



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

**MONOGRAFIAS SOBRE LAS FUNCIONES BASICAS DEL
ADMINISTRADOR**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniería Comercial**

Autora:

Maria Fernanda Rubio Cedillo

Cuenca, Ecuador

2007

Resumen

El presente trabajo de investigación contiene cuatro monografías desarrolladas dentro del curso de graduación, los temas tratados son vinculados en forma directa a la carrera de Administración de Empresas, siendo los módulos estudiados los siguientes:

Gestión del Talento Humano, muestra el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes en Propraxis Marketing la empresa analizada, posteriormente se realiza la debida selección en donde implica una decisión de las partes involucradas en la contratación.

Marketing, Expone modelos y técnicas modernas del Marketing Empresarial el cual inicia con un diagnostico interno y externo de la empresa, siendo su objetivo principal diseñar un Plan de Marketing Estratégico Integral que permita a la Empresa Vidroart alcanzar un nivel competitivo potencializando las oportunidades del mercado.

Gerencia Financiera, presenta los proyectos de inversión que deben analizarse y evaluarse desde un punto de vista financiero, en donde se plantea una reingeniería financiera de la Empresa Vidroart, aplicando todos los conceptos de Finanzas Empresariales y Planeación Estratégica, las mismas buscan soluciones inteligentes para diferenciarse de la competencia.

Emprendimiento, muestra la factibilidad de emprender un proyecto de inversión aprovechando las oportunidades manifestadas en el entorno, con este fin se propone crear un Empresa dedicada a la exportación de Mango Orgánico cuyo objetivo principal es abastecer a la demanda existente en el mercado Europeo.

DEDICATORIA

El presente Trabajo Investigativo va dedicado a Dios en primer lugar por haberme regalo a dos angelitos a los que llamo Papi y Mami, los cuales me ayudaron durante todo mi vida universitaria con su apoyo, afecto y comprensión, logrando así culminar con éxito mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS

En el transcurso de mi vida universitaria, tuve el apoyo de grandes personas, es por lo que quiero agradecer a cada una de ellos.

Gracias:

Gisela, por cada palabra de aliento que siempre me brindo.

Diana, por su constante colaboración durante toda mi vida universitaria.

Víctor, por ayudarme constantemente cuando así lo requería.

Tío Wilson, por alegrarme siempre con sus mensajes y su forma de ser.

Tía Carmen, por su paciencia, amor, consejos y apoyo absoluto.

Danilo, Ismael, Andrea y Tatiana, por su amor incondicional.

Sandra, que siempre estuvo presente ayudándome cuando lo necesitaba.

Y a todos quienes de una manera u otra estuvieron presentes.

INDICE GENERAL

INDICE DE CONTENIDOS	PAG.
Dedicatoria	1
Agradecimiento	2
Firma de Responsabilidad	6
	7
Monografía 1:	
Proceso de reclutamiento y selección para la empresa Propraxis Marketing	
Introducción	8
Descripción de la Empresa Propraxis Marketing	9
Misión y Visión	9
Estructura Organizacional	10
Organigrama	11
Análisis del mercado actual y sus Perspectivas	12
Reclutamiento	12
Ventajas del Reclutamiento Interno	13
Ventajas del Reclutamiento Externo	14
Des ventajas del Reclutamiento Externo	15
Requisitos para el Reclutamiento	15
Selección	16
Políticas del Proceso de Selección de Personal	17
Selección del Cargo de Gerente	22
Conclusión	23
Summary	24
Anexos	25
Bibliografía	30
	31
Monografía 2:	
Marketing “ Plan de Marketing Estratégico Integral para la Empresa Vidroart”	
Plan de Marketing para la Empresa Vidroart	32
Objetivos Generales	34
Objetivos Específicos	34
Reseña Histórica	35
Misión y Visión	36

Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	37
1. Competidores Potenciales	37
2. Competidores del Sector	37
3. Productos Sustitutos	37
4. Proveedores	38
5. Compradores	38
Análisis de la Empresa	38
Organigrama general de la empresa	39
Análisis F. O. D. A	40
Plan Estratégico Para Vidroart	41
Análisis de La posición actual de la Empresa	42
Target Group	45
Tácticas que se emplean en el Marketing	46
Especificaciones técnicas del vidrio	48
Conclusión	52
Recomendación	53
Bibliografía	54
Anexos	55
Monografía 3:	59
Finanzas”Administración de Inventarios como base para la maximización de los recursos Económicos para la obtención de ganancias en la Empresa Vidroart”	
Generalidades de la Empresa	60
Misión y Visión	61
Análisis de la posición de mercado de la Empresa	62
Análisis interno de la Empresa	63
Análisis Externo de la Empresa	64
Estrategias F. O. D. A.	65
Balanced Scorecard	66
Análisis Financiero	67
Visión Económica – Financiera	68
Visión de Procesos.....	69
Visión de Desarrollo y Aprendizaje	69
Visión del Cliente	70
Plan de acción	70

Conclusiones y Recomendaciones	71
Bibliografía	72
Anexos	73
Monografía 4:	82
“Exportación de Mango Orgánico a Alemania”	
1. La Compañía : Descripción de la Compañía	83
2. Producto / Servicio	84
2.1 Desarrollo del Producto	85
3. El Producto en el Mercado	90
4.- Análisis de Mercado	92
5.- Análisis de la Competencia	93
6.- Plan de Marketing	94
6.1.- Segmentación	94
6.2.- Target Group	94
6.3.- Posicionamiento	96
6.4.- Producto	97
6.5.- Precio	97
6.6.- Plaza	98
6.7.- Promoción	99
7.- Management	100
8.- Factores Críticos	104
9.- Proyecciones Financieras	105
Conclusión	107
Bibliografía	108
Anexos	109

Los criterios y opiniones vertidos en este documento son únicamente responsabilidad de la autora.

María Fernanda Rubio C.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA EMPRESA
PROPRAXIS MARKETING**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Ingeniero Comercial**

**Autores: Karina Pesántez
Maria Fernanda Rubio.**

Directora: Ing. Jaime Vélez

**Cuenca, Ecuador
2006**

Introducción

En la actualidad las empresas son un agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para de esta manera lograr la satisfacción de los consumidores.

El objetivo de nuestras actividades y esfuerzos es la satisfacción de nuestros clientes. A ellos dedicamos toda nuestra atención. Sus deseos, demandas y requerimientos constituyen nuestro reto diario. Por eso, el servicio al cliente es la premisa de nuestras actividades, marca nuestra política empresarial y representa un constante estímulo en las tareas de todos los empleados de ProPraxis Marketing.

Desde hace 2 años trabajamos con éxito en los estudios de mercado y nuestro firme propósito es superar este éxito. Por ello, nos hemos preparado ya para el día de mañana. Optimizamos estándares acreditados y nuevas ideas con personal motivado y comprometido.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA PROPRAXIS MARKETING

ProPraxis Marketing, es una empresa que se dedica al estudio del mercado, realizando censos detallados los cuales han contribuido a un importante crecimiento de las redes comerciales de sus clientes, con el adecuado desarrollo de estructuras de venta y conceptos de comunicación han consentido la realización de importantes proyectos.

Estudiando hábitos, actitudes y expectativas de los consumidores han permitido a sus clientes efectuar importantes mejoras en sus estándares de rendimiento, con un análisis estratégico de mercados y segmentos lograron decidir la realización o no de millonarios proyectos.

El realizar servicios de asesoría e investigación como respaldo a la toma de decisiones en empresas líderes a nivel nacional les ha llevado a generar relaciones de largo plazo y mutuo beneficio.

MISION:

Propraxis Marketing, tiene como misión brindar servicios en el área de marketing, generando valor y rentabilidad para sus clientes y para la empresa.

VISION:

Propraxis Marketing, tiene como visión construir una empresa en la que gente con talento quiera trabajar, que cuidará el desarrollo de sus empleados y facilitará la promoción por méritos, la empresa ayudara a generar competitividad a sus clientes.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Propraxis Marketing cuenta con una estructura organizacional vertical, cuya directiva y trabajadores de los cargos, son ocupados por personas que están capacitadas y cumplen con las actividades asignadas.

Dicha estructura esta encabezada por la Junta Directa, seguida por el Gerente General, a su vez las áreas más importantes de la empresa son: Consultoría e Investigación.

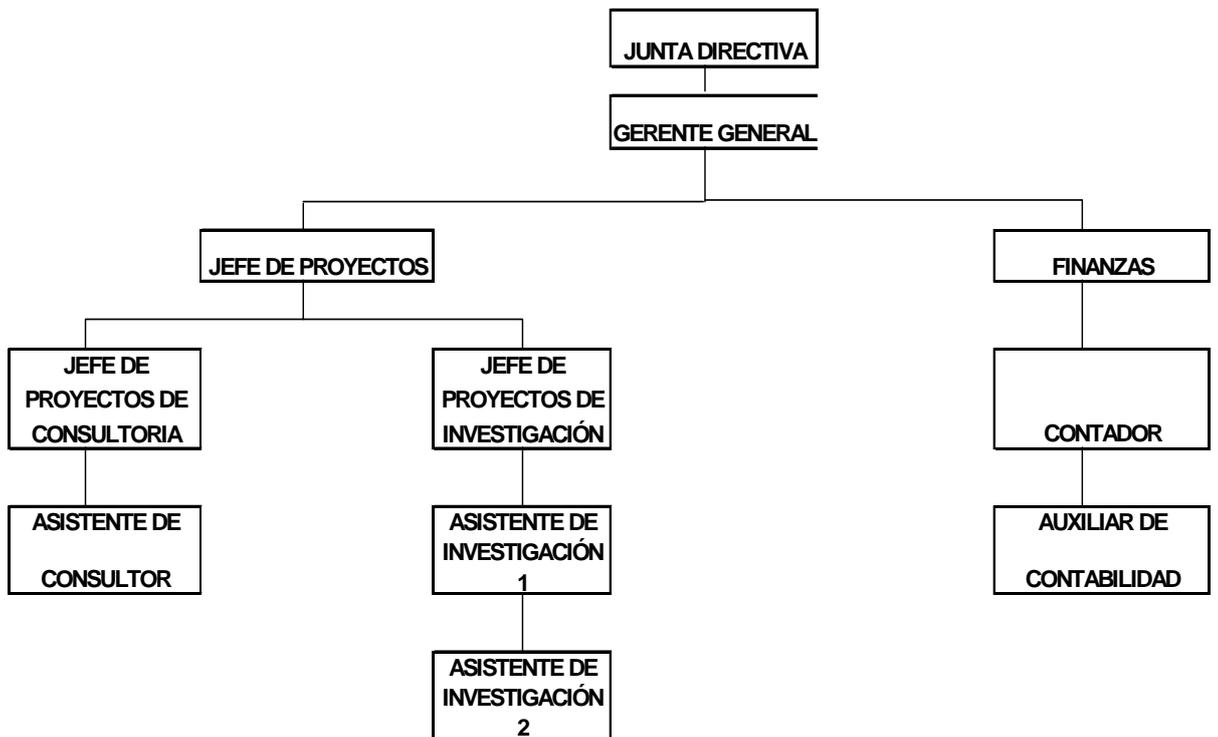
El área de Consultoría es el responsable de efectuar servicios de asesoría e investigación como respaldo a la toma de decisiones de los diferentes clientes.

En el área de Investigación es el responsable de realizar censos detallados de los diferentes proyectos obtenidos, estudiando hábitos, actitudes y expectativas de los consumidores, para realizar así un análisis estratégico del mercado.

En el área de finanzas es el responsable de todas las gestiones financieras y en general todo lo relacionado con la administración del dinero de la empresa.

A continuación presentamos el organigrama departamental actual de "Propraxis Marketing:

ORGANIGRAMA DE PROPRAXIS MARKETING



SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL Y SUS PERSPECTIVAS

En el mercado de la publicidad y estudios de mercado a cobrado auge en los últimos años, y el mercado en Cuenca no ha sido la excepción, pues se ha convertido en una ciudad en la que requiere saber la mejor ubicación de la sucursal, o la aceptación de un producto, etc.

DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE GESTION DE PERSONAS MEDIANTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Para una mayor comprensión del proceso de reclutamiento definiremos a los siguientes términos:

RECLUTAMIENTO:

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es decir es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

MEDIOS O CANALES DE RECLUTAMIENTO

Propraxis Marketing tendrá como prioridad realizar reclutamiento Interno, para lo cual identificará las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición del Gerente.

Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicito el nuevo empleado.

RECLUTAMIENTO

Propraxis Marketing tendrá como prioridad realizar reclutamiento Interno, el cual consiste en que al presentarse determinada vacante, se intentara llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos o trasferidos con promoción.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Propraxis Marketing ha considerado las siguientes ventajas:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.;
- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.;
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto;

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos;
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

En el caso de que no exista la persona idónea para el cargo requerido, se realizara reclutamiento externo, el cual es determinar la vacante, e intentar llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

Otra opción en el caso del reclutamiento del personal será mediante Terciarizadoras,

REQUISITOS PARA EL RECLUTAMIENTO.

Los requisitos para el reclutamiento que Propraxis Marketing, considera son los siguientes:

- El candidato tendrá que realizar una demostración en donde exponga su destreza en los cargos solicitados.
- El candidato tendrá que tener experiencia en cargos similares de un año como mínimo.

- No se admitirá a personas menores de 18 años que se labore de la empresa.
- El candidato tendrá que tener como mínimo en su nivel de estudios, el bachillerato.
- Todo candidato tendrá que firmar un Contrato de Confidencialidad.
- El candidato tendrá que tener Buenas Relaciones Humanas.
- Pro praxis Marketing tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo ya que la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- Durante los tres primeros meses el empleado se mantendrá a prueba, tiempo en el cual el empleado demostrara si es idóneo o no para el puesto requerido.

SELECCIÓN

Luego de haber realizado la determinada gestión de reclutamiento de personal se da el proceso de selección en donde implica una decisión de las partes involucradas en la contratación del individuo en determinado cargo buscando que se de un ajuste dentro de los esquemas establecidos a las necesidades y metas de la empresa para llevar a cabo la contratación de empleado.

Para ello se realizara, diferentes procedimientos de selección, que van numerados desde el nivel bajo (Procedimiento I), al puesto mas alto (Procedimiento VII), los cuales detallaremos a continuación.

POLITICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Procedimientos I

- Formulación de la Solicitud del empleado

Propósitos

Mediante este procedimiento de selección Propraxis Marketing determinara el puesto que aspira ocupar el solicitante, el cual además nos ayudara a proporcionar información necesaria para llevar a cabo la entrevista que se llevara a cabo al postulante de determinado cargo

Acciones y Tendencias

Mediante este procedimiento se podrá obtener información necesaria que nos ayudara a pronosticar el éxito en el trabajo, Propraxis Marketing entregara la determinada solicitud de empleado luego de haber reclutado al los aspirantes, al misma que estará en poder del Gerente General de la empresa, y que no podrá ser violentada con borrones ni tachones, y la cual será confidencial para asegurar la idoneidad de dicho proceso.

Documento

Solicitud de Empleo **(Anexo 3)**.

Procedimientos II

- Entrevista previa de Selección

Propósito

Mediante este procedimiento Propraxis Marketing proporcionara una evaluación de manera rápida en busca de la idoneidad del solicitante.

Acciones y tendencias

Formular preguntas que nos darán mayor información sobre las experiencias, expectativas salariales, la disposición que tenga el empleado para reubicarse en determinado puesto así como la estabilidad emocional que presenta el individuo aspirante.

Documento

Entrevistas.

- Aptitud
- Actitud

Procedimientos III

- Pruebas

Propósito

Medir las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo al que se someterá.

Acciones y tendencias

Para llevar a cabo este proceso se tomaran pruebas de:
(Anexo 1)

- Conocimiento de software
- Manejo del Sistema de Contabilidad
 - Básico: Abago
 - Adviser
- Tabulación de datos
- Manejo de Office
 - Word
 - Excel
 - Power Point
- Análisis escrito
- Capacidad Médica
- Capacidad Física

Documento

Pruebas de conocimiento de acuerdo al cargo requerido.

