28	44.45%	3441,395.89	9.99%	-89.25%
LETRAS DE CAMBIO	19000,932.85	26.39%	17372,964.05	50.44%	-8.57%
INTERESES	762,399.58	1.06%	1515,626.52	4.40%	98.80%
Sub Total Pasivo a LP	51767,288.71	71.90%	22329,986.46	64.83%	-56.86%
PASIVO TOTAL:	69031,125.03	95.87%	24801,677.19	72.01%	-64.07%
CAPITAL CONTABLE:					
Capital Social	300,000.00		300,000.00	0.87%	
Perdida o utilidad acumulada	(17977,219.69)	-24.97%	2972,688.96	8.63%	-116.54%
Utilidades del Ejercicio	20649,908.65	28.68%	6367,291.78	18.49%	-69.17%
Total Capital Contable:	2972,688.96	4.13%	9639,980.74	27.99%	224.28%
TOTAL PASIVO + CAPITAL C	72003,813.99	100.00%	34441,657.93	100.00%	-52.17%

Cifras en Córdoba

Fuente: Contabilidad de la Empresa

ANEXO # 2

Empresa AGROPECUARIA La Frijolera

ESTADOS DE RESULTADOS MENSUALES 2007

Cifras en Córdoba

<i>Cuentas de Resultados</i>	Enero 07	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
INGRESOS:													
Ventas Netas:	6139,993.61	6160,254.72	5202,500.25	3539,361.08	6755,842.07	4915,968.63	3773,694.49	5745,850.72	4005,112.62	6817,506.94	5955,630.15	25105,708.81	84117,424.08
Costo de lo Vendido:													
Inventario Inicial													0.00
Mas Compras del mes													0.00
Menos Inventario Final													0.00
Gastos de Produccion													0.00
Total Costo de lo Vendido	3737,703.08	4245,566.49	3167,484.49	1796,100.64	4458,543.32	3413,727.74	2099,100.22	4129,199.15	2192,596.24	4479,315.66	3052,573.82	3812,019.44	40583,930.29
Margen Bruto:	2402,290.53	1914,688.23	2035,015.76	1743,260.44	2297,298.75	1502,240.89	1674,594.27	1616,651.57	1812,516.38	2338,191.28	2903,056.33	21293,689.37	43533,493.79
Gastos de Operación:													
Gastos deAdministracion y Ventas	1567,416.14	1562,538.85	1206,080.40	839,217.50	1465,764.12	814,638.09	997,446.30	966,938.91	1216,122.95	935,964.47	1213,893.75	3060,509.37	15846,530.85
Gastos Financieros	915,187.49	219,444.92	599,458.56	621,848.09	553,582.19	643,801.66	657,284.30	627,252.56	568,147.93	574,948.05	562,146.03	493,952.51	7037,054.29
Sub-total Gastos de Opera	2482,603.63	1781,983.77	1805,538.96	1461,065.59	2019,346.31	1458,439.75	1654,730.60	1594,191.47	1784,270.88	1510,912.52	1776,039.78	3554,461.88	22883,585.14
Utilidad de Operación	-80,313.10	132,704.46	229,476.80	282,194.85	277,952.44	43,801.14	19,863.67	22,460.10	28,245.50	827,278.76	1127,016.55	17739,227.49	20649,908.65
Otros Ingresos/Egresos													0.00
													0.00
Utilidad Neta del Periodo	-80,313.10	132,704.46	229,476.80	282,194.85	277,952.44	43,801.14	19,863.67	22,460.10	28,245.50	827,278.76	1127,016.55	17739,227.49	20649,908.65

Regimen de Cuota Fija, incluida en los Gastos

Nota: en los gastos de ventas estan incluidos los gastos de administracion y los financieros

