



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Economía Empresarial

Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Distribución de Productos de
Consumo Masivo “Distribuidora JP”

Tesis previa a la obtención del título de:

Economista Empresarial

Autor: Paucar Orellana Juan Carlos

Director: Mba. Ing. Xavier Ortega Vásquez.

Cuenca, Ecuador

2014

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con mucho amor a mis Padres Luis y Noraliza y hermanos Claudio, Marco, Ruth y Pablo, ya que ellos representan lo mejor que Dios pudo darme en la vida.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios por haberme dado una familia trabajadora y responsable, quienes con su apoyo incondicional están conmigo en las buenas y las malas.

También y de forma muy especial quiero agradecer a mi Director, Mba. Ing. Xavier Ortega quien fue el guía para realizar y culminar mi trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPITULO 1	14
ANALISIS DEL ENTORNO Y CONSTITUCION LEGAL	14
1.1. ANÁLIS DEL ENTORNO POLÍTICO, SOCIAL TECNOLÓGICO Y MICRO Y MACRO AMBIENTAL.....	14
1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	32
1.2.1. Análisis de la producción del país frente al desarrollo de la industria.....	33
1.2.2. Análisis financiero del país frente al desarrollo de la industria	36
1.2.3. Análisis de variables reales y nominales.....	38
1.2.4. Conclusiones económicas importantes para la industria.....	45
1.3. CONSTITUCION LEGAL	46
1.4. ANALISIS DE LAS 3C´S DEL MARKETING DE LA EMPRESA	47
CAPITULO 2	61
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	61

2.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS	82
2.2. ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
2.2.1. Hallazgos de la investigación.....	120
2.2.2. Limitaciones sobre la investigación.....	126
2.3. CONCLUSIONES	127
CAPITULO 3	129
PLAN DE MARKETING	129
3.1. VARIABLES ESTRATÉGICAS.....	131
3.1.1. Segmentación	132
3.1.2. Target group.....	136
3.1.3. Posicionamiento	139
3.2. ANALISIS DETALLADO DE LAS 4P'S DEL MARKETING	148
3.2.1. El producto y/o servicio (P1)	149
3.2.2. Precio (P2).....	171
3.2.3. Plaza (P3)	182
3.2.4. Promoción (P4)	190
CAPITULO 4	197
PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....	197
4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	198
4.1.1. Etapa filosófica.....	199

4.1.2. Etapa analítica	200
4.1.2.1. Análisis interno: fortalezas y debilidades	203
4.1.2.2. Análisis externo: oportunidades y amenazas	205
4.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA.....	214
4.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	229
4.4. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA	229
4.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	238
4.5.1. Planeación	239
4.5.2. Organización	254
4.5.3. Dirección.....	256
4.5.4. Control	257
CAPITULO 5	269
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	269
5.1. PREVISIONES FINANCIERAS.....	269
5.1.1. Pronostico de ventas y presupuesto de tesorería	277
5.1.2. Proyección de estados financieros para 5 años	281
5.1.3. Análisis de la función de producción y costos	285
5.2. MODELOS DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO	286
5.2.1. Fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos	287
5.2.2. Política de inversión y financiamiento de capital de trabajo.....	289
5.2.3. Ciclo operativo y ciclo de conversión de efectivo	290

5.2.4. Flujo de caja y punto de equilibrio.....	291
5.3. ADMINISTRACIÓN DEL ACTIVO Y PASIVO A CORTO PLAZO	293
5.4. EL PRESUPUESTO DE CAPITAL	293
5.4.1. Proyecto de inversión: expansión y reemplazo	294
5.4.2. Análisis de la sensibilidad, árbol de decisión y manejo de escenarios	299
CONCLUSIONES GENERALES	305
RECOMENDACIONES	309
BIBLIOGRAFIA GENERAL.....	311
ANEXOS	313
ANEXO CUADROS.....	314
ANEXO GRAFICOS	351
ANEXO DE IMÁGENES.....	362
ANEXO ENCUESTA REALIZADA A LA MUESTRA.....	375

RESUMEN

El presente trabajo de tesis, Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Distribución de Productos de Consumo Masivo, es un proyecto que tiene como objetivo señalar los pasos y los trabajos que son necesarios para emprender exitosamente una empresa de gran magnitud dentro de un mercado completamente competitivo.

Nuestro plan de negocio nos guiara estratégicamente por un conjunto de actividades técnicas, dentro del gran mundo de los negocios, permitiéndonos conseguir la presea más desea que es obtener grandes beneficios económicos.

ABSTRACT

This graduation work, a business plan to create a company for the distribution of mass consumption products, aims to point out the steps and the work required to successfully starting a large-scale enterprise in a fully competitive market.

Our business plan will strategically guide us by a set of technical activities within the broad business world, allowing us to achieve the most wanted objective, which is to obtain big profits.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo primordial desarrollar de forma metodológica y teóricamente un plan de negocio para emprender una empresa de distribución de productos de consumo masivo. El trabajo constará de un seguimiento minucioso de los pasos que serán necesarios para implementar y orientar una nueva empresa en un camino de éxito comercial.

La empresa funcionará con la razón social de “Distribuidora JP”, y desempeñará sus funciones en la ciudad de Cuenca; permitiéndose comercializar productos de marcas tanto nacionales como internacionales.

La actividad de la empresa será la de comercializar y distribuir productos de consumo masivo. Los productos serán adquiridos directamente de los fabricantes para luego ser vendidos al cliente; en este caso por nuestro tipo de cliente minorista o detallista, este tipo de canal es corto y selectivo.

Las decisiones para la empresa sobre distribución serán estratégicas, porque de ello; dependerá reducir los costos en cuanto al factor tiempo y distancia.

En cuanto, a los tipos de productos que se pretende comercializar lo decidiremos entre las marcas de mayor rentabilidad y líneas de mayor consumo, permitiéndonos así; especializarnos en la distribución de un solo grupo de productos que ofrezcan calidad y buen precio. Para ello, realizaremos una investigación de mercado para llegar a conocer cuáles son los productos de mayor consumo, y a la vez; obtendremos

información adicional de nuestros grandes amigos como lo son de nuestros proveedores y clientes.

Adicionalmente, para el funcionamiento de la empresa contaremos con una planta propia con amplias oficinas para la buena integración de nuestros clientes internos, la misma buscará una ubicación estratégica dentro de la ciudad para facilitar la comercialización, integración y buen desempeño de la empresa con sus proveedores y clientes.

Esencialmente, nos comprometeremos a satisfacer las necesidades de todos los comerciantes minoristas y/o detallistas sin importar las condiciones geográficas en las que ellos se encuentren dentro de la ciudad. Para nuestra empresa, no solo bastará con llegar a concretar una venta, más aun; contaremos con un buen servicio; manteniendo siempre disponible nuestro stock de productos en cantidad, tiempo y buen precio; entregando confianza y seguridad a nuestros clientes.

Para cumplir con nuestro compromiso de entrega oportuna dispondremos de bodegaje y despacho; con políticas establecidas de entrega teniendo en cuenta nuestros procesos administrativos; fuerza de ventas, logística, tecnología de punta y entrega de información eficaz, facturación, crédito y entrega final del producto.

Nuestra política de generar ventas será la de ofrecer buenos productos a bajos precios, siendo; más competitivos en los procesos administrativos, financieros y operativos. Obstamos por reducir márgenes y costos y especializarnos en el factor humano, empresarial y corporativo.

Utilizaremos estrategias adicionales de promoción y cobertura geográfica; que nos permitan mayor participación de mercado y rentabilidad. Aspiramos un crecimiento sostenido en el tiempo, y establecernos como una empresa de marca para todo el comercio establecido, siendo; la solución de distribución más conveniente y respetable que genere gran satisfacción y reconocimiento en todo el mercado.

Destacaremos segmentos de productos rentables enfocándonos en la especialización de comercialización de estos productos y así posicionarnos dentro del mercado, siendo; más competitivos en precio y calidad. Dirigiremos nuestro esfuerzo a satisfacer a nuestros clientes con nuestra amplia gama de portafolio de productos que sean rentables y que estén siempre disponibles para satisfacer las necesidades de los clientes, para ello; contaremos con una estrategia definida de precios y de canal, los cuales serán; elegidos especialmente para realizar nuestra actividad comercial.

Finalmente, ya mencionado nuestro propósito en cuanto a nuestras variables estratégicas de segmentos, target group y posicionamiento, además, de nuestras 4PS, es decir; producto, precio, promoción y plaza; es necesario destacar un proceso administrativo de nuestro talento humano y contar con una evaluación financiera. Para ello la empresa contara indispensablemente con la realización de un proceso administrativo o de recursos humanos y la evaluación primordial del aspecto financiero.

El aspecto financiero se enfocara en evaluar y pronosticar estados financieros y a la vez en examinar las distintas posibilidades de escenarios en las que puede estar inmersa la empresa.

El análisis financiero ayudara a tomar decisiones administrativas, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitarnos posibles desviaciones y problemas a largo

plazo con los objetivos propuestos, además; será necesario la utilización de grandes herramientas financieras que contribuyan a controlar y tomar decisiones congruentes con la situación de la empresa

CAPITULO 1

ANALISIS DEL ENTORNO Y CONSTITUCION LEGAL

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, SOCIAL TECNOLÓGICO Y MICRO Y MACRO AMBIENTAL

El emprendimiento de nuestra empresa requiere un oportuno y acertado análisis del entorno país, es decir; un estudio de los hechos y variantes de la situación política, social y tecnológica en la que la empresa tendrá que sobresalir y congruentemente adaptar sus actividades comerciales acordes con esta realidad.

En los últimos años, la realidad política y social de Ecuador y sus vecinos países ha sido la de optar por un sistema político y social nacionalista de izquierda, desde entonces, multinacionales de esta región sur han competido directamente con multinacionales primermundistas, ocasionando una disminución de dominio de estas multinacionales primermundistas, reduciendo así; su comercio de un sin número de productos emblemas y especialmente de productos de consumo masivo, lo cual; permite mayor competitividad.

Hasta tan solo uno pocos años atrás en Ecuador la mayoría de empresas eran pequeñas, dedicadas a comercializar sus productos para abastecer solamente el mercado interno. A pesar de la enorme brecha competitiva primermundista los empresarios ecuatorianos y demás países de la región sur tomaron la iniciativa de salir de la pobreza y competir con las grandes multinacionales.

En Ecuador el nuevo sistema político y social pretende reajustar la economía para conseguir un sistema que contribuya a la realización de mejorar la calidad del bienestar de vida de los ecuatorianos; reactivando el mercado interno empresarial y a la vez generando un nuevo concepto de explotación y administración de sus recursos que cuiden la conservación del medio ambiente.

Los cambios del entorno afectan la vida comercial de las empresas, es por eso; que un análisis del entorno nos proporcionara las bases para adaptarnos en el mercado. En Ecuador, en los últimos años, se han generado radicales cambios en los ámbitos políticos, sociales y tecnológicos; haciéndose necesario analizar detalladamente la situación del Ecuador en el ámbito de estos acontecimientos, y cambios de un mundo más globalizado y cambiante a las nuevas problemáticas y realidades; ya que estos cambios nos pueden destruir el mercado donde pretendemos entrar.

La situación cambiante de nuestro país en estos ámbitos y la globalización cada vez más penetrante ha obligado a que los empresarios y las nuevas iniciativas de emprendimiento se reestructuren para así dar paso a un nuevo concepto de empresa, en dónde; la competitividad empresarial se ajuste en todos sus aspectos a las nuevas realidades.

Entorno Político

Es necesario revisar los acontecimientos políticos de la actualidad, especialmente de los últimos años; ya que Ecuador ha enfrentado numerosos cambios en su estructura jerárquica legal piramidal, donde hemos visto removerse el sistema constitucional.

El poder ejecutivo trabajo conjuntamente con la Asamblea Nacional, la Corte Constitucional, funciones: Ejecutiva, Legislativa, Judicial, De Transparencia y Control Social y el Consejo Nacional Electoral; elaborando nuevos pilares democráticos acordes con la realidad actual del Ecuador y el resto de países; creando así los actuales 5 poderes para el nuevo Estado ecuatoriano: Función Ejecutiva, Función Legislativa, Función Judicial, Función de Transparencia y Control Social y Función Electoral.

Todos estos 5 poderes del Estado ecuatoriano han trabajado conjuntamente y han propuesto un marco político diferente, que trae consigo; muchos cambios al entorno país, en especial cambios al sector empresarial.

La función ejecutiva esta delegada al presidente de la república el Economista Rafael Correa Delgado quien desde enero de 2007 gobierna el Ecuador por dos periodos consecutivos. La función ejecutiva ha sido muy polemizada por sus diversas decisiones tomadas desde el enfoque social, pues; ha trabajado en base a los intereses de los grupos más vulnerables; dando paso a regulaciones económicas y legales a favor de estos grupos sociales.

En un análisis del desempeño actual de los 5 poderes del Estado ecuatoriano con el enfoque empresarial que nos interesa, es decir; mirar los 5 poderes del Estado Ecuatoriano desde nuestro problema de emprendimiento podríamos, decir; que el régimen social de redistribución de recursos y la búsqueda de justicia social tienen para nosotros sus pros y sus contras.

El mandato actual promueve e incentiva a la microempresa y promueve leyes que benefician el flujo de inversión, otorgando micro créditos, pero a la vez; existen restricciones que limitan el buen desarrollo del desempeño empresarial, esto no es de

todo malo, ya que; a nosotros nos incentiva a buscar ventajas competitivas e innovación en el sector comercial.

La nueva iniciativa de 2012 del mandatario como regular los mercados e evitar que el poder de mercado se concentre en un solo grupo es aceptada por un buen grupo de empresarios, pues; se reconoce que imponer normas y sanciones que regulen el mercado no es malo, ya que se estarían evitando que se creen empresas monopólicas.

Los monopolios capitalizan todo el mercado; practicando técnicas para evitar tener competencia y poner los precios que a ellos más les conviene; lo cual no permite el libre crecimiento de otras empresas.

La función ejecutiva ha tenido muchas iniciativas micro empresariales como: ley antimonopolio, créditos micro empresariales, créditos de vivienda y consumo, regulación de los niveles de producción, prohibición de repartición de segmentos de mercado, desarrollo de la minería en el país, renegociación en los contratos petroleros; que ahora otorgan más recursos al Estado y la inminente firma de acuerdos comerciales que mejoran las exportaciones.

Todo esto lo vemos favorable para emprender nuestra empresa y establecer una honesta competencia dentro del mercado, pero a la vez; vemos como se han impulsado nuevas leyes que dificultan nuestro desempeño como la muy conocida carga tributaria que rige desde el año 2012.

Mencionando los temas de impuestos también tenemos los impuestos verdes; que si no tenemos un buen plan de precios y estrategias de marketing nos van a dificultar

nuestro crecimiento sostenible; ya que el consumo será afectado, siendo; necesario establecer estrategias sobre el precio y producto para no ver disminuir la demanda.

Todos estos temas de impuestos y regulaciones son tratados por un organismo regulador o superintendencia, pero con el paso del tiempo nos debemos preocupar mucho más por el impacto normativo de estas instituciones en las cuales sus funcionarios son directamente escogidos por el mandatorio.

Por ello, es necesario reconocer estos nuevos cambios políticos y el régimen actual de gobierno, pues a la larga nos podemos estar enfrentando a nuevos cambios o nuevas reglamentaciones que puedan que nos favorezcan, pero también nos limiten a surgir en el campo comercial, para ello; más adelante analizaremos más detenidamente el entorno económico y estas variables y nuevas leyes que siguen apareciendo día a día en el Ecuador.

Hasta ahora las regulaciones empresariales han sido propuestas y ejecutas con dedicatoria a los grandes empresarios, pues, tal parece; que el gobierno pretende castigar los abusos mercantiles de cierto grupo de empresarios, pero, a la vez; se evidencia un disgusto comercial al resto de la población económica, pues los frenos impositivos y legales que muchas empresas están enfrentando afectan también a la pequeña, mediana y micro empresa.

Por lo tanto, el mercado donde deseamos desempeñarnos está actualmente con un gran porcentaje de consumo, pero a la vez; tiene unas regulaciones y cargas impositivas en donde debemos diseñar un sistema de precios y ventajas competitivas. Nuestras estrategias serán diseñadas para enfrentar los cambios que se han dado, y a la vez; los cambios futuros. Tenemos muchas expectativas que el consumo aun siga

mejorando y que logremos ventajas competitivas de las propuestas empresariales de gobierno.

Además, en mayo de 2011 cuando se realizó el referéndum en el Ecuador se trató el tema de la justicia; dicho referéndum busco la reestructuración de la Corte Suprema. El resultado conseguido fue la reestructuración del Consejo de la Judicatura, que fue el órgano encargado de seleccionar los jueces, y la creación de un nuevo consejo que es designado por el ejecutivo, legislativo y la función de control social. Inmediatamente después, el consejo procedió a elegir a los 21 jueces nuevos de la corte suprema.

El actual gobierno genero una reestructuración y transformación judicial para combatir la corrupción y la impunidad de muchos, con este nuevo sistema se logró mejorar algunos aspectos de gestión consiguiendo efectividad en el proceso, también tuvo su impacto en el campo civil y tecnológico; ya que desde entonces se cuenta con una base de datos con suficiente información de los procesos judiciales.

Se ha logrado mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos como los son el de defensa y procedimiento, también se ha logrado la liberación de causas represadas.

En este nuevo, prometedor contexto de seguridad judicial tiene que desempeñarse la empresa. Sin embargo, aunque el clima judicial es favorable y garantiza justicia hay que tener en cuenta que son muchas las trabas y construcciones legales que pueden llegar a crearse para favorecer intereses particulares. Mientras tanto, siendo minuciosos y honestos en todos los pasos y aspectos legales podemos desempeñarnos muy bien en el sector comercial.

Finalmente, al final del 2012 se evidencio en el Ecuador ciertas campañas y promesas electorales, pues se aproximaban los ajetreos electorales para 2013, oficialmente se comenzó las campañas políticas en las fecha del 4 de enero de 2013. Aparecieron las promesas de varios candidatos quienes en su afán de captar la mayoría de votos hicieron y deshicieron promesas, en vista de ello; el consejo electoral se vio en la necesidad de controlar y exigir los respaldos de dichas promesas de campaña, pues como siempre; dichas promesas no tuvieron sustento económico y en realidad fueron acotaciones simplistas que no tienen ninguna base teórica ni práctica.

Siempre hay que tener más cuidado con lo que los candidatos prometen, y además; estar informados con lo que remite el consejo nacional, pues en el afán de lograr mayoría de votos se aprovechan de individuos que no conocen temas legales y económicos y de quienes no han tenido la oportunidad de educarse, así como también de las minorías culturales que poco conocen de los temas, pues no solo basta con escuchar estas promesa dichas al aire hay que hacer un análisis profundo, es decir; debemos realizar una crítica constructiva de todos los aspectos que abarcan estas promesas.

Luego de mencionar los 5 poderes del nuevo Estado ecuatoriano; es necesario mencionar las variables o los factores de riesgo del negocio que implican el análisis del entorno político en conjunto.

- Como primer punto, debemos reconocer que la nueva normativa impositiva de 2012 provoca unos niveles de precios más altos en lo bienes o servicios en los que se aplica. Sin embargo; al ser el mercado ecuatoriano un mercado competitivo estos impuestos no afectan de manera significativa la adquisición de nuestros productos, ya que las empresas estarían cargando las tasas impositivas no al precio del

producto, sino más bien al costo; reduciendo su margen de utilidad, y de esa manera evitar reducir su demanda por alteraciones del precio, lo cual; genera que las empresa busquen estrategias para generar ventajas competitivas para mantener la misma participación de mercado

He mencionado el tema de los impuestos ya que me es necesario identificar para la empresa de manera correcta las nuevas normativas impositivas que nos afectarían de manera directa.

Siendo, para 2013 la provisión de impuestos para la empresa los pagos del IVA, retenciones, anticipos y demás impuestos que el giro comercial lo demande. El pago de impuestos para 2013 será calculado con las mismas bases impositivas que rigen en 2012 sin variación alguna según informes del SRI.

- Las leyes laborales para el nuevo año traen consigo la implementación de nuevos procedimiento ágiles y oportunos de control; trayendo consigo formas de penalización más duras en cuanto al incumplimiento de la obligaciones patronales. Por tal motivo, la empresa debe estar alerta y al día en cuanto al tema de seguridad laboral y participación de utilidades, ya que la Asamblea Nacional expidió drásticas sanciones para quienes no cumplan con la Ley Orgánica para la defensa de los derechos laborales.

- La ley antimonopolio en la cual se prohíbe la repartición de segmentos de mercado y tácticas indebidas para generar ventajas competitivas no imposibilita nuestra oportunidad de desarrollar la actividad del negocio, sin embargo; debemos cuidar la manera de cómo obtenemos información del mercado y como generamos ventajas competitivas, porque la infracción de esta ley trae consigo unas multas y sanciones muy elevadas

que en caso de enfrentarlas implicaría para nuestro negocio en marcha la afectación de nuestros estados financieros trayendo consigo la ruina total de la empresa.

- En tema de precios para 2013 el ejecutivo normo los precios de algunos de los bienes de consumo en especial los bienes que conforman la canasta básica y canasta familiar (canasta vital o de pobreza), siendo; precisamente estos los de mayor consumo como: arroz, azúcar, granos (frejol, lenteja), aceites vegetales, frutas de cosecha local y productos básicos de la dieta ecuatoriana. Con los precios normados se hace difícil establecer estrategias de política de precios acordes a las expectativas de nuestro negocio corriendo el riesgo de estar generando ventas a pérdida o inventario sobrevalorado.

- En cuanto, a regulaciones del sector empresarial para la ciudad de Cuenca existe una reciente ordenanza para la determinación, control y recaudación del impuesto del 1.5 por mil sobre los activos totales, siendo un riesgo para el negocio el incumplimiento de estas regulaciones; haciéndose necesario la provisión en los estados financieros de estas sanciones por nuestro negocio en marcha.

- En cuanto al tema de fundamentación legal la empresa se pone a toda la disposición y cumplimiento de estas, en cuanto; a la sección octava.- trabajo y seguridad social de la constitución política de 2008 y sección novena.- personas usuarias y consumidores y leyes y reglamentos: ley de régimen tributario interno, iess, ley de defensa al consumidor, ley de comercio, ley de régimen municipal y registro mercantil.

Entorno Social

Como individuos es necesario reconocer que vivimos y nos desarrollamos en un entorno social, por lo tanto; es indispensable en nuestro siguiente análisis social identificar y diferenciar las variables desde un enfoque del consumo regionalista que pueden afectar la actividad de nuestra empresa.

Este análisis desde el punto de vista del consumidor nos hace reflexionar que debemos analizar aspectos muy cruciales para la toma de decisiones, aspectos como; tendencia, culturas de consumo y un aspecto muy importante que consideramos también es el de la responsabilidad social empresarial; que en estos últimos años ha sido muy considerada en la vida empresarial y corporativa.

Cuando hablamos de bienestar pensamos en la calidad de vida y esta calidad de vida está relacionada íntimamente con el consumo. El consumo es el motor de la empresa y del marketing, entonces, puedo decir; con seguridad que será un determinante muy importante para lograr nuestra meta: el de conseguir rentabilidad y riqueza.

En cifras el consumo siempre representa la mayor participación del PIB. En Ecuador, según estadísticas del Banco Central del Ecuador la oferta y utilización de bienes y servicios medidos a precios de 2007, año base, se estima que el consumo represento en promedio para el periodo de la dolarización 2000-2007 el 79.28% del PIB, del cual el 68.97% es proveniente de los hogares.

Para tener mayores posibilidades de éxito el objetivo de nuestra empresa está alineada a las necesidades de los consumidores, por lo tanto; es necesario analizar

que prevalece dentro de las decisiones de los clientes a la hora de comprar, por eso comenzamos analizando el aspecto de las tendencias

✓ **Tendencias**

Los consumidores intentamos comprar muchas de las veces unos productos tratando de satisfacer y deleitar nuestros deseos, y a la vez; compramos tratando de justificar nuestra compra, eso nos hace pensar que debemos trabajar al cliente desde dos puntos cruciales que son: el consumo racional e irracional del hombre. El consumo racional nos permite evaluar características del producto especialmente en temas de precios, calidad y cantidad, en cambio con el consumo irracional no tomamos en cuenta estos temas y cómo compramos los productos emocionalmente.

Entonces, en base a estos dos puntos vamos a caracterizar las decisiones de consumo, es decir; justificaremos las diferentes razones de inclinaciones por el cual los consumidores compran cierto tipo de productos.

El consumidor es seducido de muchas maneras ya sea por sus necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de posesividad y amor, estima personal, entre otras. Las actuales inclinaciones a la hora de consumir nace del sentimiento de pertenencia; el vivir en un mundo globalizado nos exige cambiar nuestra manera de percibir la realidad, ósea; el consumidor tiende a cambiar sus hábitos por nuevas y mejores propuesta que le aseguren un bienestar acorde las exigencias de los cambios que percibe como buenos y mejores que le permitan mejorar sus satisfacciones sociales. A continuación mencionamos algunas importantes tendencias del consumidor.

- El consumidor busca productos que ofrezcan versatilidad, calidad y buen uso, pero a la vez; exige un buen precio por ellos; pagar menos y ganar más es lo que busca de un producto. Podemos decir; que este criterio siempre lo ha habido, pero ahora el consumidor no es conformista, sino más bien exige ser deleitado y bien atendido, es por eso; que ahora están buscando nuevas maneras de vivir mejor y dar rienda suelta a sus impulsos irracionales. En esta tendencia, podemos ver la competencia directa que ofrecen los productos chinos, pues el mercado ecuatoriano está siendo influenciado por estos productos de procedencia china.
- La economía verde se ha convertido en un tema muy discutido a la hora de comprar; los consumidores han sido concientizados y comprometidos, pues ahora buscan productos sustentables con cualidades de reciclar, reutilizar y reducir.
- La vida light está ocupando cada vez la mente de los consumidores. Todos como individuos buscamos un estilo de vida mejor; estamos cambiando nuestra manera de vivir. Ahora buscamos productos saludables que nos aseguren vitalidad en todos los aspectos del diario vivir.
- También, consumimos productos que estén ligados al tema humano, compramos productos que nos identifiquen como tal y representen nuestras formas de vivir y actuar.
- La nueva tendencia es la de consumir haciendo uso de la web e interactuando mediante las diferentes y muy conocidas redes sociales; pues el número de internautas que busca información de sus marcas de consumo se incrementa cada vez más

✓ **Cultura de consumo**

El siguiente tema que abordamos es la cultura de consumo, en este aspecto nos enfocaremos a las diferencias que surgen debido a la situación geográfica de los individuos.

La cultura de consumo difiere según la situación geográfica, pues de ello; traemos los tintes que nos caracteriza como pueblos, y por lo tanto; si hablamos de cultura de consumo vamos a tener diferentes preferencias por los productos. Entonces, vamos a exponer estas características específicas separándolas por regiones, ya que si es verdad que nuestro mercado será la ciudad de Cuenca, la cual pertenece a la región sierra, no excluimos a los demás individuos de otras regiones que también están formando parte de nuestro mercado de consumo cuencano.

Comencemos por el consumidor de la costa, el cual; se caracteriza por ser un consumidor extrovertido que da paso y rienda suelta a sus instintos de supervivencia, es decir; el consumo en la costa es mucho más espontáneo y emocional con lo que se refiere a lo propio, y a la vez; las decisiones de compra la realiza el jefe de familia y tienden a consumir productos con los que se sienten identificados por ser gustos arraigados desde su infancia, por tal motivo; el consumidor de la costa es un consumidor regionalista.

El consumidor de la sierra se caracteriza por ser un consumidor sigiloso y dócil a la hora de tomar la decisión de comprar, pues las decisiones de compra la toma el ama de casa. Sus decisiones son totalitarias con respecto a lo percibe del producto, y además es emocionalmente tradicional y tiende a sentirse identificado y muy atraído por el buen vivir a través de su propia cultura

El consumidor de la amazonia es un consumidor realista solo consume lo que percibe como bueno. Este consumidor busca utilidad de sus productos, prefieren producto de buena marca, pero que le aseguren satisfacción sino no es así este busca otro que le proporción el mismo nivel de satisfacción. Este consumidor se caracteriza por ser muy práctico pues tiende a sustituir sus productos por otros si estos no les convienen y no cumplen con los requerimientos para ser consumidos.

Por lo tanto, como empresa debemos precautelar que estas diferencias no nos arruinen nuestro enfoque en el cliente más bien debemos integrar los diferentes tipos de consumo para asegurar nuestra venta, no es difícil ya que si englobamos estas características particulares en un solo consumidor como tal y desarrollamos estrategias para el producto sin olvidar las particularidades regionales nuestro producto será el adecuado para todos aquellos individuos.

✓ **Responsabilidad Social Empresarial**

Este tema toca el compromiso que las empresas tienen con la sociedad; el compromiso de ser una parte activa del desarrollo colectivo y humano de quienes están inmersos en una problemática. Hoy en día empresas ecuatorianas usan mucho este término ya que es de interés necesario para cumplir los objetivos de la empresa.

El sector empresarial está tomando conciencia que forma parte de la solución a muchas preocupaciones de interés colectivo y que es responsabilidad de ellos como tal dar los pasos necesarios a la participación filantrópica.

Es así, que la filantropía comienza a tomar altitud en la actividad de la empresa, pues ahora hay muchas empresas que hacen uso de este término y la practican como una

de las prioridades empresariales. El amor y el deseo de ayuda se ven en las empresas y ya no son ajenos a las necesidades del género humano.

Es más para algunas empresas la responsabilidad social empresarial forma parte activa de los objetivos empresariales y desde este punto de vista se dirigen los esfuerzos de la administración de la alta gerencia.

Se hace frecuente ver como las empresas interactúan con la comunidad; dando solución a las demandas que los individuos exigen de ella, y es así; como vemos que cada día aparecen nuevas alternativas para que las empresa trabajen eficientemente sin hacer daños colaterales por su actividad y a la vez sean partícipes de muchas necesidades colectivas.

Necesidades colectivas como la protección al medio ambiente, seguridad industrial, calidad, pobreza, delincuencia, en fin son muchos los problemas con los cuales las empresas están identificadas y comprometidas.

En fin, la responsabilidad social empresarial es un compromiso de la empresa con la sociedad, el cual es un tema que beneficia a la comunidad y también a las empresas que la practican. Para nuestra empresa este tema será fundamental, ya que queremos en algo dar solución a los innumerables problemas que agobian a nuestra comunidad, ya que sentimos a estos problemas como propios que afectan a la integridad de la empresa, además; que nos nace un sentimiento de fraternidad que une empresa-comunidad.

Para nuestra empresa la responsabilidad social empresarial formara parte de nuestros objetivos, con lo cual; aseguramos dirigir nuestros esfuerzos hacia la integración empresa-comunidad.

La principal actividad de Responsabilidad Social Empresarial, a la que nos comprometemos, será la de ofrecer una producción más limpia; fijándonos propósitos de: optimizar el proceso comercializador, utilizar eficientemente los recursos, eliminar despilfarros, minimizar descargas, valorizar los residuos y actuar económicamente, ambiental y legalmente. Además, colaboraremos en actividades comunitarias especialmente en aquellas en donde la sociedad tenga mayores problemas y exija la oportuna y adecuada atención al caso.

Entorno Tecnología

En materia de tecnología la futura empresa no se preocupa ya que los avances que nos permitan crear procesos más ágiles son innumerables, y es por eso; como empresa que vamos a elegir la revolución digital que nos permita un mayor grado de optimización.

Como empresa hemos pensado en adquirir un equipo de programas y a la vez un programador que nos permitirán una gran velocidad y conectividad de las redes que se generan dentro de la empresa, y así elevar nuestro nivel operativo.

Ofreceremos un alto nivel en la calidad del producto potencializando nuestra atención al cliente; ofreceremos facilidad de pago, autoservicio, control, confort, información y garantías mediante el aprovechamiento de la tecnología.

Crearemos un centro de acopio virtual, en donde los clientes con facilidad podrán acceder a la información del producto y de la empresa; optimizaremos las relaciones con el cliente asegurando beneficios y mayor comodidad a la hora de procesar la información, y así; evitaremos cualquier vulnerabilidad.

En fin, la tecnología garantiza que los sistemas de información sean más ágiles y óptimos. Por lo tanto, a la empresa solo le queda aprovechar esta ventaja que surge de los avances y aplicarlos a la actividades para crear ventajas, es por ello; que empresarialmente nos preocuparemos en desarrollar estrategias en el uso de la tecnología para crear beneficios y comodidades para el cliente.

La tecnología nos permitirá un mayor grado de aceptabilidad con los clientes, y a la vez; será de gran ayuda para conseguir procesos ágiles y seguros y una práctica más cómoda de la actividad comercial en donde pensamos competir.

Por último, con las nuevas implicaciones sociales que el internet conlleva nos vemos en la necesidad de utilizar este aspecto tecnológico a favor de la empresa para facilitar la comercialización, en donde comunicaremos las bondades de nuestro producto captando así más clientes.

Entorno micro y macro ambiental

En cuanto al tema del entorno micro y macro ambiental no existe cantidad de factores de riesgo que implicarían afectación en los estados financieros de la empresa. Sin embargo; he visto necesario analizar los factores del cambio climático en el Ecuador, invierno, agotamiento de los recursos naturales que están relacionados

con el producto y giro de la empresa y costo de la energía. A continuación, expongo algunos factores micro y macro ambientales de riesgo para la empresa:

- El Ecuador es un país de diversos climas, esto es debido a que posee varios pisos geográficos, en consecuencia hay mucha diversidad en sus regiones. Sin embargo, la contaminación ambiental está presente en todas sus regiones y generalizada en todo el mundo; lo cual a causa del efecto invernadero, el clima tiende a variar drásticamente y sin aviso alguno.

Este cambio climático afecta la producción y la comercialización de productos de nuestro orden de mercado; afectando los hábitos de compra del consumidor, porque; estos tienden a consumir productos en los cuales el clima no cargue mayores costos de adquisición. Este problema nos puede ocasionar inventario obsoleto generando productos dañados o de lenta rotación.

- El invierno es otro factor de riesgo para el negocio ya que nuestro país por encontrarse ubicado en el suroccidente del planeta y atravesado por la línea equinoccial tiene variedad de climas y corrientes climáticas que llegan a la costa ecuatoriana. Esto provoca fuertes inviernos, heladas o escases de lluvias en todo el país, especialmente en la región sierra y costa; afectando la plena llegada de productos al Ecuador y la producción de bienes dentro del país; generando pérdidas en inventario y cultivos, lo cual significa agregar un margen adicional al precio para reducir los costos y pérdidas por estos temas.
- El agotamiento de los recursos naturales puede significar un cese de la actividad comercial en cuanto a productos que se deriven directamente de fuentes muy explotadas. En nuestro mercado es común encontrar estos productos, lo cual significaría para la empresa un costo en desarrollo e

investigación de nuevos productos que sustituyan los de bajo nivel disponible por el agotamiento natural.

- Desde hace mucho tiempo se menciona la ejecución de proyectos energéticos con la razón de buscar fuentes alternativas como la hidroeléctrica y eólica. En Ecuador actualmente existen 5 centrales hidroeléctricas: Paute, San Francisco, Pucara, Agoyan y Marcel Laniado; estas 5 centrales proveen de energía a casi todo el país.

Con la intención de reducir la contaminación energética y reducir el consumo innecesario el gobierno ha incrementado el alza de tasas y costos para quienes superen los niveles racionales de consumo de energía por tal motivo debemos hacer una provisión del gasto y consumo de energía necesaria para el giro del negocio procurando no afectar cifras en los estados de la empresa en cuanto al manejo y utilización de energía para la conservación de productos y desempeño de actividades administrativas.

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

Analizar el entorno económico es de gran importancia, porque de ello; dependerán como empresa tomar nuestras decisiones financieras y la acertada toma de decisiones. Entender el escenario económico en el cual se desenvolverá la empresa me permitirá adaptar nuestras variables financieras en torno a una evolución económica.

Las variables económicas que analizare a continuación son esenciales en nuestro proceso administrativo, porque dichas variables influenciarán de manera directa al

logro de nuestros objetivos. Un análisis preventivo nos permitirá como empresa asignar los recursos necesarios que consideramos apropiados para ponernos en las vías de desarrollo adecuado.

Como vemos, hoy la evolución económica ha traído consigo unos evidentes y claros cambios vertiginosos en la vida de los individuos ecuatorianos, pues comprender las implicaciones que provocaron estos cambios y el respectivo ajuste es la fuente de varias discusiones.

El análisis del entorno económico nos dará una visión integrada y panorámica de la interrelación que guardan ciertos agregados económicos, simplificando nuestra tarea de central la atención en las combinaciones de nuestras expectativas y así permitirnos averiguar aspectos concretos, aceptables y justificables con la realidad.

Si bien es cierto; que la economía avanza día a día resumir cierto comportamiento causa-efecto nos puede explicar y ampliar de manera sencilla los hechos y acontecimiento que se están produciendo en el Ecuador.

1.2.1. Análisis de la producción del país frente al desarrollo de la industria

El principal objetivo de este análisis producción del país frente al desarrollo de la industria es proporcionar una breve, pero bien acertada reflexión sobre el desempeño de la economía y sus repercusiones en el ámbito económico donde desarrollaremos nuestra actividad económica.

La producción del Ecuador está estrechamente ligada al comportamiento cíclico de sus componentes. Entender las implicaciones de la producción del país nos dará una visión de la situación de los individuos, ya que de ello; depende la cantidad de ingresos que estén dispuestos a destinar al consumo.

Es análogo comenzar revisando la producción o el ingreso, pues; es claro que para medir la producción de un país la podemos cuantificar desde la perspectiva de la producción o desde la perspectiva de la renta. Entonces, por cualquiera de las dos maneras que cuantifiquemos la producción está siempre va a ser igual. Por lo tanto si hablamos del nivel de producción también estaríamos hablando del nivel de ingresos, y a la vez; cuanto de estos ingresos los individuos lo destinarían al consumo.

El sector económico donde tendremos actividad es el sector de distribución de productos de consumo masivo, por lo tanto; lo que nos interesa conocer son cifras de la producción o PIB del país, el nivel de producto o PIB que se destina al consumo y el valor agregado de nuestro sector industrial.

El consumo privado según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador a precios de 2007 representó para el periodo 2000-2007 el 68.97% de la producción. Esta cifra nos indica que por cada dólar de producción o ingresos los individuos ecuatorianos en promedio para el periodo 2000-2007 destinaron al consumo aproximadamente 0.69 centavos de dólar. A continuación presentamos un cuadro de las cifras de la producción total y las cinco principales industrias en el periodo 2000-2012 a precios de 2007.

CUADRO # 1.1						
VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIAS/PIB.						
MILES DE DOLARES DE 2007.						
Años	Total PIB	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Petróleo y minas	Comercio	Construcción	Agricultura
2000	37.726.410	4.581.123	3.832.833	4.233.619	2.253.623	3.196.697
2001	39.241.363	4.818.224	3.936.673	4.434.063	2.778.936	3.356.932
2002	40.848.994	4.937.822	3.815.780	4.526.715	3.361.411	3.428.871
2003	41.961.262	5.099.715	4.226.829	4.666.600	3.328.791	3.616.189
2004	45.406.710	5.231.494	5.990.342	4.854.680	3.501.923	3.720.875
2005	47.809.319	5.565.354	6.119.966	5.148.451	3.802.202	3.874.262
2006	49.914.615	5.835.396	6.457.186	5.345.827	3.976.996	4.004.098
2007	51.007.777	6.077.119	5.970.124	5.356.038	4.016.663	4.174.664
2008	54.250.408	6.634.572	5.970.924	5.932.593	4.371.989	4.208.926
2009	54.557.732	6.533.552	5.950.288	5.700.437	4.494.958	4.331.942
2010	56.112.385	6.711.665	5.958.320	6.162.175	4.710.090	4.378.067
2011	60.279.286	7.029.236	6.173.032	6.531.904	5.725.525	4.578.532
2012	63.293.398	7.354.877	6.264.463	6.726.610	6.527.434	4.581.167
	Promedio	11,91%	10,99%	10,86%	8,09%	8,07%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).
Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Este cuadro nos da una primera aproximación para entender nuestro mercado de forma general, nuestro mercado se encuentra representado por el sector industrial de comercio el cual como promedio en el periodo 2000-2012 representa un total de 10.86% como porcentaje del PIB. Este sector industrial es el tercer sector industrial que aporta al valor agregado del PIB. Es indispensable primordial y necesario llegar a conocer y entender nuestro mercado de forma adecuada, porque los primeros errores que se comenten al emprender una empresa es el no entender el mercado donde se realiza la actividad comercial.

El mercado de productos de consumo masivo se encuentra explicado por el nivel de consumo privado y el sector industrial de comercio. El nivel de consumo es el componente del PIB de mayor evolución y sus cifras siempre van a ser representativas. El sector comercial que representa la mayor cantidad de nuestros

productos ha crecido junto con el valor agregado total llegando a ser una de las tres primeras industriales de nuestro Ecuador.

De forma general nuestro mercado crece a un ritmo de la producción. La producción en los últimos años se ha encontrado mejor dinamizada; lo que nos indica que tanto el consumo como nuestro sector industrial mostraran mejores cifras.

Por otro lado, es oportuno considerar que el consumo depende de la renta disponible la cual en los años 2011 y 2012 se ha visto afectada por la cantidad de impuestos y a la vez, la conducta de consumo está inclinándose hacia productos importados. Debemos tener en cuenta estos dos aspectos y adaptar nuestro mercado a estas condiciones de la economía. Por eso debemos llegar a consolidar un crecimiento el cual nos permita llegar a facturar a una media superior al mercado.

1.2.2. Análisis financiero del país frente al desarrollo de la industria

Ya hemos visto que el sector de la economía donde desarrollaremos nuestra actividad comercial es siempre dinámico. Sin embargo; también apreciamos que cuando aumenta la producción (o ingresos) las importaciones también lo hacen a un ritmo más creciente que las exportaciones haciéndonos consumidores de productos extranjeros, por lo tanto el mercado ecuatoriano y en especial el de consumo está siendo cada vez más abastecido por bienes extranjeros.

Ahora, pasando a nuestro actual tema financiero con todos los precedentes que acabamos de acotar, podemos hacer una breve reflexión de la situación financiera. A continuación presento un cuadro del sistema financiero con cifras sobre las captaciones totales y cartera total

CUADRO # 1.2

SISTEMA FINANCIERO					
MILES DE DOLARES.					
Años	Total PIB	Captaciones totales	Captaciones totales sobre el PIB	Cartera total	Cartera total sobre el PIB
2000	37.726.410	8.118.723	21,52%	8.495.988	22,52%
2008	54.250.408	13.009.248	23,98%	12.737.996	23,48%
2011	60.279.286	22.013.995	36,52%	19.711.327	32,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

La situación financiera del sistema bancario muestra cifras a un ritmo creciente desde los años 2004. De ahí que concluimos que la banca ecuatoriana muestra cifras de solidez, solvencia y además una gran liquidez.

Sin embargo, la situación futura financiera podría verse afectada debido a las regulaciones del gobierno nacional. La actual reducción de los privilegios bancarios de 2013, con los que gozaban los bancos para combatir la crisis mundial de 2010, fue eliminada para financiar el aumento del bono de desarrollo humano; lo cual puede reducir la rentabilidad y debilitar el crecimiento patrimonial de una u otra entidad, además; con la realidad de que los bancos tienen que enfrentar varios costos como costos de fondeo, riesgo y costo operativo los bancos se ven obligados a reducir sus márgenes o incrementar costos por los servicios prestados para defenderse del ambiente hostil.

Mayores precios por los servicios bancarios significarían un mayor costo en los créditos de consumo, vivienda y créditos para la microempresa. Para nuestra empresa

significaría tener que ajustar los márgenes de rentabilidad a los precios vigentes. Financiar capital de trabajo para nuestra empresa va a requerir un financiamiento dinámico con la situación moderna de la banca y que nos permita reducir los riesgos por insolvencia y falta de liquidez.

1.2.3. Análisis de variables reales y nominales

A continuación realizo un análisis del comportamiento de algunas variables tanto reales como nominales y los significados de estos comportamientos para nuestra empresa. Las variables analizadas son de gran importancia para nuestra empresa, por ello; que cada una de ellas las hemos escogido en función de nuestra empresa.

✓ Tipo de impuestos

En Ecuador desde enero 2012 rigen nuevos impuestos y los llamados impuestos verdes, la carga tributaria se incrementó para los consumidores y las empresas fueron las más afectadas al aumentar sus costos y mantener sus precios para que la demanda no se vea afectada y llegar a ser más competitivas. Aun así, el incremento de la carga tributaria significó que los productos subieran de precios lo que provocó que los consumidores comenzaran a restringir sutilmente sus compras en productos no indispensables. Los nuevos impuestos que rigen desde el 2012 son:

- Impuesto a la salida de divisas; el cual se incrementó del 2% al 5% y se grava a todas las compras que los consumidores o individuos realicen en el exterior, especialmente a las transacciones que se realicen con tarjeta de crédito. Se exceptúa a las transacciones de compra de materia primas y bienes de capital. Este impuesto va dirigido especialmente a todas las transacciones de importación en donde se presume que cuyos valores no ingresaron al país. El

incremento de esta carga tributaria afectara la compra de bienes exportados, y a la vez; el precio de algunos productos que forman parte de nuestro portafolio.

- Impuesto a motos y autos; con lo cual todos los poseedores de estos instrumentos de transporte deben pagar en su matrícula un impuesto calculado por cilindraje y antigüedad. El impuesto pretende sacar de circulación aquellas motos y autos que por caducidad de su vida útil están causando daño al medio ambiente, además; que pretende hacer pagar más a quien más tiene; porque este impuesto aplica a todas la unidades mayores de 1500 centímetros cúbicos y se exonera a autos híbridos y eléctricos de hasta 35.000 dólares de pagar IVA e ICE. La empresa deberá cuidar la adquisición de este tipo de vehículos demasiados caros para realizar la actividad comercial.

- Impuesto a cigarrillos y bebidas; por lo cual se paga 0.08 centavos de dólar por cada cigarrillo y 6.20 dólares por cada gramo de alcohol puro. La tarifa se ajusta cada año en función del índice de precios al consumidor. Este impuesto pretende reducir el consumo de alcohol en el país. La empresa deberá manejar cuidadosamente el portafolio de este tipo de productos; adquiriendo aquellos que representen mayor demanda y menor riesgo por perdidas en manejos de inventario.

- Impuesto de 0.02 centavos de dólar por cada botella plástica que no sea retornable; este impuesto está dirigido a botellas alcohólicas y no alcohólicas, gaseosas, jugos y agua natural. Están exentas de pago las botellas utilizadas en los sectores farmacéutico y lácteo. Como vemos, las empresas enfrentaran un incremento de precio en productos que estén vinculados con este tipo de impuestos, para ello; es indispensable prever políticas de precios en este tipo de productos para no afectar la demanda.

- Impuesto 2% sobre el total de las ventas procedentes de la producción y cultivo de banano. También se aplica un impuesto del 2% a los exportadores de frutas. Están exentas de pago quienes realicen solo labores productivas de cultivo. Este tipo de impuesto también afecta al giro comercial de la empresa ya que los productos que este impuesto involucra también forman parte de nuestro portafolio, por eso; la empresa deberá tener cuidado en la adquisición de productos que represente mayor riesgo de pérdidas en inventario y demanda.

✓ **Inflación**

CUADRO # 1.3

INFLACIÓN ANUAL	
Años	Inflación %
2006	3,30%
2007	2,28%
2008	8,40%
2009	5,20%
2010	3,56%
2011	5,41%
2012	5,14%
2013	3,82%(p)

p= provisional

Fuente: Banco central del Ecuador (BCE).

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

La inflación es el alza generalizada del nivel de precios y para Ecuador la inflación anual subió de 3.56% a 5.41% en los años 2010 y 2012 respectivamente; lo cual refleja un evidente y preocupante cambio de tendencia. En Ecuador se manifiesta

para 2012 un nivel de inflación promedio de 5.41 lo cual puedo reflexionar que fue debido a un aumento de liquidez a causa del aumento de los créditos de consumo, vivienda y microcréditos, y además, a todo esto se suma la inyección de recursos por parte del estado en la económica.

Los precios crecieron más rápidamente en 2012 debido a varias fuerzas de mercado que contribuyeron a generar presiones alcistas en los precios. En 2012 existió un evidente efecto en los precios debido al aumento de impuestos a ciertos productos y servicios. También al inicio de 2013 los precios se reajustaron para reflejar el aumento de los costos como consecuencia del incremento de los salarios.

Como observamos la inflación para 2013 se estima en 3.82% menor a la de 2012, mientras tanto; esperemos que esta cifra se haga realidad a finales del año con la nueva proforma presupuestaria 2013 que tiene un nuevo nivel de financiamiento del déficit presupuestario. La realidad cotidiana nos dirá los aciertos de la política fiscal ya que para este año 2013 la situación se aprecia crucial debido a que el nuevo salario básico que subió 10.6% (de 291 dólares a 318 dólares) no contenta en mucho a los trabajadores pues no se aproxima al valor de la canasta básica que bordea los 600 dólares.

✓ **Salarios real y nominal**

CUADRO # 1.4

SALARIO REAL Y NOMINAL (Dólares)		
Años	Salario nominal	Salario real (2007)
2000	81,74	
2001	85,7	111,5
2002	104,88	112,5
2003	121,91	119,3
2004	135,63	122,2
2005	150	125,9
2006	160	130
2007	170	135,1
2008	200	146,7
2009	218	152
2010	240	161,5
2011	264	170,2
2012	292	170,4
2013	318	176,27

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

El salario nominal como vemos en el cuadro respectivo tiene una tendencia creciente por las nuevas alzas salariales desde 2000 y en especial desde 2007. Sin embargo, estas alzas se las hacen de acuerdo a las tablas sectoriales. Actualmente en 2013 hay 22 sectores que se consideran para el cálculo de los salarios, pero estas alzas no cubren el valor de la canasta básica que bordea el valor de los 600 dólares.

El salario real que mide la capacidad de los individuos de adquirir bienes o servicios con los precios vigentes no crece manteniendo a los trabajadores inconformes. Como podemos ver en el cuadro el salario real ha tenido un continuo, pero discreto aumento desde 2007. Sin embargo, desde 2012 vemos que el salario real presenta un deterioro debido a la tasa inflacionaria que rige en el país.

En 2012 y 2013 el salario real no crece a las tasa con las cuales lo venía haciendo, como es de esperar los malestares se expresan en el diario vivir de los trabajadores. Aunque hay una nueva alza salarial esto no cubre los gastos de todo un mes de arriendo, comida, pasaje y estudio

✓ **Tipo de cambio**

Conocemos que el tipo de cambio real nos permite visualizar las posibles repercusiones que se dan en la balanza comercial. En el periodo de 1999-2000 el Ecuador mantuvo un superávit en la balanza comercial gracias a las depreciaciones que experimento la moneda, pero luego de la adopción del dólar como moneda nacional de comercialización el tipo de cambio nominal se mantuvo fijo al precio de 1 dólar = 25.000 sucres estabilizándose y ya no dependiendo de las depreciaciones o apreciaciones que se realizaron.

Desde entonces; el tipo de cambio real tiene una tendencia a la revaluación pues como podemos observar el saldo en la balanza comercial es negativo, es decir, que las importaciones han superado a las exportaciones. También podemos ver esta tendencia del tipo de cambio real si observamos el nivel inflacionario del país, pues el nivel de precio a la alza han ocasionado que el tipo de cambio real se revalúe.

✓ **Tasa de interés**

El costo del dinero de los índices de tasa activa en los últimos días de diciembre de 2012 para las créditos otorgados por los banco fue de 7.5% superior al 3.25% de mayo de 2009 y al 5% de agosto de 2008 lo que refleja que el gobierno se ha preocupado por eliminar el exceso de liquidez provocado por el aumento de los créditos de vivienda, consumo y microempresa. Todo este exceso de liquidez lo vemos reflejado en el efecto alcista de los precios. En cuanto a las tasas pasivas por instrumento y plazo no son convincentes a la situación actual de mercado siendo muy bajas a mí criterio en el mes de febrero de 2013, siendo la tasa por instrumento en promedio del 1.85%.

✓ **Riesgo país**

El riesgo país mide el riesgo de invertir y de conceder créditos al Ecuador; lo que significa que adicionalmente a la tasa de interés que se le concede al Ecuador por créditos se le debe sumar los puntos de riesgo país, por ejemplo si Ecuador tiene un riesgo país de 750 puntos y pide un préstamo a un país extranjero con una tasa del 7%; el total de la tasa de crédito sería 14.5%.

El EBMI+ de Ecuador que mide el riesgo país tiene una tendencia decreciente en los últimos días de noviembre y diciembre de 2012, repitiendo esta tendencia en el mes de enero de 2013. Las cifras muestran que al finalizar noviembre de 2012 el riesgo país disminuyó y se ubicó en 815 puntos y para diciembre se ubicó en 825 puntos.

Para 2013 a partir de los primeros días el riesgo país comenzó a disminuir de 826 puntos a 703 puntos al 31 de enero de 2013. Como vemos el riesgo país fluctúa diariamente y esto se debe a la situación de los mercados internacionales.

1.2.4. Conclusiones económicas importantes para la industria

La económica ecuatoriana en los últimos años se ha visto muy dinamizada por los diversos cambios de política fiscal, es así; como vemos que los niveles de endeudamiento para el gobierno en los últimos 5 años han alcanzado un nivel promedio de endeudamiento del 23% en porcentajes del PIB en el periodo 2007-2012 según datos del Banco Central del Ecuador. Sin embargo hay una ley que dice que los gobiernos pueden endeudarse hasta el 40% del Producto Interno Bruto.

Para financiar este nivel de endeudamiento y sostener este modelo de política fiscal (gastos mayores a los ingresos) el gobierno se ha visto en la necesidad de financiar este déficit con los ingresos de los impuestos. Para 2013 la programación fiscal se estableció con un nivel de ingresos de 18.748 millones de dólares y un nivel de gastos de 21.418 millones de dólares y un total de financiamiento de 4.971, lo que nos quiere decir; que para el 2013 se proyectó un nivel de ingresos y financiamiento de 23.716 millones de dólares; estableciéndose un total de ingresos tributarios de 12.418 dólares, siendo este el segundo mayor ingreso del país.

La situación fiscal del país tiende a incrementar su brecha entre los ingresos y gastos, haciéndose cada vez más necesario un continuo financiamiento por el sector empresarial. Estos movimientos fiscales nos inclinan a pensar en una economía solidaria en donde los sectores más pudientes responden con su aporte fiscal a las necesidades de grupos minoritarios. La empresa deberá prestar especial atención a los movimientos fiscales en especial a las normativas de tasas de interés e impuestos

ya que son estos los que mayor riesgo representan para la empresa en cuanto a sus políticas comercializadoras de productos y financiamiento.

Como vemos la situación económica del país nos presenta un sector comercial en crecimiento, un nivel de consumo representativo y un sistema financiero solvente, líquido y sólido, sin embargo; la imposición de impuestos en los últimos años nos obliga como empresa a establecer un factor de riesgo para la empresa ya que como vemos los niveles de inflación, salario real y de interés presentan tasas con tendencia creciente lo que significa que la empresa debe ser flexible y capaz de responder a las condiciones de mercado.

Las variables nominales y reales analizadas son muy cambiantes ya sea debido a variables exógenas o endógenas del mercado, es por eso; que la empresa debe estar al día con los cambios en las decisiones políticas con carácter económico empresarial.

El principal riesgo económico para nuestra empresa sería no reconocer aquellos impuestos, tasas de interés o etapas del ciclo económico que estarían afectando a nuestros estados financieros. Se hace necesaria una oportuna intervención ante estos ajustes del mercado, siendo; necesario realizar las respectivas provisiones de gastos por implicaciones directas a nuestros estados financieros.

1.3. CONSTITUCION LEGAL

La empresa se establecerá como una sociedad o compañía limitada en donde participaran máximo 5 socios los cuales mediante contrato estipularan poner un aporte económico de 28400 dólares; con el fin de dividir entre si los beneficios que de ello provenga.

La constitución de la empresa será dirigida al Señor notario respectivo, el cual; se servirá insertar está en el protocolo de escritura a su cargo. Como siguientes pasos la empresa deberá:

Obtener la matrícula de comercio, con petición a un Juez de lo civil, preparada por un abogado.

Afiliarse a una de las cámaras de comercio de la rama (no es obligatorio)

Obtener la Patente Municipal.

Permiso de Funcionamiento de la Intendencia.

Registro en el IESS.

Registro Sanitario de Marcas y Patentes.

Registro de la Propiedad.

Inscribir la minuta de constitución en el Registro Mercantil.

Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

1.4. ANALISIS DE LAS 3C'S DEL MARKETING DE LA EMPRESA

El mercado donde realizaremos nuestra actividad se caracteriza especialmente por ser un mercado de repentinos cambios y nuevos productos, desde un consumo racional hasta la muy compleja racional forma de realizar la elección de productos a la hora de comprar.

Aunque el mercado de consumo se ha incrementado en los últimos años, el consumo especialmente de los hogares se ha saturado y es por eso que se ha reducido notablemente los márgenes de rentabilidad del sector de las empresas.

También un aspecto muy importante es el tema de la competencia fuerte, lo cual; nos obliga a competir intensamente y utilizar tecnología muy avanzada para generar satisfacción a los clientes.

Análisis corporación (C1)

En un análisis de la corporación debemos alinear, integrar, coordinar y balancear nuestras herramientas que nos permitan alcanzar nuestra misión y visión, y a la vez; nuestros objetivos propuestos. Es importante tener claro cuál es el trabajo que debemos realizar y si es realmente necesario para la empresa. A continuación expongo la misión y visión de la empresa y las herramientas que vamos a utilizar como empresa y que son indispensables para nuestro buen desempeño.

✓ Misión

Consolidar el liderazgo de nuestra empresa, siendo la mejor alternativa para la compra y venta, así como también para la comercialización y distribución de una amplia gama muy diversificada de productos de muy alta calidad a bajos precios para satisfacer principalmente a nuestros clientes, teniendo como estándares y pilares fundamentales, el compromiso, el esfuerzo y calidad con el mercado de Cuenca.

✓ **Visión**

Convertirnos en una empresa sólida, logrando así posicionarnos en el mercado con la oferta de nuestros productos y ampliar nuestro rango de operación a nivel regional generando la capacidad necesaria para cumplirlo.

✓ **Valores corporativos**

Ética.

Responsabilidad.

Disciplina.

Pasión.

Trabajo.

Perseverancia.

Honestidad.

Humanismo y fraternidad.

✓ **Previsión**

La previsión nos permitirá analizar anticipadamente lo que podría suceder en la empresa, es por ello; que se nos hace necesario como primer punto establecernos unos objetivos como empresa y en base en ellos desarrollar nuestra actividad.

Objetivos Estratégicos.- Se establece para la empresa unos objetivos claros y estratégicos del marketing; los cuales a lo largo nos darán un norte empresarial.

Objetivos Estratégicos:

- Lograr la mayor participación de mercado (Market Share).
- Incrementar las ventas.
- Generar rentabilidad.
- Alcanzar un crecimiento sostenible.
- Crear valor.
- Desarrollar nuevos productos
- Construir la Marca “Distribuidora JP”
- Posicionamiento.
- Generar reputación corporativa.

Con nuestros objetivos planteados desarrollaremos una investigación de mercado lo cual nos permitirá penetrar en el mercado; siendo necesario establecer estrategias en las 4PS del marketing e identificarlas con estados de naturaleza o escenarios que nos permitan elegir entre las diversas alternativas posibles.

✓ Planificación

Para este proceso de planificación filtraremos las mejores alternativas reales, para ello decidiremos cual es el mejor filtro para planificar. La planificación estratégica nos generara conocimiento sobre las políticas, planes y procedimientos que serán necesarios para conseguir nuestros objetivos, pues estamos conscientes que sin planificación imponemos un límite o barrera al crecimiento.

Con nuestra investigación de mercado podemos descifrar cuales son los mecanismos que pudiéramos aplicar a una planificación estratégica, pues no debemos olvidar que

nuestra planificación deberá enfocarse a una planeación eficiente; para ello visualizaremos que contenga los siguientes principios:

- Factibilidad.
- Objetividad y cuantificación.
- Flexibilidad.
- Unidad.
- Cambio de estrategia.

Nuestra planeación deberá integrar los siguientes conceptos:

- Un buen plan que nos permita un curso de acción determinado a una situación específica.
- Un maniobra para ganar la partida al competidor.
- Un comportamiento determinado.
- Una ubicación estratégica que nos permita llegar a un segmento para atacarlo.
- Una perspectiva, es decir, un conjunto de mecanismos que permitan llegar a percibir el entorno desde una posición determinada.

Todos estos aspectos integrados los formularemos con los respectivos planes a corto, medio y largo plazo los cuales deben relacionarse con el periodo más corto.

✓ **Organización**

Centraremos la atención en 4 áreas funcionales como lo son: contabilidad y finanzas, comercialización, marketing y gestión del talento humano.

Al establecer estas 4 áreas estamos organizando la estructura de la empresa. Las estructuras han evolucionado con el tiempo, es por eso; que decidiremos una estructura circular que nos permita un mayor trabajo en equipo, conectividad, comunicación efectiva y sobre todo se enfoque en el cliente.

✓ **Integración**

Lo que haremos en el aspecto de integración será captar, reunir, ensanchar nuestros recursos estratégicos. Para nosotros existirán 3 recursos claves como empresa los cuales serán: talento organizacional corporativo, recursos materiales y los no materiales. Todos estos tres recursos forman para la empresa el factor más importante a la hora de dirigir los esfuerzos para conseguir los objetivos planteados.

✓ **Dirección y liderazgo**

La dirección y liderazgo se enfocara a alcanzar los máximos resultados posibles. Para ello, nuestros objetivos serán la guía al trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

La dirección es un tema muy competitivo; ya que siempre requiere un personal con experiencia y coeficiente intelectual apto para el oficio de líder, es por eso; que nos preocuparemos en desarrollar estos dos aspectos para ser líderes dentro de la empresa utilizando la dirección por competencias.

✓ **Control**

En el tema de control nos preocuparemos por hacer una identificación preventiva, concurrente y posterior a las posibles desviaciones para ello utilizaremos auditorias y herramientas que nos permitan identificar estas desviaciones.

Una herramienta que haremos uso indispensablemente será el cuadro de mando integral y el mapa estratégico lo cual nos permitirá auditar los procesos y los niveles de control por medio de metas e indicadores.

✓ **Toma de decisiones**

La toma de decisiones será respaldada por una buena investigación de mercado integrando los procesos de previsión, planeación, organización, integración, dirección y liderazgo y control.

Seleccionare el camino más interesante a las varias alternativas que se me presente. La toma de decisiones corresponderá a la alta gerencia lo cual se ejecutara por medio de la utilización de herramientas financieras.