Procedimientos IV

- Investigación de antecedentes

Propósitos

Constatar la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante

Acciones y tendencias

Se llamara a los supervisores anteriores del solicitante con la respectiva autorización del mismo para confirmar la información dada por el solicitante, en caso de ser un empleado de la empresa se tomara en cuenta los datos actualizados por el empleado el cual aspira el cargo y su comportamiento y desempeño en el cargo tomando en cuenta la información que de sus superiores o supervisores de área

Documento

- Solicitud del empleo
- Currículum (Hoja de Vida)

Procedimientos V

- Entrevista profunda de selección

Propósitos

Averiguar más sobre el solicitante como persona u don de gente

Acciones y tendencias

Realizar una entrevista del gerente de área con el solicitante en el cual se medirá su capacidad de relacionarse con el área que lo rodea y la inteligencia emocional que presente , sus proyectos como persona , sus gustos e inquietudes , la visión y misión que tenga para el cargo al que aspira .

Procedimientos VI

- Examen Medico

Propósito

Asegurar el desempeño eficaz del solicitante en la empresa, proteger a los demás empleados contra posibles enfermedades, establecer el registro de salud del solicitante, busca proteger a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados

Acciones y Tendencias

Se llevara a cabo el proceso de chequeo medio realizado por el medico de la empresa, el cual dará un diagnostico de la salud actual del solicitante, dando como resultado la capacidad o incapacidad física del solicitante para determinado cargo

Documento

Certificado de Salud

Procedimientos VII

- Oferta de empleo

Propósitos

Ocupar un puesto de trabajo o cargo vacante

Acciones y Tendencias

Ofrecer al solicitante que sea idóneo para el puesto o cargo vacante un sueldo y un paquete de prestaciones al cual tendrá derecho al ingresar a Propraxis Marketing como empleado, además se llevara a cabo el proceso de contratación en el cual quedaran de acuerdo cada una de las partes, fijando el periodo de contratación y los artículos estipulados en el contrato

Documento

Contrato de Trabajo **(Anexo 2)**.

Selección del cargo de Gerente

Para la selección de cargos gerenciales se tomara en cuenta mediante concurso de merecimiento para lo cual se cuenta con una base de datos de empresas similares con el nombre de los gerentes de área, aquí la empresa se dedicara a ofrecer el cargo a los individuos que se crean podrán asumir el mismo con la mayor eficacia y eficiencia para lo cual se llevara a cabo el siguiente procedimiento

Procedimientos

- Requerimiento de un gerente con Experiencia

Propósitos

Seleccionar a la persona idónea y capaz de ocupar un puesto de gerente, que al momento no cuente la empresa

Acciones y Tendencias

Mediante la realización de varias entrevistas los entrevistadores trataran de determinar la medida en la que el candidato a dicho cargo encaje dentro de su concepción de cómo debe ser un buen gerente y en cuan compatibles son la personalidad del candidato su experiencia pasada , sus valores personales ,su cultura y su estilo de trabajar con la organización

Resumen

El propósito del desarrollo del manual de Reclutamiento y Selección de personal es el de implementar a la Empresa Propraxis Marketing un mecanismo claro y conciso en la gestión de la contratación del personal adecuado para el respectivo desempeño en el puesto o cargo designado al individuo, en este manual se da a conocer las normas y políticas aplicadas para el reclutamiento y selección de personal.

Summary

The proposal for development of the Recruitment and Selection manual of personnel is to implement a clear and concise mechanism for the Propraxis Marketing Company. This gesture can be carried out by hiring the adequate personnel for their respective individual positions. The manual will indicate the applied norms and policies for the recruitment and selection of personnel.

ANEXO 1

Conocimiento de software

1. Manejo del Sistema de Contabilidad

- Abago
- Adviser

2. Tabulación de datos

3. Manejo de Office

- Word
- Excel
- Power Point

Se aplica a los siguientes cargos:

- Jefe de Proyectos
- Finanzas
- Jefe de Proyectos de Consultaría
- Jefe de Proyectos de Investigación
- Contador
- Asistente de Consultor
- Asistente de Investigación
- Auxiliar de Contabilidad

Análisis escrito

1. Redacción
2. Velocidad de escritura
3. Ortografía
4. Mecanización

Se aplica a los siguientes cargos:

- Contador
- Asistente de Consultor

- Asistente de Investigación
- Auxiliar de Contabilidad

Capacidad Médica

1. Examen medico completo
2. Prueba de Tipo de Sangre
3. Examen Psicológico

Se aplica a los siguientes cargos:

- Jefe de Proyectos
- Finanzas
- Jefe de Proyectos de Consultoría
- Jefe de Proyectos de Investigación
- Contador
- Asistente de Consultor
- Asistente de Investigación
- Auxiliar de Contabilidad

Capacidad Física

Va de acuerdo a los resultados obtenidos en el examen medico

Se aplica a los siguientes cargos:

- Asistente de Consultor
- Asistente de Investigación

ANEXO 2

Especificaciones del Contrato Laboral de Propraxis Marketing

En el contrato de trabajo celebrado por escrito, deberán constar los siguientes apartados:

- Los datos de la Empresa y del trabajador.
- La fecha en la que se iniciará la relación laboral y su duración.
- El tipo de contrato que se celebra.
- El objeto del mismo, esto es, las funciones (categoría profesional) que va a desempeñar el trabajador en la Empresa.
- Las condiciones en las que se va a prestar el servicio tales como el lugar (centro de trabajo), los días de la semana, el horario.
- El periodo de prueba.
- La duración de las vacaciones.
- La remuneración.
- El convenio colectivo aplicable.
- El contrato debe ser firmado por ambas partes y presentado en la Oficina del INEM correspondiente.

En cualquier caso, un abogado podrá ofrecer asesoramiento sobre todas estas cuestiones y las que se detallan a continuación a la vista de las particularidades que presente cada supuesto

ANEXO 3

SOLICITUD DE EMPLEO

Datos Personales			
Nombre Completo: <input style="width: 90%;" type="text"/>			
Lugar: <input style="width: 100%;" type="text"/>	fecha de Nacimiento:(dd/mm/yy) <input style="width: 100%;" type="text"/>	Estado Civil: <input style="width: 100%;" type="text"/>	
Domicilio: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Sector <input style="width: 100%;" type="text"/>	Ciudad <input style="width: 100%;" type="text"/>	C.P. <input style="width: 100%;" type="text"/>
Tel. (1) casa <input style="width: 100%;" type="text"/>	Tel. (2) recados <input style="width: 100%;" type="text"/>	Fax: <input style="width: 100%;" type="text"/>	
En caso de no vivir en cuenca especificar Lugar de origen <input style="width: 100%;" type="text"/> y Tel. <input style="width: 100%;" type="text"/>		E-mail: <input style="width: 100%;" type="text"/>	

Instrucción Primaria			
Generación de: <input style="width: 100%;" type="text"/>	a: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Promedio General: <input style="width: 100%;" type="text"/>	Institución: <input style="width: 100%;" type="text"/>

Secundaria	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
Carrera <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Universidad <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
Otros <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

Habilidades en Computación:	Áreas de interés para trabajar:
<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>

Habilidades de Idiomas

Idioma (s)	Conversación %	Escritura %	Lectura %
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
<input style="width: 100%;" type="text"/>			
<input style="width: 100%;" type="text"/>			

Experiencia Profesional:		Trabaja Actualmente: <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
Puesto(s) en los que ha trabajado	1.- <input type="text"/>	Área(s) en las que ha trabajado	1.- <input type="text"/>
	2.- <input type="text"/>		2.- <input type="text"/>
	3.- <input type="text"/>		3.- <input type="text"/>
	4.- <input type="text"/>		4.- <input type="text"/>

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que te identificas)			
<input type="checkbox"/> Análisis	<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Delegación de funciones	<input type="checkbox"/> Relaciones públicas
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Pro actividad	<input type="checkbox"/> Dibujo	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input type="checkbox"/> Coordinación de grupos	<input type="checkbox"/> Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/> Docencia	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Creatividad	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Entrevista	<input type="checkbox"/> Versatilidad
<input type="checkbox"/> Don de mando	<input type="checkbox"/> Actitud de servicio	<input type="checkbox"/> Hablar en Público	<input type="checkbox"/> Otros: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Artes gráficas	<input type="checkbox"/> Investigación	
<input type="checkbox"/> Negociación	<input type="checkbox"/> Coordinación de personal	<input type="checkbox"/> Redacción	

Disponibilidad	
De viaje	<input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
De automóvil	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
De cambio de residencia	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No

Bibliografía

- Modulo del Ingeniero Juan Aranda V.
- www.google.com
- www.rincondelvago.com



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de La Administración

Escuela de Administración de Empresas

Plan de marketing para la empresa VIDROART.

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Ingeniero Comercial**

Autora:

María Fernanda Rubio Cedillo

Tutor:

Carlos Eugenio Jaramillo

Cuenca, Ecuador

2006

VIDROART

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

INTRODUCCIÓN

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzo. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar ¿Qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan? Intentar que un proyecto triunfe, sin servirse de un plan de marketing, es como tratar de salir de un desierto sin brújula.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y cubrir de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, ¿qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué económicos debemos disponer?

Sin un plan de marketing, nunca sabremos como hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

En la actualidad, se está empezando a valorar en el Ecuador, sobre todo en las Pymes, los beneficios que le suponen a la empresa el contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, en un principio a realizar de forma mas bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando nos demos cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

La empresa Vidroart se beneficiará con este proyecto, ya que podrá contar con una herramienta que le aporte una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. Con el estudio e implementación del Plan de Marketing, la empresa podrá involucrar a los diferentes equipos de trabajo, en la consecución de sus objetivos, estimulará la reflexión y el mejor empleo de los recursos y podrá controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.

OBJETIVOS GENERALES.

- ✓ El plan de Marketing para la empresa Vidroart que se presenta a continuación tiene como objetivo el de incrementar las ventas y por consiguiente los ingresos y beneficios para la empresa, mediante la captación del mercado existente.
- ✓ Otra de las prioridades de este plan es convertir a esta Empresa en una unidad económica más eficiente y eficaz en su funcionamiento, a través de una mejora en su estructura organizacional y administrativa, para hacer frente a las exigencias que plantean, tanto el mercado como la competencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Conseguir un mayor compromiso de los trabajadores con la Empresa, mediante el conocimiento de su misión, visión y valores empresariales.
- ✓ Realizar un análisis F. O. D. A. de Vidroart para determinar los cambios necesarios, tanto en su estructura orgánica, como en las principales políticas y formas de actuación.
- ✓ Propiciar la comercialización eficaz de las diferentes líneas de productos de la Empresa.
- ✓ Mejorar el control de gestión en la empresa.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

VIDROART, nace por la visión de un negocio de su principal personero como es el Sr. Bolívar Cedillo, personas que lograron ingresar en el mercado de Cuenca, con un espíritu siempre de apoyo a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio al ofrecer dos tipos de vidrio: vidrio claro y vidrio de color bronce.

Sus principales proveedores son: Mesilsa S. A, Vidriería Continental, Comercial Gallardo, entre otros. La empresa muestra un porcentaje de rentabilidad bastante aceptable, se dedica principalmente a la distribución tanto al por mayor como al por menor de vidrios (claro y de color bronce), el mismo que se encuentra ubicada en las calle Hermano Miguel 12-26 y Sangurima, todo esto, debido al gran esfuerzo realizado a lo largo de los años, con políticas de financiamiento directo y serio compromiso con todo los clientes que tiene la empresa.

MISIÓN

VIDROART tiene como misión, la comercialización y distribución de dos tipos de vidrio, satisfaciendo las necesidades más exigentes de sus clientes, a través de productos de alta calidad y variedad, brindando además un respaldo técnico y precios competitivos mediante procesos de comercialización que generan rentabilidad y bienestar a sus grupos de interés.

VISIÓN

Generar ventajas competitivas que permitan la empresa ser líder en el mercado local de vidrios e incursionar en el mercado nacional, implementando políticas de mejoramiento continuo, proyectándose a un mejor posicionamiento en el mercado y expandirse a las demás ciudades del país.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. COMPETIDORES POTENCIALES

La empresa Vidroart, al encontrarse en constante crecimiento, corre el riesgo de que los principales proveedores, quienes distribuyen a la empresa las diferentes clases de vidrio, vean atractiva la expansión de su mercado, e instalen sus propias bodegas dentro de la Ciudad de Cuenca.

Pueden crearse otras empresas distribuidoras, de las cuales, cuenten con un capital económico suficiente para invertir y así formen parte de una nueva competencia para la empresa. Con la globalización de los mercados, existe una libre entrada de productos y las empresas ven un atractivo de inversión, pese a que existe una inestabilidad política en Ecuador, el mismo tiene una economía dolarizada, un crecimiento de la industria de la construcción de 2,8% anual y un ritmo inflacionario de forma moderada.

2. COMPETIDORES DEL SECTOR

La empresa Vidroart, se encuentra ubicada dentro de la Ciudad de Cuenca; el mercado actual está distribuido con un pequeño grupo de distribuidores directos, pero de gran posicionamiento en el mercado, los cuales son: Adiscom, Cristales del Austro, El Constructor, Vidriería Imperial, Vidrería Albarracín, Vidriería Del Azuay.

3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Hasta el momento no se ha encontrado algún producto que puedan sustituir al vidrio, sin embargo, existen productos como son el policarbonato, que reemplaza a vidrios deslustrados en techos u ventanas para bodegas; cubiertas de techo para claraboyas, que reemplaza a vidrios para estructuras alumbradas por la luz solar. En la actualidad, se realizan investigaciones que buscan cambiar el vidrio por otros productos menos contaminantes y de menor riesgo para su manipulación. Todos estos productos pueden considerarse como sustitutos.

4. PROVEEDORES

La empresa tiene como principal proveedor a la importadora de vidrios Mesilsa S. A. Los principales tipos de vidrios que provee a la empresa son el de color claro o transparente, bronce, vidrios reflectivos y catedrales. Cuando Mesilsa no dispone de vidrios que satisfagan la necesidad de la empresa, la misma adquiere con otros proveedores como son: Covinhar, ImporGlass, MegaGlass, Viceva Vidriería Chireiza, Vidriería Guayaquil, Vidriería Imperial, que tienen precios relativamente más altos que Mesilsa, y, para satisfacer la necesidad del cliente en cuanto al servicio, variedad y calidad, la empresa tiene a diferentes proveedores que importan directamente desde Estados Unidos, Brasil, China, Chile, etc.

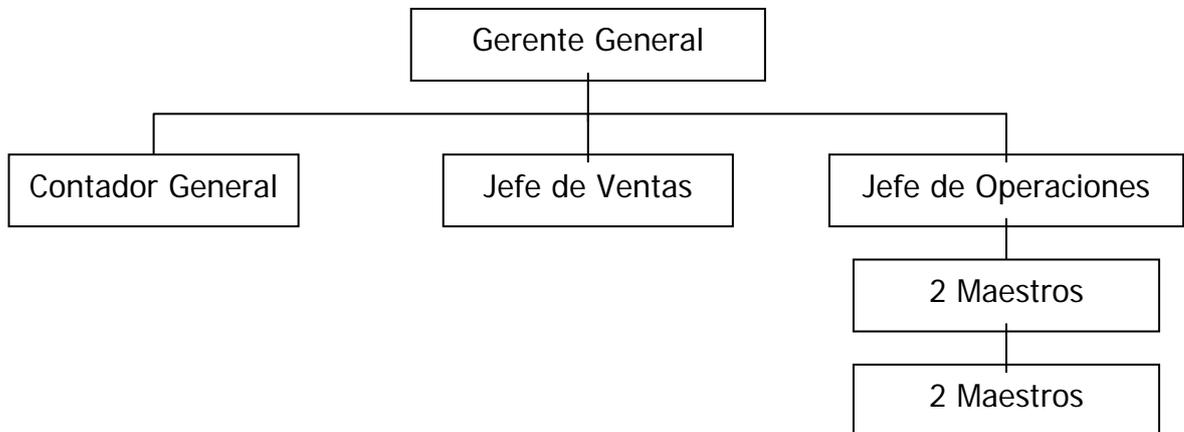
5. COMPRADORES

Los principales clientes con los que cuenta Vidroart, son constructoras, pequeñas microempresas distribuidoras de vidrio, talleres de aluminio y vidrio, entre otras. La empresa al distribuir vidrio, y este producto al utilizar para la fachada de edificios, se encuentra dentro de la industria de la construcción, por lo que sus demanda esta sujeta a la misma. (Anexo 1)

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con un personal altamente calificado, pese a que es una empresa mediana, la misma tiene un alto crecimiento en la industria, por lo que paulatinamente fue incorporándose más personal calificado, tanto para labores operativas, como para la administrativas. Dentro del área administrativa se encuentran el Gerente General, un contador, y un agente vendedor. En el área operativa, cuenta con dos maestros de vidrio, cuatro oficiales y un chofer.