Empresa AGROPECUARIA La Frijolera

ESTADOS DE RESULTADOS MENSUALES 2008

Cifras en Córdoba

<i>Cuentas de Resultados</i>	Enero 08	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año
INGRESOS:													
Ventas Netas:	9148,202.92	5352,896.07	9686,673.80	12032,048.83	15988,482.70	14833,055.78	11463,523.08	4149,355.87	8931,600.42	10243,404.25	10904,535.20	3778,593.08	116512,372.00
Costo de lo Vendido:													
Inventario Inicial													0.00
Mas Compras del mes													0.00
Menos Inventario Final													0.00
Gastos de Produccion													0.00
Total Costo de lo Vendido:	6424,121.45	3565,156.40	7005,894.17	7690,760.81	13364,169.14	12004,489.54	8260,788.19	1796,304.50	6584,021.69	7642,295.97	8821,823.15	1915,274.23	85075,099.24
Margen Bruto:	2724,081.47	1787,739.67	2680,779.63	4341,288.02	2624,313.56	2828,566.24	3202,734.89	2353,051.37	2347,578.73	2601,108.28	2082,712.05	1863,318.85	31437,272.76
Gastos de Operación:													
Gastos de Admón y Ventas	1787,537.61	1279,223.73	1153,382.42	2284,455.93	1650,166.37	2135,355.05	2224,572.78	1791,305.91	1515,182.35	1930,642.47	1180,042.70	2005,107.41	20936,974.73
Gastos Financieros	492,908.98	483,032.88	704,049.47	557,222.32	641,993.43	629,521.96	572,132.32	480,919.25	586,009.19	385,619.86	353,062.04	-1753,465.45	4133,006.25
Sub-total Gastos de Operación:	2280,446.59	1762,256.61	1857,431.89	2841,678.25	2292,159.80	2764,877.01	2796,705.10	2272,225.16	2101,191.54	2316,262.33	1533,104.74	251,641.96	25069,980.98
Utilidad de Operación	443,634.88	25,483.06	823,347.74	1499,609.77	332,153.76	63,689.23	406,029.79	80,826.21	246,387.19	284,845.95	549,607.31	1611,676.89	6367,291.78
Otros Ingresos/Egresos													0.00
Utilidad neta antes de IR	443,634.88	25,483.06	823,347.74	1499,609.77	332,153.76	63,689.23	406,029.79	80,826.21	246,387.19	284,845.95	549,607.31	1611,676.89	6367,291.78
Impuesto sobre la Renta											-		0.00
Utilidad Neta del Periodo	443,634.88	25,483.06	823,347.74	1499,609.77	332,153.76	63,689.23	406,029.79	80,826.21	246,387.19	284,845.95	549,607.31	1611,676.89	6367,291.78

Nota: en los gastos de ventas estan incluidos los gastos de administracion y los financieros

ANEXO # 4**Empresa Agropecuaria La Frijolera****ESTADOS DE RESULTADOS**

Cifras en Córdoba

<i>Cuentas de Resultados</i>	2007	a/vertical	2008	a/vertical	Variacion
INGRESOS:					
Ventas Netas:	84117,424.08	100.00%	116512,372.00	100.00%	27.80%
Costo de lo Vendido:					
Inventario Inicial		0.00%		0.00%	
Mas Compras		0.00%		0.00%	
Menos Inventario Final		0.00%		0.00%	
Gastos de Produccion		0.00%		0.00%	
Total Costo de lo Vendido	40583,930.29	48.25%	85075,099.24	73.02%	52.30%
Margen Bruto:	43533,493.79	51.75%	31437,272.76	26.98%	-38.48%
Gastos de Operación:					
Gastos de Admón y Ventas	15846,530.85	18.84%	20936,974.73	17.97%	24.31%
Gastos Financieros	7037,054.29	8.37%	4133,006.25	3.55%	-70.26%
Sub-total Gastos de Operación	22883,585.14	27.20%	25069,980.98	21.52%	8.72%
Utilidad de Operación	20649,908.65	24.55%	6367,291.78	5.46%	-224.31%
Otros Ingresos/Egresos	0.00	0.00%	0.00	0.00%	
Utilidad Neta del Periodo	20649,908.65	24.55%	6367,291.78	5.46%	-224.31%
Ventas promedio Mensual	7009,785.34		10592,033.82		
Crecimiento			51.10%		

ANEXO # 5**Empresa AGROPECUARIA La Frijolera****ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA**

