

2021

# MEJORAR LA GESTION Y ADMINISTRACION DE UNA PYME EN LA COMUNA DE VIÑA DEL MAR

ABAD ELORZA, MIGUEL

---

<https://hdl.handle.net/11673/53044>

*Downloaded de Peumo Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*

UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

SEDE VIÑA DEL MAR

“JOSE MIGUEL CARRERA”

**“MEJORAR LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UNA PYME EN LA  
COMUNA DE VIÑA DEL MAR”**

Trabajo de Titulación para optar al Título  
Profesional de Ingeniero de Ejecución en  
GESTIÓN INDUSTRIAL

Alumno:

Miguel Abad Elorza

Profesor Guía:

Ing. Cristian Pavez Berrios

## **DEDICATORIA**

**“Le llaman suerte, pero es constancia...Le llaman casualidad, pero es disciplina...Le llaman tener oportunidades o chance...pero es sacrificio.**

**Mientras los demás hablan...tú trabaja duro para lograr tus metas”**

Estas frases fueron una pequeña ayuda para tomar la decisión de emprender un nuevo desafío en la vida, siempre supe que no sería fácil organizar y distribuir el tiempo personal, familiar y laboral para conseguir este logro; pero el esfuerzo personal, el apoyo de amigos y compañeros de trabajo y fundamentalmente el entorno familiar, han sido los pilares para cumplir mis objetivos y finalizar este periodo de aprendizaje.

Mi familia...ésta fue mi gran motivación para estudiar nuevamente, por que el crecimiento personal aporta al crecimiento familiar e indirectamente entrega un aporte valórico, en especial para el futuro a mis hijos.

Es a estas personas, a quien quiero dedicar y agradecer su infinito e incondicional apoyo en esta aventura, mi madre, mis 2 hijos y en especial a mi esposa, que fueron los más afectados al momento de redistribuir mis tiempos.

Gracias infinitas por el gran apoyo brindado, y aguantar a este trabajador de turno durante estos 3 años de esfuerzos, sacrificios y dedicación que aportó cada uno, para estar cada vez más cerca de cumplir nuestros proyectos familiares.

**CUANDO UNO CRECE...LA FAMILIA CRECE**

**GRACIAS...INFINITAS**

## INDICE

INDICE .....	3
SIGLAS Y SIMBOLOGIA.....	5
INTRODUCCION .....	6
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.1 LA ORGANIZACIÓN (PYME) .....	8
1.2 LA UNIDAD DE NEGOCIO EN ESTUDIO .....	10
1.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	11
1.3.1 Análisis FODA .....	11
1.3.2 FODA Cruzado .....	12
1.3.3 Análisis DELTA.....	13
1.4 DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	16
1.5 GESTIÓN DEL CAMBIO .....	17
1.6 OBJETIVO GENERAL .....	19
1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	19
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	20
2.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES .....	21
2.2 DESCRIPCIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL PROBLEMA ..	23
2.3 IMPACTOS DEL PROYECTO E INDICADORES DE GESTIÓN .....	25
2.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	27
2.5 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	29
2.5.1 Control de existencias .....	29
2.5.2 Ventas en local .....	29
2.5.3 Ventas a domicilio.....	30
2.5.4 Control administrativo de la tienda .....	31
2.5.5 Control administrativo de la tienda .....	31
CAPÍTULO 3: SOLUCIÓN DE INGENIERÍA .....	32
3.1 ALCANCE DEL PROYECTO .....	33
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA .....	34
3.3 TECNOLOGÍA A UTILIZAR .....	35
3.4 SITUACIÓN ACTUAL VERSUS SOLUCIÓN PROPUESTA .....	36
3.5 ANÁLISIS DE RIESGOS .....	37
3.6 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	42
3.6.1 Entregables del proyecto .....	42
3.6.2 Estructura de descomposición del trabajo (EDT) .....	42
3.6.3 Cronograma global del proyecto .....	43
3.6.4 Carta Gantt .....	44
3.6.5 Control y avance del proyecto.....	44
CAPÍTULO 4: ESTUDIO ECONÓMICO.....	47

4.1	ANTECEDENTES GENERALES Y SUPUESTOS .....	48
4.2	INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO .....	49
4.2.1	Inversiones fijas (tangibles e intangibles) .....	49
4.2.2	Gastos de puesta en marcha .....	49
4.2.3	Capital de trabajo .....	49
4.2.4	Resumen de la inversión inicial .....	50
4.3	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS .....	51
4.4	INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO .....	52
4.4.1	Ingresos del proyecto. Análisis de Ahorros y/o Incremento de Demanda .....	52
4.4.2	Egresos del proyecto. Análisis de Costos Marginales.....	52
4.5	CALCULO DE TASA DE DESCUENTO .....	54
4.6	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO .....	56
4.6.1	Estimación de venta AÑO 1 .....	56
4.6.2	Estimación de venta 5 años .....	56
4.6.3	Flujo de caja puro, con un 10 % de incremento en las ventas.....	57
4.6.4	Financiamiento de un 90 %, con un 10 % de incremento en las ventas.....	58
4.6.5	Flujo de caja financiado .....	59
4.6.6	Análisis de sensibilidad del proyecto .....	60
4.7	RECOMENDACIONES .....	63
	CONCLUSIÓN .....	64
	ANEXOS.....	65

## SIGLAS Y SIMBOLOGIA

Pyme:	Pequeña y mediana empresa
GG:	Grano Granel
COVID 19:	Enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2
Delivery:	Reparto o entrega
Stock:	Inventario, registro real de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona, empresa o comunidad.
KPI:	Indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso.
Check-List:	Herramienta de ayuda en el trabajo diseñada para reducir los errores provocados por los potenciales límites de la memoria y la atención en el ser humano.
Software:	Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.
FACTUSOL:	Programa de facturación, control de stock y facturación de servicios.
PC:	Sigla de una computadora personal, computador personal u ordenador.
UF:	Unidad financiera que se reajusta con la inflación
IVA:	Impuesto al valor agregado
IPC:	Índice de precios al consumidor
CAPM:	Modelo de valoración de activos financieros
PMT:	Función que determina los montos de pago de un préstamo dado un número de variables, incluidas el número de pagos, la tasa de interés, el valor actual y el valor futuro
TMAR:	Tasa mínima atractiva
VAN:	Valor actual neto
TIR:	Tasa interna de retorno
PAYBACK:	Plazo de recuperación
IVAN:	Índice de exceso de valor actual neto

## **INTRODUCCION**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) son empresas que suelen tener un número pequeño de trabajadores y cuyos ingresos registrados son moderados, las pymes son el motor de nuestro país y tras cada emprendimiento hay sueños y generalmente una familia detrás, por lo que necesitan apoyo y las herramientas adecuadas para crecer día a día.

Generalmente una pyme inicia su negocio con más ganas que conocimientos para sacar adelante un proyecto, y la falta de información y experiencia llevan al negocio a desordenes administrativos, excesos de gastos y malas planificaciones.

Grano Granel es una pyme con un poco mas de un año de existencia creada por la sociedad de dos amigas, que por lo antes mencionado llevo al negocio a caer en desordenes y gastos excesivos; en resumen una mala administración y gestión llevó a esta pyme a obtener muy bajas utilidades.

La mejora para implementar en esta pyme aporta de manera significativa a poner en práctica de manera eficaz y eficiente las herramientas entregadas por los docentes durante los años de estudio, con el objeto de lograr mejores utilidades en base al orden, administración y gestión de la pyme viñamarina, y entregando a sus dueñas las herramientas necesarias para crecer y lograr los objetivos propuestos en esta sociedad.

## **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**



## 1.1 LA ORGANIZACIÓN (PYME)

A comienzos del año 2019 surge una idea entre 2 amigas, Elizabeth Fernández, Contador General y Andrea Valdenegro, Nutricionista, para llevar a cabo la instalación de una PYME de venta de productos a granel.

En agosto del mismo año nace la Sociedad Comercializadora Fernández Valdenegro SPA, la cual da vida a la tienda GRANO GRANEL, ubicada en el pasaje Lima N°3 local 4 en Viña del Mar.

Este local tiene como principal objetivo promover el negocio justo e incentivar la alimentación saludable por medio de sus productos, de ahí su nombre y slogan: “GRANO GRANEL, Emporio Wellness”, además consiente ya que colabora con el planeta con un sistema de venta libre de plástico, ya que todos sus productos son entregados y distribuidos en bolsas de papel y frascos de vidrio.

GRANO GRANEL con un año de vida, ya es reconocida en la ciudad de Viña del Mar y sus alrededores, por su innovadora forma de vender y entregar sus productos, participaciones en ferias regionales y compromiso con el medio ambiente.

Los inicios del negocio fueron complejos, cuando se comenzaba a fidelizar a sus clientes, y hacer reconocida la marca en el mercado, el estallido social del 18 de octubre afectó a muchos locatarios de diferentes rubros en el centro de la ciudad, obligando a cerrar sus puertas y tomar los resguardos necesarios frente a los hechos sucedidos en las calles de Viña del Mar y el país en general.

En diciembre la tienda comienza a dar sus frutos y en base a sus estrategias se instala en el mercado viñamarino con la participación en variadas ferias y eventos creados para las pequeñas y medianas empresas que se vieron afectadas durante los meses de protestas y manifestaciones, recibiendo invitaciones a participar con sus novedosos productos y sistema de ventas. Sobremesa en sus 3 versiones, Feria internacional de Limache, Feria Quinta Vergara, Feria de emprendedores del Mall Marina Arauco entre otras, fueron el trampolín para que GRANO GRANEL comenzara a ser reconocida en la ciudad.

Un verano de incertidumbre, con poco turista y austeridad frente a los hechos sucedidos en octubre, marcó el estancamiento de las proyecciones que tenía la Sociedad, sin desmerecer el prestigio que en un pequeño periodo había alcanzado.

La pandemia del COVID-19 llega a Chile en marzo del 2020, y esto hace reinventar en parte el negocio, que si bien mantiene los mismos principios, lleva a la obligación de realizar el Delivery sin tenerlo planificado en el corto plazo, que con esfuerzo y organización ha podido mantener a flote la tienda hasta el día de hoy pese a los obstáculos que esta pandemia ha puesto en el camino, como alza en los insumos y materias primas, periodos de desabastecimiento, complejidad en los traslados, etc.

Hoy GRANO GRANDEL se mantiene vigente y con la esperanza de crecer y mejorar su gestión para lograr los objetivos propuestos desde sus inicios.



## 1.2 LA UNIDAD DE NEGOCIO EN ESTUDIO

GRANO GRANEL se desarrolla con un sistema de venta de productos a granel, el cliente lleva lo que necesita y paga lo justo. Su variedad de productos saludables y complementos para el bienestar de sus consumidores hacen de este negocio un atractivo especial para un segmento de la población que crece día a día, sin dejar de lado el enfoque al cuidado del planeta, eliminando todo tipo de plásticos en los envoltorios y despacho de sus productos.

