



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

Maestría en Contabilidad y Auditoría, mención Gestión Tributaria

Segunda cohorte

Nuevas modalidades de venta, caso de estudio

“La Semilla todo al granel”

Nombre del Estudiante:

Pazmiño Mendieta María Augusta

Director (a):

Mst. Gabriela Duque Espinoza

Cuenca - Ecuador

2024

Índice de contenido

1. Introducción.....	1
2. La empresa y su situación actual.	2
3. Descripción del sector comercial alimenticio.....	2
4. Desarrollo del caso.	3
5. Planteamiento y análisis de alternativas.	5
5.1. Primera Alternativa: Apertura de sucursales	6
5.2. Segunda alternativa: Apertura como distribuidor local	9
5.3. Tercera alternativa: Contratación de vendedores independientes.	12
6. Selección de alternativa.	14
7. Referencias.	15

Resumen y Abstract

Nuevas modalidades de venta, caso de estudio “La Semilla todo al granel”

New sale modalities, case study “La Semilla todo al granel”

Pazmiño Mendieta María Augusta

Resumen

La comercialización de los frutos secos a nivel nacional y mundial ha crecido en los últimos años, es por esto que la empresa “La Semilla todo al granel” analizó la posibilidad de expandir sus servicios comerciales, que le permitan desarrollar nuevas modalidades de comercialización, considerando el impacto económico y tributario. Las opciones analizadas fueron la apertura de una nueva sucursal, la creación de un punto de distribución local o la implementación de vendedores independientes bajo comisión, por lo que se analizan las oportunidades y limitaciones de las alternativas propuestas.

Palabras claves:

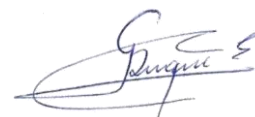
Expansión comercial, venta de frutos secos, sucursales, punto de distribución, vendedores independientes.

Abstract

The sale of mixed nuts at both national and global levels has seen substantial growth in recent years. For these reasons, “La Semilla todo al granel” studied the potential expansion of its commercial services to develop new sale modalities, considering their economic and tax implications. The evaluated options are, opening a new store, opening a logistics headquarters, or freelance sales force. This analysis includes the opportunities and constraints of the proposed alternatives.

Keywords:

Commercial services, sale of mixed nuts, new store, logistics headquarters, freelance sales force.



1. Introducción.

La problemática que se plantea en este análisis se relaciona con la creciente necesidad de la población de acceder a opciones de alimentación saludable. En la actualidad, existe una gradual conciencia sobre la importancia de mantener una dieta equilibrada y nutritiva para promover la salud y prevenir enfermedades, en busca de aprovechar esta necesidad de la población “la Semilla todo al granel” busca expandir su modelo de negocio.

El desarrollar una industria para la producción de frutos secos es una gran oportunidad para el Ecuador y más aún para la industria local, considerablemente será un gran reto para los gobiernos, pero dada esta oportunidad se podrá abrir nuevos mercados para el sector exportador.

Los frutos secos son llamados de esta manera debido a que contienen un 50% menos de agua en comparación con otros frutos, además son alimentos ricos en energía, grasas, proteínas, así como también oligoelementos y según el tipo de fruto seco también cuentan con buenas cantidades de vitaminas y minerales como calcio, Magnesio, Cobre, Fósforo, Selenio y Zinc sobre todo del grupo del tipo B, ácidos grasos como el omega 3. Se pueden distinguir dos grandes grupos de frutos secos:

- Los frutos secos que vienen rodeados por una cascara dura como lo son la almendra, las avellanas, la macadamia, las nueces, las nueces de anacardo, el tocte, los piñones, el pistacho, las semillas de girasol, el cacahuate entre otros; y
- Los que provienen de frutas desecadas o deshidratadas como las uvas, pasas, ciruelas desecadas, los orejones de albaricoque, los dátiles, higos, banano, mango, piña, entre otros (Pro Ecuador, 2011).

La línea de comercialización que se mantiene categorizada como frutos secos ha llegado a ser una opción fundamental respecto a consumir productos saludables ya que son naturalmente ricos en nutrientes. Sin embargo, a pesar de su creciente consumo, el encontrar frutos secos de calidad y asequibles se convierte en un desafío ya que radica en la limitada disponibilidad de tiendas que ofrecen estos productos cerca de sus hogares. A menudo los consumidores se ven obligados a acudir a supermercados para poder adquirirlos, implicando un esfuerzo adicional de tiempo y dinero.

Para abordar esta problemática y aprovechar la creciente demanda existente “La Semilla todo al granel”, busca expandir su presencia a nivel local en la ciudad de Cuenca, pues ahora la venta de frutos secos y otros productos al granel; mantiene atendidos solo unos sectores específicos en la ciudad, es por ello que este desarrollo se basará en analizar aspectos económicos y tributarios de las diferentes alternativas con las que se pretende llegar a expandir la marca.