Cifras en Córdoba

CUENTAS DEL BALANCE	CIERRE AL 31/12/2007	CIERRE AL 31/12/2008	JUN 07 A MAY 08			
			FUENTES	% Fuentes	USOS	% Usos
Caja y Bancos	848,426.34	1101,828.61		0.00%	253,402.27	0.40%
Ctas por Cobrar (Clientes)	52856,819.47	15216,644.50	37640,174.97	59.37%		0.00%
Préstamos y Anticipos al Personal	26,473.06	23,847.30	2,625.76	0.00%		0.00%
Anticipos para Compras y Gastos	447,331.18	92,619.57	354,711.61	0.56%		0.00%
Impuestos por Aplicar	922,430.17	1693,955.61		0.00%	771,525.44	1.22%
Inventarios	8145,744.77	5516,434.14	2629,310.63	4.15%		0.00%
Terrenos y Edificaciones	6871,497.66	8632,465.82		0.00%	1760,968.16	2.78%
Maquinaria y Equipos	2894,437.65	3719,170.30		0.00%	824,732.65	1.30%
Mobiliario y Equipos de Oficina	527,711.60	615,442.96		0.00%	87,731.36	0.14%
Equipo Rodante	153,927.30	388,855.22		0.00%	234,927.92	0.37%
Depreciación Acumulada	(2116,063.51)	(3189,304.19)	1073,240.68	1.69%		0.00%
Otros Activos	425,078.30	629,698.09		0.00%	204,619.79	0.32%
Proveedores	15462,088.92	1182,931.46		0.00%	14279,157.46	22.52%
Gastos Acumulados por Pagar	1801,747.40	1288,759.27		0.00%	512,988.13	0.81%
PRESTAMOS A BANCOS	32003,956.28	3441,395.89		0.00%	28562,560.39	45.05%
LETRAS DE CAMBIO	19000,932.85	17372,964.05		0.00%	1627,968.80	2.57%
INTERESES	762,399.58	1515,626.52	753,226.94	1.19%		0.00%
Perdida o utilidad acumulada	(17977,219.69)	2972,688.96	20949,908.65	33.04%		0.00%
Utilidades del Ejercicio	20649,908.65	6367,291.78		0.00%	14282,616.87	22.53%
TOTALES			63403,199.24	100.00%	63403,199.24	100.00%

Cifras en Córdoba

ANEXO # 6**Empresa AGROPECUARIA La Frijolera****ANALISIS FINANCIERO**

Razones Financieras	Fórmulas	2007	2008	variación
Liquidez:				
RAZON DE CIRCULANTE	Act Circulante / Pas Circulante	3.66	9.57	-161%
RAZON DE LIQUIDEZ	Act Circ.. menos Inv. / Pas Circulante (índice)	3.19	7.33	-130%
Actividad:				
PERIODO DE COBRO DE LAS CTAS X COBRAR	Ctas x Cob X 365 días / Vtas (días)	229.35	43.70	81%
ROTACION DE LAS CTAS X COBRAR	Ventas anuales / Ctas x Cob. (veces)	1.59	8.35	-425%
Apalancamiento:				
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	Pasivos Totales / Activos Totales	95.87%	72.01%	25%
GRADO DE PROPIEDAD	Capital Contable / Activos Totales	4.13%	27.99%	-578%
LIQUIDEZ DE LARGO PLAZO	Deuda Total / Capital Contable	23.22	2.57	89%
Rentabilidad:				
RENTABILIDAD BRUTA	Margen Bruto / Ventas Netas	51.75%	26.98%	48%
RENTABILIDAD DE OPERACION	Margen de Operación / Ventas Netas	24.55%	5.46%	78%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS NETAS	Utilidad Neta DIR / Ventas Netas	24.55%	5.46%	78%
ROTACION DE LOS ACTIVOS	Ventas Anuales / Activos Totales	1.17	3.69	-216%
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad Neta / Capital Contable	694.65%	66.05%	90%
RENTABILIDAD ECONOMICA	Utilidad Neta / Activos Totales	28.68%	18.49%	36%
CAPACIDAD PARA GENERAR UTILIDADES	Margen Neto x Rotacion de los Activos	28.68%	20.17%	30%

ANEXO # 7**Empresa AGROPECUARIA La Frijolera****DETALLE DE VENTAS MENSUALES HISTORICAS**