Gran variedad de frutos secos, semillas, aliños y alimentos saludables marcan los inicios exitosos del local en este año de vida, que se han ido complementando con productos envasados en la misma línea del negocio.

La tienda funciona con sus dos socias, quienes se distribuyen la totalidad de los quehaceres del local, dividiendo la jornada de trabajo en 2 para cumplir sus turnos cada una. Esto significa que ambas deben abastecer insumos y productos, vender, reponer, y todas las obligaciones que requiera la tienda para su funcionamiento.

Se cuenta con un sistema computacional de control de existencias básico, adquirido sin una periódica mantención y leve inducción de uso, que con el tiempo ha dejado de ser usado constantemente, por su complejidad y desconocimiento.

El insumo de productos se programa cada dos semanas, ya que se requiere viajar a Santiago en busca de estos, dejando en varias ocasiones un quiebre de stock en algunos productos.

El sistema de ventas, que en un alto porcentaje los productos se venden a granel, de manera presencial los clientes pueden optar por el autoservicio o solicitar ayuda de la vendedora para pesar y posteriormente cancelar, teniendo la opción de comprar por peso o por cantidad de dinero, algo similar con el Delivery al momento de realizar el pedido, el cual vía WhatsApp se puede encargar por peso o valor.

Cabe recordar que producto de la pandemia del Covid-19, el local actualmente se encuentra cerrado al público, teniendo venta Delivery con entrega programada 2 días a la semana, y realizando pagos solamente vía transferencia electrónica.



## 1.3 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### 1.3.1 Análisis FODA

#### Fortalezas

- Conocimiento del negocio en el ámbito contable y técnico por ambas socias, Nutricionista y contador auditor ambas socias.
- La alimentación saludable que involucra una gran cantidad de personas día a día aumenta su interés y preocupación en la población.
- El enfoque del negocio libre de plásticos en ayuda de nuestro planeta, que preocupa y aumenta el interés cada vez más.

#### Oportunidades

- El aumento de obesidad y mala alimentación en niños y jóvenes abre una veta para incentivar la alimentación saludable y consciente.
- El Delivery hoy en día es vital para el comercio minorista, y con la experiencia de haberlo implementado en pandemia, es la gran opción de entregar un buen servicio a domicilio.
- La actualización y mejora de la tecnología y el sistema de venta, para diferenciarse de la competencia.

#### Debilidades

- Nula gestión y control de inventario en el negocio.
- La ubicación poco estratégica de la tienda no beneficia la venta presencial de sus productos.
- Desorden administrativo de ingresos y salidas, gastos excesivos.

#### Amenazas

- Aumento considerable de esta línea de productos en el mercado.
- Extensión de las cuarentenas y confinamiento por un periodo prolongado a causa de la pandemia del virus Covid-19.
- Aumento de precios de los insumos para el local producto de la inestabilidad económica e incertidumbre que vive el país ante posibles cambios en el estado.

### 1.3.2 FODA Cruzado

		<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
		<b>FODA CRUZADO</b> <b>Grano Granel</b>	
<b>FORTALEZA</b>	<p>Conocimiento del negocio alimenticio</p> <p>La alimentación saludable</p> <p>El enfoque del negocio libre de plásticos</p>	<p>Fortalecer la información y datos relevantes para el reparto a domicilio.</p> <p>Difundir los beneficios de una alimentación saludable</p> <p>Concientizar el cuidado del medio ambiente</p>	<p>Generar un programa de abastecimiento de insumos y mercadería.</p> <p>Adaptar un sistema de reparto a domicilio eficiente</p> <p>Elaborar identidad única diferente al competidor</p>
<b>DEBILIDAD</b>	<p>Desorden administrativo de ingresos y salidas, gastos excesivos.</p> <p>Nula gestión y control de inventario en el negocio.</p> <p>La ubicación poco estratégica de la tienda no beneficia la venta presencial de sus productos.</p>	<p>Intervenir y mejorar el orden y control administrativo del local.</p> <p>Diseñar un sistema de control de stock e inventarios eficiente para el negocio.</p> <p>Evaluar un posible cambio de ubicación de la tienda.</p>	<p>Ajustar los nuevos procedimientos de tareas internas del local</p> <p>Concretar alianzas estratégicas en el mercado</p> <p>Difundir la marca por los diferentes medios de comunicación al alcance de Grano Granel</p>

### 1.3.3 Análisis DELTA

Con el modelo DELTA se busca observar y escoger la mejor estrategia para lograr el posicionamiento en el mercado de productos a granel y alimentación saludable de Viña del Mar con 3 enfoques:

- Mejor producto
- Solución integral para el cliente
- Consolidación del sistema

#### POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

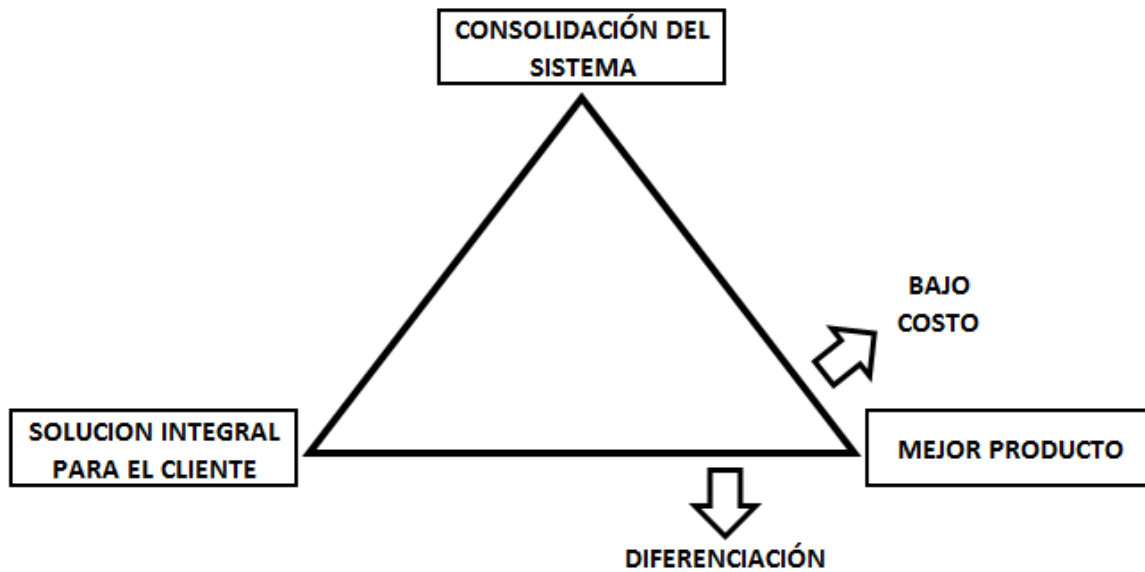


#### Estrategia de mejor producto

Esta PYME nace con la mentalidad centrada en sus productos, pero la infraestructura de costos no permite competir con las grandes empresas y sus ofertas producto del nivel adquisitivo que estas tienen para ofertar bajos precios.

La búsqueda de bajos costos y tener una diferenciación de los competidores, sería una influencia para obtener un atractivo producto para los clientes de Grano Granel.

- Bajo Costo: El foco serán los proveedores de costos más bajos para el local con los productos puesto en tienda, sin necesidad de ir por ellos como se realiza actualmente.
- Diferenciación: Grano Granel siempre se ha diferenciado de sus competidores con la calidad de sus productos, algo que mantiene y busca mejorar día a día con los proveedores que dispongan de los productos de mejor calidad en el mercado, complementado con fomentar la vida sana y un planeta libre de plástico.

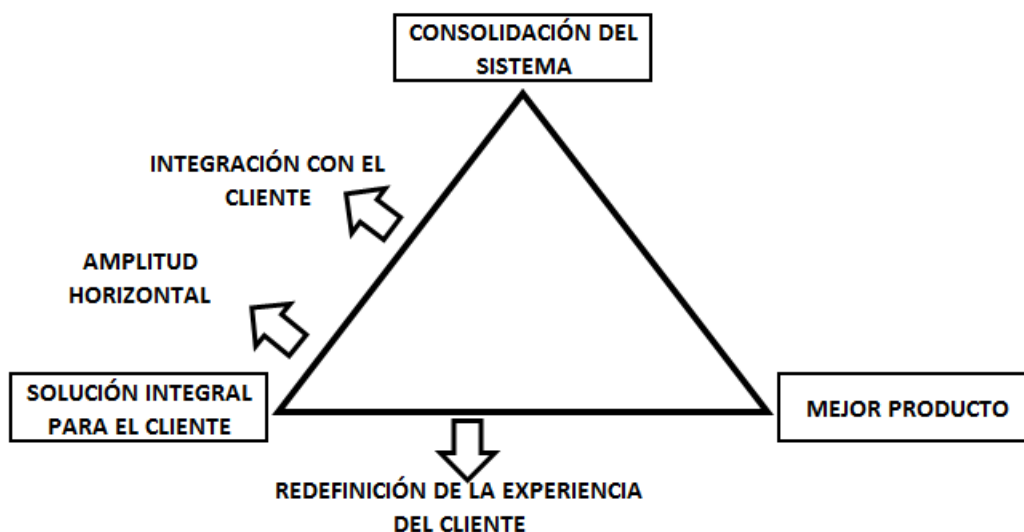


### Solución integral para el cliente

Desde los inicios Grano granel se ha centrado en sus clientes, ofreciendo una propuesta de valor con 4 importantes atributos: ser única, no ser fácil de imitar, agregar valor y producir lazos fidedignos con los clientes.

Lo anterior se mantiene en la tienda, y se buscaría reforzar en los siguientes aspectos:

- Redefinición de la experiencia del cliente: Un total seguimiento del cliente, desde que adquiere los productos, pasando por el servicio entregado y hasta que tiene la necesidad de buscarlos nuevamente.
- Integración con el cliente: Facilitar las actividades desde la necesidad del cliente hasta la adquisición de los productos, ya sea de manera presencial o vía despacho a domicilio.
- Amplitud horizontal: Ofrecer una variedad de productos complementarios al cliente, dependiendo del tipo de alimentación y necesidades que este tenga.