Análisis cliente (C2)

Todo ser vivo es un ser más emocional que racional, por lo tanto; destinaremos nuestro esfuerzo a atacar la parte emocional de nuestros clientes. Lo atacaremos recolectando la mayor cantidad de información sobre sus necesidades, deseos, cambios, nivel de servicio, preferencias, tendencias, expectativas y beneficios.

Como vemos el nivel emocional tiene mucho de valor irracional o simbólico, es por eso; que nuestra investigación de mercado se enfocara en este tipo de marketing; en donde ganaremos mercado a través de las percepciones emocionales.

Generaremos valor al cliente mediante la preocupación de las percepciones emocionales, es decir; practicaremos el marketing sensorial para nuestros clientes.

Con una investigación adecuada determinaremos el perfil del cliente lo cual nos permitirá diferenciarlo e interactuar con él; desarrollando cosas exclusivas y destinando la tecnología hacia el cliente para poder retenerlo.

El cliente de este sector presenta sensibilidad al precio pues un cambio en el precio significa cambios en su conducta de consumo y mayores niveles de costos.

El cliente ha cambiado de tendencia ahora es más experimental y son más aptos para probar los nuevos productos que ofrece el mercado o cambiar hacia un nuevo abastecedor que ofrece nuevas novedades. Además, el cliente ahora se preocupa más por su seguridad en su consumo y desea minimizar la contaminación ambiental.

También, vemos que el consumidor tiene una predilección por productos de fácil preparación y se inclinan por marcas con etiqueta privadas. Sin embargo, vemos que hay productos con consumo a la baja que son los dulces y aquellos que contienen altos niveles de grasa y sal, bebidas carbonadas, carnes rojas, y productos no orgánicos.

A mi criterio el consumidor de Cuenca es un consumidor nacionalista que consume productos particularmente del país. Esto se debe a que guarda mayor preocupación por la calidad y la seguridad alimenticia, es por eso; que consume pocos productos importados por la falta de confianza con los controles aduaneros.

Sin embargo, propiamente nuestro cliente será el cliente minorista y/o detallista que como fórmula comercial tradicional para Cuenca son las tiendas de barrio. Este tipo de cliente adquiere productos nacionales con cierto incremento cada vez mayor a la apertura al exterior.

Análisis competencia (C3)

El análisis de la competencia requiere para nosotros identificar empresas con prácticas más avanzadas y a la vez medirnos con el # 1. Las fuentes de información sobre la competencia son escasas además que algunas son deshonestas, es por eso; que nuestra investigación de mercado debe extraer conclusiones importantes sobre ¿cuál es el número 1 de la ciudad de Cuenca? Y ¿Cuáles son sus actuaciones? con esta información desarrollaremos un plan para igualar, mejorar y superar el modelo de la competencia.

Hasta ahora identificamos a los primeros competidores del sector de distribución de productos de consumo masivo los cuales son: el competidor Cía. Ltda., Comercializadora PYM Cía. Ltda, Distribuidora Martínez & Hijos, Narváez Distribuciones. Estas Distribuidoras poseen gran capital de trabajo, además; que ya tienen en el mercado años de experiencia y cuentan con una infraestructura propia y que están ubicadas estratégicamente en la ciudad para llegar a la cubrir gran parte de la geográfica cuencana.

Su fuerte es un alcance en publicidad y el prestigio en los años de trabajo. Para ello; desarrollaremos estrategias en publicidad las más innovadoras posibles que nos permitan introducirnos en el mercado, además; que nuestra estrategia buscare ganar ventaja de la competencia que surge de las rivalidades de las empresas de distribución, es decir; no buscare entrar en confrontación directa, sino más bien buscare aprovechar y ganar segmento de la guerra entre ellas atendiendo un segmento rentable.

La competencia de este sector de consumo tiene gran poder con los compradores y con los proveedores y cuentan con un gran crecimiento anual de sus ventas. Además, que poseen una compleja información y también le han dado valor a la marca de su empresa.

En cuanto, a la capacidad competitiva del producto, imagen, marca del producto, calidad, precio y diferenciación se distinguen ofreciendo posicionamiento en la industria. Su tecnología trabaja para el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo y el uso de sistemas de información.

Estos principales competidores están enfocados en los clientes grandes de Cuenca pero las capacidades no les permiten cubrir todo ni tampoco cubren a los pequeños que es donde aprovecharemos nuestra entrada.

Para fortalecer nuestra entrada pretendemos resaltar la información nutricional de los productos, los valores nutritivos y las cualidades particulares que ofrecen ciertos ingredientes. Ofreceremos respuestas a la inflación y daremos técnicas de ahorro, haciendo uso de cupones, tarjetas de afiliación, listas de compras cuidadosas y consumo de marcas de calidad.

También, aplicaremos los sonidos asociados con la alimentación así como el embalaje, el sabor, el aspecto, y la textura que influyen en la decisión de compra.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

De acuerdo al Análisis PESTA (Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Micro y Macro Ambiental) concluyo que las implicaciones que estos engloban representan factores de riesgo de los cuales debemos tener cuidado para emprender nuestras estrategias, ya que una alteración de cualquiera de las variables analizadas nos puede afectar el buen desempeño de nuestra actividad comercial.

El análisis nos ha ayudado a identificar los hechos, eventos, sucesos y cambios que impactan en forma positiva o negativa la actividad comercial. Muchos de estos hechos traen consigo aspectos en dos o más ámbitos de los componentes del análisis, siendo; para estos casos el de poner mayor preocupación e interés conforme se desarrolla la actividad comercial. Existen hechos con carácter político-económico y político-ambiental como es el caso de las nuevas normativas impositiva y las reglamentación que protegen el medio ambiente, que buscan armonizar el hombre-naturaleza (buen vivir o sumakkáwsay).

El nivel de impacto, en caso de cambiar una de las variables del análisis, se verá reflejado en nuestro plan de mercado, y por lo tanto; en nuestros estados financieros. Por lo tanto, concluyo importante brindar las medidas adecuadas y necesarias para frenar los impactos y los riesgos que estos cambios traen consigo.

Dentro un de un marco de previsión y control podemos disminuir los riesgos y las implicaciones en nuestro entorno y más aún sacar provecho de las oportunidades que el entorno genere.

La influencia del entorno exige a la empresa buscar innovaciones y alternativas para poder sobrevivir en los mercados. Pues, la empresa debe identificar, seleccionar y aplicar cantidad de calidad a las estrategias de marketing. En caso, que la empresa reciba negativas del entorno se debe priorizar la demanda optimizando los recursos de la empresa. La importancia del análisis del entorno es la base de nuestro emprendimiento pues este nos evitara muchos contratiempos conforme avancemos con nuestro estudio.

El panorama del mercado donde deseamos desarrollar actividades comerciales es un mercado en el cual los aspectos comerciales traen consigo la aplicación metodología y técnica de varios instrumentos de mercado. Sin lugar a duda, el mercado presenta oportunidades para lo cual debemos establecer un arte en la manipulación de estrategias de marketing para poder maximizar los resultados en todos los niveles de la empresa, generando utilidades.

Este arte nos debe permitir trabajar bajo escenarios al que el entorno nos remita, siendo; creativos y generando ideas e innovaciones.

El ámbito del Análisis PESTA y el análisis de las 3C' nos remite a concluir que los escenarios de mercado son dinámicos y cambiantes conforme pasa el tiempo, de esto, podemos decir; que el mercado no nos espera y que tenemos que ser flexibles al cambio dentro de cualquiera de los elementos del mercado.

Los lineamientos y las expectativas como empresa pueden cambiar; en especial con la idea de especializarnos en la distribución de unos pocos productos de mayor nivel transaccional, siendo; necesario ampliar el portafolio ya que si bien sabemos el análisis nos permitió extraer una conclusión importante con respecto a esta idea; el

mercado donde deseamos desempeñarnos tiene como importante característica el de demandar cualquier cantidad y diversidad de productos.

Es por eso, que mientras más productos tengamos mejor es la posibilidad de satisfacer y deleitar a nuestros clientes; permitiéndonos como empresa aguantar las ventajas competitivas de otras empresas de la misma línea.

Para proponer este lineamiento como política especial de la empresa debemos estudiar la posibilidad de aplicar la estrategia de especialización, en caso contrario debemos buscar y alinearnos a la información que el mercado nos proporcione siendo flexibles al cambio ya que no debemos enamorarnos de la idea de especializarnos e implantarla como única vía de crecimiento y desarrollo, sino más bien; debemos estudiar la idea y su factibilidad junto con las características del mercado. Los lineamientos y el enfoque que demos a nuestra investigación nos permitirán extraer conclusiones importantísimas acerca del mercado.

En cuanto, al tema administrativo también proponemos especializarnos en el manejo adecuado de nuestros recursos; tanto tangible como intangibles. Ambas clases de recursos son importantes y merecen el mismo nivel de atención, siendo; necesario proponer políticas de control y manejo eficiente que nos permitan crear y desarrollar una marca como empresa.

Finalmente; los escenarios son cambiantes siendo necesario usar estrategias concretas al producto, precio, competencia y cliente que nos permitan determinar la realización de nuestros objetivos en el marco de nuestros valores corporativos y sociales que serán coordinadas directa y concordantemente con el mercado.

CAPITULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Hoy en día los cambios continuos que surgen de la globalización impulsan la creciente competencia y nuevos conceptos de empresa en el sector comercial haciendo necesario un continuo y constante mejoramiento en creatividad e innovación. Es por eso, que cada vez surgen problemas de información de interés comercial que cubran las necesidades de las nuevas realidades y problemáticas comerciales.

Las necesidades de información sobre temas comerciales son cruciales para la elaboración de bases de datos y además conocimientos en las que se sustentan la elaboración de estrategias y la toma de decisiones. Sin la información adecuada podemos andar en un mundo de especulaciones y ocurrencias, es decir; basando nuestras expectativas en ilusiones y por lo tanto nuestras decisiones en suposiciones.

Es indispensable obtener información en un contexto exacto de sus utilidades. Sin embargo, la información disponible no siempre es buena y no cubre los requisitos para los fines con la que se la solicita. La urgencia de obtener conocimientos para los fines deseados a veces resulta problemático pues se corre el riesgo de utilizar información inadecuada.

Es por eso, que surge la necesidad de obtener fuentes de información adecuados a los requerimientos específicos de las necesidades que surgen de la problemática del conocimiento escaso de estudio.

Con el fin de cubrir los conocimientos y las necesidades de información para basar nuestras decisiones y futuras actuaciones nos vemos en la necesidad de realizar estudios o investigaciones, en donde demos respuestas a nuestras innumerables interrogantes. Es por eso; que para nuestras empresas concebimos la necesidad de realizar estudios o investigaciones de mercado que satisfagan nuestro conocimiento del mercado a la hora de estructurar nuestra toma de decisiones y formular nuestros objetivos, planes, políticas y procedimientos.

Es así, como concluyo indispensable para este tema de interés de emprendimiento que es necesario realizar una investigación de mercado, en donde la razón principal será dar solución a las necesidades de información en un contexto exacto de nuestros objetivos de empresa y de marketing.

Para este emprendimiento el problema de investigación comienza por no disponer de la información adecuada para resolver los problemas referentes a la toma de decisiones de marketing en cuanto al tema de mercado, producto, precio, cliente y competencia. Con una investigación de mercado enfocada a resolver las interrogantes de los componentes de mercado podremos ver claramente los problemas que surgen de estos y dar paso a las soluciones.

Con una investigación de mercado identificare las características de este mercado de consumo masivo como: las tendencias de nuestros clientes, la importancia del precio para el producto, respuesta a los cambios del precio, características de la competencia, y además; descubriré si es factible especializarnos como empresa en la distribución de una sola línea de productos; segmentando el mercado mediante un descriptor de segmento que es de conducta frecuencia de consumo. A continuación, paso a redactar el diseño de investigación de mercado que es indispensable elaborarlo como guía para continuar con el estudio de mercado.

Diseño de investigación

Antecedentes

La información sobre aspectos puntuales sobre el producto, cliente, precio y competencia de un mercado de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca es insuficiente para emprender y hacer rentable la empresa. Las decisiones empresariales que podemos tomar con la escasa información son a un simple olfato de la situación, lo cual; nos lleva a precarizar nuestro empeño, guiándonos por los mismos caminos tradicionales que son fatales con los nuevos lineamientos comerciales.

La información disponible no cumple los fines por la que la buscamos. Con el escaso conocimiento con el que dispongo sobre el mercado en cuanto a los componentes de producto, cliente, precio y competencia no resolveré clara y concretamente temas muy puntuales para desarrollar las estrategias de marketing.

Definición del problema

Dado los precedentes que acabo de acotar se evidencia que la empresa necesita información veraz y adecuada para emprender oportunamente sus estrategias comercializadoras. Es necesario, encontrar las soluciones del mercado en cuanto al tema de su producto, cliente, precio y competencia para poder realizar un trabajo crítico sobre estos aspectos, y además, averiguar si es posible desarrollar un perfil del cliente desarrollado en base a un marketing emocional.

El problema de investigación para la empresa es no contar con las bases suficientes de información que estén alineadas a la propuesta de empresa y la respectiva toma de decisiones de marketing, es por eso; que pretendo llegar a dar solución a la toma de decisión en cuanto al tema del producto, cliente, precio y competencia.

Este estudio sobre estos componentes pretende dar los primeros pasos para establecer la empresa con un enfoque desde el punto de vista del marketing, pues para ello; partiré eligiendo el portafolio en función del cliente-mercado. Luego definiré el perfil del cliente caracterizándolo por el nivel de servicio que busca, gustos, preferencias y el perfil verde. Sobre el precio lo que buscare es dar respuesta a cómo percibe el cliente el precio y como cambia su conducta de consumo por estos.

Finalmente, identificare a la competencia ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Cuáles son sus estrategias? Además, que me interesa conocer el mercado potencial siendo una necesidad primordial para la empresa; basándome en la idea de buscar especialización en cuanto a las líneas de productos.

Con una buena investigación de mercado conseguiré información crítica que genere conocimiento sobre las preferencias de los clientes, sobre marcas nacionales o extranjeras, así como también; de las líneas de mayor consumo que están presentes en el mercado, y así; dar a la empresa la oportunidad de especializarse en unas pocas líneas de productos que permitan penetrar el mercado y hacer más efectiva las estrategias para generar ventajas competitivas y lograr los objetivos propuestos.

La empresa pretende especializarse en la distribución de productos de consumo masivo de un solo grupo de líneas de productos que le garanticen optimizar sus resultados, y a la vez; ofrecer calidad y buen precio; reduciendo costo y garantizando eficiencia.

Dado un mercado en el cual cada día se generan cambios se hace necesario emprender nuestra empresa con información que nos permita y contribuya a formular una propuesta de mercado acordes a nuestros lineamientos de empresa con las exigencias de nuestros clientes (minoristas y/o detallistas) y sus mayores necesidades y preferencias transaccionales, siendo; necesario realizar un estudio a nuestros clientes ya que este posee conocimiento sobre el mercado de consumo.

Todas nuestras estrategias para lograr una mayor participación de mercado y posicionamiento serán enfocadas en base a nuestros lineamientos de empresa. Nuestros lineamientos no son tradicionalmente comunes ya que proponemos atender un segmento específico que este en función del producto-cliente dentro del sector de consumo masivo y aprovechar la guerra entre la competencia que ha olvidado atender nichos de productos aun rentables.

Deseamos encontrar un mercado de productos que cumplan con la característica de ostentar un prometedor porcentaje de consumo en donde podamos ofrecer nuestra amplia gama de productos.

Objetivos de la investigación

✓ Objetivo general

Delinear características de aspectos de nuestro mercado para dar solución a nuestra toma de decisión estableciendo propuestas y estrategias de marketing.

✓ **Objetivos específicos**

Conocer cuál es la línea de productos de mayor consumo o que tenga mayor actividad transaccional en el mercado para poder especializarnos y establecer estrategias diferenciadoras en cuanto a calidad y precio.

Generar estrategias de marketing emocional basadas en los resultados de nuestras preguntas realizadas de acuerdo a nuestros lineamientos como empresa.

Enfoque del problema

El éxito de una empresa claramente depende de su penetración y adaptabilidad en el mercado. Cualquier empresa que desee un crecimiento deberá enmarcarse en un proceso de mejoramiento continuo, por ello; actualmente toda empresa alinea sus actividades comerciales hacia el cliente haciendo uso indispensable del marketing.

Según el autor KOTLER, PHILIP define el marketing de la siguiente manera: “El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros”.KOTLER, PHILIP y GARY ARMSTRONG. Marketing: Administración de relaciones redituales con los clientes. En: Marketing versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación, 2007. Pág. 4.

Como vemos el autor nos asegura que disponer de herramientas de marketing para relacionarnos con el cliente dentro de nuestro giro comercial nos proveerá de beneficios y utilidades periódicas para empresa y clientes. Sin embargo, nuestra tarea

de marketing no estaría completa sin una investigación de mercado que nos permita tomar decisiones de marketing.

Dando un paso más adelante el autor NARESH K. define a la investigación de mercado de la siguiente manera: “Identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing. NARESH K. MALHOTRA. Introducción a la investigación de mercados. En: Investigación de mercados. México: Pearson Educación, 2008. Pág. 7.

Entonces, el giro comercial de nuestra empresa demanda estratégicamente tomar decisiones de marketing basadas en una investigación de mercado que nos permita alinearnos hacia en el buen camino del éxito comercial.

Además, para cumplir con el propósito de nuestra investigación fue necesario clasificarla de la siguiente manera:

✓ **Investigación descriptiva**

Según nuestro propósito de investigación buena parte de nuestro trabajo va dirigido a caracterizar el mercado de consumo masivo, en donde indicaremos algunos rasgos diferenciadores. El objetivo por lo cual a nuestro estudio lo clasificamos dentro de este tipo de investigación es porque queremos llegar a conocer las generalidades predominantes del mercado y las respectivas soluciones a las oportunidades de marketing. No pretendemos ser meros tabuladores, sino; que expondremos los respectivos resúmenes de información sobre una teoría de mercado a fin de analizarla

cuidadosamente e extraer conclusiones significativas que contribuyan a la toma de decisiones.

✓ **Investigación orientada a toma de decisiones**

Clasificamos a nuestro estudio de esta forma ya que no nos centramos en realizar aportes teóricos, sino más bien; a buscar las respectivas soluciones para nuestro problema de estudio. Con este tipo de investigación nos centramos en generar contrastes a una realidad. No enfatizaremos en lo teórico, sino más bien; uniremos los resultados del estudio con la práctica, a través de la aplicación orientada a la toma de decisiones.

✓ **Investigación bibliográfica**

Hemos visto muy importante revisar temas que nos aporten conocimiento sobre las cuestiones de mercado que estamos analizando. La revisión bibliográfica nos ha permitido conocer de manera más amplia y teórica el estado de nuestro problema y lo que predomina en el mercado, pues; este tipo de investigación nos evitó la dispersión de información y nos dio una visión panorámica del problema.

✓ **Investigación de campo**

Nuestro estudio será realizado donde el fenómeno ocurre buscando conseguir resultado lo más reales posibles. Este estudio se realizara en el lugar donde ocurren los hechos realizando visitas a nuestros potenciales clientes que como fórmula comercial predominante en la ciudad de Cuenca son las tiendas.

Definición de la información que se necesita

Para cumplir con los propósitos de nuestro estudio es necesario obtener información relacionada con los factores de nuestro estudio. Para los fines perseguidos el estudio tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo.

La información obtenida mediante estas modalidades nos servirá para extraer características de índole subjetiva y objetiva. El instrumento para la recolección de datos será el tipo encuesta. Las encuestas serán estructuradas de forma minuciosa para obtener información de los componentes de nuestro estudio.

✓ Instrumento de Investigación

Nuestro instrumento de investigación será el estudio tipo encuesta con una técnica de entrevista. El estudio tipo encuesta lo efectuaremos minuciosamente con el propósito de obtener información de nuestro interés. El alcance de nuestro estudio es la ciudad de Cuenca y extraeremos información a partir de una muestra cuidadosamente seleccionada

Construcción de la prueba piloto

En este punto de nuestro estudio el diseño de investigación nos exige que primero elaboremos un cuestionario con preguntas que cumplan el propósito de obtener información sobre los componentes del estudio para luego realizar la respectiva prueba piloto y extraer las conclusiones del mismo.

✓ **Elaboración del cuestionario**

Las preguntas que realizaremos son de dos tipos: preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas abiertas serán estructuradas para que el entrevistado responda de manera mucho más amplia y completa con sus propias palabras y de esa manera cumplir con el propósito de recibir la información necesaria al propósito de nuestra investigación. Las preguntas cerradas serán estructuradas para que el entrevistado escoja una de las alternativas que necesitan ser especificadas para extraer conclusiones del mercado.

Para elaborar nuestro cuestionario lo primero que hicimos fue averiguar, dentro del mercado mismo que se entiende por un producto de consumo masivo y como lo clasifican. La definición y clasificación quedo de la siguiente forma:

Los productos de consumo masivo son aquellos productos que poseen como características importantes los factores de que no duran mucho tiempo en el hogar, son de compra frecuente, se encuentran fácilmente, son de bajo precio y suelen ser muy perecederos.

Además, existe una infinidad de fuentes que clasifican los productos de nuestro mercado de distintas formas, pero el uso exorbitante de estas puede provocarnos el mal entendiendo de nuestro mercado, que sería un error fatal al momento de dirigir nuestros esfuerzos de marketing. Por ello; hemos visto conveniente clasificar los productos de acuerdo a la definición de los productos de consumo masivo y criterio que nos suministra el mercado.

Según el mercado y de acuerdo a las características de frecuencia de compra y precios los productos de consumo masivo se clasifican de la siguiente forma:

Alimentos.

Bebidas no alcohólicas

Bebidas alcohólicas

Cigarrillos

Salud

Artículos de aseo personal

Educación.

Con la definición y clasificación de nuestro producto de consumo masivo que el mercado nos suministró procedemos a mencionar los propósitos de estudio de cada uno de nuestros componentes.

1. Primer Componente “El producto”

Los propósitos de estudio con respecto a este componente son:

- Estimar la preferencia por marcas nacionales y conocer el porqué de sus preferencias por productos nacionales o extranjero

- Conocer cuáles son las líneas de mayor nivel transaccional.

- Establecer los atributos del producto que los clientes priorizan.
- Conocer cuál es la frecuencia de compra de los productos de consumo masivo según su clasificación.

Con estas primeras preguntas del primer componente obtendremos información de nuestro segmento potencial con el enfoque que habíamos planteado, el cual era; encontrar un segmento de líneas de mayor nivel transaccional rentable donde podamos especializarnos en la distribución con nuestro servicio y de esa manera reducir costos. Determinar este segmento es muy importante para desarrollar nuestro trabajo de marketing, pues; desde este segmento estableceremos nuestros objetivos de marketing.

2. Segundo Componente “ El precio”

Las preguntas relacionadas al precio tienen como finalidad cualificar y cuantificar la relación precio-producto-cliente. Los propósitos específicos son los siguientes:

- Conocer cómo percibe el cliente el precio.
- Qué importancia tiene el precio para el producto.
- Conocer la respuesta de los clientes a los cambios en el precio.

3. Tercer componente “El cliente”

La finalidad del tercer componente “El cliente” es averiguar lo siguiente: las necesidades, deseos, cambios, valor, tendencias, expectativas, beneficio y percepción de nuestros clientes.

Con la ayuda del componente anterior “El precio” obtendremos información adicional sobre la percepción de costos y en conjunto desarrollaremos un perfil de nuestro cliente que genere retención y una relación a largo plazo. Además, contrastaremos lo que hace la competencia en estos aspectos y mejoraremos cada uno de estos aspectos. Muchos aspectos son conocidos y aplicados por la competencia, entonces nuestro papel fundamental será estratégicamente desarrollarlos con un enfoque del marketing XXI, un marketing emocional.

4. Cuarto componente “La competencia”

Finalmente concluimos con los propósitos de un cuarto componente “La competencia” en donde pretendemos conocer ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Cuáles son sus estrategias?

✓ **Prueba piloto**

La prueba se realizó a nuestros potenciales clientes ya que estos nos suministran información relevante, pues; el único juez que tiene el producto es el mercado. La prueba piloto se realizó a un grupo aleatorio de tiendas dentro de la ciudad de Cuenca donde aprecie que es necesario cambiar algunas preguntas en cuanto a la

especificación y propósito de los componentes, además fue necesario cambiar algunas palabras que no se ajustaban al lenguaje del cuestionario.

Primero comencé señalando una breve y corta introducción de nuestro propósito de la entrevista de una forma amable y simpática con el propósito de entablar una conversación y ganar confianza con el entrevistado. En esta fase inicial de la entrevista fue necesario primero emitir gestos positivos para luego proceder con las preguntas.

Con la breve y corta introducción de nuestro propósito de estudio no vi inconvenientes ya que esta da una idea general, sin embargo; fue necesario hacer una pequeña aclaración en cuanto a los detalles que este estudio conlleva.

Luego, procedí a hacer las preguntas de introducción que tenían como propósito diferenciar el sexo del encuestado y a la vez obtener información de su edad y su relación con el negocio; ya que es importante conocer las figuras dentro del negocio y su grado de relación y compromiso que estos tienen con la actividad comercial, es decir, averiguar cuál es la figura predominante que se relaciona con el consumidor final y con el negocio. Estas preguntas se formularon con el propósito de llegar a conocer los grupos de interés que se encuentren dentro de estos.

Al momento de realizar cada entrevista aprecie que íbamos alcanzando un cierto grado de confianza. Los entrevistados mostraron gestos pensativos y de decisión con largos espacios de tiempo para contestar preguntas subjetivas lo que me señaló que ellos en este tipo de preguntas analizaban sus respuestas cuidadosamente con su realidad.

Los primeros minutos de la entrevista señalaron que el entrevistado se encontraba interesado por lo que preguntaba, por lo que; creo importante realizar en la primera mitad de la entrevista las preguntas más importante para este estudio.

Sin embargo, conforme avanza el tiempo y el número de preguntas observe que el lenguaje corporal del entrevistado demostraba falta de interés, preocupación, y ansiedad, lo que me preocupó; señalándome enseguida que el número de preguntas no deberían ser numerosas y deberían ser adecuadas para ser respondidas con rapidez, ya que el estudio se realiza en los puntos mismo del fenómeno que en este caso para la mayoría de entrevistados es en el lugar de trabajo, por lo cual no cuentan con demasiado tiempo para responder cuestionarios.

Sin embargo, con una buena manipulación y conversación me permití realizar la entrevista con la mayor precisión y seriedad haciendo que los entrevistados se identifiquen con el entrevistador y su trabajo.

Con las observaciones que obtuve para cada pregunta me permití señalar los problemas que ocurrían con la formulación de estas preguntas. Con el cuestionario aplicado a una selección aleatoria de nuestros clientes obtuve las siguientes observaciones:

- Una pregunta no cumplió el propósito de investigación por lo cual creo que es conveniente eliminarla, siendo esta la pregunta la número 5 del cuestionario que no nos permitía conocer un nivel emocional y además existe la pregunta número 3 con un propósito igual.

- En la mayoría de preguntas el lenguaje comercial que se utilizó no es el adecuado, por lo cual; fue necesario estructurar de nuevo la pregunta con el adecuado lenguaje comercial. Además, pude darme cuenta que las preguntas no representan riesgo de sesgo, es decir; no guie y condicione la idea del entrevistado, las preguntas cumplen con el propósito para las cuales fueron estructuradas.
- Los entrevistados comenzaron a demostrar cierto grado de ansiedad por el número total de preguntas. por lo cual; creo conveniente realizar el cuestionario lo más corto y profundo que sea posible.
- Algunos encuestados no respondieron con seriedad y exactitud debido al grado de compromiso y confidencialidad de la información.

Con estas observaciones y aclaraciones sobre nuestro cuestionario y prueba piloto he estructurado el tipo de encuesta que realizare a nuestra muestra.

Trabajo de campo y recolección de datos

- ✓ **Especificación del proceso de muestreo y tamaño de la muestra**

Población

Para nuestro estudio la población o universo la identificamos como el número total de tiendas que existen en la ciudad de Cuenca, en este caso, son los clientes efectivos de observación con un total de 3.353 tiendas, según datos del último censo poblacional de Ecuador 2010 (INEC).

www.inec.gov.ec.

Establecimientos Económicos Censados (Único, Matriz y Sucursal) a Nivel Ciudad según clasificación CIU 4.0 de la actividad principal

	Parroquia			
	Guayaquil	Quito	Cuenca	Manta
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Total	14.848	11.710	3.353	2.089
Actividad Principal a seis Dígitos CIU Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos (tienda de víveres) etcétera.	14.848	11.710	3.353	2.089

Fuente: Censo Nacional Económico (CENEC) 2010
Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Elaborado por: Unidad de Procesamiento (UP) de la Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE) - Vladimir Almeida Morillo

Muestra

Una vez que hemos determinado la población, procedemos a extraer la muestra, para nuestro caso emplearemos el tipo de muestreo que se emplea para poblaciones finitas, ya que se conoce con exactitud cuántas tiendas existen en la ciudad de Cuenca.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}, \text{ donde;}$$

N = población.

Z= Nivel de confianza.

e = Error muestral

p = Probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = 3.353

Z = 2 → (95% de confianza)

E = 5%

p = 90%

q = 10%

$$n = \frac{2^2 * 0.9 * 0.1 * 3.353}{(3.353 - 1)0.05^2 + 2^2 * 0.9 * 0.1}$$

n = 144

Plan de recolección de la información

Opto como plan para la recolección de información efectuar la encuesta tipo entrevista exclusivamente al tamaño de muestra seleccionada según el número que se indicó.

Para efectuar nuestra encuesta con una técnica de entrevista seleccionare lugares específicos de toda la ciudad de Cuenca en donde buscare a nuestro tipo de cliente que en este caso son todas aquellas tiendas detallistas

Para llegar a entrevistar correcta y precisamente a nuestros potenciales clientes lo primero que realice fue investigar que se entiende por tiendas detallistas y/o minoristas; los datos y opiniones recolectadas fueron diversos, pero concluí definir a nuestro cliente según lo comprendí y lo define el INEC:

Las tiendas detallistas son aquellas unidades de negocio que venden productos de consumo masivo en unidades individuales o pequeñas cantidades directamente al consumidor final y que está en contacto con el mercado. El espacio físico que abarca es pequeño normalmente conocido como tienda.

[www.inec.gov.ec.http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_glosario.php?busqueda=tienda&Buscar=Buscar+Por+Palabras](http://www.inec.gov.ec/http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_glosario.php?busqueda=tienda&Buscar=Buscar+Por+Palabras)

Finalmente, la entrevista se realizara a 10 parroquias de la ciudad de Cuenca las cuales son:

- Punto 1 Parroquia Turi.
- Punto 2 Parroquia Bellavista.
- Punto 3 Parroquia Monay.
- Punto 4 Parroquia Ricaurte.
- Punto 5 Parroquia San Blas.
- Punto 6 Parroquia San Sebastián.
- Punto 7 Parroquia Sayaus.i
- Punto 8 Parroquia Totoracocha.
- Punto 9 Parroquia Valle.
- Punto 10 Parroquia Sucre.

Este proceso nos asegura recibir información adecuada y veraz del mercado con el propósito de dar solución a nuestro problema de estudio

Plan para el procesamiento de la información

Para realizar el procesamiento de la información seguiremos la metodología común utilizada que se alinea a nuestros propósitos y técnica utilizada en el estudio

- a. Revisión de la codificación de la información.
- b. Categorización y tabulación de la información.
- c. Transcripción.
- d. Verificación.

2.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

Para nuestro tema de tesis de emprendimiento hemos recabado información adecuada sobre el mercado de consumo masivo, pues este mercado es un mercado de continuos cambios en especial con las decisiones de compra de sus clientes (minorista y/o detallista). La información nos llevó a deducir y decidir que es necesario un estudio más profundo para llegar a conocer aspectos puntuales sobre las decisiones que tomaremos en el aspecto de las líneas de producto, cliente, precio y competencia que son nuestros componentes del estudio de investigación.

Pues es necesario; profundizar en estos temas ya que la información que se obtiene en una investigación de mercado nos brindara las soluciones adecuadas que se enmarquen con la política de la empresa y las decisiones para ser más competitivos.

Antecedentes

La información sobre aspectos puntuales sobre el producto, cliente, precio y competencia de un mercado de productos de consumo masivo en la ciudad de Cuenca es insuficiente para emprender y hacer rentable nuestra empresa. Las decisiones que podemos tomar con la escasa información son a un simple olfato de la situación, lo cual nos lleva a precarizar nuestro empeño, guiándonos por los mismos caminos tradicionales que son fatales con los nuevos lineamientos comerciales.

Para muchas empresas de nuestro mercado el tomar decisiones con la escasa información ha elevado los riesgos de no cumplir los objetivos como empresa y aumentado considerablemente la decisión de cierre por quiebra.

Es que las decisiones basadas a simple olfato no permiten descubrir las oportunidades de un nuevo mercado y generar ventajas. Entonces se hace necesario buscar alternativas que nos lleven a cumplir nuestros objetivos como empresa, siendo un proyecto de investigación muy conveniente.

La información disponible no cumple los fines por la que la buscamos. Con el escaso conocimiento que contamos sobre el mercado en cuanto a nuestro producto, cliente, precio y competencia no resolveremos clara y concretamente temas muy puntuales para desarrollar nuestras estrategias de marketing.

Objetivos de la investigación

✓ Objetivo general

Delinear características de aspectos de nuestro mercado para dar solución a nuestra toma de decisión estableciendo propuestas y estrategias de marketing

✓ Objetivos específicos

Conocer cuál es la línea de productos de mayor consumo o que tenga mayor actividad transaccional en el mercado para poder especializarnos y establecer estrategias diferenciadoras en cuanto a calidad y precio.

Generar estrategias de marketing emocional basadas en los resultados de nuestras preguntas realizadas de acuerdo a nuestros lineamientos como empresa.

2.2. ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente análisis vamos a exponer los resultados de nuestra encuesta tipo entrevista. Los datos que analizaremos serán los valores y estimaciones cuantitativas y cualitativas respectivamente, según corresponda a cada una de las variables de cada una de las preguntas realizadas.

Los resultados se interpretaran de manera objetiva en base a los propósitos de cada una de las variables establecidas de manera que reflejen la realidad e información por los cuales fueron establecidas.

Cada uno de los resultados fueron revisados, codificado, transcritos y verificados para la efectividad del proceso y confiabilidad de los resultados extraídos.

Comenzamos analizando los resultados de las preguntas de introducción y luego continuaremos por las preguntas de los componentes de nuestra investigación.

Preguntas de introducción

Las preguntas de introducción tienen como propósito diferenciar el sexo del encuestado, y a la vez; obtener información de su edad y su relación con el negocio con la finalidad de conocer las figuras predominantes que se relacionan directamente con el consumidor y lograr establecer características peculiares de este tipo de negocio que lo diferencian.

CUADRO # 2.1

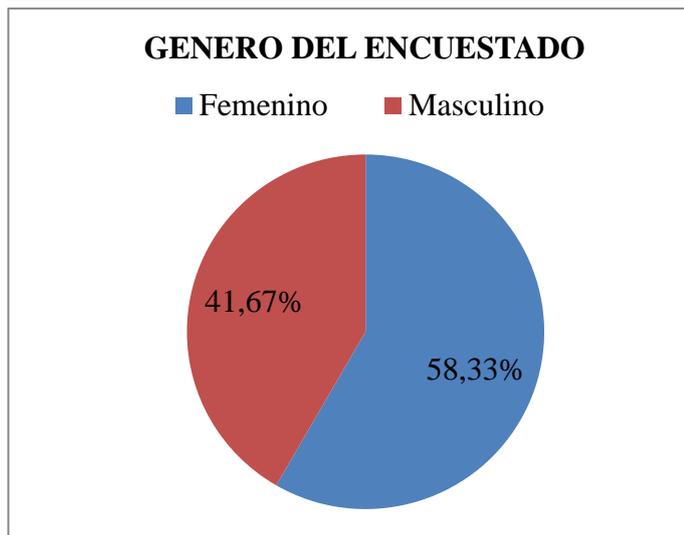
GENERO DEL ENCUESTADO

Genero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	84	58,33%	58,33%
Masculino	60	41,67%	100,00%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados reflejan que de un total de 144 personas encuestadas 84 personas son de género femenino y 60 de género masculino con un porcentaje de la muestra de 58.33 % y 41.67 % respectivamente.

Como podemos apreciar el número de personas de género femenino es superior, siendo este el que más se manifiesta en el negocio. Los resultados me llevan a la primera conclusión; que las personas de género femenino son las que más están afianzadas e inclinadas por este tipo de negocio, si bien puedo decir; que este negocio no exige un espacio físico amplio e inversiones demasiadas riesgosas la mujeres son las más emprendedores con este tipo de negocio ya sea como fuente de ingresos o de trabajo.

CUADRO # 2.2

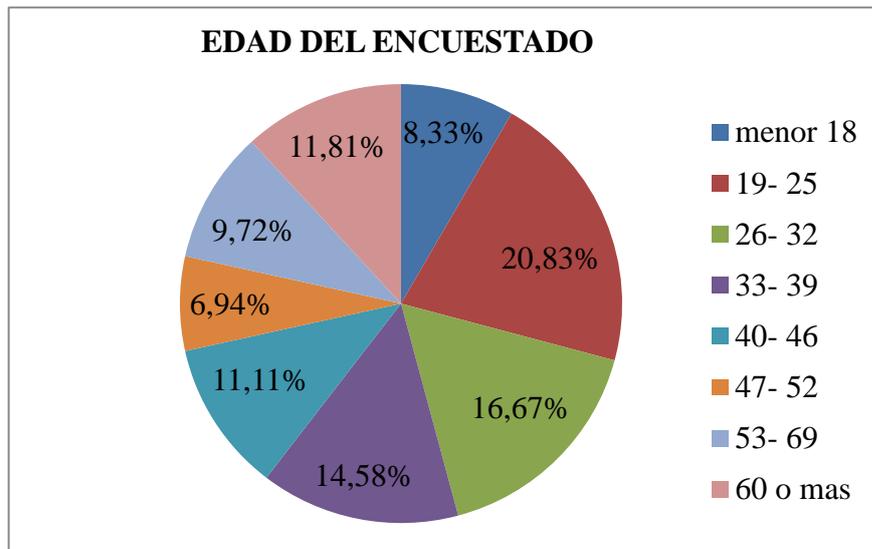
EDAD DEL ENCUESTADO

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
menor 18	12	8,33%	8,33%
19- 25	30	20,83%	29,17%
26- 32	24	16,67%	45,83%
33- 39	21	14,58%	60,42%
40- 46	16	11,11%	71,53%
47- 52	10	6,94%	78,47%
53- 69	14	9,72%	88,19%
60 o mas	17	11,81%	100%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Entre los rangos establecidos para las edades se observa mayor concentración de personas entre las edades de 19-25, 26-32 y 33-39 años de edad con un porcentaje de 20.83%, 16.67% y 14.58% respectivamente, pero estos resultados no hacen desmerecer los demás rango que también presentan porcentajes algo similares.

Esto me dice que las personas que están ligadas a este tipo de negocio son relativamente jóvenes ya que los porcentajes de los rangos de edad adulta y tercera edad no son muy altos, sino que presentan porcentajes moderados. Siendo, una característica de estos rangos adultos y tercera edad que el comportamiento es más extenuante a la hora de comunicarse y establecer relaciones comerciales.

Las personas en edad mayor a los 40 años tienen mayor nivel de persuasión y exigen de manera recelosa mayores niveles de beneficios en cuanto al tema del producto y precio como son las garantías y niveles de precios que les permitan mayores ganancias.

En cambio, los rangos jóvenes son más advertidos, es decir; no van a la ofensiva atacando y queriendo sacar mayores ganancias, sino más bien; su conducta es a la defensiva resistiendo y siendo más prudentes y sensatos lo que les permite ser más juiciosos a la hora de negociar sin tantos rodeos y enganchar de manera más apta los beneficios y productos que vieran convenientes.

CUADRO # 2.3

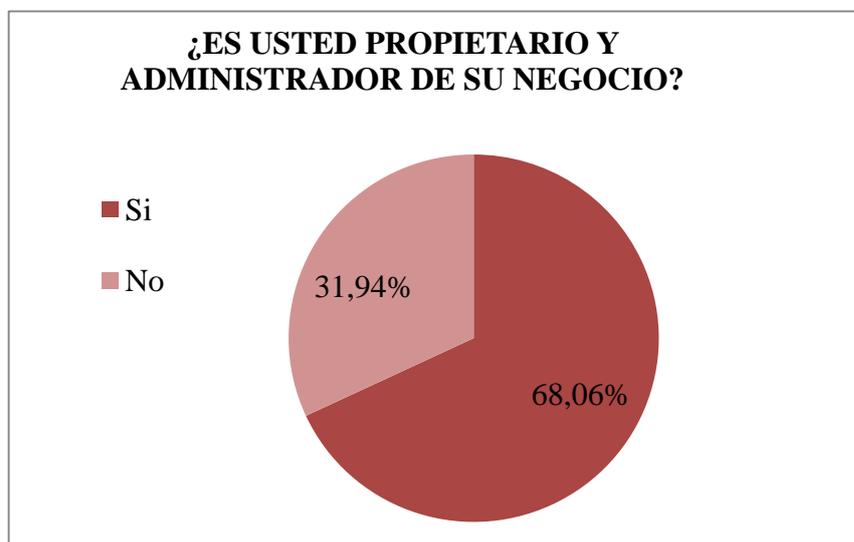
¿ES USTED PROPIETARIO Y ADMINISTRADOR DE SU NEGOCIO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	98	68,06%	68,06%
No	46	31,94%	100%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO #2.3



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

En esta pregunta los resultados reflejan que un total de 98 personas encuestas responden que si son propietarias del respectivo negocio, y a la vez; 46 personas responden que no son las propietarias del mismo con un porcentaje de 68.06% y 31.94% respectivamente del total de personas encuestadas.

Como vemos es alto el número de persona que están más comprometidas con el negocio por la razón de ser propio y como tal estas personas están más determinadas en mantener de pie su negocio y lograr las metas que se proponen día a día; controlando directamente las actividades.

Las personas que responden si son un grupo muy numeroso, sin embargo; no están organizados y orientados a querer tener mayores ganancias, sino más bien; desean ser muy bien atendidos en cuando a las necesidades que del producto se derivan.

CUADRO # 2.4

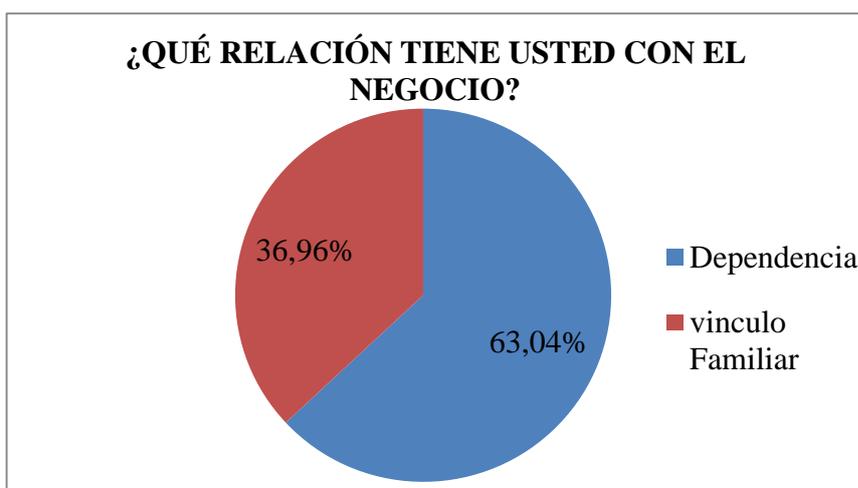
¿QUÉ RELACIÓN TIENE CON EL NEGOCIO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Dependencia	29	63,04%	63,04%
vínculo Familiar	17	36,96%	100%
Total	46		

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.4



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Esta pregunta se la realizo con el propósito de conocer las demás figuras con las que tenemos que relacionarnos, y a la vez; adicionar estrategias e innovaciones para establecer el perfil del cliente como trabajo de marketing.

De un total de 46 personas que respondieron no a la pregunta 1 un total de 29 personas son dependientes, es decir; son personas que trabajan en el negocio y que reciben un sueldo o beneficio económico, y un total de 17 personas tienen un vínculo familiar directo con el dueño y principal responsable del negocio con un porcentaje de 63.04% y 36.96% respectivamente.

Este último grupo minoritario de personas son las que están conviviendo con el negocio por ser este una fuente adicional de ingresos y recibir un apoyo por parte de sus miembros familiares, diciéndome esto; que el responsable directo del negocio ve y se inclina a contratar personal más capaz que este comprometido con el giro del negocio y no este comprometido nada más por poseer privilegios familiares que, a

veces; en estos tipo de negocios causan conflictos personales y retrasan el cumplimiento de los objetivos del negocio como tal.

Preguntas relacionadas con el primer componente de investigación “el producto”

CUADRO # 2.5

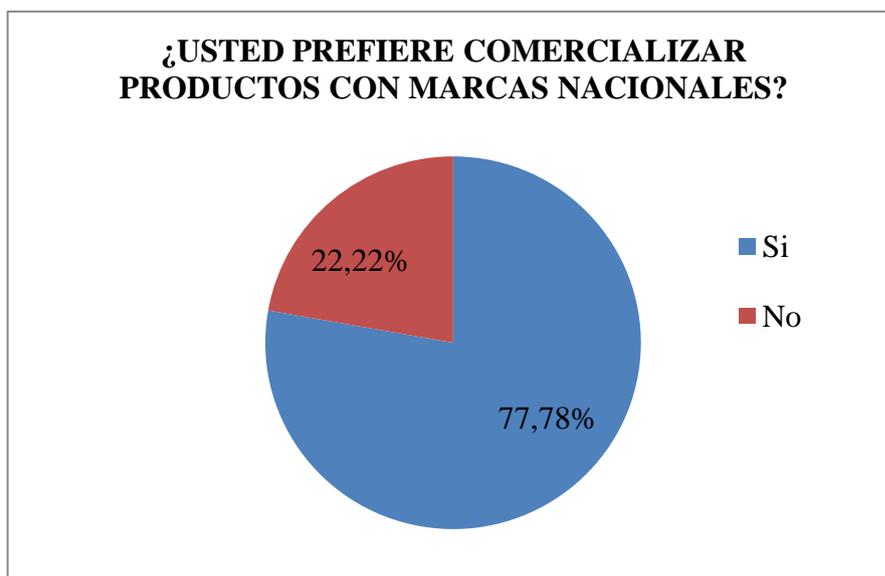
¿USTED PREFIERE COMERCIALIZAR PRODUCTOS CON MARCAS NACIONALES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	112	77,78%	77,78%
No	32	22,22%	100%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.5



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados reflejan que de un total de 144 personas encuestadas 112 personas responden que si prefieren comercializar productos con marcas nacionales y 32 personas responden que no prefieren comercializar productos con marcas nacionales con un porcentaje de 77.78% y 22.22% respectivamente.

Los resultados me permiten inclinarme por la idea que las personas toman sus decisiones basados en aspectos emocionales; como sabemos hay diversas teorías basadas en estudios correlacionados de la conducta del ser humano que nos dicen que las personas son seres más emocionales que racionales, es por eso; que nuestro trabajo de investigación refleja resultados con un porcentaje de 77.78% que prefieren comercializar productos con marcas nacionales demostrando así un altísimo grado de pertenencia a lo nuestro y a lo propio, es así; que las razones que nos supieron dar los entrevistados por las cuales prefieren comercializar productos nacionales afirman la conclusión a esta respuesta.

Los resultados me permiten de esta manera enfocar los esfuerzos y objetivos de marketing en un sentido emocional hacia los clientes desarrollando estrategias de marketing más emocionales e innovadoras que nos permitan como empresa aprovechar al máximo las oportunidades que se generan por esta conducta natural del hombre.

Sin embargo, el grupo de personas que no prefieren comercializar productos con marcas nacionales aseguran vender muchos productos con marcas nacionales o extranjeros, lo cual; apoya la teoría que las respuestas de si son meramente más emocionales, porque; más adelante veremos en la pregunta número 10 que nuestros clientes prefieren a un proveedor que ofrezca diversificación de sus productos sin hacer tanta diferencia si son nacionales o extranjeros. Más aun, en el análisis económico mencione que las exportaciones eran mayores a las importaciones en los periodos establecidos de análisis; explicando así que los consumidores se abastecen

más de productos extranjeros. Sin embargo, no todas las exportaciones son de productos de consumo masivo, pero nos da la idea que el consumo de productos extranjeros es mayor a los nacionales; afirmando que las respuesta de un si son más respuesta emocionales.

De estos resultados puedo decir entonces que un 77.78% de nuestro mercado es más emocional que racional.

La encuesta me permite extraer información de las razones por las cuales las personas prefieren y no prefieren productos nacionales, con lo cual; tendremos la oportunidad de conocer, y a la vez; establecer nuevas y mejores estrategias con respecto a las marcas de procedencia de nuestros productos que comercializaremos.

Las respuestas en las cuales nuestros encuestados nos exponen sus razones de preferencia son respuestas abiertas en la cuales ellos tuvieron la oportunidad de decir objetivamente una variedad de razones, las cuales; resumo de la siguiente forma:

Razones por la cuales prefieren productos nacionales:

- El consumo de productos nacionales crea fuentes de trabajo, y a la vez; evita la destrucción de puestos de trabajo para nuestros compatriotas.

- Al comercializar más productos nacionales promovemos una cultura de proteccionismo hacia lo nuestro; dando más valor a lo propio.

- Los clientes (consumidor final) tienen más predilección para los productos fabricados por nuestros trabajadores ecuatorianos.

- La demanda de productos nacionales se ha incrementado debido a la extensiva revolución de internet que ha sido aprovechado por las empresas nacionales para promocionar sus productos y llegar ágilmente al consumidor y generar más participación. Nuestros clientes consideran que el aspecto de la demanda esta inclinada a los productos nacionales.

- Nuestros clientes también aseguran simplemente que no hay problema en vender lo que el país produce la gente está acostumbra y prefiere comprar lo nuestro.

- Los productos nacionales tienen más aceptación en el mercado por tener una amplia variedad y rotación, y además; los costos y precios están ajustados al nivel de ingresos de sus clientes.

- Muchos productos nacionales son razonados y evaluados específicamente para cubrir las necesidades de los consumidores ecuatorianos reflejando un alto grado de aceptación. Los productos nacionales consideran calidad, precio, variedad, y todas las necesidades para satisfacer a nuestros consumidores ecuatorianos.

- Las empresas ecuatorianas son aún más responsables con el medio ambiente y son menos quebrantadoras de las normas y leyes que protegen la naturaleza; caso que no se observan en empresas de los demás países.

- Los productos nacionales tienen mayor gestión del aspecto orgánico, tal es el caso; de menor utilización de químicos, lo que mejora la salud de los ecuatorianos. Además las empresas nacionales son las más respetuosas con las normas ISSO, según varias opiniones de los entrevistados.
- Además, un aspecto importante es que los entrevistados responden que los productos nacionales tienen altos niveles de calidad porque son más sabrosos, siendo estos fiables.

Razones por las cuales no prefieren productos nacionales:

- Los entrevistados perciben que los productos extranjeros son más baratos y ofrecen buena calidad y manifiestan que pretender que los consumidores perciban primordialmente el lugar de fabricación de los productos es algo ingenuo.
- Las empresas extranjeras potencializan la calidad en sus productos con sabores deliciosos y no son demasiados costosos, además; que son bien empaquetados y presentados en tamaños adecuados con etiquetas atractivas e informadas.
- Los productos nacionales tienen muchos sustitutos extranjeros por tal motivo la gente tiene la posibilidad de escoger un buen producto entre la diversificación que ofrecen las empresas extranjeras.

Con los resultados obtenidos y las razones que supe extraer de nuestros clientes, ahora sí; puedo con seguridad rediseñar un modelo para nuestra empresa enfocando en el marketing del siglo XXI, el marketing emocional.

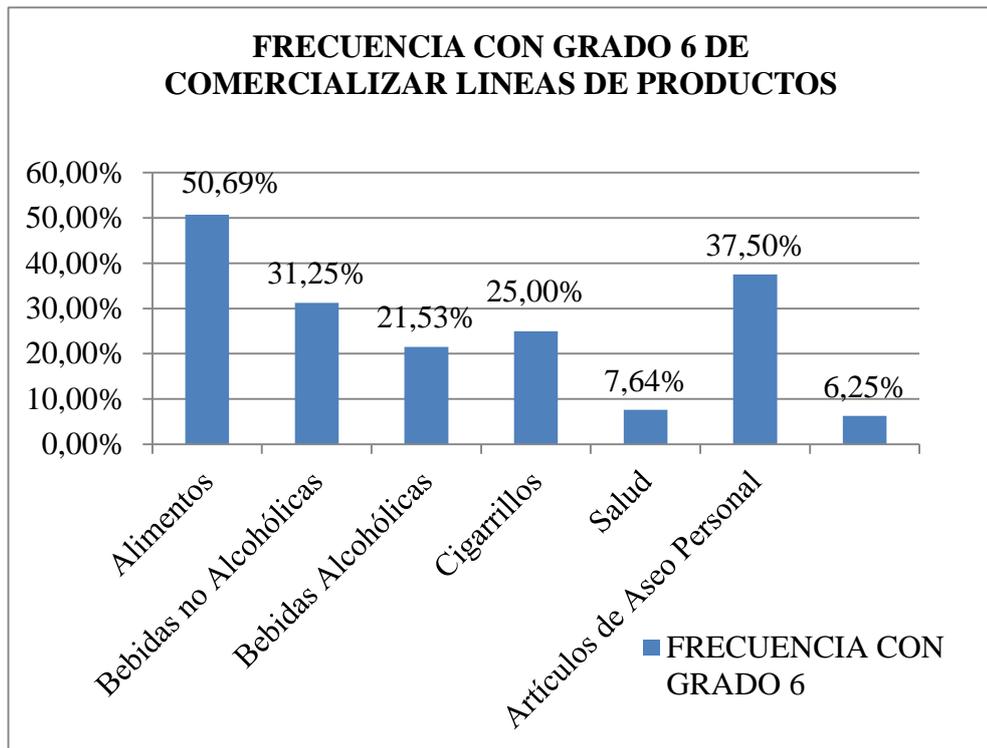
CUADRO # 2.6.1								
FRECUENCIA DE COMERCIALIZAR LINEAS DE PRODUCTOS								
	0	1	2	3	4	5	6	total
Alimentos	0	0	0	0	12	59	73	144
Bebidas no Alcohólicas	0	0	0	0	52	47	45	144
Bebidas Alcohólicas	0	0	15	29	32	37	31	144
Cigarrillos	0	0	0	22	40	46	36	144
Salud	8	18	40	35	18	14	11	144
Artículos de Aseo Personal	0	0	0	9	34	47	54	144
Educación	10	16	35	38	22	14	9	144

Fuente: Encuestas.
Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.6.2								
FRECUENCIA DE COMERCIALIZAR LINEAS DE PRODUCTOS								
	0	1	2	3	4	5	6	total
Alimentos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	40,97%	50,69%	100%
Bebidas no Alcohólicas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	36,11%	32,64%	31,25%	100%
Bebidas Alcohólicas	0,00%	0,00%	10,42%	20,14%	22,22%	25,69%	21,53%	100%
Cigarrillos	0,00%	0,00%	0,00%	15,28%	27,78%	31,94%	25,00%	100%
Salud	5,56%	12,50%	27,78%	24,31%	12,50%	9,72%	7,64%	100%
Artículos de Aseo Personal	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	23,61%	32,64%	37,50%	100%
Educación	6,94%	11,11%	24,31%	26,39%	15,28%	9,72%	6,25%	100%

Fuente: Encuestas.
Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

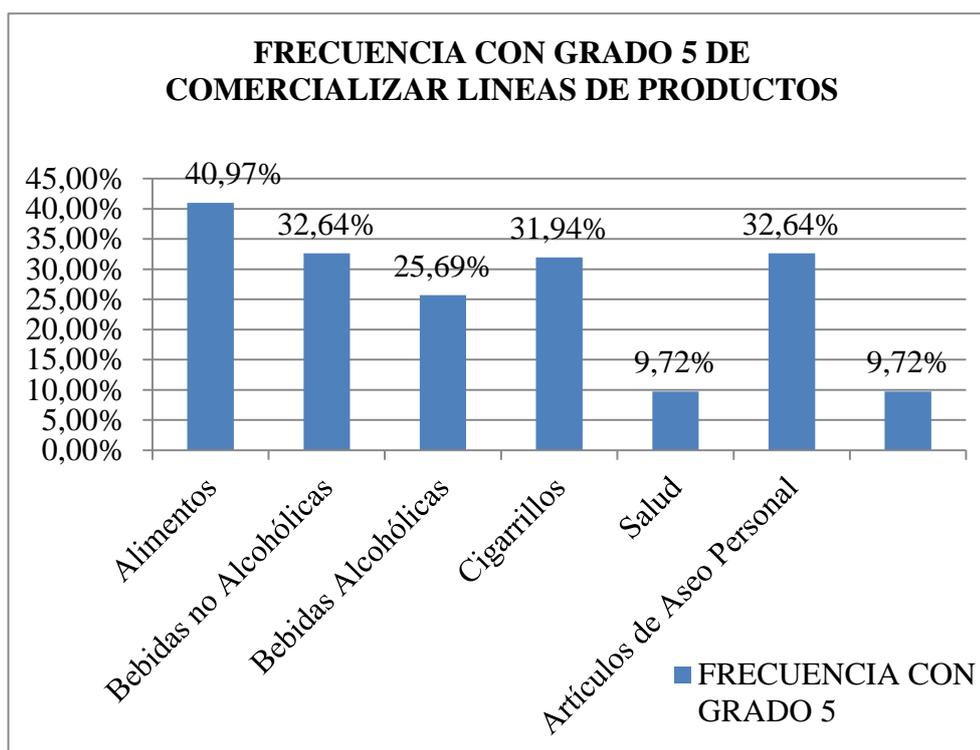
GRAFICO # 2.6.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.6.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Esta pregunta fue diseñada para segmentar el mercado y descubrir cuál o cuáles son las líneas de mayor nivel transaccional. El propósito específico de esta pregunta es segmentar el mercado mediante un descriptor de conducta de frecuencia de consumo; basándome en la idea de especializarnos en la distribución de una solo línea de productos de mayor demanda; reduciendo costos e incrementando los recursos administrativos.

Los resultados reflejan porcentajes con altísimos niveles de frecuencia en las líneas de alimentos, bebidas no alcohólicas y artículos de aseo personal. Estos resultados nos permiten como empresa especializarnos en las líneas de mayor demanda para cumplir con nuestro propósito estratégico.

Adicionalmente, pude apreciar mediante el trabajo de campo que la demanda de algunas líneas de productos están directamente condicionadas por la ubicación y su relación con el entorno, por ejemplo; existen tiendas cerca de locales comerciales o instituciones como farmacias o escuelas en donde la demanda de productos era menor o mayor; dependiendo de la relación complementaria o sustitutiva que existe entre estos.

CUADRO # 2.7.1

ALTERNATIVAS ELEGIDAS SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Calidad	38	34	26	24	10	12	144
Durabilidad	37	33	28	17	16	13	144
Almacenable	28	27	23	16	27	23	144
Funcionalidad	16	20	23	22	42	21	144
Empaque	14	16	27	35	20	32	144
Información	11	15	16	30	29	43	144

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.7.2

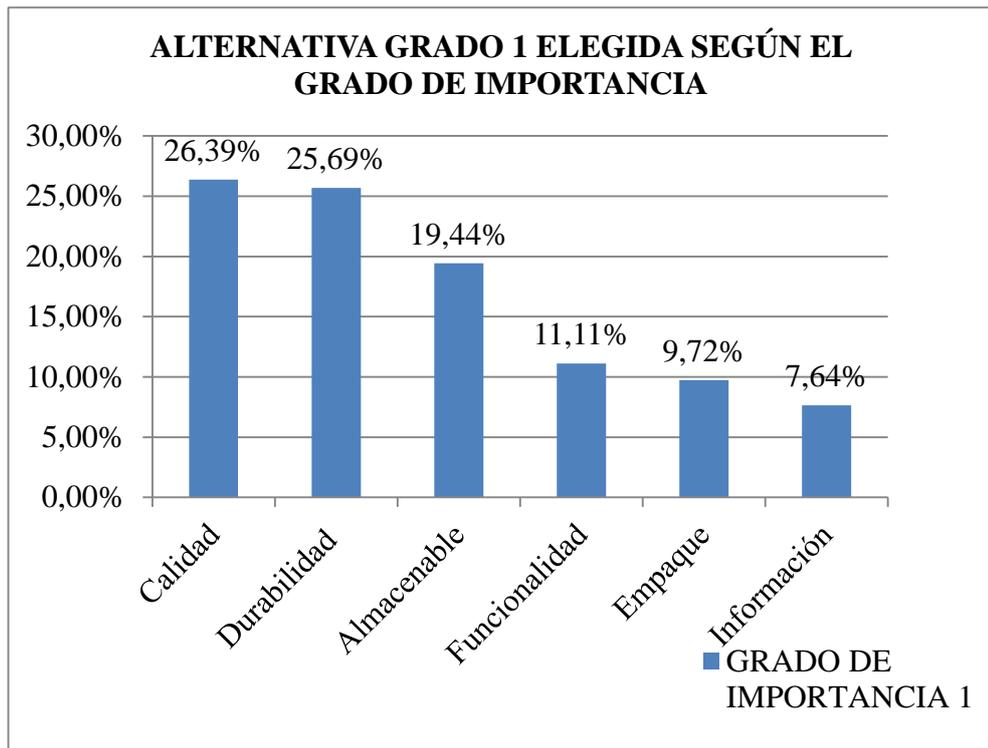
ALTERNATIVAS ELEGIDAS SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Calidad	26,39%	23,61%	18,06%	16,67%	6,94%	8,33%	100%
Durabilidad	25,69%	22,92%	19,44%	11,81%	11,11%	9,03%	100%
Almacenable	19,44%	18,75%	15,97%	11,11%	18,75%	15,97%	100%
Funcionalidad	11,11%	13,89%	15,97%	15,28%	29,17%	14,58%	100%
Empaque	9,72%	11,11%	18,75%	24,31%	13,89%	22,22%	100%
Información	7,64%	10,42%	11,11%	20,83%	20,14%	29,86%	100%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

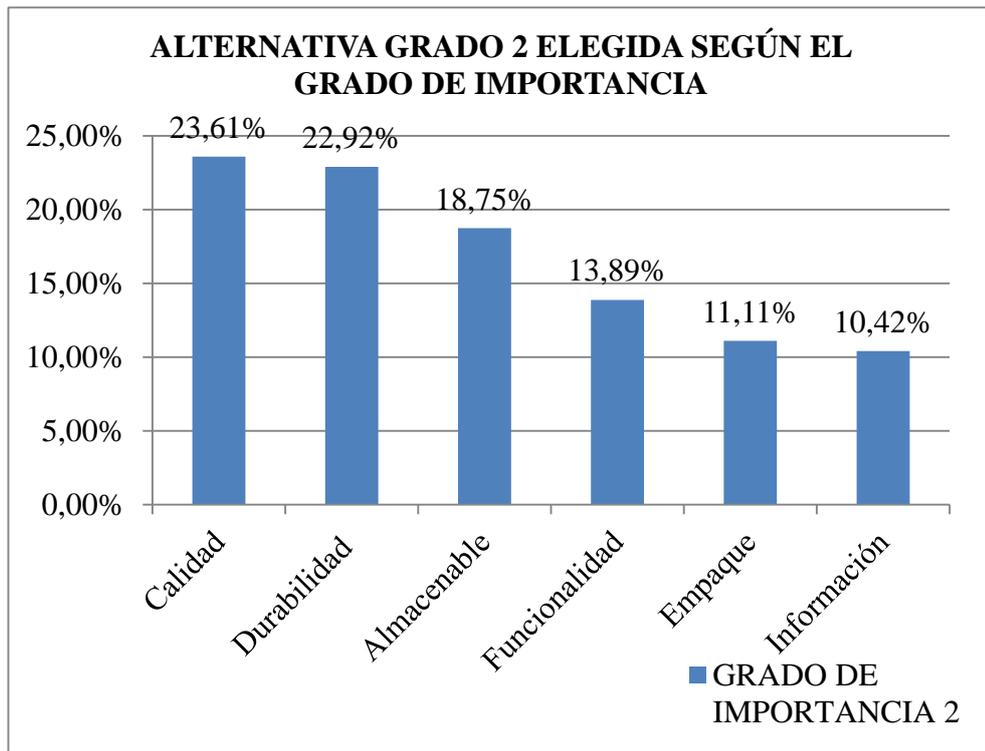
GRAFICO # 2.7.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.7.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Los aspectos que se consideraron fueron calidad, durabilidad, almacenamiento, funcionalidad, empaque e información. Los resultados reflejan porcentajes muy altos con un nivel de importancia de 1, 2 y 3 para los aspectos de calidad, durabilidad y almacenable.