Cifras en Córdoba

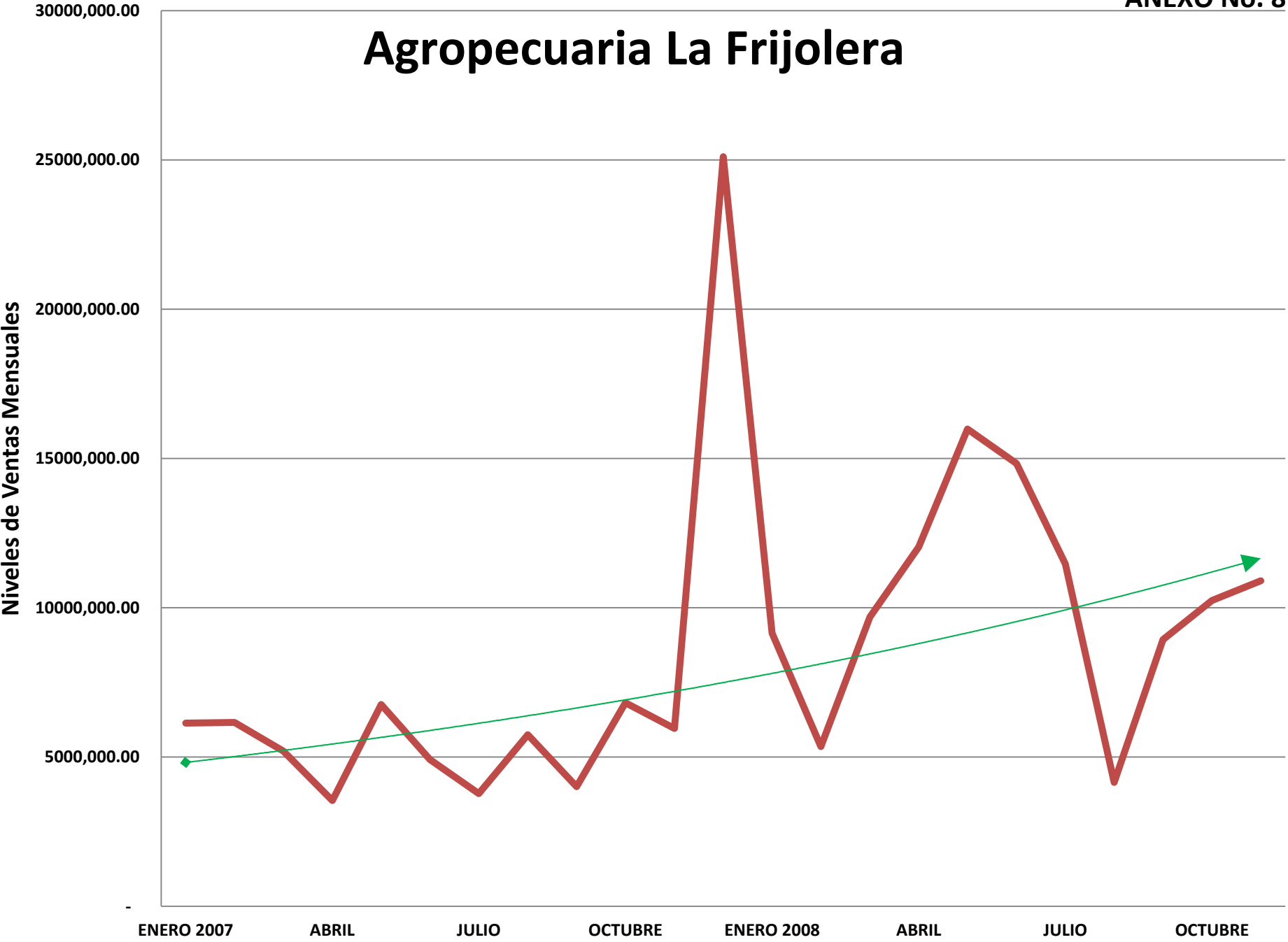
MESES DE ENE 06 A FEB 08	VENTAS REALES MENSUALES
ENERO 2007	6139,993.61
FEBRERO	6160,254.72
MARZO	5202,500.25
ABRIL	3539,361.08
MAYO	6755,842.07
JUNIO	4915,968.63
JULIO	3773,694.49
AGOSTO	5745,850.72
SEPTIEMBRE	4005,112.62
OCTUBRE	6817,506.94
NOVIEMBRE	5955,630.15
DICIEMBRE	25105,708.81
ENERO 2008	9148,202.92
FEBRERO	5352,896.07
MARZO	9686,673.80
ABRIL	12032,048.83
MAYO	15988,482.70
JUNIO	14833,055.78
JULIO	11463,523.08
AGOSTO	4149,355.87
SEPTIEMBRE	8931,600.42
OCTUBRE	10243,404.25
NOVIEMBRE	10904,535.20
DICIEMBRE	3778,593.08
TOTAL ACUMULADO	C\$ 196851,203.00
PROMEDIO MENSUAL (PERIODO ENERO 2007/ DICIEMBRE 2008): 24 meses	8359,574.84
PROMEDIO MENSUAL EN US\$ (PERIODO ENERO 2007/ DICIEMBRE 2008): 24 meses	\$452,992.82
PROMEDIO MENSUAL (PERIODO ENERO 2008/ DICIEMBRE 2008): 12 meses	\$542,128.11
VENTAS PROMEDIOS MENSUALES ESPERADAS (US\$)	\$625,130.09