Organigrama general de la empresa



El equipo

La empresa posee un equipo tecnológico normal, posee un vehículo camión Chevrolet FB, que transporta los productos en forma eficiente, ya que la misma, tiene estructurado un caballete que cumple con todas especificaciones técnicas para el transporte y manipulación del vidrio; En la bodega también dispone es estos caballetes, el sistema contable cuenta con dos equipos de computación y un sistema de inventarios computarizados, las edificaciones cuentan con un amplio espacio para la libre entrada del vidrio y su almacenamiento, espacio para las oficinas, etc.

Estructura del financiamiento de la empresa

La empresa, en la administración financiera es muy conservadora, por lo que evita endeudarse en exceso, no se arriesga a quedar en mal con sus acreedores, por lo que siempre paga antes de su tiempo de pago, buscando obtener descuentos que sean favorables para la política de precios establecida, este endeudamiento únicamente se realiza cuando, existe una disminución en las ventas por variables del entorno, ya que siempre mantiene un capital de trabajo ideal para realizar compras en efectivo.

Su relación de patrimonio con respecto a activo está en un 67%, y la razón de la deuda es de un 33%.

ANÁLISIS F. O. D. A.

FORTALEZAS

- ❖ Excelente relación Precio – Calidad
- ❖ Transporte propio y apto para el producto.
- ❖ Producto de Alta Calidad.
- ❖ Precios bajos en relación a la Competencia.
- ❖ Servicio a domicilio.

OPORTUNIDADES

- ❖ El crecimiento de la industria de la construcción es del 2,8% anual.
- ❖ Incremento de sus bodegas para la distribución.
- ❖ Incremento del número de clientes.

DEBILIDADES

- ❖ Demora en la entrega de pedidos.
- ❖ Falta de publicidad de la empresa, por consiguiente desconocimiento de la misma.

AMENAZAS

- ❖ Competencia Directa
- ❖ Inestabilidad Política.
- ❖ Posibles nuevos competidores.

PLAN DE ESTRATÉGICO MARKETING PARA VIDROART

El Plan Estratégico Integral de Marketing para Vidroart, es un proceso que esta encaminado a que la empresa alcance un nivel de excelencia, logrando así que cumpla sus objetivos para que llegue a ser competidora en el mercado que se desenvuelve.

Para poder cumplir los objetivos planteados dentro del Plan de Marketing Estratégico Integral mediante las estrategias, debemos seguir un proceso para la realización de este plan.

DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VIDROART

En la empresa Vidroart, se ha observado un crecimiento en cuanto a sus ventas, ya que los vidrios han obtenido una gran acogida y aumentado su demanda, por lo que se ha considerado necesario realizar estrategias que le permitan dar un continuo crecimiento, y a su vez, logre que Vidroart se distribuya en el austro ecuatoriano, para de esta manera poder captar la mayor parte del mercado.

OBJETIVO GENERAL PARA VIDROART

El objetivo General que tiene la empresa Vidroart, es llegar a consolidarse como la empresa líder en la distribución de vidrios en la Ciudad de Cuenca.

OBJETIVO ESPECIFICO PARA VIDROART

El objetivo Específico que tiene la empresa Vidroart, desarrollar las siete variables esenciales para Obtener un Plan Estratégico Integral.

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa en la actualidad posee un alto crecimiento, debido al sector al cual está involucrada, el de la construcción. Esta industria ostenta un acelerado crecimiento por variables como el crecimiento de la población; la dolarización, que ha brindado estabilidad económica; las remesas, las facilidades de crédito dirigidos en especial para la construcción, entre otros.

El actual crecimiento del sector de la construcción es de un 2,8% anual; es decir, 260.000 habitantes nuevos por año. Los 260.000 habitantes requieren 58.000 viviendas nuevas cada año. En el caso de no reducir el déficit, para impedir su crecimiento se requeriría de no menos de un millón de viviendas. Los profesionales de la planificación urbana están conscientes del proceso de crecimiento incontrolado que está adquiriendo la expansión urbana en Ecuador y, particularmente en Guayaquil y otras ciudades como Quito, Cuenca, Santo Domingo, Manta y Quevedo.

La demanda a la cual la empresa pretende abarcar, se sustenta en las necesidades y sugerencias obtenidas en una encuesta realizada para determinar una estrategia de incrementar las ventas y por ende su rentabilidad. (Anexo 2)

INVERSIONES ESTRATÉGICAS PARA VIDROART

Para acapara la gran demanda existente sobre la construcción y por ende el consumo de vidrios, las encuestas muestran un posible incremento en ventas de un 2,8% anual, frente a una demanda de considerada como mercado estratégico para continuar sus operaciones es de 34.729 personas que requieren de realizar obras en vidrio, y de las cuales el 60% consume semestralmente, es decir, 20.837 personas que consumen un promedio de 10 y 100 metros cuadrados y no disponen de proveedor definido es de 6.353, y, considerando que solo consuman un metro cuadrado al año.

Las inversiones estratégicas para la empresa Vidroart, proyectadas para el año 2007 son las siguientes:

- ❖ Construir una bodega con mayor capacidad, (15 m por 10 m) ubicada en la

Ciudad de Cuenca en el sector del Parque Industrial, donde se permita abastecer en variedad y cantidad, para brindar un excelente servicio al cliente a un costo de construcción de 12.600 dólares.

- ❖ Adquirir una Camioneta Datsun 1200, para brindar al cliente una mejor atención mediante el servicio a Domicilio evaluada en 10.000 dólares.
- ❖ Un capital de trabajo necesario de 3.200 dólares.

OBJETIVOS DE LAS INVERSIONES

- ❖ En las bodegas se mantendrá suficiente Stock del producto para así lograr una mayor satisfacción de la demanda en forma puntual y eficiente.
- ❖ Brindar un valor agregado a la venta del producto, con el personal apto, el cual tenga mucho conocimiento de los vidrios y así logra su respectivo despacho y entrega del producto a domicilio con el producto preparado para las instalaciones del cliente, con las medidas correctas del vidrio cortado y una cuidadosa manipulación hasta su entrega.
- ❖ Capacitar al trabajador para brindar un servicio personalizado al cliente, capacitación operativa en la manipulación de vidrio, etc.

ESTRATEGIAS APLICABLES EN EL MARKETING

Para lograr las estrategias de marketing se ha tomado como referencia a la empresa VIDROART, la cual se dedica a la distribución de vidrios de ventana en el Austro Ecuatoriano.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de un mercado se logra mediante las variables demográficas, geográficas, las cuales detallaremos a continuación.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Vidroart, está ubicada en la Provincia del Azuay; en la actualidad es una empresa que se encuentra en constante crecimiento. La distribución se la realiza en su mayoría a pequeños Talleres y a subdistribuidores, su compra es al por mayor y al por menor.

Los principales clientes de esta empresa son subdistribuidores y pequeñas empresas de aluminio y vidrio, y son quienes realizan sus ventas, estos clientes se encuentran ubicados diferentes partes del Austro, como lo son Gualaceo, Paute, Etc.

La empresa tiene como objetivo principal, brindar sus servicios en la ciudad de Cuenca, la misma que cuenta con una población de 417.632 habitantes, de los cuales se segmentan a un promedio de familia de 4,5 integrantes en cada una, es decir, 92.807 familias, de este número aproximado de familias existen 143.683 viviendas, de las cuales 34.729 son casa arrendadas. Esta cantidad muestra una demanda de población insatisfecha y es necesario considerar que también que posee un crecimiento de un 2,8%.

Existen también diferentes variables las cuales detallaremos a continuación:

Variables demográficas: La empresa tiene como principales clientes a subdistribuidores, que a su vez, venden a familias, constructoras y entidades que realizan alguna especie de construcción de viviendas y edificios.

Variables Psicográficas: Dentro de las cuales se encuentran:

- Estilos de vida, porque buscan comodidad en los amplios espacios, ya que la empresa, se encuentra dentro de la industria de la construcción.

SEGMENTACIÓN POR NIVEL DE INGRESOS

La empresa otorga crédito a las empresas subdistribuidoras según su nivel de ventas y el tipo de cliente (A, B, C). Esta calificación se la realiza a través del departamento de crédito, mediante un análisis financiero, investigación bancaria, SRI, etc.

TARGET GROUP

MERCADO META

El mercado meta de Vidroart, esta conformado por personas dedicadas a la construcción de la Provincia del Azuay con una necesidad de compra y también con poder de compra, necesidad que podemos satisfacer con el producto que ofrece la Empresa.

El Mercado Meta que pretende cubrir es el 16% del mercado potencial existente en su totalidad, a nivel provincial, que es de 3.353 metros cuadrados al año.

MERCADO OBJETIVO

Actualmente al existen pocos Distribuidores directos de vidrios, sus principales clientes están dentro de un mercado de reventa ya que adquieren los productos de las empresas para luego revenderlos en la Provincia del Azuay, o los utilizan en sus talleres.

Vidroart, cuenta con un nivel de stock suficiente, en cuanto a cantidad y variedad, pudiendo así cubrir las necesidades de todos sus clientes existentes, pero, no lo suficiente para cubrir la demanda proyectada. El mercado objetivo de la empresa está dentro de la provincia del Azuay, centrándose en la Ciudad de Cuenca con un consumo de 20.837 metros cuadrados cada semestre.

POSICIONAMIENTO

Una vez definido el mercado objetivo, es necesario posicionar a la empresa en un mediano plazo, es decir, crear una imagen en la mente de los posibles clientes, de manera que se diferencie de la competencia.

Para posicionar a Vidroart se utiliza variables diferenciadoras como: **Precio, Variedad, Servicio, Calidad, Nivel de Stock**, para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. La diferencia de esta Empresa en comparación de otras empresas, es que cuenta con buenas garantías para el consumidor asegurando su calidad; mediante la ventaja en el precio, la empresa puede distinguirse de sus

competidores en el mercado, pues es una de las variables que buscan los consumidores.

La empresa se encuentra en constante crecimiento, debido al sector económico de la construcción a la que pertenece, dadas por las facilidades de créditos y las remesas de emigrantes, por lo que ha considerado analizar las variables antes mencionadas para un seguro posicionamiento de la misma, los cuales son:

- ❖ **VARIEDAD:** Vidroart, cuenta con una variedad completa del producto, en cuanto a: colores, espesor y tipos de vidrios.
- ❖ **PRECIO:** Vidroart, tiene como ventaja el precio ya que compra a Importadores directos, lo que la diferencia de los competidores en el mercado, pues esta, es una de las variables que buscan los consumidores.
- ❖ **CALIDAD:** Los productos con los que cuenta Vidroart, son de alta calidad y a precios competitivos, dentro del mercado, puesto que sus proveedores, importan el producto de las principales empresas a nivel mundial, desde, los Estados Unidos con PPG industries, en Brasil la empresa Cebrace, entre otros.
- ❖ **SERVICIO:** Vidroart, cuenta con un servicio personalizado y además con vehículos propios para transportar sus productos, brindando así servicio a domicilio para los clientes.
- ❖ **NIVEL DE STOCK:** Vidroart, cuenta con un adecuado stock de vidrios, el cual le permite cubrir las necesidades existentes por parte del cliente en cuanto a Cantidad y Variedad del Producto.

TÁCTICAS QUE SE EMPLEAN EN EL MARKETING

PRECIO

El valor que se paga por un producto, genera la principal fuente de ingresos para una Empresa, brindado la rentabilidad necesaria para que pueda funcionar la organización, permite también el posicionamiento de la empresa, por lo que Vidroart

ha establecido una política de precios, puesto que los mismos son establecidos en forma directa por los clientes respectivos; sin embargo, el volumen de compras del cliente es el factor decisivo para la obtención de un descuento en el mismo, de esta forma son considerados en el departamento de Cartera como clientes Tipo AA (Cumplidores) y así entran a formar parte del **Precio Tipo 1**, que consiste en obtener un descuento del 5% por metro cuadrado de vidrio. En el **Precio Tipo 2** se considera la distancia del recorrido en el que se tiene que entregar el producto.

En el **Precio Tipo 3**, será cuando el cliente cancele en efectivo al que se le dará de un 5% hasta un 10% de descuento, de acuerdo al monto de compra.

Un factor a considerar, es que si los precios son inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios y se utilizará el precio para asegurar un posicionamiento moderado. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia, pero sin que afecta a la rentabilidad de la empresa.

Bonificaciones de compra.

Vidroart, al ser una empresa en desarrollo, busca también dar una bonificación por la compra de su producto a aquellos clientes que son permanentes para la empresa, mediante la entrega de tarjetas de compra por descuentos establecidos con un porcentaje de acuerdo al monto de compras realizadas cada mes por nuestros mejores clientes, creando de esta manera la fidelidad en la compra de nuestros productos y servicios

POLÍTICAS

1. Si la venta se realiza al contado.- C Cuando las ventas son efectuadas al contado, se realiza un descuento del 5% al metro cuadrado de vidrio.
2. La fijación de precios es el espesor del producto, así, el vidrio de menor espesor tiene un menor valor que el de mayor espesor, este precio menor se contrarresta o estandariza por el Espesor Vs. el Volumen de planchas que contiene cada caja de vidrio; teniendo así precios similares por caja, sin considerar su espesor ya que al fin de cuentas la empresa realiza sus

ventas únicamente por cajas al realizar ventas al por mayor. Los vidrios ya preparados para las edificaciones, poseen un margen de ganancia que implica los costos adicionales por compra y manipulación de vidrio.

3. Se brindara crédito de 1 a 15 días y en el precio tendrá un 2% de descuento por pago puntual, y de un 3% si paga en los 5 a 10 días antes de la fecha indicada.
4. Crédito de 16 a 30 días el precio será de escala normal y se otorgará descuentos algunos.

PRODUCTO

Los productos de Vidroart, se diferencian principalmente por su calidad, y también por la relación precio - calidad de los vidrios; esto permite la puesta en práctica de diversas obras brindando de esta manera confiabilidad a los clientes, además, se debe considerar que el producto se puede introducir en un mercado para el conocimiento, la adquisición, el uso del mismo, el cual esta destinado a satisfacer un deseo o una necesidad.

Vidroart, se dedica a la Distribución de vidrios, esto lo realiza a diferentes Microempresas y talleres de aluminio y vidrio, ubicadas en la Provincia del Azuay, los productos Distribuidos cumplen con los más altos estándares de calidad.

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL VIDRIO

Vidrio

El Vidrio es una sustancia amorfa, fabricada principalmente a partir de la sílice (SiO_2) fundida a altas temperaturas con boratos y fosfatos. Existe una amplia gama de aplicaciones del vidrio lo cual ha llevado a desarrollar numerosos tipos distintos; Vidroart únicamente Distribuye el vidrio que es utilizado para las ventanas debido a que el mercado de la empresa se encuentra ubicado en el vidrio para la construcción.

Esta empresa tiene una amplia gama de vidrios para ventana, a continuación se

realiza un análisis de dichas diferencias:

Tipos de Vidrios de Ventana.

La empresa importa principalmente 3 tipos de vidrios que son:

- ❖ Vidrios Normales.
- ❖ Vidrios Catedrales. Los cuales vienen con figuras en mosaico, rideau, oasis, etc.
- ❖ Vidrios Reflectivos.

Colores del Vidrio de Ventana.

Dentro de los vidrios normales se considera únicamente los colores y son los siguientes: incoloros, bronce, verdes como el Light green y dark green, azules como el lake blue y el dark blue, y el más conocido vidrio negro. Dentro de los vidrios catedrales existen otra variedad de colores como son: incoloros, azules, verdes, lilas, amarillos, etc.

Los vidrios de ventana reflectivos vienen con una presentación diferente, traen plasmado en el vidrio una fina capa plástica de espejo, y vienen en las siguientes presentaciones: verdes reflectivos, negros reflectivos, bronce reflectivos, azules reflectivos, etc.

Dimensiones del Vidrio

Las dimensiones de los diferentes tipos de vidrios, van en función del proveedor del mismo; Por Ejemplo,

Mesilsa S. A provee vidrio, en las medidas siguientes: 2,438 m por 3.302 m Los proveedores brasileños les envían en medidas de 2,40 m por 3,21 m

Espesor del Vidrio

Vidroart, distribuye vidrios de diferentes medidas espesor: 2 mm, 3 mm, 4 mm, 5 mm, 6 mm, 8 mm, 10 mm, 12 mm y 19 mm; sin embargo, existe una relación en cuanto al volumen de hojas de vidrios, su espesor y su peso. Cada caja pesa aproximadamente 2.5 toneladas, en el caso de las cajas de menor espesor,

también tienen el mismo peso, debido a que vienen con una mayor cantidad de hojas de vidrio para que de esta forma logren estandarizar su peso con relación a los vidrios de mayor espesor que incluyen un menor número de planchas.