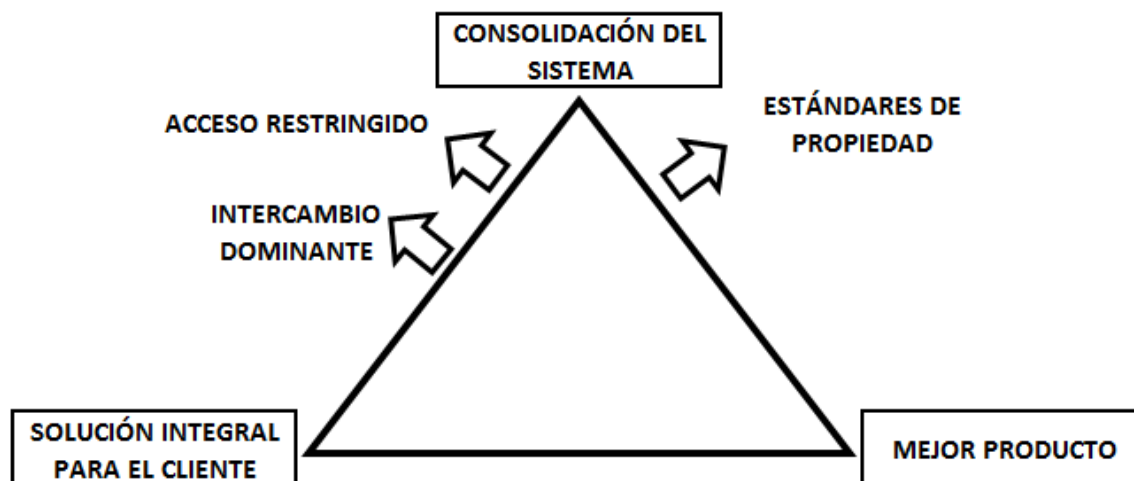


## Consolidación del sistema

Para cualquier PYME es muy complejo lograr un posicionamiento consolidado en el corto plazo, pero desde que nace la idea Grano granel aspira a obtener una consolidación del sistema en el tiempo que sea necesario, ojalá el menor posible.

Este posicionamiento se podrá lograr con el enfoque en conseguir:

- Acceso restringido: Altas barreras de ingreso y salidas a los clientes, con exclusividad de productos enfocados a los diferentes estatus sociales.
- Intercambio dominante: Con la idea de proveer una interfaz entre comprador y vendedor, y utilizando las redes sociales y publicidad se busca lograr una masa crítica difícil de desplazar.
- Estándares de propiedad: El cliente se verá atraído por los productos, por la extensa red que utiliza Grano granel en la comuna de Viña del Mar.



Considerando las 3 estrategias presentadas en este modelo, Grano Granel debe priorizar el enfoque en un Mejor Producto, buscando mejores precios y la diferenciación que tan bien ha llevado la tienda en este corto periodo de vida. Con este enfoque y manteniendo las soluciones integrales para los clientes, paulatinamente el negocio lograra la consolidación del sistema, sin apuros ni presiones para que esto sea en el corto plazo.



#### **1.4 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Grano Granel en su primer año de existencia, pese a los inconvenientes provocados por la pandemia y estallido social, logró vender más de MMS\$ 32.000.- monto que no se ha visto reflejado en la caja de la tienda, producto de gastos descontrolados y costos indirectos innecesarios.

El local no cuenta con un sistema de control de inventarios acorde a una PYME de este rubro, donde cada gramo de sus productos debe ser controlado de manera óptima, se desconocen los stock, los productos no están diferenciados por tipo de venta, ocurren frecuentes quiebres de stock y no existe un programa de abastecimiento.

La cartera de clientes de la tienda no cuenta con un seguimiento acorde para promocionar las ofertas y productos nuevos para la venta, entregando solamente estas novedades por redes sociales.

La ubicación del local está bastante escondida, si bien se encuentra a pasos de una de las avenidas más concurridas de Viña del Mar, no se visualiza del todo ni es atractiva para generar interés en el consumidor que desconoce el negocio.

En general existe un desorden y mala administración de la PYME GRANO GRANEL, que requiere una pronta normalización o cambio de sus sistemas de control, respecto a productos y clientes. Además de mejorar la posición de la marca e imagen en la ciudad y el mercado.

## 1.5 GESTIÓN DEL CAMBIO

### ➤ Modelo de Kotter

Para considerar una mejora en la gestión y administración de Grano Granel es lógico y usual por parte de sus dueñas sentirse incomodadas e intimidadas por la magnitud de este cambio que se sabe que es necesario, y con los 8 pasos del modelo Kotter se direccionará esta mejora con el objetivo principal de mejorar las utilidades del negocio.

### **Los 8 pasos en la mejora de “Gestión y Administración de GRANO GRANEL”**

#### 1. **CREAR** sentido de urgencia

Está claro y demostrable la urgencia del cambio en Grano Granel para mejorar las utilidades del negocio.

#### 2. **RECLUTAR** una coalición poderosa

La confianza, el apoyo y el compromiso de las dueñas y administradoras del local es y será clave en lograr una mejora exitosa de la tienda.

#### 3. **CREAR** una visión estratégica para el cambio

Con los objetivos presentados en base a la realidad contable y financiera de la tienda durante el año anterior, la visión estratégica está claramente definida para generar un cambio en el modelo de administración y gestión.

#### 4. **COMUNICAR** la visión e inspirar a los demás

La motivación de los participantes de esta mejora es fundamental, y la necesidad de obtener mejores resultados en el negocio mantienen y desarrollan un esfuerzo extra en cumplir los objetivos de este cambio de modelo.

#### 5. **FAVORECER** la acción al eliminar los obstáculos

Las malas gestiones y administración identificadas y disminuidas con la nueva mejora favorecen la ejecución de los cambios presentados en la presente mejora para Grano Granel

#### 6. **ASEGURAR** los triunfos a corto plazo

Los éxitos tempranos en el orden, las ventas del negocio y su nueva gestión verán frutos en el corto plazo con mejores utilidades.

7. **CONSTRUIR** sobre el cambio

Con la mejora presentada los objetivos se irán cumpliendo día a día, y cada vez serán más fructuosos, por lo mismo, cada objetivo cumplido abrirá paso a construir una nueva mejora y lograr continuamente estos éxitos.

8. **ANCLAR** el cambio en la cultura de la empresa

El cambio de gestión y administración de Grano Granel marcará un antes y un después al negocio, y desde hoy se mantendrá como política de la tienda que alguna desviación en el cumplimiento de los objetivos generará un cambio para redireccionar el cumplimiento de estos.

En conclusión con el modelo de Kotter se propone un método para realizar cambios en el entorno del negocio, en este caso Grano Granel. De esta forma, podemos incorporar los cambios de una manera controlada, planificada, manteniendo el control y aumentando las posibilidades de lograr el éxito con esta mejora. Además este enfoque formal de cambio permite reunir lecciones pasadas e indicadores importantes antes, durante y posterior a efectuar la mejora.

## **1.6 OBJETIVO GENERAL**

Crear un plan de negocio para la PYME GRANO GRANEL, que permita incrementar ventas y disminuir los costos.

## **1.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diseñar un sistema de control de stock e inventarios eficiente para el negocio.
- Resolver las falencias de información y datos relevantes para el reparto a domicilio.
- Intervenir y mejorar el orden y control administrativo del local.
- Generar un programa de abastecimiento de insumos y mercadería.
- Identificar y controlar el exceso de gastos de GRANO GRANEL.

**CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDADES  
DE MEJORA**

## 2.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

### ➤ Control de existencias

El sistema de control de existencias de GRANO GRANEL, cuenta con las funciones necesarias para la cuadratura de los productos en venta y fue adquirido para ser usado desde los inicios de la tienda, y éste se encuentra enlazado con la balanza para el descuento automático una vez realizada la venta. Si bien en sus inicios las encargadas realizaban correctamente los ingresos de mercadería, con el tiempo y lo poco amigable del sistema, se tornó recurrente la despreocupación y olvido de cuadrar las existencias de productos.

El sistema cuenta con una variedad de funciones para llevar un estricto control de stock, ventas, proveedores, clientes y estadísticas necesarias para el funcionamiento del negocio, pero la falta de experiencia y conocimiento del sistema han llevado a no utilizar este programa, provocando un desorden y desconocimiento de estadísticas vitales para GRANO GRANEL en pos de incrementar sus ventas y reducir los costos de inventario.

### ➤ Ventas en local

La PYME GRANO GRANEL tiene un año de vida, y no es representativa la totalidad de ventas que ha tenido el local de manera presencial, debido al estallido social del 18 de octubre del 2019 a 25 días de la apertura y la pandemia que actualmente afecta al país y el mundo, que obligó al cierre de la tienda en marzo del presente año e implementar el sistema de ventas con despacho a domicilio.

La tienda, ubicada a media cuadra de la Av. San Martín entre 7 y 8 norte, que es uno de los mejores y más concurridos sectores de Viña del Mar, se encuentra un poco escondida y no es totalmente visible al paso de los transeúntes, por lo que es necesario potenciar técnicas de marketing para atraer a los potenciales clientes.

### ➤ Ventas a domicilio

Si bien las dueñas de la PYME presupuestaron desde los inicios la posibilidad de implementar un sistema Delivery, se vieron en la obligación de hacerlo producto de los acontecimientos que afectaron al comercio viñamarino, viéndose en la obligación de reinventarse y potenciar el 100% de las ventas con despacho a domicilio desde marzo hasta hoy en día, acción que ha tenido una excelente respuesta por parte de sus antiguos y nuevos clientes.

### ➤ Control administrativo de la tienda

GRANO GRANEL pese a los inconvenientes que ha tenido desde sus inicios, logró vender más de 32 millones de pesos, superando en alrededor un 15% las

expectativas proyectadas en su creación, pero producto del desorden administrativo y descontrol de gastos, estos superaron con creces la proyección inicial, entregando una rentabilidad inferior a la esperada en el primer año de existencia.

Andrea y Elizabeth, socias y creadoras de la tienda GRANO GRANEL, han sacado adelante esta PYME en tiempos complejos, pero producto de la inexperiencia y desconocimiento en el comercio han dejado al azar las funciones específicas que cada una debía llevar tal y como lo acordaron desde los inicios. Si bien se dejó en claro al comienzo de la sociedad que no dejarían la tienda en manos de terceros y ambas asumirían la totalidad de labores que demanda el local, con el tiempo se vieron sobrepasadas en la toma de decisiones y mutuo control de las actividades que cada una debía realizar, provocando un desorden administrativo que finalmente se vio reflejado en la baja rentabilidad del local.

➤ Compras

Si bien el sistema cuenta con una herramienta para el abastecimiento del local, al no ser utilizado no existe un programa de compras óptimo, provocando en ocasiones quiebres de stock en algunos productos que no han podido satisfacer las necesidades de sus clientes.

Existen varios proveedores que abastecen la tienda, dentro y fuera de la zona y con diferentes formas de entrega, pero aún no se ha elaborado un óptimo programa de compras en especial cuando se requieren insumos y productos de Santiago.

## 2.2 DESCRIPCIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DEL PROBLEMA

Producto de los procesos antes mencionados y el inexistente plan de negocio para salir a flote con esta PYME, se vio afectada la rentabilidad de GRANO GRANEL generando un problema vital para este y todo tipo de negocio.

A continuación el balance anual elaborado por GRANO GRANEL para el estudio de resultados.