Fuente: Registros de la Empresa

VENTAS HISTORICAS Y TENDENCIA

ANEXO No. 8

Agropecuaria La Frijolera



ANEXO # 9**Empresa AGROPECUARIA La Frijolera****DEPRECIACIONES**

Cifras en Córdobas

BIENES EXISTENTES:	VALOR ACTUAL	VIDA UTIL	VALOR RESIDUAL	DEPRECIACION ANUAL
Sub-Total Valor en Libros de Bienes Existentes:	10166,630.11	5	10%	1829,993.42
Sub-Total Nuevas Adquisiciones:	0.00	5	10%	0.00
GRAN TOTAL	10166,630.11			C\$ 1829,993.42
Depreciación Anual Estimada en US Dólares				\$92,199.93

Empresa AGROPECUARIA La Frijolera

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

Cifras en US Dólares

Cuentas de Resultados/Años	1er Año	2do Año	3er Año
INGRESOS:			
Total Ingresos por Ventas:	7797,217.47	9746,521.84	13157,804.49
Costo de lo Vendido:	4054,553.09	5068,191.36	6842,058.33
Utilidad Bruta:	3742,664.39	4678,330.48	6315,746.15
Gastos de Operación:			
Gastos Administrativos	77,972.17	97,465.22	131,578.04
Gastos de Ventas	1401,140.00	1751,425.00	2364,423.76
Gastos Financieros	1378,926.00	1200,000.00	1692,000.00
Otros Gastos	-	-	-
Depreciaciones	92,199.93	92,199.93	92,199.93
Sub-total Gastos de Operación	2950,238.11	3141,090.15	4280,201.73
Utilidad de Operación	792,426.28	1537,240.33	2035,544.43
Otros Ingresos/Egresos		-	-
Utilidad Neta antes de IR	792,426.28	1537,240.33	2035,544.43
Impuesto sobre la Renta	237,727.88	461,172.10	610,663.33
Utilidad Neta	554,698.40	1076,068.23	1424,881.10

Nota: Bajo el Régimen Fiscal General

ANEXO 11**Empresa AGROPECUARIA La Frijolera****ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS CON ESTRATEGIAS**

Cifras en US Dólares

Cuentas de Resultados/Años	1er Año	2do Año	3er Año
INGRESOS:			
Total Ingresos por Ventas:	8003,189.58	10003,986.97	13505,382.41
Costo de lo Vendido:	3974,821.29	4997,002.25	6773,759.27
Utilidad Bruta:	4028,368.29	5006,984.72	6731,623.14
Gastos de Operación:			
Gastos Administrativos	92,972.17	97,465.22	131,578.04
Gastos de Ventas	1401,140.00	1751,425.00	2364,423.76
Gastos Financieros	1378,926.00	1200,000.00	1692,000.00
Otros Gastos	-	-	-
Depreciaciones	92,199.93	92,199.93	92,199.93
Sub-total Gastos de Operación	2965,238.11	3141,090.15	4280,201.73
Utilidad de Operación	1063,130.18	1865,894.57	2451,421.41
Otros Ingresos/Egresos	-	-	-
Utilidad Neta antes de IR	1063,130.18	1865,894.57	2451,421.41
Impuesto sobre la Renta	236,550.21	456,782.32	596,395.25
Utilidad Neta	826,579.97	1409,112.25	1855,026.15