Calidad del Vidrio.

Distribuyen 2 tipos de calidad:

- ❖ **Alta Calidad.** La cual es importada desde Brasil y EE.UU.
- ❖ **Menor Calidad.** Son vidrios importados desde China y Colombia.

Lanzamiento de nuevos productos

Tiene como principal finalidad realizar actividades relacionadas con la Distribución del Vidrio, especialmente, todo lo vinculado a su utilización en el área de la construcción, incluyendo la elaboración de proyectos y la fabricación e instalación de estructuras donde se utiliza el vidrio, perfiles de aluminio, pintura electrostática y otros accesorios relacionados.

Para el lanzamiento de nuevos productos como:

- ❖ Vidrios para Ventanas de diseños únicos,
- ❖ Vidrios para Fachadas,
- ❖ Revestimientos en pintura electrostática en diversos y variados colores.

TIPO DE ENVOLVIMIENTO DEL PRODUCTO

El vidrio es considerado como un material sumamente peligroso, ya que su uso inadecuado puede incluso herir de muerte a las personas, es por esto que la envoltura del mismo se la realiza a base de; cajas de madera de pino y lleva en el contorno un pliego de papel, en los filos tienen unos pedazos de cauchos para darle mayor protección al producto. En el soporte del vidrio, la caja de madera es sujeta con clavos y para darle mayor seguridad su contorno es sujeta con *sunchos* que son cintas metálicas. Entre plancha y plancha de vidrio llevan una funda plástica evitando así posibles roturas.

De esta manera el producto posee un tipo alto de involucramiento, es decir "Exclusivo" porque es un material de alta tecnología.

TRANSPORTE

La empresa cuenta con transporte propio, el cual esta conformado por una Camión Chevrolet FB, el cual ayuda a brindar servicio a domicilio a los clientes, brindando de esta manera un valor agregado al producto.

Los equipos o materiales que son utilizados para cargar el vidrio a los respectivos vehículos son los siguientes:

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Vidroart, al ser una empresa en crecimiento, se enfoca en la distribución de vidrios para ventana, buscando dar apoyo a aquellos clientes potenciales de la ciudad de Cuenca, los mismos que serán distribuidos por Zonas y que buscaran dar el nuestro servicio en aquellos lugares en los que no nos sea posible llegar, sea por tiempo o comodidad del cliente, por tal motivo Vidroart designara mayoristas de nuestros productos en las zonas antes mencionadas.

PROMOCIÓN

Las ventas se realizan al contado cuando son clientes nuevos, pero, esta compra es realizada con un descuento del 7 %, siendo esta la única promoción existente en la empresa, buscando así motivar al ingreso de nuevos clientes.

CONCLUSIÓN

En la actualidad, las remesas de los emigrantes han favorecido positivamente a la economía del país; ya que en la mayoría de los casos, estas remesas se han utilizado en la construcción, en especial mejorando así el mercado de venta y distribución de vidrios, a más la facilidad de crédito otorgados por las instituciones financieras, es ésta, la razón principal para el acelerado crecimiento de este sector industrial en cuanto a vidrios y la construcción. Cabe destacar que la distribución vidrios lo realizan muy pocas empresas en el Ecuador, siendo así, que en la ciudad de Cuenca uno de los mercados favoritos para invertir es el de la vivienda.

La inversión que se requiere para poner en marcha al proyecto es de 25.200 dólares: en Activos fijos 22.000 dólares y como capital de trabajo de 3.200 dólares, dándonos un Valor Actual Neto de 853,47 dólares y una Tasa Interna de Rendimiento del 22%, considerando un tasa de rendimiento expuesta por los inversionistas de un 20%; 6,84% más a la Tasa máxima convencional, dada por el Banco Central de Ecuador.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda no abandonar las oportunidades existentes para la empresa, puesto que si la misma cuenta con los suficientes recursos financieros, debería aprovechar el mercado potencial existente, pero, no en la inversión planificada a la creación de una nueva bodega en la zona de Austro; se debe considerar variables como transporte, frecuencia de compra, volumen de compra, etc. Por los favorables resultados del análisis financiero antes expuestas, se recomienda dar luz verde al desarrollo del plan estratégico expuesto para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

www.riderglass.com

www.gestiopolis.com

www.plandemarketing.com

www.marketing.com

ORTEGA, Xavier. Módulo Marketing Estratégico Integral, marzo.

CARVALLO Iván, ROSALES Pablo. Diccionario de Negocios.

ANEXO 1

Encuesta para determinar la demanda de vidrio

Población = 34.792,00
Muestra = 379,98

	Muestra	Población
Realiza algún tipo de construcción con vidrio?		
Sí	315,38	28.877,36
No	64,60	5.914,64
Con qué frecuencia realiza este tipo de obras?		
Mes		
Trimestre		
Semestre	189,23	17.326,42
Anual	126,15	11.550,94
¿Qué cantidad de obras lo realiza?		
10 -100 m ²	69,38	6.353,02
101 -500 m ²	25,23	2.310,19
501 – 1000 m ²	126,15	11.550,94
1001 m ² a más	94,61	8.663,21

**ANEXO 2
VIDROART
CASH FLOW**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
INVERSIÓN				
	-			
Inversión en Activos Fijos	22.000,00			
Inversión en Capital de trabajo	-			
	3.200,00			
	-			
Total inversión	25.200,00			
INGRESOS				
Metros cuadrados	6.353,00	6.530,88	6.713,75	
Precio m2	\$ 5,00	\$ 5,14	\$ 5,28	
Total ingresos	31.765,00	33.568,74	35.474,91	
EGRESOS				
Costo variable	20.647,25	21.060,20	21.481,40	
Costos Fijos	1.588,25	1.620,02	1.652,42	
Depreciaciones	3.200,00	3.200,00	3.200,00	
Total egresos	25.435,50	25.880,21	26.333,81	
UTILIDAD OPERATIVA	6.329,50	7.688,53	9.141,10	
15% Trabajadores	949,43	1.153,28	1.371,16	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.380,08	6.535,25	7.769,93	

25% Impuesto a la Renta		1.345,02	1.633,81	1.942,48
UTILIDAD NETA		4.035,06	4.901,44	5.827,45
Depreciaciones		3.200,00	3.200,00	3.200,00
Valor residual Activos Fijos				12.400,00
Valor residual Capital de Trabajo				3.747,71
	-			
FLUJOS DE BENEFICIOS	25.200,00	7.235,06	8.101,44	25.175,15
	VAN =	\$ 853,47		
	TIR =	22%		
	TMAR =	20,00%		

ANEXO 3

VIDROART

Activo Fijo	Valor	DEPRECIACIONES				Valor residual
		Periodo de depreciaciones Años	año 1	año 2	año 3	
Edificio	12.000,00	10,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	8.400,00
Vehículo	10.000,00	5,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	4.000,00
Total	22.000,00	15,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	12.400,00
Capital de trabajo						
		3.200,00	3.289,60	3.381,71	3.476,40	
	Incrementos del KT					
=			89,60	181,71	276,40	
Total KT al año 3 =					3.747,71	



Universidad del
Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**LA ADMINISTRACION DE INVENTARIOS COMO BASE PARA LA
MAXIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONOMICOS PARA LA
OBTENCIÓN DE GANANCIAS EN LA EMPRESA VIDROART”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
Ingeniero Comercial**

Autora:

María Fernanda Rubio

Tutor:

Ing. Augusto Bustamante

Cuenca, Enero

2007

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA

VIDROART, nace por la visión de un negocio de su principal personero como es el Sr. Bolívar Cedillo, personas que lograron ingresar en el mercado de Cuenca, con un espíritu siempre de apoyo a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio al ofrecer dos tipos de vidrio: vidrio claro y vidrio de color bronce.

Sus principales proveedores son: Mesilsa S. A, Vidriería Continental, Comercial Gallardo, entre otros. La empresa muestra un porcentaje de rentabilidad bastante aceptable, se dedica principalmente a la distribución tanto al por mayor como al por menor de vidrios (claro y de color bronce), el mismo que se encuentra ubicada en las calle Hermano Miguel 12-26 y Sangurima, todo esto, debido al gran esfuerzo realizado a lo largo de los años, con políticas de financiamiento directo y serio compromiso con todo los clientes que tiene la empresa.

MISIÓN

VIDROART tiene como misión, la comercialización y distribución de dos tipos de vidrio, satisfaciendo las necesidades más exigentes de sus clientes, a través de productos de alta calidad y variedad, brindando además un respaldo técnico y precios competitivos mediante procesos de comercialización que generan rentabilidad y bienestar a sus grupos de interés.

VISIÓN

Generar ventajas competitivas que permitan la empresa ser líder en el mercado local de vidrios e incursionar en el mercado nacional, implementando políticas de mejoramiento continuo, proyectándose a un mejor posicionamiento en el mercado y expandirse a las demás ciudades del país.

VALORES

- Compromiso.- Colaboración total para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Servicio.- Satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos.
- Calidad.- Tanto en el producto como en el servicio.
- Desarrollo.- Capacidad del personal.
- Honestidad.- En el buen trato ético y profesional a los clientes internos y ético y profesional a los clientes internos y externos

ANÁLISIS DE LA POSICIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA

La empresa en la actualidad posee un alto crecimiento, debido al sector al cual está involucrada, el de la construcción. Esta industria ostenta un acelerado crecimiento por variables como el crecimiento de la población; la dolarización, que ha brindado estabilidad económica; las remesas, las facilidades de crédito dirigidos en especial para la construcción, entre otros.

El actual crecimiento del sector de la construcción es de un 2,8% anual; es decir, 260.000 habitantes nuevos por año. Los 260.000 habitantes requieren 58.000 viviendas nuevas cada año. En el caso de no reducir el déficit, para impedir su crecimiento se requeriría de no menos de un millón de viviendas. Los profesionales de la planificación urbana están conscientes del proceso de crecimiento incontrolado que está adquiriendo la expansión urbana en Ecuador y, particularmente en Guayaquil y otras ciudades como Quito, Cuenca, Santo Domingo, Manta y Quevedo.

La demanda a la cual la empresa pretende abarcar, se sustenta en las necesidades y sugerencias obtenidas en una encuesta realizada para determinar una estrategia de incrementar las ventas y por ende su rentabilidad.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

FORTALEZAS

- Una de las principales fortalezas de la empresa, es su relación con los proveedores, ya que, por su puntualidad en los pagos, a obtenido una favorable acogida y un buen porcentaje de descuento.
- La empresa cuenta con el suficiente personal profesional y capacitado para el desarrollo de las operaciones de la misma.
- Precios competitivos.
- Transporte propio y adaptable para la manipulación del vidrio.
- Productos importados de la PPG industries, considerada de alta calidad.

DEBILIDADES

- Entrega impuntual de los pedidos.
- No existe organización en bodega, por lo que existe un 20% de desperdicio.

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Existe un alto mercado insatisfecho.
- Globalización del mercado.
- En la empresa se ha observado un acelerado crecimiento en cuanto a sus ventas, debido a la gran acogida y el incremento en la demanda de vidrios, por lo que ha considerado necesario realizar inversiones estratégicas que le permitan dar un continuo crecimiento, y a su vez, logre satisfacer la demanda creciente y así alcance su liderazgo, captando la mayor parte del mercado potencial existente.

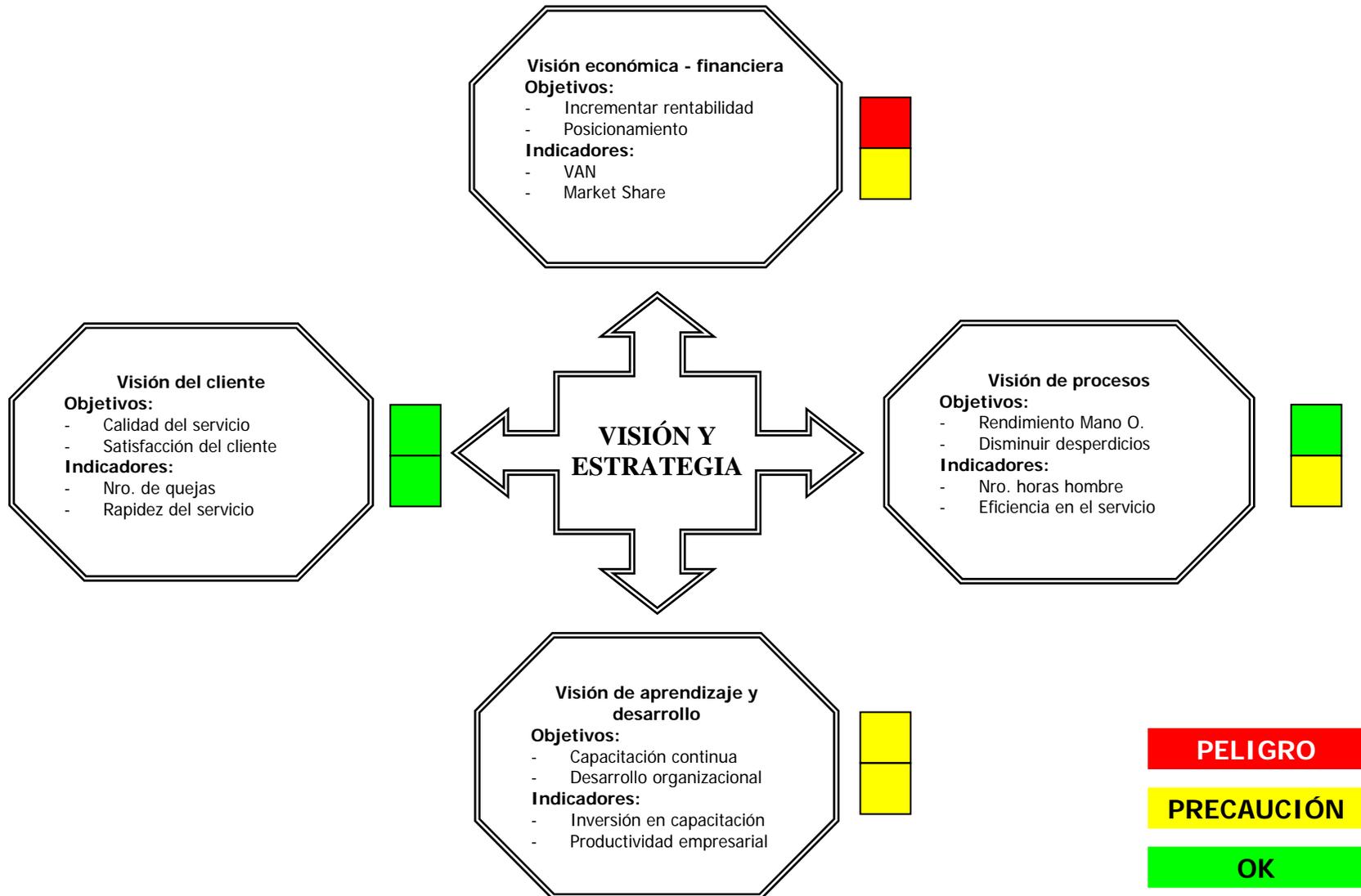
AMENAZAS

- Inestabilidad política.
- La empresa Vidroart, al encontrarse en constante crecimiento, corre el riesgo de que los principales proveedores, quienes distribuyen a la empresa las diferentes clases de vidrio, vean atractiva la expansión de su mercado, e instalen sus propias bodegas dentro de la Ciudad de Cuenca.

ESTRATÉGIAS F. O. D. A.

INTERNOS ⇒ EXTERNOS ↓	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias F. O.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa puede aprovechar el mercado existente insatisfecho liderando en precios, con los descuentos obtenidos por pronto pago. ▪ Con la apertura de los mercados, se puede obtener mejores términos de negociación con proveedores norteamericanos. 	<p>Estrategias F. D.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el personal bien capacitado, se puede organizar mejor y a tiempo el despacho a los clientes. ▪ La capacitación del personal, permitirá manipular correctamente el vidrio y disminuir los desperdicios.
AMENAZAS	<p>Estrategias F. A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La inestabilidad política, Los precios competitivos deben mantenerse siempre, frente a la inestabilidad política. Esta estrategia se logra por los favorables descuentos obtenidos por pagos puntuales a los proveedores. 	<p>Estrategias D. A.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa debe mejorar el servicio de entrega para posicionarse en sentido favorable frente a la posible entrada de nuevos competidores. ▪ Se debe disminuir el nivel de desperdicio para disminuir el nivel de costo por desperdicios.