		INV INICIAL	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
INGRESOS	VENTAS	\$8.000.000	\$1.340.048	\$1.355.615	\$2.635.923	\$2.159.193	\$2.041.130	\$2.356.856
GASTOS	ARRIENDO	\$0	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$400.000	\$400.000
	REMUNERACIONES	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	IMPUESTOS	\$0	\$18.234	\$13.203	\$50.023	\$49.893	\$22.623	\$27.806
	LUZ	\$0	\$5.900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	GASTOS COMUNES	\$0	\$41.700	\$42.200	\$42.200	\$42.900	\$40.800	\$44.550
	GASTOS DIARIOS	\$0	\$66.916	\$28.007	\$28.537	\$91.420	\$106.701	\$44.909
	PRODUCTOS	\$1.774.169	\$1.177.899	\$890.794	\$2.109.621	\$1.776.026	\$1.203.646	\$1.357.891
	OTROS	\$6.225.831	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD	MENSUAL		-\$470.601	-\$118.589	-\$94.458	-\$301.046	\$267.360	\$481.700
	ACUMULADA		-\$470.601	-\$589.190	-\$683.648	-\$984.694	-\$717.334	-\$235.634

ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	AÑO 1	Respecto a las ventas
\$3.089.733	\$2.991.645	\$3.706.475	\$4.042.745	\$3.856.827	\$3.373.619	\$32.949.809	%
\$400.000	\$250.000	\$350.000	\$350.000	\$300.000	\$300.000	\$4.750.000	14,42%
\$0	\$250.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$1.050.000	3,19%
\$65.912	\$33.662	\$36.690	\$215.077	\$140.526	\$272.475	\$946.124	2,87%
\$11.600	\$0	\$0	\$2.900	\$2.900	\$2.800	\$26.100	0,08%
\$41.800	\$42.700	\$43.300	\$42.900	\$43.000	\$42.000	\$510.050	1,55%
\$10.272	\$2.879	\$0	\$0	\$9.600	\$0	\$389.241	1,18%
\$2.489.343	\$2.046.292	\$3.090.724	\$3.058.048	\$2.617.179	\$2.764.417	\$24.581.880	74,60%
\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0,00%
\$70.806	\$366.112	-\$14.239	\$173.820	\$543.622	-\$208.073	\$696.414	2,11%
-\$164.828	\$201.284	\$187.045	\$360.865	\$904.487	\$696.414		100,00%

Con un pequeño análisis del cuadro anterior, podemos deducir inmediatamente el descontrol de gastos de la tienda que han provocado la baja rentabilidad, inferior a lo proyectado según el detalle que se muestra a continuación.

		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
INGRESOS	DIARIO	\$70.000	\$80.000	\$100.000	\$120.000	\$120.000	\$100.000
	MES	\$1.750.000	\$2.000.000	\$2.500.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$2.500.000
GASTOS	SUELDOS	\$350.000	\$400.000	\$500.000	\$600.000	\$600.000	\$500.000
	ARRIENDO	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000
	PRODUCTOS	\$700.000	\$800.000	\$1.000.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.000.000
	OTROS	\$175.000	\$200.000	\$250.000	\$300.000	\$300.000	\$250.000
UTILIDAD	MENSUAL	\$25.000	\$100.000	\$250.000	\$400.000	\$400.000	\$250.000
	ACUMULADA	\$25.000	\$125.000	\$375.000	\$775.000	\$1.175.000	\$1.425.000



ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	AÑO 1	
\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$29.750.000	Respecto a las ventas
\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$2.500.000	\$29.750.000	%
\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$5.950.000	20,00%
\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$6.000.000	20,17%
\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$11.900.000	40,00%
\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$2.975.000	10,00%
\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$2.925.000	9,83%
\$1.675.000	\$1.925.000	\$2.175.000	\$2.425.000	\$2.675.000	\$250.000		100,00%

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROYECTO	%
INGRESO ANUAL		\$29.750.000	\$32.725.000	\$35.997.500	\$39.597.250	\$43.556.975	\$181.626.725	Respecto a las Ventas
GASTOS	SUELDOS	\$5.950.000	\$6.545.000	\$7.199.500	\$7.919.450	\$8.711.395	\$36.325.345	20,00%
	ARRIENDO	\$6.000.000	\$6.600.000	\$7.260.000	\$7.986.000	\$8.784.600	\$36.630.600	20,17%
	PRODUCTOS	\$11.900.000	\$13.090.000	\$14.399.000	\$15.838.900	\$17.422.790	\$72.650.690	40,00%
	OTROS	\$2.975.000	\$3.272.500	\$3.599.750	\$3.959.725	\$4.355.698	\$18.162.673	10,00%
UTILIDAD	ANUAL	\$2.925.000	\$3.217.500	\$3.539.250	\$3.893.175	\$4.282.493		0,00%
	ACUMULADA	\$2.925.000	\$6.142.500	\$9.681.750	\$13.574.925	\$17.857.418	\$17.857.418	9,83%

Podemos deducir que la debilidad de los actuales procesos de gestión deriva en el actual problema rentable de GRANO GRANEL.

## 2.3 IMPACTOS DEL PROYECTO E INDICADORES DE GESTIÓN

Información en tiempo real del desempeño de la empresa para tomar decisiones acertadas, lograr mejor rentabilidad y crecimiento del negocio, a medida que esta exigencia aumenta, son inevitables datos más confiables, para conocer el ciclo de conversión del efectivo.

### ➤ Control de existencias

La gestión de existencias tiene un impacto directo en resultado final del negocio y en su estructura de financiación. Las existencias, deben ser las mínimas indispensables para poder cubrir la demanda. Esto caracteriza la gestión de stocks, el mínimo posible pero sin pasarse, y de ahí la importancia de mantener bajo control los tres principales ratios que permiten medir su comportamiento.

- Rotación de inventario
- Ratio existencias a venta
- Ratio existencias a activo

### ➤ Ventas en local

La gestión de ventas es el corazón del negocio, para generar los ingresos y obtener la liquidez necesaria de Grano Granel.

- Seguimiento de la actividad diaria en el local
- Seguimiento a clientes que realizan una compra
- La información sobre los clientes

### ➤ Ventas a domicilio

Diseñar y medir los KPI de logística adecuadamente permiten tomar decisiones estratégicas y generar actividades ejecutables a partir de sus resultados. Con ello, es posible elevar a una empresa por encima de su competencia, en este caso Grano Granel buscará llevar su negocio al éxito y diferenciación de la competencia utilizando los KPI aplicados a la logística, con el fin de medir el desempeño de los despachos y tiempos de entrega por medio de gráficos y estadísticas.

- Logística sobre el total de despachos
- Logística sobre el cumplimiento de entregas
- La información sobre los clientes

➤ Control administrativo de la tienda

Para administrar un negocio cada proceso cuenta y suma, desde la negociación con un proveedor hasta la post venta en el contacto con el cliente, incluso en la actualidad los comentarios en las redes sociales respecto al servicio brindado. Un trabajo fundamental y llevado en orden es la gestión administrativa y su seguimiento día a día, asignando valor a labores específicas valorizables en su desempeño.

- Costos de productos y adquisiciones
- Ingresos y ganancias por tipo de venta
- Seguimiento de las tareas asignadas

➤ Compras

Mejorar el proceso de compras no es fácil, requiere de mucha información, y la participación comprometida de quien administre el negocio, con una comunicación continua con los proveedores y el uso de la tecnología vigente para obtener buenos resultados.

- Directorio centralizado de proveedores
- Procesos de compra estandarizados
- Tecnología de la información

## 2.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

### ➤ Control de existencias

- Adquirir un nuevo sistema computacional acorde al negocio que sea más amigable y sencillo para el usuario
- Establecer un programa diario de ingreso y revisión del sistema al inicio y termino de la jornada de trabajo
- Realizar inventario semanal de productos, comparativo con el sistema

### ➤ Ventas en local

- Diseñar un sistema de seguimiento post venta a los clientes que realizan compras de manera presencial, enlazado a las redes sociales y base de datos de la tienda.
- Elaborar un programa de marketing y entrega de publicidad a los potenciales clientes que circulan por los alrededores del local.
- Potenciar los atractivos existentes y novedoso sistema de servicios que brinda la tienda al cliente presencial.

### ➤ Despacho a domicilio

- Diseñar un sistema de seguimiento post venta a los clientes que realizan compras con despacho a domicilio, enlazado a las redes sociales y base de datos de la tienda.
- Generar un vínculo más cercano con recepcionistas y conserjes de edificios y condominios donde se realizan entregas, para dar a conocer GRANO GRANEL a los demás vecinos.
- Implementar un programa de despacho semanal por zona para la entrega de compras realizadas con despacho a domicilio

➤ Control administrativo de la tienda

- Elaborar un programa de tareas diarias para mantener el orden y control administrativo del local.
- Establecer un ajuste de sueldos en función de las ventas mensuales del local.
- Ajustar un control de gastos semanales en función de la venta del local, llevando un control diario con datos específicos para una correcta medición.

➤ Compras

- Generar un programa de compras semanales, en base al nuevo sistema de control de inventarios.
- Estudiar e investigar potenciales nuevos proveedores, reduciendo costos y tiempos de entrega.
- Elaborar el programa de compra fuera de la zona con una logística que permita ganar tiempo y reducir los costos.

## **2.5 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Ya conocidos los procesos de la tienda que se van a intervenir e identificados los indicadores de gestión para cada uno de estos procesos, se realizará una evaluación de las alternativas de solución generando prioridades, tareas críticas, tiempos e inversiones de ser necesario a cada una de estas soluciones.

### **2.5.1 Control de existencias**

1. Adquisición de un nuevo sistema computacional

Requiere:

- Cotizar y evaluar la mejor alternativa.
- Inversión en la compra del sistema.
- Tiempo de inducción y capacitación para su uso e implementación.

2. Programa diario de revisión y actualización del sistema

Requiere:

- Elaborar protocolo y procedimiento de funciones diarias de cada socia.
- Control cruzado entre ambas socias para un correcto seguimiento de sus funciones.

3. Realizar inventario semanal de productos, comparativo con el sistema

Requiere:

- Elaborar planilla digital de inventario de productos.
- Elaborar protocolo y procedimiento de esta función semanal.
- Control cruzado para el seguimiento de esta función.

### **2.5.2 Ventas en local**

1. Diseño de seguimiento post venta enlazado a las redes sociales y base de datos de la tienda.

Requiere:

- Elaborar base de datos de los clientes presenciales con datos específicos.
- Elaborar protocolo y procedimiento de esta función.
- Control y seguimiento de esta función.

## 2. Diseñar un programa de marketing

Requiere:

- Planificar una ruta semanal de entrega de volantes por zonas.
- Elaborar planilla digital de seguimiento.
- Control y seguimiento de esta función.

## 3. Potenciar el enfoque de venta ecológica

Requiere:

- Establecer promociones de descuento al comprar con frascos propios.
- Promover en RRSS el enfoque ecológico del local, cero plásticos.

### **2.5.3 Ventas a domicilio**

#### 1. Diseño de seguimiento post venta enlazado a las redes sociales y base de datos de la tienda.

Requiere:

- Elaborar base de datos de los clientes que solicitan despacho a domicilio con datos específicos.
- Elaborar protocolo y procedimiento de esta función.
- Control y seguimiento de esta función.