Nota: Bajo el Régimen Fiscal General

ANEXO 12

PLAN DE ACCION IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS Y REDUCCION EN US\$ POR IMPLEMENTACION

Estrategia	Tipo	Cuentas de Resultados/Años	1er Año	2do Año	3er Año
		INGRESOS:			
		Total Ingresos por Ventas:	8003,189.58	10003,986.97	13505,382.41
		Operaciones Frijoles Exportacion	5492,589.35	6865,736.68	9268,744.52
Estrategia 3	Escudo Fiscal	Credito fiscal del 1.5% sobre el IR	82,388.84	102,986.05	139,031.17
		Otros productos	686,573.67	858,217.09	1158,593.07
		Otros servicios	686,573.67	858,217.09	1158,593.07
Estrategia 6	Incremento vtas	Incremento en un 30% de los ingresos por comisiones	205,972.10	257,465.13	347,577.92
		Costo de lo Vendido:	3974,821.29	4997,002.25	6773,759.27
		Materia Prima	1153,443.76	1029,860.50	1390,311.68
		Insumos	192,240.63	171,643.42	231,718.61
Estrategia 3	Beneficio fiscal	Exoneracion del 15% de IVA	28,836.09	25,746.51	34,757.79
Estrategia 5	Ahorro	Optimizacion de compra reduccion de un 3% de las compras	5,767.22	5,149.30	6,951.56
		Transporte	192,240.63	171,643.42	231,718.61
Estrategia 4	Ahorro	Reduccion del 30% del 40% de los costos netos	23,068.88	20,597.21	
		Procesos de produccion	288,360.94	257,465.13	347,577.92
Estrategia 4	Ahorro	Reduccion del 5% del 60% de los procesos productivos	8,650.83	7,723.95	10,427.34
Estrategia 4	Ahorro	Reduccion del 15% del 15% de los procesos productivos	6,488.12	5,792.97	7,820.50
Estrategia 4	Ahorro	Reduccion de los costos del 6% del 40% de los costos productivos	6,920.66	6,179.16	8,341.87
		Otros	96,120.31	85,821.71	115,859.31
		Utilidad Bruta:	4028,368.29	5006,984.72	6731,623.14
		Gastos de Operación:			
		Gastos Administrativos	92,972.17	97,465.22	131,578.04
Estrategia 8	Inversion	Adquisicion de software contable	15,000.00		
		Gastos de Ventas	1401,140.00	1751,425.00	2364,423.76
		Gastos Financieros	1378,926.00	1200,000.00	1692,000.00
		Otros Gastos	-	-	-
		Depreciaciones	92,199.93	92,199.93	92,199.93
		Sub-total Gastos de Operación	2965,238.11	3141,090.15	4280,201.73
		Utilidad de Operación	1063,130.18	1865,894.57	2451,421.41
		Otros Ingresos/Egresos		-	-
		Utilidad Neta antes de IR	1063,130.18	1865,894.57	2451,421.41
		Impuesto sobre la Renta	236,550.21	456,782.32	596,395.25
		Utilidad Neta	826,579.97	1409,112.25	1855,026.15