2. La empresa y su situación actual.

“La Semilla todo al granel” es una empresa familiar con personería natural, registra su actividad económica el 08 de mayo del 2020 con su actividad económica “Venta al por mayor de frutos y semillas oleaginosas”, la misma que se dio como una oportunidad de negocio basada en el impacto que tuvo la pandemia del Covid-19. Según el INEC en sus estadísticas del año 2020 la tasa de incremento de defunción es del 21% en relación con años anteriores, entre las principales causas se consideran las siguientes; estas van asociadas a una consecuencia en la salud, como es el caso de quienes padecen hipertensión, diabetes, problemas renales y enfermedades isquémicas del corazón, provocando así la pérdida de muchas vidas en las familias ecuatorianas.

La empresa se encuentra en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, en las calles Av. Isabel la Católica y José Zorrilla sector Quinta Lucrecia; la administración está a cargo de su propietaria y en el área de ventas cuenta con un colaborador quien desarrolla las actividades de atención al cliente y comercialización del producto.

La Semilla todo al granel inicio su actividad con la comercialización al por menor de cinco productos, los mismos que ahora son de gran aceptación en el consumidor y de acuerdo como ha ido surgiendo la posición del mercado, se ha incrementado una gran variedad de semillas, harinas, condimentos y especies.

La empresa en la actualidad busca abarcar un mayor número de clientes que estén vinculados a mejorar su estilo vida de una forma saludable, es decir personas que mantienen su físico cuidado, su salud equilibrada y más aún a aquellos que ya poseen un diagnóstico médico y deben tener mayor control, como es el caso de las personas con diabetes, insuficiencia renal y cáncer.

3. Descripción del sector comercial alimenticio

La empresa se encuentra en el sector comercial alimenticio la cual en la actualidad el comercio minorista y mayorista de los frutos secos en la ciudad de Cuenca se encuentra concentrado en dos grandes empresas como es el caso de “El comercial el Arándano” y “Cadelas”, ambas empresas abarcan distintas zonas y targets económicos.

Comercial Arándano ubicado en la calle Las Pencas, brinda una comercialización de varios productos ya empacados al estilo de supermercado complementándose su actividad económica con la línea de hogar, salud, alimentos en general y ferretería.

La empresa Cadelas está ubicado en las afueras del mercado 12 de abril, quien ya tiene una trayectoria de más de 6 años en la industria de frutos secos, su debilidad a considerar es el horario de atención al ser muy limitado, adicional a este es la venta únicamente de producto en pesos ya establecidos y la lentitud para despachar el producto.

Además, existen lugares que realizan la comercialización como nuestro modelo de negocio, a nivel de toda la ciudad de Cuenca y más aún en el centro histórico de la ciudad o cerca de los mercados principales, de acuerdo al sondeo aleatorio del sector se evidenció que existe una tienda enfocada a la misma línea de comercialización al por menor de frutos secos, especies y condimentos, la cual está ubicada a 200 metros del local con una trayectoria de dos años, teniendo en cuenta que sus debilidades a considerar son los altos precios y en el tiempo que lleva posicionada en el sector ya ha tenido dos dueños es decir se han vendido por dos ocasiones distintas, otra debilidad es la presentación al momento de despachar, pues se lo hace en fundas ya usadas y con residuos de otros productos.

Una gran cantidad de consumidores han buscado nuevas alternativas de lugares que brinden los mismos productos con la opción de compra al granel, es por eso que “La semilla todo al granel” busca cubrir esas falencias de las diferentes tiendas o locales pequeños que se encuentran en las afueras de la ciudad o en zonas específicas como son alrededor de los centros educativos, guarderías, restaurantes y centros de acondicionamiento físico.

4. Desarrollo del caso.

Actualmente, la industria de los frutos secos abarca una economía de millones de dólares convirtiéndose en uno de los principales sectores del mercado agrícola y alimenticio. Su importancia radica en que los alimentos que se cultivan y procesan son una fuente invaluable de proteínas, fibra y nutrientes esenciales para la salud humana.

Vinculando el campo de acción de la empresa se analiza los siguientes temas que serán de gran importancia, pues cual fuera que sea la decisión estos se verán inmiscuidos en las acciones consecutivas de comercialización.