Balanced Scorecard



VIDROART

Análisis financiero

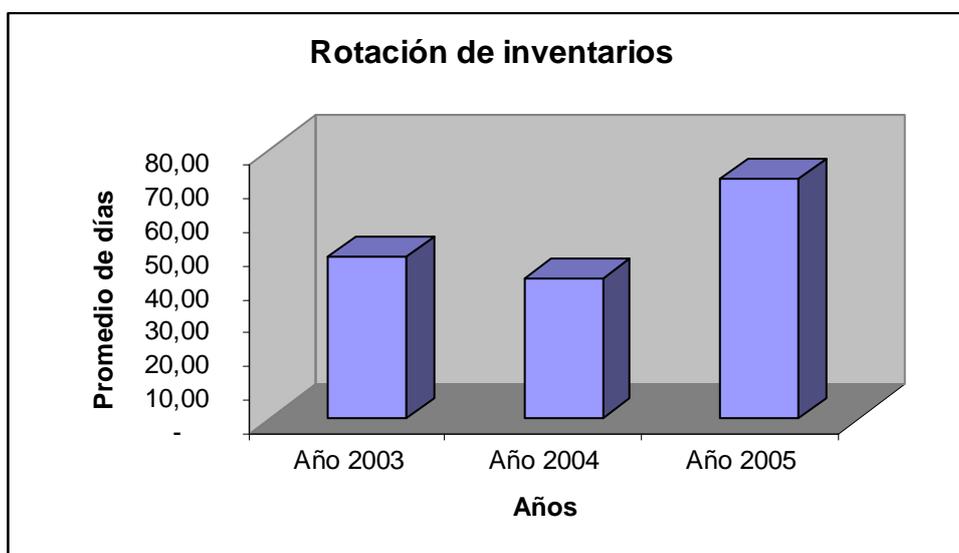
DU PONT	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Margen =	16%	16%	16%
Eficiencia =	1,54	1,82	1,87
Apalancamiento =	1,43	1,34	1,39
1. RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre los ingresos =	16%	16%	16%
ROI =	24%	29%	30%
2. ACTIVIDAD			
Ventas promedio =	154,74	159,16	163,71
Periodo promedio de cobranza =	8	6	4
Rotación de inventarios (al año) =	8	9	5
Rotación de inventarios (días) =	48	42	71
Periodo promedio de pagos =	3	4	4
3. APALANCAMIENTO			
Razón de la deuda =	30%	25%	28%
Razón de patrimonio a activo =	70%	75%	72%
4. ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente =	1,68	0,90	1,78
Razón ácida =	0,26	0,18	0,52
Capital de trabajo =	\$ -4.368,47	\$ -1.730,00	\$ 1.700,00
5. ÍNDICES DE SOLVENCIA			
Solvencia =	3,31	3,98	3,54

VISIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

La empresa tiene una rentabilidad aceptada con un 16% durante los últimos tres años, sin embargo, este nivel de rentabilidad no muestra un crecimiento suficiente, ya que, es necesario incrementar el nivel de ventas y reducir los gastos administrativos. El movimiento de inventarios, es bastante lento y peligroso, ya que pasa de 48 días a 71 días en su rotación, considerando que los pagos a los proveedores se dan cada semana (4 días) y la recuperación de cartera en similar tiempo, se da una fuerte iliquidez para con las deudas a corto plazo, con una razón ácida del 52% en contra a la empresa.

Con todas las debilidades encontradas en la situación financiera de la empresa, se ve necesario bajar el nivel de endeudamiento en el corto plazo y solicitar un crédito a dos años como mínimo, para utilizarlo en capital de trabajo. El administrar el nivel de stock necesario para las ventas, es otro objetivo del presente balanced scorecard, ya que no existe un movimiento controlado del inventario, teniendo estancado con demasiado tiempo vidrios que demoran en salir, se debe revisar la frecuencia de compra de cada tipo de vidrio y comprarlas en función de esta frecuencia. El último objetivo que es necesario llegar, frente al análisis financiero, es buscar mejores términos de negociación con los proveedores, ya que, el crédito otorgado por los mismos es insuficiente, para el flujo monetario de la empresa.

Los indicadores a utilizar para la proyección de la visión estratégica de la empresa, son las de rentabilidad, actividad y de liquidez.



VISIÓN DE PROCESOS

El rendimiento de la mano de obra en la empresa no está rindiendo en forma eficiente, y este problema se da porque existe una excesiva cantidad de desperdicios de vidrio, por mala manipulación del producto; se está trabajando con un promedio de 56 horas extraordinarias, porque no existe coordinación en el despacho y recorrido en la entrega a los clientes; y, por que existe un cuello de botella en la ubicación y distribución de las cajas de vidrio en bodega, ya que los vidrios de menos salida obstaculizan a los productos de más ventas.

Dentro de la visión financiera - económica de la empresa, se consideran adquirir el producto en función de la frecuencia de compra, analizada con las ventas históricas. Esta visión se ensambla con la ubicación y distribución de los productos. El disminuir las horas extraordinarias laboradas, se puede lograr con la rápida salida del producto en su ubicación, la elaboración correcta del recorrido del vehículo hacia los clientes, para entregar en forma rápida y oportuna al cliente, evitando las horas extras, disminuyendo la fatiga y el estrés laboral, e incrementando el nivel de productividad de la empresa por eficiencia operativa. Los indicadores a usar dentro de esta visión, son el nivel de horas extras, disminuir el número de quejas por pedidos atrasados.

VISIÓN DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Invertir en capacitación del personal de la empresa, es una de los principales objetivos dentro de esta visión, ya sea tanto del área administrativa como operativa, por el riesgo que implica en la manipulación de vidrio. El objetivo central en la capacitación del personal es, manejar en forma segura y correcta el cristal, así como también mejorar el ritmo de tiempo en el despacho a los clientes, disminuyendo las horas extras y brindando un servicio oportuno al cliente. Los indicadores a usar dentro del desarrollo y aprendizaje son revisar el nivel de inversión en capacitación y comparar con el crecimiento del margen de la empresa, observar el nivel de desperdicios y el número de quejas de los clientes por mal servicio y atrasos.

VISIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción en las necesidades y expectativas del cliente, es uno de los principales objetivos de la empresa; este objetivo se obtiene mediante la competitividad y la productividad de sus operaciones. Es necesario organizar los recorridos, la capacitación al personal, establecer un formato de pedidos y fechas para la entrega oportuna del producto.

PLANES DE ACCIÓN

La inversión necesaria para el desarrollo eficiente del Balanced Scorecard, está enfocada bajo las visiones del mismo. El solicitar un financiamiento al banco, para cubrir el pasivo corriente, es la alternativa más inmediata; el monto a financiar es de 9.000 dólares al Banco del Pichincha, a una tasa de 18% anual, a tres años plazo, con una anualidad de 3.000 dólares, más su respectivo interés.

Otro plan de acción es, negociar con los proveedores un mayor plazo de crédito de un mes, ya que al cumplir oportunamente con los pedidos, como efecto de una mejor organización de la bodega, la distribución de recorrido, y el recuperar a los clientes que se perdieron por atraso en los pedidos, permitirán una mayor rotación de los inventarios. La adquisición de los productos va en función de la frecuencia de compra, y es necesario establecer una política de inventarios, con niveles de cantidades mínimas y máximas para evitar un mayor endeudamiento a los proveedores. La administración eficiente de los inventarios, permitirá un ahorro de un 14% en los gastos administrativos, ya que se evitan las horas extras, algo que para motivar al personal, este ahorro se considera para un incremento salarial. Para un mejor desempeño en la manipulación del vidrio, es necesario capacitar al personal en la manipulación de este producto. Capacitar en la administración de inventarios y la adquisición de equipos de seguridad como son guantes, cinturones, cascos protectores, casacas de cuero, etc. Esta inversión es de 17.800 dólares.

Existen 11 clientes, a los cuales no se cumplen a tiempo sus pedidos, lo que ha provocado que busque sus productos con otros proveedores. Las compras promedio de estos clientes son de 2.000 dólares semanales. Es necesario recuperar este nicho de mercado, ya que se pierden aproximadamente 15.840 dólares de margen neto para la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado del flujo de caja proyectado con financiamiento, se obtiene un Valor Actual Neto de 12.453 dólares y una Tasa Interna de rendimiento del 126%, frente a una Tasa Mínima de Rendimiento del 25%. Estos resultados consideran objetivos bastante ambiciosos y necesarios para la empresa, lo que se recomienda obtener el financiamiento en forma inmediata, cumplir con los enfoques analizados por el Balanced Scorecard, para mejorar la competitividad de la e empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- VAN HORNE James C, "Fundamentos de Administración Financiera"
Imprenta Prentice Hall Hispanoamericana S.A, Octava Edición
1994.
- MARÍN XIMÉNEZ José Nicolás – KETELHOHN ESCOBAR Werner,
"Inversiones Estratégicas". Asociación Libro Libre. San José de
Costa Rica. Sexta Edición 1995.

Módulos

- CALDEARON Fausto, "Modulo de Gerencia Financiera" Programa
del Cursos de Graduación para Administración de Empresas.
Universidad del Azuay. 2006

Internet

- www.incec.gov.ec
- www.bce.fin.ec

ANEXOS

ANEXO 1

RANKING DE PROVEEDORES

No.	PROVEEDOR	PAIS
1	CEBRACE	Brasil
2	PPG INDUSTRIES	Estados Unidos
3	RIDER GLASS	China
4	ESTÁNDAR GLASS	China
5	PELDAR	Colombia

ANEXO 2

VIDROART

Balance General

A los años 2003, 2004, 2005

	2003	2004	2005
ACTIVO	36.730,00	31.870,00	31.900,00
<i>Activo Corriente</i>	<i>6.730,00</i>	<i>6.270,00</i>	<i>10.700,00</i>
Caja	30,00	70,00	100,00
Bancos	1.000,00	1.200,00	3.000,00
Clientes	1.200,00	1.000,00	600,00
Inventarios	4.500,00	4.000,00	7.000,00
<i>Activo fijo</i>	<i>30.000,00</i>	<i>25.600,00</i>	<i>21.200,00</i>
Muebles de oficina	3.000,00	2.400,00	1.800,00
Equipos de computación	1.800,00	1.400,00	1.000,00
Vehículo	14.000,00	11.200,00	8.400,00
Edificios	16.000,00	14.400,00	12.800,00
PASIVO	11.098,47	8.000,00	9.000,00
Proveedores	4.000,00	7.000,00	6.000,00
Documentos por pagar	1.200,00	1.000,00	3.000,00
15% Trab. por pagar	2.440,75	2.525,55	2.574,98
Impuesto a la renta por pagar	3.457,73	3.577,86	3.647,89
PATRIMONIO	25.631,53	23.870,00	22.900,00
Capital individual	15.258,35	13.136,41	11.956,34
Reserva legal	1.383,09	1.431,15	1.459,15
Utilidad del ejercicio	8.990,09	9.302,45	9.484,51

CONTADOR

GERENTE GENERAL

ANEXO 3

VIDROART

Balance de Resultados

A los años 2003, 2004, 2005

	2003	2004	2005
VENTAS	56.479,00	58.094,30	59.755,80
Costo de ventas	33.887,40	34.856,58	35.853,48
UTILIDAD BRUTA	22.591,60	23.237,72	23.902,32
Gastos administrativos y de ventas	2.823,95	2.904,71	2.987,79
Gastos financieros	396,00	396,00	648,00
Depreciaciones	3.100,00	3.100,00	3.100,00
UTILIDAD OPERACIONAL	16.271,65	16.837,00	17.166,53
15% Participación a los trabajadores	2.440,75	2.525,55	2.574,98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13.830,90	14.311,45	14.591,55
25% Impuesto a la renta	3.457,73	3.577,86	3.647,89
10% Reserva legal	1.383,09	1.431,15	1.459,15
UTILIDAD LÍQUIDA DEL EJERCICIO	8.990,09	9.302,45	9.484,51

CONTADOR

GERENTE

VIDROART

Análisis financiero

DU PONT	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Margen =	16%	16%	16%
Eficiencia =	1,54	1,82	1,87
Apalancamiento =	1,43	1,34	1,39
1. RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre los ingresos =	16%	16%	16%
ROI =	24%	29%	30%
2. ACTIVIDAD			
Ventas promedio =	154,74	159,16	163,71
Periodo promedio de cobranza =	8	6	4
Rotación de inventarios (al año) =	8	9	5
Rotación de inventarios (días) =	48	42	71
Periodo promedio de pagos =	3	4	4
3. APALANCAMIENTO			
Razón de la deuda =	30%	25%	28%
Razón de patrimonio a activo =	70%	75%	72%
4. ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente =	1,68	0,90	1,78
Razón ácida =	0,26	0,18	0,52
Capital de trabajo =	\$ -4.368,47	\$ -1.730,00	\$ 1.700,00
5. ÍNDICES DE SOLVENCIA			
Solvencia =	3,31	3,98	3,54

ANEXO 5

VIDROART

INVERSIÓN

Capacitación al personal en seguridad	7.800,00
Inversión en equipos de seguridad	10.000,00
TOTAL INVERSIÓN	17.800,00

ANEXO 6

VIDROART

FINANCIAMIENTO

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRINCIPAL	9.000,00			
TASA DE INTERÉS	18,00%			
AMORTIZACIÓN ANUAL		3.000,00	3.000,00	3.000,00
SALDO DEL PRINCIPAL		6.000,00	3.000,00	
INTERÉS		1.620,00	1.080,00	540,00
ANUALIDAD		4.620,00	4.080,00	3.540,00

ANEXO 7

VIDROART

COSTO DEL CAPITAL

$\text{TMAR} = \text{Tasa de riesgo} + \text{Tasa de inflación} + (\text{Tasa de riesgo} \times \text{Tasa de inflación})$

$\text{TMAR} = 4,72 + 3,35 + (4,72 \times 3,35)$

$\text{TMAR} = 8,39\%$

TMAR =	25,00%	Se considera el 25% como desición de los inversionistas.
---------------	--------	--

Tasa libre de riesgo =	4,72%	Tasa de interés pasiva referencial dada por el Banco Central
Tasa de inflación anual =	3,50%	

ANEXO 8

VIDROART

CASH FLOW

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
-				
-				
Inversión en capacitación y equipos de seguridad	17.800,00			
FLUJOS (por capacitación de clientes)	15.840,0	16.283,5	16.739,4	
Valor residual				500,00
	-			
FLUJOS DE BENEFICIOS	17.800,00	15.840,0	16.283,5	17.239,4
<u>FINANCIAMIENTO</u>				
Préstamo	9.000,00			
Intereses		1.620,00	1.080,00	-540,00
Amortizaciones		3.000,00	3.000,00	3.000,00
Escudo fiscal		405,00	270,00	135,00
FLUJOS NETOS	8.800,00	11.625,0	12.473,5	13.834,4

VAN = 12.453 \$

TIR = 126%



Universidad del
Azuay

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MONOGRAFIA DE EMPRENDIMIENTO

**TEMA:
“EXPORTACIÓN DE MANGO ORGÁNICO A ALEMANIA”**

**PROFESOR:
ING. GUSTAVO D. CETTOLO**

**AUTORES:
GABRIELA BRAVO
MÓNICA BRAVO
FERNANDA RUBIO
ANDREA ZHININ**

**FECHA:
Cuenca, 02 de Febrero del 2007.**

1.- LA COMPAÑÍA

1.1 DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA

La empresa que se pretende poner en marcha será creada para la exportación de Mango Orgánico dirigido hacia el mercado Europeo, específicamente a Alemania; cuya razón social será "Tropical Fruit Cía. Ltda.", su actividad se desarrolla en el sector agropecuario. Su domicilio principal estará ubicado en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Esta idea surge de la mentalidad que se tiene hoy en día por cuidar la salud y el medio ambiente.

El capital con el que se constituirá será de \$ 5.000,00 el cual estará dividido de acuerdo a los aportes de sus socios, los mismos que responderán de manera responsable por estos.