#### 2. Generar un vínculo más cercano con recepcionistas y conserjes de edificios y condominios.

Requiere:

- Entrega de obsequio y degustación de productos al conserje de edificios y condominios.
- Otorgar descuento especial a conserjes en futuras compras.

#### 3. Implementar un programa de despacho semanal por zona para las entregas

Requiere:

- Organizar y planificar los pedidos a domicilio diariamente al término de la jornada.
- Separar por comuna para una eficiente entrega.

#### **2.5.4 Control administrativo de la tienda**

1. Elaborar un programa de tareas diarias.

Requiere:

- Confeccionar planilla digital de seguimiento de tareas e indicadores de gestión diario.
  - Confeccionar planilla digital de Check-List de cumplimiento de tareas
2. Ajustar un control de gastos semanales en función de la venta del local

Requiere:

- De manera digital, desarrollar un seguimiento al ratio ventas gastos diariamente.
- Confeccionar planilla digital de gastos diarios de la tienda.

#### **2.5.5 Control administrativo de la tienda**

1. Generar un programa de compras semanales

Requiere:

- Agrupar por zona los proveedores activos.
  - De manera digital, desarrollar programa de compras por zona.
2. Estudiar e investigar potenciales nuevos proveedores

Requiere:

- Cotizar los productos e insumos que la tienda requiere para conseguir nuevos proveedores.
  - Elaborar planilla de potenciales nuevos proveedores fijando prioridades en tiempo y costo.
3. Elaborar el programa de compra fuera de la zona.

Requiere:

- Enlazar control de existencias con proveedores para planificar compras
- Agrupar logísticamente los proveedores de la tienda.
- Priorizar proveedores locales según costo y tiempo del abastecimiento.



### **CAPÍTULO 3: SOLUCIÓN DE INGENIERÍA**

### **3.1 ALCANCE DEL PROYECTO**

La creación de este plan de negocio aplica para ser implementado por las socias y dueñas de la pyme Grano Granel, que permitirá principalmente incrementar las ventas y disminuir los costos de la tienda, consecuencia de mejorar la gestión y administración del negocio.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

El conjunto de acciones que dan curso a la creación de este plan de negocio se detalla a continuación:

- Implementar un sistema de control de stock e inventarios eficiente.
  - ❖ Se requiere la adquisición de un Software de control de inventario con las herramientas necesarias para un control total de productos.
- Crear una base de datos con información relevante de los clientes.
  - ❖ Planilla de datos de clientes
  - ❖ Programa de entrega en ventas a domicilio
  - ❖ Protocolo de actualización de datos de clientes
- Mejorar el orden administrativo del local.
  - ❖ Protocolo de actualización de documentos de gestión y control
  - ❖ Procedimiento de orden y actualización de documentos
- Programa de abastecimiento de insumos y mercadería.
  - ❖ Procedimiento de inventario
  - ❖ Planilla de proveedores
  - ❖ Protocolo de actualización de proveedores
- Seguimiento a los indicadores de gestión
  - ❖ Planilla de indicadores de gestión
  - ❖ Protocolo de seguimiento semanal a los indicadores de gestión
- Gestión y control de gastos
  - ❖ Protocolo de seguimiento y control de gastos

Esto permitirá a la pyme Grano Granel incrementar sus ventas y disminuir los gastos para así crecer día a día y generar el máximo de utilidades.

### **3.3 TECNOLOGÍA A UTILIZAR**

En la actualidad es normal y muy común el uso a nivel de usuario de un computador incluidas las diferentes funciones que proporciona Microsoft Office, es con esta herramienta que se potenciará la gestión del negocio en base a planillas e informes necesarios para llevar el control de la tienda.

Complementando el uso de Office, y quien proporcionará la información necesaria para la obtención de informes es el Software FACTUSOL.

Este es un programa de facturación que almacena toda la información en la nube, a su vez una herramienta que gestiona el inventario del negocio, ofreciendo una interfaz para que el usuario la pueda utilizar con Word o Excel. Con esto el usuario podrá conocer en tiempo real la disponibilidad del stock, las entradas y salidas de la mercadería; pudiendo organizar el negocio de acuerdo con la necesidad actual.

### **3.4 SITUACIÓN ACTUAL VERSUS SOLUCIÓN PROPUESTA**

Actualmente Grano Granel no cuenta con un sistema eficiente de control de stock e inventario, provocando un desorden y mala gestión observada en el capítulo 1.

Con la adquisición de FACTUSOL, la creación de una base de datos de clientes, protocolos que aportan en el orden administrativo de la tienda y un programa de abastecimiento de mercadería, cumplirán a cabalidad con los objetivos específicos de este proyecto, y son un aporte fundamental en la creación de este plan de negocio para incrementar las ventas y disminuir los costos, objetivo principal de esta mejora.

A lo anterior se suma la evaluación de un posible cambio de ubicación, siempre con el objetivo de incrementar ventas de la PYME.

### 3.5 ANÁLISIS DE RIESGOS

Todo cambio o modificación a un plan de trabajo o sistema organizado provoca una sensación de incertidumbre asociado a un riesgo en el supuesto que las cosas no funcionen como el organizador lo planifica y proyecta.

Estos riesgos se evaluarán en cada una de las alternativas de solución propuestas complementando con un análisis descriptivo de los más críticos.

#### Criterios de evaluación

Probabilidad de Riesgo	Impacto del Riesgo	Índice crítico
Alta	Extremo	1
Alta	Alto	2
Alta	Medio	3
Alta	Bajo	4
Media	Extremo	2
Media	Alto	3
Media	Medio	4
Media	Bajo	5
Baja	Extremo	3
Baja	Alto	4
Baja	Medio	5
Baja	Bajo	6

#### ➤ Riesgos en el control de existencias

Descripción	Consecuencia	Probabilidad	Impacto del Riesgo	Índice crítico
Adquirir un nuevo sistema computacional	Continuar con el método actual descontrolado	Media	Extremo	2
Establecer control diario del stock del local	Pérdida del control de los productos	Media	Medio	4
Realizar un inventario semanal comparativo con el sistema	Quiebres de stock y disminución de ventas	Medio	Alto	3

➤ **Riesgos en las ventas de local**

<b>Descripción</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto del Riesgo</b>	<b>Índice crítico</b>
Diseño de un seguimiento de post venta en local	Pérdida de clientes activos	Media	Alto	3
Elaboración de un programa de marketing en los alrededores	Disminución de clientes nuevos	Baja	Medio	5
Potenciar atractivos existentes de servicio en el local	Disminución de ventas presenciales	Baja	Bajo	6

➤ **Riesgos en la venta con despacho a domicilio**

<b>Descripción</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto del Riesgo</b>	<b>Índice crítico</b>
Diseño de un seguimiento de post venta a domicilio	Pérdida de clientes activos	Media	Alto	3
Generar vínculos de acercamiento con recepcionistas y conserjes que reciben despachos	Disminución de clientes nuevos	Baja	Medio	5
Implementar programa semanal de entrega a domicilio	Mala logística que aumenta los costos de los despachos	Media	Alto	3

➤ **Riesgos en el control administrativo de la tienda**

<b>Descripción</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto del Riesgo</b>	<b>Índice crítico</b>
Elaboración de un programa de tareas diarias	Desorden administrativo	Media	Medio	4
Establecer un ajuste de sueldos en función de las ventas	Disminución de rentabilidad	Media	Alto	3
Ajustar un control de gastos semanales en función de las ventas	Aumento de costos	Alta	Alto	2

➤ **Riesgos en las compras**

<b>Descripción</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto del Riesgo</b>	<b>Índice crítico</b>
Generar un programa de compras semanales	Incremento en costos de compras	Media	Medio	4
Buscar nuevos proveedores	Imposibilidad de mejorar margen de ganancia	Media	Baja	5
Elaborar un programa de compras fuera de la zona	Incremento en costos de compras	Alta	Alto	2



➤ **Análisis descriptivo de los riesgos principales**

Control de existencias

<b>Ítem analizado</b>	<b><u>Riesgos en el control de existencias</u></b>		Prioridad:	<b>2</b>
Probabilidad:	Media	Impacto:	Extremo	
Estado:	Latente			
Descripción:	Adquirir un nuevo sistema computacional			
Contexto:	Incompatibilidad del nuevo sistema de control de stock e inventario			
Consecuencia:	Continuar con el método actual descontrolado			
Plan de mitigación:	Tener a lo menos 3 alternativas cotizadas de un sistema computacional			
Gatillador:	Sistema no compatible con el PC del local			
Plan de contingencia:	Adquirir uno de los sistemas cotizados previamente			

Control administrativo de la tienda

<b>Ítem analizado</b>	<b><u>Riesgos en el control administrativo de la tienda</u></b>		Prioridad:	<b>2</b>
Probabilidad:	Alta	Impacto:	Alto	
Estado:	Latente			
Descripción:	Ajustar un control de gastos semanales en función de las ventas			
Contexto:	Provocar gastos innecesarios para la tienda			
Consecuencia:	Aumento de costos			
Plan de mitigación:	Prohibición de realizar compras estrictamente necesarias, previo acuerdo de ambas socias para realizarlas			
Gatillador:	Decisión autoritaria o desinformación de una de las socias			
Plan de contingencia:	Mantener actualizadas las ventas del local, para tener conocimiento del margen de gastos diarios y semanales de la tienda			

### Compras

Ítem analizado	<b><u>Riesgos en las compras</u></b>		Prioridad:	2
Probabilidad:	Alta	Impacto:	Alto	
Estado:	Latente			
Descripción:	Elaborar un programa de compras fuera de la zona			
Contexto:	Verse en la obligación de realizar compras urgentes en proveedores de Santiago			
Consecuencia:	Incremento en costos de compras			
Plan de mitigación:	Evaluar alternativas de proveedores dentro de la zona			
Gatillador:	Quiebres de stock de productos			
Plan de contingencia:	Mantener actualizado el sistema de control de stock del local con existencias necesarias según proyecciones de venta			

### Ventas de local

Ítem analizado	<b><u>Riesgos en las ventas de local</u></b>		Prioridad:	3
Probabilidad:	Media	Impacto:	Alto	
Estado:	Latente			
Descripción:	Diseño de un seguimiento de post venta en local			
Contexto:	Perder clientes por no brindar un buen servicio			
Consecuencia:	Pérdida de clientes activos			
Plan de mitigación:	Dar respuesta inmediata a consultas y solicitudes de clientes, vía telefónica, mail y redes sociales			
Gatillador:	Pérdida de comunicación con los clientes vigentes			
Plan de contingencia:	Mantener actualizada la base de datos de los clientes, enlazada a las redes sociales con ofertas y promociones especiales			

## 3.6 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 3.6.1 Entregables del proyecto

- Software de control de inventario FACTUSOL con manual e instructivo de aplicación y uso.
- Licencia vigente por un año de Microsoft Office.
- Plantillas Excel base, para el control y seguimiento de:
  - ❖ Planilla de base de datos de clientes
  - ❖ Planilla de proveedores
  - ❖ Planilla de indicadores de gestión
- Nuevos procedimientos de administración y gestión del local.
  - ❖ Programa de entrega en ventas a domicilio
  - ❖ Procedimiento de orden y actualización de documentos
  - ❖ Procedimiento de inventario
- Protocolos para el cumplimiento de tareas y metas diarias, semanales y mensuales de la tienda.
  - ❖ Protocolo de actualización de datos de clientes
  - ❖ Protocolo de actualización de documentos de gestión y control
  - ❖ Protocolo de actualización de proveedores
  - ❖ Protocolo de seguimiento semanal a los indicadores de gestión
  - ❖ Protocolo de seguimiento y control de gastos

#### **Documentos en anexos**

### 3.6.2 Estructura de descomposición del trabajo (EDT)

La siguiente descomposición está orientada a los entregables del proyecto, específicamente a los trabajos ejecutables en Grano Granel para dar cumplimiento a los objetivos específicos de esta mejora, con la visión de mejorar las utilidades del negocio.