Con estos resultados obtenidos observamos las preferencias y/o exigencias que busca nuestro cliente con su producto; dándonos las pautas como empresa donde comenzar nuestras estrategias con la primera “P” del marketing mix, lo haremos rediseñando estos aspectos con el fin de generar valor a cada una de ellas y de esa manera superar a la competencia cumpliendo nuestros parámetros como empresa y objetivos de marketing.

Preguntas relacionadas con el segundo componente de investigación “el precio”

CUADRO # 2.8

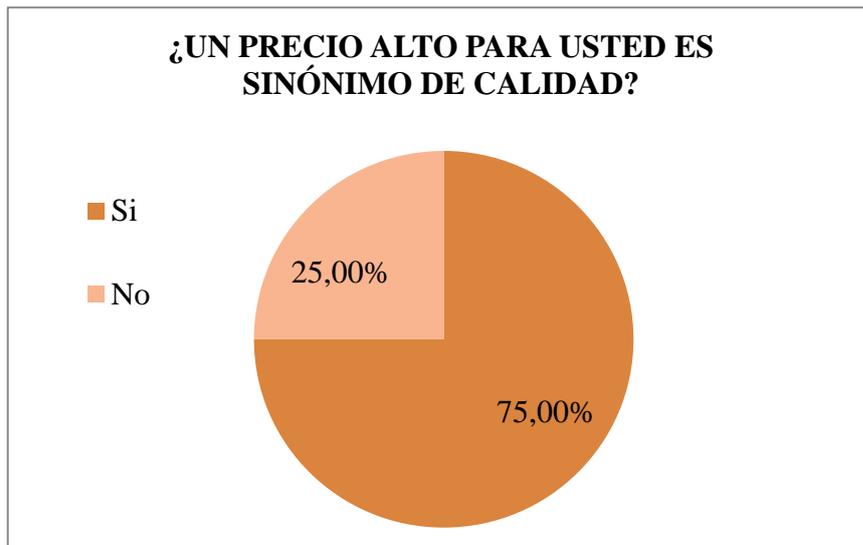
**¿UN PRECIO ALTO PARA USTED ES
SINÓNIMO DE CALIDAD?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	108	75,00%	75,00%
No	36	25,00%	100%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.8



Fuente: Encuestas

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

Los resultados reflejan que un total de 108 entrevistados consideran que un precio alto es sinónimo de calidad y 36 entrevistados de un total de 144 entrevistados responde que un precio alto no es sinónimo de calidad con unos porcentajes de 75 % y 25% respectivamente.

Nuestros clientes consideran que mientras más altos sean los precios mayor nivel de calidad tendrán los productos, por lo tanto si buscan principalmente calidad como lo reflejan los resultados de la pregunta 5 serán casi indistintos al nivel de precios por decir de una manera casi extremista.

Los resultados nos indican que nuestros clientes no van directamente al precio, sino más bien; ellos se dirigen al tipo de producto buscando calidad, esto en un mercado de productos de consumo masivo puede ser algo raro si explicamos y conectamos directamente los resultados con el consumidor final ya que como bien sabemos nuestro mercado y según nuestra definición de tiendas detallistas el consumidor final

prefiere productos de bajo precio y que sean de rápido consumo, sin embargo; nuestro cliente no va directamente al producto y deja a lado la cuestión del precio, sino más bien; va al nivel de servicio que puede ofrecer con sus productos al consumidor final; esta explicación lo confirman nuestros resultados de las preguntas 7 y 8. Nuestro cliente busca calidad para ofrecer calidad al consumidor final dejando en segundo plano el precio.

Además, no es que los consumidores finales y nuestros clientes dejen de lado la cuestión del precio, obviamente en un rango de precios bajos los productos con el precio más alto significarían mayor calidad; ya que se estarían cobrando los costos por adicionar atributos al producto haciéndose estos más caros.

En conclusión, nuestros clientes buscan calidad demandando productos con atributos adicionales, estando dispuestos a pagar el precio más alto dentro de los rangos de precios bajos, por los cuales se caracteriza el mercado. Además, no hay que sorprendernos con estos resultados ya que nuestro mercado tiene otras características que explicarían este fenómeno y que lo confirman más adelante los resultados de las preguntas 7 y 8.

CUADRO # 2.9

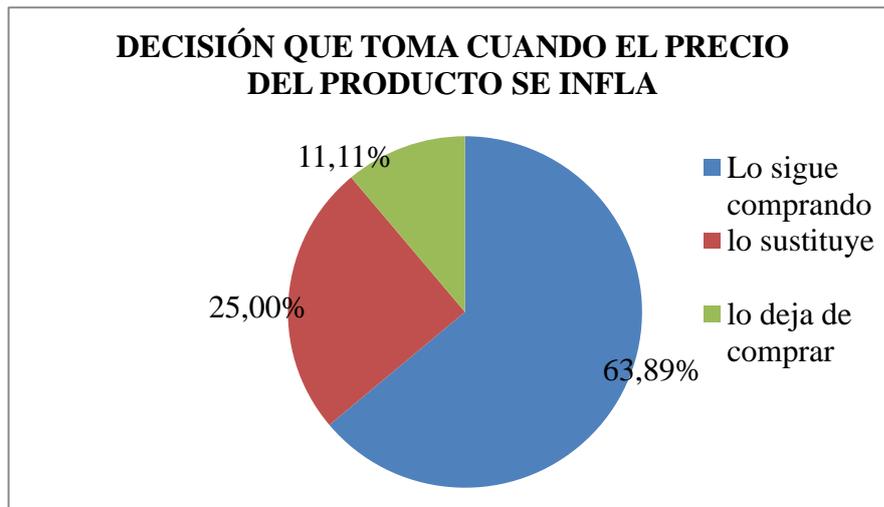
DECISIÓN QUE TOMA CUANDO EL PRECIO DEL PRODUCTO SE INFLA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Lo sigue comprando	92	63,89%	63,89%
lo sustituye	36	25,00%	88,89%
lo deja de comprar	16	11,11%	100%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.9



Fuente: Encuestas

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

Cuando el precio del producto se infla la decisión que toma el cliente en lo que respecta a la demanda del producto es la siguiente: un total de 92 personas dicen que lo siguen comprando, un total de 36 encuestados dicen que sustituyen el producto y un total de 16 personas dicen que lo dejan de comprar con cifra porcentuales con respecto al total de la muestra de un 63.89%, 25% y 11.11% respectivamente.

El alto porcentaje de un 63.89 % de la decisión de seguir comprando el producto cuando el precio se infla indica que aunque el precio sea alto no altera el consumo de algunos productos ya que el mercado de productos de consumo masivo posee como característica principal que sus productos tienen gran demanda por ser la mayoría de ellos considerados como de necesidad primordial. Es por ello, que mientras el precio del producto se mantenga entre los rango de precios bajos característicos del mercado y acordes con los niveles de ingresos la demanda de los mismo productos no tienen mucha elasticidad.

Los porcentajes de sustituir el producto y dejarlo de comprar cuando los precios se alzan son considerablemente bajos ya que seguirlo comprando depende de la funcionalidad que el producto presente, pero como los productos presentan la característica de ser necesarios los clientes consideran que no es fácil sustituirlos o dejarlos de comprar y más bien lo siguen comprando y ajustando los niveles de ingresos a los nuevos precios.

Preguntas relacionada con el tercer componente “el cliente”

CUADRO # 2.10

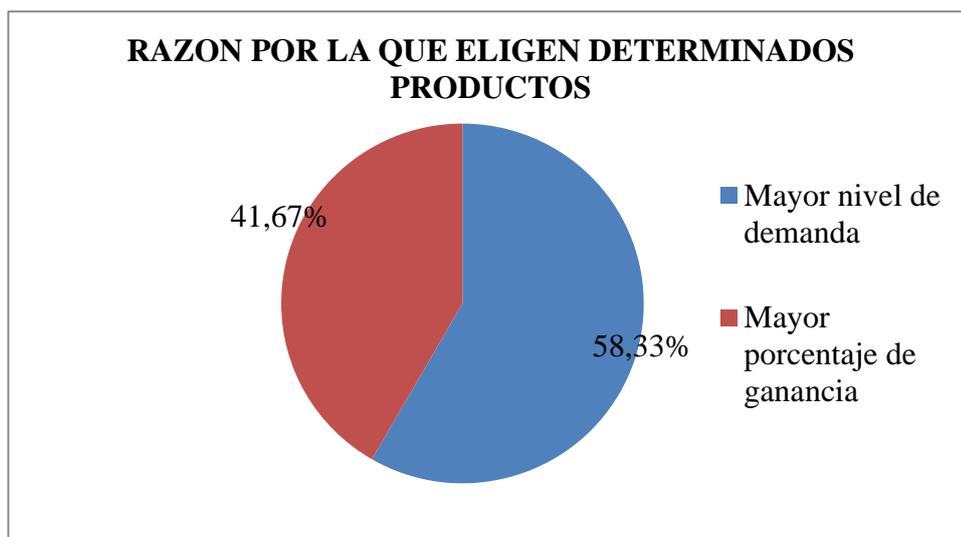
RAZÓN POR LA QUE ELIGEN DETERMINADOS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mayor nivel de demanda	84	58,33%	58,33%
Mayor porcentaje de ganancia	60	41,67%	100%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.10



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados reflejan que un total de 84 personas encuestas adquieren sus productos por los mayores niveles de demanda que estos presenten y un total de 60 persona encuestadas prefieren optar por productos que les otorguen mayores niveles de ganancias con porcentajes de 58.33% y 41.67% respectivamente.

La razón principal por la que eligen determinados productos es por la razón de que la mayoría de productos son altamente demandados por los consumidores finales y por esta razón no centran la atención en los niveles de ganancia que pueden obtener por cada uno de ello, sino más bien; reducen sus costos de comercialización y obtienen mayores márgenes de ganancia optando por vender altas cantidades de producto que les significan mayores entradas, ya que si bien; sabemos este mercado no presenta altas elasticidades de la demanda en lo que respecta a productos necesarios.

Sin embargo, no podemos afirmar que no existen considerables elasticidades en todos los productos, sino más bien; los productos con alta frecuencia de compra son

los que a menudo suben de precio y como presentan funcionalidades esenciales a la dieta de los consumidores alcanzan variaciones de elasticidad muy bajas.

CUADRO # 2.11

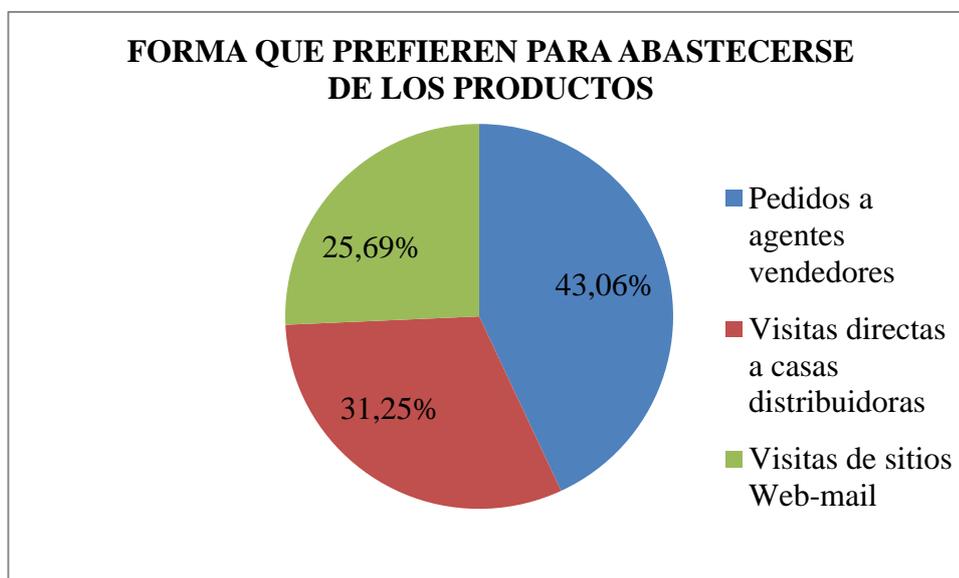
FORMA QUE PREFIEREN PARA ABASTECERSE DE LOS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Pedidos a agentes vendedores	62	43,06%	43,06%
Visitas directas a casas distribuidoras	45	31,25%	74,31%
Visitas de sitios Web-mail	37	25,69%	100%
Total	144		

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.11



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados nos indican que los clientes prefieren abastecerse de productos mediante pedidos a agentes vendedores con una frecuencia de 62 encuestas que se inclinan a este tipo de forma de pedido con un porcentaje de la muestra de 43.06%.

La visitas directas a casas distribuidoras y visitas a sitios web nos indican frecuencias de 45 y 37 encuestan con porcentajes de la muestra de 31.25% y 25.69% respectivamente.

Esta pregunta ayudara aún más a desarrollar el perfil del cliente incrementando nuestras alternativas del nivel de servicio que busca, además; nos guiara por el camino adecuado para dirigir nuestros esfuerzos de ventas y conseguir un marketing relacional acorde a las necesidades y exigencia de nuestro cliente. La forma de abastecerse mediante los pedidos a agentes vendedores es mucho más cómoda y reduce los riesgos y costos por transporte a las tiendas.

CUADRO # 2.12.1

ALTERNATIVAS ELEGIDAS SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA

ATRIBUTOS DEL PROVEEDOR	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Diversificación	43	37	30	13	7	14	144
Servicio	37	28	29	23	19	8	144
Beneficio	28	26	20	22	21	27	144
Perfil Verde	18	23	30	19	28	26	144
RSE	12	13	17	24	30	48	144
Especialización	6	17	18	41	39	23	144

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

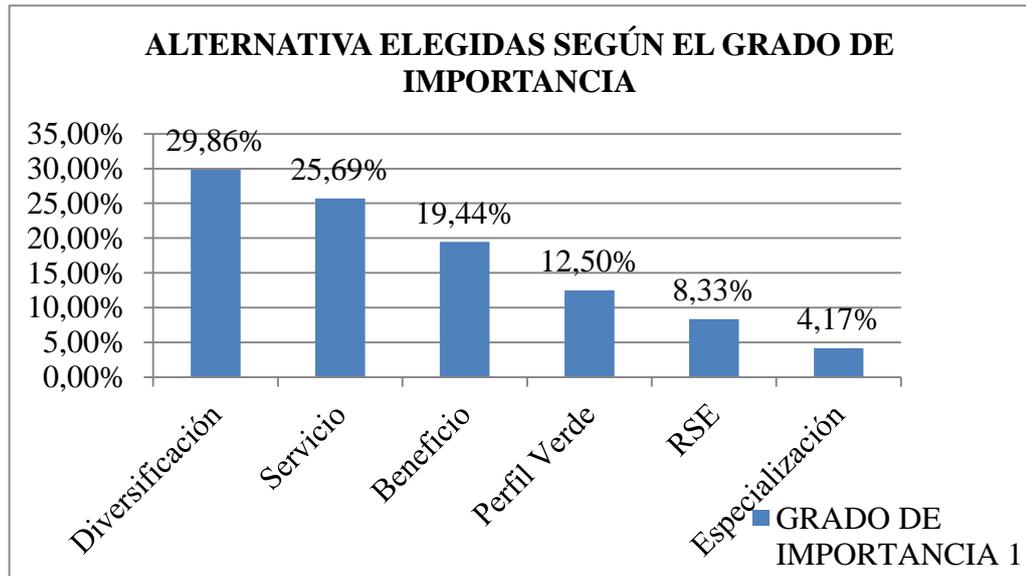
CUADRO # 2.12.2

GRADO DE IMPORTANCIA 2							
ATRIBUTOS DEL PROVEEDOR	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Diversificación	29,86%	25,69%	20,83%	9,03%	4,86%	9,72%	100%
Servicio	25,69%	19,44%	20,14%	15,97%	13,19%	5,56%	100%
Beneficio	19,44%	18,06%	13,89%	15,28%	14,58%	18,75%	100%
Perfil Verde	12,50%	15,97%	20,83%	13,19%	19,44%	18,06%	100%
RSE	8,33%	9,03%	11,81%	16,67%	20,83%	33,33%	100%
Especialización	4,17%	11,81%	12,50%	28,47%	27,08%	15,97%	100%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

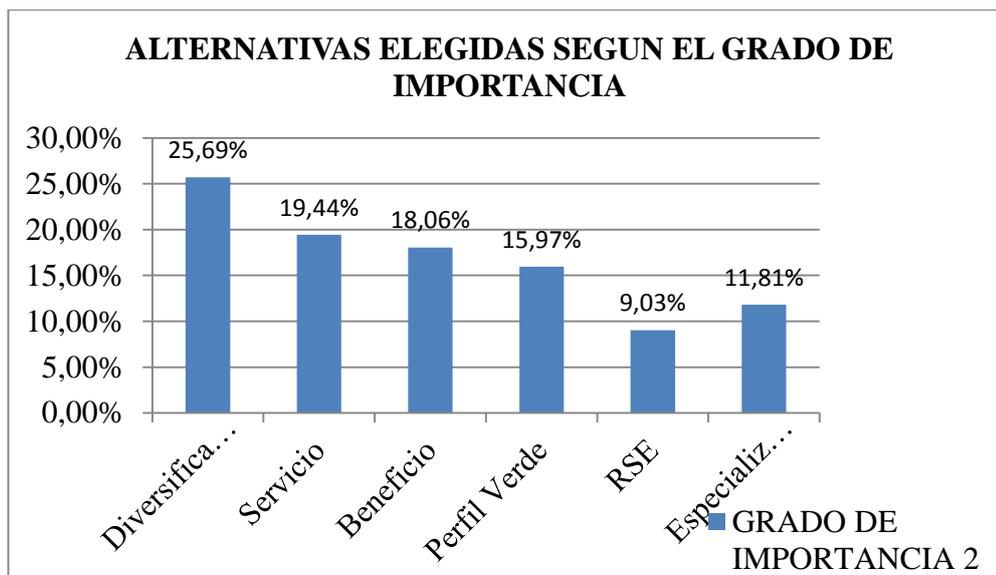
GRAFICO # 2.12.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.12.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados de esta pregunta nos invitan a reflexionar sobre nuestra idea de poder especializarnos en la distribución de líneas de mayor nivel transaccional ya que nos muestra niveles de frecuencia más altos con grado de importancia en los aspectos de diversificación, servicio y beneficio con 43, 37 y 28 encuestados que se inclinan a este tipo de aspectos respectivamente con grado de importancia 1.

Los demás aspectos como perfil verde, RSE y especialización nos muestran resultados en el nivel de importancia con grado 1 de 18, 12 y 6 respectivamente.

Preguntas relacionadas con el cuarto componente “la competencia”

CUADRO 2.13

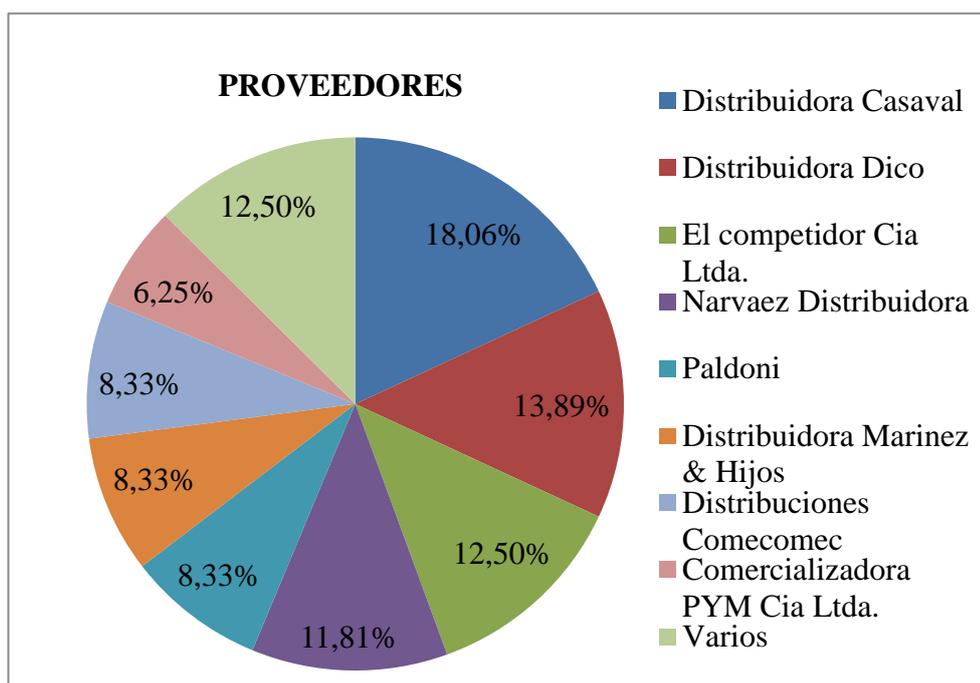
PROVEEDORES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Distribuidora Casaval	26	18,06%	18,06%
Distribuidora Dico	20	13,89%	31,94%
El competidor Cia Ltda.	18	12,50%	44,44%
Narváez Distribuidora	17	11,81%	56,25%
Paldoni	12	8,33%	64,58%
Distribuidora Marinez& Hijos	12	8,33%	72,92%
Distribuciones Comecomec	12	8,33%	81,25%
Comercializadora PYM Cia Ltda.	9	6,25%	87,50%
Varios	18	12,50%	100,00%
Otros	144	100,00%	

Fuente: Encuestas

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

GRAFICO # 2.13



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Como podemos observar el número uno del mercado es La Distribuidora Casaval con una participación de mercado de 18.06%. Dentro de este mercado existen varios competidores con mucha fuerza de mercado y lo han conseguido por los años de trabajo en el mercado.

Estas distribuidoras de productos de consumo masivo ofrecen variedad de productos de primera necesidad, pero cada una de ellas se especializa en las líneas de mayor demanda de productos como son los alimentos, bebidas y artículos de aseo personal.

Para ofertar nuestro producto y brindar el mejor servicio lo haremos de la misma forma; nos especializaremos en las líneas de mayor demanda, pero nos especializaremos innovando, mejorando y creando estrategias que superen a la competencia con estos mismos lineamientos.

Como punto de partida lo que haremos es identificar las actividades de las empresas como sus precios, sus rutas, sus proveedores, promociones y todas las demás estrategias que ellos apliquen para luego proceder a actuar mejorando y creando nuevas estrategias e incluso hacer todo lo contrario lo que hace la competencia con estas estrategias.

Pregunta 12. ¿Qué beneficios y compromisos tienen los proveedores con ustedes?

Esta pregunta es una pregunta abierta, es decir; los encuestados expusieron abiertamente cualquier beneficio y compromiso que los proveedores les ofrecen. A continuación expongo los resultados más relevantes de la pregunta 12.

- Los proveedores ofrecen garantía de sus productos, es decir; ellos aseguran la integridad de sus productos por el lapso de un tiempo por lo general un mes.

- La entrega de los productos es rápida y oportuna; los productos no tardan en llegar después de realizar el pedido. Los productos llegan al destino en un tiempo máximo de 24 horas convenientemente.

- Los proveedores ofrecen un descuento por cierta cantidad o precio alcanzado en la factura; estos descuentos se los realizan de acuerdo a las políticas de descuentos y costos de la empresa

- Muchos proveedores o competidores desarrollan estrategias personalizadas con sus clientes. los competidores envían a los clientes agentes vendedores

capacitados y especializados para persuadir al cliente mediante una atención personalizada, amigable y respetuosa.

- Los proveedores realizan cierta discriminación con sus clientes, es decir; ellos ofrecen algunas ventajas o privilegios a sus clientes por efectuar pedidos frecuentes. Los privilegios son desde conceder extensiones en los plazos de pago sin pagar intereses hasta ofrecer grandes descuentos por su fidelidad; estos privilegios son bien vistos por los clientes ya que no tienen que incurrir en costos de la deuda.

- Los proveedores envían agentes vendedores a despachar los pedidos con gran prontitud; esto evita el desplazamiento de los clientes y les ofrece comodidad.

- Algunos proveedores ofrecen una total disponibilidad de tiempo a sus clientes, es decir; los proveedores cubren los pedidos sin importan la hora, la cantidad o el costo total de la factura; esto permite a los clientes estar siempre con stock disponible y sentirse seguros de cubrir la alta demanda de algunos productos.

- Todos los proveedores juegan con el precio y ofrecen precios muy bajos comparados con la competencia. Los precios varían de acuerdo al sector, pero siempre compiten entre ellos.

- Los proveedores mantienen toda la información detallada y actualizada de los productos; lo que permite que los clientes puedan revisar catálogos o facturas convenientemente y programar sus pedidos.

- Los proveedores manejan la información de sus clientes guardando confidencialidad de las cuentas y datos personales que los clientes suministran. Así los clientes mantienen la buena fe y las relaciones comerciales se hacen más fuertes.

- Los proveedores se esmeran en dar solución a los problemas que se derivan del despacho de los pedidos y devoluciones.

- Los proveedores negocian amigablemente los convenios de pago por deudas atrasadas, dando seguridad y confianza al cliente.

- Algunos proveedores ofrecen gran flexibilidad en las órdenes de pedidos, es decir; si algún cliente quiere realizar algún cambio en el pedido antes de la entrega los proveedores lo hacen sin ningún recargo y molestia.

- La coordinación que existe entre algunos proveedores y clientes permite optimizar las ganancias de ambas partes.

- Los proveedores ofrecen un estricto control de calidad en sus productos. Los proveedores trabajan con estándares de calidad en el tema del servicio y producto lo que permite a los clientes concretar fácilmente las ventas.

- El portafolio de productos que los proveedores ofrecen presentan una gran publicidad en los medios de comunicación lo que permite que los clientes puedan vender fácilmente y evitar las pérdidas por caducidad en los productos.

- El proveedor se involucra con el cliente entregando asesoramiento del portafolio. El proveedor entrega información de cómo el cliente debe vender su producto.

- El producto siempre llega en las mejores condiciones al lugar de destino.

- El proveedor ofrece que el cliente obtenga un rendimiento por la venta de los productos, es decir; el proveedor se preocupa que el cliente obtenga mejores ingresos por la venta y lo hace mediante la mejora continua de sus procesos.

Pregunta 13. ¿Cuál es la forma que prefiere para realizar sus pagos?

CUADRO 2.14

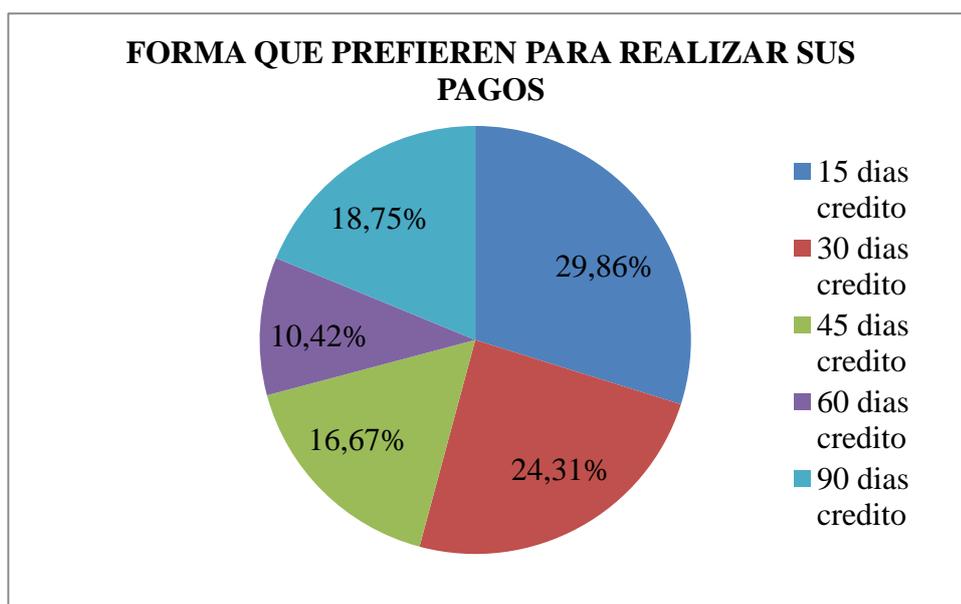
FORMA QUE PREFIEREN PARA REALIZAR SUS PAGOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15 días crédito	43	29,86%	29,86%
30 días crédito	35	24,31%	54,17%
45 días crédito	24	16,67%	70,83%
60 días crédito	15	10,42%	81,25%
90 días crédito	27	18,75%	100,00%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.14



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO 2.15

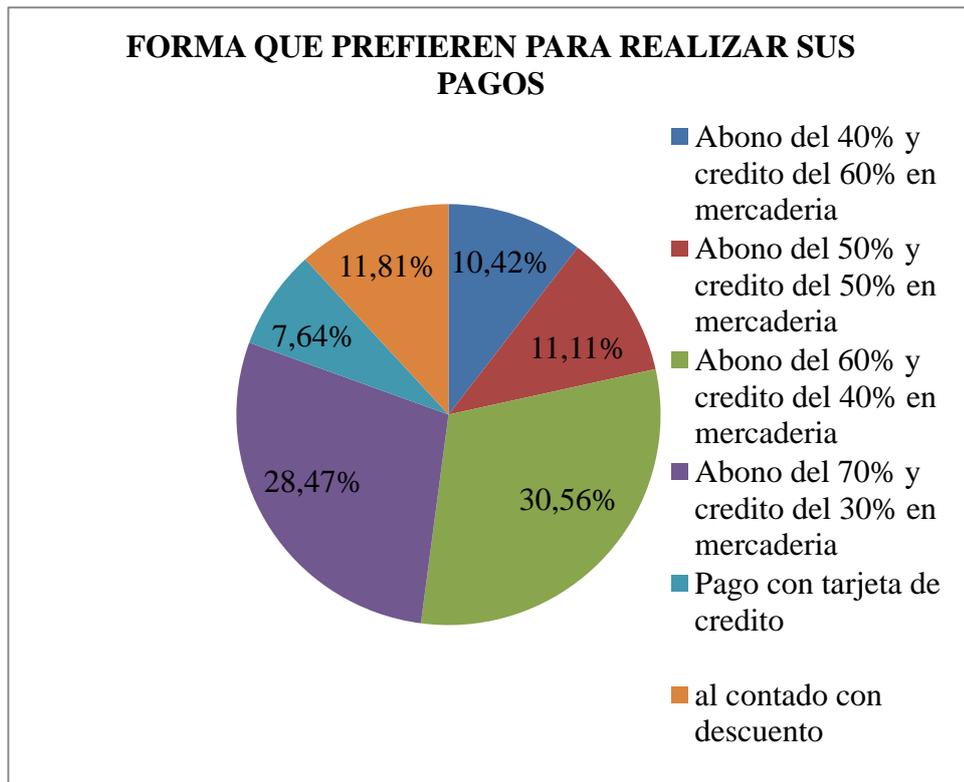
FORMA QUE PREFIEREN PARA REALIZAR SUS PAGOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Abono del 40% y crédito del 60% en mercadería	15	10,42%	10,42%
Abono del 50% y crédito del 50% en mercadería	16	11,11%	21,53%
Abono del 60% y crédito del 40% en mercadería	44	30,56%	52,08%
Abono del 70% y crédito del 30% en mercadería	41	28,47%	80,56%
Pago con tarjeta de crédito	11	7,64%	88,19%
al contado con descuento	17	11,81%	100,00%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO 2.15



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados de la primera parte de esta pregunta nos indica que la mayor parte de nuestros clientes prefieren realizar sus pagos en los primeros 15 a 30 días de haber recibido la mercadería con porcentajes de 29.86% y 24.31% respectivamente. Los resultados de la segunda parte de la pregunta nos indican que nuestros clientes prefieren realizar sus pagos realizando un abono del 60% y recibir un crédito del 40% por la mercadería, pero como segunda opción de preferencia también está la alternativa de abonar el 70% y recibir crédito del 30% por la mercadería.

Los clientes prefieren pagar sus deudas en los primeros días de haber recibido la mercadería por el temor de pagar costos adicionales por los créditos recibidos, a la vez; prefieren que los créditos otorgados no superen el 40% del total de la deuda.

Las opciones de pago con tarjeta de crédito no son comunes en este tipo de negocio pues los resultados muestran un porcentaje de 7.64% del total de la muestra.

La adquisición de mercaderías y sus pagos es negociada entre el proveedor y el detallista. La opción de compra al contado con descuento no es mal vista, pero los detallistas aseguran que solo proceden con esta modalidad en caso que sus ingresos les permitan.

2.2.1. Hallazgos de la investigación

La investigación me permite caracterizar los componentes de nuestra investigación lo más concordante posible a nuestras estrategias de marketing con los lineamientos de la empresa; desempeñándonos con un mayor grado de certidumbre aprovechando las oportunidades reales. El mercado caracteriza a los componentes de la siguiente manera:

CUADRO # 2.16

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Producto	Preferencia emocional por productos con marcas nacionales.
	Las razones principales por la que nuestros clientes prefieren productos con marcas nacionales son: generación de fuentes de trabajo, cultura de proteccionismo de lo nuestro, sentimiento de pertenencia, ventaja nacional en publicidad, alta demanda, alta variedad y rotación y costos ajustados al ingresos nacional, alto grado de ajuste a las necesidades de los ecuatorianos, responsabilidad social empresarial y satisfacción de necesidades cubiertas.
	Las razones principales por la que nuestros clientes no prefieren productos con marcas nacional son: productos extranjeros más baratos y con alta calidad, productos extranjeros que cubren con éxito las necesidades y satisfacciones del consumidor final y productos nacionales con muchos sustitutivos extranjeros con mayor nivel de satisfacción.
	Las líneas de consumo con mayor nivel de demanda son las líneas de alimentos, bebidas no alcohólicas y artículos de aseo personal.
	Los clientes consideran que los aspectos más importantes en los productos son la calidad, la durabilidad y la capacidad de almacenamiento.

Fuente: Encuestas.

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

La preferencia de productos por marcas nacionales nos indica que debemos ofrecer productos nacionales aprovechando el nivel de publicidad que estos tienen en el mercado Ecuatoriano. La mejor estrategia para reducir costos de publicidad de nuestros productos seria ofrecer aquellos productos que tengan publicidad y

promociones nacionales, ya que de esta manera aprovecharíamos las campañas publicitarias de nuestros proveedores a nivel nacional que llegan al minorista/detallistas y consumidor final.

El mercado tiene alta demanda en productos alimentarios, bebidas no alcohólicas y artículos de aseo personal. Como vemos el mercado se enfoca primordialmente a cubrir necesidades básicas del consumidor final, este enfoque primordial que tiene el mercado nos permite alta factibilidad de jugar con los demás componente, ya que los productos son considerados como prioritarios y no pueden ser rezagados del mercado.

El producto demandado por parte de nuestros clientes debe contener sobre todo alta calidad; pues el minorista/detallista busca principalmente calidad porque desea ofrecer calidad al consumidor final.

También, como atributos del producto nuestro cliente prefiere aquellos productos que tenga alta durabilidad que no representen pérdidas por caducidad en sus inventarios y también prefieren productos que sean altamente almacenables que les permitan manejar eficientemente sus bodegas manteniendo un stock eficiente

CUADRO # 2.17

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Precio	La calidad de un producto es más importante que el precio, sin embargo; nuestros clientes relacionan la calidad con el servicio y la utilidad del producto; dejando como segundo punto importante el precio.
	Cuando el precio de un producto se infla la demanda de los mismos no presentan altas elasticidades ya que muchos de los productos son considerados como prioritarios a la dieta del consumidor.
	La demanda de muchos productos cuando el precio se infla depende de la funcionalidad y utilidad que estos representan en la dieta del consumidor

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

El minorista/detallista lo que busca en el producto es la calidad para ofrecer calidad; diciéndonos esto que nuestro cliente va directamente a las características del producto y no al precio. Sin embargo, los resultados de las demás preguntas no nos confirman que el cliente olvide el precio sino más bien nos dicen que el cliente como primer punto busca un producto que este en función de la demanda y luego como segundo punto analiza la factibilidad que adquirir el producto considerando el precio.

La decisión que toma el cliente cuando el precio se infla la toma en función de la demanda del producto. Los productos que tienen alta demanda y mayor nivel transaccional no pueden ser sustituidos fácilmente haciendo que nuestro cliente siga comprando el producto. Los resultados reflejan que nuestro cliente no prefiere

sustituir o dejar de comprar el producto dado que el producto está en función del nivel de demanda.

CUADRO # 2.18

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Cliente	Nuestros clientes eligen sus productos por el mayor nivel de demanda que estos presentan en el mercado. Nuestros clientes prefieren aumentar sus ingresos por el aumento de las ventas en lugar de aumentar sus ingresos por el margen de ganancia que algunos productos presentan.
	Nuestros clientes tienen mayor preferencia por abastecerse de mercadería mediante pedidos a agentes vendedores.
	El cliente nos exige un servicio con alta diversificación de productos, un servicio óptimo, y además; espera obtener beneficios por su compra.

Fuente: Encuestas.

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

En cuanto, a las preferencias de nuestros clientes estos prefieren ser abastecido por un canal que les permitan reducir costos y tiempo; es por ello que atenderemos especialmente este aspecto intensificando la labor de nuestros agentes vendedores. Además, nuestro cliente demanda de sus proveedores mayores beneficios y alto nivel de servicio con diversificación de sus productos. Es por ello; que dentro de nuestra propuesta de especialización intensificaremos estos aspectos.

CUADRO # 2.19

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Competencia	Nuestros competidores ofrecen alta diversificación de sus productos y están bien posesionando en el mercado por su grado de servicio y experiencia.
	Las estrategias de nuestros competidores son: garantizar los productos, ofrecer una entrega rápida y oportuna, entregar descuentos por cantidad, ofrecer un servicio especializado, discriminar a sus clientes, disponibilidad de tiempo, confidencialidad de la información, solución a los problemas, flexibilidad de facturación, convenios de pago, benéficos, gran publicidad y asesoramiento de inventario.

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

La competencia de nuestro sector es un sector muy atomizado y se abastece del fabricante local y del importador distribuidor nacional. La mayoría de competidores ofrecen diversificación en sus productos y no establecen segmentos por líneas de productos, sino más bien; ofrecen diversificación en su portafolio lo que hace que varios detallistas busquen varios proveedores.

Los beneficios y compromisos que esperan nuestros clientes son bastantes numerosos, por lo cual; alinearemos estos compromisos a nuestra estrategia de comercialización y de igual manera la forma que prefieren ellos realizar sus pagos intensificando sus preferencias.

2.2.2. Limitaciones sobre la investigación

Nuestra encuesta se encontró con dos limitaciones para ser efectuada dentro de la Ciudad de Cuenca. A continuación explico estas limitaciones.

La primera limitación para nuestra investigación fue el no conocer rutas puntuales en donde operan nuestros competidores y poder realizar nuestras encuestas. Los puntos donde decidimos aplicar nuestras encuestas fueron parroquias escogidas específicamente por la distancia que había entre ellas y no porque representaban rutas de nuestros competidores.

La segunda limitación para nuestra investigación fue que cuando procedimos a realizar las encuestas los barrios poseían tan solo una tienda en muchos metros de distancia lo que nos ocasiono caminar muchas cuadras para encontrar una tienda. Este problema nos indujo a pensar que algunos puntos fueron mal escogidos para representar a nuestra población ya que en unos barrios o cuadras había muchas tiendas y por el contrario en otros barrios o cuadras tan solo había una tienda. Sin embargo, este problema con el número de tiendas por barrio predomino en todos los puntos; lo que nos dice que este problema es una característica demográfica del mercado.

2.3. CONCLUSIONES

La investigación me permite sacar varias herramientas estratégicas que me ayudaran a ganar mercado y crecimiento dentro de la industria. Los conocimientos que ha generado esta investigación acerca del mercado son bastantes satisfactorios para realizar mi plan de marketing mix.

Como primera aproximación ahora conozco los atributos diferenciadores de nuestros productos. Ahora sabemos con certeza que el detallista privilegia vender productos con atributos diferenciadores que ofrezcan calidad, durabilidad y que son altamente almacenables.

Las condiciones del mercado nos exigen que estos aspectos sean muy bien atendidos ya que estas características deben ser aplicadas a los productos de mayor nivel transaccional ya que serán esenciales para poder concretar nuestro plan de negocio.

Los productos de mayor nivel transaccional nos permitirán establecer estratégicamente categorías y subcategorías que serán flexibles y adaptablemente exitosas al mercado porque serán ofrecidas de manera que cubran los deseos específicos del cliente.

Empeñaremos nuestro esfuerzo en llegar al cliente con productos innovadores, dentro de la línea, caracterizados por ser productos líderes en marca. Dentro de esta línea de productos de mayor nivel transaccional existen productos tradicionalista y lentos al cambio lo que haremos con ellos será integrarlos a nuestra estrategia de mercado.

Con esta investigación ya conocemos que sectores de nuestro mercado vamos a explotar. Explotaremos las 3 líneas de mayor nivel transaccional ya que estos sectores del mercado de consumo masivo son atractivos y sostenibles en el largo plazo.

En cuanto al tema del precio lo manejaremos de acuerdo a los resultados de la investigación, es decir, jugaremos con el precio dentro de las líneas de mayor nivel transaccional dado que dentro de estas líneas el precio no presenta mayor elasticidad. Sin embargo ofreceremos un precio que caracterice al mercado y que ofrezca un rendimiento económico al detallista y como de antemano sabemos que el detallista prefiere ofrecer productos con alta calidad y durabilidad jugaremos con estos aspectos para poder manipular los precios en caso que el mercado demande mayores costos.

En cuanto al tema del cliente los resultados me permiten diseñar y ajustar los productos a los deseos y necesidades que ellos demandan. Dado que los motivos por los cuales compra el cliente son sus deseos de satisfacer las necesidades del cliente final ofreceremos un producto con un alto valor agregado con canales de distribución exclusivas e integrales. Diseñaremos una estrategia comunicacional dirigida especialmente a los que compran nuestro producto.

Finalmente, en cuanto al tema de la competencia ya conocemos específicamente donde vamos a competir y cómo vamos a competir. Alinearemos y monitorearemos estrategias de precios, productos y clientes de la distribuidora Casaval. También plantearemos 3 escenarios frente a la competencia. El primer escenario será imitar lo que hace Distribuidora Casaval, el segundo escenario será innovar sus estrategias y como tercer escenario estableceremos estrategias opuestas a lo que hace Distribuidora Casaval.

CAPITULO 3

PLAN DE MARKETING

En este capítulo orientaremos el accionar, comportamiento y análisis de la empresa hacia el mercado-cliente con el uso sistemático de herramientas técnicas de marketing que nos permitan establecer una plataforma de vida para nuestra empresa.

Señalar la plataforma de vida de la empresa impulsara los procesos estratégicos en los cuales se plasmaran nuestros objetivos. Esta plataforma consiste en desarrollar un plan de marketing que nos coloquen en la ruta hacia un horizonte donde la empresa debe alinear sus actividades enfocadas a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los clientes son la razón principal de nuestros objetivos de marketing. Objetivos que se fundamentan primordialmente en cubrir las necesidades del mercado-cliente. El desarrollo de nuestro plan de marketing radicalmente va dirigido a cubrir las expectativas de las necesidades más exigentes y cambiantes del cliente.

Nuestro plan de marketing se desarrollara en base a los resultados obtenidos de nuestra investigación de mercado de donde extrajimos resultados relevantes para nuestra toma de decisión. Nuestro plan de marketing engloba principalmente el desarrollo de variables estratégicas que deben ser desarrolladas en un marco estricto de su utilidad para la empresa. Un plan de marketing significa delinear una plataforma en donde demos vida a nuestros resultados investigativos; comprometiéndonos con los cimientos estratégicos.

Este plan de marketing esencialmente contiene el desarrollo de variables estratégicas como segmentación, target group, posicionamiento y un análisis y desarrollo estratégico de las 4P'S del marketing que nos ayuden a tomar decisiones congruentes conforme a la actividad de la empresa y sus objetivos a corto y largo plazo.

Segmentar el mercado significa dividir un mercado total en varias unidades donde cada una estará en función de las necesidades del cliente. Nuestra segmentación tendrá un enfoque centrado en los productos que ofrezcamos; basados en el descriptor de segmentación frecuencia de consumo.

Cada unidad de nuestro mercado tiene necesidades diferentes con personas diferentes, por ello; es necesario destacar un segmento factible de penetración con el propósito de ganar efectividad en los procesos administrativos, financieros y ventas. Segmentar el mercado nos ayudara a generar eficiencia en los planes y procesos previamente establecidos con el propósito de maximizar los resultados de nuestros recursos estratégicos y toma de decisiones.

Siguiendo el esquema de nuestro plan de marketing dentro del proceso de segmentar el mercado definiremos un grupo potencial u objetivo (target group) donde orientaremos nuestros esfuerzos únicos y estratégicos.

El propósito de definir nuestro target group es establecer un blanco a donde dirigir nuestras herramientas estratégica pasa obtener beneficios económicos. Señalar un grupo objetivo significa encaminar todo un proceso estratégico de conquista para sacar los mejores resultados propuestos.

Finalmente, nuestro plan de marketing propone un desarrollo y análisis detallado de la 4P's del marketing con el propósito de establecer una combinación exitosa basada en los elementos del producto, precio, promoción y plaza.

Con este plan estableceremos la manera de cómo proceder con nuestras actividades dentro del mercado. Este plan de marketing significa cimentar nuestras acciones en donde comenzaremos a desplegar un sinnúmero de combinaciones aptas y posibles de nuestros elementos de marketing. Con el desarrollo de un plan de marketing nuestra empresa podrá manejar, monitorear, estudiar e incluso rediseñar sus actividades empresariales.

3.1. VARIABLES ESTRATÉGICAS

Las variables estratégicas para un plan de marketing son aquellas variables que identifican, simbolizan o representan de manera específica elementos tácticos y técnicos del mercado donde irremediamente se debe aplicar el arte de apreciarlas, controlarlas y tomar decisiones que aseguren unos procesos y resultados óptimos para las operaciones comerciales. Las variables estratégicas indispensables que nos permiten aplicar técnicamente nuestros conocimientos, habilidades y esfuerzos en pro de la optimización de resultados comerciales son: segmentación, target group y posicionamiento.

Las llamamos variables estratégicas porque son variables necesarias que dirigirán los procedimientos de nuestra empresa. Identificar y desarrollar estas variables nos permitirá aplicar un conjunto de conocimientos y habilidades para conseguir los fines propuestos.

Segmentar el mercado nos permitirá determinar las características específicas de nuestros clientes y delinear sus preferencias, satisfacciones e insatisfacciones. A la vez, una segmentación nos permitirá determinar un grupo rentable donde se podrá maximizar los resultados. Con este grupo de poder procederemos a implementar esfuerzos organizacionales que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos.

3.1.1. Segmentación

El proceso de segmentar consiste en dividir un mercado potencial o heterogéneo en grupos homogéneos. Nuestro proceso de segmentación se enfocara en el mercado-cliente diferenciando las necesidades de este, es decir; se segmentara el mercado de acuerdo a los objetivos perseguidos por la empresa y los lineamientos establecidos y se centrara en el producto ofrecido. El siguiente cuadro ilustra nuestra analogía para segmentar el mercado

CUADRO # 3.1								
FRECUENCIA DE COMERCIALIZAR LINEAS DE PRODUCTOS								
	0	1	2	3	4	5	6	Total
	Nunca	Casi Nunca	Alguna vez	Amenudo	Usualmente	Casi siempre	Siempre	
	0%	0%-10%	11%-20%	21%-40%	41%-80%	81%-90%	91%-100%	
Alimentos	0	0	0	0	12	59	73	144
Bebidas no Alcohólicas	0	0	0	0	52	47	45	144
Bebidas Alcohólicas	0	0	15	29	32	37	31	144
Cigarrillos	0	0	0	22	40	46	36	144
Salud	8	18	40	35	18	14	11	144
Artículos de Aseo Personal	0	0	0	9	34	47	54	144
Educación	10	16	35	38	22	14	9	144
Total frecuencia	18	34	90	133	210	264	259	1008
Porcentaje frecuencia	1,79%	3,37%	8,93%	13,19%	20,83%	26,19%	25,69%	100%
Total de la muestra	2,57	4,86	12,86	19,00	30,00	37,71	37,00	144
Total de la población	59,88	113,10	299,38	442,41	698,54	878,17	861,53	3353
Fuente: Encuestas								
Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.								

Hemos segmentado el mercado de acuerdo a nuestros lineamientos y de acuerdo al producto ofrecido. Como punto de partida hemos considerado a nuestro gran

mercado como una gran organización formada por personas o clientes que tienen necesidades y deseos distintos a ser satisfechos.

Como conocemos nuestro mercado es ampliamente diversificado con un sin número de productos que a veces están fuera de nuestro rango de distribución. Es por eso, que previamente trabajamos para definir y realizar nuestra investigación de mercado de acuerdo a los conceptos y definiciones que nuestros propios clientes manejan. Con los datos obtenidos conocimos claramente que nuestros clientes detallistas dividen a sus productos en siete categorías principales.

Nuestro mercado fue dividido en pequeños grupos homogéneos según la frecuencia de consumo de estos productos. El mercado engloba los productos de consumo masivo en 7 principales líneas o categorías donde procedimos a segmentar cada una de las categorías por aquellos clientes que prefieren comercializar un mayor porcentaje de estos productos.

Como vemos en nuestro cuadro # 3.1 existen niveles de frecuencia que representan porcentajes de consumo desde 0% hasta 100%. Con el afán de destinar nuestros esfuerzos a satisfacer de manera eficiente las mayores necesidades de nuestros clientes utilizamos el descriptor frecuencia de consumo con 7 niveles en donde se encuentra un número de personas que tienen un nivel de consumo para cada una de las categorías de productos establecidos. Nuestros segmentos son medibles, accesibles, sustanciales y accionables.

Para segmentar el mercado realizamos la pregunta respectiva de manera que cada categoría suma en la columna total un valor igual a nuestra muestra, es decir; en la categoría de alimentos existen; 14 clientes que aseguran comercializar del 41% al 80% o usualmente este tipo de productos, 73 clientes que aseguran comercializar del

81% al 90% o casi siempre este tipo de productos y 73 clientes que aseguran comercializar del 91% al 100% o siempre este tipo de productos. De esta manera:

La fila Total frecuencia es la suma de cada una de las columnas de los respectivos niveles de consumo con una suma total de 1.008 frecuencias.

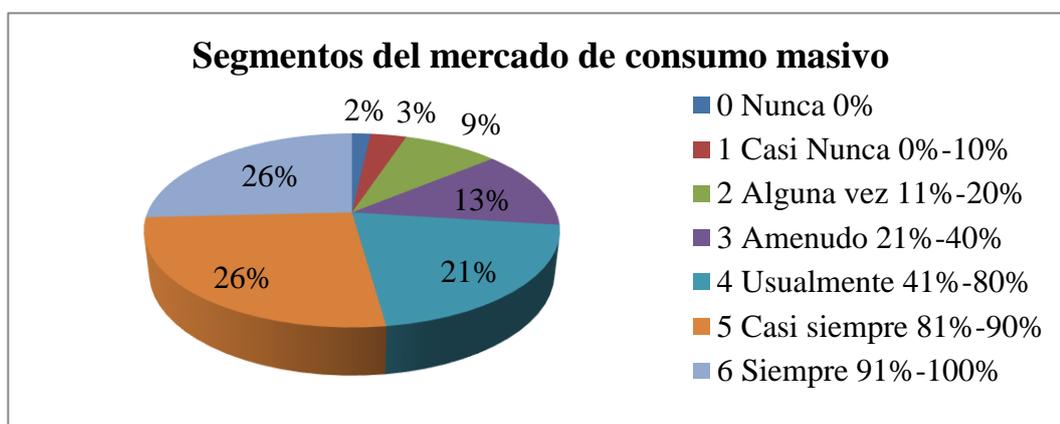
La fila Porcentaje frecuencia nos muestra los porcentajes de cada uno de los niveles de consumo con respecto al total de frecuencias de 1.008.

La fila total de la muestra nos indica el número de clientes de la muestra que existen en cada nivel de consumo por cada categoría establecida.

La fila total de la población nos indica el número de clientes de la población que existen en cada nivel de consumo por cada categoría establecida.

El siguiente gráfico # 3.1 nos ilustra los segmentos de nuestro mercado de consumo masivo con los porcentajes respectivos.

GRAFICO # 3.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

El primer segmento de frecuencia de consumo “0” que comercializa las 7 principales categorías de productos de nuestro mercado está conformado por 3 clientes de la muestra o 60 clientes de la población.

El segundo segmento de frecuencia de consumo “1” que comercializa las 7 principales categorías de productos de nuestro mercado está conformado por 5 clientes de la muestra o 113 clientes de la población.

El tercer segmento de frecuencia de consumo “2” que comercializa las 7 principales categorías de productos de nuestro mercado está conformado por 13 clientes de la muestra o 299 clientes de la población.

El cuarto segmento de frecuencia de consumo “3” que comercializa las 7 principales categorías de productos de nuestro mercado está conformado por 19 clientes de la muestra o 442 clientes de la población.

El quinto segmento de frecuencia de consumo “4” que comercializa las 7 principales categorías de productos de nuestro mercado está conformado por 30 clientes de la muestra o 699 clientes de la población.

El sexto segmento de frecuencia de consumo “5” que comercializa las 7 principales categorías de productos de nuestro mercado está conformado por 38 clientes de la muestra o 878 clientes de la población.

El séptimo segmento de frecuencia de consumo “6” que comercializa las 7 principales categorías de productos de nuestro mercado está conformado por 37 clientes de la muestra o 862 clientes de la población.

3.1.2. Target group

El target group representa aquel grupo del mercado que tenga la característica fundamental de poseer la mayor cantidad o participación de clientes con los productos. Para la empresa nuestro mercado meta serán aquellas líneas de productos con mayor participación que tienen una frecuencia de consumo de usualmente, casi siempre y siempre. A continuación se presenta un gráfico con los porcentajes de cada segmento.

CUADRO # 3.2

TARGET GROUP

Mercado Total 3.353								
↓								
FRECUENCIA DE COMERCIALIZAR LINEAS DE PRODUCTOS								
	0 Nunca 0%	1 Casi Nunca 0%-10%	2 Alguna vez 11%-20%	3 Amenudo 21%-40%	4 Usualmente 41%-80%	5 Casi siempre 81%-90%	6 Siempre 91%-100%	Total
Total frecuencia	18	34	90	133	210	264	259	1.008
Porcentaje frecuencia	1,79%	3,37%	8,93%	13,19%	20,83%	26,19%	25,69%	100%
Total de la muestra	2,57	4,86	12,86	19,00	30,00	37,71	37,00	144
Total de la población	59,88	113,10	299,38	442,41	698,54	878,17	861,53	3.353
↓								
Mercado Potencial								
↓								
	4 Usualmente 41%-80%	5 Casi siempre 81%-90%	6 Siempre 91%-100%	Total				
Porcentaje frecuencia	20,83%	26,19%	25,69%	72,72%				
Total de la muestra	30,00	37,71	37,00	105				
Total de la población	698,54	878,17	861,53	2.439				
↓								
Mercado Objetivo/Meta								
↓								
	4 Usualmente 41%-80%	5 Casi siempre 81%-90%	6 Siempre 91%-100%	Total				
Alimentos	12	59	73					
Bebidas no alcoholicas	52	47	45					
Articulos de Aseo personal	34	47	54					
Total frecuencia	98	153	172	423				
Porcentaje frecuencia	9,72%	15,18%	17,06%	41,96%				
Total de la muestra	14	22	25	60				
Total de la población	326	509	572	1.407				

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

Nuestro mercado total está conformado por las 3.353 tiendas de la ciudad. Según, los resultados de nuestra encuesta hemos dividido al mercado en 7 segmentos de frecuencia de consumo de los cuales los segmentos de consumo superior al 40% representan para la empresa el mercado potencial.

El mercado potencial formado por los segmentos superiores al 40% de consumo representan el 72.72% del total de la nuestra tomada con un total de 105 clientes de 144 clientes encuestados, a la vez; nuestro mercado potencial del total de la población estaría conformado por 2.439 tiendas de 3.353 existentes en la ciudad de Cuenca.

De nuestro mercado potencial identificamos nuestro mercado objetivo o meta el cual está conformado por aquellas tiendas o clientes interesados en las líneas de mayor consumo. Estos pequeños grupos conformados por un número reducido de personas muchas veces constituyen un mercado mayoritario que muchas veces no hallan satisfacción a sus necesidades.

Nuestro mercado objetivo o meta constituye aquel porcentaje de personas que comercializan las líneas de mayor consumo que según nuestra investigación son las líneas de: alimentos, bebidas no alcohólicas y artículos de aseo personal.

Este grupo de personas representan el 41.96% de nuestra muestra tomada con un total de 60 clientes de 144 clientes encuestados, a la vez; nuestro mercado meta del total de la población estaría conformado por 1.407 tiendas o clientes existentes en la ciudad de Cuenca. Nuestro mercado quedaría representado de la siguiente manera:

CUADRO # 3.3

Mercado de consumo masivo			
	Porcentaje	Muestra n = 144	Población N = 3.353 tiendas
Mercado Total		144	3.353
Mercado Potencial	72,72%	105	2.439
Mercado objetivo/Meta	41,96%	60	1.407

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Nuestro mercado total está conformado por las 3.353 tiendas de las cuales forman parte de nuestro mercado potencial 2.439 tiendas que son parte de nuestros 3 segmentos más potenciales. De este mercado potencial hemos visto necesario cubrir las necesidades de comercialización más urgente de nuestros 3 segmentos con 1.407 tiendas que significan nuestro mercado meta.

3.1.3. Posicionamiento

El posicionamiento para la empresa “Distribuidora JP” constara principalmente en llegar al mercado e imprimir una imagen que proyecte prestigio con actitud y personalidad mediante la práctica de valores como de: ética, responsabilidad, disciplina, pasión, trabajo, perseverancia, honestidad, humanismos, fraternidad, confiabilidad, seriedad, calidad, eficacia y buen trato.

Para lograr posicionamiento la empresa buscara conseguir la mayor participación del mercado desarrollando estrategias que le permitan penetración en los segmentos. En nuestro mercado existen grandes competidores que lideran el sector de distribución. Según, nuestra investigación de mercado las tres primeras distribuidoras

son: Distribuidora Casaval con un 18.06% de participación, Distribuidora Dico con un 13.89% de participación y El competidor Cía. Ltda. Con un 12.50% de participación.

Como apreciamos podemos identificar a nuestros competidores los cuales con el afán de reducir costos y aumentar beneficios adquieren sus productos en grandes cantidades obteniendo el 5% de ganancia en la obtención del producto y el 30% de utilidad en la actividad comercial según argumentaciones y acotaciones obtenidas de nuestros competidores.

Entonces como empresa debemos ser capaces de generar un retorno de la inversión superior al 30% de utilidades que mantienen las demás empresas. El identificar competidores me permite identificar la cuota de mercado y el número uno permitiéndome; medir, mejorar, innovar y generar cambios. La empresa lograra posicionamiento enfocándose en:

1. Generar recordatorio

Para la empresa generar recordatorio significa que deberá proyectar una imagen de prestigio llena de actitud y personalidad y lo haremos mediante la práctica de valores corporativos preocupándonos principalmente en generar buenas emociones a los clientes ya que de antemano conocemos que las emociones tienen un peso importante en todas y cada una de las actividades de las personas. Mediante la práctica de valores corporativos nos preocuparemos en generar un sentimiento potente en nuestros clientes con el afán de poder influir en su compra y re-compra.

De nuestra investigación de mercado podemos apreciar en la pregunta 3 que el porcentaje de clientes que prefieren comercializar productos con marcas nacionales es de un 77.78%, mientras; el porcentaje de personas que no prefieren comercializar productos con marcas nacionales es de un 22.22%. Estas cifras me ayudan a validar la idea que nuestros clientes defienden o aprecian lo nuestro porque sus emociones están inclinadas hacia donde se genera la emoción manteniendo las marca nacionales como algo propio.

Si las emociones son buenas siempre serán gratas de recordar. Entonces, la empresa deberá crear estas emociones que impacten y siempre sean gratas de recordar. Crear emociones significa que la empresa deberá ser creativa y tener la capacidad de imaginar y entrelazar algo diferente que permitan obtener 100% de cosas propias y originales.

El crear emociones significa dar algo novedoso en donde la gente acuda en masa, porque a la gente le encanta lo nuevo y novedoso porque toca las emociones de forma diferente. Para llegar al recordatorio las estrategias de posicionamiento deberán estar alineadas al concepto de generar un recordatorio.

2. Ocupar un lugar en la mente del consumidor

La empresa deberá mantener y prolongar las estrategias de posicionamiento y la práctica de valores corporativos ya que un descuido en estos dos aspectos traerá consigo la posibilidad de que algunos de nuestros clientes obtengan una mala experiencia. Una mala imagen que proyectemos terminara en una mala experiencia de nuestros clientes cambiando la actitud de ellos hacia nuestra empresa

Estrategias de posicionamiento

✓ Creación de Valor

La creación de valor se refiere a los beneficios que genera el sistema alrededor de la empresa en donde se involucran principalmente los grupos de interés o stake holding. En nuestra empresa existen 4 grupos de interés que son: los accionistas, la gerencia, los clientes internos y el mercado. Con estos 4 grupos de interés la empresa deberá obtener beneficios alrededor de la empresa, para ello; se atenderán aspectos de:

- Precio de las acciones; en donde se buscara incrementar el precio de las acciones en el mercado las cuales deben ganar un precio superior al valor de las acciones de las demás compañías.

- Reputación corporativa; creando una plataforma curricular para la empresa

- Estabilidad laboral; ofreciendo un mejoramiento continuo de los salarios y una adecuada comunicación y buen trato hacia nuestros clientes internos, a la vez; se deberá establecer un mapa de carrera de nuestro personal

“Distribuidora JP” mediante la utilización continua, sistemática y oportuna de la tecnología se encaminara en ofrecer técnicas de distribución al mercado

que permitan un mejoramiento notable de nuestra oferta. Las técnicas que aplicaremos para mejorar la oferta serán la de:

- Ofrecer un sistema rápido y oportuno de banca-empresa en línea con lo cual buscaremos que nuestros clientes obtengan la mayor comodidad en sus pagos y transacciones.

- Desarrollar publicidad por catálogos que permitan a nuestros clientes tener la suficiente información de nuestros productos.

- Generar un centro de acopio virtual en donde nuestros clientes puedan obtener suficiente información de los productos que ofrecemos como: marcas, precios, promociones, descuentos, contactos, responsables, compras y devoluciones. Este centro de acopio virtual pretende que nuestros clientes realicen todas las actividades de compra con toda la confianza y comodidad como lo hacen con los agentes vendedores evitando así reducir tiempos y costos.

- Diversificar el portafolio de productos con productos complementarios y no complementarios para que nuestros clientes tengan oportunidad de elegir en una amplia variedad de marcas, precios y utilidades.

- Hacer cobertura geográfica cubriendo la mayor parte de las tiendas de la ciudad de Cuenca. Se hará cobertura geográfica llegando a todas aquellas tiendas en donde nuestros productos sean demandados. Además, nos preocuparemos en ofrecer un servicio post-venta que demuestre nuestro compromiso y garantía.

✓ **Reputación Corporativa**

La reputación corporativa en la que se enmarcar la empresa será la de proyectar y generar una buena imagen corporativa. La percepción que tengan nuestros clientes de la empresa se basara principalmente en proyectar esta imagen corporativa, de tal manera; que los clientes sean satisfechos.

La imagen corporativa se sustenta en la práctica de valores como: ética, responsabilidad, disciplina, pasión, trabajo, perseverancia, honestidad, humanismos, fraternidad, confiabilidad, seriedad, calidad, eficacia y buen trato. Todos estos valores serán practicados por la empresa.

También, para crear una buen imagen corporativa será necesario proyectar una buena gobernabilidad de nuestros recursos que nos permita demostrar nuestra responsabilidad en los temas de producción más limpia.

Nos enmarcaremos en generar responsabilidad social empresarial con el medio ambiente comprometiéndonos en ofrecer una producción más limpia fijándonos propósitos de: optimizar el proceso comercializador, utilizar eficientemente los recursos, eliminar despilfarros, minimizar descargas, valorizar los residuos y actuar económicamente, ambiental y legalmente. Además, colaboraremos en actividades comunitarias especialmente en aquellas en donde la sociedad tenga mayores problemas y exija la oportuna y adecuada atención al caso.

✓ **Incrementar ventas**

La empresa diseñara estrategias de promoción, publicidad, marca y diversificación que se enmarquen principalmente en cumplir la meta de vender más. Si las estrategias señaladas logran incrementar las ventas veremos los resultados en la rentabilidad de la empresa.

✓ **Crear una marca**

La marca de la empresa “Distribuidora JP” se desarrolla con el propósito que esta comunique una cultura, un beneficio, cantidad de calidad, precios económicos y un servicio eficiente y grato. La marca de la empresa debe ser un símbolo capaz de identificar a la empresa y transmitir todo lo que se propone diferenciándose de la competencia. A continuación presento el desarrollo de la marca:

Nombre: “Distribuidora JP”

Logotipo:

IMAGEN # 3.1

LOGOTIPO



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

Slogan:

La calidad y el servicio jamás se improvisan.

Grafismo:

IMAGEN # 3.2
GRAFISMO



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

Para nuestro logo hemos elegido los colores de amarillo, azul y verde. Con el color amarillo pretendemos transmitir espontaneidad, alegría e innovación. Con el color azul pretendemos transmitir armonía, progreso y lealtad. Finalmente, con el color verde transmitiremos equilibrio crecimiento, estabilidad y nuestro compromiso con la naturaleza. La figura triangular representa energía, éxito, tenacidad y fortaleza.

Jingle: Se establecerá de acuerdo a la estrategia comunicacional y las emociones que se deseen transmitir al cliente.

Con estas estrategias la empresa se posicionara en el mercado como una empresa con alto valor agregado. Para ello, para posicionarnos la empresa diferenciara y maximizara este atributo, de valor agregado, con el afán que este provoque un nivel de asociación atractivo hacia nuestra empresa.

Las estrategias para posicionarnos como una empresa de alto valor agregado deben ser efectivas de tal manera que nuestros clientes perciban a la empresa como una empresa de alto nivel de prestigio, personalidad, actitud, cultura empresarial, y responsabilidad social empresarial con una alta notoriedad de valor agregado hacia sus clientes.

En el mercado existen miles de mensajes que no permitirán a la empresa posicionarse como una empresa de alto valor agregado. Por ello, la empresa debe traspasar la esta barrera perceptual, concentrándose en este como un único atributo diferenciador que se vincule directamente con nuestra empresa.

IMAGEN # 3.3

POSICIONAMIENTO



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

3.2. ANALISIS DETALLADO DE LAS 4P'S DEL MARKETING

Analizar detalladamente las 4P'S del marketing significa estudiar y combinar las herramientas de este estudio de manera que sean posibles y factibles implementarlas en el proceso de intercambios dentro del mercado.

Los cuatro elementos que este análisis conlleva son: producto y/o servicio, precio, plaza y promoción. El empleo de estos elementos o herramientas ayudan a las empresas a efectivizar el proceso de planificación y ejecución de los objetivos de la empresa. La combinación de estos cuatro elementos se le conoce también como marketing mix.

IMAGEN # 3.4

MARKETING MIX



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

Combinar estratégicamente estas herramientas permitirá a la empresa ganar la presea más codiciada que es el cliente. La empresa deberá combinar creativamente estos elementos de manera estratégica para que sean coherentes tanto entre los elementos y con el segmento de mercado que deseamos conquistar.

Los elementos del marketing mix deben ser alineados y aplicados correctamente ya que estos son la clave para conquistar el mercado. La implementación y rediseño de ellas debe ser constante ya que se debe conseguir la perdurabilidad de los logros e incluso la posibilidad de alcanzar nuevas metas que se fijen para el largo plazo

Hoy en día no basta con obtener buenos resultados sino siempre debemos aspirar a ser los mejores ofreciendo todo el valor agregado posible de lo contrario no estaremos a la altura de nuestros competidores. El análisis de las 4P'S debe estar enfocado estrictamente a los objetivos de la empresa y a los segmentos de mercado que deseamos conquistar. Analizar los cuatro elementos conlleva estudiar un sin número de posibles combinaciones que estén de acuerdo a los objetivos de la empresa y el mercado.

3.2.1. El producto y/o servicio (P1)

Señalar el tipo de producto es esencialmente necesario ya que este será enfocado a satisfacer las necesidades de un mercado objetivo cumpliendo uno de los mayores objetivos de la empresa. Como responsables de desarrollar nuestras políticas o estrategias de productos nos vamos a centrar en tres temas:

- Portafolio y presentación física del producto.
- Manera como el consumidor perciba el producto.

- Ciclo de vida del producto.
- Desarrollo de nuevos productos.

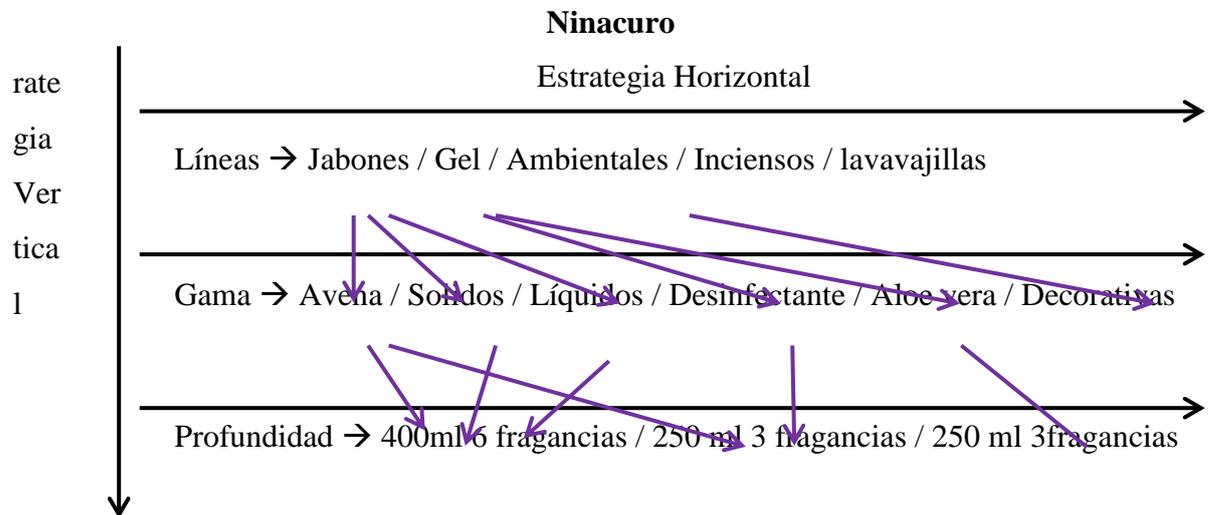
Portafolio y presentación física del producto

El producto es una promesa cuyo valor está en función de la imagen de la empresa y los atributos diferenciadores. Dado que el producto es el foco o centro del marketing la empresa deberá entregar productos que cumplan con las necesidades de nuestros clientes, para ello; será necesario ofrecer la mayor cantidad de productos para satisfacer sus necesidades.

Como empresa nos hemos centrado en atacar aquellos segmentos de clientes y líneas de productos que tienen mayor frecuencia de comercialización. Las tres líneas que mayor frecuencia de comercialización presenta el mercado son: alimentos, bebidas no alcohólicas y artículos de aseo personal. Los productos que estén dentro de estas tres líneas serán los productos en donde nos especializaremos en el aspecto comercializador. Dentro de estas tres categorías nos enmarcaremos en ofrecer toda clase de productos sustitutivos, complementarios y no complementarios donde estableceremos un nivel de agregación de crecimiento de nuestros productos con estrategias horizontales y verticales. A continuación presento el portafolio de nuestros productos:

<p>Productos Toni</p> 	<p>Productos Helados Topsy</p> 	<p>Productos McCain</p> 	<p>Productos Aldor</p> 
<p>Productos Ecuasal</p> 	<p>Productos San Isidro arroz</p> 	<p>Productos Familia</p> 	<p>Productos Ecuodos Azucar</p> 
<p>Productos Café buen día</p> 	<p>Productos Conservas Isabel</p> 	<p>Productos Kimberly Clark</p> 	<p>Productos Universal</p> 
<p>Productos Palmoliv</p> 	<p>Productos La Fabril</p> 	<p>Productos Sumesa</p> 	<p>Productos Colgate</p> 
<p>Productos Azucarera Valdez</p> 	<p>Productos Unilever</p> 	<p>Productos Henkel</p> 	<p>Productos Nestlé</p> 
<p>Productos Kelloggs</p> 	<p>Productos Coca Cola</p> 	<p>Productos NInacuro</p> 	<p>Productos Ales</p> 

Para cada uno de estos productos se aplicaran estrategias horizontales y verticales, por ejemplo; para los productos Ninacuro la estrategia quedaría de la siguiente manera:



En cuanto, al tema de la presentación física del producto proponemos atender aspectos específicos característicos de nuestros productos como calidad, durabilidad, almacenable, funcionalidad, empaque e información. Haremos hincapié en los aspectos de calidad, durabilidad y almacenamiento ya que según datos de nuestra investigación estos tres aspectos son mayormente demandados y los que tienen el mayor grado de importancia para nuestros clientes con el 26.39%, 25.69% y 19.44% respectivamente con un grado de importancia 1 que es el más alto.

Además, atenderemos otros atributos diferenciadores como el diseño, valor agregado, envases, etiquetas y diversificación. Los siguientes atributos son las características de nuestros productos que serán predominantes para la empresa:

✓ **Calidad**

La calidad para nuestros clientes es muy importante, ya que de ello; dependen las ventas que realicen a los consumidores finales. Nuestros clientes demandan que los productos contengan la mayor cantidad de calidad en cuanto a factores como materia prima, cultivo, procesos de fabricación, manipulación industrial e higiene. Entonces, como empresa nos preocuparemos en obtener los mejores proveedores que estén comprometidos con todos y cada uno de estos aspectos.

Cumpliremos las normas ISO permitiéndonos mejorar la estandarización en el tema de calidad: ISO 9.000 Productos y Servicios, ISO 14.000 Medio Ambiente, ISO 18.000 Seguridad Industrial e ISO 21.000 Seguridad de la Información.

Nos preocuparemos en cumplir con las normas ISO ya que estas nos permitirán ofrecer una mejor calidad. La calidad jugara un papel esencial en la empresa ya que tiene un impacto en la rentabilidad. La calidad generara confianza en los consumidores permitiéndonos jugar con los precios Premium. Las normativas de calidad nos generan eficiencia y esta eficiencia nos proporcionar crear economías a escala para la empresa.

✓ **Durabilidad**

Los productos que ofrezcamos deberán poseer la característica de no perecer rápidamente. Nuestros clientes no poseen inversiones costosas en infraestructuras que mantengan los productos en estados frescos y sabrosos sino más bien con el afán de reducir pérdidas por productos perecederos ellos

adquieren inventario con un exceso de este demasiado bajo. Esta característica que demandan nuestros productos nos compromete como empresa a seleccionar aquellos que sean menos riesgosos de mantener, y a la vez; emprender inversiones en infraestructura para mantener producto con más riesgo de perecer ofreciendo mayor comodidad a nuestros clientes

✓ **Almacenamiento**

El almacenamiento es una característica que exigen nuestros clientes de los productos. Nuestros clientes poseen en sus locales un espacio pequeño y no cómodo para colocar ahí sus productos. Por lo tanto, es nuestra responsabilidad entregar los productos bien empaquetados, asegurados y sellados con lo cual nuestros clientes percibirán nuestro compromiso con el buen funcionamiento de su negocio.

✓ **Funcionalidad**

Los productos ofrecidos deberán poseer un nivel de servicio con un alto grado de beneficio. Nuestros clientes buscan productos que presten un nivel de beneficio a los consumidores finales. La empresa deberá escoger en una amplia gama de productos solo aquellos que rindan el más alto beneficio a sus clientes.

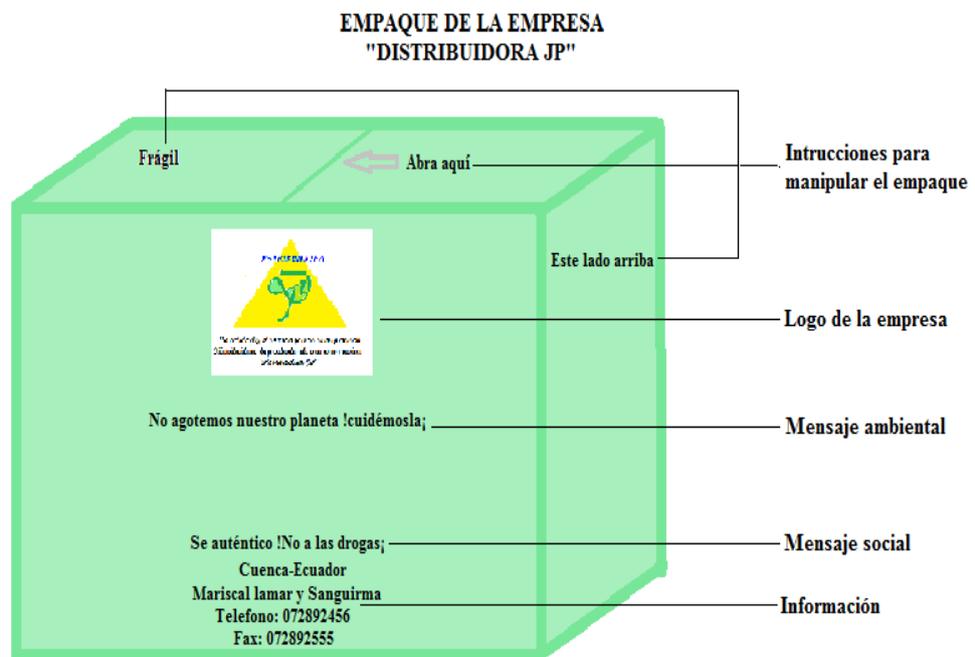
✓ **Empaque**

Los productos que comercialicemos serán ofrecidos y entregados en un buen empaque el cual lleve el logo de la empresa. El empaque deberá caracterizarse por ser reciclable, reducible y reutilizable, además llevara un

mensaje ambiental y social con una corto frase de instrucción para manipular el empaque.

Para nosotros el empaque es importante ya que garantiza el producto ofrecido la facilidad de categorizarlos. Lo que pretendemos con el desarrollo de un empaque es interactuar con el cliente. Además, del empaque de la empresa cada uno de los productos que venderemos deberán tener las misma características.

IMAGEN # 3.5



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

✓ Información

El empaque de la empresa como los productos que entreguemos deberá comunicar datos de interés para los clientes sobre todo los beneficios y las garantías de la empresa y de los productos. Saber comunicar el precio y datos

del producto en las etiquetas de los productos será necesario para que nuestros clientes tomen la decisión de compra.

✓ **Diseño**

El diseño de la marca y el empaque de la empresa pretenden crear un juego visual con frases y colores que identifiquen a la empresa y a la vez los clientes se identifiquen con nosotros. Los colores representan: la naturaleza, la actitud de la empresa. El triángulo en la marca es un símbolo de poder y prestigio. Las frases demuestran nuestros compromisos. El material utilizado en el empaque será de cartón para ser reutilizado, reciclado y reducido. En cuanto a los productos que ofreceremos estos en su mayoría deberán llevar las mismas características de diseño.

✓ **Valor agregado**

Todo producto tangible necesita del servicio intangible, por lo tanto; ofreceremos un producto con el 20% del valor mercado y el 80% del valor precio del servicio intangible.

La empresa se enfocara al cliente entregando un valor añadido mediante su producto. Se ofrecerá un servicio de venta emocionalmente amigable, comprometido y respetuoso proyectando auténticas y genuinas emociones. La aplicación de palabras empleadas por nuestros trabajadores demostraran plena disposición lo cual se valorara como algo positivo para nuestros clientes.

Además, se ofrecerá una amplia gama de productos causando una experiencia satisfactoria y cómoda; se incrementara los aspectos positivos de cada uno de los productos mediante un minucioso análisis de sus funciones y utilidades como: información nutricional, estandarización, alternativas de compra entre otras.

✓ **Diversificación**

Para nuestros clientes se innovará día tras día el portafolio de productos; exigiéndonos contar con un buen control de inventario. Un control de inventarios nos permitirá clasificar los productos (análisis ABC) y realizar un recuento cíclico con un nivel de exactitud. Disponer de un control de inventarios nos permitirá conocer aquellos productos vitales y aquellos triviales. Con un control de inventarios obtendremos: mejores pronósticos, un control físico exacto, confiabilidad de los proveedores y una drástica reducción en el stock de seguridad.

En concreto un control de inventarios significara para la empresa disponer de una bodega bien organizada con muchos beneficios para la empresa y nuestros clientes tales como: un buen manejo en recepción y despacho por parte del personal bien entrenado, acceso restringido, áreas de almacenamiento adecuadas y perchas para ordenar y presentar los productos de acuerdo al tipo de productos

Manera como el consumidor perciba el producto

“Distribuidora JP” se orientara no solo a satisfacer a sus clientes sino en deleitarlos. La actividad que se realizara para complacer a nuestros clientes será la de contar con una diversificación de productos balanceados según sus etapas dentro del mercado.

Además, para deleitar a nuestros clientes contaremos con un portafolio de servicio con las siguientes actividades: pre-venta, venta, post-venta, auto-servicio, E-servic y servicio a domicilio.

- El servicio Pre-venta Ofrecerá información necesaria y suficiente con el propósito de adquirir la dirección de correo electrónico del visitante. La empresa en esta etapa se enfocara en conocer a sus clientes entregando informes especiales y ofreciendo consejos estratégico que los clientes puedan aplicar a sus negocios.

- El servicio de venta constara de la aplicación de 5 pasos: 1) Captar la atención del cliente. 2) Conseguir el interés del cliente en la empresa. 3) Demostrar al cliente que nuestros productos satisfacen sus necesidades comerciales. 4) Crear el deseo de compra y 5) Realizar la venta.

- Las actividades del servicio de Post-venta incluirán las acciones de: 1) Preocuparnos que la entrega sea pronta. 2) Asegurarnos que el cliente este satisfecho. 3) Comprobar la instalación de los productos. 4) Conseguir pedidos adicionales y referencias. 5) Establecer una relación a largo plazo

- El auto-servicio constara principalmente en ofrecer un canal de comunicación directo con la empresa, es decir; ofrecer un sitio en donde nuestros clientes puedan facturar sus compras por sí mismo y realizar los pedidos mediante con solo un clip de sus ordenadores.

- El E-servic será diseñado con las demandas de los clientes para satisfacer sus necesidades

- Servicio a domicilio altamente eficiente apoyado en los recursos humanos y físicos.

Con toda la diversificación del portafolio de productos y servicios lo que buscara la empresa será minimizar o maximizar los siguientes escenarios:

Escenario 1.

Percepción < Expectativas = Cliente Insatisfecho ☹ => Minimizar

Escenario 2.

Percepción = Expectativas = Cliente Satisfecho :O

Escenario 3.

Percepción > Expectativas = Cliente Deleitado-Impresionado ☺ \$ ☆ ♥ =>
Maximizar

La empresa buscara minimizar o eliminar el escenario 1 y maximizar el escenario 2. Para maximizar el escenario 2 la empresa tendrá que diferenciarse; transformando los

comoditys en algo diferente o atractivo que represente un imán para nuestros clientes.

En nuestro mercado el commodity del servicio intangible es algo muy claro por lo que realizaremos nuevas innovaciones en el servicio post-venta que abarcara un servicio de transporte, bodegaje, comunicación efectiva, call-center, afiliación y promociones.

Con todas estas actividades esperamos una buena perspectiva de nuestros clientes hacia la empresa y sus productos. Para mantener las perspectivas de nuestros clientes en un excelente nivel necesitaremos hacer un control del valor de los clientes. El control será preventivo, concurrente y posterior y se lo realizara mediante el empleo de la siguiente ecuación:

$$\text{Valor Cliente} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emosiones}}{\text{Precio} + \text{Inseguridades} + \text{Insatisfacciones}}$$

En primer lugar la empresa deberá aumentar el numerador y disminuir el denominador para que los clientes se encuentren satisfechos.

Las prestaciones están en función del portafolio de productos y de servicio que acompañan al producto. Para los clientes los productos deben prestar un provecho o beneficio para lo cual se maximizara los aspectos positivos de cada uno de ellos por medio de estrategias de promoción.

Las emociones que debemos crear en el cliente deben hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Debemos identificar las emociones que satisfacen a nuestros clientes en cuanto al producto y el servicio que acompaña.

Señalar el precio de los productos y servicios es una de las decisiones más controvertidas en una estrategia de precios. Para ello; se debe diseñar una política de precios que haga distinción entre los distintos tipos de clientes.

Las mayores inseguridades que presenta el cliente son en cuestiones del precio y calidad del producto. Por ello; la empresa ofrecerá una política de precios bajos con descuentos para inducir a nuestros clientes a comprar grandes cantidades. Se distinguirá en una amplia gama de productos los de mayor calidad para ser vendidos.

Las insatisfacciones que presenta el cliente es obtener una atención con demora lo cual molesta si no es superado en la relación comercial. La falta de comunicación e información crean grandes conflicto. La empresa deberá minimizar estas insatisfacciones prestando las debidas correcciones al caso.

Ciclo de vida del producto

El proceso del ciclo de vida del producto es esencial para desarrollar estrategias del producto. El producto tiene 5 etapas las cuales depende de aspectos como: la naturaleza intrínseca del producto, cambios en el macro ambiente, cambios en las preferencias del consumidor y las acciones de la competencia. Las etapas del ciclo de vida del producto son: introducción, crecimiento inicial, crecimiento final, madurez y declive. Estas etapas las aplicaremos a cada uno de nuestros productos para optimizar las estrategias del producto.

En nuestro mercado de productos de consumo masivo existe una diversidad de productos de los cuales podemos disponer. En nuestro mercado la participación

relativa de los productos es complicado ya que existe un considerable número de productos y número de líneas.

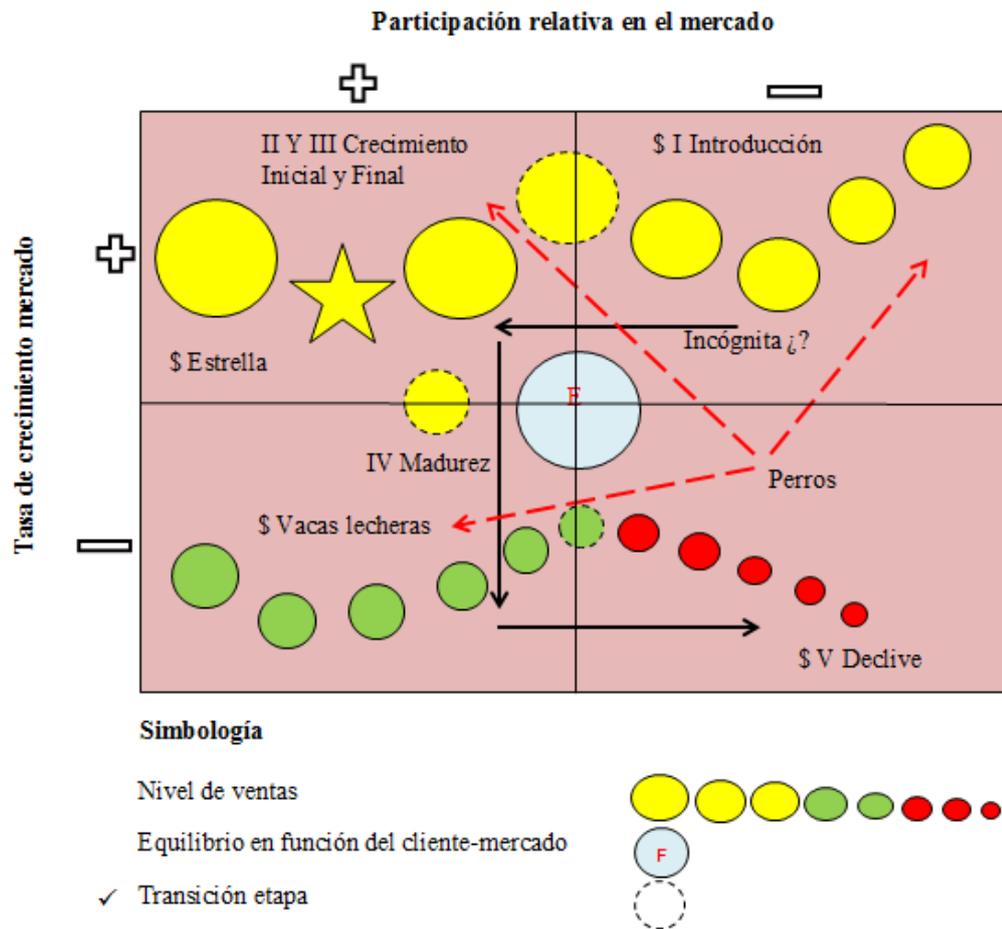
Nuestra empresa ofrecerá un gran surtido total de productos y para poder manejarlos con mayor facilidad los agruparemos en líneas de productos similares en términos de sus funciones o porque son vendidos a grupos de clientes similares. El sistema de líneas de productos nos permite como gerentes mirar objetivamente a los productos y decidir si ciertas líneas deberían o no extenderse, acotarse o hasta eliminarse.

Nuestra tarea será identificar las líneas de productos y sus respectivas etapas dentro del mercado. Para manejar las etapas del ciclo de vida del producto utilizaremos la matriz Boston Consulting Group que nos permitirá: manejar el portafolio de productos, equilibrar el portafolio de productos, desarrollar el portafolio de productos e identificar los productos en el mercado.

La clave para manejar correctamente la matriz BCG es desarrollar la habilidad de identificar con exactitud la transición de los productos de una etapa a otra. Si utilizamos correctamente la matriz BCG podremos planificar y presupuestar las estrategias apropiadas y crear la posibilidad de planificar más allá de la vida de un producto existente ya que alternativamente la línea en la que se encuentra clasificado el producto no tiene necesariamente que caer en el declive en absoluto; su vida puede extenderse encontrándole nuevos clientes

IMAGEN # 3.6

PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

✓ **Introducción**

En nuestra diversificación del portafolio se encuentran 7 líneas que clasifican a los productos según su funcionalidad en el mercado. La línea que se encuentran en la etapa de introducción es la línea de Educación por lo cual será necesario categorizar y subcategorizar sus productos.

Los productos dentro de esta línea requieren investigaciones de mercado, diseño y desarrollo de estrategias de publicidad y promoción que nos permitan aprovechar a los clientes innovadores (innovators), es decir; a aquellos consumidores que les encantan lo nuevo y están privilegiados económicamente.

Dependiendo de los productos dentro de esta línea de Educación y el grado de diferenciación de estos la empresa deberá introducir una estrategia de precios selectivos altos en especial a un grupo de pequeños consumidores como los innovadores y adoptadores.

En esta etapa las investigaciones de mercado sobre esta línea serán necesarias ya que existen altos índices de fracaso de los productos. Se deberá aprovechar la ventaja que son productos en etapas de introducción y no tienen demasiados competidores.

✓ **Crecimiento Inicial**

En esta etapa tenemos la línea de Artículos de Aseo Personal con un considerable aumento de las ventas significando más ingreso de utilidades. Con esta línea la empresa deberá optimizar los precios aprovechando a los clientes adaptadores. La empresa deberá recurrir a la asignación de recursos para el desarrollo de ventajas ante las desventajas que se presentan en el mercado. Desventajas como más competidores y menos distinción entre los productos.

✓ **Crecimiento Final**

En esta etapa tenemos las líneas de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas que acogen un mayor porcentaje de consumo como la primera gran mayoría que son consumidores lentos en probar algo nuevo porque existe menos movilidad social. En esta etapa con las dos líneas se debe intensificar el proceso de segmentación del mercado para identificar nichos aun insatisfechos. La empresa deberá analizar los costos para emprender futuros cambios en las estrategias de estos productos.

✓ **Madurez**

En esta etapa se encuentran las líneas de Bebidas Alcohólicas y Cigarrillos las cuales no tienen un área de investigación y desarrollo por parte de nuestros proveedores; por lo que debemos destinar esfuerzos para diferencias o re-diferenciar los productos dentro de estas líneas de productos.

Los productos de estas 2 líneas que comercialicemos en esta etapa presentaran un precio agresivo por parte de la competencia en sus esfuerzos por captar a la última gran mayoría de clientes. En esta etapa estas 2 líneas tienen productos con mucha distribución que generan mucha competencia; lo que nos compromete a intensificar las actividades de marketing para mantener la participación de mercado que es el punto clave dentro de esta etapa. La empresa deberá intensificar las estrategias de promoción para reforzar la lealtad hacia la empresa. La distribución deberá ser manejada con el fin de retener los puntos de venta.

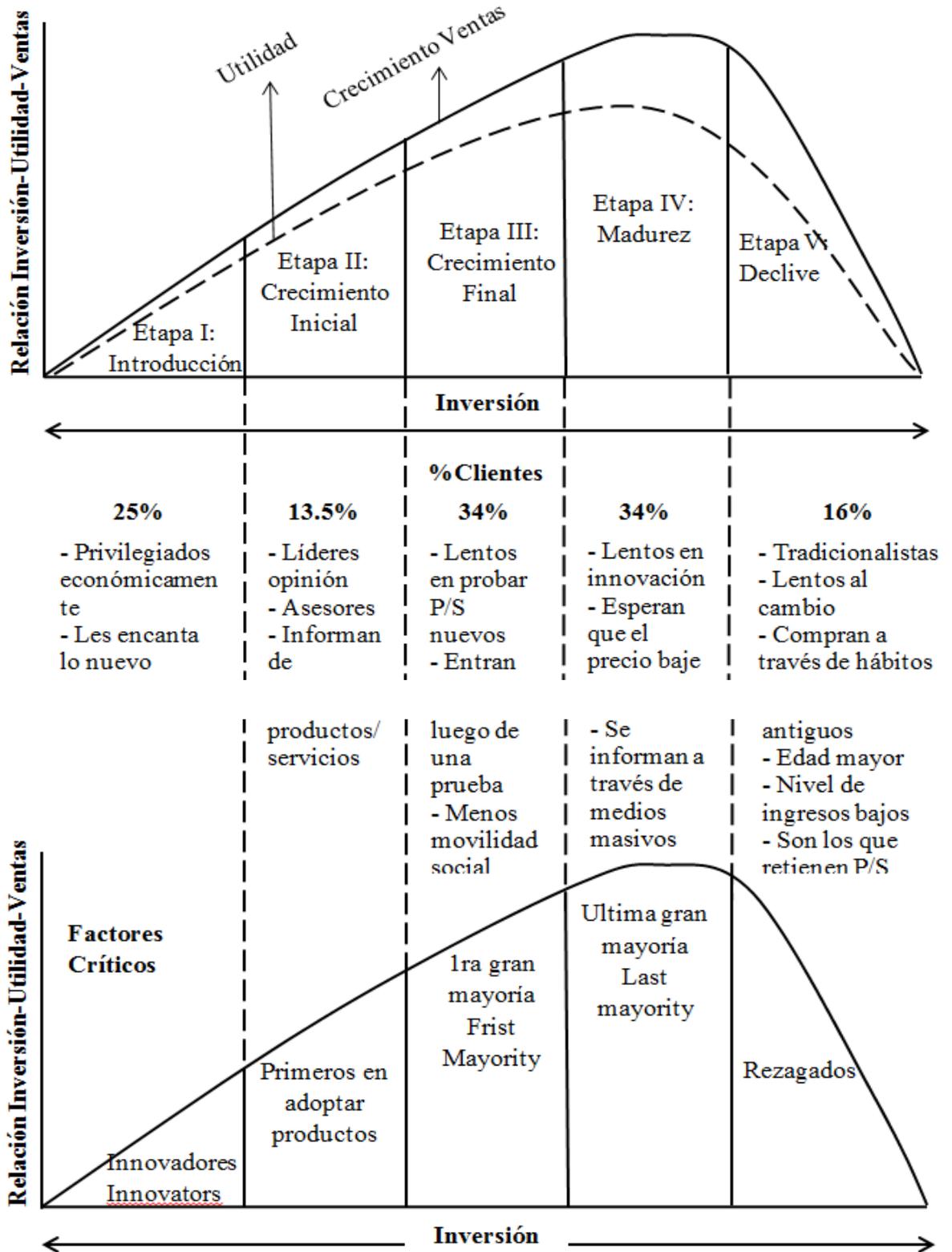
La empresa deberá identificar correctamente los productos de estas 2 líneas dentro de esta etapa ya que son productos donde el crecimiento del mercado se ha detenido y cualquier crecimiento extra que lo pueda hacer solo lo podrá lograr generando ventajas competitivas a expensas de la competencia.

✓ **Declive**

En esta etapa está la línea de productos de Salud en donde la caída de las ventas persiste. En este punto la decisión de abandonar la línea es crítica y las estrategias que emprendamos serán claves ya que existe una guerra de precios con el fin de aprovechar a los clientes rezagados los cuales se caracterizan por ser clientes tradicionalista que retiene los productos por ser clientes lentos al cambio y consumidores que compran a través de hábitos antiguos.

IMAGEN # 3.7

ESTRATEGIA EMPRESARIAL SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

Desarrollo de nuevos productos.

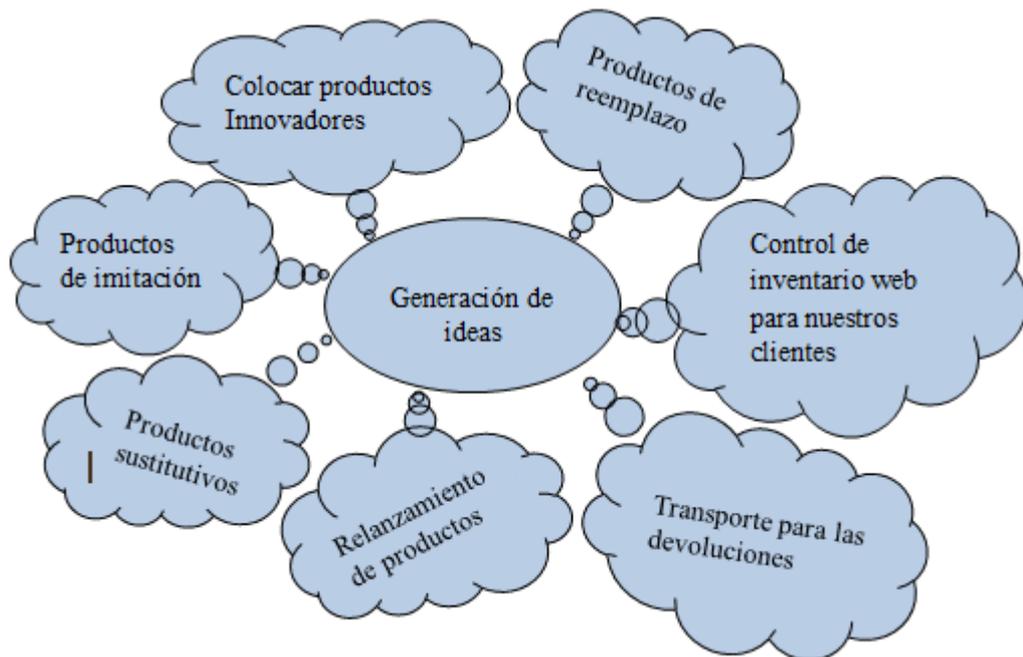
El desarrollo de nuevos productos requiere para la empresa investigación e intensos procesos para tener éxito. En este caso, desarrollar un nuevo producto para nuestra empresa de distribución de productos de consumo masivo significa incorporar nuevos productos y servicios que acompañan al producto. El desarrollo de productos y/o servicios traerá consigo la decisión de hacer cobertura geográfica; cuanto más productos coloco en el mercado estaré haciendo cobertura geográfica, y a la vez; desplazando estrategias para aumentar la frecuencia de compra generando lealtad.

Para la empresa el desarrollo de nuevos productos traerá consigo el proceso de 7 etapas:

1. Generación de ideas

Las ideas de desarrollar nuevos productos significaran para la empresa crear o innovar el portafolio de productos y servicios. Las ideas que se pueden generar serán:

IMAGEN # 3.8
GENERACION DE IDEAS



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

2. Selecciona la idea

“Distribuidora JP” deberá seleccionar mediante un análisis FODA la idea que mayor factibilidad tenga en el mercado considerando: la naturaleza intrínseca del producto y/o servicio, cambios en el macro ambiente, preferencias de los consumidores y el comportamiento de la competencia.

3. Conceptualización del producto y/o servicio (Prototipo)

Luego de seleccionar la idea la empresa deberá efectuar un prototipo del producto o servicio a implementar. Este prototipo deberá contener las

funcionalidades específicas que caracterizan al producto y/o servicio con el afán de obtener la información suficiente del mercado.

4. Análisis Comercial

En el análisis comercial se establecerán escenarios con un análisis aplicado de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Para los productos se reconocerán: 1) Compradores potenciales. 2) El poder de negociación de los proveedores. 3) El poder de negociación de los compradores. 4) La amenaza de productos sustitutivos y 5) La rivalidad entre competidores.

5. Estrategia Comercial. STP + 4P

Se establecerá estrategias STP + 4P para el nuevo producto o servicio.

6. Desarrollo de Producto y servicio (Diseño)

Constará de unos diseños novedosos que atraiga clientes.

7. Pre-Test

Realizar el testeo del producto significa que la empresa deberá analizar la adaptabilidad y rentabilidad del producto en el mercado.

8. Lanzamiento

Consta de la implantación del producto y servicio 100% en el mercado.

3.2.2. Precio (P2)

La fijación de un precio para los productos es de gran importancia ya que este determina la decisión de compra y la rentabilidad de la empresa. En nuestro mercado los detallistas averiguan el precio de los productos con esmerada atención obligándonos a redefinir el valor que le damos a nuestros productos en cuanto al valor tangible e intangible. El precio que fijemos deberá ser el elemento más flexible del marketing mix para poder modificarlo con rapidez. El precio deberá generar un margen de beneficio para la empresa el cual hará frente a los costes fijos y a los beneficios para los accionistas.

$$\text{Margen bruto} = \text{Precio de Venta} - \text{Coste variable unitario}$$

La empresa fijara los precios de sus productos en función de cuatro variables claves de forma conjunta.

1. Los costos variables del producto

Los productos que comercializara la empresa incurrirán en especial en los costos de inventarios. Los costos de inventarios son los costos en los que incurre la empresa a consecuencia de las cantidades establecidas de los

productos. Los principales costos en los que la empresa tendrá que incurrir por el giro comercial serán:

- **Costos de pedir**

Los costos de pedir serán los derivados de la tramitación y llegada de un pedido a los inventarios de la empresa. Las principales actividades asociadas a este costo son: Requisiciones, Cotizaciones, Compra y transporte, Recibo e inspección, Almacenamiento, Contabilidad y auditoría: Inventario y desembolso.

- **Costo de mantener el inventario**

Serán los costos en los que incurre la empresa con el objetivo de conservar los productos en condiciones aceptables a lo largo del tiempo. Las actividades asociadas a este costo son: Almacenaje o bodegaje, obsolescencia de materiales, seguros, personal adicional, intereses, arrendamiento de instalaciones adicionales, alumbrado y refrigeración o calefacción.

- **Costo de pérdida de oportunidad por carecer de inventario**

Para la empresa serán los costos asociados por los desequilibrios producidos en el stock de los productos. En el ámbito de costos de oportunidad hay que tomar dos decisiones: 1) Cuanto pedir, es decir; pedir grandes cantidades para disminuir los costos de pedir o pedir

pequeñas cantidades para disminuir los costos cargados a los inventarios.

2) Cuando pedir, es decir; la frecuencia con que debe pedirse.

2. Demanda

Para fijar el precio consideramos el comportamiento de la demanda dentro de nuestro mercado. De nuestra investigación de mercado, pregunta # 6, extrajimos que el 75.00% de nuestros clientes consideran que un precio alto es sinónimo de calidad, mientras; que un 25.00% considera que un precio alto no es sinónimo de calidad.

Los resultados de la pregunta # 7 nos indican cual es la decisión que toman nuestros clientes cuando el precio del producto se infla. Cuando el precio se infla el 63.89% siguen comprando el producto, el 25% lo sustituye y el 11.11% deja de comprar el producto.

Los resultados de la pregunta # 8 nos indican la razón principal por la que nuestros clientes eligen determinados productos. El 58.33% eligen los productos por el mayor nivel de demanda que estos tienen en el mercado, mientras; el 41.67% de nuestros clientes eligen los productos por el mayor porcentaje de ganancia que les proporcionan.

Para fijar el precio de nuestros productos debemos considerar todos estos resultados que el mercado indica acerca de nuestra demanda.

Los resultados de la pregunta # 6 nos ayudan a establecer un precio en donde el valor intangible del producto sea el más exaltado, pudiendo obtener un

margen de ganancia por el precio de venta del producto; ya que nuestro cliente detallista/minorista nos dice que desea calidad para ofrecer calidad a un precio justo estando dispuesto a pagar el precio más alto dentro de los rangos de precios bajos que caracterizan al mercado.

Los resultados de la pregunta # 7 nos indican que podemos establecer un precio alto para aquellos productos indispensables o de primera necesidad. Nuestros clientes no alteraran la demanda de los productos y no dejaran de ofrecer estos al consumidor final si el precio de los productos se infla moderadamente ya que la mayoría de los productos existentes dentro del mercado son considerados como de necesidad primordial.

Los resultados de la pregunta # 8 nos dicen que nuestros clientes adquieren determinados productos por la razón principal que son altamente demandados por los consumidores finales y por esta razón no centran la atención en los niveles de ganancia que pueden obtener por el precio de venta que colocan. Ellos prefieren aumentar sus ganancias optando por vender altas cantidades a un precio bajo. Con estos resultados de la pregunta # 8 no atrevemos a pensar que el segmento que hemos elegido para atacar es el más adecuado por poseer alta demanda de los productos permitiéndonos jugar con los precios.

Aunque el segmento que hemos elegido sea atractivo y los resultados de las preguntas # 6, # 7 y # 8 nos permitan jugar con los precios no debemos olvidar que debemos satisfacer sus necesidades de nuestros clientes en cuanto al tema de calidad, diversificación y beneficios que buscan.

3. Competencia

Para fijar el precio de nuestros productos debemos considerar los precios de la competencia. La competencia tendrá colocado para sus productos precios comparativos, adaptivos, oportunistas y depredadores. Un cambio del precio de cualquier producto puede deberse a que nuestros competidores: busca mayor participación, prevén un cambio en el mercado o tiene un menor costo. Si la competencia tiene un menor costo debemos encontrar un o más proveedores que nos prometan menores costos.

4. Prioridades de nuestros clientes

Nuestros clientes prefieren diversificación de los productos y que estos tenga una alta demanda. Si logramos cumplir estas dos promesas podremos jugar con los precios. Además, será necesario diferenciar a nuestros clientes por los segmentos que atacaremos ya que será conveniente establecer distintos tipos de precios para cada tipo de cliente.

Etapas para la fijación de precios

La empresa considera un proceso de fijación de precios para poder posicionar sus productos en cuanto a calidad y precio. La estrategia de fijación de precios para la empresa será que el precio se determina orientado al: sector industrial, modelo o concepto de empresa, perfil de cliente o segmento y al producto y servicio. El proceso que realizará la empresa para fijar los precios constará de siete pasos:

1. Seleccionar el objetivo de la fijación de precios

“Distribuidora JP” con el afán de aprovechar los cambios continuos del mercado y enfrentar las condiciones actuales como: el cambio del precio de la competencia y fijación de precios por primera vez se propone los siguientes objetivos:

- Lograr la mayor participación de mercado (Market Share).
- Incrementar las ventas.
- Generar rentabilidad.
- Alcanzar un crecimiento sostenible.
- Capturar el máximo del segmento superior del mercado.

2. Identificación del mercado

Nuestro mercado se caracteriza por ser un mercado donde se ofrece una variedad de productos a un bajo precio. Los productos en su mayoría son de orden de consumo de primera necesidad y prioritarios en la dieta del consumidor. La empresa debe manejar unos precios y alternarlos dentro de un rango de precios bajos considerando que dentro de estos rangos de precios referenciales del mercado la demanda condicionara los niveles de fijación de precios altos mientras que los costos condicionaran los niveles de precios bajos.

El segmento a atacar está definido por aquel porcentaje de clientes que tienen un mayor nivel de frecuencia de consumo de las líneas de productos que se establecen dentro del mercado y las líneas de mayor consumo.

3. Determinar la demanda

Los bienes de nuestro mercado son muy distintos a aquellos bienes clasificados como bienes de prestigio en donde un aumento de los precios en algunos casos aumenta la demanda expresando una curva de demanda de pendiente positiva como es el caso de los perfumes en donde los clientes ven un aumento de los precios como señal de un mejor producto.

Nuestro mercado se caracteriza por ofrecer productos a un bajo precio en donde la relación precio-demanda tiene una curva de pendiente negativa, es decir; un aumento de los precios reducirá la demanda.

Para determinar la demanda de nuestro mercado es necesario estimar la curva de demanda. Para estimar la elasticidad de la curva de demanda las empresas utilizan distintos métodos como:

- Analizar estadísticamente el precio, la demanda y otros factores para estimar sus interrelaciones.

- Realizar experimentos de precios cobrando precios diferentes en lugares similares y ver sus efectos sobre las ventas.

- Proponer diferentes precios a los clientes y ver cuántas unidades comprarían.

Nuestra empresa estimara la elasticidad de la demanda analizando estadísticamente el nivel de precios, la cantidad demandada y otros factores como la preferencia de los consumidores.

Según las características de nuestro mercado y las cifras de nuestra investigación de mercado los resultados de la pregunta # 7 nos dicen que si el precio se infla el: 63.89% siguen comprando el producto, el 25% lo sustituyen y el 11.11% lo dejan de comprar.

Entonces, de estas cifras podríamos esperar en el mercado que un cambio del precio del producto significara un cambio en la demanda de un 36.11% dado que el 63.89% de nuestros clientes dicen que seguirían comprando el producto.

Además, de estas cifras podríamos esperar que un cambio del precio del producto significara un cambio en la demanda debido a la elección de productos sustitutivos de un 25% Lo que nos debería preocupar es el 11.29% de nuestros cliente que dicen que si el precio del producto se infla lo dejan de comprar.

Utilizando estos datos la elasticidad de la demanda seria de 36.11% con una demanda inelástica y la elasticidad cruzada por bienes sustitutivos de un 25% con una elasticidad menor a uno que corresponde a una elasticidad cruzada de bienes sustitutivos.

4. Comprensión y estimación de los costos

Estimar el costo es muy importante ya que estos determinarán hasta que nivel inferior puede colocar el precio la empresa sin incurrir en pérdidas. El precio deberá cubrir el costo de distribuir y vender el producto incluyendo un porcentaje de ganancia.

Comprender los costos que tendrá la empresa significa analizar los comportamientos que tendrán estos en la empresa y sus repercusiones en el precio.

Los costos de la empresa se clasifican en dos formas: en costos variables y costos fijos. Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción. Los costos variables son los gastos que varían en relación directa a los volúmenes de venta.

VARIABLES:	FIJOS:
Costo de pedir	Seguros
Cotizaciones	Sueldos empleados
Fletes	Almacenamiento y bodegaje
Personal adicional	Telefonía fija
Sueldo trabajadores	Telefonía celular
Alumbrado	Internet
Mantenimiento de Vehículos	Utilices de oficina

La empresa cuidara el comportamiento de estos costos en especial aquellos que están relacionados directamente con el nivel de ventas. Si dividimos los costos fijos para el número de unidad vendidas obtenemos el costo fijo medio (CFM) y de igual manera obtendremos el CVM.

A medida que aumenta el nivel de ventas el costo fijo medio disminuye, pero el costo variable medio disminuirá en cierto rango de nivel de ventas, en la medida que nos podamos beneficiar de economías de escala.

5. Escoger un método de fijación de precios

Los enfoques para fijar un precio en el mercado son varios. La empresa fijara sus precios de acuerdo al ciclo de vida de los productos. En donde:

Etapa I: Introducción.- Precio alto por ser un producto nuevo

Etapa II: Crecimiento Inicial.- Mantenemos el precio

Etapa III: Crecimiento Final.- Comenzamos a bajar el precio porque existe mayor cantidad de competidores que ofrecen sus productos a precios atractivos.

Etapa IV: Madurez.- Se realizan estrategias para dar un valor agregado al producto ya que entramos a una guerra de precios.

Etapa V: Declive.- Estrategias de promoción y nuevos estudios que nos ayuden a reposicionar el producto. Los precios fijados serán bajos.

El primer enfoque que utilizaremos para fijar el precio será fijarlos principalmente en función de los costos de la empresa. Este método nos obliga a desagregar y conocer cada uno de nuestros costos los cuales deben estar necesariamente equilibrados con el sector de la industria.

En segundo lugar los precios serán fijados de acuerdo al margen de ganancia que deseamos considerando el nivel de inflación corriente para los periodos fiscales de la empresa.

Estos dos enfoques serán los métodos que utilizemos para fijar el precio de nuestros productos. Sin embargo; debemos ser flexibles al cambio siendo necesario fijar el precio de algunos de nuestros productos utilizando otras estrategias de precios dependiendo de las condiciones de mercado en las que nos encontremos. Los demás métodos que pasaremos a utilizar para nuestras estrategias de precios de descremar, penetrar y neutralizar serán;

Precio sustitutivo.- Modificaremos el precio con tendencia a la baja según el sector industrial

Precios competencia.- Como todo producto ya tiene un precio establecido fijaremos el precio de los productos de acuerdo al precio de referencia de la competencia.

Precio valor agregado.- El precio del producto lo colocamos con alto valor agregado.

Precio por descuento.- El precio para algunos de nuestros productos lo fijaremos de acuerdo al tipo de cliente, volumen de compra y por pronto pago.

6. Seleccionar el precio definitivo

Para señalar el precio definitivo la empresa deberá considerar algunos factores como:

- La influencia de otros elementos de la mezcla del marketing mix sobre el precio
- Las políticas de precios de la empresa
- El impacto del precio sobre otros participantes.

3.2.3. Plaza (P3)

Los canales de distribución para la empresa representaran el esfuerzo estratégico de entrega de valor al cliente, a través de los diferentes eslabones que posibilitaran una capacidad de respuesta oportuna por parte de la empresa hacia el mercado.

Para la empresa implementar el manejo de la distribución física de bienes es de gran importancia ya que su concepto de logística ampliara aún más la oportunidades de cumplir con las estrategias y objetivos de marketing.

Nosotros como empresa de distribución de productos de consumo masivo pertenecemos a un tipo de canal largo el cual abarca un conjunto de representantes, mayoristas y minoristas a través de los cuales los productores llevan sus productos hasta los mercados objetivos.



El parámetro de costos es un factor característico del mercado de consumo masivo utilizado para seleccionar el canal. Nuestro mercado se caracteriza por un nivel de canal indirecto de tipo intensivo con un tipo de involucramiento bajo, es decir; en el mercado donde nos encontramos existen gran cantidad de intermediarios o competencia que facilitan que el producto llegue desde el productor al consumidor final en donde se observa mayor cantidad de puntos de venta con una poca inversión de tiempo en determinar el perfil del cliente.

Con estas características de nuestro mercado vamos a definir nuestro canal como empresa en función de: sector industrial, modelo concepto de empresa, perfil del cliente y el producto y servicio. Para definir nuestro propio canal de distribución lo haremos en función de las ventajas obtenidas por parte de nuestros proveedores al pertenecer a un canal largo, indirecto, intensivo y de bajo involucramiento y a la vez confrontaremos las desventajas de pertenecer a este tipo de canal.

Para la empresa nuestra decisión de una estrategia de canal se basara principalmente en el factor de los costos. Considerar el proceso logístico en términos de trasportación es una visión muy cerrada, entonces; el dilema que enfrentaremos será lograr un equilibrio entre costos y nivel de servicio.

Los elementos que influyen en los costos de nuestro mercado son:

- La cantidad de consumidores potenciales en el mercado.
- La concentración o dispersión que estén estos.
- La cantidad de compra y el lapso de tiempo.
- Costos asociados con el lado practico de la operación de distribución.

El target que hemos elegido posee gran cantidad de consumidores potenciales muy concentrados que compran moderadas cantidades en un lapso de tiempo corto de un máximo de dos semanas.

Los costos asociados con el lado práctico de distribución son en especial el de transporte y de almacenamiento; arrendamiento, refrigeración o calefacción.

Señalados los elementos de nuestro canal las funciones que cumplirán nuestras estrategias de canal serán:

- Informar acerca de nuestra empresa y el producto.
- Promocionar la empresa y el producto.
- Contactar al consumidor.
- Adecuar el portafolio de productos y servicios
- Negociar
- Distribuir, financiar y aceptar riesgos.

Con las funciones señaladas la empresa desarrollara una estrategia de canal tipo canal electrónico o virtual y una de distribución física de productos, en donde las decisiones básicas fundamentales que efectuaremos en relación con la logística serán.

¿Cómo llegar al cliente?

De nuestra investigación de mercado, pregunta # 9, nuestros clientes prefieren realizar sus pedidos de la siguiente manera: el 43.06% de los clientes prefieren hacer

sus pedidos a agentes vendedores, el 31.25% realizar personalmente sus pedidos en casas distribuidoras y el 25.69% visitar sitios web.

De una u otra manera los clientes hacen uso de estas formas de realizar los pedidos, pero según los resultados la mayor parte de nuestros clientes prefieren realizar sus pedidos a agentes vendedores.

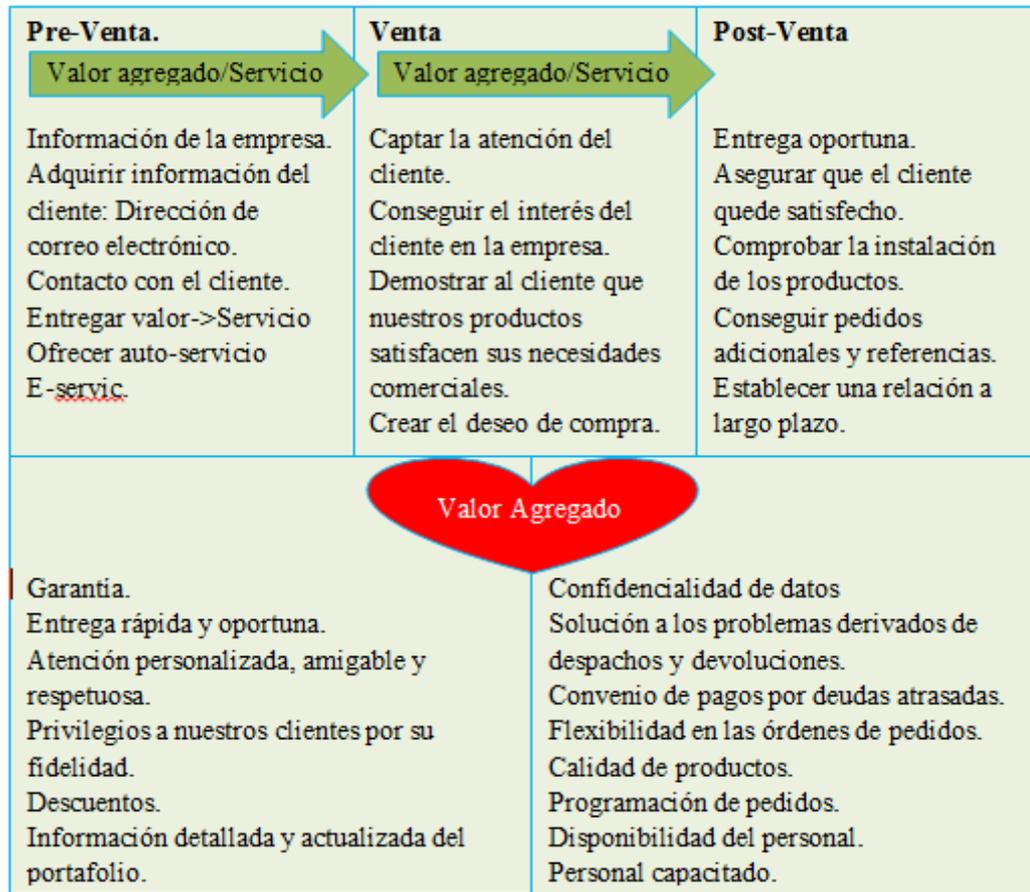
Entonces, debemos llegar a nuestros clientes enviando agentes expertos hacia los puntos de venta de nuestros productos reduciendo los costos y riesgos por transporte de los clientes. También, llegaremos a ellos mediante un canal virtual electrónico enfatizando su uso.

¿Cómo atender los pedidos?

Atenderemos nuestros pedidos determinando un procesamiento de estos acorde a las exigencias de nuestros clientes. El procesamiento de nuestros pedidos se realizara de la siguiente manera:

IMAGEN # 3.9

COMO ATENDER LOS PEDIDOS



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

¿Dónde deben almacenarse las existencias?

Las existencias se almacenaran en bodegas o instalaciones dentro de la empresa y en instalaciones arrendadas en caso que las temporadas cíclicas del mercado lo demanden. Estas instalaciones serán adecuadas necesariamente para los productos y contarán con calefacción y refrigeración según la naturaleza del producto.

¿Qué volumen de existencias debería tenerse?

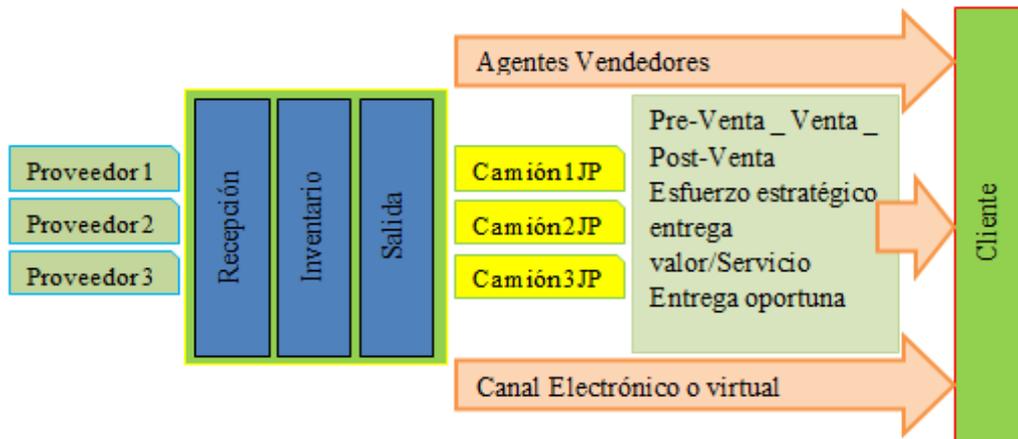
Los volúmenes de existencias serán controlados mediante un control de inventario en donde se establecerán un conjunto de políticas y controles que vigilen la exactitud de los niveles de existencias determinando la cantidad de productos. Nuestro control de inventario cumplirá las siguientes funciones: 1) Mantener la independencia entre las operaciones. 2) Cubrir la variación de la demanda: tener inventarios de seguridad. 3) Permitir la flexibilidad en la programación de comercialización. 4) Protegerse contra la variación en el tiempo de entrega de nuestros proveedores. 5) Aprovechar los descuentos por el tamaño del pedido. 6) que productos del inventario merecen mayor atención. 6) Protegernos de los cambios en los costos de los artículos en inventario. 7) Maximizar el servicio al cliente. 8) Minimizar la inversión en inventarios.

¿Cómo deben enviarse los bienes?

Los productos se enviarán en el empaque diseñado por la empresa en camiones tipo carga los cuales llevarán el logo de la empresa y cubrirán las rutas de entrega.

IMAGEN # 3.10

CANAL EMPRESA “DISTRIBUIDORA JP”



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 3.4

TENDENCIASL RETAILLIN			
Factores claves tomados para diseñar el canal			
Factor Producto (Beneficio)	Factores Servicio	Factores Precio (atributos)	Factores Lugar
Variedad Producto	Empleados y clientes satisfechos	Rango Precio bajo	Frecuencia de compra
Surtido (stock)	Confidencialidad	Competitividad Precio	Facilidad de Acceso
Calidad Producto	Especialización	Margen	Merchandising
Imagen Producto	Justo a tiempo	Menor Costo	Venta directa
Durabilidad	Exclusividad	Flexible	Relaciones públicas
Almacenamiento	Diferenciación	Interacción cliente-empresa	Esponsorizacion
Empaque	Garantía	Valor agregado	Eventos
Información	Disponibilidad	Precio Sustitutivos	Ferias
Diversificación	Personal capacitado	Discriminación	Pop

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

3.2.4. Promoción (P4)

La promoción es la combinación específica de herramientas de publicidad y marketing que usan las empresas con el objetivo de lograr cumplir sus objetivos en el mercado.

Las herramientas de las que hará uso la empresa serán las que estén enfocadas a promocionar el modelo concepto de empresa y el producto y/o servicio. Las principales herramientas para la empresa serán:

- Publicidad.

La publicidad tendrá como objetivo presentar a la empresa y promocionar los productos. La publicidad que se realizara será en: diarios, impresos, radio y revistas que lleguen a clientes que estén dispersos. La publicidad será expresiva, frecuente y se hará uso de imágenes, sonidos, color e impresiones. La publicidad se establecerá con el único propósito de generar a la demanda.

- Ventas personales.

La empresa contara con un personal capacitado que realicen contactos y realicen la respectiva presentación de la empresa con el propósito de forjar relaciones comerciales y de satisfacer a la demanda.

El personal deberá ser capacitado y especializado para realizar la tarea de interactuar con los clientes. Con esta herramienta se buscara establecer relaciones comerciales a largo plazo.

- Promoción de ventas.

Se establecerán incentivos a corto plazo con el afán de materializar la venta del producto. Los incentivos de los cuales haremos uso serán: Cupones, concursos, rebajas, bonos, descuentos y sorteos. El objetivo de la promoción de ventas es atraer la atención del comprador, informarlos e invitarlos a comprar el producto.

- Relaciones públicas.

Se establecerán buenas relaciones con los clientes mediante una Reputación e Imagen Corporativa favorable. Las estrategias de relaciones públicas se establecerán con el único propósito de mantener la demanda del producto ya existente en el mercado.

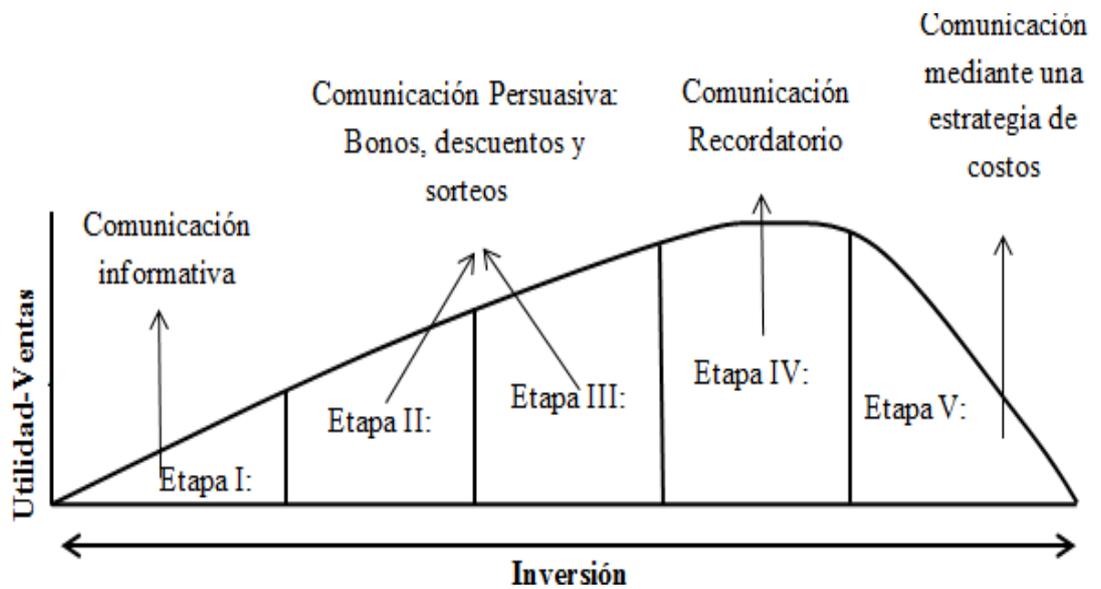
- Marketing directo.

La empresa realizara marketing directo mediante: correo electrónico, marketing electrónico; líneas electrónicas, Facebook y Hotmail, asociaciones y convenios con casa comerciales. Estas técnicas se aplicaran con el propósito de obtener una respuesta inmediata de un público atractivo y más selecto.

Estas herramientas se implementaran de acuerdo a una estrategia comunicacional según el cliente y el respectivo ciclo de vida por el cual el producto este corriendo.

IMAGEN # 3.11

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL “DISTRIBUIDORA JP”



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Pasos para una comunicación efectiva

1. Identificar público meta

Nuestro grupo de compradores potenciales ya está bien definido y son nuestros clientes que tienen mayor frecuencia de comercialización de las

líneas de producto en especial aquellas tres líneas que tienen un mayor nivel de consumo.

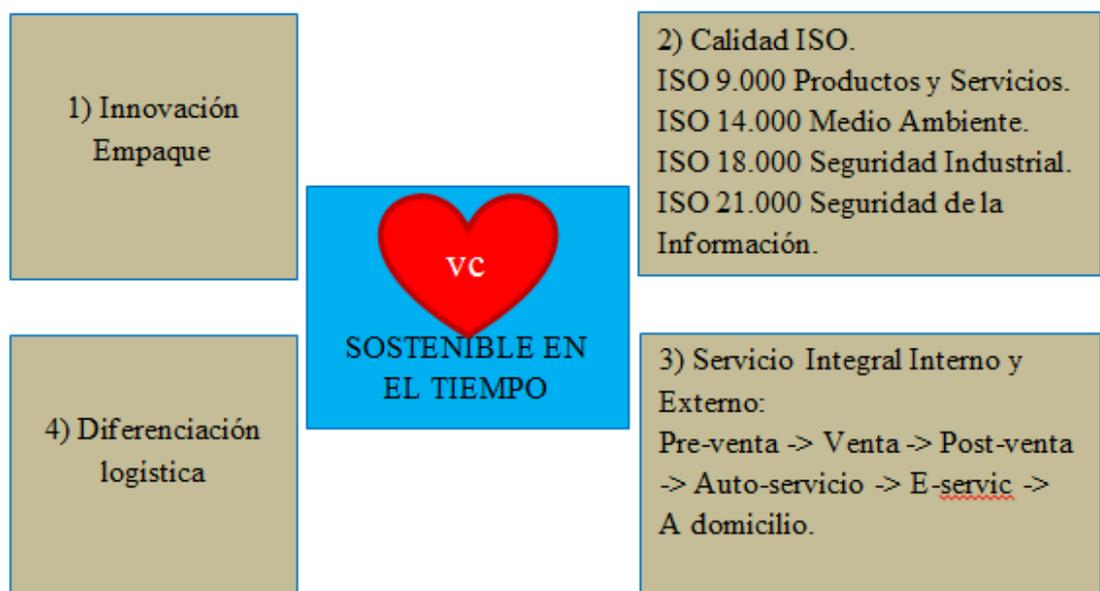
2. Desarrollar objetivos de comunicación

La empresa buscara una respuesta por su comunicación empresarial y comercial. La respuesta que busca la empresa será la de efectuar la venta para lo cual su comunicación deberá lograr los siguientes objetivos:

- Genera un recordatorio.
- Comunicar valor.
- Informar.
- Posicionar la marca de la empresa.
- Ventaja Competitiva:

IMAGEN # 3.12

VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

3. Diseñar un mensaje

El mensaje que trasmite la empresa deberá al cliente:

- Captar la atención.
- Retener su interés
- Despertar el deseo
- Causar una acción

4. Elegir medio

La empresa elegirá los principales medios de difusión existentes en la Ciudad de Cuenca como: El Tiempo, El Mercurio, Emisora La Roja, Radio Tomebamba, Radio Génesis. Además, se incluirá el contacto cara a cara por teléfono o por correo.

5. Obtener retroalimentación

La empresa mantendrá un monitoreo constante de todas las actividades de promoción y vigilara el cumplimiento de los objetivos de comunicación. Con los resultados obtenidos procederá a corregir y rediseñar las actividades de promoción mal enfocadas con los logros deseados

CUADRO # 3.5

PLAN DE MEDIOS					
Medio	Mensaje	Frecuencia	Alcance	Objetivo	Presupuesto Anual
ATL					
Radio	Comunicativo	Trimestral	Local	Incrementar las ventas	\$ 900
Revistas	Subliminal	Trimestral	Global	Posicionar la marca empresa	\$ 450
Hojas Volantes	Recordatorio	Trimestral	Local	Ventaja competitiva	\$ 350
Paginas Amarillas	Informativo	Anual	Nacional	Comunicar valor e Informar	\$ 200
BTL					
Camiones Tipo Carga forrados	Persuasivo	365 días al año	Local	Informar	\$ 950
Total Presupuesto					\$ 2.850

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

Para realizar y aplicar el plan de medios tomaremos en cuenta el perfil del cliente, es decir, sus condiciones socioeconómicas, personalidad, edad, ciclo de vida, tendencias, etc. Es necesario en el proceso inicial de nuestra actividad comercial intensificar la etapa de promoción en especial en los segmentos más rentables.

Para intensificar la etapa de promoción realizaremos estrategias de atracción de clientes en donde colocaremos cupones de descuentos en los periódicos y enviaremos por correo tarjetas y afiches de nuestra empresa y sus productos.

Para reforzar e intensificar nuestra marca como empresa ofreceremos unas membresías para que nuestros clientes obtengan descuentos en sus compras, al igual unos beneficios como productos gratis. Además, crearemos demanda ofreciendo un porcentaje de descuento para motivar a nuestros clientes a realizar sus comprar en fechas determinadas por la empresa.

CAPITULO 4

PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo de nuestro trabajo consiste en fijar un conjunto de fases organizacionales ordenadas que sean aplicables para desarrollo interno y a la consecución de una organización con fuertes bases.

Para nuestro proceso administrativo y de recursos humanos lo que buscamos principalmente es ordenar claramente las bases organizacionales en donde apoyaremos y descansaremos nuestro intelecto y esfuerzo con los recursos disponibles.

La empresa deberá orquestar sus actividades y esfuerzos para armonizar sus recursos de manera que conjugados contribuyan al buen funcionamiento de la empresa. Este proceso administrativo y de recursos humanos plantea conjugar los distintos elementos administrativos y de recursos humanos de tal manera que podamos conseguir nuestros objetivos propuestos.

Para conjugar nuestros recursos deberemos estructurar la empresa, conceptualizarla y definir cada aspecto y área de la misma de tal manera que asignemos actividades y responsabilidades claves que describan y persigan a la empresa y sus objetivos.

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

Una planeación estrategia permitirá a la empresa generar conocimientos que aporten herramientas reales y necesarias para coordinar los elementos y recursos organizacionales. Los recursos con la que la empresa contara e influirá en el futuro con acciones predeterminadas y lógicas con el presente serán: materiales, técnicos, humanos, financieros y administrativos.

- Recursos Materiales: Edificio, terreno, inventarios de productos, camiones, equipo de oficina, herramientas e instrumentos de trabajo ligero y pesado.

- Recursos Técnicos: Sistemas de información de producción, ventas, finanzas y administrativos que permitan al recurso humano desarrollar en forma adecuada las funciones. Los recursos técnicos comprenden procedimientos, métodos, organigramas y formulas empresariales que establezcan el trabajo y tiempo a ejecutar.

- Recursos Humanos: Los recursos humanos estarán compuestos por un grupo de trabajadores y empleados quienes tendrán que cumplir tareas asignadas en función de su puesto de trabajo. Nuestros recursos humanos deberán poseer características indispensables para la empresa como: ideas claras, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias y conocimientos.

- Recursos Financieros: Aporte de los socios, préstamos y créditos bancarios

- Recursos Administrativos: Planeación, dirección y control.

Una planeación estratégica nos permitirá determinar correctamente las políticas, planes y procedimientos acordes a nuestros objetivos propuestos. Nuestra planeación estratégica deberá contener principios de factibilidad, objetividad y cuantificación, flexibilidad y unidad. Establecer una planeación estrategia nos permitirá emprender un determinado curso de acción a una situación específica.

4.1.1. Etapa filosófica

Misión

Consolidar el liderazgo de nuestra empresa, siendo la mejor alternativa para la compra y venta así como también para la comercialización y distribución de una amplia gama muy diversificada de productos de muy alta calidad a bajos precios para satisfacer principalmente a nuestros clientes, teniendo como estándares y pilares fundamentales, el compromiso, el esfuerzo y calidad con el mercado de Cuenca.

Visión

Convertirnos en una empresa sólida, logrando así posicionarnos en el mercado con la oferta de nuestros productos y ampliar nuestro rango de operación a nivel regional generando la capacidad necesaria para cumplirlo.

Valores corporativos

Ética.
Responsabilidad
Disciplina
Pasión
Trabajo
Perseverancia
Honestidad
Humanismo y fraternidad.

4.1.2. Etapa analítica

En este trayecto analítico la empresa debe determinar y entender la situación empresarial tanto interna como externa. La empresa procede a diagnosticar indispensablemente el mercado en donde se debe identificar síntomas y las posibles causas y soluciones que se vinculan al emprendimiento y ejecución de la actividad empresarial.

La etapa analítica nos permitirá extraer conclusiones para proceder correctamente a armonizar todos nuestros recursos organizacionales. La etapa analítica es una herramienta fundamental para la gestión eficaz de la empresa llegando a comprender el pasado y el presente y lograr actuar y encaminar nuestros objetivos y procedimientos en el presente para un futuro.

El propósito principal de realizar nuestra etapa analítica es conocer la situación empresarial interna y externa y diagnosticar las dificultades y avances de la actividad industrial y empresarial en 3 dimensiones; presente, pasado y futuro.

Para lograr establecer un diagnóstico empresarial se necesita tener un marco de referencia que nos permita delimitar y seleccionar la situación y las implicaciones de la organización, es por eso; que la herramienta que utilizaremos para realizar nuestra etapa analítica será el FODA.

El FODA nos permitirá descubrir o determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un contexto tridimensional; pasado, presente y futuro. Con la aplicación de esta herramienta podremos desarrollar nuestros objetivos, planes, procedimientos y políticas congruentes a cada actividad de la empresa.

El siguiente cuadro fue diseñado con el afán de desarrollar ideas que toman en consideración muchos factores que señalan los aspectos positivos y negativos de la organización tanto internos como externos

CUADRO # 4.1

DISEÑO DE FODA

	Positivo	Negativo
Interno.	Fortalezas. ¿Qué es lo mejor que hacemos?	Debilidades. ¿Qué es lo peor de la empresa?
Externo.	Oportunidades. ¿Cuáles son las ventajas que el entorno ofrece?	Amenazas ¿Cuáles son los temores de la empresa?

Fuente: PORTER Michael., "Ventaja Competitiva"

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

4.1.2.1. Análisis interno: fortalezas y debilidades

En este análisis interno identificamos la capacidad para soportar los problemas y las adversidades que tiene la empresa y a la vez identificamos las inflexiones y carencias que tiene la empresa como nueva organización en el sector industrial. A continuación enumeramos las principales fortalezas y debilidades.

Fortalezas

F1: El personal contratado para la fuerza de ventas tendrá estricto conocimiento y experiencia en el trabajo de distribución y trato con el cliente.

F2: Los productos que distribuiremos son productos de marcas reconocidas y muy posicionadas en el mercado.

F3: Contaremos con infraestructura propia para realizar las actividades de distribución.

F4: El capital social disponible es adecuado para realizar inversiones y gastos de operación que permitan ofrecer un buen servicio y salarios lo suficientemente amigables con el personal.

F5: Gestión y calidad en los servicios y productos ofrecidos.

F6: La empresa se diferenciara de sus competidores por el estricto cumplimiento de las normas ISO y una reputación corporativa de excelencia.

Debilidades

D1: La empresa es una nueva organización sin experiencia en el mercado vulnerable a acciones de sus competidores.

D2: El sistema para inventariar los productos según su ciclo de vida es muy complicado y costoso.

D3: Los costos de logística y distribución serán altos ya que asumimos los compromisos de estos con el afán de captar mayor mercado.

D4: Nuestros proveedores de algunas marcas que pensamos distribuir ofrecen políticas de pagos muy restringidas.

D5: Falta de experiencia en el lay-out empresarial lo que nos podría ocasionar un cuello de botella y minimizar el proceso justo a tiempo.

D6: El personal será nuevo y tomara algún tiempo capacitarlo, fidelizarlo y comprometerlo a la mentalidad y metas de la empresa.

D7: Posible dependencia a créditos bancarios para solventar gastos de distribución.

D8: Falta de modernización en herramientas y accesorios para el trabajo.

D9: Falta de conceptualización sobre criterios de valoración del rendimiento organizacional y empresarial.

D10: Instalaciones demasiado pequeñas para realizar ampliaciones.

4.1.2.2. Análisis externo: oportunidades y amenazas

En este análisis externo identificamos la factibilidad que tiene nuestra propuesta como empresa con el mercado y a la vez cuestionamos nuestro acceso a la industria por posibles dolencias que se recibirán del entorno.

Oportunidades

O1: Crecimiento de la empresa en el mercado de consumo masivo con sus productos de consumo más frecuente.

O2: Generar alianzas estratégicas con empresas similares.

O3: Aprovechamiento del posicionamiento que tienen nuestras marcas del portafolio de productos en el mercado local.

O4: Existencia de nuevas tecnologías para mejorar el manejo de inventarios.

O5: Conseguir la exclusividad de distribución de alguna de nuestras marcas mediante convenio empresarial.

O6: Posibilidad de conseguir acceso a crédito empresarial.

O7: Los clientes necesitan nuevas opciones de compra y formas de pago más ajustado a sus necesidades comerciales.

O8: Existen varias empresas que ofrecen un producto y un servicio atrasado a los nuevos requerimientos comerciales.

O9: Entorno dinámico y complejo que nos obliga al cambio continuo con un elemento publicitario innovador.

Amenazas

A1: Competencia desleal en el mercado por parte de nuestros principales competidores: imitación, robo de documento y personal.

A2: Riesgos de que los proveedores no cumplan con las políticas establecidas.

A3: Cambios en el ambiente político y ambiental de nuestra geografía.

A4: Los proveedores buscan nuevos canales de distribución lo que no nos permite crecer con nuevas rutas.

A5: Deficiencias en los procesos de cobros y pagos de la empresa.

A6: Nuestros competidores actuales poseen más rutas y clientes fidelizados

4.1.2.3. Estrategias fo, do, fa y da.

Continuando con nuestro trabajo procedemos a realizar una matriz en donde determinemos el grado de relación entre: Fortalezas/Oportunidades, Debilidades/Oportunidades, Fortaleza/Amenazas y Debilidades/Amenazas.

La razón por la que establecemos grados de relaciones entre ellas es porque deseamos valorar el impacto que tiene cada una de ellas en las demás. Para realizar la siguiente matriz de relaciones estratégicas utilizamos la analogía siguiente: Cada fortaleza genera una oportunidad y cada debilidad una posible amenaza y a la vez cada debilidad la viabilidad de ser superada con una oportunidad y cada fortaleza la oportunidad de minimizar la amenaza.

Con la matriz determinada podemos conocer los aspectos que se deben corregir o se deben potencializar estableciendo estrategias según su grado de relación e importancia en la empresa.

Para valorar el impacto entre cada variable establecemos una escala de relación que nos permita un nivel de relación con la analogía establecida. La escala de relación que hemos seleccionado convincentemente será una escala de cinco niveles donde:

0 = No hay relación.

1 = Poco.

2 = Algo.

3 = Regular.

4 = mucho

CUADRO # 4.2

MATRIZ FODA ESTRATEGIAS

		FORTALEZAS						DEBILIDADES										Suma	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	Suma	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9		D10
OPORTUNIDADES	O1	0	4	1	1	0	2	8	4	0	3	0	0	0	3	0	0	0	10
	O2	1	1	0	0	0	3	5	3	2	4	2	1	1	1	2	3	4	23
	O3	1	4	0	1	2	1	9	0	1	3	0	0	0	2	1	0	0	7
	O4	0	2	3	3	2	0	10	4	4	1	0	1	0	0	4	2	2	18
	O5	0	0	0	4	1	3	8	1	0	3	1	0	0	2	0	0	0	7
	O6	0	0	0	2	2	4	8	4	1	1	4	0	0	2	1	1	1	15
	O7	2	3	0	3	3	2	13	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5
	O8	2	4	0	3	3	3	15	3	1	1	0	0	1	1	1	0	0	8
	O9	0	4	1	3	3	1	12	4	0	3	0	0	0	2	0	0	0	9
AMENAZAS	A1	2	2	0	2	4	4	14	4	0	0	1	1	0	0	0	3	1	10
	A2	0	0	1	2	2	4	9	0	3	0	4	0	0	0	0	1	0	8
	A3	3	2	0	3	2	2	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A4	1	3	0	0	1	1	6	3	0	1	3	3	2	1	1	0	1	15
	A5	4	0	1	3	4	2	14	3	3	2	4	4	1	1	3	1	0	22
	A6	4	3	1	3	2	3	16	4	4	2	0	0	4	0	2	2	3	21

Fuente: PORTER Michael., “Ventaja Competitiva”

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Luego de determinar el grado de relación que existe procedemos a determinar estrategias iniciando con la suma de valores más altos que son los más críticos e importantes para la empresa. Estableceremos la mejor viabilidad de las variables para ser maximizadas, minimizadas, superadas o corregidas con las alternativas más convincentes e innovadoras.

En este punto aplicaremos una las siguientes estrategias:

Estrategia Ofensiva (FO) acentuar la fortaleza para aprovechar mejor la oportunidad.

Estrategia de reorientación (DO) superar mi debilidad para poder aprovechar mejor la oportunidad.

Estrategia defensiva (FA) acentuar la fortaleza para minimizar la amenaza.

Estrategia de supervivencia (DA) superar mi debilidad para poder minimizar la amenaza.

Estrategias fo:

FO 1: Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios que nos permitan abrazar más segmentos y nichos rentables. Mientras más productos y servicios coloco en el mercado estaré haciendo cobertura geográfica lo que me incentiva a generar y ofrecer una reputación corporativa consecuente con a las necesidades del mercado-cliente. (F2, F4, F5, F6, O8).

FO 2: Beneficiarnos de las políticas crediticias que el gobierno ofrece a las PYMES e implementar nuevas políticas de cobros consecuentes con los requerimientos de nuestros clientes. (F3, F4, F5, O7).

FO 3: Generar una comunicación continúa con nuestros clientes innovando el sistema tecnológico de publicidad y que este comunique entrega de valor y compromiso y un nuevo modelo de empresa con un sistema tecnológico con una eficiente capacidad de respuesta y productividad. (F2, F4, F5, O9).

FO 4: Alinear y superar los sistemas de inventarios de la competencia e implementar un sistema de inventarios que permita equilibrar los niveles de inversión y de servicio a un costo mínimo de una cantidad económica de pedido. (F3, F4, O4).

FO 5: Elaborar un perfil de cliente que me permita discriminar y retener y que este esté enfocado en las necesidades y gustos por marcas, productos y servicio. (F2, O3).

FO 6: Seleccionar empresas de productos de marcas posicionadas para realizar convenios de distribución de productos y rutas. (F4, O5).

Estrategias do:

DO 1: Identificar modelos de empresas con prácticas más avanzadas y determinar los factores claves para desarrollar un plan para igualar, mejorar y superar el modelo. (D1, D3, D7, O2).

DO 2: Adquirir maquinaria, herramientas y accesorios de distribución versátiles y adaptables al trabajo que involucra nuestro modelo de empresa. (D1, D2, D8, O4).

DO 3: Discriminar a nuestros proveedores seleccionando solo aquellos que ofrezcan la mayor cantidad de garantías y compromisos que nos permitan optimizar nuestros recursos materiales y minimizar los gastos financieros reflejando una tasa de rendimiento sobre la inversión segura y aceptable. (D1, D4, O6).

DO 4: Contratar un seguro especial que nos asegure ante pérdidas por inventario y manejar una orden económica óptima que nos permita aprovechar los descuentos por cantidad sin elevar los costos por almacenamiento. (D1, D3, D7, O1).

Estrategias fa:

FA 1: Invertir en cobertura geográfica expandiendo la fuerza de ventas y utilizar los sitios de comercio electrónico para aprovechar la demanda estacional de algunos productos del mercado. (F4, F2, F4, F6, O6).

FA 2: Separar, fidelizar y designar empleados específicos para el manejo de la documentación de la empresa en especial la confidencial y secretos estratégicos de la empresa lo que nos permitirá establecer cualquier tipo de estrategias comerciales de producto, precio, promoción y plaza. (F5, F6, A1).

FA 3: Establecer una sola política con 4 principios: 1) Incrementar las entradas de efectivo: Incrementar el volumen de ventas impulsando las de mayor margen de contribución. 2) Acelerar las entradas de efectivo: Incrementar las ventas al contado. 3) Disminuir las salidas de dinero: Negociar mejores precios con los proveedores, reducir desperdicios en actividades de la empresa y aumentar la calidad de gestión. 4) Demorar salidas en caso de oportunidad: Negociar mayores plazos con los proveedores y adquirir inventario en el momento que se va a necesitar. Los

principios se pueden contraponer en este caso se evaluara el efecto que tiene la aplicación de este principio en el dinero y los objetivos de marketing de la empresa. (F1, F4, F5, A5).

FA 4: Explorar y anticipar cambios políticos y geográficos con el fin de preparar al personal de la empresa para hacer frente a las nuevas condiciones de mercado. (F1, F4, A3).

Estrategias da:

DA 1: Implementar el sistema Cross Docking directo e indirecto lo que nos permitiría reducir costos y tiempos, aumentar la eficiencia y optimizar los procesos de crédito y cobranzas. (D1, D2, D4, D5, D8, A5).

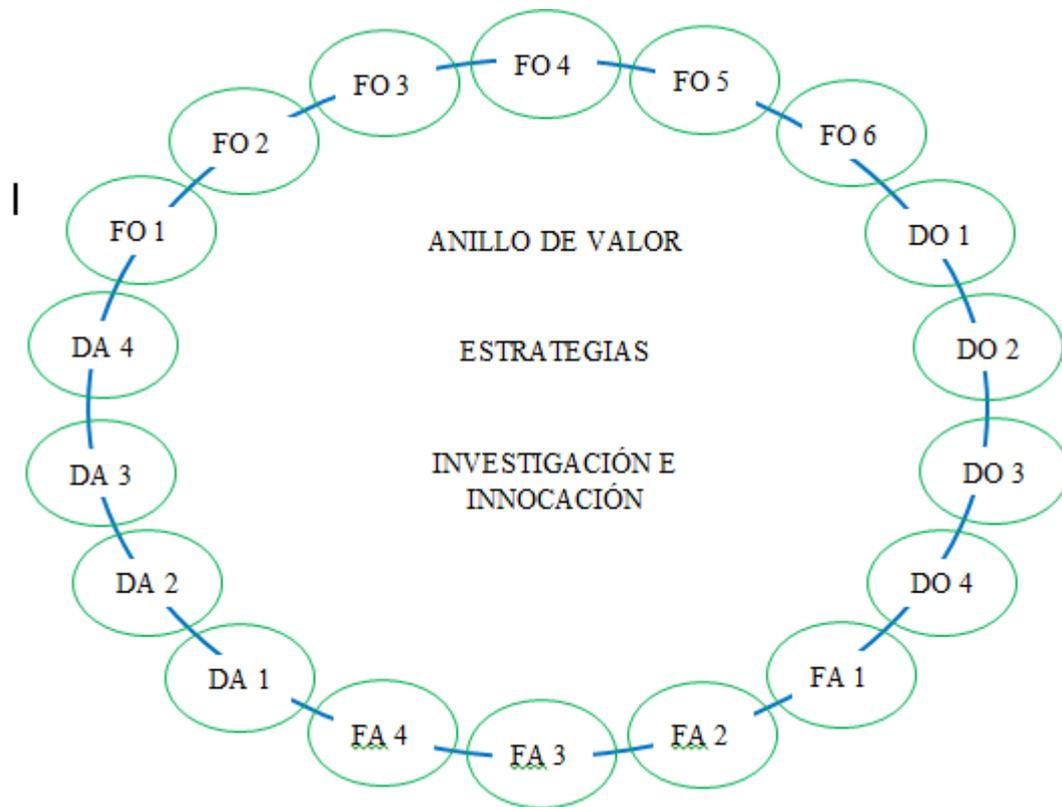
DA 2: Generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo: Capacidad de respuesta, Responsabilidad Social Empresarial, servicio optimizado, tecnología e innovación y modelo de empresa. (D1, D2, D6, D10, A6).

DA 3: Investigar, desarrollar e implementar un plan estratégico de distribución para igualar, mejorar y superar el sistema de rutas ya existentes. (D3, D4, D5, A4).

DA 4: Aplicar un BalancedScorecard diferenciado que permita estandarizar factores y medidas de desempeño para medirnos y cuestionarnos interna y externamente. (D1, D9, A1).

IMAGEN # 4.1

ANILLO DE VALOR EMPRESA “DISTRIBUIDORA JP”



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

4.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA

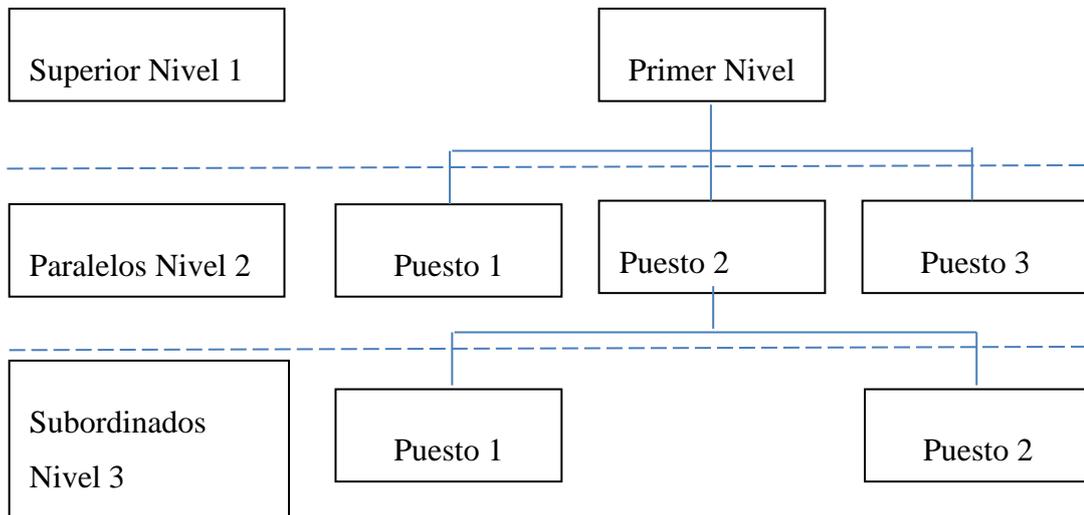
El análisis y la descripción de puestos de la empresa consistirá en un proceso sintético, claro y estructurado de recolección de la información asociada a las características del puesto de trabajo. Para realizar nuestro análisis y descripción de puestos de la empresa seguiremos los pasos siguientes:

Recolección de la Información \Rightarrow Confirmación \Rightarrow Descripción

Recolección de la información

La recolección de la información parte de la necesidad de confeccionar perfiles de búsqueda, es decir; en este paso inicial lo que haremos como empresa será reunir información sobre el contenido del puesto; las tareas que se realizan en la empresa, los requerimientos específicos y el tipo de persona que debe contratarse para cada puesto específico. La información se obtuvo mediante un proceso de observación directa de los fenómenos, es decir; hemos visitado empresas similares de las cuales extrajimos la información necesaria de sus procesos y actividades.

Para recolectar información de los puestos de trabajo de la empresa es necesario clasificarlos a estos por su nivel jerárquico, formación requerida, por los resultados de la gestión a su cargo o por los recursos que se manejan. Nosotros hemos decidido clasificar los puestos por el nivel jerárquico y la relación que existe entre ellos; puestos paralelos y puestos subordinados.



Para realizar el trabajo de recolección de la información nos hemos planteado las siguientes preguntas:

¿Qué se hace? (Que actividades o tareas son necesarias en una empresa de distribución de productos de consumo masivo).

¿Por qué se hace? (Como la actividad se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional →propósitos).

¿Dónde se hace? (Lugar o lugares específicos de la actividad)

¿Cómo se hace? (Procedimiento, relación, adecuación, responsabilidades, frecuencia, tiempo, maquinas/equipos/software que se utilizan, tareas, contactos, número de empleados, capacitación o educación y experiencia).

Confirmación

Con la información obtenida procedimos a corroborar la estructura organizacional y las actividades que se realizan dentro de una empresa de distribución de productos de consumo masivo. La información obtenida fue organizada, sintetizada, y corroborada a las características de la empresa.

El objetivo principal de confirmar la información fue conocer aspectos concretos de los diferentes puestos de trabajo. Corroborar la información nos permitió elaborar o preparar un esquema específico de aspectos de los puestos de trabajo. Con la información disponible y recibida procedimos a transformar los datos para dar forma a un esquema de aspectos característicos de los puestos. Los aspectos identificados y que son necesarios para los puestos son:

- Identificación del puesto.
- Nombre del área o división.
- Título actual del puesto.
- Localidad.
- Reporta a.
- Responsabilidades.
- Máquinas y equipos que se utilizan.
- Interacción.
- Horas de trabajo.
- Habilidades: Intelectuales manuales e interpersonales.
- Conocimientos requeridos: Universidad/cursos especiales.

Descripción

El proceso de descripción de puestos de la empresa lo realizamos separando y anotando las características específicas requeridas de los diferentes puestos que serán necesarios en la empresa. La descripción de los distintos puestos de trabajo se realiza a continuación mediante fichas de descripción que fueron elaboradas según la necesidad orgánica estructural de la empresa.

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

1

“DISTRIBUIDORA JP”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Gerente General.

Área/Departamento: Gerente General.

Nivel orgánico: 1

En dependencia de: Junta de accionistas.

Responsabilidad:

- Proveer, planear, organizar, dirigir y controlar el control de la empresa.
- Tomar decisiones en gran magnitud e importancia para el buen desempeño de la empresa.
- Administrar eficientemente los recursos de la empresa para el logro de los objetivos de la organización.
- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- Rediseñar los planes o modificarlos según las metas.
- Dar seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos mediante técnicas presupuestales y no presupuestales.
- Decidir cursos de acción que optimicen el manejo de fuentes y usos financieros de la empresa.

Requisitos:

Habilidades/Destrezas/Capacidades: Buena presencia, Pro actividad, Cultura de servicio al cliente, Empatía, Pensamiento analítico, Estilo de vida gerencial, imparcial, liderazgo.

Título académico: Tercer nivel en Administración de Empresas o Economía.

Experiencia: 2 años en cargos similares

Idiomas: Inglés avanzado

Informática: Word y Excel (indispensables)

“DISTRIBUIDORA JP”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Contador General.

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad.

Nivel orgánico: 2.

En dependencia de: Gerente General.

Responsabilidad:

- Ejecutar el buen manejo del proceso del control interno y sistemas de información contable.
- Gestionar los procesos tributarios y evaluar los riesgos financieros.
- Evaluar, administrar y asesorar el control de los recursos a través de los sistemas de información empresarial.
- Tomar decisiones estratégicas de inversión y evaluar proyectos de inversión.
- Realizar y firmar: conciliaciones bancarias, asientos de transacción de mercaderías, gastos mensuales, asientos de ajustes.
- Mantener el buen orden contable.
- Elaborar estados financieros en fechas establecidas con información oportuna y verídica
- Controlar el correcto registro de los auxiliares contables
- Participar en las secciones del comité de gasto de la empresa.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.

Requisitos:

Habilidades/Destrezas/Capacidades: Responsabilidad, Iniciativa, Pensamiento analítico, Buena organización, Capacidad y criterio de tomar decisiones, Habilidad numérica, Capacidad de trabajo bajo presión, Formar equipo de trabajo.

Título académico: Contador Público Autorizado.

Experiencia: 2 años mínimo como contador de una empresa comercial o en labores de auditoría

Idiomas: Inglés avanzado

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Auxiliar Contable.

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad.

Nivel orgánico: 3.

En dependencia de: Contador General.

Responsabilidad:

- Contabilizar egresos, conciliaciones bancarias, realizar anexos transaccionales.
- Emitir comprobantes de retención.
- Emitir roles de pagos.
- Archivar documentos y apoyar el manejo del sistema contable.
- Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- Emitir cheques y comprobantes de retención.
- Elaborar anexos para declaraciones de impuestos.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Examinar el valor de los inventarios de mercaderías y efectuar ajustes respectivos.

Requisitos:

Habilidades/Destrezas/Capacidades: Orientación al cliente interno y externo, Precisión, Análisis de operaciones, Manejo de recursos financieros, Dinamismo y energía, Iniciativa, habilidad para investigar, Trabajo en equipo, Interdisciplinaria.

Título académico: Bachiller en Comercio y Administración.

Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.

Idiomas: Inglés Intermedio.

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO
“DISTRIBUIDORA JP”

4

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Cobranzas

Área/Departamento: Finanzas y Contabilidad.

Nivel orgánico: 3.

En dependencia de: Contador General.

Responsabilidad:

- Revisar las facturas de proveeduría para su contabilización.
- Custodiar y manejar la caja chica.
- Mantener, establecer y corregir relaciones y políticas con los clientes.
- Manejar el dinero procedente de la actividad comercial.
- Coordinar y supervisar la recuperación de cuentas y documentos por cobrar y verificar su registro.
- Prever y diseñar un plan que permita reducir las cuentas incobrables.
- Controlar la validez y el buen orden de las notas de crédito.
- Efectuar estudios crediticios de los clientes para otorgar créditos.

Requisitos:

Habilidades/Destrezas/Capacidades: Orientación al cliente interno y externo, Buena comunicación, Manejo de recursos financieros, Dinamismo y energía, Iniciativa, habilidad para investigar, Trabajo en equipo, Interdisciplinariedad, Toma de decisiones, escucha activa, Monitoreo,

Título académico: Bachiller en Comercio y Administración o Estudiante de Universitario de Contabilidad y Auditoría.

Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.

Idiomas: Inglés Intermedio.

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

“DISTRIBUIDORA JP”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Gerente de Comercialización.

Área/Departamento: Comercialización.

Nivel orgánico: 2.

En dependencia de: Gerente General.

Responsabilidad:

- Planificar, dirigir y controlar el equilibrio entre inversión en mercadería y nivel de servicio.
- Coordinar el proceso de adquisición de la mercadería con los demás departamentos.
- Controlar y planificar el nivel de inventarios en mercadería.
- Determinar la demanda por periodo de tiempo.
- Maximizar la eficiencia de las unidades de compra.
- Planificar el incremento de la razón de salida a entrada.
- Desarrollar e innovar el lay out de la empresa según los nuevos retos.
- Optimizar la llegada y salida de las mercaderías de manera que lleguen justo a tiempo a medida que es necesario.
- Vigilar el proceso entrada y salida de mercaderías para que no se creen cuellos de botellas.
- Generar un sistema pull (jalar el producto)
- Minimizar tiempos de preparación de mercaderías.
- Velocidad optima de comercialización.
- Optimizar el proceso de distribución de la planta.
- Genera tamaños de lotes pequeños.

Requisitos:

Habilidades/Destrezas/Capacidades: Orientación al cliente interno y externo, Buena comunicación, Proactivo, Dinamismo y energía, Iniciativa, Trabajo en equipo, Interdisciplinariedad, Toma de decisiones, escucha activa, Monitoreo, Pensamiento convergente y lógico, Pensamiento divergente.

Título académico: Tercer nivel en Administración de la Producción.

Experiencia: 3 años mínimo en cargos similares.

Idiomas: Inglés Avanzado.

“DISTRIBUIDORA JP

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Compras y Bodega

Área/Departamento: Comercialización.

Nivel orgánico: 3.

En dependencia de: Gerente de Comercialización.

Responsabilidad:

- Desacoplar o independizar etapas sucesivas en las distintas áreas de la empresa.
- Determinar las cantidades a comprar para aprovechar descuentos por cantidad.
- Clasificar la mercadería de los inventarios según el análisis ABC o principio de Pareto (concentrarnos en los artículos más importantes)
- Realizar recuentos cíclicos frecuentes.
- Optimizar la exactitud de los registros de mercadería para poder proyectarnos, ordenar, programar y despachar óptimamente.
- Generar áreas de almacenamiento adecuadas de acuerdo al tipo de producto.
- Planificar y controlar los costos asociados a los inventarios: Costos de pedir, Costos de mantener el inventario, Costos de puesta a punto, Costos de oportunidad, etc.
- Mantener, dirigir y ejecutarla cantidad económica de pedido.

Requisitos:

Habilidades/Destrezas/Capacidades: Disciplina, Memoria, Trabajo en equipo, Observación, Paciente, Monitoreo, Precisión y Control.

Título académico: Bachiller en Comercio y Administración o Estudiante de las carreras de Ciencias de la administración.

Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.

Idiomas: Inglés Avanzado.

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO
“DISTRIBUIDORA JP”

7

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Ventas

Área/Departamento: Comercialización.

Nivel orgánico: 3.

En dependencia de: Gerente de Comercialización.

Responsabilidad:

- Coordinar actividades con el departamento de marketing.
Seleccionar, adiestrar, manejar y controlar la fuerza de ventas de la empresa.
- Manejar las estrategias de ventas de los productos que la empresa comercializa.
- Relacionarse con los clientes y manejar y coordinar las rutas de distribución que la empresa mantiene.
- Desarrollar y aplicar técnicas de ventas para vender el producto.
- Desarrollar, manipular y coordinar junto con el departamento de bodega los diferentes productos de la empresa.
- Coordinar las condiciones de ventas: reclamos, ajustes, calidad del producto, distribución, métodos, crédito y cobros y entrega de pedidos.
- Supervisar, motivar y compensar a la fuerza de ventas.
- Planificar y proyectar junto con los demás departamentos las ventas anuales.
- Llevar un adecuado control y análisis de las ventas y fijar los precios de los productos.

Requisitos:

Habilidades/Destreza/Capacidades: Disciplina, Trabajo en equipo, Observación, Paciente, Comunicador, organizado.

Título académico: Ing. Comercial.

Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.

Idiomas: Inglés Avanzado.

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Facturación

Área/Departamento: Comercialización.

Nivel orgánico: 3.

En dependencia de: Gerente de Comercialización.

Responsabilidad:

- Registrar el ingreso de compras.
- Recibir, examinar, aceptar o rechazar las facturas según los requisitos establecidos y exigidos por la empresa y leyes.
- Controlar los impuestos en las facturas: gastos deducibles y deducciones.
- Ratificar facturas y tiques.
- Conservación, prescripción y exhibición de facturas.
- Realizar el cobro de las mercaderías vendidas.

Requisitos:

Habilidades/Destreza/Capacidades: Disciplina, Memoria, Trabajo en equipo, Precisión y Control.

Título académico: Bachiller en Comercio y Administración o Estudiante de las carreras de Ciencias de la administración.

Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.

Idiomas: Inglés Intermedio.

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

“DISTRIBUIDORA JP”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Jefe Distribución.

Área/Departamento: Comercialización.

Nivel orgánico: 3.

En dependencia de: Gerente de Comercialización.

Responsabilidad:

- Supervisar las condiciones de carga de mercadería y cubrir las diferentes rutas de entrega.
- Coordinar turnos del personal y fechas de entregas.
- Manejar, controlar y reportar los gastos ocasionados por la actividad.
- Vigilar que los camiones de carga se encuentren en perfectas condiciones.
- Organizar y controlar los procesos de distribuciones de mercaderías.

Requisitos:

Habilidades/Destreza/Capacidades: Trabajo en equipo, Observación, Paciente, Precisión y Control, Buena Comunicación, Tolerante, Disciplinado y Responsable.

Título académico: Profesional En Conducción.

Experiencia: 1 año mínimo en cargos similares.

Idiomas: Inglés medio.

Informática: Word y Excel (indispensables)

“DISTRIBUIDORA JP”**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Denominación del Puesto: Coordinador de Marketing

Área/Departamento: Marketing.

Nivel orgánico: 2.

En dependencia de: Gerente General.

Responsabilidad:

- Manejar y coordinar estrategias de ventas
- Desarrollar estrategias que posicionen la empresa en el mercado.
- Manejar, desarrollar e innovar estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
- Manejar, desarrollar, implementar e innovar estrategias para un target económico alto de clientes.
- Realizar modelos de retención del cliente.
- Establecer relaciones con los proveedores, competencia y Stakehold
- Coordinar y dirigir investigaciones de mercado.
- Manejar, coordinar e implementar Bench Marking Intern, Bench Marking Functional y Bench Marking Comparative.
- Ejecutar y dar seguimiento al plan integral de marketing.
- Manejar la matriz BCG (Boston ConsultingGroup)
- Innovar, controlar e implementar las estrategias FO,DO,FA,DA

Requisitos:

Habilidades/Destreza/Capacidades: Disciplina, Memoria, Trabajo en equipo, Observación, Creatividad, Pensamiento lógico, Cultura de servicio al cliente, Empatía, Liderazgo, Orden y planificación, Orientación a los Resultados, Buenas Relaciones a los resultados.

Título académico: Ing. en Marketing.

Experiencia: 1 año mínimo

Idiomas: Inglés Avanzado.

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

“DISTRIBUIDORA JP”

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Denominación del Puesto: Gestión del Talento Humano

Área/Departamento: Gestión del Talento Humano

Nivel orgánico: 2.

En dependencia de: Gerente General.

Responsabilidad:

- Planificar y controlar la planilla de la empresa, gestionar nóminas y seguros sociales.
- Describir y rediseñar los puestos de la empresa.
- Realizar el proceso de selección del personal.
- Formalizar los contratos de trabajo con los nuevos empleados.
- Tramitación de suspensión y despidos de trabajadores
- Resolución de problemas laborales.
- Gestionar los tramites que conllevan el manejo del personal como: vacaciones, horas extras, permisos, descuentos y bajas por enfermedad.
- Hacer cumplir las normas y reglamentos de la empresa.

Requisitos:

Habilidades/Destreza/Capacidades: Disciplina, Memoria, Trabajo en equipo, Observación, Paciente, Monitoreo, Precisión y Control.

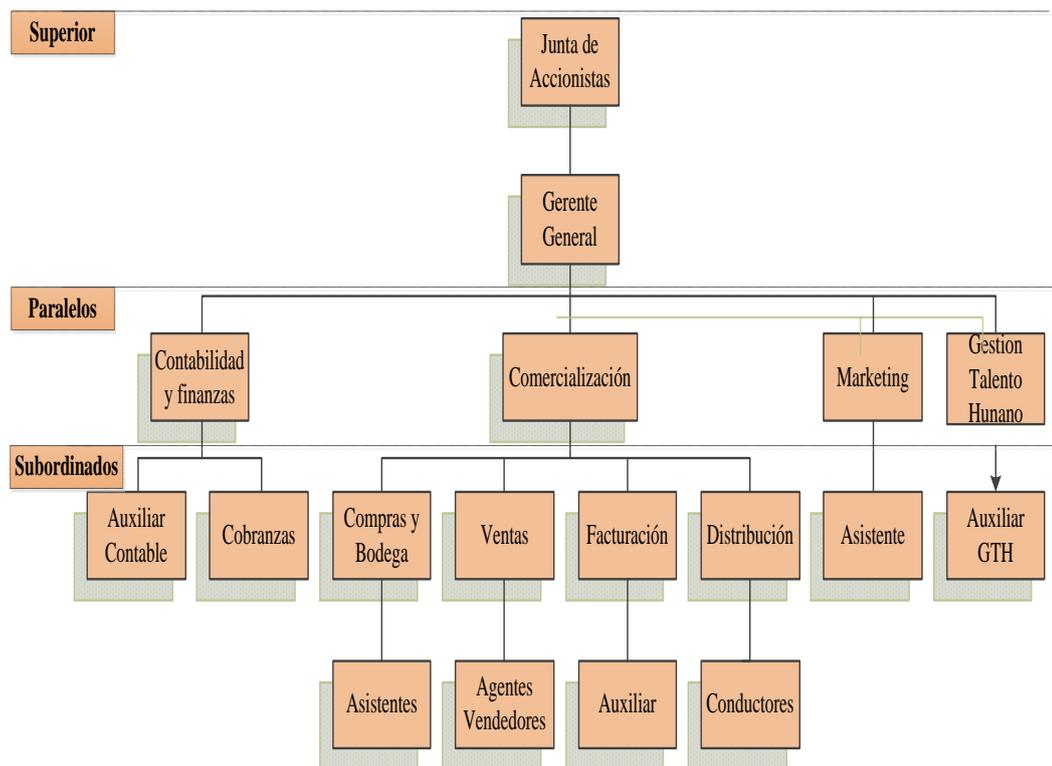
Título académico: Psicólogo organizacional o Abogado de los tribunales del Ecuador

Experiencia: 1 año mínimo

Idiomas: Inglés Intermedio.

Informática: Word, Excel y Power Point (indispensables)

4.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



4.4. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE LA EMPRESA

El proceso de elección del personal para la empresa “Distribuidora JP” demanda a los accionistas y demás involucrados tomar decisiones riesgosas en cuanto al tema de sus recursos organizacionales. Como nueva empresa que entra al mercado la responsabilidad de llevar a cabo el diseño e implementación del proceso de selección del personal recaerá en los miembros de la junta de accionistas y, a la vez, a los jefes departamentales quienes luego de ser elegidos como miembros de la empresa deberán asumir la responsabilidad de ayudar en los procesos de selección del personal de la empresa.

El diseño de los procesos de selección de nuestra empresa constara de varios pasos; los cuales se ajustan a nuestras necesidades organizacionales y comerciales de la empresa. Como una nueva empresa no es posible optar por un proceso de selección interno y promoción de personal, pero optaremos por esta posición en el largo plazo. Para nuestra empresa la única fuente de reclutamiento disponible será la de buscar personal externamente.

El optar por fuentes externas exige a la empresa asumir gastos y costos inmediatos y la disponibilidad de tiempo. Es por eso; que debemos atraer personal idóneo que nos permita aprovechar las inversiones efectuadas por otras empresas en formación y desarrollo de su personal.

Como punto de partida para nuestro proceso de selección del personal utilizaremos nuestra descripción de puestos; la cual nos será útil para atraer los perfiles necesarios para cada puesto de trabajo. Como empresa hemos decidido dar más ponderación al tema del perfil del aspirante con el puesto vacante, pero no desvaloraremos el currículo del aspirante.

Nuestro diseño de proceso de selección del personal constara de 3 pasos; los cuales se han determinado de acuerdo a las necesidades organizacionales de la empresa: Atracción, Selección e incorporación de candidatos.

Atracción

Nuestro proceso de atracción de personal para la empresa consta de: 1) Describir el perfil de los puestos de trabajo 2) Seleccionar el canal y 3) realizar el anuncio.

Para nuestro proceso de atracción lo primero que haremos es usar indispensablemente nuestra descripción de puesto de trabajo donde se especifica el perfil requerido para cada puesto de trabajo. Como segundo paso hemos decidido buscar empleados de canales/fuentes externas de reclutamiento principalmente en el mercado de trabajo de la ciudad de Cuenca. En el mercado de trabajo hay distintas fuentes de reclutamiento, pero “Distribuidora JP” hará uso de: Bolsas de trabajo en universidades, avisos en portales de empleo y base de datos de currículos de páginas que ofrecen empleos.

Finalmente, nuestro proceso de atracción de personal constara de un diseño de anuncio que especifique el perfil buscado en cada puesto de trabajo y los compromisos y beneficios que la empresa ofrece.

El anuncio nos permitirá realizar la solicitud de personal requerido en el mercado de trabajo. El anuncio que enviaremos al mercado de trabajo expondrá todos los requisitos excluyentes y no excluyentes del perfil. El siguiente ejemplo de un anuncio será el formato que utilizaremos para solicitar personal para cada puesto de la empresa.

“DISTRIBUIDORA JP”

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

REQUIERE: Auxiliar Contable.

SEXO: Indistinto

EDAD: 20 a 25 años

FUNCIONES:

- Contabilizar egresos, conciliaciones bancarias, realizar anexos transaccionales.
- Emitir comprobantes de retención.
- Emitir roles de pagos.
- Archivar documentos y apoyar el manejo de los sistemas contables.
- Revisar correo electrónico y comunicaciones recibidas.
- Emitir cheques y comprobantes de retención.
- Elaborar anexos para declaraciones de impuestos.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Examinar el valor de los inventarios de mercaderías y efectuar ajustes respectivos.

NIVEL ACADEMICO:Bachillere en Comercio y Administración.

EXPERIENCIA: 1 año mínimo en cargos similares

CONOCIMIENTOS: Manejar programas contables, leyes tributarias y bancarias, Excel (indispensable)

COMPETENCIAS: Flexibilidad al cambio, Orientación a resultados, Iniciativa, Innovación, Trabajo, bajo presión, Perseverante, Comunicación oral y Ética.

LA EMPRESA OFRECE:

Excelente remuneración, La oportunidad de desarrollarse como profesional y un plan de carrera, Capacitación constante, Excelente ambiente de trabajo y compañerismo, Uniformes de trabajo y tarjetas de descuento en los principales locales comerciales de Cuenca.

Teléfono Blackberry como herramienta de trabajo con internet y minutos ilimitados.

Las personas interesadas enviar su hoja de vida a la dirección de correo electrónico: DistribuidoraJP@hotmail.com o acercarse a la siguiente dirección: Mariscal Lamar y Sangurima.

Selección

El proceso de selección constara de 5 pasos: 1) Recepción de candidaturas 2) Revisión de antecedentes y recomendaciones 3) Entrevistas de 1 o 2 rondas 4) Evaluaciones específicas y psicológicas y 5) Confección de informes sobre finalistas.

Lo primero que haremos en el proceso de selección será fijar un plazo de recepción de carpetas que nos permita obtener la cantidad adecuada de buenos aspirantes que cumplan con los perfiles solicitados. El plazo para recibir candidaturas será de 25 días, plazo suficientemente idóneo para recibir la cantidad de carpetas interesadas y adecuadas al puesto. La recepción de carpetas se hará mediante correo electrónico o en la oficina temporal de la empresa especificada en el anuncio.

Como segundo paso en el proceso de selección verificaremos los antecedentes y recomendaciones que se especifiquen en los documentos. Es indispensable realizar este paso del proceso de selección en este orden para evitarnos los costos de oportunidad que nos causaría el aceptar una carpeta donde los datos estén alterados, ya que frecuentemente en estos procesos se reciben carpetas aceptables al perfil, a menudo son carpetas maquilladas.

Como tercer punto realizaremos una o dos entrevistas dependiendo del tipo de puesto vacante en la empresa. Las preguntas que formularemos en la entrevista serán realizadas con un propósito que esté vinculado al estricto perfil de puesto. Las preguntas que realizaremos al entrevistado serán solamente de dos tipos: cerradas y abiertas. No formularemos preguntas de tipo hipotética o provocadora ya que no son aconsejables para medir competencias.

En este tercer paso evaluaremos el sentido común del entrevistado y su lógica, además su lenguaje corporal. El evaluar el lenguaje corporal del entrevistado es muy crucial ya que nos ayudaría a entender y conocer más a fondo su personalidad y/o actitud. Evaluar el lenguaje corporal nos permitirá ver en el entrevistado las emociones y percepciones que este tiene con el entrevistador ya que el cuerpo envía miles de señales y sentimientos cuando se está conversando.

Como cuarto punto del proceso de selección realizaremos evaluaciones específicas y psicológicas previamente desarrolladas para evaluar a los entrevistados. Las pruebas por las que optamos en este punto serán: cociente intelectual, perfil psicológico y conocimiento de materias.

Finalmente, procederemos a filtrar aquellas carpetas que cumplan con el perfil requerido. Para filtrar las carpetas idóneas utilizaremos una herramienta que nos ayude a tomar las decisiones de carpetas idóneas.

La herramienta que utilizaremos para este caso será el conocido modelo de ponderación de factores; que es un modelo que se aplica a situaciones en las que es necesario tomar una decisión que implique elegir solo una alternativa entre un conjunto de opciones validas, mutuamente excluyentes. La estructura de la herramienta será la siguiente:

CUADRO # 4.3

MODELO DE PONDERACION DE FACTORES							
"DISTRIBUIDORA JP"							
		Alternativas Puesto Gerente General					
		Carpeta 1		Carpeta 2		Carpeta n	
Factores	Pesos	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total
Antecedentes Laborales	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
Entrevista	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Test Cociente Intelectual	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Test Psicológico	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Test Conocimiento	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12
Competencias	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Capacidades	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Habilidades	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Destrezas	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08
Total	1		2,86		2,52		2,27

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

Como observamos la empresa asignara pesos a cada uno de los factores y, además determinara la siguiente escala de calificaciones, para aplicar a las carpetas correspondientes, de la siguiente manera:

1. Regular
2. Bueno
3. Muy Bueno
4. Excelente
5. La carpeta que obtenga el mayor puntaje será la escogida, para este ejemplo la carpeta número 1 es la seleccionada. Como vemos hay diferencias de

puntajes muy marcados obtenidos por cada una de las carpetas correspondiente a cada factor establecido. Pero, la empresa ha destinado mayores pesos solamente a pocos factores los cuales tienen mayor importancia para la empresa.

Incorporación

Esta etapa final de diseño del proceso de selección de la empresa básicamente consta de 4 pasos: 1) Negociación 2) Oferta por escrito 3) Proceso de admisión e 4) Inducción.

Luego de haber seccionado las carpetas finalistas procederemos a comunicarnos con los aspirantes seleccionados para la respectiva negociación. La comunicación es crucial en este paso ya que de ello dependerá llenar la vacante con el perfil adecuado.

En este punto debemos ser lo suficientemente expresivos y determinantes con nuestros futuros empleados, ya que una mala comunicación podrá crear intereses mezquinos a los empleados y estos optaran por no aceptar el puesto siendo necesario optar por la alternativa numero dos con mayor puntaje. El objetivo de negociar es llegar a armonizar los objetivos de la empresa con los objetivos profesionales e individuales del aspirante.

En este punto lo primero que buscaremos es armonizar los derechos y obligaciones que la empresa adquiere con su nuevo trabajador y los derechos y obligaciones que el trabajador adquiere con la empresa. Los derechos y obligaciones que frecuentemente se discuten y que discutiremos en nuestro caso serán: nivel de salario, beneficios, vacaciones, responsabilidades, horas de trabajo, participación de las utilidades,

condiciones de trabajo, seguros, transportes, educación y cargas familiares. Lo que más preocupa en este punto es asegurar que nuestro objetivos estén alineados a los de nuestro nuevo trabajador, el tema de los salarios es muy controversial en este punto y exige una muy especial atención.

Como segundo punto, dentro del proceso de incorporación, procederemos a enviar una oferta de trabajo por escrito a nuestro futuro trabajador. La oferta por escrito no es muy empleada en nuestro medio, pero como empresa nueva la realizaremos para asegurarnos y protegernos de cualquier inconveniente legal en asuntos de legislación laboral. En la oferta por escrito haremos constar lo siguiente:

Nombre de la empresa:

Lugar y fecha:

Nombre del puesto que se ofrece.

Fecha de inicio de funciones laborales.

Los compromisos que la empresa adquiere con su trabajador: vacaciones, participación de utilidades, protección, seguros, viajes, remuneración y sus componente, etc.

Los compromisos que el trabajador debe ejercer como nuevo miembro de la empresa: funciones, responsabilidades y obligaciones.

Firmas de acuerdo del candidato y del responsable de la empresa que realiza la oferta.

Como tercer punto se realizara el proceso de admisión el cual consta básicamente de: exámenes médicos, pedidos de; referencias personales y laborales, record policiales y financieros.

Como cuarto y último punto la empresa inducirá al trabajador con su nuevo puesto de trabajo. Para inducir a nuestro trabajador la empresa se preocupara en: implementar un plan de carrera para cada puesto de trabajo, ofrecer motivaciones profesionales y personales, capacitar y entrenar y desarrollar evaluaciones de desempeño.

4.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Realizar gestión administrativa significará para la empresa gobernar de manera eficiente los recursos que la empresa dispone. La gestión administrativa exige que los involucrados distribuyan de manera ordenada las actividades y recursos con el fin de lograr mejorar la eficiencia y la productividad.

Para realizar nuestro proceso administrativo emplearemos 4 elementos esenciales de la gestión administrativa. Estos elementos nos demandan realizar todo un proceso de: planeación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa nos exige como una organización lucrativa el disponer de una visión clara y concreta en el largo plazo; ya que sin ello estaríamos enfrentándonos a grandes inconvenientes en el futuro. El elaborar un proceso de gestión administrativa nos permitirá tomar decisiones empresariales que nos permitan anticipar desviaciones y suministrar correcciones a las actividades empresariales

4.5.1. Planeación

Este punto de la gestión administrativa corresponde al plan o etapa operativa que toda empresa debe determinar. La empresa ha señalado su etapa filosófica y etapa analítica dejando al final estratégicamente la elaboración de su etapa operativa que nos enmarcara hacia un horizonte de eficiencia y pro actividad.

El proceso de planeación es muy importante en toda organización que persigue fines de lucro ya que de ello depende optimizar los procesos y actividades que deben ser monitoreadas y controladas sistemáticamente en el tiempo.

Realizar un proceso de planeación significa entrelazar los resultados y análisis de nuestro estudio de un plan de negocio, que hasta ahora hemos obtenido, para realizar una planeación estratégica. La planeación estratégica para nuestra empresa significa entrelazar, filtrar y crear la ruta más adecuada que nos permita conseguir los objetivos de la empresa.

La planeación estratégica debe permitirnos emprender, maniobrar, comprometernos y enmarcarnos hacia el logro de una situación específica.

En este punto de nuestro estudio nuestra empresa cuenta ya con una estructura organizacional bien definida y con resultados y análisis previamente señalados que nos servirán de gran ayuda para filtrar las mejores alternativas y de esta manera señalar indispensablemente las políticas, planes y procedimientos para alcanzar determinados objetivos. Solamente filtraremos aquellas alternativas que cumplan con los siguientes principios: factibles, objetivos, cuantificables y flexibles.

Nuestro trabajo de planificación constara en señalar las actividades estratégicas que nos enmarquen en la ruta hacia el logro de nuestros objetivos, para ello; la empresa fijara y/o determinara las políticas, planes y procedimientos necesarios en cada una de nuestras áreas organizacionales.

Para la empresa fijar un objetivo es altamente importante ya que de ello dependerá las acciones que se van a emprender. En muchas empresas se fijan objetivos errados donde se confunden objetivos con estrategias que los llevan al fracaso. Es por eso; que para la empresa “Distribuidora JP” se hizo necesario señalar que los objetivos que plantearemos serán estrictamente medibles, alcanzables, motivadores, trascendentes y específicos, de tal manera; que estos sean entendibles y reales con la realidad de la empresa y la industria.

En cuanto, a las políticas que señalaremos estas deben expresar las técnicas o métodos de cómo se van a realizar los objetivos que involucran a los recursos de la empresa. Los planes que fijaremos serán los proyectos o programas de las cosas que vamos a hacer. Los procedimientos son los sistemas estructurados que ejecutaran los planes.

Área de contabilidad y finanzas

Objetivos:

General

- Maximizar el valor actual de la empresa manifestando liquidez, solvencia y rentabilidad.

Específicos

- Mantener fuentes de financiamiento seguras y rentables; que nos permitan reducir los riesgos de pasivos a corto y largo plazo.
- Optimizar la rentabilidad sobre los activos (ROA) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).
- Equilibrar las necesidades de recursos negociables con los recursos negociables a corto plazo.
- Generar un nivel óptimo de rendimiento de la inversión y proyectos de expansión.
- Incrementar el valor de las acciones de la empresa.

Políticas

- Registrar una buena cartera crediticia en la superintendencia de bancos y seguros, manifestando una empresa segura y solvente; lo cual nos permita acceder a fuentes de crédito para inversión en mercadería para incrementar los activos.
- Establecer una política de cartera eficiente reduciendo el índice de endeudamiento ya que este afecta a los resultados del ROA.

- Mitigar los niveles de inversión neta innecesarios que son generados por las operaciones diarias de la empresa.
- Reinvertir y destinar parte de las utilidades al mejoramiento de la estructura de la empresa y reducción de fuentes de financiamiento externas.
- Incrementar establemente la tasa de crecimiento de los activos en inversión de inventarios y equipos de la empresa.

Planes

- Establecer estrategias de crédito, a clientes y deudores, que nos permitan manejar una buena cartera con nuestros acreedores; obteniendo intervalos aceptables y beneficiosos entre estos dos casos: cobrar y pagar.
- Reducir los niveles de endeudamiento de fuentes externas que tienen altos costos por el dinero y solventar estas deudas mediante capital propio.
- Equilibrar los objetivos del área de comercialización con los de contabilidad y finanzas en el tema de inventario-efectivo; manteniendo un nivel de flujo de efectivo estable y necesario con un nivel de inventario que cubra la demanda.

- Destinar cierto porcentaje de utilidades de los periodos contables al desarrollo e innovación de servicios, productos y estructura de la empresa.
- Mantener inventarios estables e incrementar los equipos de la empresa a una tasa constante y moderada ajustada a las condiciones actuales del mercado.

Procedimientos

- Ofrecer e incentivar periodos de cobro de deudas más cortos con nuestros clientes y negociar periodos de pagos más largos con nuestros acreedores y a la vez exigir cierto tipo de privilegios y beneficios por nuestras compras.
- Determinar o privilegiar acreedores con menos riesgos y altos costos de dinero.
- Interactuar, comunicar y coordinar los procedimientos y las necesidades de cada área de la empresa con los objetivos establecidos por estos; creando armonía y buen flujo entre las actividades y decisiones tomadas dentro de la empresa.
- Monitorear y auditar constantemente los resultados de los estados financieros con el afán de determinar y prever con exactitud: necesidades operativas de fondos, fondo de maniobra, excedentes de

caja, necesidad de recursos negociables a corto plazo y los recursos negociables a corto plazo y los niveles de capital de trabajo.

- Coordinar con la administración general el uso y aplicación de la herramienta Balance ScoreCard para obtener tasas constantes de crecimiento de las utilidades con el afán de decidir sobre montos a destinar para financiar deudas, inversión en inventarios, capital de trabajo e inversión en estructura y capital.

Comercialización

Objetivos

General

- Conseguir eficiencia y rentabilidad con el control y manejo de la actividad de aprovisionamiento y venta.

Específicos

- Atender concretamente el mercado potencial, la cuota de mercado, la demanda total y la demanda de la empresa.
- Conseguir el punto de equilibrio óptimo entre los costos fijos, costos variables, ingresos por las ventas y la demanda posible del mercado.

- Ofrecer un precio de venta óptimo tomando en consideración los costos, el margen, la competencia y las estrategias de precios establecidas en la actividad de marketing.
- Generar forma, tiempo, lugar y posesión integrando comercialización a las demás áreas de la empresa.
- Efectivizar los procesos de compra, venta, transporte, almacenamiento, financiamiento, riesgos, promoción, clasificación y estandarización

Políticas

- Realizar el proceso de aprovisionamiento y venta mediante la aplicación del modelo de Cantidad Económica de Pedido de tal manera que actuemos de acuerdo a la cantidad de pedido, la demanda, duración del ciclo de pedidos, los costos de pedir, costos de almacenar y el punto de re-orden.
- Sincronizar el crecimiento de las ventas con el crecimiento de los costos variables de tal manera que podamos generar una economía empresarial a escala.
- Definir varias políticas de precios para nuestros productos los cuales estén en función de nuestros clientes y del mercado.

- Implementar el sistema justo a tiempo y el sistema Cross Docking (directo e indirecto).
- Manejar, coordinar y controlar las distintas actividades mediante el sistema de control Balance ScoreCard.

Planes

- Seleccionar y discriminar a nuestros proveedores para conseguir filtrar aquellos que nos permitan obtener resultados aceptables con la cantidad de pedido, duración de ciclos de pedidos y puntos de re-orden.
- Maximizar la frontera de posibilidades de producción mediante la implementación de herramientas de trabajo versátiles y flexibles de manipulación.
- Determinaremos los precios de nuestros productos mediante el punto de equilibrio para múltiples productos, lo cual nos permitirá ofrecer un precio ajustado al cliente-mercado, pero sin dejar de lado los costos asociados a estos.
- Integrar las distintas áreas de la empresa mediante una comunicación efectiva y un adecuado lay-out empresarial.

- Estandarizar, cuantificar y delimitar las distintas variables de control empresarial a las necesidades comerciales y empresariales para la toma de decisiones críticas.

Procedimientos

- Enviar personal calificado para negociar ítems comerciales con nuestros proveedores optimizando los resultados en cuanto a los temas de tiempo de entrega, cantidad de pedido y costos de almacenamiento y pedido.
- Capacitar, entrenar y controlar al personal de preparación, entrega y distribución de productos con respecto al manejo de herramientas de trabajo.
- Realizar una clasificación de productos mediante un sistema “ABC” de recuento cíclico obteniendo la información de su demanda y sus precios de mercado.
- Se llevara a cabo un proceso de desacoplamiento para que varias etapas de distribución funcionen independientemente unas de otras; reduciendo tiempos de transporte, comprando y distribuyendo solo lo necesario y obteniendo descuentos por cantidad.
- Monitorear el alcance de resultados con los objetivos propuestos para cada actividad.
-

Marketing

Objetivos:

General

- Generar rentabilidad en el tiempo.

Específicos

- Lograr la mayor participación de mercado (Market Share)
- Alcanzar un crecimiento sostenible.
- Crear valor.
- Desarrollar nuevos productos
- Construir la marca “Distribuidor JP”
- Generar reputación corporativa.

Políticas

- Incrementar la tasa de crecimiento de las ventas mediante cobertura geográfica.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas de otros sectores que nos permitan establecer otros canales de venta para nuestros productos.
- Maximizar el precio mercado de las acciones de la compañía mediante la adquisición de activos no depreciables en el corto tiempo.
- Innovar el nivel tecnológico de nuestros servicios para poder diversificar nuestro portafolio de productos en complementarios y no complementarios.
- La marca de la empresa deberá comunicar valor y el alto nivel de compromiso que está dispuesta a ofrecer.
- Enviar una imagen de una empresa con valores, ética y gobernabilidad de recursos.

Planes

- Lograr seducir y fidelizar a nuestros potenciales clientes con nuestros productos y servicios mediante la aplicación de técnicas de persuasión de publicidad y promoción.

- Realizar convenios con empresas de fletes, transporte y almacenamiento que nos permitan utilizar sus servicios según las necesidades de la empresa y las ventajas que exijamos la una de la otra.

- Realizar investigación de mercado para conocer las nuevas tendencias y los gustos y preferencias de nuestros clientes sobre el nivel de servicio que buscan y los productos que están modificando su conducta de compra.

- Promocionar y liderar nuestra marca como una empresa de prestigio llegando a formar parte de sus principales opciones de compra.
- Promover una cultura de servicio, responsabilidad y compromiso con el entorno.

Procedimientos

- Mejorar las ventajas promocionales que las demás empresas mantienen con sus clientes. Se implementara las mejores condiciones de pago, una oportuna comunicación, un adecuado mensaje, personal calificado, trato amigable, modernización de los servicios, motivación de compra, enlaces virtuales, compromiso con el cliente y sus necesidades.

- Promover el cooperativismo con otras empresas; mejorando conjuntamente los temas de publicidad y prestación de servicios.

- Investigación y desarrollo en todas las etapas de posicionamiento y búsqueda de nuevos mercados potenciales.
- Promover el servicio a la comunidad respetando el cumplimiento de las normas ISO.

Gestión talento humano

Objetivos:

General

- Crear un capital humano con habilidades y motivaciones que nos permitan alcanzar eficiencia y eficacia, en un entorno de condiciones organizacionales aptas hacia el logro de los objetivos propuestos.

Específicos

- Planear, asesorar, recomendar, controlar y prestar servicios especializados para desarrollar las actividades de la empresa.
- Posicionar y generar valor staff dentro de todas las áreas de la empresa.

- Crear y mantener un entorno de trabajo seguro, apto, y satisfactorio para los trabajadores.
- Apoyar las aspiraciones y compromisos de quienes comprenden el capital humano.
- Generar un capital humano comprometido a los objetivos de la empresa.
-

Políticas

- Administrar el personal bajo las normas, reglamentos y estatutos de la empresa y jurisdicción nacional que nos permitan alcanzar un óptimo de relaciones laborales.
- Entrenar y desarrollar el personal enfocado al logro personal y cumplimiento de objetivos de la empresa
- Brindar un plan de carrera seguro, confiable y viable con los deseos del trabajador.
- Integrar las aptitudes, capacidades, habilidades, conocimientos, competencias y comportamientos del personal al valor de la empresa.

Planes

- Fortalecer el conocimiento, trabajo y cumplimiento de los temas legales laborales internos y externos de la empresa.
- Desarrollar programas continuos de charlas, seminarios y eventos que cultiven el desarrollo personal, emocional e intelectual de nuestros trabajadores.
- Ofrecer a todos los trabajadores la oportunidad de permanecer y forjarse un futuro laboral en la empresa mediante plan de ascenso profesional y compensaciones y beneficios sociales.
- Diagnosticar, prevenir y vincular el esfuerzo individual del capital humano a actividades específicas en donde se genere valor.

Procedimientos

- Dar seguimiento a las estipulaciones pactadas en los contratos de trabajo mediante un monitoreo preventivo y concurrente de los derechos y obligaciones que las partes firmantes adquieren en el transcurso del tiempo.
- Desarrollar el conjunto de actividades a ejecutar en los temas de desarrollo del personal siguiendo un orden lógico hasta alcanzar el objetivo común mediante la utilización del método PERT

(Programevaluation and reviewtechnique) o Técnica de revisión y evaluación de proyectos.

- Dar seguimiento continuo a los procesos de reclutamiento, selección del personal, descripción y análisis de puestos y evaluación de los desempeños de los trabajadores.

- Monitorear, seleccionar y designar tareas específicas al personal de la empresa haciendo hincapié en la distribución de políticas y procedimientos de trabajo mediante la comunicación interna y efectiva.

4.5.2. Organización

Como empresa que se dedicará a la actividad comercial de distribución de productos de consumo masivo hemos decidido delimitar a nuestra organización mediante una división de trabajo y departamentos idóneos a las necesidades empresariales y comerciales que se efectuaran.

Según nuestro organigrama empresarial hemos separado, delimitado y designado unas tareas o actividades como un conjunto agrupado llamado áreas, con el afán de realizar las funciones con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

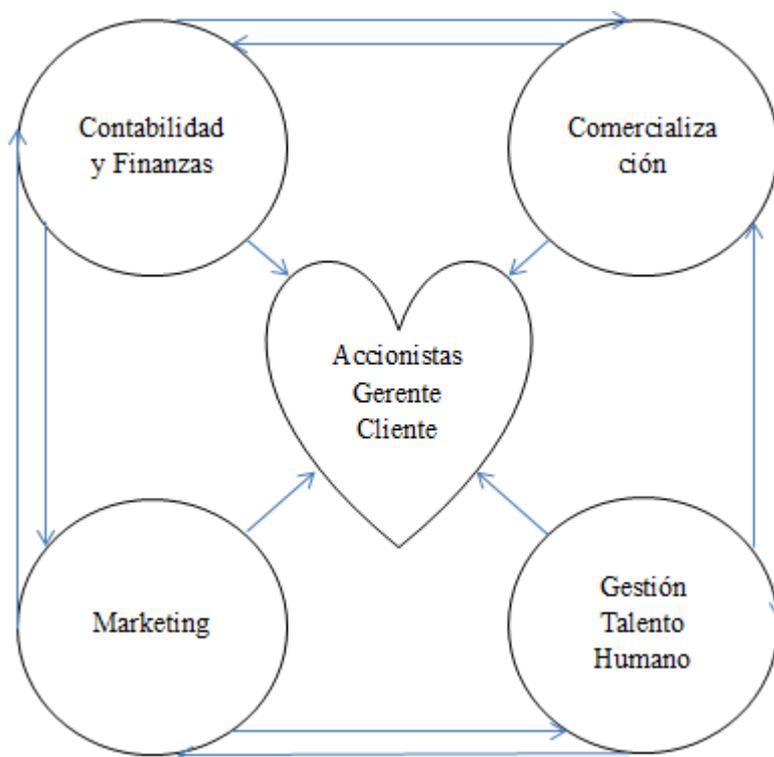
Nuestro organigrama se caracteriza por jerarquizar las funciones y dividir actividades que nos permitirán un mejor manejo administrativo; reduciendo costos de comercialización y obteniendo mayores márgenes de ganancia.

La organización se encontrará dividida en 4 áreas funcionales u operativas: Contabilidad y finanzas, comercialización, marketing y gestión del talento humano. Para cada área operativa hemos señalado los objetivos, políticas, planes y procedimientos.

Hemos señalado la estructura organizacional de la empresa como una estructura jerárquica con el propósito de delimitar actividades y especificar funciones. Sin embargo, manejaremos una estructura circular enfocada hacia el cliente con las cuatro áreas operativas que hemos señalado.

IMAGEN # 4.2

DIAGRAMA CIRCULAR



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

La aplicación de este tipo de estructura organizacional nos permitirá enfocarnos al cliente; efectivizando el trabajo en equipo, ya que existirá un nivel de conectividad entre todas las áreas de la empresa generando una comunicación efectiva y sinergias alrededor del sistema.

4.5.3. Dirección

Para dirigir y liderar la empresa integraremos y coordinaremos los procesos de planificación, organización, y control lo cual nos permitirá ampliar el panorama

empresarial y tomar las respectivas decisiones con la ayuda de herramientas financieras.

En el proceso de dirección nos preocuparemos en adquirir y desarrollar el liderazgo empresarial que será necesario para llevar a la empresa al éxito comercial. Lo principal en el tema de dirección es llegar a motivar a nuestros trabajadores y enfocar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos.

Lo principal de esta etapa de la administración es coordinar esfuerzos y accionar actividades que influyan en los subordinados a cumplir con los objetivos propuestos.

Dirigir implica guiar y supervisar, con la autoridad adquirida, a que se cumplan los planes a ejecutar mediante una comunicación efectiva y motivacional. Para dirigir respetaremos los canales de comunicación establecidos por la estructura organizacional con el fin de evitar conflictos, incumplimientos de funciones y debilitamiento de autoridad. Se dirigirá visualizando nuevas estrategias, generando soluciones y emprendiendo diversas alternativas.

La dirección se preocupara en ejecutar las políticas, planes y procedimientos de acuerdo a la estructura organizacional para alcanzar las metas de la organización.

4.5.4. Control

El proceso de control tiene como objetivo señalar las desviaciones que se producen en las actividades dentro de la organización y realizar las respectivas correcciones para alcanzar los objetivos propuestos. El control que estableceremos será preventivo

y concurrente y lo haremos estableciendo normas, medidas y comparaciones con las respectivas acciones.

Para realizar nuestro proceso de control utilizaremos una herramienta muy utilizada por la alta gerencia en los últimos años. La herramienta que utilizaremos se denomina Balance ScoreCard; la cual nos permitirá evaluar y comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y como debemos tomar medidas para mejorar los resultados.

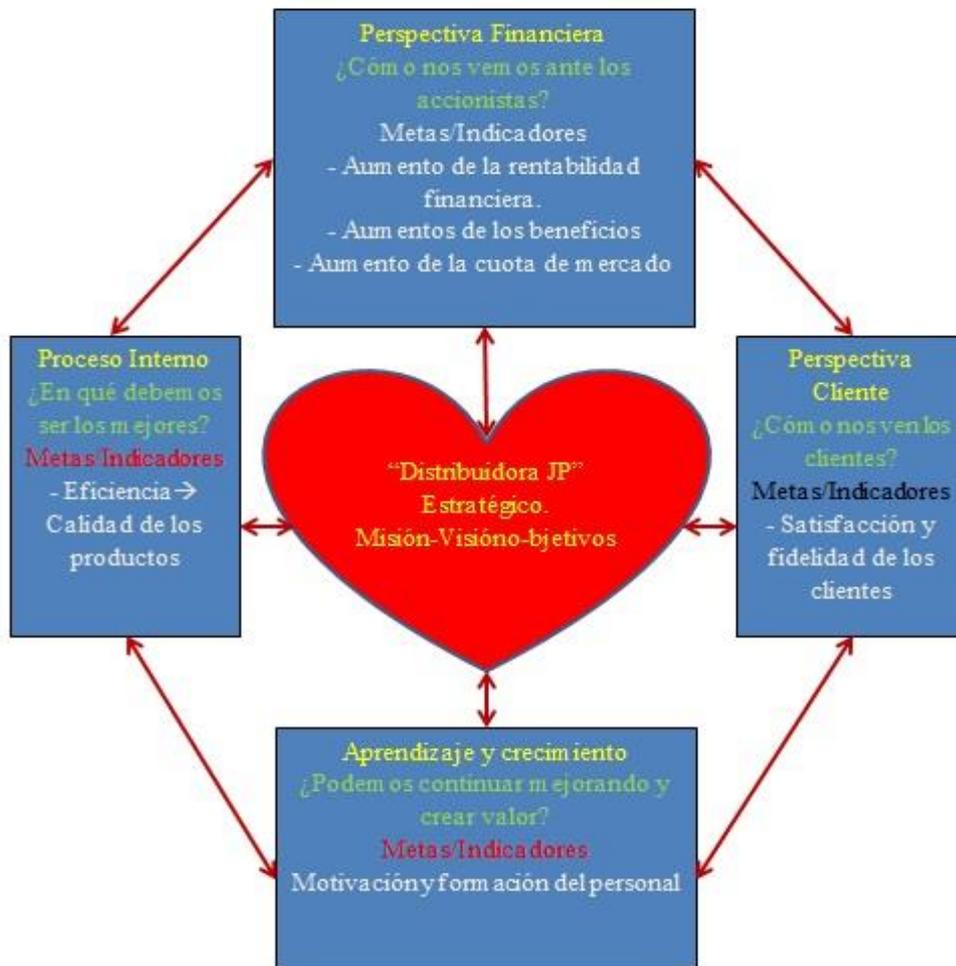
El Balance ScoreCard nos permitirá asegurar que todos los objetivos estratégicos se cumplan en base al desempeño de unos estándares, con una orientación cuantitativa. Para implementar el Balance ScoreCard al proceso administrativo de nuestra empresa tomamos en consideración la estrategia empresarial y la estructura organizacional.

Con las actividades y funciones bien definidas para cada puesto de trabajo dentro de nuestra estructura organizacional podemos definir los indicadores de gestión y los factores críticos para monitorear el desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos.

El Balance ScoreCard es una herramienta que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

IMAGEN # 4.3

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Para desarrollar nuestro Balance ScoreCard es necesario comprender correctamente la misión y visión empresarial que nos hemos fijado. Entender la misión y visión empresarial es fundamental ya que de ello partiremos fijando los objetivos estratégicos para cada área.

Objetivos de la perspectiva financiera

Objetivos financieros que debemos alcanzar para satisfacer a nuestros accionistas:

- Incrementar los ingresos.
- Invertir y renovar
- Crear valor a los accionistas.

Objetivos de la perspectiva cliente

Necesidades del cliente a satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros:

- Brindar servicios y soluciones inmediatas a nuestros clientes, dando una imagen de confianza y respaldo.
- Fidelizar a nuestros clientes mediante la práctica de promociones.

- Brindar un servicio personalizado en donde investiguemos los problemas del cliente y que espera de la empresa después que la mercadería ha sido entregada en su negocio.
- Elevar la opción de compra mediante el ofrecimiento y respaldo de garantías.
- Desarrollar un plan de beneficios e incentivos para nuestros clientes con un valor agregado generado por el sistema de la empresa.

Objetivos de la perspectiva de procesos internos

Procesos internos en los que debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes:

- Capacitar constantemente al personal para maximizar los conocimientos que se emplean dentro de los procesos y áreas de la empresa.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores y competencia para aumentar la calidad de gestión de los procesos de la compañía.
- Implementar un sistema de información con datos compartidos entre las áreas de la empresa para evitar los cuellos de botella.

- Investigación y desarrollo en nuevos mercados y productos y/o servicios.
- Innovar la tecnología y la capacidad de respuesta al mercado.

Objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Procesos que se debe aprender e innovar nuestra empresa para alcanzar nuestras metas:

- Mejorar la competitividad del servicio que nuestra fuerza de trabajo posee.
- Generar un clima organizacional, ya que si nuestros empleados se sienten a gustos las cosas van a ser bien hechas.
- Brindar una comunicación efectiva con un lenguaje inteligente que maximice la confianza.
- Imponer una cultura empresarial a los empleados; uniformes, horarios, incentivos, etc.
- Responsabilidad Social Empresarial que genere confianza, liderazgo, prestigio y reconocimiento de la marca empresa.

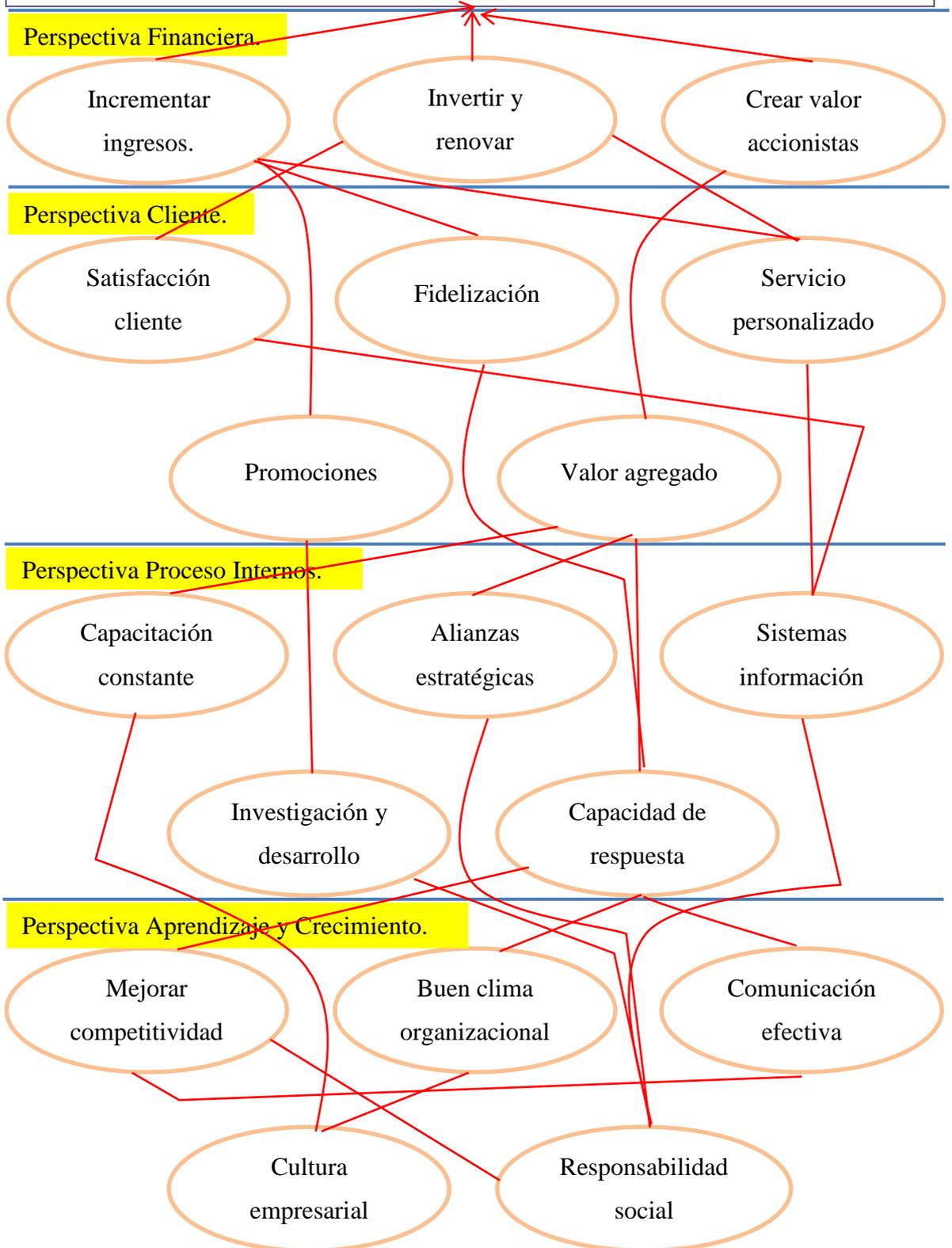
Propuesta mapa estratégico

El mapa estratégico de la empresa “Distribuidora JP” nos brindara un marco visual en donde podemos apreciar cómo se integran los objetivos de las cuatro perspectivas empresariales. El mapa estratégico nos permite mira la relación que existe entre los objetivos de las cuatros perspectivas empresariales. Se observa que no hay ningún objetivo que no tenga incidencia en otro, lo cual transforma a todos importantes a la hora de cumplir la misión y visión de la empresa.

VISIÓN.

Convertirnos en una empresa sólida, logrando así posicionarnos en el mercado con la oferta de nuestros productos y ampliar nuestro rango de operación a nivel regional generando la capacidad necesaria para cumplirlo.

Estrategia Empresarial. Generar sinergia en el sistema de la empresa con un alto nivel de gestión de calidad.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA “DISTRIBUIDORA JP”

CUADRO # 4.4

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Incrementar los ingresos.	Incrementar ventas: $(t1 - t0)/t0$	Lograr subir las ventas un 35% con respecto al periodo anterior.	Gerente de Comercialización
Invertir y renovar.	Incrementar VAN	Obtener un VAN moderado con respecto al periodo anterior	Gerente de Finanzas
Crear valor a los accionistas.	Incrementar utilidades EBITA: $(t1 - t0)/t0$	Lograr incrementar las utilidades un 25% con respecto al periodo anterior.	Gerente de Finanzas

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 4.5

PERSPECTIVA CLIENTE			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Satisfacción cliente	Índice satisfacción: (N° clientes satisfechos/total clientes encuestados)	Mejorar el índice de satisfacción un 10%, con respecto al periodo anterior.	Gerente de Comercialización
	Índice de reclamos solucionados: (N° de reclamos solucionados /N° total de reclamos)	Lograr en el periodo siguiente un aumento del índice de reclamos solucionados en un 10%.	Gerente de Comercialización
Fidelización	Crecimiento de la tasa de retención: (N° clientes frecuentes/Total de clientes)	Incrementar el índice de retención en un 10%, con respecto al periodo anterior.	Gerente de Marketing
Servicio personalizado	Porcentaje de entregas realizadas: (N° de devoluciones/N° total de ventas)	Lograr en el periodo siguiente un aumento del índice de entregas realizadas en un 10%.	Gerente de Comercialización
	Porcentaje de servicios implementados: $(t1 - t0)/t0$	Incrementar el índice de servicios implementados en un 10%, con respecto al periodo anterior	Gerente de Marketing
Promociones	Porcentaje de promociones y beneficios implementados: $(t1 - t0)/t0$	Incrementar el índice de promociones implementados en un 10%, con respecto al periodo anterior	Gerente de Marketing
Valor agregado	Valor cliente: (Prestaciones + Emociones/Precio + Insatisfacciones + Inseguridades)	Maximizar el numerador y los resultados en un 75%, con respecto al periodo anterior)	Gerente de Marketing

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 4.6

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Capacitación constante.	Grado excelencia operativa: (Tiempo de procesos vigentes/Tiempo total de procesos ejecutados)	Mejorar los tiempos en los procesos vigentes en un 10% menos, con respecto al periodo anterior	Gerente General
Alianzas estratégicas.	Relacionamiento con proveedores: (N° de convenios ejecutado/N° de convenios suscritos)	Alcanzar un nivel de relacionamiento de 40%. mas, con respecto al periodo anterior	Gerente General
Sistemas información.	Optimización procesos: (N° procesos optimizados/Total procesos existentes)	Lograr en el siguiente periodo un nivel de optimización de los procesos en un 60% superior	Gerente General
Investigación y desarrollo.	Desarrollo de nuevos P/S: $(t1 - t0)/t0$	Alcanzar un desarrollo de P/S de un 60% superior al periodo anterior.	Gerente de Comercialización
Capacidad de respuesta.	Desarrollo Tecnológico: N° unidades con sistemas nuevos/ N° total unidades)	Alcanzar en el siguiente periodo un nivel de desarrollo tecnológico de un 65% superior.	Gerente General

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 4.7

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Mejorar competitividad.	Porcentaje de rutas cubiertas: $(t1 - t0) / t0$	Alcanzar en el siguiente periodo un incremento de las rutas cubiertas en un 15% superior.	Gerente de Comercialización
Buen clima organizacional.	Índice de clima Organizacional: $(N^{\circ}$ de opiniones positivas/ N° total de encuestas)	Mejorar en el siguiente periodo el índice de clima organizacional como mínimo un 85% superior.	Responsable de Gestión del Talento Humano
Comunicación efectiva.	Cumplimiento de objetivos: $(N^{\circ}$ objetivos conseguidos/ N° total de objetivos del plan)	Lograr en el siguiente periodo un cumplimiento de los objetivos en un 80% superior.	Gerente General
Cultura empresarial.	Satisfacción en el puesto de Trabajo: $(N^{\circ}$ de personal satisfecho en su puesto/ N° total personal)	Alcanzar un nivel de satisfacción del personal en un 80% superior al periodo anterior.	Responsable de Gestión del Talento Humano
Responsabilidad Social Empresarial.	Generación de fuentes de trabajo: $(N^{\circ}$ nuevos trabajos/ N° trabajos existentes)	Alcanzar en el siguiente periodo un incremento de puestos de trabajo de un 10% superior.	Responsable de Gestión del Talento Humano

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CAPITULO 5

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este último capítulo, estableceremos las bases y los procesos iniciales para estructurar la composición financiera de nuestra actividad comercial. Nuestro plan económico financiero tiene como objetivo principal el asesorar comercial y financieramente las operaciones futuras de la empresa, es decir, este plan informara y visualizar a la alta gerencia de forma cuantitativa los resultados de la ejecución de operaciones y planes proyectados.

Para realizar este plan indispensablemente debemos considerar el entorno en el que estaremos, es decir, la empresa proyectara sus valores y resultados financieros tomando en consideración: tasas de interés, inflación, producción, demanda y desenvolvimiento comercial.

Con este plan económico financiero; tomaremos decisiones alternativas a los valores e indicadores obtenidos de nuestra estructura financiera. Con las bases cuantitativas señaladas y con los valores proyectados trabajaremos y tomaremos decisiones de inversión y crédito paralelas con nuestra actividad y realidad comercial.

5.1. PREVISIONES FINANCIERAS

Realizar previsiones financieras para nuestra empresa significara estructurar una base financiera contable y marcar la evolución de dicha estructura: activo, pasivo y patrimonio. Para obtener una correcta proyección es necesario establecer una

cantidad contable y un porcentaje de proyección para cada una de las cuentas de nuestros estados proyectados.

Determinar una cantidad contable y un porcentaje de proyección implica señalar los parámetros de proyección acordes a nuestro entorno y realidad. Estos parámetros afectaran a los estados financieros.

Consideraciones para estructurar nuestra base contable

Las siguientes consideraciones se apreciaran en los Estados de la empresa al finalizar los periodos contables de un año.

Caja-bancos.- La empresa decide mantener un saldo mínimo en efectivo de 45.000,00 dólares.

Inventario.- La empresa decidió manejar un punto de equilibrio multi-productos en dólares y unidades y determinar una orden económica de pedido y stock de seguridad acorde a la actividad comercial. Se fija como política que las existencias a fin de año no superen el 10% del valor a venderse en el siguiente año por dos razones: 1) Como empresa decidimos reducir los costos de almacenamiento y 2) Implantaremos un sistema crossdocking.

Terreno.- El terreno de la empresa se valora en 20.000,00 dólares

Edificio.- la construcción de la planta e instalaciones físicas de la empresa se valora en 40.000,00 dólares.

Vehículos.- la empresa compra 6 vehículos, tipo carga, para realizar el proceso de distribución de mercadería los cuales se valoran en 12.000,00 cada uno.

Equipo de oficina.- La empresa adquiere equipo de oficina (Computadoras, muebles y escritorios) en un valor total de 10.000,00 dólares.

Depreciación.- La depreciación de los activos fijos se hace en línea recta, es decir, aplicando un porcentaje de depreciación sobre el costo. Los porcentajes de depreciación que se registrarán para los activos fijos al final de cada año serán los siguientes: 5% para edificio y equipo de oficina y el 10% para vehículos.

Proveedores.- Se contrae una deuda inicial por el valor de nuestras compras en mercaderías por un valor de 395.136,00 dólares. El valor de los proveedores se modificara al final del año de acuerdo a las políticas de pago que estableceremos.

Crédito bancario.- El banco de Pichincha nos concede un crédito bancario inicial por el lapso de un año por el valor de 5.000 dólares al 9% de interés anual, amortizable mensualmente por un año

Prestamos Lp.- la empresa adquiere un préstamo de 40.000,00 dólares que serán pagados en un plazo de 3 años al 12% anual.

Capital social.- El valor del capital social es de 142.000,00 dólares que corresponde al aporte individual de 5 socios por un valor de 28.400,00 dólares cada uno.

Parámetros de proyección.

Ventas.-según acotaciones de nuestros competidores la facturación media de nuestro sector es de 35.000,00 dólares mensuales, es decir; $35.000,00 * 12 \text{ meses} = 420.000,00$ dólares al año con un margen de ganancia del 30%. Por lo tanto, la empresa deberá cumplir o superar esta media para mantenerse dentro del mercado y, además, deberá cumplir con el objetivo de la perspectiva financiera de incrementar los ingresos mediante un incremento de las ventas de un 20% con respecto al periodo anterior.

Para nuestro caso en particular incrementaremos las ventas en un 20% por año con un margen de ganancia del 30%. Para nuestro primer año las ventas alcanzaran un valor de 504.000,00 dólares incluido un margen de ganancia del 30%, es decir, el costo de venta para nuestro primer año deberá ser de 352.800,00 dólares.

Cobros.- Se mantendrá al final de cada año un total de ingresos por cobro de ventas de un 95% y un porcentaje de crédito de un 5% del total de ventas; que se cobrarán en los primeros días del siguiente año.

Pagos.- Se mantendrá al final de cada año un total de egresos por pago de compras de un 90% y un porcentaje de deuda de un 10% del total de compras; que se pagaran en los primeros días del siguiente año.

Costo de ventas.- El costo de ventas para cada año será el valor de las mercaderías compradas que serán vendidas en cada periodo.

Comisiones.- El programa de comisiones por ventas establece que se pague para cada año el 8% del total de ventas como comisiones en ventas.

CUADRO # 5.1

PROGRAMACIÓN ANUAL (Dólares)					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
PLAN DE VENTAS ESTIMADO.					
Ventas	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
PROGRAMA DE COMPRAS.					
Ventas	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
(-) Margen ganancia	151.200,00	181.440,00	217.728,00	261.273,60	313.528,32
Costo ventas	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40	731.566,08
(+) Inventario final	42.336,00	50.803,20	60.963,84	73.156,61	87.787,93
(-) Inventario inicial	0,00	42.336,00	50.803,20	60.963,84	73.156,61
(=) Compras	395.136,00	431.827,20	518.192,64	621.831,17	746.197,40
PRESUPUESTO DE COBROS.					
Cobros al año	478.800,00	574.560,00	689.472,00	827.366,40	992.839,68
Cuentas por cobrar	25.200,00	30.240,00	36.288,00	43.545,60	52.254,72
PRESUPUESTO DE PAGOS.					
Pagos al año	355.622,40	388.644,48	466.373,38	559.648,05	671.577,66
Cuentas por pagar	39.513,60	43.182,72	51.819,26	62.183,12	74.619,74
COMISIONES POR PAGAR.					
8% Ventas	40.320,00	48.384,00	58.060,80	69.672,96	83.607,55

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Gastos financieros.- Las obligaciones a corto y largo plazo causan un interés del 9% y 12% respectivamente. La amortización del capital y el pago de intereses anuales se resumen a continuación:

CUADRO # 5.2

CREDITO BANCARIO E INTERESES		
Crédito bancario a corto plazo (Dólares)		
	Interés	Capital
Año 2013	247,09	5.000,00
Año 2014	1.340,00	27.115,69
Año 2015	1.123,31	22.730,90
Año 2016	222,32	4.498,86
Préstamo a largo plazo (Dólares)		
	Interés	Capital
Año 2013	4.166,25	11.776,62
Año 2014	2.672,68	13.270,19
Año 2015	989,68	14.953,19
Total		40.000,00

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

Gastos de comercialización.- los gastos se distribuyen en el tiempo uniformemente con el aumento de las ventas, pero en una cuantía menor del 10% por año. Las comisiones por ventas se incluyen en este tipo de gasto, pero con un comportamiento diferente de programación.

Gastos Comercialización (Dólares).

Costo de pedir	150,00
Cotizaciones	150,00
Fletes	2.000,00
Personal adicional	2.000,00
Sueldo trabajadores	23.000,00
Alumbrado	500,00
Mantenimiento vehículos	700,00
Arrendamiento de instalaciones adicionales	2.200,00
Diseño página WEB	700,00
Publicidad páginas amarillas	200,00
Afiches y otros	2.650,00
Costos de almacenar	450,00
Total	34.700,00
Comisiones x ventas (Primer año)	40.320,00
	<hr/>
	75.020,00
Depreciación vehículo	7.200,00
Total Gastos de Comercialización	<hr/>
	82.220,00

Gastos de administración.- Los gastos se distribuyen en el tiempo uniformemente con el aumento de las ventas, pero en una cuantía menor del 8% por año.

Gastos de Administración (Dólares).

Seguros	800,00
Sueldos empleados	45.000,00
Arrendamiento o bodegaje	1.400,00
Telefonía fija	300,00
Telefonía celular	500,00
Internet	600,00
Útiles de oficina	1.200,00
Total	49.800,00
Depreciación:	
Edificio	2.000,00
Equipo de oficina	500,00
	<hr/>
	2.500,00
Total Gastos de Administración	<hr/>
	52.300,00

5.1.1. Pronostico de ventas y presupuesto de tesorería

El presupuesto de tesorería nos permitirá gestionar las necesidades de efectivo. El presupuestar las ventas para 5 años bajo estrictas restricciones y parámetros del entorno nos permitirá visualizar los ingresos de efectivo y a la vez señalar los egresos de efectivo derivados de la libre actividad de la empresa en vender sus productos en el mercado.

De lo anterior, podemos decir que la empresa demandara efectivo para los fines transaccionales tales como: pagar proveedores, pagar a los empleados, pagar impuestos, etc. Esta demanda de efectivo que la empresa presentara estar en función del nivel de ventas.

La empresa para gestionar las necesidades de efectivo que estarán en función de las ventas utilizara el modelo de gestión de Gitman. Este modelo nos permitirá aplicar indicadores financieros relacionando los desembolsos totales de efectivo con la rotación de efectivo. Las necesidades de efectivo para cada año se encuentran detalladas a continuación:

CUADRO # 5.3

DISTRIBUIDORA JP					
PRESUPUESTO DE TESORERÍA					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Periodo Promedio de Cobro (días)	18	18	18	18	18
(+) Días de Inventario (días)	39	42	42	42	42
Ciclo Operativo del Efectivo	57	60	60	60	60
(-) Periodo Promedio de Pago (días)	36	36	36	36	36
(=) Ciclo Conversión del Efectivo (CCE)	21	24	24	24	24
Rotación del Efectivo (RE) (360/CCE)	18	15	15	15	15
Desembolsos Totales Anuales (DTA)	505.925,69	622.490,90	724.210,86	820.246,46	971.507,40
Caja Mínima de Operación (CMO) (DTA/RE)	28.910,04	42.109,68	48.990,73	55.487,26	65.719,62

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

La caja mínima de operación para el primer año es de \$ 28.109,04 muy inferior a las presupuestadas para los demás años. Convenientemente determinamos establecer para la empresa un saldo de \$ 45.000,00 como caja óptima dada la naturaleza de nuestro negocio, la madurez en los próximos cinco años, la variabilidad de las ventas y el grado de flexibilidad de la empresa.

El valor de \$ 45.000,0 es inferior al promedio de la caja mínima de operación para cinco años de \$ 48.243,47. El valor de \$ 45.000,00 lo hemos determinado por la razón que pueden existir ciertos compromisos o transacciones del día a día que no son previstas por la empresa como: una nueva disposición gubernamental, un cambio en los esquemas de los impuestos especiales, casos fortuitos, precios, demanda o mala gestión de cuentas por cobrar. Estableciendo un saldo de efectivo inferior al

promedio presupuestado para cinco años dadas nuestras razones reducimos los riesgos por falta de liquidez.

Por las razones que hemos expuestos nuestro saldo de efectivo, característico de una empresa nueva en el mercado, nos permitirá obtener un equilibrio entre los beneficios y los costos por la liquidez minimizando los saldo de efectivo ociosos en nuevas transacciones y oportunidades de lucro que pueden surgir en determinadas situaciones del negocio.

5.1.2. Proyección de estados financieros para 5 años

CUADRO # 5.4

DISTRIBUIDORA JP					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
(-) Costo de Ventas	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40	731.566,08
(=) Margen Bruto	151.200,00	181.440,00	217.728,00	261.273,60	313.528,32
(-) Gastos de Comercialización	34.700,00	38.170,00	41.987,00	46.185,70	50.804,27
(-) Comisiones	40.320,00	48.384,00	58.060,80	69.672,96	83.607,55
(-) Gastos de Administración	49.800,00	53.784,00	58.086,72	62.733,66	67.752,35
(=) EBITDA	26.380,00	41.102,00	59.593,48	82.681,28	111.364,15
(-) Depreciación	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00
Depreciación Edificio	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciación Equipo de oficina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Depreciación Vehículo	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
(-) Amortización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) EBIT	16.680,00	31.402,00	49.893,48	72.981,28	101.664,15
(-) Gastos Financieros	4.413,34	4.012,67	2.112,99	222,32	0,00
Interés Crédito Bancario	247,09	1.340,00	1.123,31	222,32	0,00
Interés Préstamo L/P	4.166,25	2.672,68	989,68	0,00	0,00
(=) EBT	12.266,66	27.389,33	47.780,49	72.758,96	101.664,15
(-) 25% Impuesto a la Renta	3.066,67	6.847,33	11.945,12	18.189,74	25.416,04
(-) 10% Participación	1.226,67	2.738,93	4.778,05	7.275,90	10.166,41
(=) Utilidad Neta	7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

El presente estado de resultado proyectado nos muestra la utilidad que la empresa obtendrá en los próximos años. Desde el punto de vista financiero visualizamos información de las entradas de efectivo que harán correspondencia con los costos y gastos en los diferentes periodos.

Las expectativas de la gerencia para los próximos cinco años se encuentran detalladas en este estado de resultados. Las cifras detalladas en este estado financiero son valores monetarios que fueron estimados según los parámetros establecidos.

Como podemos apreciar el saldo proyectado para las comisiones es un rubro muy importante que se explica por el interés que tiene la empresa de crecer y hacer cobertura geográfica.

También, podemos observar que el valor de las amortizaciones es cero ya que la empresa no incurre en ninguna transacción de este tipo de rubro, pero no desestimamos que podríamos incurrir en un gasto de este tipo en los próximos cinco años.

Nuestro margen bruto según nuestros parámetros y consideraciones de proyección, dado nuestro nivel de ventas y margen de ganancia, crecerá a un ritmo constante del 20% por año.

Sin embargo, la tasa de crecimiento de nuestra utilidad en los próximos cinco años será de: 123.28%, 74.45%, 52.28% y 39.73% en los años de 2014, 2015, 2016 y 2017 respectivamente. La tasa de crecimiento descendente que tiene nuestra utilidad neta es debido al crecimiento del 10% por año de los gastos de comercialización y al crecimiento del 8% por año de los gastos de administración. El manejo y el mantenimiento estable de estos rubros serán de gran importancia para la administración.

CUADRO # 5.5

DISTRIBUIDORA JP					
BALANCE GENERAL (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS					
ACTIVO CIRCULANTE	112.536,00	126.043,20	142.251,84	205.110,15	293.328,47
Caja-Banco	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Cuentas por Cobrar	25.200,00	30.240,00	36.288,00	43.545,60	52.254,72
Inventario	42.336,00	50.803,20	60.963,84	73.156,61	87.787,93
Inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	43.407,94	108.285,82
ACTIVOS FIJOS NETOS	132.300,00	122.600,00	112.900,00	103.200,00	93.500,00
Edificio	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Terreno	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Vehiculos	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Equipo de Oficina	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciación Acumulada:	(9.700,00)	(19.400,00)	(29.100,00)	(38.800,00)	(48.500,00)
Edificio	(2.000,00)	(4.000,00)	(6.000,00)	(8.000,00)	(10.000,00)
Vehículos	(7.200,00)	(14.400,00)	(21.600,00)	(28.800,00)	(36.000,00)
Equipo de Oficina	(500,00)	(1.000,00)	(1.500,00)	(2.000,00)	(2.500,00)
TOTAL ACTIVO	244.836,00	248.643,20	255.151,84	308.310,15	386.828,47
PASIVOS					
Proveedores	39.513,60	43.182,72	51.819,26	62.183,12	74.619,74
Crédito Bancario	27.125,69	22.730,90	4.498,86	0,00	0,00
Préstamo largo plazo	28.223,38	14.953,19	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	94.862,67	80.866,80	56.318,13	62.183,12	74.619,74
PATRIMONIO	149.973,33	167.776,40	198.833,71	246.127,04	312.208,73
Capital Social	142.000,00	149.973,33	167.776,40	198.833,71	246.127,04
Utilidades del periodo	7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70
TOTAL PASIVO + CAPITAL	244.836,00	248.643,20	255.151,84	308.310,15	386.828,47

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

El presente balance nos indica la posición financiera que tendrá la empresa en los años de proyección. Como observamos el balance nos muestra cifras de las inversiones realizadas bajo el nombre de activos y las fuentes a través de los cuales se financiaron dichos activos denominadas pasivos.

La empresa deberá mantener la ecuación de equilibrio en la presentación de este balance. Las cuentas que más sobresalen son las inversiones temporales y los préstamos bajo la modalidad de crédito bancario y préstamos a largo plazo.

Al incrementarse el crédito bancario y los préstamos a largo plazo se incrementa el activo (Caja) en un importe igual. Al incrementarse las inversiones temporales disminuye el pasivo en un importe igual (Préstamos).

El comportamiento de las demás cuentas se expresan según los parámetros de proyección. Sin embargo, hay que tener cuidado con exceder innecesariamente el valor de los préstamos o el valor destinado a las inversiones temporales en los próximos años. Para manejar los valores del balance dentro de los periodos establecidos haremos lo siguiente:

- Cuando incrementemos un activo disminuirémos otro en un importe igual, o aumentaremos un pasivo o patrimonio en un importe igual

- Cuando disminuirémos un activo aumentaremos otro en un importe igual, o disminuirémos un pasivo o patrimonio en un importe igual.

- Si incrementamos un pasivo disminuirémos otro pasivo o patrimonio en un importe igual, o aumentaremos un activo en un importe igual.

- Si disminuimos un pasivo aumentaremos otro pasivo o patrimonio en un importe igual, o disminuirémos un activo en un importe igual.

-

5.1.3. Análisis de la función de producción y costos

De manera sencilla para nuestra empresa la función de producción (Q) estaría en función del nivel de ventas; es decir, $Q = f(\text{Ventas})$. El nivel de ventas para nuestros cinco años crece a un ritmo del 20% por año.

Los costos totales se obtienen de la suma de los costos fijos más los costos variables. Los costos fijos de nuestra empresa corresponden a todos aquellos rubros que se encuentran clasificados como gastos administrativos y gastos financieros. Los costos variables de nuestra empresa corresponden a todos aquellos rubros que se encuentran clasificados como gastos comerciales más el costo de venta.

Según, nuestro programa de proyección los costos administrativos crecen a un ritmo constante del 8% por año.

También, la empresa incurre en gastos financieros los cuales se encuentran explicados por los préstamos que realiza la empresa para financiar su fondo de maniobra. Sin embargo, al final del tercer año de proyección los gastos financieros relacionados con los préstamos a largo plazo concluyen y de igual manera al finalizar el cuarto año de proyección los gastos financieros relacionados con los créditos bancarios también concluyen.

Los gastos de comercialización crecen a un ritmo constante del 10% por año más el rubro de comisiones que crecen al 8% sobre las ventas por año. El rubro de las comisiones es muy significativo debido a que es considerado para la empresa un rubro estratégico para crecer mediante cobertura geográfica.

Para la empresa los costos totales crecen a un ritmo menor que el nivel de ventas lo que estaríamos suponiendo que dentro de los 5 años de proyección el incremento de las ventas no llega a aquel punto más allá donde cambios en los insumos utilizados por la empresa generarían rendimientos decrecientes.

5.2. MODELOS DE ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO

Los modelos de análisis y diagnóstico financiero nos permiten gestionar el activo y pasivo circulante y el presupuesto y la estructura de capital. Manejar el activo y pasivo circulante nos permitirá manipular y enfocar el capital de trabajo hacia nuestros objetivos.

Diagnosticar una empresa significa definir la situación financiera en un momento dado. Para diagnosticar a nuestra empresa evaluaremos: la proporción de los activos y pasivos, las fuentes y usos de recursos, el nivel de efectivo y el punto de equilibrio.

5.2.1. Fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos

CUADRO # 5.6

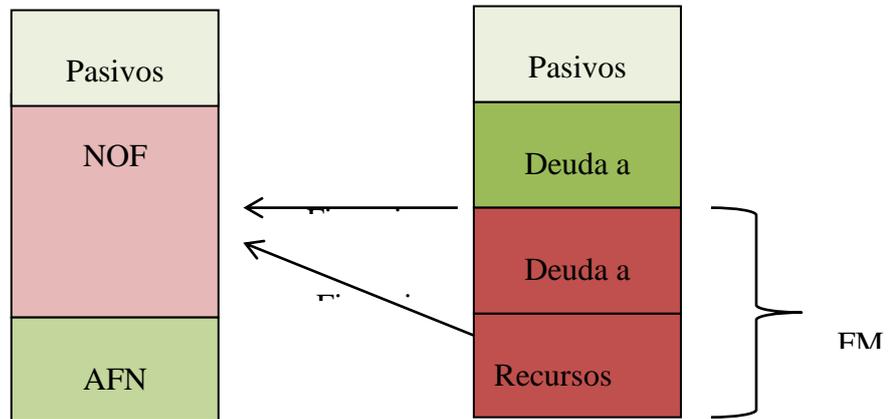
DISTRIBUIDORA JP					
FONDO DE MANIOBRA Y LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Capital de trabajo	45.896,71	60.129,58	85.933,71	142.927,04	218.708,73
Fondo de maniobra (FM)	45.896,71	60.129,58	85.933,71	142.927,04	218.708,73
NOF	73.022,40	82.860,48	90.432,58	99.519,09	110.422,91
RF (NOF>FM) RNC	27.125,69	22.730,90	4.498,86	0,00	0,00
(NOF<FM) Excedente	0,00	0,00	0,00	43.407,94	108.285,82

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

Las condiciones del entorno y de la propia empresa tienen afecciones en las cuentas del activo y pasivo circulante y demandan recursos para no afectar las operaciones diarias.

Contablemente para la empresa el capital de trabajo (CT) serán los activos corrientes que representan la inversión que circula la conducción del negocio. Sin embargo; financieramente el capital de trabajo se entiende como fondo de maniobra (FM) el cual nos permite apreciar cuando el volumen de inversión neta se erosiona o hay necesidad de reponerlo; es decir, el fondo de maniobra es la parte del pasivo o los recursos permanentes de entrada que financiaran los activos circulantes una vez financiado el activo fijo neto. Como observamos el capital de trabajo o fondo de maniobra para nuestra empresa se modifica por incrementos en las cuentas del activo circulante y deuda a largo plazo.

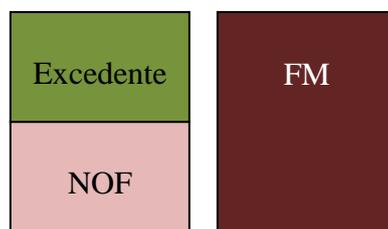
Las necesidades operativas de fondos (NOF) son los recursos necesarios para financiar las operaciones de la empresa. Como observamos los datos proyectados no reflejan un equilibrio financiero; es decir, $NOF = FM$ en donde todo se estaría pagando a tiempo.



Los datos reflejan que desde el año 2013 hasta el año 2015 las necesidades operativas de fondos muestran cifras mayores a las cifra proyectas del fondo de maniobra ($NOF > FM$) en donde la empresa incurre a la necesidad de recursos negociables a corto plazo o recursos forzados (crédito bancario) esto es debido a la política de mantener un saldo de caja mínimo de \$45.000,00.



Para los años 2016 y 2017 los datos reflejan que las necesidades operativas de fondos son menores a las del fondo de maniobra (NOF<FM) por lo cual para estos años se obtiene un excedente de caja que se destina a inversiones temporales.



5.2.2. Política de inversión y financiamiento de capital de trabajo

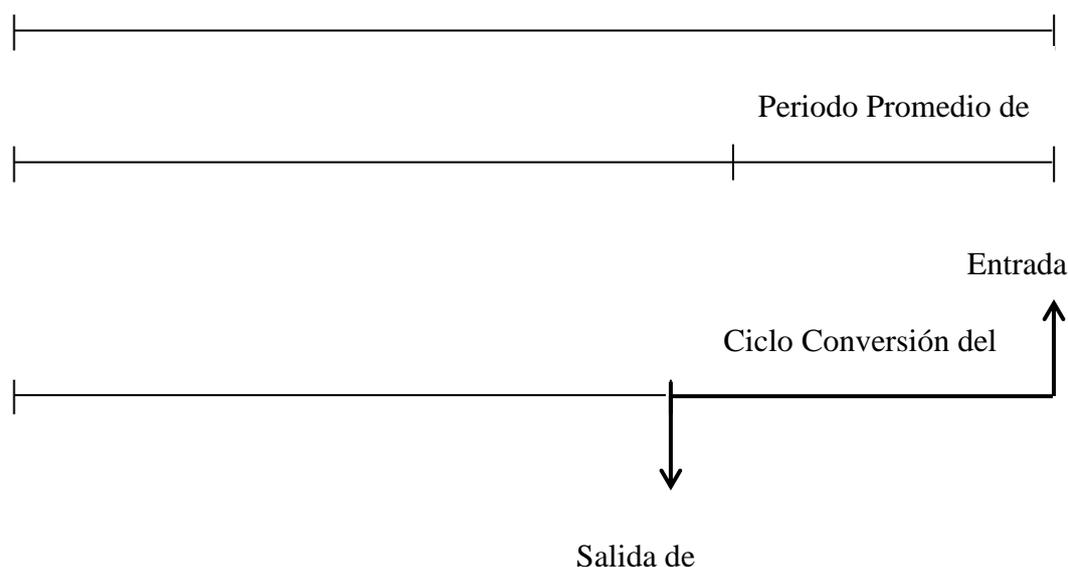
La estrategia o política de inversión y financiamiento de capital de trabajo que la empresa decidió tomar es una estrategia agresiva de financiamiento, en donde la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo.

La razón por la que hemos decidido tomar una estrategia agresiva es por el motivo que los fondos a corto plazo son generalmente menos costosos que los fondos a largo plazo.

En cambio, una política conservadora nos dirigiría a financiar las necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo a un mayor costo.

Sin embargo, los aspectos positivos de haber escogido una estrategia conservadora hubiesen sido reducir el riesgo de aumentos en la tasa de interés que tienen los préstamos a corto plazo y garantizar que los fondos requeridos estén disponibles cuando los necesitemos.

5.2.3. Ciclo operativo y ciclo de conversión de efectivo



El ciclo operativo para nuestra empresa es de 60 días desde el año 2014 hasta el año 2017, excepto el año 2013 que tiene un ciclo operativo de 57 días. El tiempo que transcurre desde la compra de la mercadería hasta el cobro del efectivo por la venta corresponde al ciclo operativo de nuestra empresa.

Sin embargo, la empresa para realizar sus ventas incurre en compra de inventario que generan cuentas por pagar. Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados se conoce como ciclo de conversión del efectivo.

Para nuestra empresa el ciclo de conversión del efectivo es de 21 días desde el año 2014 hasta el año 2017. Excepto el año 2013 que tiene un ciclo de conversión del efectivo de 21 días. Los cambios en cualquiera de los periodos cambiaran los recursos inmovilizados de la empresa.

Como vemos la empresa tiene un ciclo de conversión del efectivo positivo en todos los años esto se explica porque la empresa usa pasivos negociables a corto plazo (crédito bancario) para apoyar sus activos operativos. La empresa deberá mantener o disminuir el ciclo de conversión del efectivo en los próximos años o cambiar su política de caja mínima de operación para no incurrir en los costos explícitos de un préstamo.

5.2.4. Flujo de caja y punto de equilibrio

CUADRO # 5.7

DISTRIBUIDORA JP						
BALANCE GENERAL (Dólares)						
AL 31 DE DICIEMBRE						
		Años				
		2013	2014	2015	2016	2017
Capital aportado	-140.000,00					
Utilidad Neta		7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70
(+) Depreciación		9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00
Flujo de Caja Disponible para los Accionistas		17.673,33	27.503,06	40.757,32	56.993,32	75.781,70
Valor Actual Neto (VAN)	5.936,14					

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

El VAN para la empresa es de \$ 5.936.14 que representa una medida de la rentabilidad mínima exigida al proyecto, según su riesgo de tal manera que el retorno que se espera recibir permita atender la totalidad de la inversión inicial, los egresos de operación, los intereses de la parte del capital prestado y la propia rentabilidad que la empresa o inversionista exige a su capital invertido. En este caso del VAN es un valor positivo indicando a los accionista invertir en el proyecto.

CUADRO # 5.8

DISTRIBUIDORA JP					
PUNTO DE EQUILIBRIO (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas (VN)	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
Costos fijos (CF)	61.006,67	69.882,94	79.422,88	90.921,62	105.834,80
Gastos Administración.	56.593,33	65.870,26	77.309,89	90.699,29	105.834,80
Gastos Financieros	4.413,34	4.012,67	2.112,99	222,32	0,00
Costos variables (CV)	435.020,00	517.114,00	615.279,80	732.697,06	873.177,90
Costo de ventas	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40	731.566,08
Gastos comercialización.	82.220,00	93.754,00	107.247,80	123.058,66	141.611,82
Margen Contribución (VN-CV)	68.980,00	87.686,00	110.480,20	138.214,94	171.916,50
% Margen Contribución (MC/VN)	0,14	0,14	0,15	0,16	0,16
Ventas de Equilibrio (CF/%MC)	445.743,12	482.006,25	521.740,11	572.910,04	643.378,38
Margen de crédito de seguridad (VN/VE)	1,13	1,25	1,39	1,52	1,62
Ingreso (ventas)	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
Costo Total (CF + CV)	496.026,67	586.996,94	694.702,68	823.618,68	979.012,70
Ganacia	7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

El punto de equilibrio nos refleja el punto en donde los ingresos son iguales a los costos donde no hay utilidad ni perdida. Según los datos proyectados para todos los años la empresa trabaja por encima del punto de equilibrio; es decir, las ventas de la empresa o ingresos son superiores a los costos.

El margen de contribución obtenido nos refleja el exceso de ingresos con respecto a los costos variables; es decir, la empresa tiene la capacidad de cubrir los costos fijos ya cubiertos los costos variables.

El margen de seguridad que la empresa indica en todos los años de proyección nos dice que tenemos una capacidad de ventas mayor para cubrir las ventas de equilibrio.

5.3. ADMINISTRACIÓN DEL ACTIVO Y PASIVO A CORTO PLAZO

La administración del activo y pasivo a largo plazo se enfoca en gestionar el presupuesto de capital y su financiamiento. En este punto la empresa establecerá una relación estrecha con el tema de inversión, dado que desde el cuarto año esta comienza a tener excedentes de caja que destina a realizar inversiones temporales.

Lo que preocupa de las inversiones temporales es el valor del dinero en el tiempo y los beneficios que obtendremos por dicha administración y englobe.

5.4. EL PRESUPUESTO DE CAPITAL

El presupuesto de capital se refiere al plan de inversiones en activos de capital que la empresa llevara a cabo dando cumplimiento a la estrategia de la empresa. Este plan de inversiones que la empresa pretende introducir debe ser evaluado según la conveniencia de ejecución.

Para nuestro caso concreto ya hemos evaluado el plan de emprendimiento de nuestra empresa que hemos decidido poner en marcha. Sin embargo, dado nuestro proyecto como empresa y programa de proyección la empresa en el quinto año se enfrentara a

la decisión de invertir el excedente de caja en dos nuevos proyectos los cuales los denominamos proyecto de expansión y proyecto de reemplazo.

5.4.1. Proyecto de inversión: expansión y reemplazo

Para realiza nuestros temas de proyectos de expansión y reemplazo tomamos como punto de partida el quinto año, donde se presentaran dos alternativas: invertir los excedentes de caja en un proyecto de expansión o en un proyecto de reemplazo.

El proyecto de expansión consta principalmente en la compra de nuevas unidades de transporte, es decir; la empresa adquirirá un equipo de vehículos totalmente nuevos. El proyecto de reemplazo tiene como punto de partida el quinto año donde la empresa decide vender su flota de vehículos y adquirir una flota de vehículos totalmente nueva.

Análisis de un nuevo proyecto

Al final del quinto año la gerencia solicita la adquisición de 4 nuevos vehículos. El precio de los vehículos será de 10.000,00 dólares cada uno y costara 3.000.00 dólares el modificarlos para los usos que pretende dar la compañía. Para los nuevos vehículos las tasas de depreciación que se aplicaran para cada año serán las siguientes: 20%, 32%, 19%, 12%, 11% y 6% para los años 1, 2, 3, 4, 5, y 6; respectivamente. Los vehículos se podrán vender después de 5 años a un precio de 7.500 dólares cada uno.

El uso del equipo requerirá un incremento del capital de trabajo neto de 7.500,00 dólares (Inventario de refacciones). La adquisición de los vehículos no tendrá efecto sobre los ingresos pero se espera que la empresa ahorre 15.000,00 dólares por año en

costos operativos antes de impuestos, principalmente en costos de transporte y alquiler de fletes. La tasa fiscal de la empresa será del 12%.

CUADRO # 5.9

DISTRIBUIDORA JP						
ANÁLISIS DE NUEVOS PROYECTOS (Dólares)						
AL 31 DE DICIEMBRE						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversion Inicial	-50.500,00					
Maquinaria + Instalaciones	43.000,00					
Capital de Trabajo Neto	7.500,00					
Ingresos						
Reduccion de costos		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Egresos						
Depreciación		8.600,00	13.760,00	8.170,00	5.160,00	4.730,00
EBIT		11.400,00	6.240,00	11.830,00	14.840,00	15.270,00
Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos		1.368,00	748,80	1.419,60	1.780,80	1.832,40
Utilidad Neta		10.032,00	5.491,20	10.410,40	13.059,20	13.437,60
(+) Depreciación		8.600,00	13.760,00	8.170,00	5.160,00	4.730,00
(+) Valor de Salvamento Neto						26.709,60
(+) Valor de Recuperación del Capital de Trabajo						7.500,00
Flujo de Caja del Proyecto	-50.500,00	18.632,00	19.251,20	18.580,40	18.219,20	52.377,20
Van al 12% de tasa de descuento	\$ 36.006,68					

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados obtenidos nos indican que la sumatoria de los beneficios actualizados es mayor al valor actual de la inversión inicial, es por eso; que para este caso el VAN es un valor positivo y se debe aceptar el proyecto.

Análisis de un proyecto de reemplazo

Al finalizar el quinto año la empresa ha acumulado un valor por excedentes de caja de 108.285,82 dólares, los cuales se encuentran invertidos en inversiones temporales. Al finalizar el quinto año la empresa, “Distribuidora JP”, decide no entrar en gastos comercial para recuperar su equipo de vehículos viejos que podrían enfrentar una depreciación, en línea recta por 5 años, de 5.500,00 dólares con un valor de salvamento de 8.500,00 dólares, en caso de ser recuperados contablemente, sino más bien; decide vender los mismos y adquirir nuevos y sofisticados vehículos acordes a las exigencias de la actividad.

La primera flota de vehículos se adquirió a un costo de 72.000,00 dólares y se ha depreciado en línea recta a un valor de 7.200,00 dólares por año, es decir; en el quinto año la depreciación acumulada suma 36.000,00 dólares y el valor en libros correspondiente es de 36.000,00 dólares. En el quinto año los vehículos se podrán vender en 45.000,00 dólares.

La empresa decide reemplazar la flota vieja de vehículos por 10 nuevos y sofisticados vehículos por un valor de 10.000,00 dólares cada uno, una vida útil estimada de 5 años y un valor de salvamento neto estimado de 7.000,00 dólares. La

adquisición de los nuevos vehículos conllevan un valor de depreciación del 20%, 32%, 19%, 12, 11% y 6% para los años 1, 2, 3, 4, y 5 años; respectivamente.

Los nuevos vehículos permitirán una expansión de la producción, por lo tanto; las ventas aumentaran en 30% por año, aun así; la mayor eficiencia de los vehículos provocara que los gastos en operación disminuyan en 8.000,00 por año. Los nuevos vehículos requerían un incremento del capital de trabajo neto de 3.500,00 dólares. La tasa fiscal que la empresa afrontara en esos momentos será del 12%

CUADRO # 5.10

DISTRIBUIDORA JP						
ANÁLISIS DE PROYECTO DE REEMPLAZO (Dólares)						
AL 31 DE DICIEMBRE						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversion Inicial	-59.580,00					
Costo del Equipo Nuevo	100.000,00					
(-) Valor de Mercado del Equipo Viejo	45.000,00					
(+) Beneficios despues de Impuestos de la Venta del Equipo Viejo	1.080,00					
(+) Incremento del Capital de Trabajo Neto	3.500,00					
Ingresos						
Reduccion de costos despues de Impuestos		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Ahorros en Impuestos provenientes de la depreciacion		2.100,00	3.540,00	1.980,00	1.140,00	1.020,00
Flujo de Efectivo de Operación		10.100,00	11.540,00	9.980,00	9.140,00	9.020,00
(+) Valor de Salvamento Neto del Equipo Nuevo						6.000,00
(-) Valor de Salvamento Neto del Equipo Viejo						8.500,00
(+) Recuperacion del Capital de Trabajo						3.500,00
Flujo de caja del Proyecto	-59.580,00	10.100,00	11.540,00	9.980,00	9.140,00	10.020,00
VAN al 12% de tasa de descuento	-22.764,71					

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

Los resultados obtenidos del VAN nos sugieren que no es factible llevar a cabo dicho proyecto de reemplazo. La diferencia entre el valor actual de la inversión inicial y los flujos de efectivo de los beneficios actualizados es menor que cero.

5.4.2. Análisis de la sensibilidad, árbol de decisión y manejo de escenarios

El análisis de la sensibilidad es justamente el análisis del riesgo que nos permite evaluar la variación del VAN como consecuencia de cambios en una de las variables insumos.

Para realizar el presente análisis vamos a utilizar el flujo de caja del análisis de un nuevo proyecto en donde el VAN es positivo. Las variables insumo en este proyecto serán: venta, reducción de costos, depreciación, intereses, impuestos, tasa de descuento, etc.

Ahora vamos a suponer que la variable insumo reducción de costos puede moverse del caso probable. Como suponemos que la variable que puede cambiar es la reducción de costos nos debemos preguntar qué pasa si se desvía esta variable.

A continuación el análisis de la sensibilidad trae consigo la aplicación del manejo de escenarios con la aplicación de cierta probabilidad de ocurrencia de aquel cambio del VAN.

CUADRO # 5.11

DISTRIBUIDORA JP				
MATRIZ DE RESTRICCIONES				
Estados de la Naturaleza				
Escenarios	Auge 20%	Estabilización 65%	Recesión 10%	Depresión 5%
Optimista	67.728,71	59.798,20	51.867,69	43.937,18
Probable	36.006,68	28.076,17	20.145,66	12.215,15
Pesimista	10.629,05	4.284,65	-3.645,86	-11.576,37

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

$$\text{Valor Esperado Optimista} = (67.728,71 + 59.798,20*0,65 + 51.867,69 + 43.937,18)/4 = 55.832,94$$

$$\text{Valor Esperado Probable} = (36.006,68 + 28.076,17 + 20.145,66 + 12.215,15)/4 = 24.110,91$$

$$\text{Valor Esperado Pesimista} = (10.629,05 + 4.284,65*0,65 + (-3.645,86) + (-11.576,37))/4 = -77,13$$

$$\text{Ganancia Económica Esperada Optimista} = (67.728,71*0,2) + (59.798,20*0,65) + (51.867,69*0,10) + (43.937,18*0,05) = 59.798,20$$

$$\text{Ganancia Económica Esperada Probable} = (36.006,68*0,2) + (28.076,17*0,65) + (20.145,66*0,10) + (12.215,15*0,05) = 28.076,17$$

$$\text{Ganancia Económica Esperada Pesimista} = (10.629,05*0,2) + (4.284,65*0,65) + (-3.645,86*0,10) + (-11.576,37*0,05) = 3.967,42$$

Se escoge la estrategia 1 proclive al riesgo.

$$\text{Desviación Estándar Optimista} = \sqrt{\begin{matrix} (67.728,71 - 55.832,94)^2 (0,2) + \\ (59.798,20 - 55.832,94)^2 (0,65) + \\ (51.867,69 - 55.832,94)^2 (0,10) + \\ (43.937,18 - 55.832,94)^2 (0,05) \end{matrix}}$$

$$\text{Desviación Estándar Optimista} = 6.868,00$$

$$\text{Desviación Estándar Probable} = \sqrt{\begin{matrix} (36.006,68 - 24.110,91)^2 (0,2) + \\ (28.076,17 - 24.110,91)^2 (0,65) + \\ (20.145,66 - 24.110,91)^2 (0,10) + \\ (12.215,15 - 24.110,91)^2 (0,05) \end{matrix}}$$

$$\text{Desviación Estándar Probable} = 6.868,00$$

$$\text{Desviación Estándar Pesimista} = \sqrt{\begin{matrix} (10.629,05 - (-77,13))^2 (0,2) + (4.284,65 - \\ (-77,13))^2 (0,65) + (-3.645,86 - (-77,13))^2 \\ (0,10) + (-11.576,37 - (-77,13))^2 (0,05) \end{matrix}}$$

Desviación Estándar Pesimista = 6.570,84

Se escoge la estrategia 1 proclive al riesgo.

Coefficiente de Variación = $59.798,20/55.832,94 = 1,07$

Coefficiente de Variación = $28.076,17/24.110,91 = 1,16$

Coefficiente de Variación = $3.967,42/-77,13 = -51,44$

Se escoge la estrategia 1 proclive al riesgo.

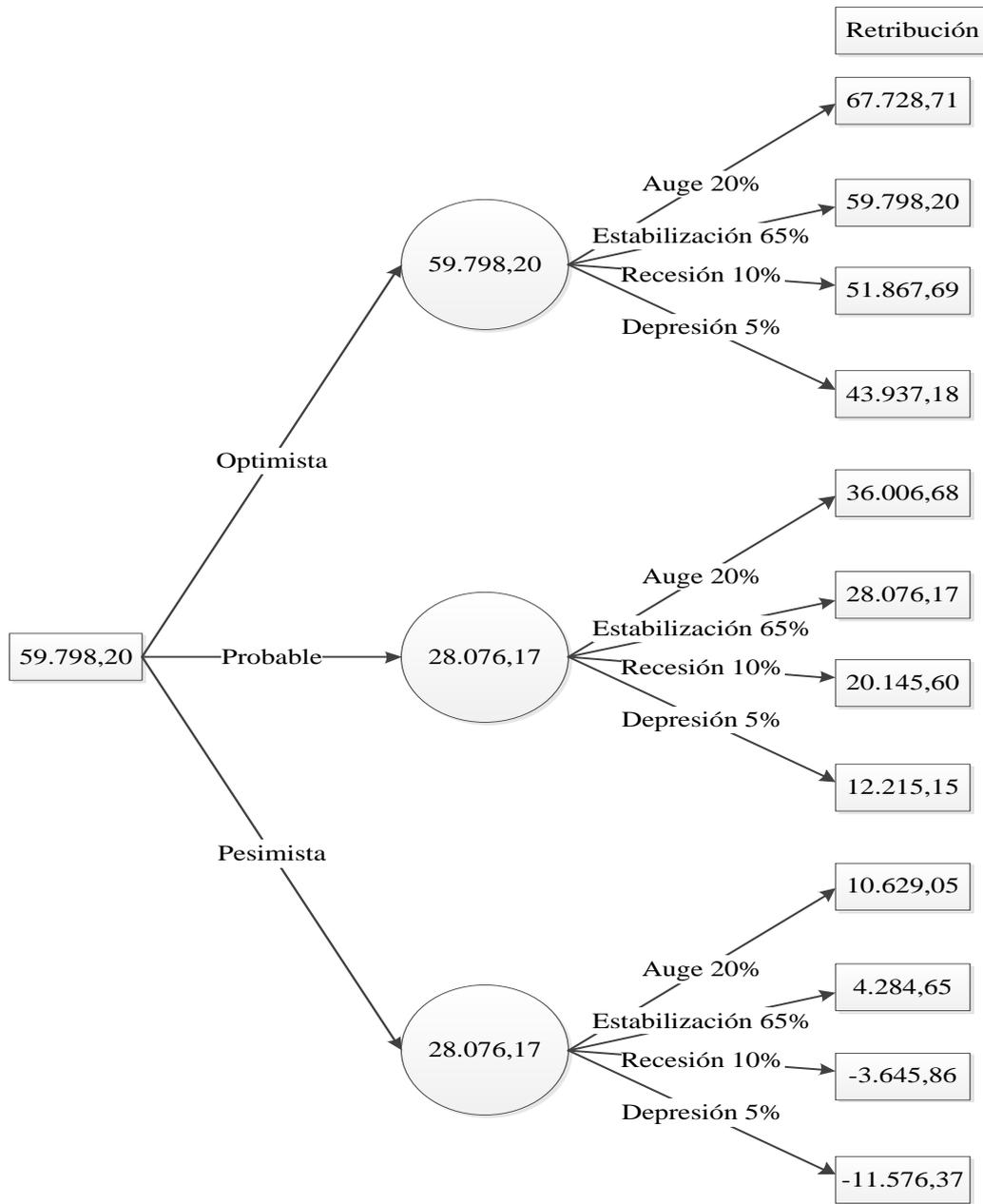
Árbol de decisión

El árbol de decisión es una herramienta que nos permite visualizar las posibles decisiones estratégicas y las consecuencias esperadas bajo un conjunto de posibles circunstancias cuando se lleva a cabo una serie de secuencias bajo escenarios de riesgo.

Las series de secuencias o decisiones condicionadas son eventos que dependen de otros eventos anteriores y posteriores. En cada decisión o acontecimiento el árbol de decisión se ramifica para presentar el curso de acción posible hasta finalmente presentar todas las consecuencias lógicas con sus respectivas retribuciones. A continuación aplicamos un árbol de decisión para el análisis de un nuevo proyecto en donde obtuvimos un VAN positivo.

IMAGEN # 5.1

ARBOL DE DECISIÓN



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

Se escoge la estrategia 1 proclive al riesgo.

CONCLUSIONES GENERALES

El emprendimiento de nuestra empresa nos compromete a desarrollar una cultura empresarial de disciplina y superación constante. La actividad comercial es más que una condición que nos exige desarrollar exitosa y estratégicamente un conjunto de procesos más bien la actividad comercial es todo un universo de planes de re-invento.

La actividad empresarial que nos enmarque hacia la cima exige ponernos a prueba, cuestionar nuestra condición, superar nuestros límites y en final lo que se trata será de adquirir y mantener una ventaja competitiva.

Las condiciones del entorno siempre serán fluctuantes, es decir; habrá días buenos, días malos y hasta algunos demasiados malos; lo importante es nunca darse por vencido. Por algo el genial Maxwell dice: “Cuando quieras emprender algo, habrá mucha gente que te dirá que no lo hagas, cuando vean que no te pueden detener, te dirán como lo tienes que hacer, y cuando finalmente vean que lo has logrado, dirán que siempre creyeron en ti”

Nuestro entorno presenta variables con comportamientos que están en función del producto nacional bruto y del bienestar de los ciudadanos. Aun así, para nuestro mercado Cuencano el consumo de ciertos productos es un consumo demográfico. Los principales productos que formaran parte de nuestro portafolio requieren mesclar y entrelazar culturas de consumo que nos permitan ganar mercado.

Los resultados de nuestra investigación de mercado son muy claros, pues nos dicen que existe un mercado muy competitivo con empresas líderes en el campo de distribución. Aun así, los métodos y técnicas de marketing que hemos decidido plantear nos permitirán generar resultados en el mercado y conseguir minuciosamente potencializar nuestros esfuerzos constantes.

Nuestra investigación de mercado confirma nuestras sospechas de un mercado muy complejo y competitivo en donde nuestros clientes prefieren comercializar una gama de productos con alta demanda y un portafolio horizontal y vertical muy diversificado. Las ganancias son parte fundamental del éxito comercial, sin embargo; una demanda alta está por encima del margen de ganancia asegurando así mayor rentabilidad por volumen de ventas.

Las líneas de productos que hemos decidido vender están principalmente en función del mercado ya que nos aseguran obtener beneficios por el alto volumen de ventas que estas presentan. Estas líneas de mayor consumo representan para nuestra empresa un mercado potencial en donde ganarlo no será suerte sino un acto de mucho esfuerzo e inteligencia de marketing.

El esfuerzo e inteligencia de marketing envuelve todos los campos de la empresa. Es por eso; que es necesario integrar, coordinar y controlar los procesos internos como externos que la actividad comercial demanda.

Los procesos internos como los administrativos y de recursos humanos son esencialmente primordiales para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa. Como empresa hemos decidido apostar al capital humano en todos sus ámbitos, es decir; vincularemos cualquier cantidad de esfuerzos y estrategias para que nuestros clientes internos y/o empleados potencialicen sus

campos emocionales, psicológicos, conductuales y capacidades que se relacionen y se vinculen en un solo propósito con el cliente.

Pues, de nuestro proceso administrativo y de recursos humanos nos hemos convencido que el capital humano es el recurso más importante de la empresa, pues nuestro capital humano será la clave para genera un valor agregado y como tal posicionar la empresa en el mercado.

En adición, nuestro plan económico financiero nos guiara hacia los resultados esperados, es decir; las cifras que hemos proyectado según las condiciones de nuestro mercado y de la propia empresa nos servirán de horizonte para cumplir los objetivos tanto empresariales como personales en el corto y largo plazo.

Las cifras de nuestros estados financieros son valores completamente ajustados a la realidad actual y futura que la empresa deberá afrontar. Estas cifras aunque parecen ser algo difíciles de alcanzar serán las que debemos obtener si deseamos mantenernos en el mercado.

Finalmente, alcanzar lo deseado será cuestión de mucho esfuerzo y tiempo. Si empleamos todas las herramientas que hemos seleccionado para este plan de marketing y las direccionamos al trabajo conjunto, en todos nuestros campos empresariales, llegaremos a cumplir nuestras metas.

El emprender y desarrollar todo un proceso de creación de una empresa es muy complejo; encerrando muchos aspectos aun no mencionados. La vida de nuestra empresa requiere sobre todo una alta concentración de enfoque y motivación.

Si nos mantenemos motivados pensando constantemente en el logro de nuestros objetivos tanto empresariales como personales nuestro propósito de emprendimiento lograra los resultados deseados.

“Distribuidora JP” conoce que para estar entre los mejores no solo hace falta conseguir un momento éxito, sino, cada vez que se logre un objetivo este no será el final de nuestro esfuerzo sino el comienzo de nuevos retos.

RECOMENDACIONES

Para establecer nuestra empresa “Distribuidora PJ” es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones extraídas del desarrollo del presente trabajo de tesis.

- Sera indispensable desarrollar un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter e integrar los resultados a la actividad de la empresa.
- De nuestro análisis PESTA (Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Micro y Macro Ambiental) es recomendable establecer estrategias de previsión que nos permitan frenar o disminuir los impactos negativos que afecten a nuestros estados financieros.
- Es aconsejable destinar mayores recursos financieros al estudio de nuestro mercado, ya que siempre será necesario innovar nuestra empresa partiendo de un estudio de mercado.
- De nuestro plan de marketing no debemos remitirnos solamente al hecho de combinar nuestras 4PS (Productos, Precio, Promoción y Plaza) siendo aconsejable ir más allá de los límites y desarrollar un conjunto de estrategias de planes de reinvento; equilibrando la razón con la emoción y la inteligencia con la percepción.
- Es indispensable, dentro de todo el proceso administrativo, que todos nuestros recursos tangibles e intangibles, en especial el capital humano, estén siempre comprometidos con nuestra misión y visión empresarial.

- El capital humano será la clave para ofrecer un valor agregado al mercado, es por eso; que nuestro personal deberá ser minuciosamente escogido para los fines que la empresa persigue.

- Dado que a mayor riesgo mayor rentabilidad, de nuestro análisis financiero, hemos escogido el escenario que mayor riesgo posee, es por eso; que frente a esta situación la empresa deberá contar con un plan de contingencia en caso de que la situación de la empresa comience a desestabilizarse.

- Es recomendable que los procesos de Cross Docking y justo a tiempo se intensifiquen y se manejen enfocados en dar un buen servicio y disminuir costos empresariales.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

AYRES, F. Matemática Financieras. McGraw-Hill Interamericana de México S.A. México. (230 páginas). Primera Edición. 1991.

BACA, G. Formulación y Evaluación de Proyectos Informáticos. McGraw-Hill Interamericana de México S.A. México. (392 paginas). Quinta Edición. 2006.

FLORES, J. Plan de Negocio para Pequeñas Empresas. Ediciones de la U. Colombia – Bogotá. (346 páginas). Primera edición. 2012.

HAIR, J.; BUSH, R. & ORTINAU, D. Investigación de Mercados. McGraw-Hill Interamericana, S.A. DE C.V. México. (651 paginas). Cuarta edición. 2010.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. Dirección Estratégica. Pearson Educación, S.A. Madrid – España (712 páginas). Séptima Edición. 2006.

KOTLER, P. Dirección de Marketing. Pearson Educación de México S.A. México (792 páginas). Décima Edición. 2001.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. Marketing Versión para Latinoamérica. Pearson Educación de México S. A. México. (760 páginas). Décimo primera Edición. 2007.

LEVIN, R & RUBIN, D. Estadística para Administración y Economía. Pearson Educación de México S. A de C.V. México (928 páginas). Séptima Edición. 2004.

SEDE ECUADOR FLACSO: FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES, Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. FLACSO, Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales. Ecuador – Quito. (307 páginas). Primera Edición. 2013.

MARÍN, J & KETELHOHN, W. Inversiones Estratégicas: Un enfoque multidimensional. Norma. Costa Rica. Sexta Edición. 1995.

PAZ, H. Relación costo voluntad, utilidad y el punto de equilibrio. MEGUNESA S.A. Ecuador – Guayaquil. (126 páginas). Segunda edición. 2005.

PORTER, M. Ser Competitivo. Harvard Business School Publishing Corporation. Barcelona – España. (623 páginas). Décimo primera edición. 2008.

ROVAYO, G. Finanzas para Directivos. Mc – Graw - Hill. España (323 páginas). Segunda Edición. 2010.

VARELA, R. Innovación Empresarial. Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá – Colombia. (382 páginas). Segunda Edición. 2001.

ZAPATA, P. Contabilidad General. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá - Colombia, (370 paginas). Cuarta edición. 2002.

ANEXOS

ANEXO CUADROS.

CUADRO # 1.1

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIAS/PIB.						
MILES DE DOLARES DE 2007.						
Años	Total PIB	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Petróleo y minas	Comercio	Construcción	Agricultura
2000	37.726.410	4.581.123	3.832.833	4.233.619	2.253.623	3.196.697
2001	39.241.363	4.818.224	3.936.673	4.434.063	2.778.936	3.356.932
2002	40.848.994	4.937.822	3.815.780	4.526.715	3.361.411	3.428.871
2003	41.961.262	5.099.715	4.226.829	4.666.600	3.328.791	3.616.189
2004	45.406.710	5.231.494	5.990.342	4.854.680	3.501.923	3.720.875
2005	47.809.319	5.565.354	6.119.966	5.148.451	3.802.202	3.874.262
2006	49.914.615	5.835.396	6.457.186	5.345.827	3.976.996	4.004.098
2007	51.007.777	6.077.119	5.970.124	5.356.038	4.016.663	4.174.664
2008	54.250.408	6.634.572	5.970.924	5.932.593	4.371.989	4.208.926
2009	54.557.732	6.533.552	5.950.288	5.700.437	4.494.958	4.331.942
2010	56.112.385	6.711.665	5.958.320	6.162.175	4.710.090	4.378.067
2011	60.279.286	7.029.236	6.173.032	6.531.904	5.725.525	4.578.532
2012	63.293.398	7.354.877	6.264.463	6.726.610	6.527.434	4.581.167
	Promedio	11,91%	10,99%	10,86%	8,09%	8,07%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 1.2

SISTEMA FINANCIERO					
MILES DE DOLARES.					
Años	Total PIB	Captaciones totales	Captaciones totales sobre el PIB	Cartera total	Cartera total sobre el PIB
2000	37.726.410	8.118.723	21,52%	8.495.988	22,52%
2008	54.250.408	13.009.248	23,98%	12.737.996	23,48%
2011	60.279.286	22.013.995	36,52%	19.711.327	32,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 1.3

INFLACIÓN ANUAL	
Años	Inflación %
2006	3,30%
2007	2,28%
2008	8,40%
2009	5,20%
2010	3,56%
2011	5,41%
2012	5,14%
2013	3,82%(p)

p= provisional

Fuente: Banco central del Ecuador (BCE).

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 1.4

SALARIO REAL Y NOMINAL (Dólares)		
Años	Salario nominal	Salario real (2007)
2000	81,74	
2001	85,7	111,5
2002	104,88	112,5
2003	121,91	119,3
2004	135,63	122,2
2005	150	125,9
2006	160	130
2007	170	135,1
2008	200	146,7
2009	218	152
2010	240	161,5
2011	264	170,2
2012	292	170,4
2013	318	176,27

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.1

GENERO DEL ENCUESTADO

Genero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	84	58,33%	58,33%
Masculino	60	41,67%	100,00%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.2

EDAD DEL ENCUESTADO

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
menor 18	12	8,33%	8,33%
19- 25	30	20,83%	29,17%
26- 32	24	16,67%	45,83%
33- 39	21	14,58%	60,42%
40- 46	16	11,11%	71,53%
47- 52	10	6,94%	78,47%
53- 69	14	9,72%	88,19%
60 o mas	17	11,81%	100%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.3

¿ES USTED PROPIETARIO Y ADMINISTRADOR DE SU NEGOCIO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	98	68,06%	68,06%
No	46	31,94%	100%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.4

¿QUÉ RELACIÓN TIENE CON EL NEGOCIO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Dependencia	29	63,04%	63,04%
vínculo Familiar	17	36,96%	100%
Total	46		

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.5

¿USTED PREFERE COMERCIALIZAR PRODUCTOS CON MARCAS NACIONALES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	112	77,78%	77,78%
No	32	22,22%	100%
Total	144	100%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.6.1

FRECUENCIA DE COMERCIALIZAR LINEAS DE PRODUCTOS

	0	1	2	3	4	5	6	total
Alimentos	0	0	0	0	12	59	73	144
Bebidas no Alcohólicas	0	0	0	0	52	47	45	144
Bebidas Alcohólicas	0	0	15	29	32	37	31	144
Cigarrillos	0	0	0	22	40	46	36	144
Salud	8	18	40	35	18	14	11	144
Artículos de Aseo Personal	0	0	0	9	34	47	54	144
Educación	10	16	35	38	22	14	9	144

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.6.2

FRECUENCIA DE COMERCIALIZAR LINEAS DE PRODUCTOS

	0	1	2	3	4	5	6	total
Alimentos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	40,97%	50,69%	100%
Bebidas no Alcohólicas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	36,11%	32,64%	31,25%	100%
Bebidas Alcohólicas	0,00%	0,00%	10,42%	20,14%	22,22%	25,69%	21,53%	100%
Cigarrillos	0,00%	0,00%	0,00%	15,28%	27,78%	31,94%	25,00%	100%
Salud	5,56%	12,50%	27,78%	24,31%	12,50%	9,72%	7,64%	100%
Artículos de Aseo Personal	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	23,61%	32,64%	37,50%	100%
Educación	6,94%	11,11%	24,31%	26,39%	15,28%	9,72%	6,25%	100%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.7.1

ALTERNATIVAS ELEGIDAS SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Calidad	38	34	26	24	10	12	144
Durabilidad	37	33	28	17	16	13	144
Almacenable	28	27	23	16	27	23	144
Funcionalidad	16	20	23	22	42	21	144
Empaque	14	16	27	35	20	32	144
Información	11	15	16	30	29	43	144

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.7.2

ALTERNATIVAS ELEGIDAS SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Calidad	26,39%	23,61%	18,06%	16,67%	6,94%	8,33%	100%
Durabilidad	25,69%	22,92%	19,44%	11,81%	11,11%	9,03%	100%
Almacenable	19,44%	18,75%	15,97%	11,11%	18,75%	15,97%	100%
Funcionalidad	11,11%	13,89%	15,97%	15,28%	29,17%	14,58%	100%
Empaque	9,72%	11,11%	18,75%	24,31%	13,89%	22,22%	100%
Información	7,64%	10,42%	11,11%	20,83%	20,14%	29,86%	100%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.8

**¿UN PRECIO ALTO PARA USTED ES
SINÓNIMO DE CALIDAD?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	108	75,00%	75,00%
No	36	25,00%	100%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.9

**DECISIÓN QUE TOMA CUANDO EL PRECIO
DEL PRODUCTO SE INFLA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Lo sigue comprando	92	63,89%	63,89%
lo sustituye	36	25,00%	88,89%
lo deja de comprar	16	11,11%	100%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.10

RAZÓN POR LA QUE ELIGEN DETERMINADOS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mayor nivel de demanda	84	58,33%	58,33%
Mayor porcentaje de ganancia	60	41,67%	100%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.11

FORMA QUE PREFIEREN PARA ABASTECERSE DE LOS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Pedidos a agentes vendedores	62	43,06%	43,06%
Visitas directas a casas distribuidoras	45	31,25%	74,31%
Visitas de sitios Web-mail	37	25,69%	100%
Total	144		

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.12.1

ALTERNATIVAS ELEGIDAS SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA

ATRIBUTOS DEL PROVEEDOR	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Diversificación	43	37	30	13	7	14	144
Servicio	37	28	29	23	19	8	144
Beneficio	28	26	20	22	21	27	144
Perfil Verde	18	23	30	19	28	26	144
RSE	12	13	17	24	30	48	144
Especialización	6	17	18	41	39	23	144

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.12.2

GRADO DE IMPORTANCIA 2

ATRIBUTOS DEL PROVEEDOR	GRADO DE IMPORTANCIA						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
Diversificación	29,86%	25,69%	20,83%	9,03%	4,86%	9,72%	100%
Servicio	25,69%	19,44%	20,14%	15,97%	13,19%	5,56%	100%
Beneficio	19,44%	18,06%	13,89%	15,28%	14,58%	18,75%	100%
Perfil Verde	12,50%	15,97%	20,83%	13,19%	19,44%	18,06%	100%
RSE	8,33%	9,03%	11,81%	16,67%	20,83%	33,33%	100%
Especialización	4,17%	11,81%	12,50%	28,47%	27,08%	15,97%	100%

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO 2.13**PROVEEDORES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Distribuidora Casaval	26	18,06%	18,06%
Distribuidora Dico	20	13,89%	31,94%
El competidor Cia Ltda.	18	12,50%	44,44%
Narvaez Distribuidora	17	11,81%	56,25%
Paldoni	12	8,33%	64,58%
Distribuidora Marinez& Hijos	12	8,33%	72,92%
Distribuciones Comecomec	12	8,33%	81,25%
Comercializadora PYM Cia Ltda.	9	6,25%	87,50%
Varios	18	12,50%	100,00%
Otros	144	100,00%	

Fuente: Encuestas**Elaboración:** Paucar Orellana Juan Carlos**CUADRO 2.14****FORMA QUE PREFIEREN PARA REALIZAR SUS PAGOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15 días crédito	43	29,86%	29,86%
30 días crédito	35	24,31%	54,17%
45 días crédito	24	16,67%	70,83%
60 días crédito	15	10,42%	81,25%
90 días crédito	27	18,75%	100,00%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.**Elaboración:** Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO 2.15**FORMA QUE PREFIEREN PARA REALIZAR SUS PAGOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Abono del 40% y crédito del 60% en mercadería	15	10,42%	10,42%
Abono del 50% y crédito del 50% en mercadería	16	11,11%	21,53%
Abono del 60% y crédito del 40% en mercadería	44	30,56%	52,08%
Abono del 70% y crédito del 30% en mercadería	41	28,47%	80,56%
Pago con tarjeta de crédito	11	7,64%	88,19%
al contado con descuento	17	11,81%	100,00%
Total	144	100,00%	

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.16

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Producto	Preferencia emocional por productos con marcas nacionales.
	Las razones principales por la que nuestros clientes prefieren productos con marcas nacionales son: generación de fuentes de trabajo, cultura de proteccionismo de lo nuestro, sentimiento de pertenencia, ventaja nacional en publicidad, alta demanda, alta variedad y rotación y costos ajustados al ingresos nacional, alto grado de ajuste a las necesidades de los ecuatorianos, responsabilidad social empresarial y satisfacción de necesidades cubiertas.
	Las razones principales por la que nuestros clientes no prefieren productos con marcas nacional son: productos extranjeros más baratos y con alta calidad, productos extranjeros que cubren con éxito las necesidades y satisfacciones del consumidor final y productos nacionales con muchos sustitutivos extranjeros con mayor nivel de satisfacción.
	Las líneas de consumo con mayor nivel de demanda son las líneas de alimentos, bebidas no alcohólicas y artículos de aseo personal.
	Los clientes consideran que los aspectos más importantes en los productos son la calidad, la durabilidad y la capacidad de almacenamiento.

Fuente: Encuestas.

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.17

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Precio	La calidad de un producto es más importante que el precio, sin embargo; nuestros clientes relacionan la calidad con el servicio y la utilidad del producto; dejando como segundo punto importante el precio.
	Cuando el precio de un producto se infla la demanda de los mismos no presentan altas elasticidades ya que muchos de los productos son considerados como prioritarios a la dieta del consumidor.
	La demanda de muchos productos cuando el precio se infla depende de la funcionalidad y utilidad que estos representan en la dieta del consumidor

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.18

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Cliente	Nuestros clientes eligen sus productos por el mayor nivel de demanda que estos presentan en el mercado. Nuestros clientes prefieren aumentar sus ingresos por el aumento de las ventas en lugar de aumentar sus ingresos por el margen de ganancia que algunos productos presentan.
	Nuestros clientes tienen mayor preferencia por abastecerse de mercadería mediante pedidos a agentes vendedores.
	El cliente nos exige un servicio con alta diversificación de productos, un servicio óptimo, y además; espera obtener beneficios por su compra.

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 2.19

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Componente	Hallazgos
Competencia	Nuestros competidores ofrecen alta diversificación de sus productos y están bien posesionando en el mercado por su grado de servicio y experiencia.
	Las estrategias de nuestros competidores son: garantizar los productos, ofrecer una entrega rápida y oportuna, entregar descuentos por cantidad, ofrecer un servicio especializado, discriminar a sus clientes, disponibilidad de tiempo, confidencialidad de la información, solución a los problemas, flexibilidad de facturación, convenios de pago, benéficos, gran publicidad y asesoramiento de inventario.

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

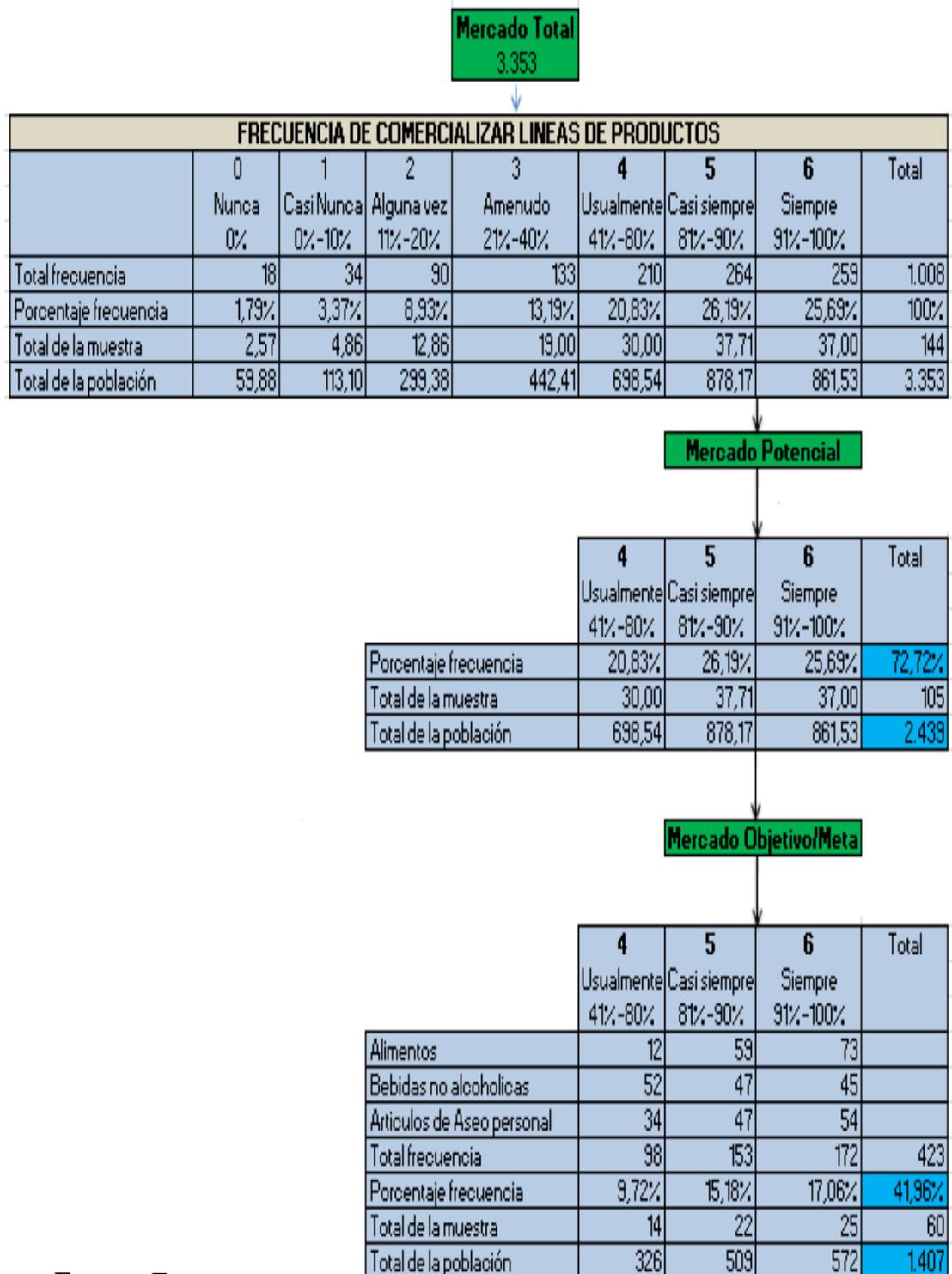
CUADRO # 3.1

FRECUECIA DE COMERCIALIZAR LINEAS DE PRODUCTOS								
	0	1	2	3	4	5	6	Total
	Nunca	Casi Nunca	Alguna vez	Amenudo	Usualmente	Casi siempre	Siempre	
	0%	0%-10%	11%-20%	21%-40%	41%-80%	81%-90%	91%-100%	
Alimentos	0	0	0	0	12	59	73	144
Bebidas no Alcohólicas	0	0	0	0	52	47	45	144
Bebidas Alcohólicas	0	0	15	29	32	37	31	144
Cigarrillos	0	0	0	22	40	46	36	144
Salud	8	18	40	35	18	14	11	144
Artículos de Aseo Personal	0	0	0	9	34	47	54	144
Educación	10	16	35	38	22	14	9	144
Total frecuencia	18	34	90	133	210	264	259	1008
Porcentaje frecuencia	1,79%	3,37%	8,93%	13,19%	20,83%	26,19%	25,69%	100%
Total de la muestra	2,57	4,86	12,86	19,00	30,00	37,71	37,00	144
Total de la población	59,88	113,10	299,38	442,41	698,54	878,17	861,53	3353

Fuente: Encuestas
Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 3.2

TARGET GROUP



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 3.3

MERCADO DE CONSUMO MASIVO			
	Porcentaje	Muestra n = 144	Población N = 3.353 tiendas
Mercado Total		144	3.353
Mercado Potencial	72,72%	105	2.439
Mercado objetivo/Meta	41,96%	60	1.407

Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 3.4

TENDENCIASL RETAILLIN			
Factores claves tomados para diseñar el canal			
Factor Producto (Beneficio)	Factores Servicio	Factores Precio (atributos)	Factores Lugar
Variedad Producto	Empleados y clientes satisfechos	Rango Precio bajo	Frecuencia de compra
Surtido (stock)	Confidencialidad	Competitividad Precio	Facilidad de Acceso
Calidad Producto	Especialización	Margen	Merchandising
Imagen Producto	Justo a tiempo	Menor Costo	Venta directa
Durabilidad	Exclusividad	Flexible	Relaciones públicas
Almacenamiento	Diferenciación	Interacción cliente-empresa	Esponsorizacion
Empaque	Garantía	Valor agregado	Eventos
Información	Disponibilidad	Precio Sustitutivos	Ferias
Diversificación	Personal capacitado	Discriminación	Pop

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 3.5

PLAN DE MEDIOS					
Medio	Mensaje	Frecuencia	Alcance	Objetivo	Presupuesto Anual
ATL					
Radio	Comunicativo	Trimestral	Local	Incrementar las ventas	\$ 900
Revistas	Subliminal	Trimestral	Global	Posicionar la marca empresa	\$ 450
Hojas Volantes	Recordatorio	Trimestral	Local	Ventaja competitiva	\$ 350
Paginas Amarrillas	Informativo	Anual	Nacional	Comunicar valor e Informar	\$ 200
BTL					
Camiones Tipo Carga forrados	Persuasivo	365 días al año	Local	Informar	\$ 950
Total Presupuesto					\$ 2.850

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 4.1

DISEÑO DE FODA

	Positivo	Negativo
Interno.	Fortalezas. ¿Qué es lo mejor que hacemos?	Debilidades. ¿Qué es lo peor de la empresa?
Externo.	Oportunidades. ¿Cuáles son las ventajas que el entorno ofrece?	Amenazas ¿Cuáles son los temores de la empresa?

Fuente: PORTER Michael., "Ventaja Competitiva"

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 4.2

MATRIZ FODA ESTRATEGIAS

		FORTALEZAS						DEBILIDADES											
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	Suma	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	Suma
O P O R T U N I D A D E S	O1	0	4	1	1	0	2	8	4	0	3	0	0	0	3	0	0	0	10
	O2	1	1	0	0	0	3	5	3	2	4	2	1	1	1	2	3	4	23
	O3	1	4	0	1	2	1	9	0	1	3	0	0	0	2	1	0	0	7
	O4	0	2	3	3	2	0	10	4	4	1	0	1	0	0	4	2	2	18
	O5	0	0	0	4	1	3	8	1	0	3	1	0	0	2	0	0	0	7
	O6	0	0	0	2	2	4	8	4	1	1	4	0	0	2	1	1	1	15
	O7	2	3	0	3	3	2	13	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	5
	O8	2	4	0	3	3	3	15	3	1	1	0	0	1	1	1	0	0	8
	O9	0	4	1	3	3	1	12	4	0	3	0	0	0	2	0	0	0	9
A M E N A Z A S	A1	2	2	0	2	4	4	14	4	0	0	1	1	0	0	0	3	1	10
	A2	0	0	1	2	2	4	9	0	3	0	4	0	0	0	0	1	0	8
	A3	3	2	0	3	2	2	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A4	1	3	0	0	1	1	6	3	0	1	3	3	2	1	1	0	1	15
	A5	4	0	1	3	4	2	14	3	3	2	4	4	1	1	3	1	0	22
	A6	4	3	1	3	2	3	16	4	4	2	0	0	4	0	2	2	3	21

CUADRO # 4.3

MODELO DE PONDERACION DE FACTORES							
"DISTRIBUIDORA JP"							
		Alternativas Puesto Gerente General					
		Carpeta 1		Carpeta 2		Carpeta n	
Factores	Pesos	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total
Antecedentes Laborales	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
Entrevista	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Test Cociente Intelectual	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Test Psicológico	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Test Conocimiento	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12
Competencias	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Capacidades	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Habilidades	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Destrezas	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08
Total	1		2,86		2,52		2,27

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 4.4

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Incrementar los ingresos.	Incrementar ventas: $(t1 - t0)/t0$	Lograr subir las ventas un 35% con respecto al periodo anterior.	Gerente de Comercialización
Invertir y renovar.	Incrementar VAN	Obtener un VAN moderado con respecto al periodo anterior	Gerente de Finanzas
Crear valor a los accionistas.	Incrementar utilidades EBITA: $(t1 - t0)/t0$	Lograr incrementar las utilidades un 25% con respecto al periodo anterior.	Gerente de Finanzas

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 4.5

PERSPECTIVA CLIENTE			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Satisfacción cliente	Índice satisfacción: (N° clientes satisfechos/total clientes encuestados)	Mejorar el índice de satisfacción un 10%, con respecto al periodo anterior.	Gerente de Comercialización
	Índice de reclamos solucionados: (N° de reclamos solucionados /N° total de reclamos)	Lograr en el periodo siguiente un aumento del índice de reclamos solucionados en un 10%.	Gerente de Comercialización
Fidelización	Crecimiento de la tasa de retención: (N° clientes frecuentes/Total de clientes)	Incrementar el índice de retención en un 10%, con respecto al periodo anterior.	Gerente de Marketing
Servicio personalizado	Porcentaje de entregas realizadas: (N° de devoluciones/N° total de ventas)	Lograr en el periodo siguiente un aumento del índice de entregas realizadas en un 10%.	Gerente de Comercialización
	Porcentaje de servicios implementados: $(t1 - t0)/t0$	Incrementar el índice de servicios implementados en un 10%, con respecto al periodo anterior	Gerente de Marketing
Promociones	Porcentaje de promociones y beneficios implementados: $(t1 - t0)/t0$	Incrementar el índice de promociones implementados en un 10%, con respecto al periodo anterior	Gerente de Marketing
Valor agregado	Valor cliente: (Prestaciones + Emociones/Precio + Insatisfacciones + Inseguridades)	Maximizar el numerador y los resultados en un 75%, con respecto al periodo anterior)	Gerente de Marketing

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 4.6

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Capacitación constante.	Grado excelencia operativa: (Tiempo de procesos vigentes/Tiempo total de procesos ejecutados)	Mejorar los tiempos en los procesos vigentes en un 10% menos, con respecto al periodo anterior	Gerente General
Alianzas estratégicas.	Relacionamiento con proveedores: (N° de convenios ejecutado/N° de convenios suscritos)	Alcanzar un nivel de relacionamiento de 40%. mas, con respecto al periodo anterior	Gerente General
Sistemas información.	Optimización procesos: (N° procesos optimizados/Total procesos existentes)	Lograr en el siguiente periodo un nivel de optimización de los procesos en un 60% superior	Gerente General
Investigación y desarrollo.	Desarrollo de nuevos P/S: $(t1 - t0)/t0$	Alcanzar un desarrollo de P/S de un 60% superior al periodo anterior.	Gerente de Comercialización
Capacidad de respuesta.	Desarrollo Tecnológico: N° unidades con sistemas nuevos/ N° total unidades)	Alcanzar en el siguiente periodo un nivel de desarrollo tecnológico de un 65% superior.	Gerente General

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 4.7

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos	Indicador	Metas	Responsable
Mejorar competitividad.	Porcentaje de rutas cubiertas: $(t1 - t0) / t0$	Alcanzar en el siguiente periodo un incremento de las rutas cubiertas en un 15% superior.	Gerente de Comercialización
Buen clima organizacional.	Índice de clima Organizacional: $(N^{\circ}$ de opiniones positivas/ N° total de encuestas)	Mejorar en el siguiente periodo el índice de clima organizacional como mínimo un 85% superior.	Responsable de Gestión del Talento Humano
Comunicación efectiva.	Cumplimiento de objetivos: $(N^{\circ}$ objetivos conseguidos/ N° total de objetivos del plan)	Lograr en el siguiente periodo un cumplimiento de los objetivos en un 80% superior.	Gerente General
Cultura empresarial.	Satisfacción en el puesto de Trabajo: $(N^{\circ}$ de personal satisfecho en su puesto/ N° total personal)	Alcanzar un nivel de satisfacción del personal en un 80% superior al periodo anterior.	Responsable de Gestión del Talento Humano
Responsabilidad Social Empresarial.	Generación de fuentes de trabajo: $(N^{\circ}$ nuevos trabajos/ N° trabajos existentes)	Alcanzar en el siguiente periodo un incremento de puestos de trabajo de un 10% superior.	Responsable de Gestión del Talento Humano

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.1

PROGRAMACIÓN ANUAL (Dólares)					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
PLAN DE VENTAS ESTIMADO.					
Ventas	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
PROGRAMA DE COMPRAS.					
Ventas	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
(-) Margen ganancia	151.200,00	181.440,00	217.728,00	261.273,60	313.528,32
Costo ventas	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40	731.566,08
(+) Inventario final	42.336,00	50.803,20	60.963,84	73.156,61	87.787,93
(-) Inventario inicial	0,00	42.336,00	50.803,20	60.963,84	73.156,61
(=) Compras	395.136,00	431.827,20	518.192,64	621.831,17	746.197,40
PRESUPUESTO DE COBROS.					
Cobros al año	478.800,00	574.560,00	689.472,00	827.366,40	992.839,68
Cuentas por cobrar	25.200,00	30.240,00	36.288,00	43.545,60	52.254,72
PRESUPUESTO DE PAGOS.					
Pagos al año	355.622,40	388.644,48	466.373,38	559.648,05	671.577,66
Cuentas por pagar	39.513,60	43.182,72	51.819,26	62.183,12	74.619,74
COMISIONES POR PAGAR.					
8% Ventas	40.320,00	48.384,00	58.060,80	69.672,96	83.607,55

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.2

CREDITO BANCARIO E INTERESES		
Crédito bancario a corto plazo (Dólares)		
	Interés	Capital
Año 2013	247,09	5.000,00
Año 2014	1.340,00	27.115,69
Año 2015	1.123,31	22.730,90
Año 2016	222,32	4.498,86
Préstamo a largo plazo (Dólares)		
	Interés	Capital
Año 2013	4.166,25	11.776,62
Año 2014	2.672,68	13.270,19
Año 2015	989,68	14.953,19
Total		40.000,00

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos

CUADRO # 5.3

DISTRIBUIDORA JP					
PRESUPUESTO DE TESORERÍA					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Periodo Promedio de Cobro (días)	18	18	18	18	18
(+) Días de Inventario (días)	39	42	42	42	42
Ciclo Operativo del Efectivo	57	60	60	60	60
(-) Periodo Promedio de Pago (días)	36	36	36	36	36
(=) Ciclo Conversión del Efectivo (CCE)	21	24	24	24	24
Rotación del Efectivo (RE) (360/CCE)	18	15	15	15	15
Desembolsos Totales Anuales (DTA)	505.925,69	622.490,90	724.210,86	820.246,46	971.507,40
Caja Mínima de Operación (CMO) (DTA/RE)	28.910,04	42.109,68	48.990,73	55.487,26	65.719,62

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.4

DISTRIBUIDORA JP					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
(-) Costo de Ventas	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40	731.566,08
(=) Margen Bruto	151.200,00	181.440,00	217.728,00	261.273,60	313.528,32
(-) Gastos de Comercialización	34.700,00	38.170,00	41.987,00	46.185,70	50.804,27
(-) Comisiones	40.320,00	48.384,00	58.060,80	69.672,96	83.607,55
(-) Gastos de Administración	49.800,00	53.784,00	58.086,72	62.733,66	67.752,35
(=) EBITDA	26.380,00	41.102,00	59.593,48	82.681,28	111.364,15
(-) <u>Depreciación</u>	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00
Depreciación Edificio	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Depreciación Equipo de oficina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Depreciación Vehículo	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
(-) <u>Amortización</u>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) EBIT	16.680,00	31.402,00	49.893,48	72.981,28	101.664,15
(-) <u>Gastos Financieros</u>	4.413,34	4.012,67	2.112,99	222,32	0,00
Interés Crédito Bancario	247,09	1.340,00	1.123,31	222,32	0,00
Interés Préstamo L/P	4.166,25	2.672,68	989,68	0,00	0,00
(=) EBT	12.266,66	27.389,33	47.780,49	72.758,96	101.664,15
(-) 25% Impuesto a la Renta	3.066,67	6.847,33	11.945,12	18.189,74	25.416,04
(-) 10% Participación	1.226,67	2.738,93	4.778,05	7.275,90	10.166,41
(=) Utilidad Neta	7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.5

DISTRIBUIDORA JP					
BALANCE GENERAL (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS					
ACTIVO CIRCULANTE	112.536,00	126.043,20	142.251,84	205.110,15	293.328,47
Caja-Banco	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Cuentas por Cobrar	25.200,00	30.240,00	36.288,00	43.545,60	52.254,72
Inventario	42.336,00	50.803,20	60.963,84	73.156,61	87.787,93
Inversiones temporales	0,00	0,00	0,00	43.407,94	108.285,82
ACTIVOS FIJOS NETOS	132.300,00	122.600,00	112.900,00	103.200,00	93.500,00
Edificio	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Terreno	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Vehiculos	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Equipo de Oficina	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Depreciación Acumulada:	(9.700,00)	(19.400,00)	(29.100,00)	(38.800,00)	(48.500,00)
Edificio	(2.000,00)	(4.000,00)	(6.000,00)	(8.000,00)	(10.000,00)
Vehículos	(7.200,00)	(14.400,00)	(21.600,00)	(28.800,00)	(36.000,00)
Equipo de Oficina	(500,00)	(1.000,00)	(1.500,00)	(2.000,00)	(2.500,00)
TOTAL ACTIVO	244.836,00	248.643,20	255.151,84	308.310,15	386.828,47
PASIVOS					
Proveedores	39.513,60	43.182,72	51.819,26	62.183,12	74.619,74
Crédito Bancario	27.125,69	22.730,90	4.498,86	0,00	0,00
Préstamo largo plazo	28.223,38	14.953,19	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	94.862,67	80.866,80	56.318,13	62.183,12	74.619,74
PATRIMONIO	149.973,33	167.776,40	198.833,71	246.127,04	312.208,73
Capital Social	142.000,00	149.973,33	167.776,40	198.833,71	246.127,04
Utilidades del periodo	7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70
TOTAL PASIVO + CAPITAL	244.836,00	248.643,20	255.151,84	308.310,15	386.828,47

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.6

DISTRIBUIDORA JP					
FONDO DE MANIOBRA Y LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Capital de trabajo	45.896,71	60.129,58	85.933,71	142.927,04	218.708,73
Fondo de maniobra (FM)	45.896,71	60.129,58	85.933,71	142.927,04	218.708,73
NOF	73.022,40	82.860,48	90.432,58	99.519,09	110.422,91
RF (NOF>FM) RNC	27.125,69	22.730,90	4.498,86	0,00	0,00
(NOF<FM) Excedente	0,00	0,00	0,00	43.407,94	108.285,82

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.7

DISTRIBUIDORA JP						
BALANCE GENERAL (Dólares)						
AL 31 DE DICIEMBRE						
		Años				
		2013	2014	2015	2016	2017
Capital aportado	-140.000,00					
Utilidad Neta		7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70
(+) Depreciación		9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00	9.700,00
Flujo de Caja Disponible para los Accionistas		17.673,33	27.503,06	40.757,32	56.993,32	75.781,70
Valor Actual Neto (VAN)	5.936,14					

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.8

DISTRIBUIDORA JP					
PUNTO DE EQUILIBRIO (Dólares)					
AL 31 DE DICIEMBRE					
	Años				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Netas (VN)	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
Costos fijos (CF)	61.006,67	69.882,94	79.422,88	90.921,62	105.834,80
Gastos Administración.	56.593,33	65.870,26	77.309,89	90.699,29	105.834,80
Gastos Financieros	4.413,34	4.012,67	2.112,99	222,32	0,00
Costos variables (CV)	435.020,00	517.114,00	615.279,80	732.697,06	873.177,90
Costo de ventas	352.800,00	423.360,00	508.032,00	609.638,40	731.566,08
Gastos comercialización.	82.220,00	93.754,00	107.247,80	123.058,66	141.611,82
Margen Contribución (VN-CV)	68.980,00	87.686,00	110.480,20	138.214,94	171.916,50
% Margen Contribución (MC/VN)	0,14	0,14	0,15	0,16	0,16
Ventas de Equilibrio (CF/%MC)	445.743,12	482.006,25	521.740,11	572.910,04	643.378,38
Margen de crédito de seguridad (VN/VE)	1,13	1,25	1,39	1,52	1,62
Ingreso (ventas)	504.000,00	604.800,00	725.760,00	870.912,00	1.045.094,40
Costo Total (CF + CV)	496.026,67	586.996,94	694.702,68	823.618,68	979.012,70
Ganacia	7.973,33	17.803,06	31.057,32	47.293,32	66.081,70

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.9

DISTRIBUIDORA JP						
ANÁLISIS DE NUEVOS PROYECTOS (Dólares)						
AL 31 DE DICIEMBRE						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversion Inicial	-50.500,00					
Maquinaria + Instalaciones	43.000,00					
Capital de Trabajo Neto	7.500,00					
Ingresos						
Reduccion de costos		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Egresos						
Depreciación		8.600,00	13.760,00	8.170,00	5.160,00	4.730,00
EBIT		11.400,00	6.240,00	11.830,00	14.840,00	15.270,00
Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos		1.368,00	748,80	1.419,60	1.780,80	1.832,40
Utilidad Neta		10.032,00	5.491,20	10.410,40	13.059,20	13.437,60
(+) Depreciación		8.600,00	13.760,00	8.170,00	5.160,00	4.730,00
(+) Valor de Salvamento Neto						26.709,60
(+) Valor de Recuperación del Capital de Trabajo						7.500,00
Flujo de Caja del Proyecto	-50.500,00	18.632,00	19.251,20	18.580,40	18.219,20	52.377,20
Van al 12% de tasa de descuento	\$ 36.006,68					

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

CUADRO # 5.10

DISTRIBUIDORA JP						
ANÁLISIS DE PROYECTO DE REEMPLAZO (Dólares)						
AL 31 DE DICIEMBRE						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversion Inicial	-59.580,00					
Costo del Equipo Nuevo	100.000,00					
(-) Valor de Mercado del Equipo Viejo	45.000,00					
(+) Beneficios despues de Impuestos de la Venta del Equipo Viejo	1.080,00					
(+) Incremento del Capital de Trabajo Neto	3.500,00					
Ingresos						
Reduccion de costos despues de Impuestos		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Ahorros en Impuestos provenientes de la depreciacion		2.100,00	3.540,00	1.980,00	1.140,00	1.020,00
Flujo de Efectivo de Operación		10.100,00	11.540,00	9.980,00	9.140,00	9.020,00
(+) Valor de Salvamento Neto del Equipo Nuevo						6.000,00
(-) Valor de Salvamento Neto del Equipo Viejo						8.500,00
(+) Recuperacion del Capital de Trabajo						3.500,00
Flujo de caja del Proyecto	-59.580,00	10.100,00	11.540,00	9.980,00	9.140,00	10.020,00
VAN al 12% de tasa de descuento	-22.764,71					

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

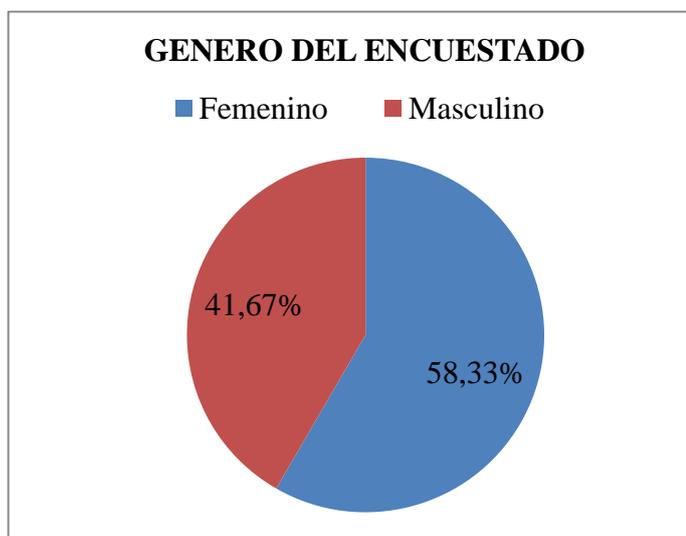
CUADRO # 5.11

DISTRIBUIDORA JP				
MATRIZ DE RESTRICCIONES				
Estados de la Naturaleza				
Escenarios	Auge 20%	Estabilización 65%	Recesión 10%	Depresión 5%
Optimista	67.728,71	59.798,20	51.867,69	43.937,18
Probable	36.006,68	28.076,17	20.145,66	12.215,15
Pesimista	10.629,05	4.284,65	-3.645,86	-11.576,37

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

ANEXO GRAFICOS

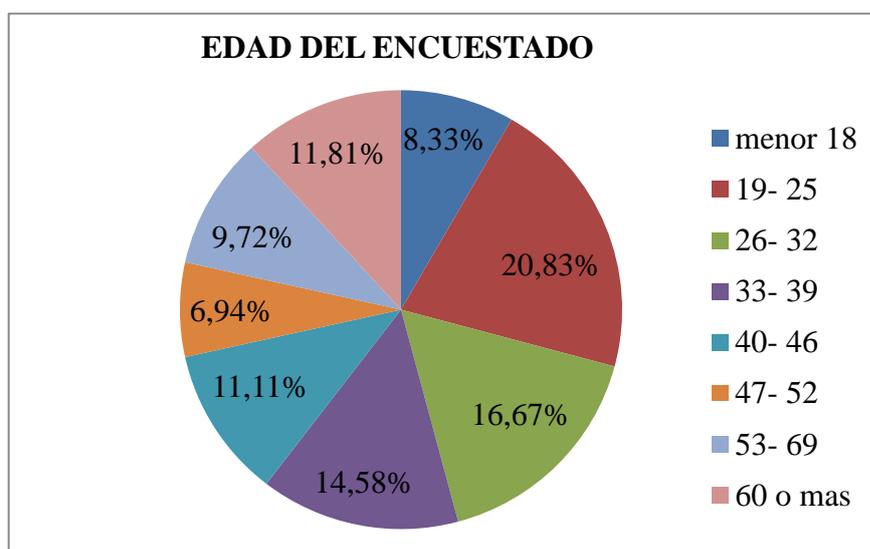
GRAFICO # 2.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

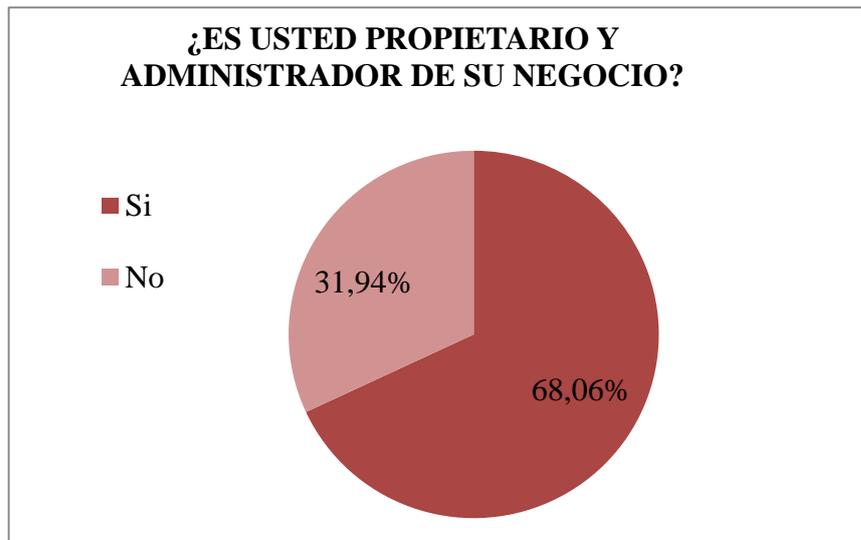
GRAFICO # 2.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

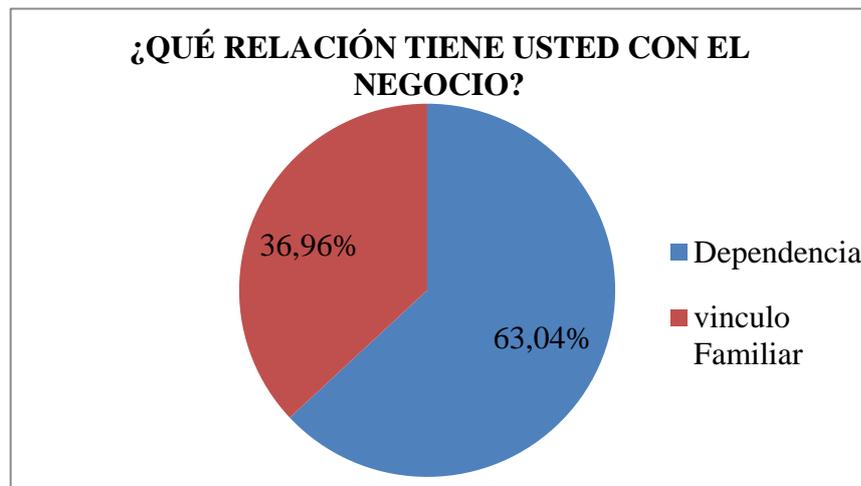
GRAFICO #2.3



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

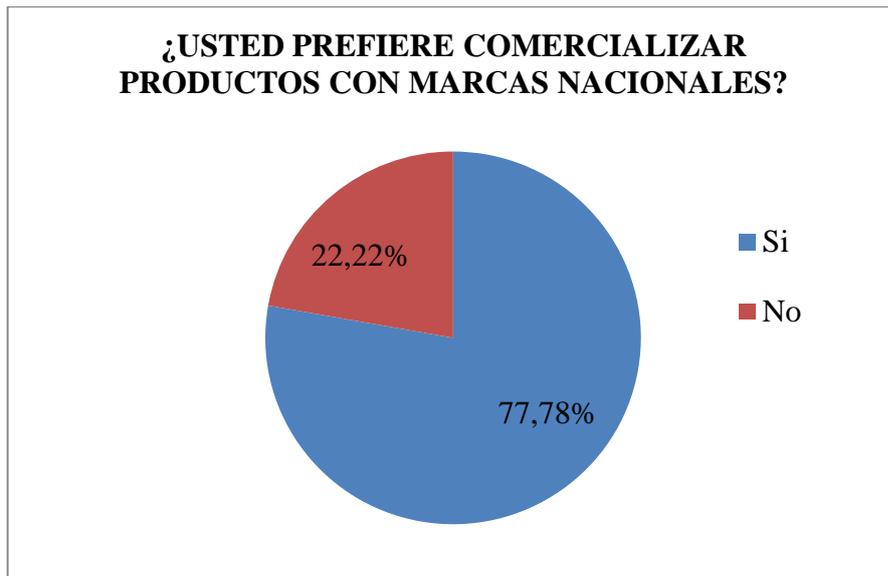
GRAFICO # 2.4



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

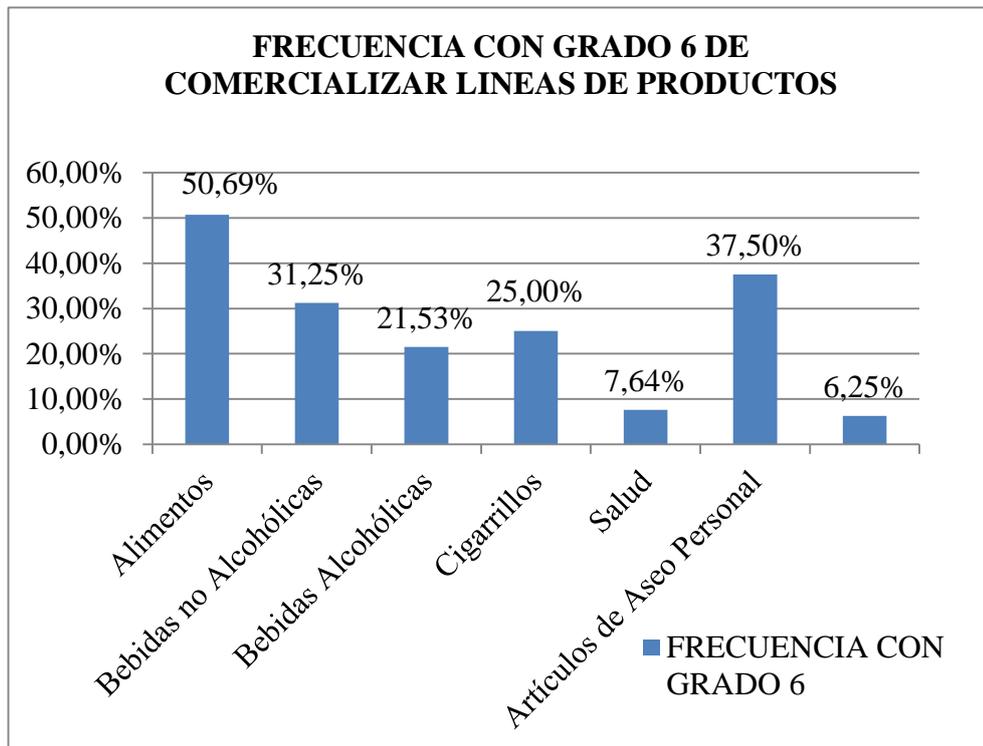
GRAFICO # 2.5



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

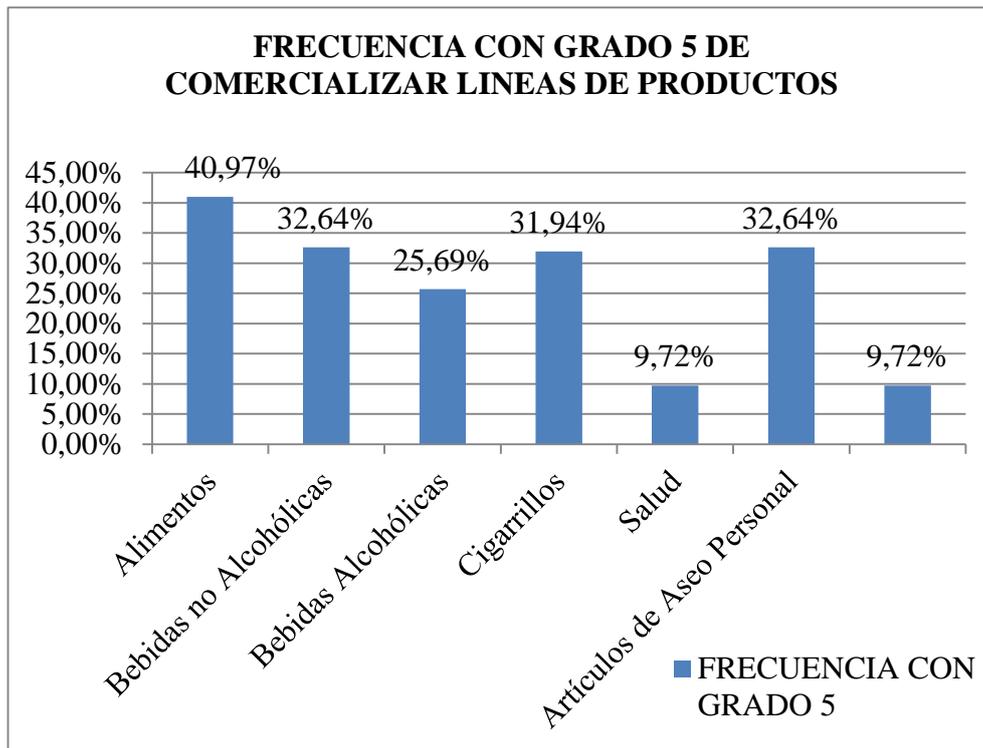
GRAFICO # 2.6.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

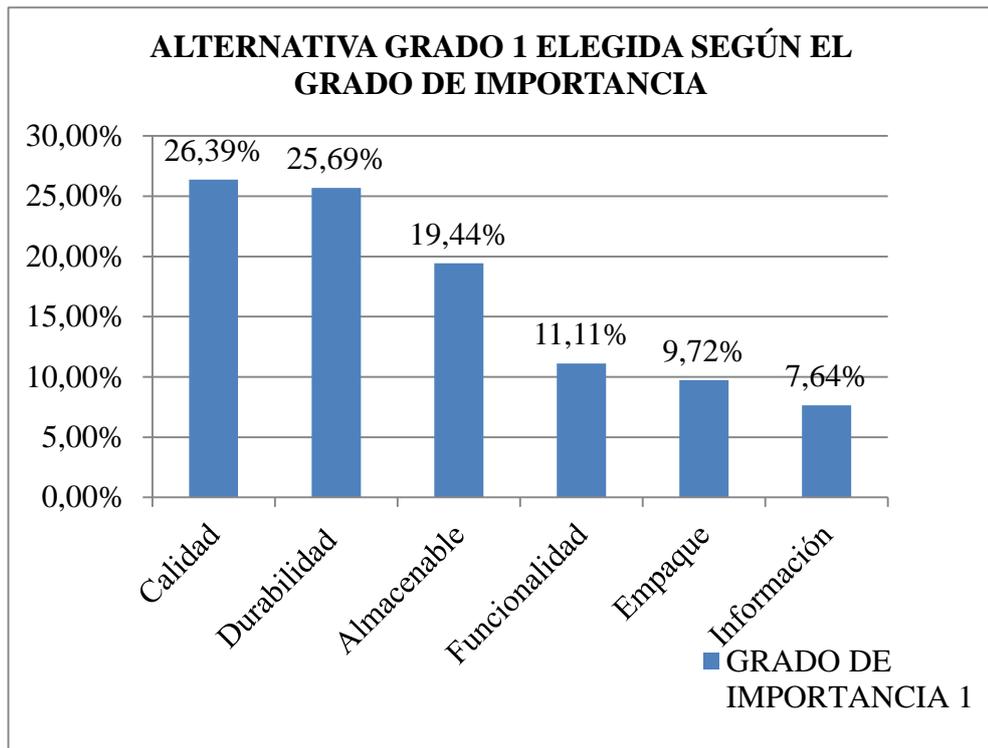
GRAFICO # 2.6.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

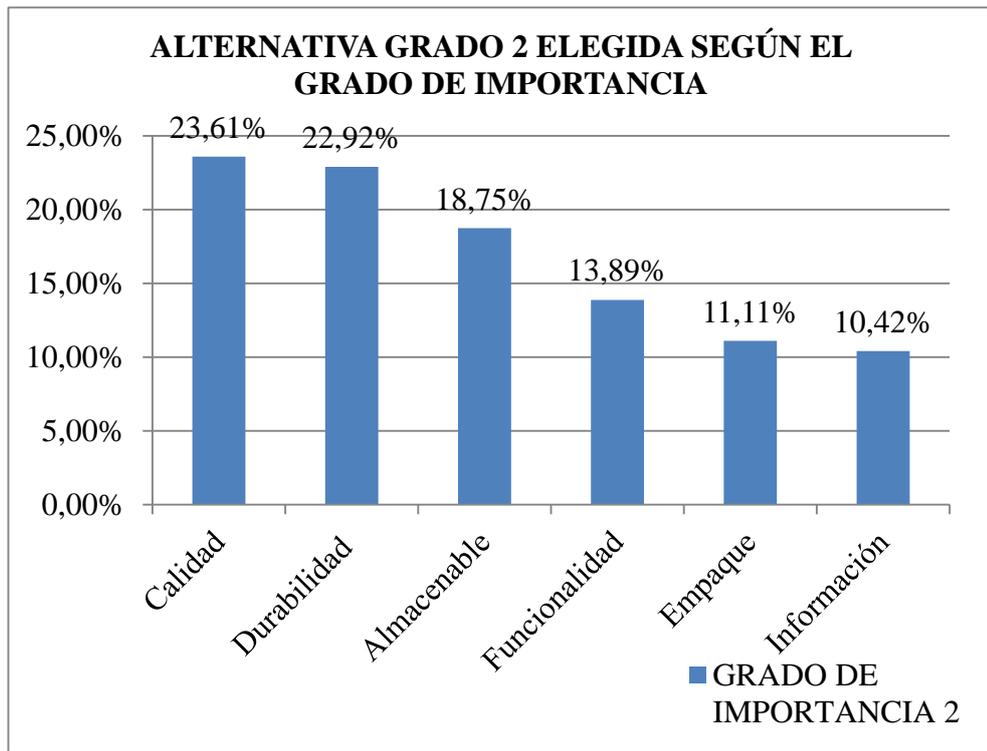
GRAFICO # 2.7.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 2.7.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

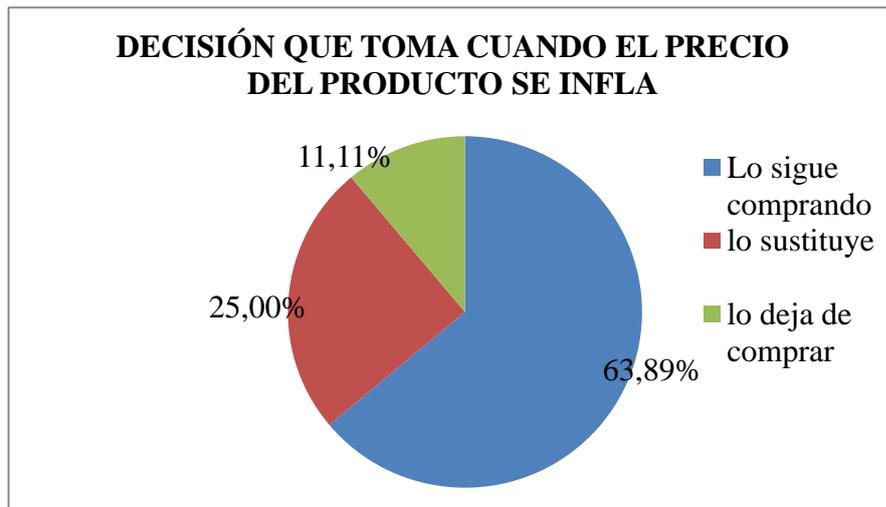
GRAFICO # 2.8



Fuente: Encuestas

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

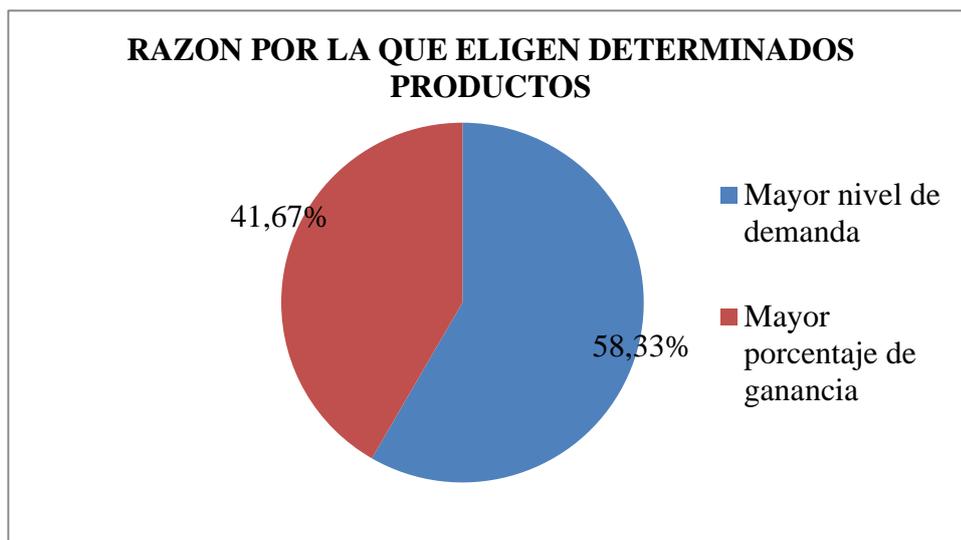
GRAFICO # 2.9



Fuente: Encuestas

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

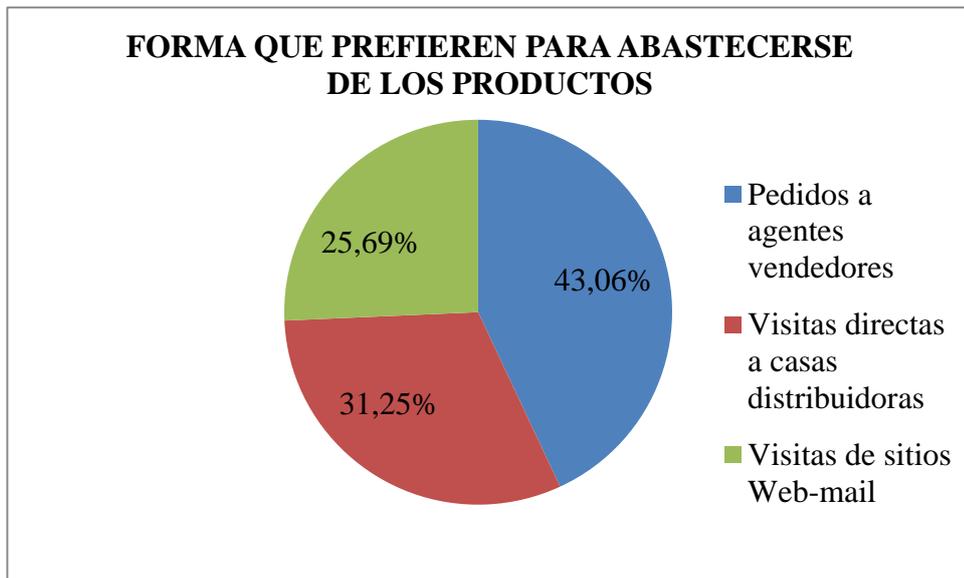
GRAFICO # 2.10



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

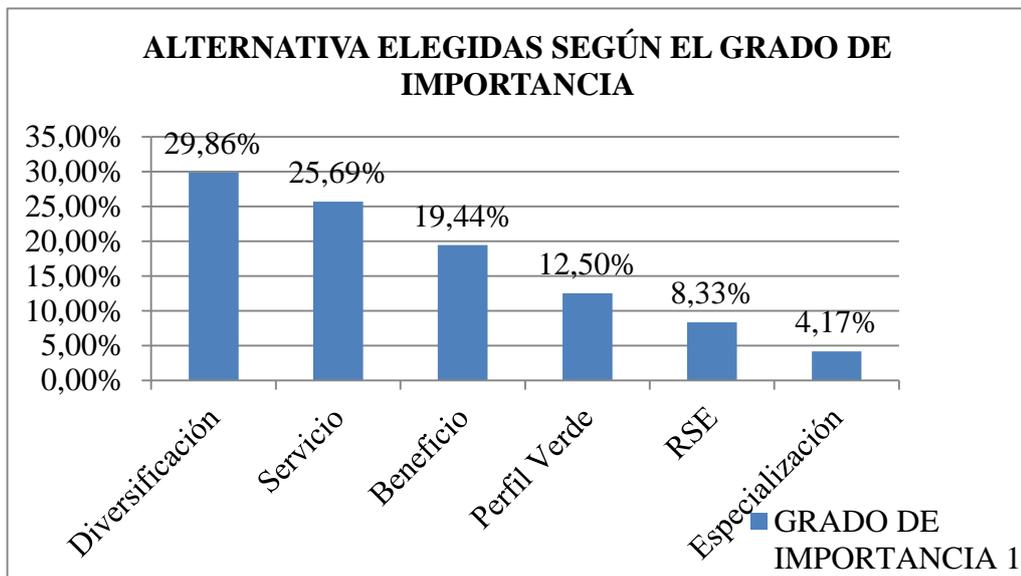
GRAFICO # 2.11



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

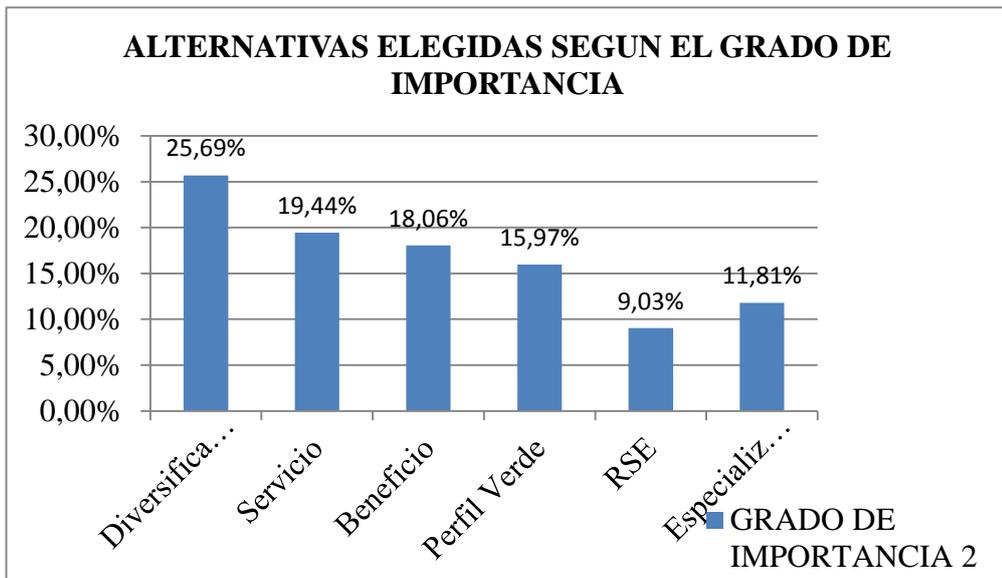
GRAFICO # 2.12.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

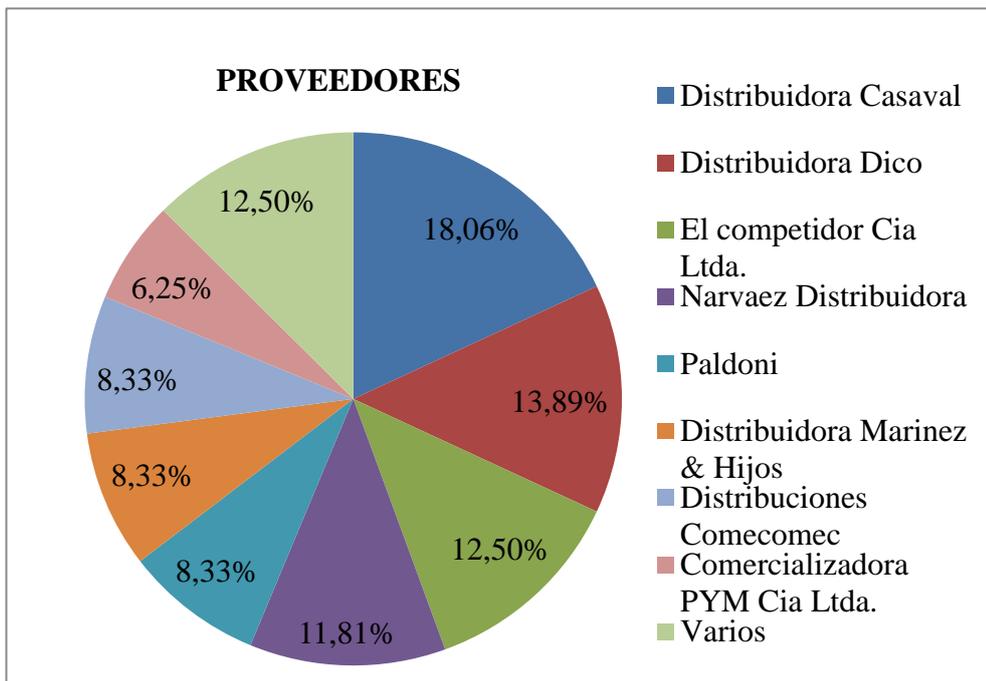
GRAFICO # 2.12.2



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

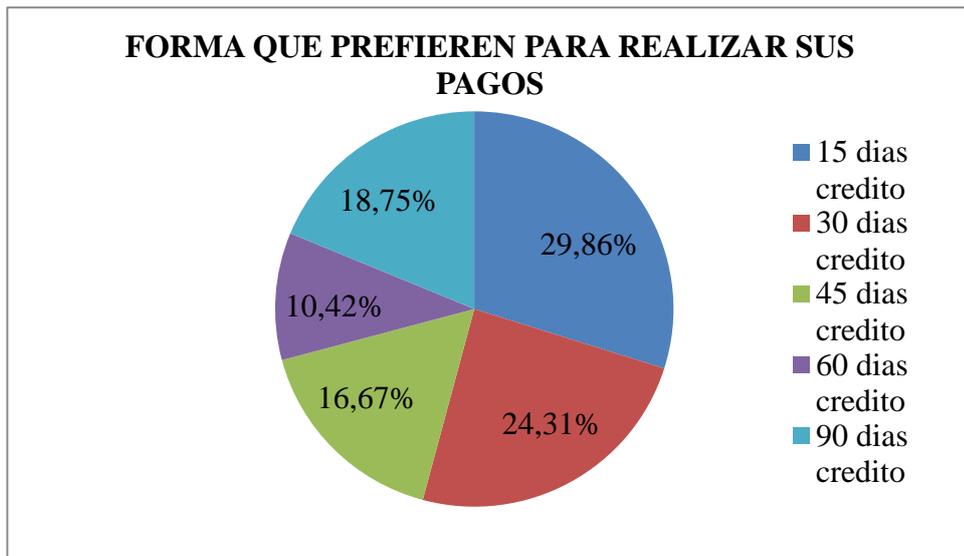
GRAFICO # 2.13



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

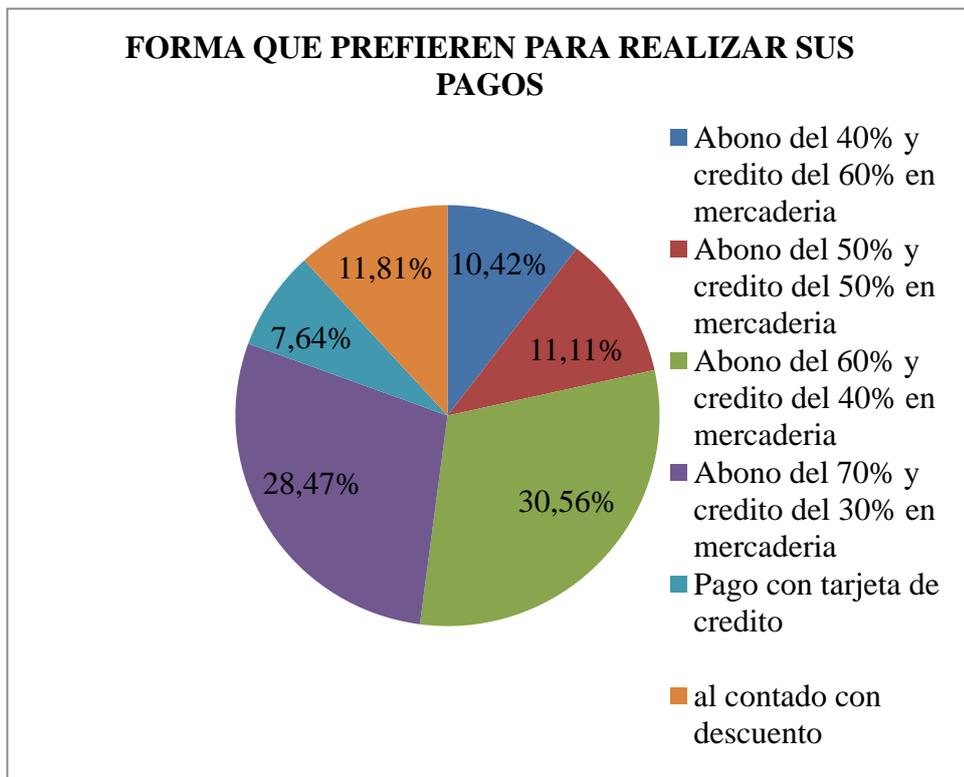
GRAFICO # 2.14



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

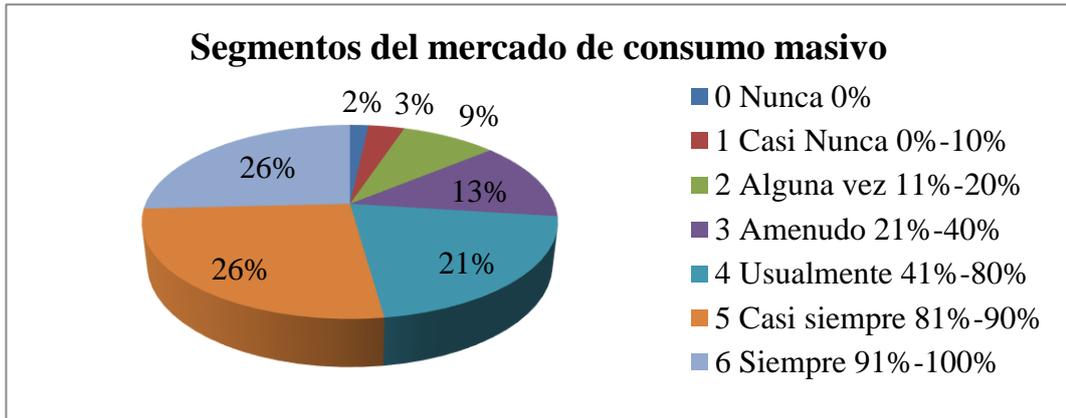
GRAFICO 2.15



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

GRAFICO # 3.1



Fuente: Encuestas.

Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

ANEXO DE IMÁGENES

IMAGEN # 3.1

LOGOTIPO



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 3.2

GRAFISMO

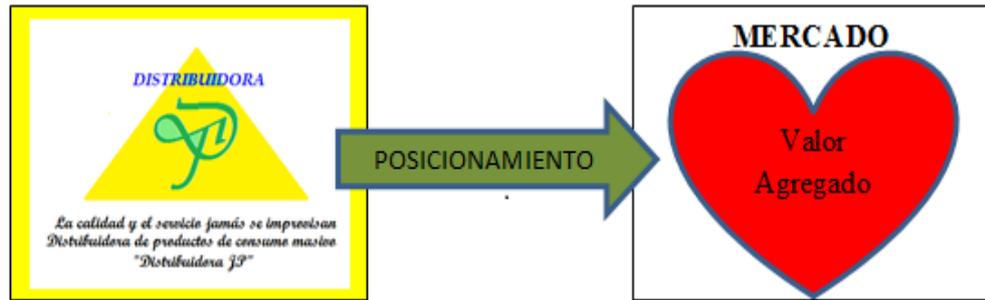


*La calidad y el servicio jamás se improvisan
Distribuidora de productos de consumo masivo
"Distribuidora JP"*

Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 3.3

POSICIONAMIENTO



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 3.4

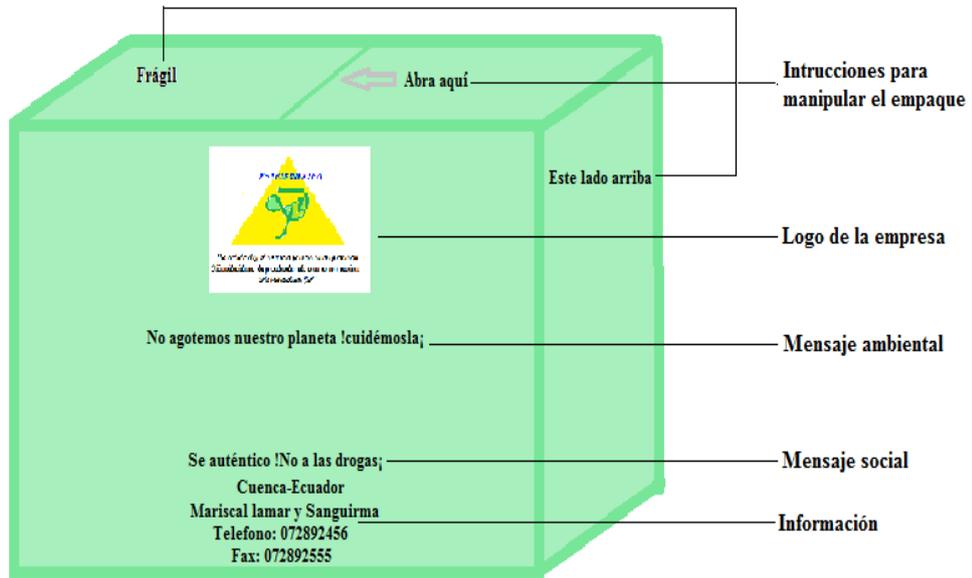
MARKETING MIX



Elaboración:Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 3.5

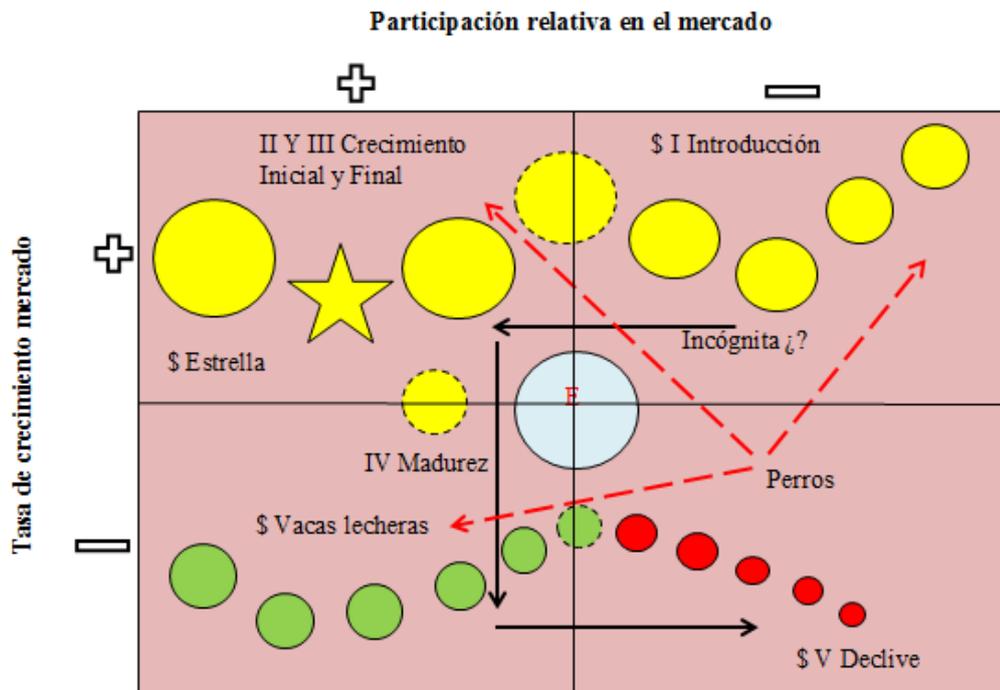
EMPAQUE DE LA EMPRESA "DISTRIBUIDORA JP"



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

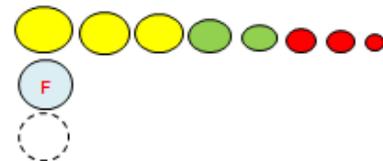
IMAGEN # 3.6

PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO



Simbología

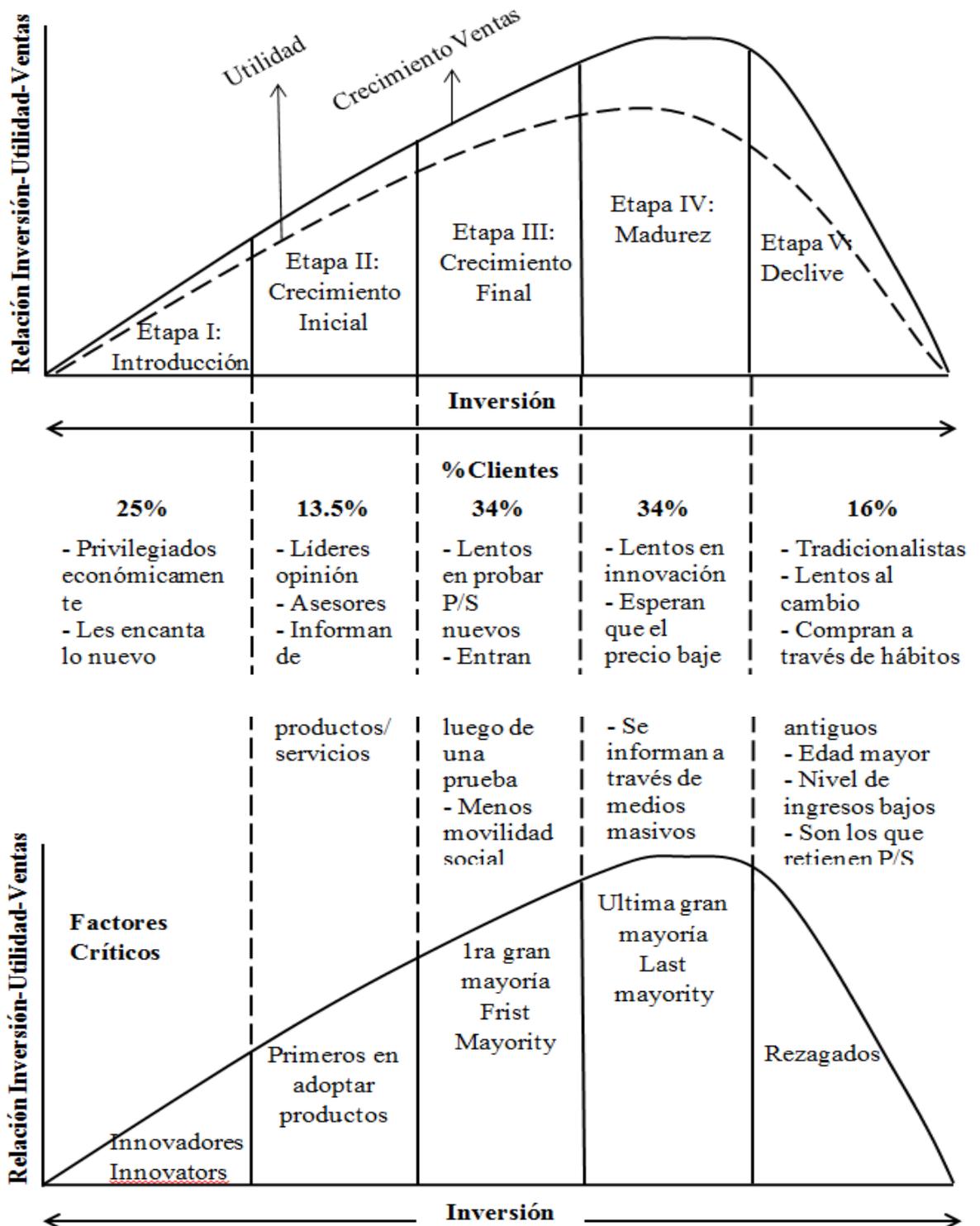
- Nivel de ventas
- Equilibrio en función del cliente-mercado
- ✓ Transición etapa



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

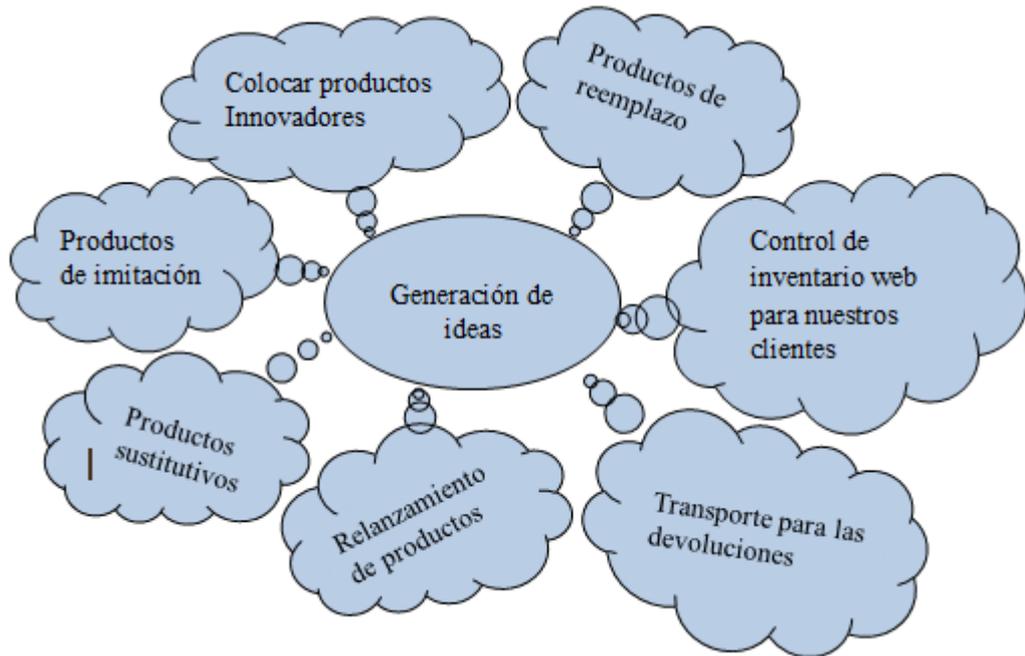
IMAGEN # 3.7

ESTRATEGIA EMPRESARIAL SEGÚN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

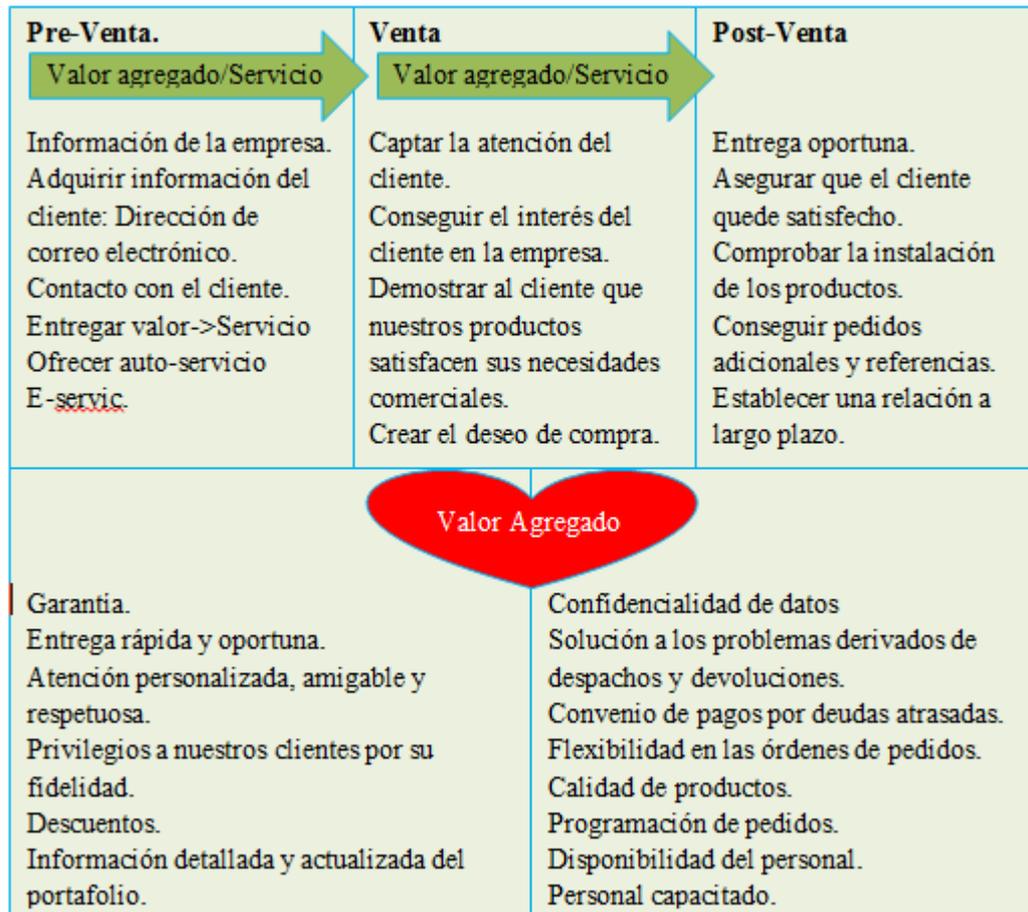
IMAGEN # 3.8
GENERACION DE IDEAS



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 3.9

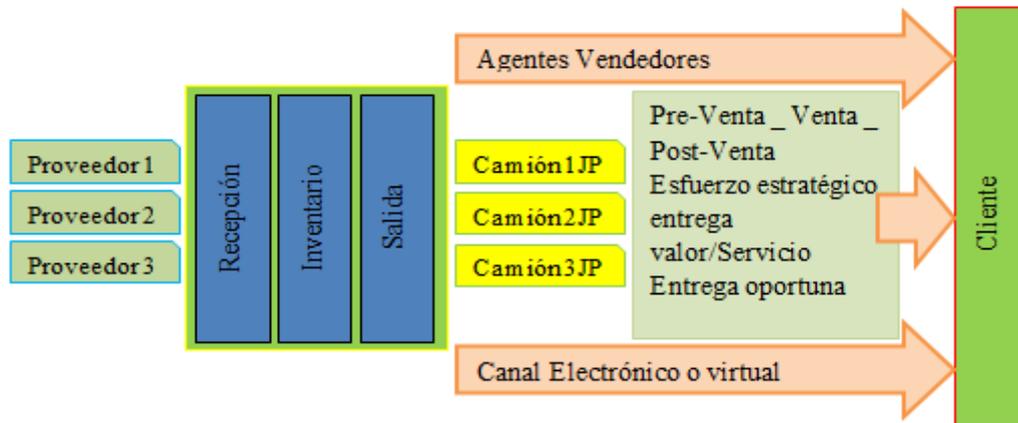
COMO ATENDER LOS PEDIDOS



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 3.10

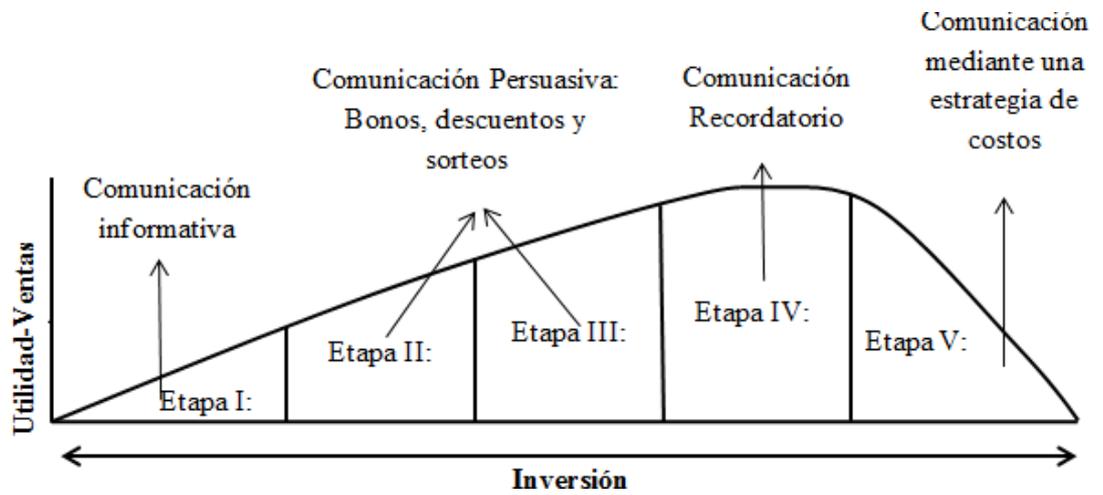
CANAL EMPRESA “DISTRIBUIDORA JP”



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

IMAGEN # 3.11

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL “DISTRIBUIDORA JP”



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 3.12

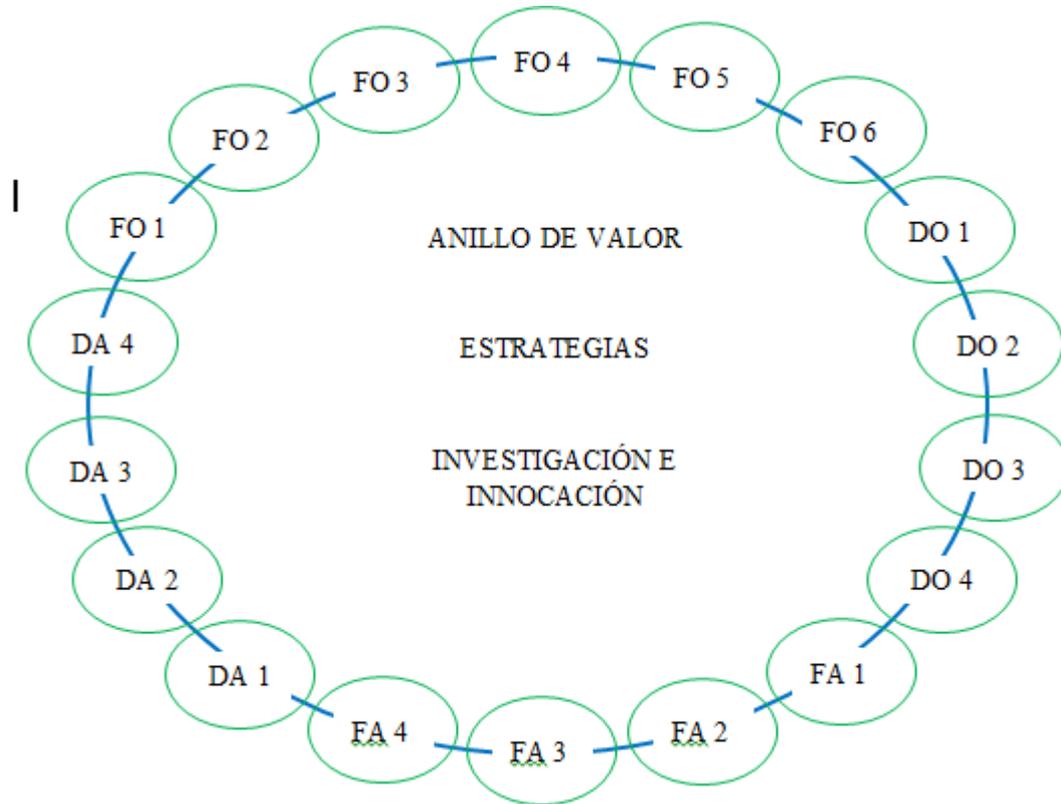
VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos

IMAGEN # 4.1

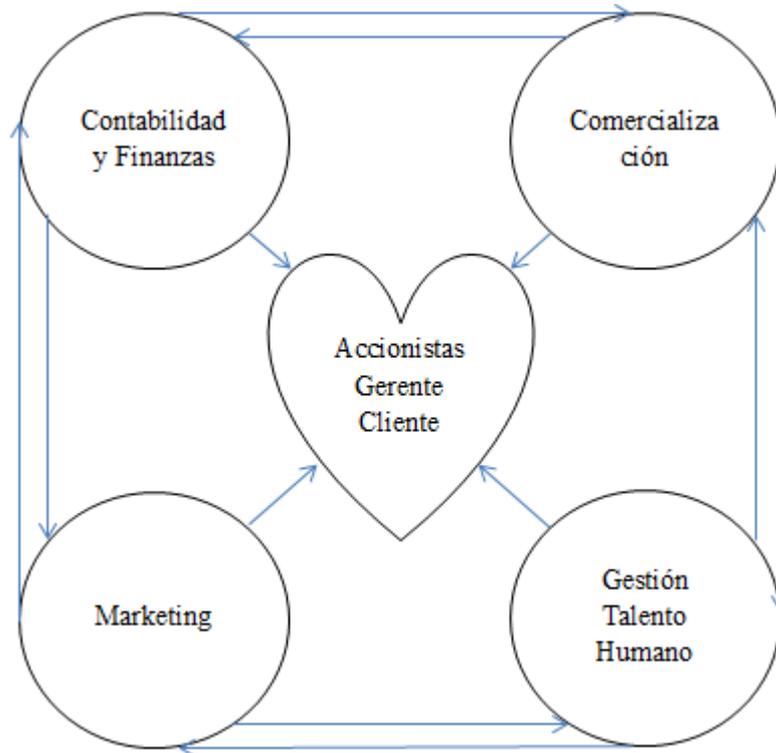
ANILLO DE VALOR EMPRESA “DISTRIBUIDORA JP”



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 4.2

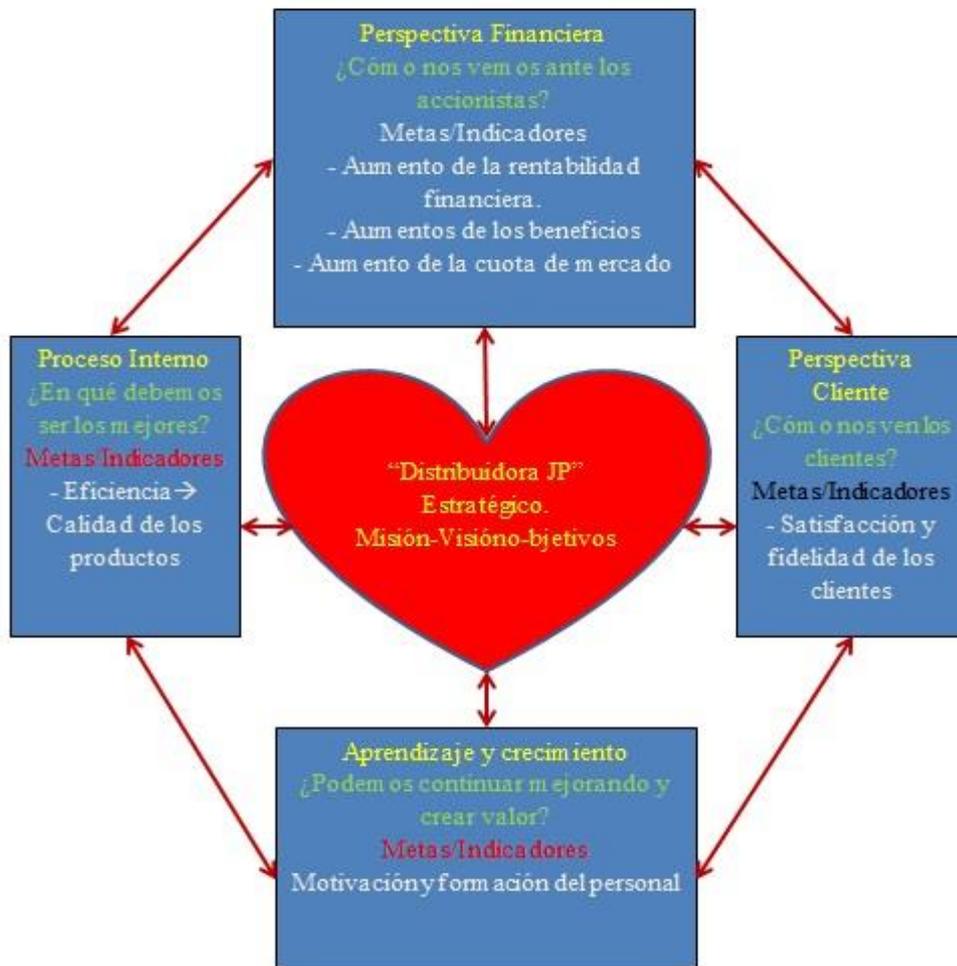
DIAGRAMA CIRCULAR



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 4.3

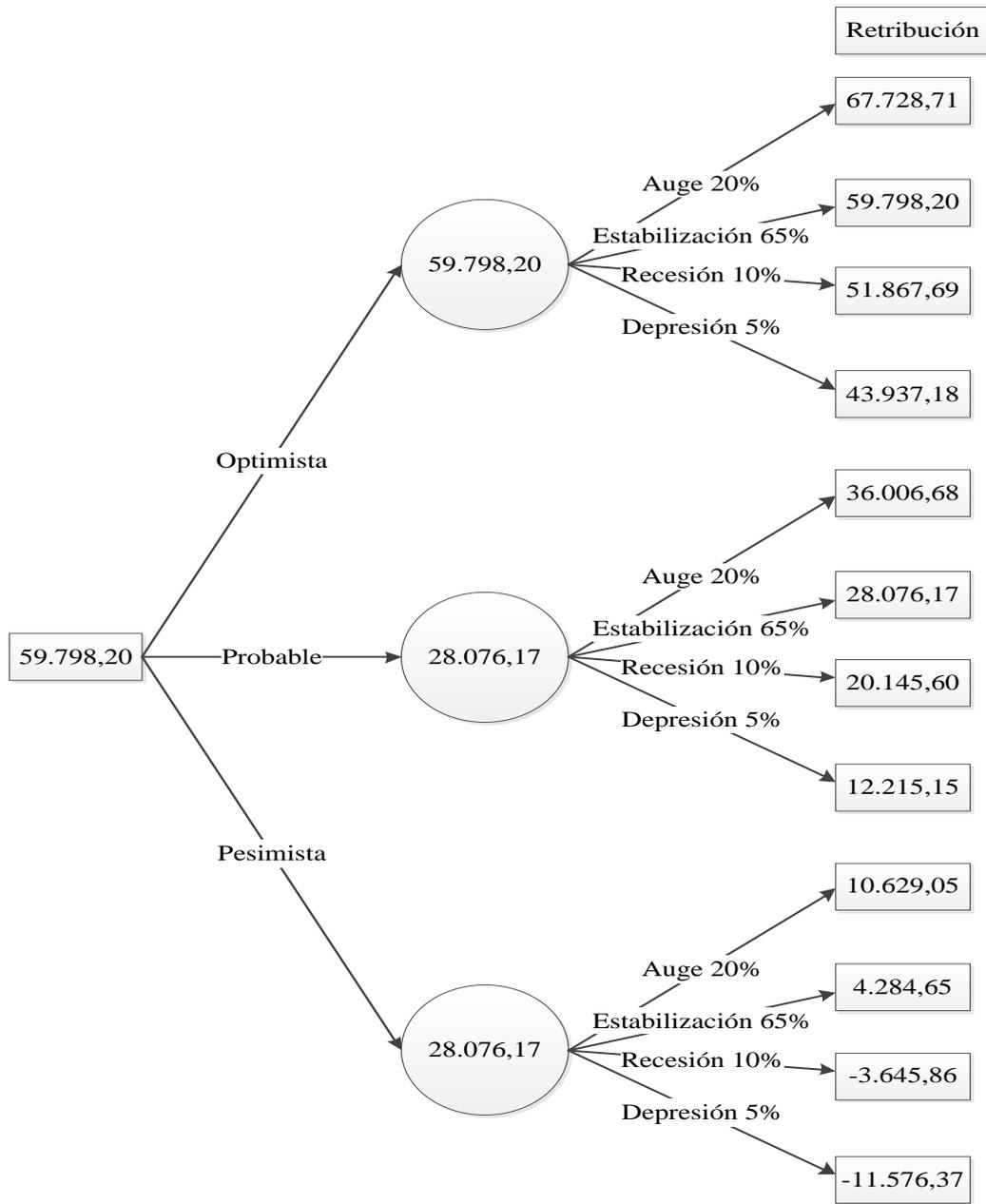
PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS.



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

IMAGEN # 5.1

ARBOL DE DECISIÓN



Elaboración: Paucar Orellana Juan Carlos.

ANEXO ENCUESTA REALIZADA A LA MUESTRA



Los estudiantes de la Universidad del Azuay estamos realizando una investigación de mercado con el propósito de conocer características sobre el mercado de productos de consumo masivo.

Por favor, Señale Usted con una X:

Sexo:

Masculino Femenino

Edad:

Menor -18	<input type="checkbox"/>
19-25	<input type="checkbox"/>
26-32	<input type="checkbox"/>
33-39	<input type="checkbox"/>
40-46	<input type="checkbox"/>
47-52	<input type="checkbox"/>

53-69	<input type="text"/>
60 o mas	<input type="text"/>

1. ¿Es usted el propietario y administrador de este negocio?

Si No

En caso de responder si a la pregunta anterior pasar directamente a la pregunta del 3.

2. ¿Qué relación tiene usted con el negocio?

Dependencia Vínculo familiar

3. ¿Usted prefiere comercializar productos con marcas nacionales?

Si No

Porque? _____

4. ¿Con que frecuencia comercializa usted los siguientes productos?

	Frecuencia						
	0	1	2	3	4	5	6
<input type="text"/>							

Alimentos							
Bebidas no Alcohólicas							
Bebidas Alcohólicas							
Cigarrillos							
Salud							
Artículos de Aseo Personal							
Educación							

Interpretación de las frecuencias

Nunca	0	0%
Casi nunca	1	0% - 10%
alguna vez	2	11% - 20%
a menudo	3	21% - 40%
usualmente	4	41% - 80%
casi siempre	5	81% -90%
siempre	6	91% - 100%

5. Ordene estas alternativas según sean de importancia para usted al momento de hacer su pedido de mercadería. Siendo 1 la más importante y 6 la menos importante

Calidad Durabilidad funcionalidad

Empaque Información Almacenable

6. ¿Un precio alto para Usted es sinónimo de calidad?

Si No

7. ¿Cuál es la decisión que usted toma cuando considera que el precio del producto se infla?

Lo sigue comprando Lo deja de comprar Lo sustituye

8. ¿Cuál es la razón por la que eligen determinados productos?

Mayor porcentaje de ganancia Mayor nivel de demanda

9. ¿Cuál es la forma que prefiere para abastecerse de los productos?

Pedidos a agentes vendedores Visitas de web-mail Visitas directas a casas distribuidoras

10. Ordene estas alternativas según sean de importancia en lo respecta a lo que usted espera de su proveedor. Siendo 1 la más importante y 6 la menos importante.

Beneficios	□	Servicio	□	Especialización	□
Diversificación	□	RSE	□	Perfil verde	□

11. ¿Cuál o cuáles son sus proveedores?

12. ¿Qué beneficios y compromisos tienen los proveedores con ustedes?

13. ¿Cuál es la forma que prefiere para realizar sus pagos?

FORMA QUE PREFIEREN PARA REALIZAR SUS PAGOS 1	
15 días crédito	
30 días crédito	

45 días crédito	
60 días crédito	
90 días crédito	

FORMA QUE PREFIEREN PARA REALIZAR SUS PAGOS 2

Abono del 40% y crédito del 60% en mercadería	
Abono del 50% y crédito del 50% en mercadería	
Abono del 60% y crédito del 40% en mercadería	
Abono del 70% y crédito del 30% en mercadería	
Pago con tarjeta de crédito	
Al contado con descuento	

Gracia por su colaboración.