1. Volatilidad de los precios: Los precios de los frutos secos son altamente volátiles debido a varios factores, por ejemplo:
 - Demanda y Oferta: como en cualquier producto la ley de la demanda y la oferta juega un papel importante en el precio es decir si hay una gran demanda y una oferta limitada, el precio subiría; y en cambio, si hay una demanda limitada y una oferta abundante es poco probable que los precios bajen, este dependerá mucho de las temporadas.
 - Cambios en el clima: estos productos son cultivos sensibles al clima y pueden verse afectados en sequías, inundaciones, heladas o cualquier otro fenómeno natural, afectando así a la cantidad de producto disponible en el mercado lo cual provocaría quizá un incremento en el precio.
 - Problemas en la cadena de suministro: Los frutos secos por lo general se suministran a nivel internacional, por lo que cualquier problema en la cadena de suministro, como

son retrasos en el transporte o problemas en los puertos, llegan a afectar la cantidad de frutos secos disponibles.

- Políticas gubernamentales: Las políticas gubernamentales, como los aranceles o las barreras comerciales, pueden afectar el comercio de frutos secos.
- Control de calidad y seguridad alimentaria: Los productores deben cumplir con estrictos estándares de calidad y seguridad alimentaria garantizando productos seguros y saludables para los consumidores. Esto puede requerir inversiones significativas en equipos y tecnología de prueba y control de calidad que impactan en los costos de producción.

2. Otro de los grandes desafíos que enfrenta la industria es la protección del medio ambiente junto con la reducción de su impacto ambiental. Lo cual para lograr esto, los productores deben incluir la aplicación de prácticas agrícolas sostenibles evitan y/o reduciendo el uso de pesticidas y otros productos químicos.

La empresa “La Semilla todo al granel”, considera oportuno brindar la información actual en la que se maneja la situación financiera de la misma, para así plantearse las diferentes alternativas y a su vez generar las respectivas hipótesis de análisis.

La empresa a la fecha mantiene un crédito aun vigente por un monto de 2000 a un año estando pendientes el pago de la letra numero 7, el mismo que fue solicitado para readecuaciones del local y su mobiliario.

Tabla 1. Estado de situación Financiera Actual con corte al 30 de noviembre del 2023.

LA SEMILLA TODO AL GRANEL			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 30 DE NOVIEMBRE 2023			
Nombre de la Cuenta	SITUACIÓN INICIAL		
Activos			\$13.082,61
Corriente		\$4.794,62	
Efectivo Y Equivalentes De Efectivo	\$2.169,15		
Activos Financieros	\$604,55		
Inventarios	\$1.761,02		
Activos Por Impuestos Corrientes	\$259,90		
Activo No Corriente		\$8.287,99	
Propiedad, Planta Y Equipo	\$6.787,99		
Activo Intangible	\$1.500,00		
Pasivo			-\$11.319,08
Pasivo Corriente		-\$11.319,08	
Cuentas Y Documentos Por Pagar	-\$1.384,52		

Obligaciones Con Instituciones Financieras	-\$7.557,88		
Otras Obligaciones Corrientes	-\$161,25		
Cuentas Por Pagar Relacionadas	-\$2.215,43		
Patrimonio Neto			-\$1.763,53
Capital		-\$1.763,53	
Capital Suscrito O Asignando	-\$200,00		
Utilidad del ejercicio	-\$1.563,53		

Nota: Esta tabla describe la situación actual de la empresa en el año 2023, con corte a noviembre. Fuente: Elaborado por la Autora

Tabla 2. Estado de Resultados cortado al 30 de noviembre del 2023

LA SEMILLA TODO AL GRANEL			
ESTADO DE RESULTADOS			
AL 30 DE NOVIEMBRE 2023			
Nombre de la Cuenta			
Ingresos			-\$15.267,53
Ingresos De Actividades Ordinarias		-\$15.267,53	
Venta De Bienes	-\$15.267,53		
Egresos			\$13.704,00
Costos De Ventas Y Producción		\$8.513,36	
Materiales Utilizados O Productos Vendidos	\$8.513,36		
Gastos		\$4.990,38	
Gastos Generales de Administración	\$4.990,38		
Gastos Financieros		\$200,26	
Resultado del ejercicio (Utilidad)			-\$1.563,53

Nota: Esta tabla describe la situación actual de la empresa en el año 2023, con corte a noviembre. Fuente: Elaborado por la Autora

5. Planteamiento y análisis de alternativas.

Aunque la industria de los frutos secos está en pleno crecimiento se enfrenta a una serie de desafíos como es: la calidad, el marketing y la tecnología de la información, estas basadas en beneficios y usos; la implementación se basará en una estrategia más agresiva, pues ya están presentes en el sector. No obstante, a pesar de todo, esta industria ha logrado escalar altos niveles, superando así sus propias expectativas año tras año.

La Semilla todo al granel se ve en la necesidad de plantear alternativas para mantener su permanencia y crecimiento en el mercado, para lo cual ha considerado tres alternativas que son:

- La apertura de sucursales en lugares estratégicos de la ciudad de Cuenca con opciones en Chaullabamba, Puertas del Sol, Cdla. Ingenieros y Ricaurte.
- Transformar la empresa a una actividad económica de “distribución directa” de frutos secos para la provincia y sus alrededores, en lugar de la venta al por menor.
- Mantener la venta al por menor de frutos secos al granel con una estrategia de contratar personal independiente que comisionen por las ventas realizadas.