Los socios que conformarán la compañía serán cuatro, los mismos que se detallan a continuación, incluyendo el monto de sus participaciones y los porcentajes que estos representan:

SOCIOS	PARTICIPACIONES	PORCENTAJES
María Gabriela Bravo	2.000,00	40%
Mónica Alexandra Bravo	1.000,00	20%
María Fernanda Rubio	1.000,00	20%
Andrea Zhinin	1.000,00	20%
TOTAL:		100%

Cuadro N° 01.- Porcentajes de participación de los socios.

Para la representación legal de la compañía se ha nombrado al socio con mayor porcentaje de participaciones, siendo Gabriela Bravo.

La compañía se registrará por lo establecido en la Ley de Compañías del Ecuador y por sus estatutos.

2.- PRODUCTO / SERVICIO



Descripción

El mango orgánico no se refiere solamente al cultivo sin la utilización de agentes sintéticos o agro-químicos, sino también al mantenimiento o, aún, mejoramiento de la fertilidad, calidad orgánica y sustentabilidad del suelo. El incremento de la salud general y la atención al ambiente ha impulsado a los consumidores a interesarse en los productos orgánicos. El consumidor muy a menudo desconoce lo que se quiere decir al utilizar el término de producto “biológico”, “ecológico”, “verde” u “orgánico”.

El mango, una reconocida fruta tropical exótica, se consume mayormente como fruta fresca. Además de sus grandes cualidades alimenticias, el mango ecuatoriano se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor.

Para cumplir con requisitos fitosanitarios internacionales, Ecuador dispone de cuatro plantas de tratamiento hidrotérmico que garantizan la calidad e impiden cualquier posible presencia de la mosca de la fruta. Con una capacidad de procesamiento global de 250.000 kilos diarios, las plantas cumplen con los requisitos establecidos por: **GTZ** (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) Programmbüro Sozial-und Ökostandards. Cetificadora alemana en Ecuador.

El producto se venderá a las importadoras, siendo estos nuestros clientes potenciales, teniendo como mayor atributo que es una fruta tropical cultivada orgánicamente que cumple con exigencias establecidas por organismos internacionales y que no se da en muchos lugares del mundo. El cultivo es sin el uso de agroquímicos, manejando la nutrición sobre la base de abonos orgánicos y el control de plagas mediante prácticas culturales, mecánicas y biológicas, las condiciones climáticas del Ecuador de menor temperatura y precipitación, ayudan para que se pueda producir mango orgánico.

Estos factores (mercado y clima favorable) juntos han generado un auge en el cultivo de productos orgánicos.

El cultivo de mango de exportación se inició en el Ecuador hace una década y desde entonces, esta fruta tropical se ha convertido en uno de los productos no tradicionales más importantes del Ecuador, además cumple con normas sanitarias y ofrece calidad en las variedades que produce. Los suelos son aptos para el cultivo y se aplica tecnología para incrementar la producción.

2.1.- Desarrollo del Producto:

2.1.1.- Taxonomía:

REINO	REINO VEGETAL
CLASE	ANGIOSPERMAE
SUBCLASE	DICOTYLEDONEAE
ORDEN	SAPINDAE
FAMILIA	ANACARDIACEAE
GENERO	MANGIFERA
ESPECIE	MANGIFERA INDICA L

Cuadro N° 02.- Taxonomía del Producto

2.1.2.- Descripción Botánica

La especie manguífera índica es considerada "el rey de las frutas tropicales". Los árboles son vigorosos y pueden alcanzar hasta 20 metros de altura. Su tronco es recto y está ramificado en brazos grandes. La forma característica es piramidal. Las hojas son alargadas y de color verde brillante; las frutas son ovaladas, de color verde - amarillo, cuando están madurando. La fruta posee una cáscara semi dura que la protege; la carne es fibrosa y se encuentra ligada a una gruesa semilla. Es de fácil germinación.

Las flores tienen un color amarillo - verdoso, tienen forma de gajos y están ubicadas en un largo pecíolo. Sus raíces se arraigan profundamente, son ramificadas y bien desarrolladas.

2.1.3.- Clima y suelos

El mango se adapta bien a climas tropicales o sub-tropicales secos cuyos rangos de temperatura óptima media se encuentren entre los 20 y 25°C, teniendo como mínimo temperaturas mayores a 15°C, ya que no soporta heladas. La humedad relativa debe situarse por debajo de 70%.

La temperatura tiene un rol determinante en períodos previos a la floración, así como en el tiempo del cuajado del fruto.

Este frutal se adapta a cualquier tipo de suelo que sea bien drenado, con una altitud máxima de 600 mts. sobre el nivel del mar, pero se adapta mejor a suelos profundos (de 1.5 a 2 mts.), de textura intermedia (franca arcillosa, franca limosa o franca arenosa), con un ph que varíe entre 5.5 a 7.5.

2.1.4.- Variedades

Existe una gran diversidad de variedades, sin embargo las más conocidas comercialmente, se pueden agrupar en tres:

- Variedades Rojas: Edward, Haden, Kent, Tommy Atkins, Zill, Keitt
- Variedades Verdes: Alphonse, Julie y amelie
- Variedades Amarillas: Ataulfo y Manila.

Características de las principales variedades

Rojas

Kent: De tamaño grande (500 a 800 g) y de color amarillo anaranjado con chapa rojiza a la madurez, es de forma ovalada orbicular, de agradable sabor, jugoso de poca fibrosidad y de alto contenido de azúcares. Es una variedad semi-tardía.

Haden: de tamaño medio a grande (380 – 700 g) y que a la madurez adquiere un color rojo-amarillo, con chapa rojiza, es de forma ovalada, de pulpa firme y de color y sabor agradables. Es una variedad de media estación.

Tommy Atkins: De tamaño grande (600 g) y de forma oblonga, oval, resistente a daños mecánicos y con mayor período de conservación, pero no tiene las mejores características en cuanto a sabor y aroma. Es la variedad más común en los mercados y es tardía.

Verdes

Keitt: De forma ovalada y tamaño mediano a grande (600 g) con una pulpa de poca fibrosidad, jugosa y muy firme.

Amelie: Es originaria de África Occidental y tiene poco contenido de fibra.

Ataulfo: De tamaño mediano a pequeño, bajo en fibra y desarrollado en

2.1.5.- Período vegetativo

Los árboles de mango pueden producir comercialmente durante 50 a 80 años. Sin embargo la producción empieza a declinar significativamente a partir de los 30 años.

2.1.6.- Estacionalidad

El mango es producido en el Hemisferio Norte y el Hemisferio Sur, de ahí que exista producción todo el año y que pueda complementarse a nivel comercial las necesidades de abastecimiento del Hemisferio Norte con la producción del Hemisferio Sur.

PAIS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Sudáfrica												
Ecuador												
Perú												
Brasil												
Guatemala												
Honduras												
Costa Rica												
México												
Filipinas												
Pakistán												

Fuente: IICA - CREA

Cuadro N° 03.- Estacionalidad de la Cosecha de los Productores de Mango en el Mundo.

Como puede apreciarse en el cuadro la estacionalidad de la cosecha de los países del Hemisferio Sur (Sudáfrica, Ecuador, Perú y Brasil), que se da entre agosto a marzo, se complementa con las cosechas de los países del Hemisferio Norte (Guatemala, Honduras, Costa Rica, México, Filipinas y Pakistán), que ocurre entre

abril y septiembre. Tener en cuenta esta característica es fundamental en el negocio del mango fresco y además ayuda a planificar el abastecimiento a los países del Hemisferio Norte, que son los principales compradores de la fruta.

2.1.7.- Composición química del mango

COMPONENTES	
Calorías	60.00
Agua (g)	83.00
Proteínas	0.40
Lípidos (g)	0.20
Carbohidratos	15.90
Fibra (g)	1.00
Ceniza (g)	0.50
Calcio (mg)	17.00
Fósforo	15.00
Hierro (mg)	0.40
Caroteno	1.03
Tiamina	0.03
Riboflavina	0.11
Niacina	0.39
Ácido ascórbico	1.80

Cuadro N° 04.- Composición del mango

Fuente: Tabla de Composición de los alimentos

2.1.8.- Producción

Ecuador cuenta con aproximadamente 1.100 Has. destinadas al cultivo de mango orgánico para la exportación, concentradas principalmente en la Provincias de Guayas (90%), Los Ríos, Manabí y el Oro.

Las variedades de exportación que cultiva son: Tommy Atkins (56.5%), Haden (21%), Kent (14.1%), Edward (2.2%), Keitt (1.9%) y Ataulfo (0.5%).

La estacionalidad de la cosecha se presenta desde finales del mes de septiembre a inicios del mes de febrero.

2.1.9.- Clasificación y envasado



Las frutas pasan a una zona de cuarentena donde son clasificadas y envasadas en cajas de cartón corrugado con orificios laterales. El peso neto de cada caja es de 4.5 Kg.

(+/- 500 g.) y los calibres más solicitados son los de 8 a 12 mangos por caja, colocados en un solo nivel.

2.1.10.- Cajas empleadas para la exportación de mango fresco.

Cada caja de fruta será estampada con una etiqueta con el nombre del Exportador. Las cajas son acomodadas en paletas de 1.2 m x 1.2 m, pudiendo apilar 20 camas por paletas, que luego son enzunchadas para asegurar la carga. Cada paleta contiene aproximadamente 240 cajas.

2.1.11.- Etiqueta

La fruta tiene que estar clasificada y marcada ya que en los supermercados los productos suelen venderse preenvasados y etiquetados para distinguirlos de los productos convencionales. El preenvasado lo realiza un importador/distribuidor en Alemania. Las cajas que se elaborarán tendrán el logotipo de "Tropical Fruit" y serán recuperables, y de esta manera se incrementa el prestigio de la empresa al ayudar a la conservación del medio ambiente.

2.1.12.- Enfriado, almacenamiento y contenerizado

Las cajas son colocadas en cámaras frigoríficas que baja la temperatura de la fruta a 10° C, en donde esperan a ser cargados a un contenedor refrigerado para mantener la temperatura y con una humedad relativa de 90%. Una vez cargadas dentro del contenedor se procede al precintado.

2.1.13.- Embarque

Los mangos serán transportados al país de destino por vía marítima, con valor FOB Puerto de Guayaquil, para esto los contenedores son transportados en lugares de embarco autorizados que cuentan con equipos para mantener el frío.

Los documentos que se necesitan para llevar a cabo la exportación son:

Factura comercial, parking list, conocimiento de embarque, certificado GTZ, certificado de origen y la declaración única de exportación que es tramitada por la Agencia de Aduanas.

Cabe indicar que otros documentos pueden ser solicitados por el importador o autoridades del país de destino como certificados de calidad, inocuidad, seguridad (bioterrorismo), etc.

3.- EL PRODUCTO EN EL MERCADO

Respecto al abastecimiento del producto aunque existe una mínima producción que se concentra en el sur de España y Sicilia en Italia; la mayor parte de la demanda se satisface con importaciones extracomunitarias. Los principales puertos de entrada de la fruta, son los del Atlántico y los del Mar del Norte, de los cuales figuran en primer lugar Róterdam (Holanda), Amberes (Bélgica), Le Havre (Francia) y Cherenses (Reino Unido).

Con respecto a la estacionalidad de las importaciones alemanas, el mercado está saturado en los meses de abril a junio, por lo que los precios caen. En cambio de noviembre a marzo la oferta es reducida y los precios suben. Así tenemos que Estados Unidos y América Central abastecen hasta octubre y los países del Hemisferio Sur hasta marzo. Primero entra Brasil de septiembre a diciembre, enseguida Perú de diciembre a marzo y paralelamente a ambos Ecuador de noviembre a enero y Sudáfrica de enero a marzo.

La Unión Europea otorga preferencias arancelarias a los países andinos (Perú, Bolivia, Ecuador y Colombia) en el marco de la lucha contra el narcotráfico y el mango se encuentra dentro de los productos beneficiados con esta medida. Estas preferencias estuvieron vigentes hasta el año 2004.

Razones para consumirlos

Valor Nutritivo

Cultivados en suelos equilibrados por fertilizantes naturales, los alimentos biológicos son de mejor calidad por su contenido en vitaminas, minerales, hidratos de carbono y proteínas, por lo que son capaces de satisfacer el equilibrio de sus constituyentes.

Sabor

Sólo regeneradas y fertilizadas orgánicamente, las plantas crecen sanas y se desarrollan de mejor forma, con su auténtico aroma, color y sabor, lo cual permite redescubrir el verdadero gusto de los alimentos originariamente no procesados.

Garantía de Salud

Algunos pesticidas prohibidos en determinados países, debido a su toxicidad, continúan siendo utilizados. Los estudios toxicológicos reconocen la relación existente entre los pesticidas y ciertas patologías, como el cáncer, las alergias y el asma.

Agua Pura

La práctica de la agricultura ecológica, que no utiliza productos peligrosos ni grandes cantidades de nitrógeno -que contaminan y lesionan el agua potable- es una garantía permanente de obtención de agua para el futuro.

Suelo Fértil

El suelo es la base de toda la cadena alimentaria y la principal preocupación de la Agricultura Orgánica. Cualquier práctica de laboreo del suelo debe buscar la conservación de la fertilidad del mismo e, inclusive, mejorar su condición, en particular por el aumento del contenido en humus de las tierras aradas.

Biodiversidad

La disminución de la diversidad biológica es uno de los principales problemas ambientales de la actualidad. La agricultura orgánica preserva las semillas para el futuro, impidiendo, de este modo, la desaparición de algunas variedades de gran valor nutritivo y cultural.

Armonía

La agricultura orgánica respeta el equilibrio de la naturaleza contribuyendo a la preservación del ecosistema. El equilibrio entre la agricultura y la forestación y la rotación de los cultivos, permite la preservación de un espacio rural capaz de satisfacer a las futuras generaciones.

Comunidades rurales

La agricultura orgánica permite la revitalización de la población rural y restituye a los agricultores la dignidad y el respeto de los que son merecedores por parte de la

población en general por su papel de guardianes del paisaje y de los ecosistemas agrícolas.

Educación

La agricultura orgánica es una gran escuela práctica de educación ambiental. Ella representa un modelo de desarrollo sustentable en el medio rural realmente promisorio para todos los jóvenes que un día tomarán decisiones en la sociedad.

Empleo

Gracias a la dimensión humana que estos emprendimientos asumen en las prácticas ecológicas y la gestión adecuada de los recursos locales, los productos agroecológicos generan oportunidades de creación de empleos permanentes y dignos.

4.- ANÁLISIS DE MERCADO

En Alemania, hay alrededor de 2 000 negocios de alimentos naturales que presentan una amplia gama de productos orgánicos certificados. Normalmente estos, son los que ofrecen el surtido mayor de frutas y verduras orgánicas en el comercio. Las ventas totales en los negocios de alimentos naturales están aumentando alrededor de un 10 por ciento anual.

Además, en Alemania todas las frutas y verduras frescas deben comercializarse y etiquetarse indicando su categoría (Handelsklassen I y II), que se refiere al tamaño y aspecto de los productos. Hace algunos años, la mayoría de los productos orgánicos alcanzaban sólo la categoría II, debido a su tamaño más pequeño o a manchas en la cáscara. Actualmente, los comerciantes exigen la categoría I, lo que significa que antes de entrar en el comercio las frutas y verduras deben estar muy bien catalogadas (lo que supone pérdidas mayores para el productor).

En Alemania, la demanda de productos orgánicos es mucho mayor que su producción. La proporción mayor de las importaciones en comparación con el mercado interno corresponde a las frutas.

Barreras de Entrada

- Limitaciones en el mercado de exportación del mango fresco
 - Alto porcentaje de rechazo por calidad

- Concentración de la exportación en pocos mercados y productos
- Desarrollo de la agroindustria limitado por:
 - Estacionalidad de la producción
 - Precio de compra poco atractivo
 - Exigencias de calidad para el mango en fresco y procesado

5.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Las exigencias de los distribuidores en cuanto a buena apariencia física del mango hasta llegar a la góndola o mostrador, han sido factores importantes en la calificación del mango para comercialización.

Los principales exportadores de Mango Orgánico hacia Alemania son Brasil, Estados Unidos, México, Israel y Sudáfrica, Costa de Marfil y Venezuela. Francia es el segundo mercado de mango en Europa y es abastecido a lo largo de todo el año por Costa de marfil, Sudáfrica, Perú, Ecuador, Brasil y Mali, entre otros, siendo la variedad Kent y las verdes las de mayor aceptación.