Las herramientas entregables al negocio antes mencionadas se descomponen de la siguiente manera:

- Gestión de administración
  - ❖ Software de control de inventario
  - ❖ Licencia Microsoft de Office

- ❖ Planillas base de control de:
  - Productos
  - Proveedores
  - Adquisiciones
- Gestión de ventas y clientes
  - ❖ Procedimientos de cambios al sistema actual
  - ❖ Protocolos de cumplimiento de tareas
  - ❖ Planillas base de control de:
    - Seguimiento de clientes
    - Ventas local y domicilio
- Gestión de utilidades
  - ❖ Planillas base de control y seguimiento de:
    - Indicadores de gestión
    - Gastos y costos
    - Arqueos diarios, mensuales y flujo de caja

### 3.6.3 Cronograma global del proyecto

La mejora en la gestión y administración de la PYME Grano Granel se espera implementar en el transcurso de 8 días corridos según el siguiente detalle:

1. Adquisición del nuevo sistema de control de stock **(1 día)**
2. Instalación del sistema de control de stock **(1/2 día)**
3. Capacitación en el uso del nuevo sistema **(1/2 día)**
4. Elaboración de planillas base de control para la tienda **(2 días)**
5. Elaboración de procedimientos y protocolos para la administración del local **(2 días)**
6. Inventario total de la tienda **(1 día)**
7. Ingreso y cuadratura del inventario **(1/2 día)**
8. Recomendaciones generales **(1/2 día)**

### 3.6.4 Carta Gantt

Nº	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8
1	Adquisición del nuevo sistema de control de stock								
2	Instalación del sistema de control								
3	Capacitación en el uso del sistema								
4	Elaboración de planillas Excel de control								
5	Elaboración de procedimientos y protocolos de gestión								
6	Inventario total de la tienda								
7	Ingreso y cuadratura del inventario								
8	Recomendaciones generales								

### 3.6.5 Control y avance del proyecto

El avance de la implementación de esta mejora se coordinará y entregará detalles diariamente por medio de un informe de tareas cumplidas a las socias y administradoras de Grano Granel según se detalla a continuación:

Informe de avance de tareas			
<b>Fecha de informe</b>		<b>Día de trabajo</b>	<b>1</b>
<b>Tarea</b>	Adquisición del nuevo sistema de control de stock	<b>Responsable</b>	Jefe de proyecto
<b>Participantes de la actividad</b>	Jefe de proyecto		
<b>Observaciones</b>			

<b>Informe de avance de tareas</b>			
<b>Fecha de informe</b>		<b>Día de trabajo</b>	<b>2</b>
<b>Tarea</b>	Instalación y capacitación del sistema de control	<b>Responsable</b>	Jefe de proyecto
<b>Participantes de la actividad</b>	Jefe de proyecto y administradoras de la tienda		
<b>Observaciones</b>			

<b>Informe de avance de tareas</b>			
<b>Fecha de informe</b>		<b>Día de trabajo</b>	<b>3 y 4</b>
<b>Tarea</b>	Elaboración de planillas Excel de control	<b>Responsable</b>	Jefe de proyecto
<b>Participantes de la actividad</b>	Jefe de proyecto		
<b>Observaciones</b>			

<b>Informe de avance de tareas</b>			
<b>Fecha de informe</b>		<b>Día de trabajo</b>	<b>5 y 6</b>
<b>Tarea</b>	Elaboración de procedimientos y protocolos de gestión	<b>Responsable</b>	Jefe de proyecto
<b>Participantes de la actividad</b>	Jefe de proyecto		
<b>Observaciones</b>			

<b>Informe de avance de tareas</b>			
<b>Fecha de informe</b>		<b>Dia de trabajo</b>	<b>7</b>
<b>Tarea</b>	Inventario total de la tienda	<b>Responsable</b>	Jefe de proyecto
<b>Participantes de la actividad</b>	Jefe de proyecto y administradoras de la tienda		
<b>Observaciones</b>			

<b>Informe de avance de tareas</b>			
<b>Fecha de informe</b>		<b>Dia de trabajo</b>	<b>8</b>
<b>Tarea</b>	Ingreso, cuadratura del inventario y recomendaciones generales	<b>Responsable</b>	Jefe de proyecto
<b>Participantes de la actividad</b>	Jefe de proyecto y administradoras de la tienda		
<b>Observaciones</b>			

## **CAPÍTULO 4: ESTUDIO ECONÓMICO**



#### 4.1 ANTECEDENTES GENERALES Y SUPUESTOS

- Horizonte de evaluación de la mejora se proyecta a 5 años.
- Valores en UF al 01 de diciembre del 2020 \$ **29.037.-**
- Tasa de impuesto primera categoría (IDPC): 25 % correspondiente al año 2021.
- Tasa de descuento: 3,76 %
- Todos los valores incluyen IVA.
- Se contempla una apertura semanal de 6 días, promedio 25 días en el mes.
- Se considera un margen de ganancia promedio de los productos de un 100 %.
- Se incrementará un aumento en las ventas anuales de un 10 % considerado conservador.
- Se toma como supuesto el inicio del año 2021 con el promedio de ventas del primer año de ventas de Grano Granel.
- Se considera la actual deuda de Grano Granel a la inversión inicial.  
Inversión inicial de \$ 8.000.000.- menos la utilidad acumulada \$ 696.414.-  
**\$7.303.586.-**, equivalentes a **251,53 UF**
- Se contemplarán 3 escenarios en el flujo de caja final:
  1. Conservador, con un 10 % de incremento en las ventas.
  2. Pesimista, con un 2 % de incremento en las ventas
  3. Optimista, con un 18 % de incremento en las ventas
- Se incrementará un aumento de costos fijos anuales según el promedio del IPC registrado en los últimos 5 años: PROMEDIO 2015 a 2019: **2,99%**  
Fuente: [www.inflation.eu](http://www.inflation.eu)

## 4.2 INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

### 4.2.1 Inversiones fijas (tangibles e intangibles)

Estas serán la adquisición de tecnología a utilizar en la nueva gestión del negocio.

- Software de control de inventario FACTUSOL x 1 año: 5,21 UF  
Fuente: [www.sdelsol.com](http://www.sdelsol.com)
  - Licencia para Microsoft 365 x 1 año: 1,48 UF  
Fuente: [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)
  - Antivirus McAfee x 1 año: 1,65 UF  
Fuente: [www.mcafee.com](http://www.mcafee.com)
- Total anual 8,34 UF
- 
- **TOTAL 5 AÑOS + IPC PROMEDIO 5 AÑOS 45,59 UF**

### 4.2.2 Gastos de puesta en marcha

El gasto de puesta en marcha se asocia al cobro de quien implementa esta mejora a la tienda Grano Granel, además se incluirá el actual valor de deuda a la inversión inicial del negocio (año de vida): Inversión inicial – utilidad acumulada

- Implementación de la mejora 34,44 UF
  - Deuda a la inversión inicial de Grano Granel 251,53 UF
- Total: 285,97 UF**

### 4.2.3 Capital de trabajo

Se estima una pérdida acumulada durante los dos primeros meses, conocido como el “Valle de la muerte emprendedor”, de 1,99 UF

- Capital de trabajo 1,99 UF
- Total 1,99 UF**

#### 4.2.4 Resumen de la inversión inicial

<b>Resumen de la inversión inicial</b>	
<b>ítem</b>	<b>Valor UF</b>
Inversiones fijas	45,59
Gastos de puesta en marcha	285,97
Capital de trabajo	1,99
<b>TOTAL</b>	<b>333,55</b>

### 4.3 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Grano Granel cuenta con un detalle de los activos al inicio de sus actividades según el siguiente detalle:

❖ Muebles y vitrinas:	41,33 UF
❖ Balanza digital registradora	21,35 UF
❖ Útiles de oficina	3,44 UF
❖ Computador	10,33 UF

Nota: Se considera un año de vida desde la adquisición de los activos antes mencionados

La adquisición de la tecnología en esta mejora contempla licencias anuales para el uso y beneficios de los software y no se incluyen en la tabla de depreciación.

Depreciación del activo fijo	Valor	Vida útil normal	Depreciación acelerada
Muebles y vitrinas	41,33	9	3
Balanza digital registradora	21,35	7	2
Útiles de oficina	3,44	3	1
Computador	10,33	6	2

**Fuente: SII**

#### 4.4 INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO

##### 4.4.1 Ingresos del proyecto. Análisis de Ahorros y/o Incremento de Demanda

Los ingresos de Grano Granel se proyectan en base al ingreso anual del primer año de vida que asciende a \$32.949.809.-, (AÑO 0) equivalentes a 1.134,75 UF

Producto de la mejora en la administración y gestión, la tienda se proyecta con un incremento anual del 10% en el aumento de las ventas.

PERIODO	INGRESOS
AÑO 0	1134,75
AÑO 1	1260,00
AÑO 2	1386,00
AÑO 3	1524,60
AÑO 4	1677,06
AÑO 5	1844,77

Nota: Redondea AÑO 1 según proyección de venta

##### 4.4.2 Egresos del proyecto. Análisis de Costos Marginales

Costos fijos mensuales de Grano Granel:

❖ Arriendo:	18,94 UF
❖ Gastos comunes	1,72 UF
❖ Servicios básicos	1,03 UF

Se incrementa un costo anual de los costos fijos según promedio de IPC en 5 años

PERIODO	ARRIENDO	GASTOS COMUNES	SERVICIOS BASICOS	TOTAL COSTOS FIJOS
AÑO 1	227,30	20,66	12,40	260,36
AÑO 2	234,09	21,28	12,77	268,14
AÑO 3	241,09	21,92	13,15	276,16
AÑO 4	248,30	22,57	13,54	284,42
AÑO 5	255,72	23,25	13,95	292,92

Los costos variables de Grano Granel, con esta mejora en su administración y gestión son considerados en función de las ventas mensuales del local según se detalla a continuación:

❖ Sueldos	18 % de las ventas
❖ Productos	50 % de las ventas
❖ Varios de la tienda	8 % de las ventas

## 4.5 CALCULO DE TASA DE DESCUENTO

### Sin financiamiento CAPM

Para la mejora de gestión y administración de Grano Granel no se requiere financiamiento externo, ya que sus propias socias y dueñas invertirán en esta mejora, al no ser un monto muy alto.