Primera Alternativa: Apertura de sucursales

Apertura de sucursales en lugares estratégicos, para esta alternativa se analizan los siguientes puntos:

1. Determinación del lugar estratégico de apertura de sucursales en base a una matriz de priorización, la cual se evalúa de acuerdo a los siguientes parámetros: la edad promedio de posibles clientes, costos a incurrir en la actividad económica, posible competencia del sector y facilidades de acceso y estadía de clientes en el local. Los criterios de puntuación se basan en ponderaciones porcentuales y monetarias.

Tabla 3. Parámetros de calificación para establecer la ubicación de una nueva sucursal

Parámetro	Calificación	Criterio
Porcentaje de personas entre 40 a 60 años	9 a 10	Mayor al 30%
	6 a 8	Entre 20% y 30%
	2 a 5	Entre 10% y 20%
	1	Menor al 10%
Parámetro	Calificación	Criterio
Costo de arrendamiento y servicios básicos	9 a 10	Menor a 200 dólares
	6 a 8	Entre 200 a 300 dólares
	2 a 5	Entre 300 a 350 dólares
	1	Mayor a 350 dólares
Parámetro	Calificación	Criterio
Presencia de empresas similares en un radio de 2 km (competencia)	7 a 10	Menor a 1 empresa
	2 a 6	Entre 2 y 3 empresas
	1	Mayor a 3 empresas
Parámetro	Calificación	Criterio
Facilidad de Acceso y Parqueo	9 a 10	Fácil de acceder y dispone de más de 2 espacios para parquear
	6 a 8	Presenta dificultad de acceso y dispone de 1 espacio para parquear
	2 a 5	Difícil acceso, pero dispone de más de 2 espacios para parquear
	1	No dispone de parqueo

Nota: Esta tabla describe los criterios para calificar los parámetros que establecen la mejor ubicación de la nueva sucursal. Fuente: Elaborado por la Autora.

Dando como resultado dos opciones favorables de apertura de sucursales y éstas podrían considerarse con una apertura de forma paulatina de acuerdo a la siguiente matriz de análisis de las alternativas de sucursales en la ciudad.

Buscando un mercado objetivo en base a los parámetros y criterios nos da dos posibles sectores de aceptabilidad de una nueva sucursal, esta son en el sector de Chaullabamba y Puertas del Sol respectivamente, sectores económicos con target elevado de sus consumidores.

Tabla 4. Cuantificación para elegir la mejor opción para una nueva sucursal.

Puntuación por Parámetros		10	1	7	5	TOTAL
Jerarquización		1	4	2	3	
Elegir la mejor ubicación para abrir un nuevo local o sucursal de La Semilla	Parámetros	Porcentaje de personas entre 40 a 60 años	Costo de arrendamiento y servicios básicos	Presencia de empresas similares en un radio de 2 km (competencia)	Facilidad de Acceso y Parqueo	
Chaullabamba		8	9	7	9	183
Puertas del Sol		5	3	6	7	130
Ingenieros		1	7	9	8	120
Ricaurte		5	7	6	5	124

Nota: Esta tabla describe la calificación de acuerdo a la jerarquización de los parámetros y opciones para abrir una nueva sucursal. Fuente: Elaborado por la Autora.

2. De igual forma, se analizó los gastos fijos mensuales (tabla 5) y gastos de implementación (tabla 6) que se incurrirían al momento de la apertura de la sucursal de acuerdo al siguiente presupuesto, tomando como referencia que se deberá acceder a un crédito en una Cooperativa por un monto de \$8.000 a una tasa de interés de 13,88% a 60 meses plazo, el mismo que generaría una cuota fija de \$235 dólares mensuales. Se considera que el valor del crédito se usaría completamente para poner en marcha el funcionamiento de la sucursal, así también por el sector el costo del arriendo es elevado, del cual no incluye los gastos de servicios básicos, adicional se considera el salario y obligaciones de ley del personal a cargo y el pago del interés del crédito.

Tabla 5. Gastos fijos mensuales

Gastos Fijos Mensuales	Monto	Cant.	% Asignado	Total
Arriendo	\$ 420,00	1	5%	\$ 420,00

Sueldo de Vendedor	\$	530,00	1	7%	\$	530,00
Servicios Básicos e internet	\$	85,00	1	1%	\$	85,00
Mensualidad crédito	\$	145,00	1	2%	\$	145,00
Beneficios Sociales	\$	182,00	1	2%	\$	182,00
Total, Gastos Fijos Mensuales				18%	\$	1.402,00

Nota: Esta tabla describe los gastos fijos mensuales que se incurrirían en la implementación de una sucursal. Fuente: Elaborado por la Autora.