El producto podría venderse en cantidades mucho mayores si los hubiera todo el año. El consumidor alemán prefiere comprar las variedades de mangos grandes (de calibre 8-14).

Frutas	Países de origen	Cantidades importadas estimaciones
Banano	República Dominicana, Colombia	aprox. 10 000 toneladas
Manzana	Alemania, Argentina, Nueva Zelandia	aprox. 3 000 toneladas
Mango	Brasil, Estados Unidos, México	aprox.1 000 toneladas
Piña	Camerún, Guinea, Ghana	potencial aprox. 1 000 toneladas
Papaya	Camerún, Guinea, Ghana	aprox. 500 toneladas
Kiwi	Nueva Zelandia, Italia	n.d.
Cítricos	Italia, España, Grecia, Argentina	Aprox. 10 - 15 000 toneladas

Cuadro N° 05.- Reseña de las frutas importadas más importantes por origen.

6.- PLAN DE MARKETING

6.1.- SEGMENTACIÓN

La brecha entre una demanda que se incrementa rápidamente y el área relativamente pequeña de cultivo de productos orgánicos implica que este país sea también el más grande importador de productos orgánicos en el mundo.

Los factores que influyen para el consumo de productos orgánicos son: demográficos, niveles de educación y el aumento de la sensibilidad hacia la conservación del medio ambiente.

La cantidad de consumidores que demandan estos productos se ha elevado considerablemente en las últimas dos décadas. La Compañía Central de Marketing de la Economía Rural Alemana (CMA) estima que el porcentaje de personas que compra regularmente productos orgánicos es de aproximadamente el 15% del total de consumidores, el “comprador ocasional” sería mayor al 55%. El 70% de todos los consumidores compran estos productos.

El más grande grupo de consumidores de productos para la salud está constituido por personas adultas de entre 30 y 50 años de edad. El grupo de personas comprendido entre los 41 y los 50 años de edad es el que adquiere estos productos con mayor frecuencia. El nivel de educación de estos consumidores es alto, pues el 60% tiene estudios superiores y el 48% ha completado la universidad.

Los hábitos de consumo de estas personas pueden ser descritos de la siguiente manera: el 89% compra productos orgánicos una o varias veces a la semana; el 11% los compra entre una y tres veces al mes.

6.2.- TARGET GROUP

Según la información recogida por la ZMP (Central de Precios del Mercado Alemán), la concentración del consumo de productos orgánicos que representa un 21% se encuentra en el segmento de familias integradas por personas mayores que no realizan actividades laborales y no tienen hijos. Son segmentos especialmente

interesados en el consumo de productos que tengan un alto nivel de calidad y además sean saludables. Los productos los adquieren, principalmente, en los supermercados y en tiendas especializadas, y son el segmento de la población con mayor disposición a adquirir estos productos, aunque no sea habitual en sus compras.

El segundo segmento de población con mayores niveles de consumo de productos orgánicos (18%) se sitúa en grupos de personas con edades por encima de los 50 años, personas mayores solas (que también están preocupadas por su salud) y normalmente adquieren estos productos en supermercados y tiendas especializadas.

El 14% de los consumidores orgánicos son personas solteras y el 10% son grupos familiares con hijos que se encuentran en la escuela.

A continuación se detalla la preferencia por los productos orgánicos según los grupos familiares:

Grupos familiares	Total compradores productos orgánicos
Solteros	14
Parejas jóvenes sin hijos	5
Parejas con hijos pequeños	7
Parejas jóvenes con hijos en escuela	10
Familias con adolescentes	5
Parejas de edades medias sin hijos	6
Parejas mayores con hijos	7
Familias integradas por personas mayores, que trabajan y no tienen hijos	7
Familias integradas por personas mayores, que no trabajan y no tienen hijos	21
Personas mayores solas	18

Cuadro N° 06.- Preferencia de Productos Orgánicos según grupos Familiares

La preferencia de estos grupos familiares está por las frutas y hortalizas donde importante porcentaje destina una gran parte de su gasto al consumo de estos productos. En el siguiente cuadro se detallan las preferencias de los consumidores.

Derivados cárnicos	27
Frutas	18
Hortalizas	14
Carne fresca	16
Queso	14
Pan	7

Cuadro N° 07.- Preferencia de los Consumidores.

Para cuantificar el Mercado Objetivo de “Tropical Fruit” analizamos a la población de Alemania, el 21% está conformado por familias integradas por personas mayores, que no trabajan y no tienen hijos que adquieren productos orgánicos, de estos el 18% consumen frutas (banano, manzanas, mango y piña) siendo este nuestro Mercado Meta y nuestro Mercado Objetivo será el 10% que se pretende cubrir.

Población total de Alemania:	82'422.299 (julio 2006)	
Pobl. que consume frutas 18%:	3'115.563	
25% de Demanda a satisfacer:	778.900	MERCADO META
10% del Mercado Meta	77.890	MERCADO OBJETIVO

“Tropical Fruit” se ha fijado como satisfacer al 10% del Mercado Meta, lo que representa 77.890 personas de la demanda total a satisfacer.

6.3.- POSICIONAMIENTO

Tropical Fruit se va a especializar en la exportación de una sola fruta “Mango Orgánico” lo que le permite destinar todos sus recursos hacia la consecución de una fruta de excelente calidad, cubriendo todas que exigencias de los importadores y los requisitos de las organizaciones.

Además de aprovechar la calidad del mango ecuatoriano que es una fruta tropical exótica reconocida, se consume mayormente como fruta fresca. Además de sus grandes cualidades alimenticias, el mango ecuatoriano se destaca por su excelente calidad y exquisito sabor.

La estrategia de posicionamiento que utilizaremos será convenios con supermercados que se dedican exclusivamente a la venta de estos productos en Alemania, garantizando la calidad del producto para fidelizar al cliente. Para conseguir productos de calidad, también se realizaran convenios con los agricultores y asociaciones del país facilitando el trámite para la certificación de cultivo orgánico.

6.4.- PRODUCTO

Dado que las características relacionadas con el producto están detalladas en secciones específicas, aquí únicamente se procederá a realizar un rápido análisis referido a:

Crecimiento del Producto

En Alemania casi cada semana abre un supermercado ecológico. Hasta ahora, los productos ecológicos sólo representan el 3% de los alimentos en general, aunque el negocio de productos naturales 100% aumentó entre un 10% y un 15% en los años pasados. Los alemanes desembolsaron alrededor de 1.500 millones de euros para productos orgánicos en 2005.

Esta tendencia consumista continuará, asegura el agrónomo de la Universidad de Kassel, Ulrich Hamm. Se cree que en el futuro el 84% de la población germana desea comer productos orgánicos. Fruta, huevos, verdura, queso, pan, carne y embutidos son los productos ecológicos más consumidos en Alemania.

6.5.- PRECIO

De acuerdo a estudios de la Oficina Federal de Protección Ambiental, 2 de cada 3 de los alemanes estarían en un principio dispuestos a pagar precios más altos por productos elaborados en función de parámetros ambientales. Otras encuestas muestran que el consumidor promedio tendría la intención de pagar entre un 20 y un 30% más por un producto orgánico (en relación al convencional) y así recibir a cambio mejor calidad. Los recargos a los productos orgánicos varían en función del grupo de productos y del tipo de mercados. No solamente mayores costos de

producción y distribución, sino también la disposición de los consumidores de pagar más, influyen en los precios.

En los diversos mercados de productos orgánicos y para la salud el recargo adicional es comúnmente mayor que en los supermercados. En productos alimenticios seleccionados para los requerimientos diarios se puede observar un rango de precio superior al 100% en los productos orgánicos con respecto a los convencionales. En promedio, la proporción del recargo adicional es mayor al 50%, por lo que el precio de una caja de mango orgánica será adquirida con un valor de \$1,20 USD, la misma que será vendida para los importadores a \$5,40USD. Los tests de precios han demostrado claramente que con una reducción de precios se puede esperar un incremento más que proporcional de las ventas.

6.6.- PLAZA

La manera como se manejarán nuestros canales de distribución será mediante los productores ya que ellos nos proporcionarán de la fruta la misma que será exportada hacia un importador en Alemania el cual a su vez se encargará de distribuirlo hacia los diversos mercados para de esta manera llegar a los consumidores, como se muestra en el siguiente gráfico.



Los importadores comercializarán en los siguientes lugares el mango orgánico:

1. Supermercados
 - Productos más diferenciados (identidad), de alta y mediana rotación, más homogéneos en calidad.
 - Alta relación precio- calidad.
2. Tiendas Especializadas
 - Rotación dirigida (por pedidos), totalmente homogéneos en calidad.
 - Promoción más focalizada y basada en atributos principales.
3. Tiendas de Víveres
 - Alta rotación de productos de rutina.

- Puntos de expendio de muy pequeña escala, dispersos y con poca identidad

Los Supermercados y Tiendas Especializadas serán los sitios dominantes en el Mercado de los productos Orgánicos en Alemania para su adquisición. Los principales exportadores serán:

Lehmann Natur GmbH

Am Churkamp 20

D - 47059 Duisburg

Tel.: +49 - 203 - 932 550

Fax: +49 - 203 - 932 5599

Lehmann-Natur@t-online.de

www.lehmann-natur.com

(importador, distribuidor a supermercados)

Beutelsbacher

Fruchtsaftkellerei GmbH

Birkelstr. 11

D - 71384 Weinstadt-Endersbach

Tel.: +49 - 7151 - 995150

Fax: +49 - 7151 - 9951555

info@beutelsbacher.de

www.beutelsbacher.de

(productor de zumos).

6.7.- PROMOCIÓN:

“Tropical Fruit” será una marca fácil de recordar y su logo será sencillo y llamativo a la vez, el cual demostrará la certificación de ser un producto orgánico, y que contribuirá en gran parte a crear lealtad y fidelidad de sus clientes.

La publicidad será manejada como una herramienta muy valiosa en la etapa de posicionamiento de la empresa ya que deberá ser reconocida en el mercado Alemán, y para esto se promocionará a todos los importadores información reciente del manejo y producción del mango orgánico que los distribuiremos, los beneficios y las diversas formas en las que se puede consumir a través de una página web.

Se pretende realizar folletos los cuales mostrarán las diversas recetas que se pueden realizar con esta fruta exótica las mismas que se difundirán en los principales puntos de venta y para los diversos importadores.

7.- MANAGEMENT

Constitución y Razón Social

“Tropical Fruit” se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada, ya que cuenta con cuatro socios, el capital será en numerario dividido en participaciones. El proyecto realizará gastos civiles, comercio y mercantiles ya que es una sociedad de capital.

Este se celebrará por escritura, en lo posterior se ordenará la publicación (una sola vez), en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la Compañía y su Registro Mercantil.

ADMINISTRACIÓN:

El Gerente General de Tropical Fruit, tendrá la facultad de administrar la Compañía y firmar por ella.

En casos extraordinarios Tropical Fruit Cía. Ltda. Tomará las decisiones por mayoría de votos, para lo cual se convocará a los socios a junta extraordinaria.

OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS DE TROPICAL FRUIT

- Pagar al aporte que hubiere suscrito,
- No tomar interés en otra Compañía que tenga el mismo fin ni hacer operaciones por su propia cuenta, ni por la terceros;
- Participar en las pérdidas,
- Resarcir los daños que hubiere ocasionado.

DERECHOS DE LOS SOCIOS DE TROPICAL FRUIT

- Percibir utilidades;
- Participar en las deliberaciones y resoluciones;

- Controlar la administración;
- Votar en la designación de los administradores y
- Resumir a los jueces solicitados revocación del nombramiento del administrador.

El grupo entrepreneur que pondrá en marcha el proyecto de exportación de mango orgánico estará liderado por María Gabriela Bravo Toledo, y conformado además por María Fernanda Rubio, Andrea Zhinin, Mónica Bravo, egresados de la Universidad del Azuay de la carrera de Administración de Empresas.

La empresa está conformada por las siguientes áreas: Recursos Humanos, Financiero, Marketing.



JEFE DE RECURSOS HUMANOS, se encargará de manejar la información de los socios de Tropical Fruit como ficha personal, estudios, experiencia, ausentismos, vacaciones, competencias y realizaciones, etc.

Funciones:

- Realizar cualquier cambio que exista en los datos y acciones del empleado, son guardados en un histórico para su consulta y fines de auditoría
- Crea y maneja las peticiones y requisiciones de puesto.

Este cargo fue designado a Mónica Bravo.

JEFE DE FINANZAS, se encargará de la contabilidad y presupuesto de la empresa, el cual organiza, coordina, controla, ejecuta y mantiene actualizado el sistema de Contabilidad y Presupuesto de conformidad con las normas, procedimientos y disposiciones de la Ley, trámites de exportación, etc.

Funciones:

- Administrar, organizar, ejecutar y realizar el seguimiento del movimiento presupuestario de la empresa, según los programas y proyectos previstos en el Presupuesto aprobado.
- Formular hasta el 31 de marzo de cada año, el cierre y liquidación del Presupuesto del año inmediato anterior, la misma que incluirá un detalle pormenorizado de la ejecución presupuestaria del año anterior y el Anexo de los pagos de las obligaciones pendientes.
- Mantener actualizados los auxiliares de Bancos y efectuar conciliaciones bancarias y otras pruebas de verificación y autenticidad de saldos.
-
- Elaborar los roles de pago aplicando las normas legales e incorporando las novedades e informes del Departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar, luego de ejercer el control interno previo los comprobantes de pago, cheques, y comprobantes de retención.

Este cargo fue designado a Andrea Zhinin.

GERENTE GENERAL: se responsabilizará de los asuntos generales de la Empresa e información requerida por la misma.

Funciones:

- Dirigir la administración y operación de la entidad de acuerdo con las leyes y reglamentos de la Compañía Limitada.
- Elaborar los proyectos de mejoramiento, expansión y desarrollo y someterlos a aprobación del Directorio.

- Elaborar los proyectos de presupuesto y orgánicos funcionales para someterlos a aprobación del Directorio.
- Poner en ejecución los acuerdos y resoluciones del Directorio correspondiente.
- Celebrar contratos, inversiones, adquisiciones, estudios dentro de las disposiciones legales.
- Presentar al Directorio, trimestralmente, un informe de sus actividades conjuntamente con los balances y los estados desglosados.
- Responder ante el Directorio, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales por la ejecución de sus actos en el desempeño de su cargo.

Este cargo fue designado a Gabriela Bravo.

JEFE DE MARKETING: se encargará de todo lo referente a la publicidad y marketing, enfocada hacia la difusión del consumo de mango orgánico en Alemania.

Funciones:

- Propaganda y publicidad en el exterior, llegando a las empresas de distribución y mercadeo en el exterior.

Este cargo fue designado a Fernanda Rubio.

8.- FACTORES CRITICOS

Al llegar a este punto y realizar un análisis podemos llegar a la conclusión de que el principal problema para Tropical Fruit es que la exportación no se da durante todo el año, porque su cosecha es estacional, y al ser el producto perecedero se corre el riesgo de que el mango orgánico no llegue en buen estado a su destino, por problemas aduaneros y de transporte.

Una barrera para la producción de este producto es que existen pocas hectáreas certificadas en el Ecuador para el cultivo orgánico, mientras que en otros países el tema de la certificación orgánica se le da gran importancia.

Un riesgo muy grande es que los cultivos se pierdan por el incremento de la plaga “mosca de la fruta”.

De todos modos el proyecto se presenta atractivo en el corto plazo, porque la acogida del producto en el mercado alemán está en crecimiento, lo que se debe aprovechar para incrementar el volumen de ventas ofrecido.

Los precios varían notablemente, hasta llegar al consumidor final, que permite recuperar nuestra inversión y generar ganancias a partir del tercer año.

9.- PROYECCIONES FINANCIERAS

En esta etapa determinaremos los costos y resultados aproximados para el proyecto. Dado que ninguna economía es predecible, y menos aún la nuestra, intentaremos dar valores lógicos, acertados y reales.

Inversión Fija

La Inversión Fija total necesaria para iniciar con el proyecto de exportación de mango orgánico a Alemania será de USD 14.755,00. En éste valor se incluyen:

- Equipos de Computación \$ 3.200,00
- Muebles y Enseres \$ 2.020,00
- Inversión Amortizable \$ 4.000,00
- Gastos de Constitución \$ 5.095,00

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para iniciar con las operaciones de nuestro proyecto es de USD 11.122,00 valor que cubrirá los egresos por compra del producto, material de empaque, sueldos, costos de trámites de exportación.