Agropecuaria La Frijolera

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

Cifras en US Dólares

Cuentas de Resultados/Años	1er Año	2do Año	3er Año
INGRESOS:			
Total Ingresos por Ventas:	9650,965.47	10623,708.81	14210,428.85
Costo de lo Vendido:	4342,934.46	4780,668.96	6394,692.98
Utilidad Bruta:	5308,031.01	5843,039.85	7815,735.87
Gastos de Operación:			
Gastos Administrativos	85,769.39	107,211.74	144,735.85
Gastos de Ventas	1541,254.00	1926,567.50	2600,866.13
Gastos Financieros	1378,926.00	1200,000.00	1692,000.00
Gastos de publicidad y mercadeo	200,000.00	210,000.00	220,500.00
Depreciaciones	92,199.93	92,199.93	92,199.93
Sub-total Gastos de Operación	3298,149.33	3535,979.17	4750,301.91
Utilidad de Operación	2009,881.69	2307,060.67	3065,433.96
Otros Ingresos/Egresos			
Utilidad Neta antes de IR	2009,881.69	2307,060.67	3065,433.96
Impuesto sobre la Renta	602,964.51	692,118.20	919,630.19
Utilidad Neta	1406,917.18	1614,942.47	2145,803.77

Empresa AGROPECUARIA La Frijolera
FLUJO DE EFECTIVO CON ESTRATEGIAS

Cifras en US Dólares

INGRESOS:	PERIODOS MENSUALES - Primer Año												PERIODOS ANUALES		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2do Año	3er Año
Saldo Inicial	58,289	(113,781)	70,280	255,816	442,837	631,353	821,374	1012,912	1205,977	1200,579	1159,001	1156,710	1155,989	1356,849	619,213
Ventas Totales		641,644	646,135	650,658	655,213	659,799	664,418	669,069	673,752	678,468	683,218	688,000	692,816	9746,522	13157,804
Aporte propio	0														
Desembolso de Préstamos IF	0														
Total de Ingresos:	58,289	527,862	716,415	906,474	1098,050	1291,152	1485,792	1681,981	1879,729	1879,047	1842,218	1844,710	1848,805	11103,371	13777,017
EGRESOS:															
Costo de la Producción		318,675	320,906	323,152	325,414	327,692	329,986	332,296	334,622	336,964	339,323	341,698	344,090	4997,002	6773,759
Gastos de Administración		6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	6,498	97,465	131,578
Gastos de Ventas		112,334	113,121	113,912	114,710	115,513	116,321	117,136	117,956	118,781	119,613	120,450	121,293	1751,425	2364,424
Impuesto Sobre la Renta										237,728				461,172	610,663
Inversiones:															
Maquinarias y Equipos Nuevos	0								200,000.00		200,000.00	200,000.00		177,094.00	177,094.00
Fletes, Seguro, Internación e Instalaciones															
Total Egresos:	0	437,507	440,524	443,562	446,622	449,703	452,805	455,929	659,075	699,971	665,434	668,646	471,881	7484,159	10057,518
DISPONIBILIDAD ANTES DE DEUDA	58,289	90,355	275,891	462,912	651,428	841,449	1032,987	1226,051	1220,653	1179,076	1176,785	1176,064	1376,924	3619,213	3719,499
Gastos Financieros y amortizaciones	172,070													1700,000	2000,000
Gastos Financieros FDL															
Gastos Financieros BDF															
Gastos Financieros por Inv. Fija															
Amortización a bancos		14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	14,339	1000,000	1000,000
Pago de intereses		5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736	300,000	300,000
Gts por Formalización	0														
Amortización a Inv. Fija- PRODELMAS		Periodo de Gracia	Periodo de Gracia	Periodo de Gracia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Obligaciones Crediticias	172,070	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	20,075	3000,000	3300,000
Saldo Neto Final, después de Deuda	(113,781)	70,280	255,816	442,837	631,353	821,374	1012,912	1205,977	1200,579	1159,001	1156,710	1155,989	1356,849	619,213	419,499
Inversiones Existentes	537,796														
Valor de Recuperación															
Flujo Neto de la Empresa	(172,070)	184,062	185,536	187,021	188,516	190,022	191,538	193,064	(5,398)	(41,578)	(2,291)	(721)	200,860	(737,637)	235,622
Flujo Anual Neto de la Empresa	(709,866)	1470,631	(737,637)	35,908											
TASA INTERNA DE RETORNO	30.5%														
Indice de Cobertura financiera de las Obligaciones Crediticias Totales		4.5	13.7	23.1	32.5	41.9	51.5	61.1	60.8	58.7	58.6	58.6	68.6	1.2	1.1