Como se puede observar la empresa incurriría en gastos fijos mensuales de \$1402,00 dólares de acuerdo al análisis realizado en la tabla, para lo cual se deberá considerar plantear ventas superiores a \$3500 dólares mensuales, estimando una rentabilidad del 40 % o más, llegando así a cubrir los gastos fijos mensuales.

Tabla 6. Presupuesto de implementación de nueva Sucursal

Gastos de implementación	Monto	Cant.	% Asignado	Total
Mobiliario del local	\$ 4.850,00	1	61%	\$ 4.850,00
Publicidad	\$ 630,00	1	8%	\$ 630,00
Suministros de Oficina	\$ 456,00	1	6%	\$ 456,00
Seguros contra Incendio, Robo y Transporte	\$ 347,00	1	4%	\$ 347,00
Permisos, Suscripciones y Sistemas	\$ 988,00	1	12%	\$ 988,00
Sistema de alarmas y seguridad	\$ 420,00	1	5%	\$ 420,00
Uniformes de personal	\$ 309,00	1	4%	\$ 309,00
Total, Gastos de implementación			100%	\$8.000,00

Nota: Esta tabla describe los gastos de implementar una nueva sucursal. Fuente: Elaborado por la Autora.

Aquí podemos observar cómo se distribuirían los valores del crédito para poner en marcha la apertura de la sucursal, los mismos que son gastos específicos para el acoplamiento de las instalaciones del local.

3. Análisis proyectado de la situación financiera y estado de resultados integral de la empresa con la implementación de una sucursal en Chaullabamba.

Tabla 7 : Estado de Situación Financiera Actual vs Con una sucursal

Nombre de la Cuenta	SITUACIÓN INICIAL		SITUACIÓN SUCURSAL		
	Activos		\$13.082,61		
Corriente		\$4.794,62		\$15.846,77	

Activo No Corriente		\$8.287,99			\$14.581,99	
Pasivo			\$11.319,08			\$22.436,30
Pasivo Corriente		\$11.319,08			\$22.436,30	
Patrimonio Neto			\$1.763,53			\$7.992,46
Patrimonio		\$1.763,53			\$7.992,46	
Utilidad del ejercicio	\$1.563,53			\$7.792,46		

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 8 : Estado de Resultados Actual vs Con una sucursal

LA SEMILLA TODO AL GRANEL						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL						
AL 30 DE NOVIEMBRE 2023						
Nombre de la Cuenta	SITUACIÓN ACTUAL			SITUACIÓN SUCURSAL		
Ingresos			\$15.267,53			\$37.463,84
Ingresos De Actividades Ordinarias		\$15.267,53			\$37.463,84	
Venta De Bienes	\$15.267,53			\$37.463,84		
Egresos			\$13.724,00			\$29.671,38
Costos De Ventas Y Producción		\$8.513,36			\$13.719,38	
Materiales Utilizados O Productos Vendidos	\$8.513,36			\$13.719,38		
Gastos		\$4.990,38			\$14.802,00	
Gastos Generales	\$4.990,38			\$14.802,00		
Gastos Financieros		\$220,26			\$1.150,00	
Gastos Financieros	\$220,26			\$1.150,00		
Utilidad y/o Perdida del Ejercicio			\$1.563,53			\$7.792,46

Fuente: Elaborado por la autora

Analizando en base a necesidades de la empresa y al análisis de los estados de situación financiera podemos ver que la empresa crece considerablemente tanto en activos como pasivos, esto se debe al incremento de la actividad de comercialización con una sucursal, el incremento en los activos está concentrado en los activos fijos; y su pasivo de igual forma se ve aumentada debido al incremento de una obligación financiera por pagar la misma que se adquirió para la apertura de la sucursal.

Segunda alternativa: Apertura como distribuidor local

Transformar la empresa con actividad económica de “distribución directa” de frutos secos para la provincia y sus alrededores.

La segunda alternativa se analizará en base a un presupuesto de implementación considerando los gastos fijos mensuales y gastos de implementación que se incurrirían al momento de cambiar la actividad económica a distribuidor directo está se basa en un análisis de presupuesto económico, tomando como referencia que se deberá acceder a un crédito en

una Cooperativa por un monto de \$22.000 con una tasa de interés de 13,88%, a un plazo de 60 meses, el mismo que generaría como cuota fija de \$700 dólares mensuales. Se considera que el valor del crédito se usaría para realizar las adecuaciones e instalaciones del espacio físico en el que se desarrollará el almacenamiento de los frutos secos.

En este análisis se considera que se contratará a dos personas para estar a cargo de las ventas, despachos, facturación y recepción de producto en las instalaciones; la bodega será alquilada y adecuada de acuerdo a las características que necesita el producto para su conservación, se considera de igual forma el pago de los servicios básicos y el pago de los intereses del crédito, los empleados serán afiliados al seguro social con todos sus beneficios y el chofer emitirá su respectiva factura de acuerdo a las rutas de despacho.

Tabla 9: Presupuesto de implementación como distribuidor directo.

Presupuesto de transformación a distribuidor "La Semilla"				
Presupuesto Total (Préstamo)	\$22.000,00			
Gastos Fijos Mensuales	Monto	Cantidad	% Asignado	Total
Arriendo bodega 250 m2	\$ 550,00	1	3%	\$ 550,00
Sueldo de Chofer	\$ 600,00	1	3%	\$ 600,00
Sueldo de 2 Vendedores	\$ 475,00	2	4%	\$ 950,00
Servicios Básicos e internet	\$ 225,00	1	1%	\$ 225,00
Mensualidad crédito (intereses)	\$ 487,00	1	2%	\$ 487,00
Beneficios Sociales	\$ 221,00	2	2%	\$ 442,00
Total Gastos Fijos Mensuales			15%	\$ 3.254,00
Gastos de implementación	Monto	Cantidad	% Asignado	Total
Implementación de bodega (Instalaciones)	\$ 12.800,00	1	58%	\$ 12.800,00
Suministros de Oficina	\$ 1.630,00	1	7%	\$ 1.630,00
Seguros de Incendio, Robo y Transporte	\$ 1.270,00	1	6%	\$ 1.270,00
Publicidad y Propagando	\$ 4.000,00	1	18%	\$ 4.000,00
Permisos, Suscripciones y Sistemas	\$ 1.090,00	1	5%	\$ 1.090,00
Sistema de alarmas y seguridad	\$ 1.210,00	1	6%	\$ 1.210,00
Gastos Totales				\$22.000,00

Fuente: Elaborado por la autora

En este análisis se puede observar cómo la empresa al transformar su actividad económica, necesita acceder a un crédito para adecuaciones y a la vez la adquisición de mercadería en cantidades por toneladas para poder mantener el precio por volumen y así poder generar rentabilidad, se analiza que no todos los productos son de rotación diaria, llegando a mantener su cartera por cobrar mayor a la por pagar, generando una variación porcentual de su liquidez en su actividad mensual.

Tabla 10: Estado de Situación Financiera Actual vs Distribuidor

LA SEMILLA TODO AL GRANEL		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
AL 30 DE NOVIEMBRE 2023		
Nombre de la Cuenta	SITUACIÓN INICIAL	SITUACIÓN DISTRIBUIDOR

Activos			\$13.082,61			\$58.373,62
Corriente		\$4.794,62			\$37.353,62	
Activo No Corriente		\$8.287,99			\$21.020,00	
Pasivo			\$11.319,08			\$64.634,90
Patrimonio Neto			\$1.763,53			-\$6.261,28
Patrimonio		\$1.763,53			-\$6.261,28	
Pérdida y o ganancia del ejercicio	\$1.563,53				-\$6.461,28	

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 11 : Estado de Resultados Actual vs Distribuidor directo

LA SEMILLA TODO AL GRANEL						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL						
AL 30 DE NOVIEMBRE 2023						
Nombre de la Cuenta	SITUACIÓN ACTUAL			SITUACIÓN DISTRIBUIDOR		
Ingresos			\$15.267,53			\$57.463,84
Ingresos De Actividades Ordinarias		\$15.267,53			\$57.463,84	
Venta De Bienes	\$15.267,53			\$57.463,84		
Egresos			\$13.724,00			\$63.725,12
Costos De Ventas Y Producción		\$8.513,36			\$33.719,38	
Materiales Utilizados O Productos Vendidos	\$8.513,36			\$33.719,38		
Gastos		\$4.990,38			\$26.811,74	
Gastos Generales	\$4.990,38			\$26.811,74		
Gastos Financieros		\$220,26			\$3.194,00	
Gastos Financieros	\$220,26			\$3.194,00		
Utilidad y/o Perdida del Ejercicio			\$1.563,53			-\$6.261,28

Fuente: Elaborado por la autora

El análisis que se efectúa en base a la alternativa de cambio de actividad económica a distribuidor directo está basado en la proyección y en el análisis de los estados de situación financiera, de los cuales podemos observar que la empresa al adquirir una deuda significativa, la misma que se utilizaría más del 60% del monto para adecuaciones de los lugares específicos de almacenamiento, considerando así un incremento progresivo tanto del activo y pasivo respectivamente.

El activo se incrementa por la adquisición de activos fijos y en el pasivo obligaciones financieras y pasivos corrientes a largo plazo ya que la inversión de proyectarse como distribuidor se ve en la necesidad de adquisición de deudas significativas para el mismo giro del negocio.

Tercera alternativa: Contratación de vendedores independientes.

Se procede a analizar una tercera alternativa que se basará en mantener su actividad actual de venta al por menor de frutos secos al granel con una estrategia de comisión por ventas, la misma que se podrá desarrollar con la estrategia de Freelances.

Esta estrategia se desarrollará con la participación de dos personas externas las cuales se encargarán de desarrollar las actividades de comercialización del producto a nivel local, está se basará en comisión por metas de ventas y únicamente se considerará por parte de la empresa el gasto de movilización, de igual forma se considera la permanencia de una persona en el local para temas de despacho, facturación, entrega y recepción de producto y pedidos.

Se analiza un presupuesto mensual tomando como referencia únicamente los gastos y costos que se incurrirían en base a las ventas del mes.

Tabla 12: Presupuesto de implementación con Vendedores Independientes

Presupuesto de Trabajo con vendedores Independientes "La Semilla"				
Presupuesto Total	\$1.656,00			
Gastos Fijos Mensuales	Monto	Cantidad	% Asignado	Total
Arriendo local	\$ 270,00	1	15%	\$ 270,00
Sueldo de Vendedor interno local	\$ 450,00	1	26%	\$ 450,00
Movilización de 2 Vendedores independientes.	\$ 225,00	2	26%	\$ 450,00
Servicios Básicos e internet	\$ 85,00	1	5%	\$ 85,00
Mensualidad crédito intereses	\$ 145,00	1	13%	\$ 145,00
Beneficios Sociales	\$ 128,00	2	15%	\$ 256,00
Total Gastos Fijos Mensuales			100%	\$ 1.656,00

Fuente: Elaborado por la autora

Esta proyección se basará en la implementación de dos vendedores externos los mismos que serán atribuidos sus ingresos en base a la meta de ventas establecidas por Gerencia, la empresa asumirá como gasto fijo el tema de movilización de los vendedores externos.

Análisis en base a los estados financieros proyectados contra información actual de la empresa.

Estado de Situación Financiera Actual vs Con vendedores independientes

LA SEMILLA TODO AL GRANEL						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
AL 30 DE NOVIEMBRE 2023						
Nombre de la Cuenta	SITUACIÓN INICIAL			SITUACIÓN VENDEDORES INDEPENDIENTES		
Activos			\$13.082,61			\$26.693,14
Corriente		\$4.794,62			\$17.038,16	
Activo No Corriente		\$8.287,99			\$9.654,98	
Pasivo			\$11.319,08			\$17.234,90
Patrimonio Neto			\$1.763,53			\$9.458,24
Patrimonio		\$1.763,53			\$9.458,24	
Pérdida y o ganancia del ejercicio	\$1.563,53			\$9.458,24		

Fuente: Elaborado por la autora

En este análisis de la situación actual y cambio a la modalidad de vendedores independientes se notará un crecimiento progresivo de los activos debido a que las ventas se incrementan y por ende la cartera clientes crecerá paulatinamente de acuerdo a la compensación pactada con los vendedores, existe un incremento en el pasivo, este no es tan significativo, pero tiene referencia a las cuentas por pagar a proveedores por la adquisición de mayor producto para satisfacer los pedidos del mercado.

Estado de Resultados Integral actual vs Con vendedores independientes

LA SEMILLA TODO AL GRANEL						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL						
AL 30 DE NOVIEMBRE 2023						
Nombre de la Cuenta	SITUACIÓN ACTUAL			SITUACIÓN VENDEDORES INDEPENDIENTES		
Ingresos			\$15.267,53			\$35.460,50
Ingresos De Actividades Ordinarias		\$15.267,53			\$35.460,50	
Venta De Bienes	\$15.267,53			\$35.460,50		
Egresos			\$13.724,00			\$26.002,26
Costos De Ventas Y Producción		\$8.513,36			\$13.432,00	
Materiales Utilizados O Productos Vendidos	\$8.513,36			\$13.432,00		
Gastos		\$4.990,38			\$12.350,00	
Gastos Generales	\$4.990,38			\$12.350,00		
Gastos Financieros		\$220,26			\$220,26	
Gastos Financieros	\$220,26			\$220,26		
Utilidad y/o Perdida del Ejercicio			\$1.563,53			\$9.458,24

Fuente: Elaborado por la autora

Se puede apreciar que la situación actual y la comparación de la alternativa de comparación representa un incremento de su rentabilidad debido a varios factores los cuales son en términos generales el gasto de operación.

6. Selección de alternativa.

Análisis de cada una de las alternativas para llegar a la selección de la mas provechosa y a satisfacción de los propietarios.