Presupuesto de Start Up

El presupuesto Start Up se refiere a la suma de inversión fija y capital de trabajo, pues son estos dos rubros los necesarios para poner en marcha la empresa. Su valor corresponde a USD 25.877,00

Ventas proyectadas

Nuestras ventas proyectadas se basan en las 6.490 cajas anuales de mango orgánico, en octubre, noviembre, diciembre y enero se exportará 1.081 cajas/mes,

en febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto y septiembre, se exportarán 240 cajas cada dos meses. El contenido por caja es de 12 mangos.

El precio por caja de mango para exportar es \$ 5,40., precio FOB Guayaquil.

El total de ventas anuales, para el primer año es \$ 35.085,00, con un incremento para el segundo año del 20% y para el tercer año, el 30%.

Egresos

Los egresos anuales de "Tropical Fruit" suman un total de \$ 74.946,00 divididos en:

- Gastos de operación \$ 19.601,00
- Gastos de Administración y Ventas \$ 1.020,00
- Costos Fijos \$ 54.150,00
- Costos Variables \$ 175,00

Estado de resultados

Para el primer año el resultado del ejercicio es una pérdida de USD 9.881,00, en el segundo se obtiene una utilidad de USD 2.948,00, y en el tercer año proyectado USD 24.629,00.

Cash Flow

El Flujo Neto de efectivo para el primer año es de -USD 11.122,00, inversión necesaria para el emprendimiento del negocio, que se recuperará en el tercer año.

Resumen de los informes

Se puede observar que se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de 5.687,00 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 51,16%, lo que nos da como conclusión de que es un proyecto rentable si lo comparamos con la Tasa Exigida por los inversionistas que es del 20%.

CONCLUSIÓN:

Al analizar este trabajo pudimos constatar que la Exportación del Mango Orgánico, es muy rentable ya son muchos lo que demanda este producto en Europa, específicamente a Alemania; debido a que hoy en día la mentalidad que se tiene es cuidar la salud y el medio ambiente. Por lo que el Proyecto analizado se podrá poner en práctica, ya que resultaría beneficioso.

BIBLIOGRAFIA.

- La Corpei,
- Cámara de la Industria
- Camara de Comercio
- www.zmp.com

ANEXO 1

FRACCION DEL MERCADO Y VENTAS

	1er.TRIMESTRE			2do.TRIMESTRE			3er.TRIMESTRE			4To.TRIMESTRE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12			
Mercado Total (cajas)	12980	0	3246	1623	3246	0	3246	0	3246	12980	12980	12980	66527	79832,4	103782,12
Volumen Estimado De Ventas	1142	0	480	0	480	0	480	0	480	1142	1142	1142	6488	7785,6	10121,28
Fraccion De Mercado	0,08798151	0	0,14787431	0	0,14787431	0	0,14787431	0	0,14787431	0,08798151	0,08798151	0,08798151	0,09752431	0,09752431	0,09752431
# Cajas	1142	0	480	0	480	0	480	0	480	1142	1142	1142	6488	7785,6	10121,28
#Redes Medianas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
# Redes Grandes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ANEXO 2

DATOS BASICOS

Cajas	(\$/CAJA)	5,4	
Red mediana	(\$/RED)	0	
Red grande	(\$/RED)	0	
Incremento segundo año		0,2	
Incremento tercer año		0,3	
%pagado inicio		0,6	
%pagado entrega		0,4	
Política cartera(cliente- proveed)	DIAS	30	
Iva		0,12	Ventas
Retefuente		0	Ventas-compras
Impuesto renta		0	Utilidad
Impuesto de industria y comercio		0	Ventas
Complementario de avisos y tableros		0	Ind y Com
Registro en la cámara		0	Ventas
Gasto publicidad		0,005	Ventas
Reserva legal		0	Utilidad
Distribución de utilidades		0,54	Utilidad Neta
Tasa mínima de retorno		0,2	

ANEXO 3

PROYECCION DE VENTAS (\$)															
	1er.TRIMESTRE			2do.TRIMESTRE			3er.TRIMESTRE			4To.TRIMESTRE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES12	Ano 1	Ano 2	Ano 3
VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS															
Cajas	1.142,00	-	480,00	-	480,00	-	480,00	-	480,00	1.142,00	1.142,00	1.142,00	6.488,00	7.785,60	10.121,28
Precio de Venta (\$/Und).	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40	6,48	8,42
Red Mediana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Precio de Venta (\$/Und)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Red Grande	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Precio de Venta (\$/Und)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR TOTAL DE VENTAS (\$)	6.166,80	-	2.592,00	-	2.592,00	-	2.592,00	-	2.592,00	6.166,80	6.166,80	6.166,80	35.035,20	50.450,69	85.261,66
Iva	740,02	-	311,04	-	311,04	-	311,04	-	311,04	740,02	740,02	740,02	4.204,22	6.054,08	10.231,40
Retefuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL VENTAS CON IVA	6.906,82	-	2.903,04	-	2.903,04	-	2.903,04	-	2.903,04	6.906,82	6.906,82	6.906,82	39.239,42	56.504,77	95.493,06
Ventas al contado sin Iva ni Retefte	3.700,08	-	1.555,20	-	1.555,20	-	1.555,20	-	1.555,20	3.700,08	3.700,08	3.700,08	21.021,12	30.270,41	51.157,00
Ventas a plazos sin Iva ni Retefte	2.466,72	-	1.036,80	-	1.036,80	-	1.036,80	-	1.036,80	2.466,72	2.466,72	2.466,72	14.014,08	20.180,28	34.104,67
Ingresos por ventas de Contado	4.440,10	-	1.866,24	-	1.866,24	-	1.866,24	-	1.866,24	4.440,10	4.440,10	4.440,10	25.225,34	36.324,50	61.388,40
Recuperación de Cartera	-	2.466,72	-	1.036,80	-	1.036,80	-	1.036,80	-	1.036,80	2.466,72	2.466,72	11.547,36	20.965,31	32.944,30
Ingresos Efectivos	4.440,10	2.466,72	1.866,24	1.036,80	1.866,24	1.036,80	1.866,24	1.036,80	1.866,24	5.476,90	6.906,82	6.906,82	36.772,70	57.289,80	94.332,70
Cuentas por Cobrar	2.466,72	-	1.036,80	-	1.036,80	-	1.036,80	-	1.036,80	2.466,72	2.466,72	2.466,72	2.466,72	1.681,69	2.842,06

ANEXO 4

PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

EQUIPOS	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL AÑO 0	CATEGORIA	PERIODO
Computador Oficina	4	800,00	3.200,00	Depreciable	3
Computador Simulación	0	2.120.000,00	-	Depreciable	3
Impresora Láser	1	120,00	120,00	Depreciable	3
Herramientas Técnicas	0	300.000,00	-	Depreciable	3
Ups	4	80,00	320,00	Depreciable	3
Estabilizador	0	45.000,00	-	Depreciable	3
Tester	0	50.000,00	-	Depreciable	3
TOTAL EQUIPOS			3.640,00		
MUEBLES Y ENSERES					
Escritorio	4	200,00	800,00	DEPRECIABLE	5
Silla Para Escritorio	12	25,00	300,00	DEPRECIABLE	5
Archivador	4	220,00	880,00	DEPRECIABLE	5
Calculadora	4	10,00	40,00	DEPRECIABLE	5
Extintor	0	40.000,00	-	DEPRECIABLE	5
Tablero	0	70.000,00	-	DEPRECIABLE	5
Varios Oficina	0	100.000,00	-	DEPRECIABLE	5
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			2.020,00		
INVERSION AMORTIZABLE					
Software SII4	1	4.000,00	4.000,00	AMORTIZABLE	3
Biblioteca Tecnica	0	300.000,00	-	AMORTIZABLE	3
TOTAL INVERSION AMORTIZABLE			4.000,00		
TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			9.660,00		
GASTOS INICIALES					
Escritura De Constitución			5.000,00	GASTOS DIF	
Registro Mercantil			50,00	GASTOS DIF	
Certificado De Seguridad (Bomberos)			45,00	GASTOS DIF	
TOTAL GASTOS			5.095,00		
TOTAL INVERSION FIJA			14.755,00		

ANEXO 5

IVA POR PAGAR															
	1er.TRIMESTR E			2do.TRIMESTR E			3er.TRIMESTR E			4To.TRIMESTRE			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Año 1	Año 2	Año 3
Iva cobrado en Ventas	740,02	-	311,04	-	311,04	-	311,04	-	311,04	740,02	740,02	740,02	4.204,22	6.054,08	10.231,40
Iva pagado en Compras	1.159,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA A PAGAR	- 419,18	-	311,04	-	311,04	-	311,04	-	311,04	740,02	740,02	740,02	4.204,22	6.054,08	10.231,40

ANEXO 6

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS 3 AÑOS				
Valor actual	3.640,00	4.004,00	4.404,40	4.932,93
Ajuste valor activo	-	364,00	400,40	528,53
Depreciación	-	1.334,67	1.468,13	1.644,31
Ajuste depreciación	-	-	133,47	352,35
Depreciación acumulada	-	1.334,67	2.936,27	4.932,93
Valor	3.640,00	2.669,33	1.468,13	-
ACTIVOS DEPRECIABLES 5 AÑOS				
Valor actual	2.020,00	2.222,00	2.444,20	2.737,50
Ajuste valor activo	-	202,00	222,20	293,30
Depreciación	-	444,40	488,84	547,50
Ajuste depreciación	-	-	53,33	98,66
Depreciación acumulada	-	444,40	986,57	1.632,73
Valor	2.020,00	1.777,60	1.457,63	1.104,78
TOTAL ACTIVOS DEPRECIABLES				
Total valor actual	5.660,00	6.226,00	6.848,60	7.670,43
Total ajuste valor activo	-	566,00	622,60	821,83
Total depreciación	-	1.779,07	1.956,97	2.191,81
Total ajuste depreciación	-	-	186,79	451,01
Total depreciación acumulada	-	1.779,07	3.922,83	6.565,65
Valor	5.660,00	4.446,93	2.925,77	1.104,78
TOTAL ACTIVOS AMORTIZABLES				
Valor actual	4.000,00	4.400,00	4.840,00	5.420,80
Ajuste valor activo	-	400,00	440,00	580,80
Amortización	-	1.466,67	1.613,33	1.806,93
Ajuste amortización	-	-	146,67	387,20
Amortización acumulada	-	1.466,67	3.226,67	5.420,80
Valor	4.000,00	2.933,33	1.613,33	-

TOTAL ACTIVOS

Valor actual	9.660,00	10.626,00	11.688,60	13.091,23
Ajuste valor activo	-	966,00	1.062,60	1.402,63
Deducciones tributarias	-	3.245,73	3.570,31	3.998,74
Ajuste deducciones tributarias	-	-	333,46	838,21
Deducciones tributarias acumulada	-	3.245,73	7.149,50	11.986,45
Valor fiscal	9.660,00	7.380,27	4.539,10	1.104,78

ANEXO 7

PRESUPUESTO DE SUELDOS

CARGO	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GERENTE GENERAL	Salario básico mensual	400,00	480,00	624,00
	Salario anual	4.800,00	5.760,00	7.488,00
	Prestaciones soc.49.465%	-	-	-
GERENTE DE MARKETING	Salario básico mensual	400,00	480,00	624,00
	Salario anual	4.800,00	5.760,00	7.488,00
	Prestaciones soc.49.465%	-	-	-
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	Salario básico mensual	400,00	480,00	624,00
	Salario anual	4.800,00	5.760,00	7.488,00
	Prestaciones soc.49.465%	-	-	-
GERENTE DE FINANZAS	Salario básico mensual	400,00	480,00	624,00
	Salario anual	4.800,00	5.760,00	7.488,00
	Prestaciones soc.49.465%	-	-	-
	Subsidio de transporte	-	-	-
	TOTAL SALARIOS MENSUALES	1.600,00	1.920,00	2.496,00
	TOTAL SALARIOS ANUALES	19.200,00	23.040,00	29.952,00
	TOTAL PRESTACIONES ANUAL	-	-	-
	TOTAL SUBSIDIO TRANSPORTE	-	-	-
	TOTAL COSTO SUELDOS	19.200,00	23.040,00	29.952,00
	PRIMA JUNIO	-	-	-
	PRIMA DICIEMBRE	-	-	-
	VACACIONES DICIEMBRE	-	-	-
	CESANTIA FEBRERO	-	-	-
	INTERESES CESANTIA ENERO	-	-	-
	PAGOS MENSUALES	19.200,00	23.040,00	29.952,00
	PAGO FIJO MENSUAL	1.600,00	1.920,00	2.496,00

ANEXO 8

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Arriendo	-	-	-	-
Servicios Públicos	400,00	4.800,00	5.760,00	6.912,00
Seguros	3.000,00	12.000,00	14.400,00	18.720,00
Impuestos Locales	-	-	-	-
Bomberos	-	-	-	-
Registro Mercantil	-	-	-	-
Depreciacion	-	1.334,67	1.468,13	1.644,31
Amortizacion	-	1.466,67	1.613,33	1.806,93
TOTAL GASTOS DE OPERACION		19.601,33	23.241,47	29.083,24
GASTOS DE OPERACION(FIJOS)		19.601,33	23.241,47	29.083,24
GASTOS DE OPERACION(VARIABLES)		-	-	-

ANEXO 9

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos de Publicidad	40,00	175,18	252,25	426,31
Asesoría Contable	-	-	-	-
Gastos Etiquetas y cajas	-	-	-	-
Gastos Papelería	100,00	400,00	480,00	624,00
Depreciación Muebles y Enseres		444,40	488,84	547,50
TOTAL GASTOS DE ADMON Y VTAS		1.019,58	1.221,09	1.597,81
GASTOS DE ADMINISTRACION (FIJOS)		844,40	968,84	1.171,50
GASTOS ADMINISTRACION (VARIABLES)		175,18	252,25	426,31

ANEXO 10

ANALISIS DE COSTOS

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos Personal	19.200,00	23.040,00	29.952,00
Gastos de Operación	19.601,33	23.241,47	29.083,24
Gastos de Administración	844,40	968,84	1.171,50
Gastos Diferidos	5.095,00	-	-
Gastos Etiquetas y Cajas	4.866,00	5.839,20	7.590,96
Gastos compra de mango	4.543,00	5.451,60	7.087,08
TOTAL COSTOS FIJOS	54.149,73	58.541,11	74.884,78
COSTOS VARIABLES			
Materia Prima (Sin Iva)	-	-	-
Gasto de Fabricación	-	-	-
Gastos de Administración	175,18	252,25	426,31
TOTAL COSTOS VARIABLES	175,18	252,25	426,31
COSTO TOTAL			
Numero Cajas	6.488,00	7.785,60	10.121,28
Costo Promedio Cajas	8,37	7,55	7,44
Costo Var Unit Caja Prom	0,03	0,03	0,04
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	5,40	6,48	8,42
Margen Unitario Promedio	5,37	6,45	8,38
Punto de Equilibrio	10.079,00	9.080,00	8.935,00
COSTO TOTAL DESEMBOLSABLE	45.984,18	55.223,05	71.312,35
COSTO PROMEDIO DESEMBOLSABLE	7,09	7,09	7,05

ANEXO 11

FLUJO DE CAJA																
	1er.TRIMESTRE			2do.TRIMESTRE			3er.TRIMESTRE			4To.TRIMESTRE						
ITEM	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Caja Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Netos		4.440,10	2.466,72	1.866,24	1.036,80	1.866,24	1.036,80	1.866,24	1.036,80	1.866,24	5.476,90	6.906,82	6.906,82	36.772,70	57.289,80	94.332,70
TOTAL DISPONIBLE	-	4.440,10	2.466,72	1.866,24	1.036,80	1.866,24	1.036,80	1.866,24	1.036,80	1.866,24	5.476,90	6.906,82	6.906,82	36.772,70	57.289,80	94.332,70
Inversiones en activos fijos	9.660,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por compra de materia prima	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos por Sueldos	-	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00	23.040,00	29.952,00
Egresos por gastos de operación		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	16.800,00	20.160,00	25.632,00
Egresos por gastos de admón. Y ventas		47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	47,93	575,18	732,25	1.050,31
Egresos por gastos diferibles	5.095,00															
Egresos iva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.564,99	6.525,10	9.535,18
Egresos reterfuente		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			