La tasa de descuento a utilizar es el Modelo de Valoración del Precio de los activos Financieros o Capital Asset Pricing Model, conocido como modelo CAPM, que es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo.

- Fórmula:  $E_i = R_f + (R_m - R_f) * B_u + R_p$

Dónde:

- **E<sub>i</sub>**: rentabilidad esperada de una inversión.
- **R<sub>f</sub>**: Tasa libre de riesgo
- **R<sub>m</sub>**: Tasa de rentabilidad del mercado
- **B<sub>u</sub>**: beta des apalancado de la industria del proyecto
- **R<sub>p</sub>**: prima por riesgo país

Cálculo de los datos:

- **R<sub>f</sub>**: Corresponde a la tasa libre de riesgo que está de acuerdo con Bonos del Banco Central a 10 años en Unidades de Fomento (BCU-10) a una tasa de: **2,27 %**.

Fuente:

<https://si3.bcentral.cl/estadisticas/principal/excel/emf/tasas/excel.html>

- **R<sub>m</sub>**: Se obtiene con los valores de variación del IPSA en 10 años, se considera el periodo 2008-2018 por la actual inestabilidad del mercado producto de la pandemia COVID-19: **7,7 %**

Fuente:

<https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

- **Bu:** Se obtiene de la publicación de Demodaran, perteneciente a la universidad de Nueva York, y al estar de acuerdo con el mercado norte americano tomamos el beta sin apalancamiento de la línea Minorista (abarrotes y alimentación): **0,34**

Fuente:

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

- **Em:** Riesgo país obtenido de Internet: **1,47 %**

Fuente:

<https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emi-america-latina-serie-historica/>

Reemplazando la ecuación se obtiene:

- **Ei** =  $0,0227 + (0,077 - 0,0227) * 0,34 + 0,0147$
- **Ei** = 0,055862

La tasa de descuento del proyecto será de un **5,59 %**



## 4.6 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

### 4.6.1 Estimación de venta AÑO 1

GRANO GRANEL		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS	DIARIO	3,45	3,45	4,80	4,80	4,80	4,15	4,15	4,20	4,15	4,15	4,15	4,15
	MES	86,25	86,25	120,00	120,00	120,00	103,75	103,75	105,00	103,75	103,75	103,75	103,75
GASTOS	SUELDOS	15,53	15,53	21,60	21,60	21,60	18,68	18,68	18,90	18,68	18,68	18,68	18,68
	COSTOS FIJOS	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70	21,70
	PRODUCTOS	43,13	43,13	60,00	60,00	60,00	51,88	51,88	52,50	51,88	51,88	51,88	51,88
	VARIOS	6,90	6,90	9,60	9,60	9,60	8,30	8,30	8,40	8,30	8,30	8,30	8,30
UTILIDAD	MENSUAL	-1,00	-1,00	7,10	7,10	7,10	3,20	3,20	3,50	3,20	3,20	3,20	3,20
	ACUMULADA	-1,00	-1,99	5,11	12,21	19,32	22,52	25,72	29,23	32,43	35,64	38,84	42,04

#### ➤ Resumen

GRANO GRANEL		AÑO 1	
INGRESOS	DIARIO	1260,00	
	MES		
%			
GASTOS	SUELDOS	226,80	18,0%
	COSTOS FIJOS	260,36	20,7%
	PRODUCTOS	630,00	50,0%
	VARIOS	100,80	8,0%
UTILIDAD	ANUAL	42,04	3,3%
	ACUMULADA		100,0%

### 4.6.2 Estimación de venta 5 años

GRANO GRANEL		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
INGRESOS	DIARIO	1260,00		1386,00		1524,60		1677,06		1844,77	
	MES										
		%		%		%		%		%	
GASTOS	SUELDOS	226,80	18,0%	249,48	18,0%	274,43	18,0%	301,87	18,0%	332,06	18,0%
	COSTOS FIJOS	260,36	20,7%	268,14	19,3%	276,16	18,1%	284,42	17,0%	292,92	15,9%
	PRODUCTOS	630,00	50,0%	693,00	50,0%	762,30	50,0%	838,53	50,0%	922,38	50,0%
	VARIOS	100,80	8,0%	110,88	8,0%	121,97	8,0%	134,16	8,0%	147,58	8,0%
UTILIDAD	ANUAL	42,04	3,3%	64,50	4,7%	89,74	5,9%	118,08	7,0%	149,82	8,1%
	ACUMULADA	42,04	100%	106,54	100%	196,28	100%	314,36	100%	464,19	100%

#### 4.6.3 Flujo de caja puro, con un 10 % de incremento en las ventas

FLUJO DE CAJA PURO		0	1	2	3	4	5
+	Ingresos x vtas		1260,00	1386,00	1524,60	1677,06	1844,77
-	Costos directos Y/o fijos.		360,92	378,76	397,84	418,26	440,15
=	Utilidad bruta		899,08	1007,24	1126,76	1258,80	1404,61
-	Costos operación		854,77	940,25	1034,27	1137,70	1251,47
=	Utilidad operacional		44,31	66,99	92,49	121,10	153,14
-	Intereses LP						
-	Intereses CP						
-	Depreciaciones		-29,63	-13,78			
+/-	Dif x vta de activos a VL						
-	Pérdidas ejercicio anterior						
=	Utilidad Antes de Impto		14,68	53,22	92,49	121,10	153,14
-	impto 25%		3,67	13,30	23,12	30,27	38,29
=	Utilidad Desp Impto		11,01	39,91	69,37	90,82	114,86
+	Pérdidas ejercicio anterior						
+	Depreciaciones		29,63	13,78			
-	Amortización LP						
-	Amortización CP						
-	Inversion inicial	-331,56					
-	Capital de trabajo	-1,99					
+	devolución capital de trabajo						
+	Vta activos a VL						
=	Total Anual	-333,55	40,64	53,69	69,37	90,82	114,86
+	Préstamo LP						
+	Préstamo CP						
=	Flujo Neto de Caja	-333,55	40,64	53,69	69,37	90,82	114,86
	Flujo de caja corregido	-333,55	38,49	48,16	58,93	73,07	87,52
	Flujo de caja acumulado	-333,55	-295,06	-246,90	-187,98	-114,90	-27,38

➤ **Indicadores de flujo de caja puro:**

TMAR	5,59%
VAN	-27,38
TIR	2,98%
PAYBACK	NO HAY
IVAN	-0,08

#### 4.6.4 Financiamiento de un 90 %, con un 10 % de incremento en las ventas

Para la evaluación crediticia, se opta por el crédito “Financiamiento Pequeño Empresario” del Banco Estado, el cual ofrece una tasa anual de 3,51% en un plazo de 4 años.

Para dicha amortización del crédito a largo plazo, se calcula el valor de la cuota con la siguiente formula:

$$PMT = VP \cdot \left( \frac{(1+i)^n \cdot i}{(1+i)^n - 1} \right)$$

Dónde:

- **VP:** Valor presente del crédito = 300,2 UF
- **i :** Tasa de interés = 0,0351
- **n :** Numero de periodos = 4

Reemplazando en la ecuación se obtiene:

$$PMT = 300,2 \times ( (1 + 0,0351) ^ 4 \times 0,0351 / (1 + 0,0351) ^ 4 - 1)$$

$$PMT = 81,75 \text{ UF anual}$$

TABLA DE AMORTIZACION				
Periodo	Principal	Amortizacion	Interes	Cuota
0	300,20	0,00	0,00	0,00
1	228,98	71,21	10,54	81,75
2	155,27	73,71	8,04	81,75
3	78,98	76,30	5,45	81,75
4	0,00	78,98	2,77	81,75

#### 4.6.5 Flujo de caja financiado

FINANCIAMIENTO DE UN 90 %						
FLUJO DE CAJA FINANCIADO	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos x vtas		1260,00	1386,00	1524,60	1677,06	1844,77
- Costos directos Y/o fijos.		360,92	378,76	397,84	418,26	440,15
= Utilidad bruta		899,08	1007,24	1126,76	1258,80	1404,61
- Costos operación		854,77	940,25	1034,27	1137,70	1251,47
= Utilidad operacional		44,31	66,99	92,49	121,10	153,14
- Intereses LP		10,54	8,04	5,45	2,77	
- Intereses CP						
- Depreciaciones		-29,63	-13,78			
+/- Dif x vta de activos a VL						
- Pérdidas ejercicio anterior						
= Utilidad Antes de Impto		25,22	61,25	97,94	123,87	153,14
- impto 25%		6,30	15,31	24,48	30,97	38,29
= Utilidad Desp Impto		18,91	45,94	73,45	92,90	114,86
+ Pérdidas ejercicio anterior						
+ Depreciaciones		29,63	13,78			
- Amortización LP		-71,21	-73,71	-76,30	-78,98	
- Amortización CP						
- Inversion inicial	-331,56					
- Capital de trabajo	-1,99					
+ devolución capital de trabajo						
+ Vta activos a VL						
= Total Anual	-333,55	-22,67	-13,99	-2,84	13,92	114,86
+ Préstamo LP	300,20					
+ Préstamo CP						
= Flujo Neto de Caja	-33,36	-22,67	-13,99	-2,84	13,92	114,86
Flujo de caja corregido	-33,36	-21,47	-12,55	-2,42	11,20	87,52
Flujo de caja acumulado	-33,36	-54,82	-67,38	-69,79	-58,59	28,93

➤ **Indicadores de flujo de caja financiado:**

TMAR	5,59%
VAN	28,93
TIR	14,81%
PAYBACK	AÑO 5
IVAN	1

#### 4.6.6 Análisis de sensibilidad del proyecto

En este análisis, lo primero será plantear dos situaciones posibles en esta mejora, de manera que se pueda realizar una comparativa entre los flujos de caja presentados.

- **Situación OPTIMISTA:** Las ventas incrementaran año a año en un 18 % durante los 5 años proyectados.