En la alternativa 1, que es la implementación de una sucursal a la empresa, se pudo observar que en el año 2023 con corte a noviembre se genera una rentabilidad de \$1563,53 dólares y en el siguiente año ya con la sucursal en marcha su rentabilidad se incrementa a \$ 7792,46 dólares, esto representa un incremento porcentual del 4.98% de acuerdo a la trayectoria de la sucursal en un lugar estratégico que es en el sector de Chaullabamba, dando esta rentabilidad específicamente por el incremento de ventas del nuevo local en un lugar estratégico para atender a nuestro nicho de mercado que es son las personas con un interés especial por mantener una vida saludable.

En la alternativa 2, que es el cambio de actividad económica a “Distribuidor Local”, se pudo observar el cambio abrupto que tiene la empresa debido al incremento de gastos entre ellos el de implementación de una bodega de características especiales para la conservación del producto en condiciones favorables para mantener su calidad y frescura, al llegar a ser distribuidor local el incremento en volumen en las compras de producto, la empresa se ve afectada ya que estas tienen que ser en toneladas para mantener un buen precio de distribuidor y poder competir con los comercios ya establecidos como tal, provocando así una pérdida de primer año por el monto de \$6261,28. Lo cual no representa que sea una mala alternativa pues el posicionamiento de una empresa en el mercado competitivo muchas de las veces podrían generar pérdidas.

En la alternativa 3, que es mantener la empresa con venta al por menor pero con un giro racional de comercialización que sería con la ayuda de vendedores independientes, está genera una mejor visión para la empresa ya que la misma se podría ahorrar por así decirlo en temas de gastos operacionales , evitar realizar endeudamiento con instituciones financieras; bajo esta modalidad la empresa tendría una rentabilidad de \$9458,24 durante el año subsiguiente, considerando que la empresa pagaría a sus colaboradores bajo factura de servicios el equivalente a sus ventas establecidas de acuerdo a proyecciones mensuales anteriores teniendo como meta personal.

Consideraría que la mejor opción es la tercera alternativa ya que de esta manera la empresa crecería de forma adecuada sin tener que generar obligaciones adicionales como son las financieras y de personal en el ámbito de relación de dependencia, puesto que al trabajar con personal freelances estos deberán generar sus propios horarios de trabajo ya que la forma de pago será en función de sus metas de ventas las cuales deberán ser superior a las que se manejan en la actualidad, teniendo como referencia que únicamente con la atención en el local al consumidor final las ventas superan los \$1600 dolares mensuales, teniendo una

rotación constante de producto de la cual se iría tomando como referencia el índice de periodo promedio de cobro con referencia al periodo promedio de pago.

7. Referencias.

Brennan AM, Sweeney LL, Liu X, Mantzoros CS. Walnut consumption increases satiation but has no effect on insulinresistance or the metabolic profile over a 4-day period. *Obes.*

(Silver Spring) 2010;18:1176-82.

Casas-Agustench P, Lopez-Uriarte P, Bullo M, Ros E, Cabre-Vila JJ, Salas-Salvado J. Effects of one serving of mixed nuts on serum lipids, insulin resistance and inflammatory markers in patients with the metabolic syndrome. *Nutr Metab Cardiovasc Dis* 2011;21:126-35.

El Universo. (3 de Agosto de 2013). Diversificar cultivos, alternativa rentable. Recuperado el 29 de octubre de 2016. <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/03/nota/1236586/diversificar-cultivosalternativa-rentable>

El Universo. (21 de Mayo de 2016). Los ‘mix’ de frutos secos, el snack saludable. Recuperado el 22 de Diciembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/08/03/nota/1236586/diversificar-cultivosalternativa-rentable>

Líderes. (Diciembre de 2011). La Gastronomía es la más beneficiada de este fruto. Recuperado el 28 de Octubre de 2016, de 29 http://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk_ecuador/news_bilder/Clipping/2011/Agosto_2011/12-19_Agosto/La_gastronomia_es_la_mas_beneficiada_de_este_fruto.pdf

Líderes. (2014). La fruta seca suma consumidores locales. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/fruta-secasuma-consumidores-locales.html>

Mezzatesta, P., & Raimondo, E. (2020). Malnutrición: Frutos Secos y Semillas “Una Estrategia Nutricional”.

Mukuddem-Petersen J, Stonehouse Oosthuizen W, Jerling JC, Hanekom SM, White Z. Effects of a high walnut and high cashew nut diet on selected markers of the metabolic syndrome: a controlled feeding trial. *Br J Nut* 2007;97:1144-53

Salas-Salvadó, J. (2015). Quinta Lección Jesús Culebras; los frutos secos: efectos sobre la salud, la obesidad y el síndrome metabólico. *Nutrición Hospitalaria*, 31(2), 519-527