OPTIMISTA							
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA		0	1	2	3	4	5
+	Ingresos x vtas		1340,00	1581,20	1865,82	2201,66	2597,96
-	Costos directos Y/o fijos.		367,56	394,64	425,42	460,55	500,76
=	Utilidad bruta		972,44	1186,56	1440,39	1741,11	2097,20
-	Costos operación		911,20	1075,22	1268,75	1497,13	1766,61
=	Utilidad operacional		61,24	111,35	171,64	243,98	330,59
-	Intereses LP						
-	Intereses CP						
-	Depreciaciones		-29,63	-13,78			
+/-	Dif x vta de activos a VL						
-	Pérdidas ejercicio anterior						
=	Utilidad Antes de Impto		31,61	97,57	171,64	243,98	330,59
-	impto 25%		7,90	24,39	42,91	61,00	82,65
=	Utilidad Desp Impto		23,71	73,18	128,73	182,99	247,94
+	Pérdidas ejercicio anterior						
+	Depreciaciones		29,63	13,78			
-	Amortización LP						
-	Amortización CP						
-	Inversion inicial	-331,56					
-	Capital de trabajo						
+	devolución capital de trabajo						
+	Vta activos a VL						
=	Total Anual	-331,56	53,34	86,95	128,73	182,99	247,94
+	Préstamo LP						
+	Préstamo CP						
=	Flujo Neto de Caja	-331,56	53,34	86,95	128,73	182,99	247,94
	Flujo de caja corregido	-331,56	50,52	78,00	109,36	147,23	188,94
	Flujo de caja acumulado	-331,56	-281,04	-203,05	-93,69	53,54	242,47

- **Indicadores de flujo de caja optimista:**

TMAR	5,59%
VAN	242,47
TIR	23,72%
PAYBACK	AÑO 4
IVAN	0,73

- **Situación PESIMISTA:** Las ventas incrementaran solo en un 2 % durante los 5 años proyectados.

<b>PESIMISTA</b>							
<b>FLUJO DE CAJA PESIMISTA</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
+	Ingresos x vtas		1157,45	1180,60	1204,21	1228,29	1252,86
-	Costos directos Y/o fijos.		352,95	362,59	372,50	382,68	393,15
=	Utilidad bruta		804,49	818,01	831,71	845,61	859,71
-	Costos operación		787,06	802,81	818,86	835,24	851,94
=	Utilidad operacional		17,43	15,20	12,85	10,37	7,77
-	Intereses LP						
-	Intereses CP						
-	Depreciaciones		-29,63	-13,78			
+/-	Dif x vta de activos a VL						
-	Pérdidas ejercicio anterior						
=	Utilidad Antes de Impto		-12,20	1,43	12,85	10,37	7,77
-	impto 25%		-3,05	0,36	3,21	2,59	1,94
=	Utilidad Desp Impto		-9,15	1,07	9,64	7,78	5,82
+	Pérdidas ejercicio anterior						
+	Depreciaciones		29,63	13,78			
-	Amortización LP						
-	Amortización CP						
-	Inversion inicial	-331,56					
-	Capital de trabajo	-6,20					
+	devolución capital de trabajo						
+	Vta activos a VL						
=	Total Anual	-337,76	20,48	14,84	9,64	7,78	5,82
+	Préstamo LP						
+	Préstamo CP						
=	Flujo Neto de Caja	-337,76	20,48	14,84	9,64	7,78	5,82
	Flujo de caja corregido	-337,76	19,40	13,32	8,19	6,26	4,44
	Flujo de caja acumulado	-337,76	-318,36	-305,05	-296,86	-290,60	-286,16

- **Indicadores de flujo de caja pesimista:**

TMAR	5,59%
VAN	-286,16
TIR	-44,67%
PAYBAC	NO HAY
IVAN	-0,85

➤ **Resumen análisis de sensibilidad**

Se desarrolla este resumen que demuestra la necesidad de realizar una buena gestión y administración del negocio, donde Grano Granel debe incrementar sus ventas por sobre un 10 % para que el negocio sea rentable.

Además, es evidente evaluar la posibilidad de financiar el proyecto con una institución bancaria, que mejora la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

➤ **Resumen indicadores del proyecto**

Sensibilidad	VAN	TIR	PAYBACK
10 % Incremento en las ventas	-27,38	2,98%	NO HAY
Financiamiento con incremento de 10 % en ventas	28,93	14,81%	AÑO 5
18 % Incremento en las ventas	242,47	23,72%	AÑO 4
2 % Incremento en las ventas	-286,16	-44,67%	NO HAY

➤ **Indicador de Utilidad operacional v/s Ventas**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Conservador	3,52%	4,83%	6,07%	7,22%	8,30%
Optimista	4,57%	7,04%	9,20%	11,08%	12,72%
Pesimista	1,51%	1,29%	1,07%	0,84%	0,62%

#### **4.7 RECOMENDACIONES**

- Es fundamental para Grano Granel potenciar la venta de sus productos, ya sea en el local como a domicilio y esta mejora entrega las herramientas necesarias para controlar y ordenar administrativamente el negocio y sus gastos, por ende en la medida que incrementen sus ventas, aumentaran las utilidades.
- El local y su sistema de ventas es muy innovador, con su visión ecológica y ayuda al medio ambiente hacen atractivo el negocio para reclutar nuevos clientes, algo que se debe potenciar en el corto plazo.
- Se recomienda solicitar financiamiento total para este negocio, tal como lo demuestran los indicadores del flujo de caja financiado, y así disminuir un potencial riesgo al patrimonio personal de ambas socias.
- Las metas que Grano Granel se propongan hacia el futuro serán fundamentales en el rendimiento y utilidades del negocio, por lo que se recomienda una ambición moderada en la proyección de las ventas a mediano y largo plazo, por sobre el 10 % que se proyecta actualmente.



## CONCLUSIÓN

Sin duda las pymes de nuestro país se han visto afectadas con los últimos acontecimientos ocurridos en Chile y el mundo, primero con el estallido social de octubre de 2019 y la pandemia que actualmente afecta el orbe. Estos hechos han detonado y obligado a una reinvención de los modelos de negocio de pequeñas y grandes empresas, en especial la disminución de ventas presenciales.

Para la pyme Grano Granel, el hecho de experimentar rápidamente la venta delivery y conservar dentro de las exigencias permitidas la venta presencial, logró demostrar su capacidad de reinvención para subsistir a estos fenómenos, que si bien dejaron falencias en algunos aspectos, éstos pudieron ser detectadas y desarrolladas para obtener las mejoras necesarias en pos de lograr los objetivos principales del negocio, obtener la mayor cantidad de utilidades.

Con las mejoras planteadas en este informe, queda demostrado que un orden administrativo y una buena gestión y planificación de tareas, pueden llevar al éxito un negocio incluso en tiempos complejos. La capacidad de superar las debilidades y potenciar las fortalezas con una adecuada administración y gestión, mantienen vivas las esperanzas de sus socias para lograr los objetivos planteados inicialmente.

En resumen no solo vender lleva a obtener buenos resultados en un negocio, si no que además se debe plantear una efectiva administración, que lleva consigo la disposición a reordenar, asumir riesgos, evaluar posibles cambios y adquirir conocimientos específicos, pero fundamentalmente hacer gestión con los recursos disponibles para lograr el mayor éxito en el negocio.

## ANEXOS

### Base de datos de clientes

ITEM	FECHA	NOMBRE CLIENTE	DIRECCION	WHATSAPP	RRSS		1a COMPRA	ULTIMA COMPRA
					INSTAGRAM	FACEBOOK		

### Base de datos de proveedores

ITEM	FECHA	PROVEEDOR	DIRECCION	CORREO ELECTRONICO	TELEFONO	PRODUCTO	\$ COSTO	\$ VENTA	% MARGEN

### Planilla de indicadores de gestión (Ejemplo)

DIA	REAL					ESTIMACION				
	VENTA TOTAL	DOMICILIO	LOCAL	GASTOS	NUMERO DE VENTAS	VENTA TOTAL	DOMICILIO	LOCAL	GASTOS	NUMERO DE VENTAS
LUNES	\$75.500	\$34.000	\$41.500	\$5.000	9	\$80.000	\$32.000	\$48.000	\$6.400	15
MARTES	\$35.800	\$21.000	\$14.800	\$0	11	\$80.000	\$32.000	\$48.000	\$6.400	15
MIÉRCOLES	\$78.900	\$0	\$78.900	\$6.800	19	\$80.000	\$32.000	\$48.000	\$6.400	15
JUEVES	\$86.300	\$52.300	\$34.000	\$0	16	\$80.000	\$32.000	\$48.000	\$6.400	15
VIERNES	\$97.300	\$23.590	\$73.710	\$19.500	27	\$100.000	\$40.000	\$60.000	\$8.000	20
SÁBADO	\$154.500	\$61.400	\$93.100	\$27.000	35	\$120.000	\$48.000	\$72.000	\$9.600	25
TOTAL SEMANA	\$528.300	\$192.290	\$336.010	\$58.300	117	\$540.000	\$216.000	\$324.000	\$43.200	105

DIA	DESVIACION				
	VENTA TOTAL	DOMICILIO	LOCAL	GASTOS	NUMERO DE VENTAS
LUNES	5,96%	-5,88%	15,66%	28,00%	66,67%
MARTES	123,46%	52,38%	224,32%	#i DIV/0!	36,36%
MIÉRCOLES	1,39%	#i DIV/0!	-39,16%	-5,88%	-21,05%
JUEVES	-7,30%	-38,81%	41,18%	#i DIV/0!	-6,25%
VIERNES	2,77%	69,56%	-18,60%	-58,97%	-25,93%
SÁBADO	-22,33%	-21,82%	-22,66%	-64,44%	-28,57%
TOTAL SEMANA	2,21%	12,33%	-3,57%	-25,90%	-10,26%

CUMPLE	FONDO ROJO
NO CUMPLE	FONDO AZUL
MEDIDAS A TOMAR	REFORZAR VENTA DE LOCAL
	MANTENER VENDO CON DESPACHO
	REDUCIR GASTOS DE LA TIENDA
	MEJORAR PROMEDIO DE COMPRA

**Programa de entrega en ventas a domicilio**

PROGRAMA SEMANAL DE REPARTO A DOMICILIO				
DIA	ITEM	CLIENTE	DIRECCION	OBSERVACION DE ENTREGA
<b>LUNES</b>				
VIÑA SUR				
VALPARAISO				
<b>MIERCOLES</b>				
VIÑA ORIENTE				
QUILPUE				
VILLA ALEMANA				
<b>VIERNES</b>				
VIÑA NORTE				
REÑACA				
CON CON				



# GRANO GRANDEL

## FORMATO DE PROTOCOLO y/o PROCEDIMIENTOS DE GRANO GRANDEL

### Protocolo o Procedimiento de ...

#### Contenido

**1. Objetivo**

Establecer lineamientos...

**2. Alcance**

Es aplicable a las administradoras de GRANO GRANDEL

**3. Terminología**

GG: Grano Granel

**4. Responsabilidades**

Administradoras de GG

**5. Referencia**

Guía para realizar la actualización de datos...

**6. Descripción de la actividad**

Los datos de los nuevos proveedores contactados deben ser ingresados...

**7. Anexos**

Planilla de base de datos de...

**8. Registro**

Identificación y datos de quien modifica el anexo

**9. Modificaciones**

Fecha:

Revisión:

Observaciones: