



FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y
OPERACIONES**

**Plan de negocios para la distribuidora de productos de consumo
masivo “EL COMPETIDOR”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:
INGENIERO EN PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

Autores:

**WILSON SANTIAGO GUAMÁN PACHAR
PABLO ANDRÉS MARTÍNEZ LEGUÍZAMO**

Director:

PAÚL ESTEBAN CRESPO MARTÍNEZ

CUENCA, ECUADOR

2016

DEDICATORIA

El presente trabajo de Titulación les dedicamos a nuestros padres ya que sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible la culminación del mismo.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestros más gratos agradecimientos a todo el personal docente de la Facultad de Ciencia y Tecnología de la Universidad del Azuay, quienes mediante la transmisión de sus conocimientos han contribuido a nuestra formación profesional.

De manera muy especial exaltamos un sincero agradecimiento al Ingeniero Esteban Crespo, profesor y director de nuestro trabajo de titulación, quien con su apoyo, asesoramiento y contribución incondicional supo guiarnos en todo el proceso de elaboración del presente, conllevando a una culminación exitosa y satisfactoria.

De manera muy especial agradecemos a la distribuidora “El COMPETIDOR” por brindarnos la oportunidad, apoyo e información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	pag.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPÍTULO 1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	 4
1.1 Diagnóstico	4
1.1.1 Macro Ambiente	5
1.1.1.1 Factor económico	6
1.1.1.2 Factor Social.....	11
1.1.1.3 Factor Político	12
1.1.1.4 Factor Legal.....	12
1.1.1.5 Factor Tecnológico.....	12
1.1.1.6 Factor Ambiental.....	13
1.2 Micro ambiente Externo	13
1.2.1 El modelo de las seis fuerzas de Porter	14
1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores	14
1.2.1.2 Poder de negociación de los consumidores.....	14
1.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores.	16
1.2.1.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.	17
1.2.1.5 Amenaza de productos sustitutos.	17
1.3 Segmentación de Mercado.....	18
1.3.1 Segmento de mercado.....	19

1.3.1.1 Mercado Meta	19
1.3.1.2 Posicionamiento	19
1.3.2 Investigación de mercados	20
1.3.2.1 Problema de investigación	20
1.3.2.2 Necesidades de información y objetivos de la investigación	21
1.3.2.3 Diseño de la investigación y fuentes de datos	21
1.3.2.4 Diseño de la muestra	21
1.3.2.5 Procedimiento de recolección de datos	22
1.3.2.6 Análisis de datos	23
1.3.2.7 Presentación de los resultados	23
1.4 Análisis Empresarial	23
1.4.1 Situación del Marketing	23
1.4.2 Situación de la producción:	25
1.4.3 Situación de los recursos humanos:	25
1.4.4 Situación Financiera	25
1.5 Diagnostico FODA	26
1.5.1 Fortalezas	27
1.5.2 Debilidades	27
1.5.3 Oportunidades	27
1.5.4 Amenazas	27
1.6 Fase Filosófica	28
1.6.1 Misión	28
1.6.2 Visión	28
1.6.3 Políticas	29
1.6.4 Valores	29
1.6.5 Objetivos	30
1.6.6 Estrategias	30
1.6.6.1 Estrategias básicas de Porter	31
1.7 Plan de Marketing	32
1.7.1 Marketing Mix	32
1.7.1.1 Política de producto	32
1.7.1.2 Plan de Precio.	33
1.7.1.3 Comunicación.	33

1.7.1.4 Distribución.....	34
1.8 Plan de recursos humanos.....	34
1.9 Plan de Servucción.....	37
1.10 Plan financiero.....	38
1.10.1 Inversión.....	38
1.10.2 Presupuestos.....	39
1.10.3 Flujo de caja.....	39
1.10.4 Valor Actual Neto (VAN).....	39
1.10.5 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	39

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO..... 41

2.1 Macroambiente.....	41
2.1.1 Factor económico.....	42
2.1.1.1 PIB por industria.....	42
2.1.1.2 La Inflación.....	44
2.1.1.3 Tasas de interés.....	47
2.1.1.4 Tasa de interés activa.....	47
2.1.1.5 Tasa de interés pasiva.....	48
2.1.1.6 Tasa de desempleo.....	50
2.1.1.7 Canasta Familiar.....	52
2.1.1.8 Ingresos y salarios vitales.....	57
2.1.1.9 Remesas de Migrantes.....	58
2.1.2 Factor social.....	59
2.1.2.1 La Migración.....	60
2.1.2.2 Remesas de Migrantes.....	61
2.1.2.3 La inmigración.....	61
2.1.2.4 La globalización.....	63
2.1.3 Factor político.....	63
2.1.4 Factor legal.....	63
2.1.5 Factor tecnológico.....	65
2.1.6 Factor ambiental.....	66
2.2 Microambiente Externo.....	68

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	68
2.2.2 Poder de negociación de los consumidores.	68
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.	69
2.2.4 Intensidad entre competidores actuales.	70
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos	72
2.3 Segmentación De Mercado.....	73
2.3.1 El mercado meta	73
2.3.2 Posicionamiento	73
2.3.3 Investigación de mercado:.....	73
2.3.3.1 Necesidades de información.....	73
2.3.3.2 Objetivos de la investigación	74
2.3.3.3 Diseño de la investigación y fuente de datos	75
2.3.3.4 Desarrollo y procedimiento de recolección de datos	75
2.3.3.5 Diseño de la muestra	76
2.3.3.6 Recolección de datos	77
2.3.3.7 Procesamiento de datos	77
2.3.3.8 Análisis de resultados.....	78
2.4 Análisis Empresarial.....	82
2.4.1 Situación del marketing	82
2.4.1.1 Producto	82
2.4.1.2 Precio.....	83
2.4.1.3 Comunicación.....	84
2.4.1.4 Distribución.....	85
2.4.1.5 Las 4C del Marketing.....	85
2.4.2 Situación de la producción	88
2.4.2.1 Sistema de apoyo.....	88
2.4.2.2 Servicio.....	89
2.4.3 Situación de los recursos humanos	92
2.4.4 Situación financiera.	95
2.5 Diagnóstico FODA.....	96

CAPÍTULO 3 PROPUESTA 98

3.1 Filosofía Corporativa.....	98
3.1.1 Visión	98
3.1.2 Misión.....	98
3.1.3 Objetivos.....	98
3.1.4 Políticas	99
3.1.5 Valores.....	99
3.2 Estrategias.....	100
3.2.1 Estrategia básica de Porter.....	100
3.2.2 Estrategia de crecimiento intensivo según Ansoff:	101
3.3 Planes y Programas.....	102
3.3.1 Plan de marketing	102
3.3.1.1 Política de producto.....	103
3.3.1.2 Plan de precio	113
3.3.1.3 Plan de comunicación.....	118
3.3.1.4 Plan de ventas	126
3.3.1.5 Plan de distribución.....	130
3.3.2 Plan de operaciones:	131
3.3.2.1 Cliente:	132
3.3.2.2 Esquema del servicio enfocado al cliente.	132
3.3.2.3 Infraestructura:	133
3.3.2.4 Procesos establecidos para las áreas funcionales de la empresa	134
3.3.3 Plan de recursos humanos	137
3.3.3.1 Estructura orgánica funcional.....	137
3.3.3.2 Definición de funciones, cargos y perfiles	139
3.3.3.3 Política de reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento y motivación.....	146
3.3.4 Plan financiero	155
3.3.4.1 Plan de inversión	155
3.3.4.2 Estados financieros proyectados	157

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFÍA	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Estrategias de crecimiento.....	31
Tabla 2.1 Producto Interno Bruto por Industrias.....	42
Tabla 2.2 Tasa de Interés Activa Efectiva para el periodo agosto de 2015.....	48
Tabla 2.3 Tasa de Interés Pasivas Efectivas para el periodo agosto de 2015.....	49
Tabla 2.4 Tasa de desempleo por ciudades.....	51
Tabla 2.5 Canasta Familiar Básica, variación mensual y recuperación en el consumo	55
Tabla 2.6 Canasta Familiar Vital, variación mensual y recuperación en el consumo.....	56
Tabla 2.7 Evolución del Salario Básico Unificado, periodo 2000 - 2015.....	57
Tabla 2.8 Valor de las Remesas en los últimos años.....	59
Tabla 2.9 Matriz de perfil competitivo.....	71
Tabla 2.10 Análisis matriz EFE.....	72
Tabla 2.11 Formato para encuestas.....	76
Tabla 2.12 Clasificación de los productos.....	83
Tabla 2.13 Descripción de producto y precio.....	84
Tabla 2.14 Clasificación de los proveedores.....	91
Tabla 2.15 Matriz EFI.....	96
Tabla 3.1 Matriz de Ansoff.....	101
Tabla 3.2 Número de clientes.....	102
Tabla 3.3 Matriz ABC.....	104
Tabla 3.4 Línea de productos.....	105
Tabla 3.5 Matriz características del producto vs beneficios.....	113
Tabla 3.6 Costos de comercialización.....	114
Tabla 3.7 Cuadro comparativo de precios de la competencia.....	116
Tabla 3.8 Detalles de costos unitarios para la comercialización de productos.....	118
Tabla 3.9 Presupuesto del plan de marketing.....	119
Tabla 3.10 Costos de publicidad en radio.....	120
Tabla 3.11 Promoción de ventas 2015 - 2016.....	124
Tabla 3.12 Cronograma de entrega de muestras.....	125
Tabla 3.13 Cronograma de actividades festivas de apoyo.....	126
Tabla 3.14 Cálculo del tamaño de la fuerza de ventas.....	127
Tabla 3.15 Estructuración de rutas de vendedores.....	127
Tabla 3.16 Valores para comisión.....	128
Tabla 3.17 Metas a cumplir para comisionar.....	128
Tabla 3.18 Control de presupuesto.....	129
Tabla 3.19 Estructuración de zonas geográficas.....	131

Tabla 3.20 Plan de Capacitación.....	151
Tabla 3.21 Cronograma de Capacitaciones.....	152
Tabla 3.22 Remuneración del personal administrativo.....	153
Tabla 3.23 Comisión por días de crédito.....	153
Tabla 3.24 Incentivos por cumplimiento.....	154
Tabla 3.25 Rol de pagos vendedores.....	154
Tabla 3.26 Presupuesto de ventas y cobros.....	155
Tabla 3.27 Inversión anterior al plan de negocios.....	156
Tabla 3.28 Inversión con la implementación del nuevo proyecto.....	157
Tabla 3.29 Histórico de ventas sin proyecto.....	158
Tabla 3.30 Proyección de ventas con proyecto.....	159
Tabla 3.31 Flujo de fondos sin proyecto.....	161
Tabla 3.32 Estado de resultados.....	162
Tabla 3.33 Balance General.....	165
Tabla 3.34 Balance General proyectado al 2016.....	168
Tabla 3.35 Flujo de fondos.....	172
Tabla 3.36 Punto de equilibrio.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ciclo Económico de Crecimiento Tendencial.....	6
Figura 1.2 Fuerzas de Porter.....	14
Figura 1.3 Diseño de la muestra	22
Figura 1.4 Desafío de la administración de personal	35
Figura 2.1 Evolución del Producto Interno Bruto de Ecuador	43
Figura 2.2 Inflación de Ecuador en los últimos 10 años	44
Figura 2.3 Inflación de Ecuador en el 2014.....	45
Figura 2.4 Inflación mensual por división de productos 2015	46
Figura 2.5 Indicadores de la Tasa de Desempleo a nivel Nacional	51
Figura 2.6 Indicadores de la Tasa de Desempleo a nivel nacional	53
Figura 2.7 Factores de importancia en un negocio	78
Figura 2.8 Posicionamiento en el mercado	79
Figura 2.9 Frecuencia de compra	79
Figura 2.10 Servicio actual de los proveedores	80
Figura 2.11 Días de crédito	81
Figura 2.12 Principales productos	81
Figura 2.13 Posición en el mercado.....	82
Figura 2.14 Distribución de planta	88
Figura 2.15 Organigrama “El Competidor.....	95
Figura 3.1 Política de producto	103
Figura 3.2 Logo de la empresa	108
Figura 3.3 Estructura de bodega	109
Figura 3.4 Modelo visual para catálogos de vendedores	121
Figura 3.5 Modelo gráfico de letrero	123
Figura 3.6 Proceso de servicio.....	132
Figura 3.7 Proceso de venta	135
Figura 3.8 Proceso logístico	136
Figura 3.9 Proceso de compras	136
Figura 3.10 Estructura organizacional.....	139
Figura 3.11 Plan de reclutamiento	147
Figura 3.12 Capacitación y desarrollo	150
Figura 3.13 Ventas históricas sin proyecto	158
Figura 3.14 Ventas proyectadas con proyecto.....	160
Figura 3.15 Punto de equilibrio	175

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO “EL COMPETIDOR”

RESUMEN

El siguiente plan de negocios se ha diseñado con el objetivo de mejorar el desempeño de la distribuidora “El Competidor”.

Los factores externos e internos han afectado al desarrollo de la empresa, ya que esta ha enfrentado cambios constantes debido al alto grado de competitividad que presenta el mercado actual, por lo que mediante un análisis minucioso de los factores económicos y operativos que inciden en el giro del negocio contribuirán con la identificación de ventajas competitivas, las mismas que estarán orientadas a la satisfacción de las necesidades de sus consumidores y de esta manera lograr posicionarse dentro del austro del país, beneficiando no solo a los directivos y empleados de la distribuidora, sino al bien común.

Palabras Clave:

El Competidor, Plan de Negocios, Consumo Masivo, Análisis Empresarial, Servucción.


Paúl Esteban Crespo Martínez

Director de Tesis


Pedro José Crespo Vintimilla

Director de Escuela


Wilson Santiago Guamán Pachar
Pablo Andrés Martínez Leguízamo

Autores

**BUSINESS PLAN FOR "EL COMPETIDOR" MASS CONSUMER PRODUCTS
WHOLESALE COMPANY**

ABSTRACT

The following business plan is designed with the aim of improving the performance of "El Competidor" wholesale company.

External and internal factors have affected the development of the company, as this has faced constant changes due to the high degree of competition present in the current market. Therefore, by a thorough analysis of the economic and operational factors that affect the business rotation, it will be possible to contribute to the identification of competitive advantages, which will be aimed to meet the needs of consumers and thus, achieve its positioning within the south of the county, benefiting not only the management and employees of the wholesale company, but the whole market.

Keywords: *El Competidor*, Business Plan, Mass Consumption, Business Analysis, Servuction

Paúl Esteban Crespo Martínez
Thesis Director

Pedro José Crespo Vintimilla
School Director

Wilson Santiago Guamán Pachar

Pablo Andrés Martínez Leguízamo

Authors


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Wilson Santiago Guamán Pachar

Pablo Andrés Martínez Leguízamo

Trabajo de Graduación

Ing. Pedro José Crespo Vintimilla

Marzo, 2016

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO “EL COMPETIDOR”

INTRODUCCIÓN

La empresa denominada “El Competidor”, de propiedad del Sr. Patricio López Delgado, se creó el 27 de marzo de 1990. Durante el periodo comprendido entre los años 1990 y 2000, la empresa obtuvo grandes beneficios económicos, debido a que la economía de aquella época giraba en torno a la moneda vigente que era el Sucre y las condiciones económicas para la empresa en esas épocas eran muy favorables a consecuencia de una serie de devaluaciones que sufría la moneda, en vista de que los productos en general subían periódicamente de precio. Para ganar dinero, una empresa tenía que comprar grandes cantidades de mercadería y guardarla por un tiempo para luego vender a precios superiores, esta oportunidad generaba ganancias extraordinarias para los inversionistas de lo cual también la empresa “El Competidor” salió favorecida. En cuanto al nivel competitivo de esa época era mínimo ya que existían pocos competidores y la condición económica de la población en general era mejor que la actual debido al manejo de una propia moneda. No obstante, durante la última década la empresa ha sufrido una serie de inconvenientes debido al cambio de moneda que se dio en años anteriores, a esto se le agregan temas relacionados con el aspecto económico y una serie de factores que han venido ocurriendo en el país afectando directamente a la economía en general como por ejemplo la aplicación de impuestos o las salvaguardias a varios productos que la empresa comercializaba.

Entre los años 1980 a 1990, los negocios establecidos dentro del sector Azuayo a nivel de cobertura, no contaban con proveedores que ofrezcan un abastecimiento de productos de consumo masivo con servicio de comercialización a domicilio, por ende los clientes se dirigían al proveedor más cercano y de confianza con relación a la ubicación de su negocio. Este factor provocaba que los clientes detallistas perdieran tiempo e incrementaran sus costos.

El tiempo fue transcurriendo, y a inicios del año 1990 después de determinar la necesidad de un mercado a través de una investigación exploratoria, se resuelve instalar el negocio comercial denominado “El Competidor”, cuya principal actividad estaba centrada en la comercialización de productos de consumo masivo. La empresa “El Competidor” tuvo un gran acierto al instalarse y comercializar productos de consumo masivo, cuyo objetivo fundamental era satisfacer las necesidades del detallista, llegando a brindar un servicio a domicilio dentro de las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago a nivel de cobertura. La empresa logró cubrir amplios campos de acción dentro de estas provincias, llegando a obtener hasta un 80% de posicionamiento en algunas de ellas, dicho posicionamiento se venía manteniendo hasta el año 2000 en donde a raíz de la dolarización, las empresas en general empiezan a reducir los márgenes de ganancias, lo cual obligó a las empresas a ampliar su canal de distribución para incrementar sus ventas y compensar sus ingresos. Esto ocasionó que las distribuidoras que solo ejecutaban sus ventas en el cantón Cuenca busquen mercados en otras provincias aledañas, provocando así una disminución en participación de mercado de la empresa comercial “El Competidor”. Como consecuencia de un incremento considerable de la oferta a domicilio por parte de distribuidores de productos de consumo masivo al por mayor y menor, dentro del mercado comprendido por las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago, ha producido que los clientes se tornen más exigentes; según la investigación cuantitativa de campo realizada por medio de encuestas por parte de la empresa comercial “El Competidor”, se obtuvo como resultados que mínimo el 80% de la población tiende a exigir mayor crédito, entregas a domicilio con mayor frecuencia y que los pedidos que ellos realizan se entreguen en forma completa.

Partiendo de la problemática presentada anteriormente se ha planteado el siguiente objetivo general.

Desarrollar un plan de negocios para la distribuidora de productos de consumo masivo “El Competidor” para el periodo 2015 - 2016.

A continuación se detalla una lista de los objetivos específicos que se pretenden lograr con este trabajo:

- Fundamentar teóricamente el desarrollo del plan de negocios.
- Diagnosticar la situación actual en la cual se encuentra la empresa, relacionada con la actividad comercial y su entorno.
- Generar la propuesta para el plan de negocios.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La razón de desarrollar un Plan de negocios, en este caso para la empresa comercial “El Competidor”, es llegar a obtener, formular e implementar estrategias que puedan guiar las acciones de la empresa, para que de esta manera pueda ser protagonista de su propio desarrollo, crecimiento y permanencia dentro del mercado en el que se encuentra. En base a todo lo mencionado anteriormente, es trascendental que dicho plan de negocios cuente con la siguiente fundamentación teórica, la misma que ayudará a tener un panorama claro y real del cómo y por qué es fundamental desarrollar un adecuado plan de negocios dentro de una empresa. Esta fundamentación comprende lineamientos teóricos expuestos por autores reconocidos.

1.1 DIAGNÓSTICO

“El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.” (Marguiles, 2010)

Con la definición anterior obtenida del libro “Desarrollo organizacional, valores, procesos y tecnología” de Newton Marguiles, se puede decir que el diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. Así se espera encontrar la respuesta a las preguntas ¿Dónde estamos? y ¿Cómo estamos?, las mismas que darán una línea de acción para contestar las preguntas ¿A dónde queremos ir?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir? y ¿Hacia dónde vamos?

Siguiendo este enfoque en la empresa “El Competidor” después de haber obtenido la información de los factores externos e internos se inicia el análisis, con el fin de encontrar problemas y beneficios que tiene la empresa, el cual servirá de base para el planteamiento de las estrategias que ayuden a mejorar la situación actual de la misma.

1.1.1 Macro Ambiente

“Es un contexto amplio y general que afecta a todas las empresas de igual forma; son parte de este ambiente: las condiciones económicas, sociales políticas, legales, ecológicas, demográficas, tecnológicas e internacionales” (Navarro, 2012)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se debe analizar el macro ambiente tomando en cuenta los puntos que analiza Wilson Navarro en su Compendio de Planificación Estratégica, detallados a continuación:

- Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.
- Identificar el grado y la naturaleza de la influencia.
- Realizar pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

En el mismo contexto, vale la pena denotar que el ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable, depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

El análisis del macro ambiente de las variables sean estas locales, nacionales o internacionales tienen que ser identificadas con la finalidad de aprovechar las

oportunidades y tratar de buscar estrategias para reducir las amenazas a favor de la empresa “El Competidor”.

1.1.1.1 Factor económico

La gente no constituye por sí misma un mercado, necesita disponer de dinero para gastarlo y estar dispuesta a hacerlo. En un programa de marketing influyen principalmente factores económicos como el PIB y además se habla del ciclo económico que pasa por cuatro estados: prosperidad, recesión, depresión y recuperación. Hoy en día consecuentemente se piensa en función de un ciclo de negocios de tres etapas: prosperidad, recesión y recuperación.

En sí, un ciclo económico es el patrón más o menos regular de expansión (recuperación) y contradicción (recesión) de la actividad económica en torno a la senda de crecimiento tendencial.

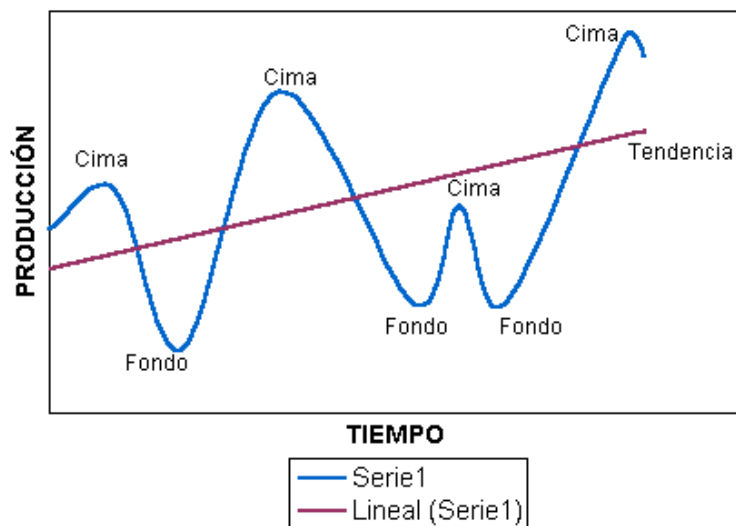


Figura 1.1 Ciclo Económico de Crecimiento Tendencial

Fuente: (Ciclo Economico, 2015)

La base fundamental para que una economía subsista gira en torno al factor dinero, si no existe el mismo no puede haber consumo.

La economía de la empresa “El Competidor” proviene de la comercialización y venta de sus productos, donde los clientes destinan una parte de sus ingresos al consumo y para ello realizan la prestación de sus servicios o fuerza física a distintas organizaciones sean estas públicas o privadas o por la labor agrícola, ganadera o de las remesas de los emigrantes.

Producto Interno Bruto (PIB):

“También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI). El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado” (PIB, 2015)

Clasificación:

PIB nominal: Se utiliza para medir la actividad económica total en precios actuales. Ejemplo, la producción del país de bienes y servicios por año y de acuerdo a la ubicación el Ecuador se encuentra en el puesto 69 de 180 países analizados.

PIB real: Mide la actividad económica total en precios constantes (luego del ajuste por la inflación)

PIB per cápita: Es la suma de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un año, dividido por la población promedio del mismo año.

Inflación:

“Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo” (Inflación, 2015)

En la práctica, la evolución de la inflación se mide por la variación del índice de Precios al Consumidor (IPC). Para comprender el fenómeno de la inflación, se debe

distinguir entre aumentos generalizados de precios que se producen de una vez y para siempre, de aquellos aumentos de precios que son persistentes en el tiempo. La empresa “El Competidor” se ve afectada por el factor inflacionario debido a los incrementos constantes de precios de los productos de consumo masivo, razón por la cual las ventas e ingresos de la empresa tienden a disminuir ya que la capacidad adquisitiva del consumidor proviene de sus ingresos obtenidos y esta es cada vez menor, por lo tanto provoca que el consumidor demande menor cantidad de los productos que ofrece la empresa.

La inflación se puede producir por:

Inflación de Demanda: Aquella que se produce por un exceso en la demanda que, por rigidez de la oferta, no tiene otra respuesta que la elevación de los precios.

Inflación de Costos: Es la inflación que se debe al incremento de los costos de los inputs y los diferentes factores de producción, es decir, la motivada por el incremento del costo de la mano de obra, los tipos de interés, los precios del suelo, de la energía, de las materias primas, etc. (Inflación, 2015)

Tasas de Interés:

La tasa de interés es el rendimiento producido por la unidad de capital en la unidad de tiempo.

La definición anterior habla de unidad de capital, esto se refiere a la unidad de moneda, significando que: la unidad de moneda es el dólar y la tasa de interés es el interés de 1 dólar expresado también en dicha moneda.

Clasificación:

Tasa Activa: Es la tasa de interés que el tomador de fondos paga, o sea, lo que el banco o institución financiera le cobra a quien le pide un préstamo.

Tasa Pasiva: Es la tasa de interés que el depositante cobra, o sea, lo que el banco o institución financiera paga a los que realizan los depósitos.

Spread: Es la diferencia que existe entre la tasa activa y la tasa pasiva, es decir el costo de intermediación financiera.

Tasa Libor: Es una tasa de interés interbancaria Londinense (London Inter Bank Offered Rates). Es usada internacionalmente sobre préstamos otorgados.

Prime rate: Es la tasa que cobran por préstamos a sus principales clientes, los grandes Bancos de EEUU.

Call Money: Los bancos para cubrir sus necesidades financieras o para no tener excedentes ociosos, piden y prestan dinero dentro del círculo bancario, esto es lo que se conoce con este nombre. El call oficial se refiere a los Bancos oficiales y el call privado a las entidades privadas. (Interes, 2015)

Tasa de Desempleo.

“Dentro de este concepto se puede citar un segmento de la población como es la población económicamente inactiva, que está determinada por el conjunto de personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, ni buscaron trabajo durante las últimas cinco semanas, también se puede mencionar dentro de este grupo las personas pensionadas o jubiladas, estudiantes, personas en oficios del hogar, discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos. Es importante mencionar que este grupo de personas no están dentro de la fuerza de trabajo” (Gabriel, 2007)

El desempleo es un factor preponderante, el cual impide que exista consumo y como consecuencia las empresas dejan de vender, y por ende dejan de percibir ingresos.

Canasta Familiar

“Conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los diferentes estratos socioeconómico de la población, efectuados durante un periodo de referencia” (Canasta Familiar, 2015)

El costo de la canasta básica frente al ingreso familiar, en nuestro país cada vez es más equiparado, siendo así que para el 2015 los ingresos familiares llegaron a superar el costo de la canasta básica, por lo tanto esto da una ventaja a las empresas dedicadas a la oferta de bienes y/o servicios.

Ingresos y Salarios Vitales

“Precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono. El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, revoluciones, etc.) Más de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo por cuenta ajena les proporciona. En la actualidad en el Ecuador el salario está fijado en 354 dólares”. (Ingresos y salarios, 2015).

Gracias a la existencia de fuentes de trabajo se puede obtener un cargo en determinada institución y, por la labor que desempeña tiene derecho a la obtención de un ingreso monetario denominado sueldo o salario, el cual le servirá para destinar al consumo y a la satisfacción de una parte de las necesidades.

Clases de Sueldos y Salarios:

- **En dinero o en especie:** En dinero, debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional.

Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

- **Ordinario o extraordinario:** El salario ordinario es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo. El extraordinario, es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas.
- **Fijo o variable:** Cuando se pacta por unidad de tiempo se denomina fijo. Por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado variable.
- **Nominal y real:** El nominal es el valor monetario de la retribución del trabajo. El real, es cuando al salario nominal se le deflacta. (Sueldo y Salarios, 2015)

1.1.1.2 Factor Social

“La sociedad es el conjunto de individuos que comparten fines, conductas, cultura y que se relacionan interactuando entre sí, cooperativamente, para formar un grupo o una comunidad” (Social, 2015)

Migración

“Cambio de residencia, temporal o permanente en busca de mejores condiciones de vida. En la naturaleza se entiende a las migraciones como forma de vida” (Perez, 2015)

Inmigración

“Movimiento de población que consiste en la llegada de personas a un país o región diferente de su lugar de origen para establecerse en él de forma temporal o definitiva” (Inmigración, 2015)

1.1.1.3 Factor Político

“Por factor político se entiende el conjunto de las instituciones que regulan la lucha por el poder y el ejercicio del poder y de los valores que animan la vida de tales instituciones” (Político, 2015)

1.1.1.4 Factor Legal

“Incluye las políticas públicas, las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen y regulan diversas organizaciones e individuos en la sociedad. Existen importantes áreas dentro de la ley, que incluyen patentes, marcas regalias, acuerdos comerciales, impuestos y tarifas. El factor legal son las leyes reguladoras y normas con las cuales la organización deberá operar” (Jiménez, 2013)

1.1.1.5 Factor Tecnológico

Según Fernando Machado, la innovación tecnológica “es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad” (Tecnológico, 2015)

“La tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico.

Los avances tecnológicos pueden influir en el marketing de tres maneras:

- Dar origen a industrias enteramente nuevas.

- Modificar de modo radical, o destruir prácticamente, las industrias existentes.
- Estimular los mercados y las industrias no relacionados con la nueva tecnología” (Stantom, 2004)

1.1.1.6 Factor Ambiental

“Es un proceso orientado a administrar de mejor manera los recursos naturales, para mejorar la calidad de vida” (Coronel, 2014)

La obligación de contar con la licencia ambiental para el inicio de toda actividad que suponga riesgo o impacto en el entorno natural o humano, la calificación previa a la ejecución de cualquier proyecto de inversión público o privado, con fines de pre cautelar, está a cargo de los organismos descentralizados de control que conforman el Sistema Único de Manejo Ambiental. La actividad que desempeña la empresa no causa mayor impacto ambiental. Por ende para contribuir con el medio ambiente la empresa reutiliza para el despacho de mercaderías cartones y cuenta con tinas que sirven para despachar los pedidos, reduciendo así el uso de cajas de cartón.

1.2 Micro ambiente Externo

“Fuerzas externas específicas para cierta compañía que dan forma a sus actividades de marketing” (William, 2013).

El análisis del microambiente externo es tan importante en el desarrollo de un proyecto debido a que este, es lo más cercano que existe del entorno en la organización, por esta razón el diagnóstico del microambiente de la empresa “El Competidor” está basado en el modelo de las seis fuerzas de Porter. Los grupos que se relacionan aquí son proveedores, clientes, competencia y barreras de entrada.

1.2.1 El modelo de las seis fuerzas de Porter

“Es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas” (Thompson y Strickland, 2002).



Figura 1.2 Fuerzas de Porter

Fuente: (Fuerzas de Porter, 2015)

1.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

“Que las relaciones entre proveedor y vendedor se conviertan en una fuerza competitiva fuerte o débil depende de:

- Que los proveedores puedan ejercer a su favor un suficiente poder de negociación para influir en los términos y condiciones del suministro.
 - El grado de colaboración que existe entre proveedor y vendedor”
- (Thompson y Strickland, 2002)

1.2.1.2 Poder de negociación de los consumidores.

Según Michael Porter (1985), la competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las

empresas que producen el bien o servicio. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones:

- Sensibilidad al precio
- Palanca de negociación

A continuación se enuncian las variables que constituyen las categorías mencionadas.

1) Sensibilidad al precio

- a. **“Compras a la industria más total de compras:** Es la relación entre el valor que gasta o invierte el comprador en el producto que se estudia y lo que gasta o invierte el comprador en el producto que se estudia y lo que gasta o invierte en el total de compras requeridas para su operación. Establece la importancia que tienen las compras del producto en estudio en relación con el total de egresos del comprador por concepto de compras.
- b. **Impacto de la calidad del producto:** Sobre el desempeño o calidad del producto o servicio que ofrece el competidor (variable ligada al análisis de bienes intermedios que afectan la calidad del producto final).
- c. **Utilidades de los compradores:** Es la contribución que hace el producto en estudio a los beneficios o utilidades de sus compradores”. (Estudio de Marketing Social, 2015)

2) Palanca de negociación.

- Concentración de compradores: Se trata de identificar si son pocos compradores los que capturan la mayor parte de las ventas del producto o si por el contrario son muchos.
- Costos de cambio: Se trata de identificar si las empresas incurren en costos al cambiar de comprador.

- Integración hacia atrás: Posibilidad de que los compradores pretendan producir el producto en estudio, lo cual sería amenazante para las empresas del sector.
- Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores tienen información sobre las empresas que producen lo que él compra.
- Productos sustitutos: La existencia y disponibilidad de sustitutos del producto en estudio le da mayor poder en la negociación a nuestros compradores.

1.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores.

“Los nuevos competidores que ingresan en el Mercado, traen consigo una nueva capacidad de producción y el deseo de tener un lugar seguro en el mercado” (Porter, 1979)

Por esta razón dentro del análisis del proyecto se debe considerar las barreras y oportunidades para el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Barreras de entrada:

Arthur Thompson; en su libro Administración Estratégica 13 Edición, enumera las siguientes barreras de entrada:

- a. Economías de Escala
- b. Diferenciación del Producto
- c. Identificación de Marca
- d. Costos al cambiar de proveedor
- e. Requisitos de Capital
- f. Acceso a canales de distribución
- g. Curva de experiencia o aprendizaje
- h. Acceso a insumos
- i. Políticas gubernamentales
- j. Reacción esperada

1.2.1.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.

La rivalidad intensa se relaciona con la presencia de gran cantidad de factores como:

- Concentración
- Crecimiento del sector
- Costos fijos
- Diferenciación
- Capacidad excedente
- Intereses estratégicos
- Barreras de salida

1.2.1.5 Amenaza de productos sustitutos.

“La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores:

- Si hay disponibles sustituto con un precio atractivo
- Que los consumidores consideren satisfactorios a los sustitutos
- La facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos”
(Thompson y Strickland, 2002)

1.2.1.6 Las empresas complementarias

“Es importante agregar un nuevo participante que se conoce como las empresas complementarias. El objetivo es buscar apoyo e inversión en empresas complementarias para llegar a ser socios en la búsqueda de la entrega de soluciones integrales para el cliente. Extender la proposición de valor única que incluya también a las empresas complementarias y a los proveedores, esta es la clave para obtener el enganche de las empresas complementarias, la exclusión de la competencia y por último la consolidación del sistema.” (Empresas Complementarias, 2015)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC): Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tiene el mismo significado, no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

Además de los factores que muestra la lista del ejemplo MPC, incluye a menudo otros como:

- La amplitud de la línea de productos
- La eficacia de la distribución de ventas
- Las ventajas de marca o patente
- La ubicación de las instalaciones
- La experiencia
- La habilidad en el comercio electrónico

1.3 Segmentación de Mercado

“Es el proceso de dividir el mercado total para un bien o servicio en varios grupos más pequeños que son homogéneos internamente”. (Stantom, 2006)

Para el correcto desarrollo del proyecto y planteamiento de estrategias se ha visto necesario realizar la segmentación del mercado ecuatoriano.

1.3.1 Segmento de mercado

“Grupo de clientes dentro del mismo mercado general que se pueden definir por sus diferencias con otros grupos y similitudes dentro del grupo con respecto a sus deseos, preferencias de compra o comportamiento de uso de productos”. (Estudio de Marketing Social, 2015)

1.3.1.1 Mercado Meta

El segmento de mercado específico para el cual se diseña una mezcla particular de marketing. El segmento de mercado meta puede ser definido en términos de:

- “Demografía (estadísticas vitales como edad, ingresos económicos, educación)
- Geográficas (como ubicación)
- Psicográficas (la forma de pensar o creencias)
- Estilo de vida (actividades, intereses y opiniones)” (John, 2004)

1.3.1.2 Posicionamiento

Es el uso por parte de la empresa de todos los elementos a su disposición para crear y mantener una imagen particular con relación a la competencia en la mente del mercado meta.

Para que la empresa “El Competidor” este en la mente de los clientes se debe elegir atributos llamativos y del interés de los compradores. Para saber elegir los atributos correctos se debe tener en cuenta que no todas las personas tienen las mismas necesidades ni los mismos gustos.

Después de analizar las variables existentes se debe desarrollar un plan táctico para implantar el posicionamiento es decir cómo se va a comunicar al mercado meta los atributos que la empresa “El Competidor” desea proyectar.

1.3.2 Investigación de mercados

“La investigación es la función que relaciona al consumidor, cliente y al público con el especialista de mercadeo a través de la información, la misma que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado, generar, perfeccionar y evaluar las acciones de mercadeo, monitorear el desempeño del mercadeo y mejorar la comprensión del mercado” (Kinear y Taylor, 1995)

1.3.2.1 Problema de investigación

“El planteamiento del problema de la investigación es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de: preguntas, lecturas, encuestas pilotos y entrevistas.

La función del planteamiento del problema consiste en revelar al investigador si su proyecto de investigación es viable, dentro de sus tiempos y recursos disponibles.

La delimitación se realiza mediante 5 pasos:

1. La delimitación del objeto en el espacio físico-geográfico
2. La delimitación en el tiempo.
3. La delimitación precisando el significado de sus principales conceptos, mediante el uso de enciclopedias y diccionarios especializados.
4. La selección del problema que será objeto de la investigación. La formulación interrogativa del problema de la investigación.
5. La determinación de los recursos disponibles” (Investigacion de Mercados, 2015)

1.3.2.2 Necesidades de información y objetivos de la investigación

“Los objetivos de una investigación responden a la pregunta ¿Por qué se realiza este proyecto? Las necesidades de información responden a la pregunta ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos?” (Kinear y Taylor, 1995)

1.3.2.3 Diseño de la investigación y fuentes de datos

“Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación” (Kinear y Taylor, 1995)

Fases de la investigación.

- 1) Fase exploratoria.
- 2) Fase concluyente o investigación descriptiva.

1.3.2.4 Diseño de la muestra

“El diseño de la muestra es la fase de un proyecto de generación de estadística básica donde se define el esquema de muestreo a utilizar, se determina el tamaño y procedimiento de selección de la muestra”. (Diseño de la Muestra, 2015)

El diseño de la muestra interactúa con otras fases del proceso de generación, como se visualiza en el siguiente diagrama:

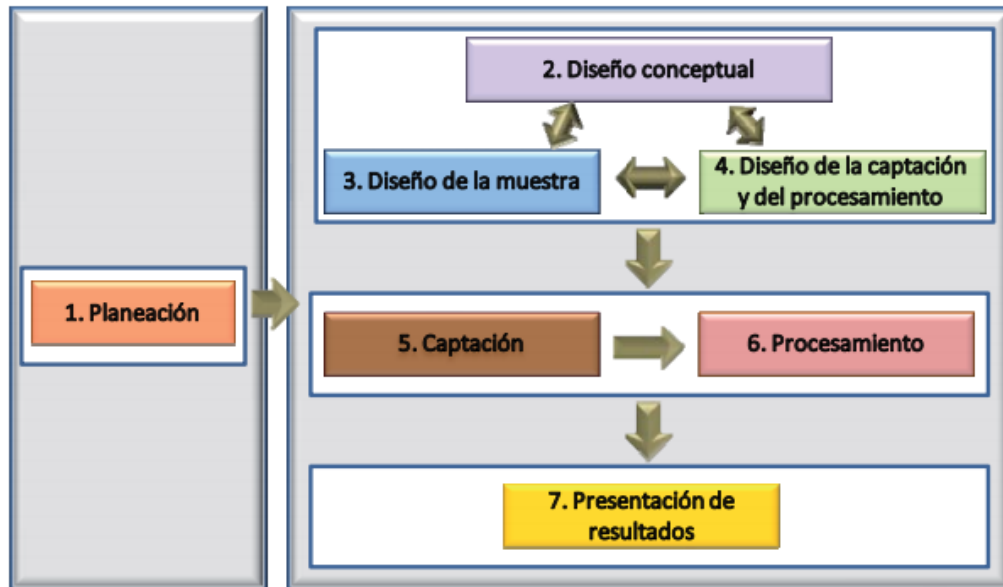


Figura 1.3 Diseño de la muestra

Fuente: (Diseño de la Muestra, 2015)

Muestra: Es una parte representativa de la población” (Webster, 2000)

1.3.2.5 Procedimiento de recolección de datos

Para lograr una recolección de datos exitosa se debe analizar que toda la información recolectada sea veraz y confiable.

Método de observación: Recolectar datos por medio de la observación de las acciones de una persona o de eventos de mercado.

Método de encuesta: Datos recolectados cara a cara y en entrevistas telefónicas o en encuestas por correo.

Método experimental: Usar los datos recolectados para determinar los resultados del cambio de una variable en una situación mientras las demás variables se mantienen constantes. Estas incluyen experimentos de laboratorio, experimentos de campo y pruebas de marketing.

1.3.2.6 Análisis de datos

El análisis de datos se realiza por cada pregunta considerando las escalas de medición utilizadas.

1.3.2.7 Presentación de los resultados

Los resultados obtenidos de la investigación de mercados deberán ser expuestos y comunicados al directorio de la empresa y a los departamentos pertinentes con el objetivo que se puedan tomar decisiones en base a los requerimientos de todos los departamentos y así obtener beneficios para la empresa en su totalidad.

1.4 Análisis Empresarial

“Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la empresa” (Escalante, 2008).

El análisis empresarial ha permitido estudiar los sistemas y procedimientos con que se administra cada departamento con el fin de tener una visión sobre el funcionamiento de toda la organización.

1.4.1 Situación del Marketing

Marketing mix: “Se puede definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing (producto, precio, promoción, plaza) para alcanzar los objetivos empresariales” (Kotler y Armstrong, 1996).

Es trascendental recordar que a mediados del siglo XX, McCarthy denominó el mix de marketing como la teoría de las “4 P”

Producto: “Por producto se entiende a cualquier elemento que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o una necesidad” (Ávila, 2010).

Precio: “Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 1996).

- Fijación del precio en función del mercado
- Fijación del precio en base a los costos de producción
- Fijación del precio en base a la competencia

Para fijar el precio en base a la competencia los pasos a seguir son:

- Averiguar el precio de cada marca competidora
- Hacer un análisis cuidadoso de las características de cada uno de los posibles competidores en términos de potencia, capacidad de carga, diseño de su hechura, consumo de combustible, garantía, procedencia, tiempo que lleva en el mercado, imagen, etc.
- Estudiar la forma en que el precio de cada marca refleje su diferencia frente a las otras marcas.
- Situar la marca dentro de la variedad de precios, teniendo en cuenta sus características definitivas frente a las demás marcas.
- Asegurarse de que este precio tentativo refleje la proporcionalidad de las diferencias entre marcas.
- Complementar este precio con otros métodos de fijación de precios, en donde se tengan en cuenta otros objetivos empresariales.

Promoción: El concepto de promoción o comunicación, tiene diferentes interpretaciones, en un sentido amplio, la comunicación se puede definir como:

“Alicientes o incentivos directos para aumentar las ventas tanto a distribuidores como a consumidores buscando ventas inmediatas, acciones de tipo comercial bajo una estrategia de marketing, que se enfocan en mejorar el nivel de ventas principalmente a corto plazo” (Jauregui, 2013).

Plaza: “Función comercial consistente en situar los productos al alcance del mercado. Y por el canal de distribución a los diferentes caminos y etapas que siguen los productos desde el fabricante hasta el consumidor o usuario final, sin haber sufrido modificaciones substanciales en el curso de su recorrido” (Ávila, 2010).

1.4.2 Situación de la producción:

Producción: “Es el conjunto de procesos y actividades que se llevan a cabo en la empresa, con la finalidad de fabricar productor y/o servicios de calidad, oportunos y al menor precio” (Ziyang Zhao).

1.4.3 Situación de los recursos humanos:

Reclutamiento: “Es el conjunto de actividades que la organización lleva a cabo para atraer candidatos a ocupar puestos de trabajo que poseen las aptitudes y disposiciones que la organización precise para el logro de sus objetivos” (Crosby, 2013).

1.4.4 Situación Financiera

Rentabilidad: “Las medidas de rentabilidad son esenciales para saber cuánto dinero está ganando, si está ganando todo el dinero que puede ganar o si solo está ganando dinero” (Cohen y Wiley, 2004).

Punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, su beneficio es cero.

Para determinar el punto de equilibrio, se necesita conocer:

- A. Los costos fijos
- B. Los costos variables
- C. Los ingresos obtenidos

El punto de equilibrio indica la cantidad que debe generar la empresa en sus ventas para cubrir los costos fijos y variables en su proceso de producción.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Ingresos}}}$$

1.5 Diagnostico FODA

“Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las Debilidades de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñadas y bien ejecutados) A demás, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas(circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas o, que podrían beneficiarla conocida como Oportunidades” (Universidad Central del Ecuador, 2015).

1.5.1 Fortalezas

“Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (incluye equipos, edificios y sistemas), productos y servicios y recursos financieros. Que a la final se consolidan en cinco importantes grupos de recursos (recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos, medio ambiente, recursos materiales).

1.5.2 Debilidades

Es la falta de recursos, ineficiencia e ineficacia de las actividades desarrolladas dentro de la organización.

Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas que se pueden reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

1.5.3 Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurra en el ambiente exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industrias, gobierno, competencia, proveedores, sociedad y tecnología, entre otros.

1.5.4 Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación cuidadosa”. (Universidad Central del Ecuador, 2015)

1.6 Fase Filosófica

1.6.1 Misión

“Es la definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La misma que señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados” (Fred, 2008).

Elaboración:

“Para elaborar la misión de una empresa se debe basar en los siguientes puntos.

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- **Mercado:** ¿Dónde compete la empresa?
- **Tecnología:** ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- **Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- **Concepto de sí misma:** ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- **Interés por la imagen pública:** ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- **Interés por los empleados:** ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa? ” (Coronel, 2015)

1.6.2 Visión

“Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de: en qué negocios deseo estar, hacia donde se dirige y la clase de compañía que se está analizando. Explica en

forma detallada una dirección y describe el punto de destino” (Koontz y Weirich, 1998).

Elaboración:

“Para elaborar la visión de una empresa se debe basar en los siguientes puntos, partiendo siempre de la pregunta ¿En dónde estamos?

- ¿A dónde quiere la empresa llegar?
- ¿En dónde quiere estar la empresa?
- ¿Qué desea la empresa ser? ”. (Coronel, 2015).

1.6.3 Políticas

“Las políticas también forman parte de los planes, las políticas definen un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que sea consistente y contribuya a un objetivo, ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas.” (Koontz y Weirich, 1998).

1.6.4 Valores

“Se define como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Contribuyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado”. (Coronel, 2015)

1.6.5 Objetivos

Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser corto, mediano o a largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias y en porcentajes o en cantidades.

Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

Lineamientos para la formulación de objetivos:

- **Alcanzable y compatible:** Es decir estar dentro de la empresa.
- **Potencial empresarial:** Es la cantidad que tiene la empresa para enfrentar su entorno. Ejemplo: recursos tecnológicos, económicos, humano, materiales, conocimientos, etc.
- **Tiempo:** Siempre se debe establecer el tiempo en que los objetivos deben culminarse (un parámetro adecuado de acuerdo a la realidad).

1.6.6 Estrategias

“Estrategia hace referencia al camino o alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos”. (Estrategias de Porter, 2015)

1.6.6.1 Estrategias básicas de Porter

- **Estrategia de diferenciación**

Se genera en el producto con cualidades distintas de las actuales, con el fin de diferenciar nuestro producto de la competencia.

- **Estrategias de crecimiento**

Las estrategias propuestas por Ansoff son las siguientes:

- Penetración de mercados
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Diversificación

Tabla 1.1 Estrategias de crecimiento

MERCADOS	PRODUCTOS		
		ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	NUEVOS	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

Fuente (Ansoff, 1998)

- **Estrategia de Penetración**

Esta estrategia fue planteada por Ansoff (Ansoff, 1998). Y es una estrategia de crecimiento intensivo que se utiliza para aumentar las ventas de los productos en los mercados existentes.

1.7 Plan de Marketing

Todas las empresas actualmente le dan mucha importancia al departamento de marketing; porque es aquel que se encarga de analizar y establecer las mejores estrategias para lograr una mayor aceptación del producto dentro del mercado. William Cohen en su libro Plan de mercadotecnia define “buscar el éxito para algún proyecto, sin planificar el uso de la mercadotecnia, es como tratar de navegar un barco sin brújula ni idea de hacia dónde navegar” (Cohen y Wiley, 2004).

Tomando en cuenta esta teoría la empresa “El Competidor” basa su plan de marketing en las “4 P” o también conocido marketing mix.

1.7.1 Marketing Mix

“Se puede definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing (producto, precio, promoción, plaza) para alcanzar los objetivos empresariales” (Marketing Mix, 2015).

1.7.1.1 Política de producto

Para desarrollar la política de producto se debe considerar los cinco niveles del producto. Debido a que estos niveles conforman la jerarquía de valor para el consumidor, a continuación se describe estos niveles:

- Producto básico
- Producto esperado
- Producto aumentado
- Producto potencial

1.7.1.2 Plan de Precio.

“El precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 1996).

- **Fijación de precios mediante márgenes:** Es el método más sencillo debido a que consiste en agregar un margen estándar al costo del producto.
- **Fijación de precios basado en la competencia:** La empresa podría fijar sus precios igual, mayor o menor que la competencia, esto se da cuando la respuesta de los competidores es incierta y va ligada al comportamiento del sector.

1.7.1.3 Comunicación.

“Alicientes o incentivos directos para aumentar las ventas tanto a distribuidores como a consumidores buscando ventas inmediatas, acciones de tipo comercial bajo una estrategia de marketing, que se enfocan en mejorar el nivel de ventas principalmente a corto plazo” (Jauregui, Introduccion a la promocion de ventas, 2009).

Comunicación interna:

Este tipo de comunicación pertenece al campo de las relaciones humanas y sociales de la empresa, la cual sirve para intercambiar ideas, opiniones, tomar decisiones con un fin común y el mejoramiento continuo de la empresa.

Comunicación externa:

Es aquella que permite a la empresa dar a conocer los productos, precios y la imagen de la misma al mercado; entre las formas de realizar esto se tiene:

- Publicidad de masas
- Promoción de ventas
- Merchandising

- Marketing directo
- Patrocinio
- Bartering
- Publicity
- Product placement

1.7.1.4 Distribución

“Función comercial, consistente en situar los productos al alcance del mercado y por canal de distribución a los diferentes caminos y etapas que siguen los productos desde el fabricante hasta el consumidor final, sin haber sufrido modificaciones substanciales en el curso de su recorrido” (Ávila, 2010).

Canales de Distribución:

- Venta directa
- Venta a través del detallista
- Venta a través del mayorista
- Venta con comisionista

1.8 Plan de recursos humanos

“Las personas son el recurso más valioso dentro de las empresas. Su administración y cuidado es una actividad compleja y extremadamente delicada ya que se ve influenciada por factores tanto internos como externos de la empresa” (Plan de Recursos Humanos, 2015).

Administrar Recursos Humanos no solo es un tema de actividades administrativas, tales como: llevar controles, hacer la planilla, pagar sueldos, etc. Muy por el contrario, la gestión óptima de Recursos Humanos se concentra en detectar y poder explotar todo el potencial de nuestro personal, haciendo que ellos se sientan bien y a su vez, que la empresa logre sus objetivos. Debido a los diferentes desafíos que toda

empresa enfrenta hoy en día, ha dado origen a que exista una dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales.

Por esta razón la única forma de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes y capaces dentro del entorno de la misma. En consecuencia se ha determinado que el principal desafío de la administración de los recursos es: “Lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces” (Werther y Keith, 2000).



Figura 1.4 Desafío de la administración de personal

Fuente: Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Chiavenato 2002)

Por esta razón las personas deben asociarse para lograr sus metas y aspiraciones.

Por este motivo lo ideal es formar organizaciones. “Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente elaborados para la consecución de metas específicas. Se caracterizan por:

- La división de trabajo, del poder y de las responsabilidades.
- La presencia de uno o muchos centros de poder que controlan los esfuerzos de la organización y los dirigen hacia la meta.
- Renovación del personal” (Thines y Lempereur, 1978).

Productividad: Es la relación que existe entre lo que genera la organización (bienes o servicios) y lo que requiere para su funcionamiento” (Werther y Keith, 2000).

$$\boxed{\text{PRODUCTIVIDAD}} = \frac{\boxed{\begin{array}{c} \text{PRODUCTOS} \\ \text{INSUMOS} \end{array}}}{\boxed{\begin{array}{c} \text{BIENES Y SEVICIOS} \\ \text{P, C, M.P, E} \end{array}}} =$$

(Werther y Keith, 2000)

La productividad incrementa si la organización reduce sus insumos, es decir debe maximizar sus recursos para alcanzar resultados positivos, por ende los administradores pueden reducir costos, aumentar utilidades y ahorrar recursos, logrando con esto que la organización crezca cada vez más y aumente su competitividad y de esta manera mejorar su ambiente laboral.

Propósito de la administración de los recursos humanos:

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (Werther y Keith, 2000).

Objetivos de la administración de recursos humanos

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos consiguen sus metas cuando se trazan fines claros y al mismo tiempo puedan medirlos conforme se van llevado a cabo.

“Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos que la organización se ha planteado.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidad y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles” (Chiavenato Adalberto, 1994).

Actividades de administración de recursos humanos

Para lograr los objetivos el departamento de recursos humanos ayuda a los administradores de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.

1.9 Plan de Servucción

La Servucción es un proceso creativo que consiste en diseñar, preparar, realizar y controlar la prestación de un servicio a los clientes con el objetivo de satisfacer y fidelizar a los mismos.

El plan de Servucción es una herramienta que debe ser utilizada para fomentar el desarrollo de un servicio de calidad en un negocio determinado, ya que al hacer el estudio de las fortalezas y debilidades se pueden maximizar las primeras y minimizar las segundas, por lo que todos los negocios deberían apoyarse en forma competitiva en el mercado y aprovechar de esta herramienta para proyectarse a los retos que implican estar dentro de un nicho de mercado.

Diagramas de Proceso:

Este diagrama determina la cantidad de actividades necesarias para llevar a cabo el proceso, este tipo de diagrama es muy útil ya que puede determinar el tipo de distribución de la planta y la forma de circulación de los productos o materiales.

1.10 Plan financiero

Es de vital importancia esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y suministros del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos y con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

1.10.1 Inversión

“Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendos o mediante la venta a un mayor valor de su costo de adquisición.

1.10.2 Presupuestos

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

1.10.3 Flujo de caja

El control del flujo de caja es un método sencillo que sirve para proyectar las necesidades futuras de efectivo. Es un estado de resultados que abarca periodos de tiempo futuros y que ha sido modificado para mostrar solamente el efectivo. Los ingresos de efectivo y los egresos de efectivo, el saldo de efectivo al final de periodos de tiempo determinados. Es una excelente herramienta, porque le sirve a la empresa para predecir necesidades futuras de liquidez.

1.10.4 Valor Actual Neto (VAN)

Calcula el valor neto presente de una inversión, a partir de una serie de pagos futuros (valores negativos) mediante una tasa e ingresos (valores positivos). Se suele utilizar para determinar la rentabilidad de una inversión. Cualquier inversión cuyo VAN sea mayor que cero significa que es rentable

1.10.5 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Devuelve la tasa interna de retorno de los flujos de caja, que deben ocurrir en intervalos regulares, como meses o años. La TIR es el tipo de interés que anula al VAN de una inversión. Si la TIR es superior a la tasa de descuento la inversión será rentable.

La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en periodos regulares

Para tomar la decisión con la TIR la debemos comparar con la rentabilidad obtenida en otros periodos bajo las mismas condiciones, como por ejemplo, con los mismos niveles de riesgo. Esta rentabilidad de invertir en oportunidades similares es la tasa de interés de oportunidad o el costo de capital promedio ponderado (CCPP) del cual se tratará un poco más adelante.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO

El segundo capítulo analizará el ambiente externo, donde se desenvuelve “El Competidor” enfocándose desde un ámbito macro hasta llegar a los elementos que afectan directamente al negocio, es decir el microambiente.

2.1 MACROAMBIENTE

Dentro del análisis que se va a realizar, los factores macro ambientales son los que influyen de una manera significativa en el análisis del marketing de un negocio, esto se debe a que son fuerzas que en mucho de los casos no pueden ser controlados por los dirigentes de las empresas, siendo estas consideradas fuerzas dinámicas ya que están sujetas a cambios y las mismas tienen un ritmo creciente y constante; por estos motivos es que el ambiente de operaciones de las empresas se convierten cada vez en casos más complejos de gestionar, por esto es que en la actualidad se debe dar un énfasis especial a planear primero un cambio y así poder anticiparse a cualquier suceso.

Analizar el macro ambiente es necesario ya que se logra conocer oportunamente el nivel de incidencia que están representando los factores externos, los mismos que pueden afectar directamente al rendimiento de la empresa.

“El Competidor” se ve en la necesidad de analizar los factores económicos que pueden influenciar tanto positiva como negativamente en la economía de la empresa, si durante el análisis de los factores se llegará a determinar alguna amenaza, se tratará de tomar acciones correctivas oportunamente para conseguir resultados más favorables.

2.1.1 Factor económico

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y/o servicios de una economía para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país, para nuestro caso se analizara: el PIB, la inflación, la tasa de interés, la tasa de interés activa, la tasa de interés pasiva, la tasa de desempleo, la canasta familiar básica, los ingresos, salarios vitales y por ultimo las remesas de inmigrantes.

2.1.1.1 PIB por industria

Según los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, el comercio al por mayor y menor hasta finales del año 2014 tuvo un incremento del 1.9% al 2.1% como se muestra a continuación.

Tabla 2.1 Producto Interno Bruto por Industrias

Sector Real			
PRODUCTO INTERNO BRUTO(+)	2012	2013	
Tasa de variación anual (USD 2007)	5,2%	4,6%	▼
PIB (millones USD 2007)	64.106	67.085	▲
PIB per cápita (USD 2007)	4.130	4.253	▲
PIB (millones USD corrientes)	87.623	94.473	▲
PIB per cápita (USD corrientes)	5.645	5.989	▲
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2014.II	2014.III	
PIB TOTAL, a precios constantes, Base 2007 (+)	1,5%	1,1%	▼
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	0,7%	0,0%	▼
Explotación de minas y canteras	1,8%	0,3%	▼
Industria manufacturera (incluye refinación de petróleo)	-0,6%	-0,9%	▲
Construcción	1,9%	2,7%	▲
Comercio al por mayor y menor	1,9%	2,1%	▲
Administración pública	0,7%	2,8%	▲
Resto de Servicios (++)	1,9%	1,2%	▼

Fuente: Banco Central del Ecuador

Esta variación positiva en el país frente al comercio al por mayor y menor es lo que hace que se vea de una manera urgente un método de penetración al mercado a mayor escala.

Este análisis ayuda a ver que la variación del PIB en el área del comercio entre un año y otro se mantiene con un crecimiento, motivo por el cual se da una oportunidad más de tratar de ingresar al mercado ya que existe una demanda para las empresas que se dedican a la distribución de productos de primer orden.

Analizando el PIB en el Ecuador en los últimos años se tiene un incremento considerable, siendo un indicador positivo para las empresas relacionadas con la venta de productos de primera necesidad.

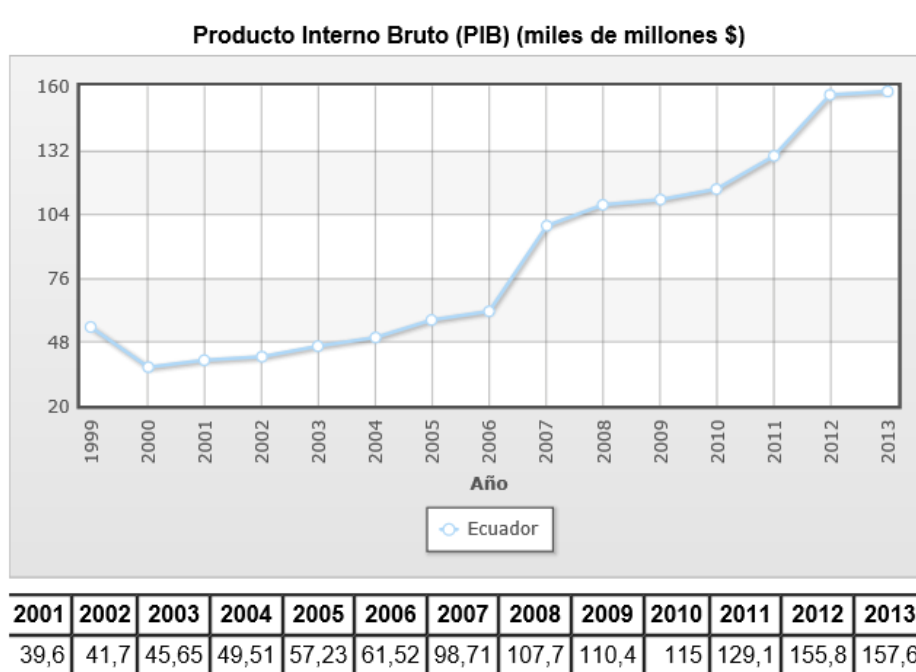


Figura 2.1 Evolución del Producto Interno Bruto de Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

La evolución del PIB es la medida que la mayoría de los economistas prefieren emplear cuando estudian el bienestar per cápita y cuando comparan las condiciones de vida o el uso de los recursos que se han venido suscitando a través del tiempo.

2.1.1.2 La Inflación

“La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. A continuación se presenta una gráfica en la que se puede observar la evolución de la inflación en el Ecuador en los últimos 10 años”. (Inflación, 2015)

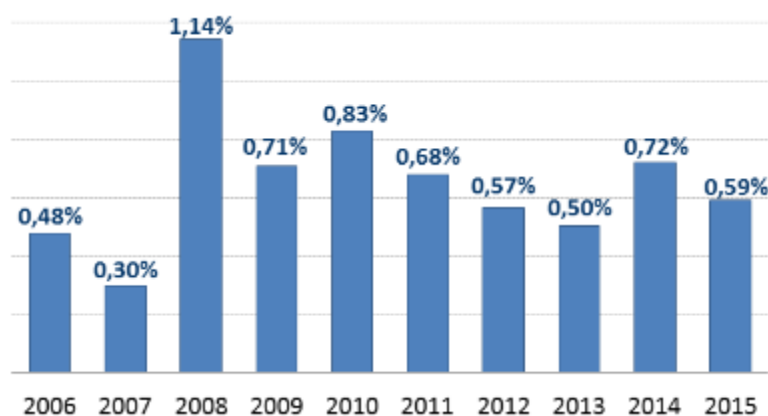


Figura 2.2 Inflación de Ecuador en los últimos 10 años

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

Algunos factores que aportan para que los precios de los bienes y/o servicios suban o bajen durante este tiempo que se está analizando son:

- Factores climáticos, como se dan en ciertas regiones del país en donde la temperatura varía mucho debido a fenómenos climáticos.

- Escasez en el mercado, debido a la disminución de la producción de algunos productos de ciclos cortos, o por los mismos cambios climáticos que afectan la producción y cosecha especialmente en la zona central del país.
- Costos altos en la producción, son factores que tienen una influencia directa en el alza de los precios en productos elaborados.
- La presión por parte de productos internacionales que ingresan al país.

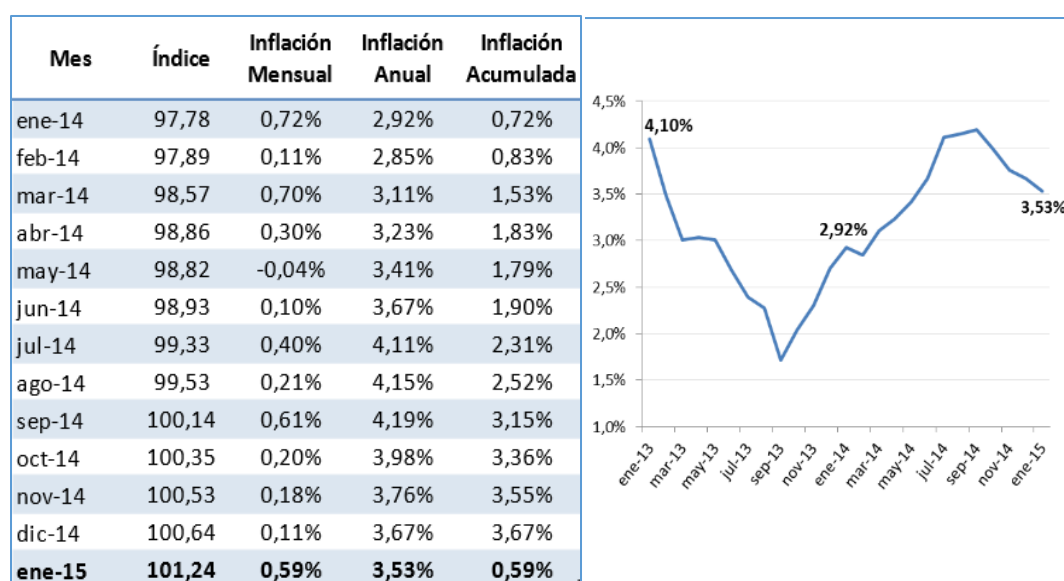


Figura 2.3 Inflación de Ecuador en el 2014

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

“Para enero del 2015 la Inflación mensual se cerró en 3.53%, valor inferior al 3.67% que se dio en Diciembre del 2014 y superior al 2.92 en Enero del 2014. La inflación acumulada en enero del 2015 se ubicó en 0.59% mientras que en Enero del 2014 fue de 0.72%”. (INEC, 2015)

En resumen los productos que mantienen un comportamiento diferente y que resultan ser los primeros afectados cuando se incrementan los precios por efectos de la inflación, son los productos de la canasta básica o productos de primera necesidad como se los suele llamar, siendo estos:

- Alimentos y bebidas no alcohólicas.
- Azúcar refinada, arroz, cereales preparados.
- Otros productos como helados, galletas, café soluble, mayonesa, caramelos y leche en polvo.
- Artículos de aseo personal como servilletas, pañales desechables, jabón de tocador.
- Muebles y artículos para el hogar especialmente la línea blanca.

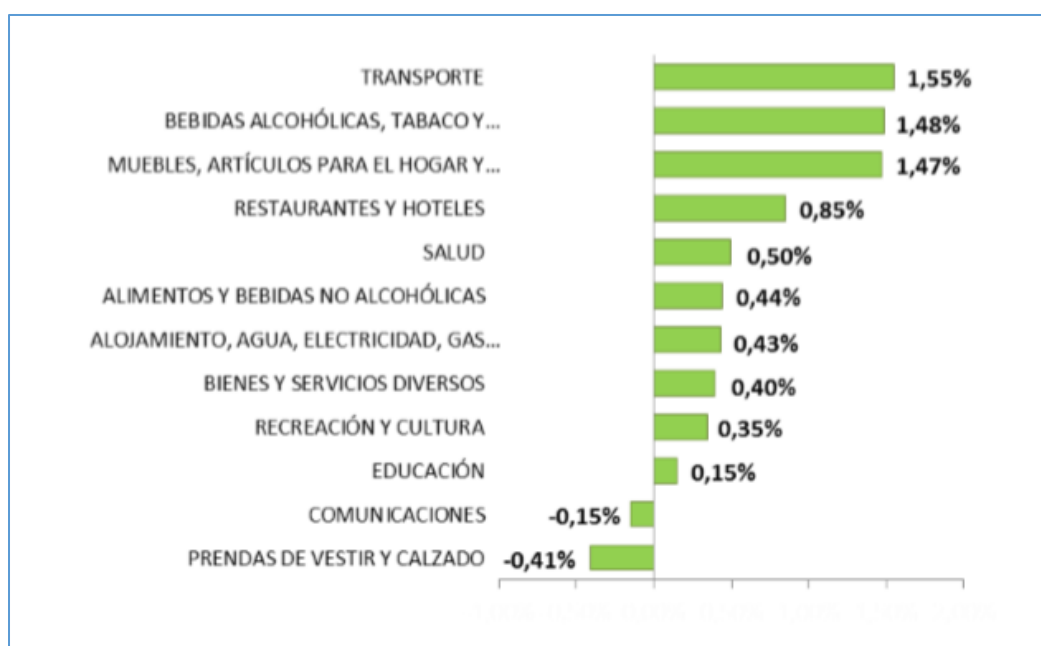


Figura 2.4 Inflación mensual por división de productos 2015

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

Para “El Competidor” según el análisis realizado, se puede proyectar que los índices que reflejan la inflación para el futuro puede ser algo preocupante debido a que los productos de primera necesidad que comercializa, se verán afectados directamente por la inflación, al tener un factor inflacionario constante se tiene como resultado que los precios suban frecuentemente, por otro lado un segundo factor preocupante es la incidencia que tiene la inflación sobre la gente y su consumo que esta realice, esto se debe a que el target al que está dirigido y en el que actualmente la empresa se encuentra comercializando sus productos, estos no dispone de los suficientes

recursos para poder satisfacer sus mismas necesidades si los precios suben, teniendo como resultado una disminución de la demanda.

2.1.1.3 Tasas de interés

En general, la tasa de interés expresada en porcentajes representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma determinada de dinero.

En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo. Es decir, el poseedor de una suma de dinero deseará obtener la máxima rentabilidad posible para su capital, conforme a las oportunidades de inversión del mismo. Dentro del sistema financiero del país, la institución que regula estos costos es el Banco Central del Ecuador, dicha institución es la encargada de fijar los porcentajes tanto para cobrar como para pagar por el uso del dinero.

2.1.1.4 Tasa de interés activa

La Tasa Activa es la que cobra el Banco cuando se pide un préstamo. Normalmente la tasa activa es más alta que la tasa pasiva, y en el Ecuador las tasas de interés activas que están vigentes en la actualidad son controladas por el Banco Central del Ecuador.

Para tener mayor conocimiento se presenta las tasas de interés activas efectivas que el Banco Central del Ecuador tiene vigente hasta agosto del 2015.

Tabla 2.2 Tasa de Interés Activa Efectiva para el periodo agosto de 2015

Tasas de Interés			
2015			
1.TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% Anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% Anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: Banco Central del Ecuador

El conocimiento correcto de las tasas de interés activas vigentes en Ecuador permite tener claro el costo que tiene el dinero dentro del sistema financiero ecuatoriano, facilitando a “El Competidor” el acceso a financiamiento crediticio, para utilizarlo en inversiones dentro del mismo negocio. Es importante que los directivos de “El Competidor” tengan el conocimiento acerca de las tasas de interés activas y de esta manera se evite acudir a otras fuentes de financiamiento ilegales, que en su mayoría cobran valores superiores al que normalmente prestan los bancos. El pago de intereses elevados contribuye para que las empresas eleven sus precios y se reduzcan las ventas.

Si la empresa llegase a solicitar un crédito, “la tasa de interés activa máxima que se le ha fijado por el Banco Central del Ecuador para este tipo de negocios es considerado un crédito de consumo, para el mismo se le fijo un valor del 16.30%”. (INEC, 2015)

2.1.1.5 Tasa de interés pasiva

Es el porcentaje que paga una institución, tanto bancos como cooperativas a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Las instituciones financieras han venido pagando un determinado porcentaje de interés según las tasas vigentes fijadas por el Banco Central del Ecuador, este porcentaje no es constante para todas las entidades financieras, por lo que varía en función a varios aspectos que van relacionados muy de cerca con la economía del país, el tipo de depósito y el plazo depositado.

Para este caso se cuenta con dos tipos de interés pasivos que son:

- Tasa de interés pasivas efectivas promedio por instrumento
- Tasa de interés pasiva efectivas referenciales por plazo

Tabla 2.3 Tasa de Interés Pasivas Efectivas para el periodo agosto de 2015

Tasas de Interés			
2015			
2. TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos Monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERES PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y Más	5.35

Fuente: Banco Central del Ecuador

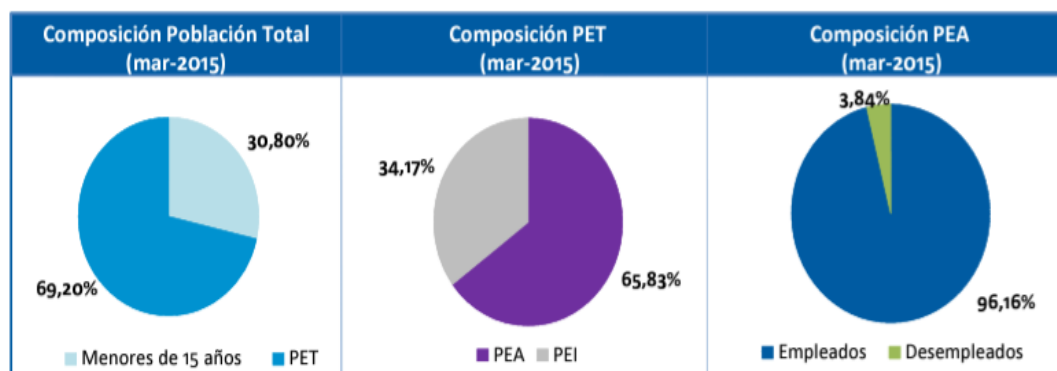
Las tasas de interés pasivas ayudan a entender que el valor que los bancos pagan a sus usuarios por el ahorro de su dinero, se lo puede comparar como la rentabilidad que generan los negocios por las inversiones que estos realicen, por lo tanto, si el monto de la rentabilidad por la inversión en el negocio es superior que la que se obtiene en el banco, se puede decir que lo mejor es continuar con el negocio, pero si la rentabilidad resulta ser inferior a lo que el banco paga por los ahorros, lo mejor sería cerrar el negocio.

Es por esto que la tasa de interés pasiva se la puede considerar como un termómetro que ayuda a medir y diferenciar en base a los indicadores proporcionados por el Banco Central del Ecuador, se usará estos indicadores para poder determinar si “El Competidor” está generando ganancias frente a la inversión, además se le añadirán los costos operativos para fijar los precios en los productos a comercializar y así alcanzar la máxima rentabilidad posible para la empresa.

2.1.1.6 Tasa de desempleo

A la tasa de desempleo se la puede citar como un segmento de la población que es económicamente inactiva, la misma que está determinada por los menores de edad y los que no han buscado trabajo durante las últimas cinco semanas, además de estos grupos están los pensionistas o jubilados, los estudiantes, personas en oficios de hogar, los discapacitados para trabajar y otros tipos de inactivos.

El desempleo en Ecuador se ubicó en 3,84% en marzo 2015, 1,01 puntos menos que lo registrado en marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Según esta encuesta, el empleo inadecuado alcanzó el 52,06% frente al 49,41% del mismo mes del año anterior, variación que es estadísticamente significativa y positiva. Esta situación de continuar positivamente es una gran ventaja para el sector comercial ya que con más ingresos las familias generan más ingresos, obteniendo como resultado una mayor demanda y por ende una mejor rentabilidad para los negocios de este tipo.



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

Figura 2.5 Indicadores de la Tasa de Desempleo a nivel Nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

Estadísticamente podemos observar que el país se encuentra estable y va por buen camino hasta la fecha según los datos que el INEC nos proporciona, estos datos favorecen al desarrollo de las empresas ya que al tener a la población económicamente inactiva en un nivel bajo se garantiza mayores ingresos y demanda para el sector comercial.

Tabla 2.4 Tasa de desempleo por ciudades

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar - 13	4.06%	5.46%	3.15%	4.21%	4.39%
jun - 13	4.44%	5.97%	4.52%	3.68%	4.53%
sep - 13	4.67%	5.51%	4.29%	3.18%	3.62%
dic - 13	4.04%	5.74%	3.68%	3.83%	3.39%
mar - 14	4.34%	6.13%	3.23%	3.80%	5.81%
jun - 14	4.16%	6.97%	3.37%	3.08%	5.04%
sep - 14	4.91%	3.86%	4.17%	2.73%	4.86%
dic - 14	3.22%	4.01%	2.30%	2.41%	3.68%
mar - 15	4.39%	3.78%	3.22%	3.70%	6.43%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Las ciudades del norte del país son las que presentan una mayor tasa de desempleo encabezado por la ciudad de Ambato con un 6.43%, seguido por la ciudad de Quito que presenta un 4.39% en tercer lugar esta Guayaquil con un 3.78%, como cuarto

lugar tenemos a Machala con un 3.70% y por último y con la tasa más baja de desempleo tenemos a Cuenca, estos valores son muy importantes para “El Competidor” ya que contribuyen al cálculo de la demanda que puede existir dentro del segmento de mercado al que estamos enfocados, toda esta información es proporcionada por el INEC y se la usará para determinar el número de personas que se encuentren desempleadas, el resultado que se obtenga significara que este grupo no poseen el poder adquisitivo necesario para demandar los bienes y servicios que se producirán dentro de la ciudad de Cuenca y por ende de “El Competidor”.

2.1.1.7 Canasta Familiar

“Cuando hablamos de Canasta Familiar, se debe diferenciar entre dos tipos, la Canasta Básica y la Canasta Vital. Ambas canastas están formuladas para satisfacer las necesidades de alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos de la población.

- La Canasta Básica es un conjunto de 75 productos que sirven para monitorear la subida de sus precios y a relacionarlos con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo.
- La Canasta Vital, es un conjunto de 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la canasta básica, y se la llama vital porque señala el límite de supervivencia de una familia.

La diferencia que existe entre estos dos tipos, la Canasta Básica y la Canasta Vital, radica en que están determinadas por la cantidad y calidad de los productos que las componen”. (INEC, 2015)

Cuenca es considerada una de las ciudades ecuatorianas más costosas del país, si se considera el costo de las canastas básica familiar y familiar vital, en ese orden. Esta urbe lidera la escala del último estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y que corresponde a marzo de 2015.

Ese análisis se realiza en ocho capitales provinciales: Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Esmeraldas, Machala, Ambato y Santo Domingo; también en la ciudad de Manta (Manabí). En marzo de 2015, los costos promedios nacionales de estas canastas se ubicaron en USD 657,68 y USD 474,68, en ese orden. En Cuenca y Manta esos indicadores superaron en USD 29,63 y USD 14,01, la media nacional.

Por el contrario, Machala (USD 635,95) y Ambato (USD 450,93) ocupan los últimos lugares y son consideradas las urbes donde menos cuestan las canastas básica familia y familiar vital, en ese orden.

Cuenca es la ciudad más cara debido a tres factores:

- Los recursos de los migrantes
- Los jubilados extranjeros que se han instalado en la ciudad, lo que ocasiona una constante subida de precios.
- Y otro indicador que eleva el costo de vida es el transporte.



Figura 2.6 Indicadores de la Tasa de Desempleo a nivel nacional

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

El segmento de mercado en el que “El Competidor” comercializará sus productos y/o servicios, comprende a las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, dentro de estos segmentos de mercado los consumidores representan una gran cantidad de familias demandantes, los ingresos que estas familias perciben para destinar al consumo de bienes y/o servicios, y de manera especial para demandar las banastas ya sea la básica o la vital, proviene en su gran mayoría de su trabajo en empresas públicas y privadas.

Un número significativo de familias del segmento de mercado fijado por la empresa “El Competidor” posee los ingresos necesarios para tener acceso al costo de la canasta vital, mientras que un porcentaje inferior de familias son las que tienen los ingresos suficientes para acceder al costo de la canasta básica, para que esto suceda se está considerando que dos miembros de la familia tengan que trabajar para poder obtener los ingresos necesarios para poder demandar cual quiera de los dos tipos de canastas.

Nuestro tipo de negocio se ve favorecido por qué toda familia tiene que adquirir productos de primera necesidad para alimentarse, este factor es favorable para la empresa como tal.

Tabla 2.5 Canasta Familiar Básica, variación mensual y recuperación en el consumo

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
ene-14	628,27	1,19%	634,67	-6,40
feb-14	628,22	-0,01%	634,67	-6,45
mar-14	632,19	0,63%	634,67	-2,48
abr-14	633,61	0,22%	634,67	-1,06
may-14	634,27	0,10%	634,67	-0,40
jun-14	634,67	0,06%	634,67	0,00
jul-14	637,00	0,37%	634,67	2,33
ago-14	638,06	0,17%	634,67	3,39
sep-14	641,20	0,49%	634,67	6,53
oct-14	642,85	0,26%	634,67	8,18
nov-14	644,74	0,29%	634,67	10,08
dic-14	646,30	0,24%	634,67	11,63
ene-15	653,21	1,07%	660,80	-7,59

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

Como se puede observar, el ingreso actual cubre 101,16% del costo total de la canasta familiar básica, este valor es superior al valor de la cobertura de enero de 2014 en 0,14 puntos porcentuales.

Tabla 2.6 Canasta Familiar Vital, variación mensual y recuperación en el consumo

Mes	Canasta Vital (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Recuperación en el consumo (a)-(b)
ene-14	449,54	1,07%	634,67	-185,13
feb-14	449,54	0,00%	634,67	-185,13
mar-14	452,74	0,71%	634,67	-181,93
abr-14	453,66	0,20%	634,67	-181,01
may-14	454,16	0,11%	634,67	-180,51
jun-14	455,21	0,23%	634,67	-179,46
jul-14	458,02	0,62%	634,67	-176,65
ago-14	457,95	-0,02%	634,67	-176,72
sep-14	462,40	0,97%	634,67	-172,27
oct-14	464,55	0,46%	634,67	-170,12
nov-14	464,38	-0,04%	634,67	-170,29
dic-14	466,59	0,48%	634,67	-168,08
ene-15	476,44	2,11%	660,80	-184,36

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

Por su parte la canasta vital tuvo un costo de 476,44 dólares, generándose un excedente de 184,36 dólares del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en un 2,11% en referencia al del mes anterior.

Las diferencias en el costo de las canastas básica y vital entre diciembre 2014 y enero 2015, se explican por los incrementos registrados en los precios de los bienes y/o servicios de las canastas.

2.1.1.8 Ingresos y salarios vitales

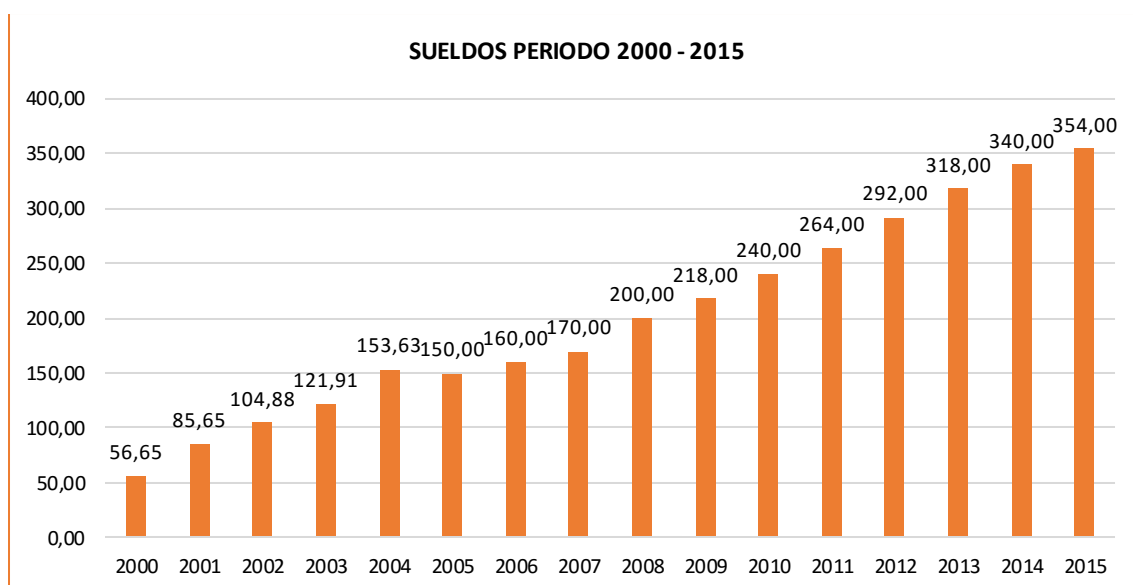
“El crecimiento del Salario Básico Unificado para este año 2015 fue del 4,11%, lo que representa una remuneración mensual mínima para los trabajadores ecuatorianos de 354 dólares. Este incremento del Salario Básico Unificado beneficiará a 564.468 personas que representan el 18,17% de la población económicamente activa del Ecuador que trabaja en relación de dependencia”. (Ingresos y salarios, 2015)

Para deducir este incremento el Ministerio de Trabajo también tomó en cuenta la inflación y un porcentaje de productividad del país.

Con el nuevo valor del Salario Básico Unificado, los ingresos mínimos familiares alcanzarían los 660,64 dólares y alcanzaría a cubrir en su totalidad el monto de la canasta básica familiar valorada en 664,74 dólares.

El Ministerio de Trabajo indica que desde el año 2007 en el Ecuador el Salario Básico Unificado creció en un 47%, lo que ha permitido mejorar la capacidad de adquisición de los ciudadanos.

Tabla 2.7 Evolución del Salario Básico Unificado, periodo 2000 - 2015



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2015)

El indicador de la evolución de los sueldos en la proyección crece a un ritmo positivo, lo que ha logrado que a través de los años que los ingresos familiares logren superar la canasta básica familiar lo que resulta en una ventaja para el negocio, mejorando la demanda.

Las familias del Ecuador en general están compuestas en promedio por 4 miembros, de los cuales están obligados dos de sus miembros a trabajar para cubrir el costo de las canastas familiares y de esta manera tener una vida aceptable.

Al obtener mayores ingresos los consumidores podrán cubrir los costos generales de vida así como poder satisfacer las necesidades básicas de cada hogar y tener acceso tanto a la canasta básica, como a la canasta vital. Esto sigue representando una ventaja para los negocios que brindan este tipo de servicios ya que su demanda va mantenerse sobre los niveles esperados de cada empresa.

2.1.1.9 Remesas de Migrantes

Guayaquil, Cuenca, Quito, Azogues y Ambato son las ciudades que más remesas recibieron hasta finales del 2014 en el Ecuador. Entre las cinco captaron el 63,1% de USD 2 461,5 millones que llegaron el año pasado, principalmente de EE.UU., España e Italia. El 36,9% restante se distribuyó en 203 ciudades, según el Banco Central del Ecuador (BCE).

Pero al analizar el monto global de remesas del 2014 se observa que disminuyó USD 626,4 millones respecto al 2007. Esto representa una reducción del 20,3%, pues en el 2007 se registraron USD 3 087,9 millones y fue considerado un récord para el país, de acuerdo con los registros del BCE. En ese año pesaron los envíos que llegaron desde Europa, principalmente, porque el euro pasaba por un proceso de apreciación frente al dólar.

Tabla 2.8 Valor de las Remesas en los últimos años

PROVINCIA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AZUAY	597.30	491.20	461.90	490.60	518.70	530.40	517.20	539.80
CAÑAR	449.20	267.90	187.80	188.60	186.00	193.30	197.00	198.40
MORONA SANTIAGO	91.82	49.40	28.87	30.55	31.98	31.16	28.22	34.79
* los valores son en millones de dólares								

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central del Ecuador

El comportamiento de las remesas depende de las circunstancias que se registran en los países de origen. Actualmente, la recuperación económica estadounidense favoreció las finanzas de los emigrantes el año pasado.

Los ecuatorianos que viven en ese país mandaron USD 71,2 millones más que en el 2013, pero aún no se llega al monto logrado en el 2007 que se ubicó en 1.691,3 millones procedentes de EE.UU, mientras que en el 2014 fueron USD 1.247 millones.

2.1.2 Factor social

Este factor se aplica a la creación de valor económico por medio de la actividad social organizada, adopta en su funcionamiento dos modalidades principales:

- La organización empresarial
- El mercado consumidor

Estas dos instituciones perciben una forma particular de retribución (beneficio económico), que en el caso de la empresa podríamos identificar con el beneficio empresarial, y en del mercado con el incremento del denominado ‘nivel de vida’ de los consumidores o demandantes, en base de esta interacción puede existir la empresa y su funcionamiento.

Como principales factores sociales se tiene:

- La Migración
- La Remesa de Migrantes
- La Inmigración
- La Globalización

Los mismos que influyen directamente dentro de la sociedad de consumo, en algunos casos de manera beneficiosa y en otros no tan favorable, pero todo depende de la economía por la que se encuentre cada país.

2.1.2.1 La Migración

El fenómeno migratorio tiene demasiada relevancia en nuestro país debido a que el segundo rubro de ingresos que obtiene el país después del petróleo, proviene de las remesas de los emigrantes, ya que ellos como tal hacen un gran sacrificio para migrar y cuyo objetivo principal es obtener ingresos mediante su trabajo en el exterior (EEUU, España), dichos ingresos cada mes son enviados a un representante de la familia para que en parte se destine a la demanda de productos de consumo masivo, un alto porcentaje de los emigrantes pertenecen a las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, y en menos volumen pertenecen a otras provincias del país, es por este motivo que el mercado meta que la empresa opera se encuentra dirigido a estas tres provincias con sus respectivas parroquias, caseríos y cantones mencionados anteriormente.

A pesar de esto en la actualidad el porcentaje de remesas recibidas en el país han disminuido debido a una crisis mundial, la misma que se presenta como una amenaza para las empresas ya que las personas limitan sus gastos al momento de realizar sus compras.

2.1.2.2 Remesas de Migrantes

El desempleo que se presenta en los países donde vive la mayoría de los emigrantes es un factor que afecta directamente a la economía y se lo ve reflejado al momento de enviar dinero a sus países de origen, debido a la crisis que están viviendo los países que albergan la mayor cantidad de migrantes como son los Estados Unidos, España e Italia.

El año pasado (2014) las remesas de los migrantes cayeron según los datos del Banco Central del Ecuador, cuya reducción alcanzó el 20,3% frente al 2007 que fue el año que mayor impacto tuvo dentro del país.

Estos indicadores ayudan a determinar que las remesas se pueden convertir en una amenaza para el sector comercial en general, por lo que las familias dispondrán de una menor cantidad de dólares para destinar al consumo de bienes y servicios, perjudicando a la empresa comercial “El Competidor”, ya que las provincias de Azuay y Cañar son las más afectadas según los datos del Banco Central del Ecuador lo que resulta en una disminución de la demanda y por ende la reducción en ventas por parte de la empresa.

2.1.2.3 La inmigración

“La inmigración en el país durante los últimos años ha ido incrementándose paulatinamente, solo en el último año (2014) se registró un ingreso de 50753 inmigrantes que ingresaron al país con alguna de las ocho visas que existen”. (INEC, 2015)

De las personas que ingresan al país muchos de ellos buscan ejercer su profesión libremente o una carrera técnica, por otro lado está el personal administrativo y los profesionales que piden el aval de sus títulos universitarios, los que mayor peso tienen son los visitantes, los mismos que no pueden estar más de tres meses en el país durante un año, estos vienen con fines, como: turismo, deporte, salud, estudios,

ciencia, arte o hacer negocios y que no impliquen la importación simultánea de bienes.

Hay que destacar que desde febrero del 2010, el Ecuador extendió una visa humanitaria a favor de ciudadanos haitianos por cinco años.

Al analizar por el tipo de ocupación, de las nueve categorías (0 al 9) correspondientes a la Población Económicamente Activa (PEA) la de mayor volumen en 2014 fue personal administrativo de empresas, principalmente, de Brasil, Italia, Holanda, Australia.

A continuación están los profesionales, científicos, intelectuales de China, Canadá, Francia y Gran Bretaña. Un tercer grupo no especifica la ocupación que tiene y luego de estos están los técnicos y profesionales de nivel medio, entre ellos filipinos.

La razón más importante por la que vienen al Ecuador en cualquiera de las categorías de ocupación es el turismo y en segundo lugar están los negocios u otros motivos.

Colombia, EE.UU., Perú, Venezuela son de donde más llegaron en el 2014. Estos representan el 63,6% de los foráneos que entraron al Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

El ingreso de extranjeros al país tiene sus ventajas y desventajas para los negocios de bienes y servicios ya que por un lado incrementan la demanda de productos de consumo masivo, pero al mismo tiempo se vuelve perjudicial porque desplazan la mano de obra nacional.

2.1.2.4 La globalización

La globalización al ser un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial, por un lado beneficia a quienes emprendemos en la actividad comercial por que se presentan varias oportunidades de comercializar ciertos productos que vienen del exterior, sin embargo esto también perjudica a la producción nacional y al país entero por la fuga de divisas, por otro lado en cuanto a tecnología es beneficioso porque existe la posibilidad de contar con tecnología de punta la cual permitirá incrementar la productividad de las empresas.

2.1.3 Factor político

Este componente tiene incidencia fundamental por intereses creados por ciertos sectores, dependiendo del interés del grupo político de turno, en ocasiones es beneficioso pero la mayoría de veces es perjudicial para los intereses de la empresa.

Considerando los intereses de la empresa Comercial “El Competidor” la política del Gobierno del Presidente Rafael Correa es beneficiosa, debido a que las políticas como: la creación del portal de proveedores para las instituciones públicas, créditos bancarios tales como el 5,5% por medio del BNF, créditos con intereses bajos por medio de la CFN, control en la evasión de impuestos por parte de empresas, el cierre de fronteras, los impuestos, aranceles y salvaguardas por concepto de impuestos. Lo cual permite que no ingresen al mercado nacional productos sustitutos de manera fácil y económica sino que, se igualen a los precios locales para poder ser competitivos.

2.1.4 Factor legal

La Ley de Régimen Tributario Interno, resume cuatro partes elementales en la que las empresas deben poner mucho énfasis:

- Impuesto a la renta.
- Impuesto al valor agregado (IVA).

- Impuesto a los consumos especiales (ICE)
- Régimen tributario de las empresas petroleras, mineras y turísticas.

Así mismo la estructura tributaria del Ecuador se ha clasificado en:

- Impuestos a la renta.
- Impuestos al consumo.
- Impuestos específicos.
- Impuestos a los activos.
- Impuestos al comercio exterior.
- Impuestos de gobiernos seccionales.
- Otros costos fiscales.

La ley de Compañías y el Código de Trabajo.

En el Ecuador la ley reconoce dos tipos de personerías: la persona natural y la persona jurídica, destinada para empresas constituidas legalmente.

Por su capital las empresas pueden ser: públicas, privadas o mixtas; y por su estructura pueden ser: comandita simple, compañía o sociedad anónima y compañía limitada, cada una tiene requisitos y beneficios de acuerdo a su estructura.

Igualmente, las empresas están sujetas por ley a declarar su actividad comercial, así como el fruto de la misma al Servicio de Rentas Internas (SRI), para lo cual tienen que obtener su Registro Único de Contribuyentes (RUC); igualmente, deben pagar tasas, permisos e impuestos tanto al gobierno nacional como gobiernos locales para poder ejercer su función económica, como se menciona en la ley de compañías del Ecuador.

Según el código de trabajo este permite equiparar la relación desigual entre empleados y empleadores, y entre sus preceptos más importantes están:

- Regulación de los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores.

- Determinación de un salario mínimo dependiendo del tipo de profesión o actividad laboral (tablas sectoriales).
- Duración de la jornada laboral ordinaria, extraordinaria y suplementaria; así como sus tipos de remuneración.
- Celebración de contratos de trabajo y sus tipos; así como la forma de dar por terminado los mismos.
- Participación de utilidades entre los empleados y periodos de descanso obligatorio.
- Derecho de asociación y cooperativismo entre los trabajadores, entre otros.

2.1.5 Factor tecnológico

A pesar de que en los últimos años el Ecuador ha logrado mejorar su infraestructura tecnológica, la cual ha modificado el ritmo de vida de los ecuatorianos acelerando el proceso de globalización e internacionalización de las costumbres y formas de vida.

Según la Encuesta de Condiciones de Vida 2014 del Instituto de Estadística y Censos (INEC), el 24,3 % (2'808.243) de la población de 12 años en adelante tiene un 'Smartphone', es decir, un teléfono inteligente.

No solo hay más acceso a dispositivos tecnológicos, sino más uso de redes sociales y aplicaciones.

Se indica que esta evolución se ha dado en el país por la facilidad de acceder a un teléfono inteligente con internet.

La gente prefiere un Smartphone porque son celulares completos. Es decir, se puede navegar, enviar correos electrónicos, se tiene acceso a redes sociales y sobre todo existe una amplia gama de aplicaciones que permiten hacer del teléfono un equipo completo.

El mercado se está preparando, sobre todo con la aplicación de la tecnología 4G que permite que el internet sea mucho más rápido.

La tecnología permite que exista una convergencia entre el internet y un teléfono celular, lo que permite que el acceso a internet aumente entre la población.

Un estudio de Interactive Advertising Bureau (IAB), realizado en el 2014, muestra que el 83 % de las personas que acceden a internet en el país lo hace a través de sus ‘Smartphone’ y el resto por medio de computadoras o tablets.

El uso de los dispositivos y, principalmente del internet, es para realizar tareas, revisar correos y ver redes sociales.

Según IAB, las redes sociales son el segundo sitio web más visitado por los ecuatorianos, luego del correo electrónico.

Lo innegable es que al menos 9 de cada 10 ecuatorianos tienen acceso a internet en Ecuador.

2.1.6 Factor ambiental

A pesar de su limitada extensión territorial (284 000 km²), Ecuador es uno de los 17 países en todo el mundo que han sido clasificados como mega-diversos por el grupo Conservación Internacional debido a:

- Ubicación y Geografía
- Principales Destinos
- Patrimonio de la UNESCO
- Gastronomía

Las áreas productivas de mayor impacto ambiental en el Ecuador son:

- Actividades hidrocarburíferas (exploración, producción, transporte y refinación)
- Industrias generadoras de desechos peligrosos y tóxicos.
- Las industrias generadoras de emanaciones contaminantes y emanaciones que afectan a los cambios climáticos y a la capa de ozono.
- La industria maderera.
- El sector transporte de servicio público y privado.
- La producción agrícola con alta tecnología (uso de fertilizantes, pesticidas y químicos en general).

El organismo encargado del manejo sustentable del medio ambiente en el territorio Ecuatoriano es el Ministerio del Ambiente.

Su misión es: “dirigir la gestión ambiental a través de políticas normas e instrumentos de fomento y control para lograr el usos sustentable y la conservación del capital natural del Ecuador, asegurar el derecho de sus habitantes a vivir en un ambiente sano y apoyar la competitividad del país”.

El Ministerio del Ambiente, para desempeñar una eficiente Gestión Ambiental, se apoya en varias leyes y reglamentos encaminados a la protección y conservación de los ecosistemas y los recursos naturales del Ecuador, entre las cuales están:

1. Ley de Gestión Ambiental.
2. Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre.
3. Ley Especial de la Provincia de Galápagos.
4. Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.

Un problema ambiental que está afectando al mundo y como es lógico al Ecuador es el cambio climático o el efecto invernadero, el principal cambio que se ha registrado

hasta la fecha ha sido en la atmósfera terrestre; así como la disminución de los glaciares alrededor del mundo.

De acuerdo con el consenso científico, el resultado más directo podría ser un "calentamiento de la atmósfera mundial" del orden de 1° C a 3,5° C durante los próximos 100 años. A esto se debe sumar un manifiesto incremento de temperatura de aproximadamente 0,50° C desde el período preindustrial anterior a 1850, parte del cual sería producto de emisiones anteriores de gases de efecto invernadero.

2.2 Microambiente Externo

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores que realizan actividades comerciales de productos de consumo masivo debido a la alta competencia que existe en el mercado es medio-bajo. Por lo tanto existe la posibilidad de realizar negociaciones por venta, pronto pago, remate, etc.

2.2.2 Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación que actualmente tienen los consumidores es alto, debido a la existencia de varios competidores directos a nivel local y regional que ofrecen productos a menor costo en venta de productos de consumo masivo que satisface las necesidades del cliente.

Existe una gran cantidad de opciones que el consumidor día a día recibe de diferentes oferentes, siendo estas unas mejores que otras. Ofertas tales como: créditos mayores, menores costos, servicio oportuno, calidad de productos, etc. Estas diversas ofertas hace que el cliente se decida por las más adecuadas, permitiendo en muchas ocasiones a que el consumidor por su capacidad de compra ponga condiciones para negociar los productos.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza es alta debido a la existencia de una gran cantidad de empresas formales o negocios informales que vienen realizando esta actividad, esta gran cantidad de oferta afecta al sector y complica el poder vender los productos.

En el mercado existe una alta competencia y cada día va asomando nuevos oferentes, esta situación obedece a la carencia de otros sectores productivos dentro de la provincia del Azuay, al no existir otras fuentes de inversión o de trabajo las personas desempleadas o inversionistas ven una esperanza o posibilidad de generar riqueza al formar un pequeño negocio o empresa que comercialice productos de consumo masivo.

El mercado o el segmento no resulta ser atractivo dependiendo de, si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Barreras de entrada:

Para poder ingresar en la actividad relacionada a la comercialización de productos de consumo masivo, los niveles en barreras de entrada son medianamente complejas, para esto existe diferentes trámites y factores que hay que tener y cumplir como por ejemplo: la obtención de permisos son fáciles y en cuanto a patentes de igual forma se sigue un trámite sencillo.

Con respecto al establecimiento de economías de escala en lo que respecta a consumo masivo es relevante, ya que se debe tratar de reducir los costos pero basado en volúmenes significativos de venta con la finalidad de obtener beneficios para las dos partes: consumidor y proveedor.

En relación a la diferenciación de productos, realmente no existe mayor problema en este sentido, porque el consumidor regional en donde las empresas desarrollan sus actividades comerciales son tradicionalistas, lo que significa que tienen cierta

preferencia por marcas ya conocidas para su consumo, sin embargo la diferenciación que realmente existe y se ha comenzado a marcar está dada por el servicio.

En cuanto a los requisitos de capital, realmente existen muy pocas empresas que cuentan con el capital suficiente para poder realizar su actividad, por lo tanto es necesario acudir a la banca para obtener créditos. Al acudir a la banca se encuentra con una serie de inconvenientes y trabas que pone la misma para proporcionar un crédito.

Para conseguir una línea de distribución y comercializarla, hoy en día es medianamente complejo, ya que existen fabricantes y/o proveedores quienes exigen una serie de garantías, hipotecas y parámetros de calidad para conceder la distribución.

La curva de aprendizaje, en este caso si es un impedimento marcado hacia ciertos inversionistas que tienen la capacidad económica para invertir pero no cuentan con el conocimiento, más aún no tienen la experiencia necesaria, por tanto estos temores desaniman o se convierten en una barrera de entrada.

En relación a la política de gobierno, también es una barrera de entrada y en muchos casos favorece a las empresas existentes en el mercado, por que ciertos inversionistas por la inestabilidad política o las políticas de gobierno inestables se desaniman al momento de invertir.

2.2.4 Intensidad entre competidores actuales.

La intensidad de rivalidad entre competidores es muy alta, debido a que en el mercado existen un sin número de empresas dedicadas a la actividad de comercialización de productos de consumo masivo al por mayor y menor.

Entre los factores que determinan el peso entre competidores actuales se tiene:

- Estructura organizacional
- Tecnología
- Negociación y alianzas con proveedores
- Infraestructura
- Variedad en productos
- Experiencia
- Frecuencias de ruta y entrega
- Calidad y capacidad de recursos humanos
- Sistemas de control

Tabla 2.9 Matriz de perfil competitivo

FORTALEZAS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO		COMPETIDORES												
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	RESULTADO	COMYCOMEC	RESULTADOS VENTAS PORTILLA	RESULTADOS NORMAN QUEZADA	RESULTADOS LAURA NARVAEZ	RESULTADOS UGUÑA	RESULTADOS				
1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2,5	0,06	0,15	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
2	TECNOLOGÍA	3	0,07	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
3	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES	3	0,06	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18
5	INFRAESTRUCTURA	3	0,08	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16
6	VARIEDAD DE PRODUCTOS	4	0,07	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
7	SISTEMA COMERCIAL ESTRUCTURADO Y PLANIFICADO	3	0,1	0,3	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
8	EXPERIENCIA	3	0,07	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21
9	FRECUENCIA DE VISITAS Y ENTREGA AL CLIENTE OPORTUNA	3	0,09	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18
10	RECURSO HUMANO NO CALIFICADO	1	0,1	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
11	CARENCIA DE PDA PARA LAS VENTAS	1	0,07	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
12	POLÍTICAS INTERNAS	2	0,04	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08
13	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	2	0,03	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
14	CAPITAL DE TRABAJO SUFICIENTE	2	0,07	0,14	4	0,28	2,5	0,18	4	0,28	3	0,21	4	0,28
15	SISTEMA DE CONTROLES ADECUADOS PARA LOS DIFERENTES PROCESOS	2	0,05	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
17	INFORMACIÓN CONTABLE EFICIENTE Y OPORTUNA	3	0,04	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08
			1	2,51		3,12		2,04		2,41		2,98		2,27

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el estudio anterior la empresa “El Competidor” tiene varias fortalezas comparado con su competencia, las cuales se deben intensificar y mejorar con el paso del tiempo para llegar a ser líderes. De la misma manera se deben fortalecer los ámbitos en los que la empresa tiene dificultades.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Un mercado o segmento es menos atractivo si existen varios productos sustitutos reales o potenciales. Dentro del mercado actual la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que tanto personas naturales como corporativas están creando puntos de venta de productos de consumo masivo, con precios mucho más bajos que los distribuidores donde los propietarios de pequeños negocios se abastecen beneficiándose así del precio.

Tabla 2.10 Análisis matriz EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
Factores clave de éxito			
	Ponderación	Clasificación	Resultado
Crecimiento del sector	0,12	3	0,36
Accesibilidad a micro créditos	0,07	3	0,21
Política de aranceles	0,08	3	0,24
Poder de negociación con proveedores	0,15	4	0,60
Tecnología	0,06	2	0,12
Inflación	0,07	2	0,14
Ingreso familiar	0,15	2	0,30
Canasta familiar	0,10	2	0,20
Situación de los migrantes	0,08	2	0,16
Competidores	0,12	2	0,24
	1,00		2,57

CLASIFICACIÓN	1	MUY BAJO
	2	BAJO
	3	ALTO
	4	MUY ALTO

Fuente Elaboración Propia

De acuerdo a la matriz anterior, la empresa está aprovechando tan solo algunas de sus oportunidades y no está trabajando de la mejor manera en las amenazas, se llega a esta conclusión por que el valor que da la matriz es tan solo 0,07 por encima de la media que es 2,5.

2.3 Segmentación De Mercado

2.3.1 El mercado meta

El mercado meta al que la empresa “El Competidor” se dirige esta comprendido por todos las empresas minoristas y mayoristas en las que se engloban tiendas, restaurantes, comisariatos y hoteles que comercializan una amplia gama de productos de consumo masivo dentro de las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago.

2.3.2 Posicionamiento

El tipo de posicionamiento que la empresa ha resuelto emplear es el posicionamiento por beneficio, debido al excelente servicio que brinda “El Competidor” hace que la empresa este dentro de los líderes.

Los beneficios más destacados son:

- Frecuencia de visitas quincenales.
- Servicio de entrega de productos a domicilio en un tiempo no mayor a 72 horas.
- Crédito en ventas.

2.3.3 Investigación de mercado:

Con el fin de determinar las necesidades específicas que se presentan en la actualidad, el mercado meta de la empresa se realiza una investigación de mercado basado en los nueve pasos que plantea Kinear; esta información permitirá tomar decisiones que fortalezca la actividad comercial que realiza la empresa.

2.3.3.1 Necesidades de información

1. Qué beneficios busca el mercado en este servicio.
2. Qué servicios asociados busca el mercado en este servicio.

3. Dónde adquiere estos productos el mercado.
4. Con qué frecuencia adquiere sus productos el mercado.
5. Conocer la satisfacción del consumidor con el servicio que recibe.
6. Qué proveedores ofertan el producto.
7. Qué políticas de crédito tienen los proveedores en el mercado.
8. Los proveedores que ofertan en el mercado cuentan con variedad.
9. Con qué frecuencia visitan los proveedores a los clientes del mercado.
10. Quién decide e influye en la compra de los productos.
11. Qué productos son los que más demanda el mercado.
12. Conocer los medios de comunicación que son más escuchados, vistos y leídos por los clientes.
13. Conocer qué precios tiene la competencia.
14. Conocer qué precios tiene los productos sustitutos.

2.3.3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Realizar la investigación de mercado dentro del segmento comprendido por las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago con el fin de determinar las necesidades y la satisfacción de los clientes con respecto al servicio de distribución de productos de consumo masivo durante el período de enero a marzo del año 2016.

Objetivos específicos:

- Conocer cuáles son los factores determinantes en el mercado para aumentar la demanda de productos de consumo masivo.
- Conocer cuáles son los productos de consumo masivo de mayor demanda en el mercado potencial.

2.3.3.3 Diseño de la investigación y fuente de datos

Para el diseño de la investigación será mediante investigación concluyente, en la cual se va aplicar un plan de muestreo para establecer el número de encuestas a realizar.

Las Fuentes primarias serán obtenidas a través de encuestas, en las cuales los clientes tanto potenciales como activos suministrarán la información por medio de respuestas verbales a los encuestadores.

2.3.3.4 Desarrollo y procedimiento de recolección de datos

El procedimiento se lo realizará a través de encuestas, a continuación se presenta el modelo que se va a utilizar:

Tabla 2.11 Formato para encuestas

Encuesta al mercado de productos de consumo masivo		
La presente encuesta es con el fin de conocer ciertos aspectos determinantes en el mercado por lo que se le pide contestarla con la veracidad del caso.		
1. Según la importancia enumere los factores que ud considere para su negocio:		
____ Variedad en productos	Frecuencia de visita del vendedor	____
____ Precio	Frecuencia de entrega del producto	____
____ Crédito	Atención en su negocio	____
____ Promociones	Descuentos	____
2. Enumere sus principales proveedores de productos de consumo masivo desde el más importante hasta el de menos importancia.		
1 _____	3 _____	5 _____
2 _____	4 _____	6 _____
3. De los servicios que le oferta su proveedor pondere en orden de importancia:		
1= más importante	3 = menor importancia	
2= regular importancia	4 = no tiene importancia	
• Amabilidad del personal que lo atiende	_____	
• Atención de reclamos	_____	
• Cumplimiento en lo ofrecido por el proveedor	_____	
• Variedad de producto	_____	
• Conocimiento del vendedor en productos	_____	
• Asesoría del vendedor	_____	
• Promociones	_____	
• Descuentos	_____	
4. Indique con que frecuencia adquiere los productos de consumo masivo.		
Cada 8 días _____		
Cada 15 días _____		
Otros _____		
5. Señale que día o días realiza la compra de productos de consumo masivo.		
Lunes ____	Martes ____	Miércoles ____
Jueves ____	Viernes ____	Sábado ____

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3.5 Diseño de la muestra

Se desarrolló una prueba piloto con 20 clientes encuestados con un error de tolerancia del 7% y una confiabilidad del 90% para determinar cuántas encuestas definitivas se debían desarrollar, obteniendo como resultado que se debían desarrollar un número de 104 encuestas. Para obtener esos resultados se calculó con la siguiente fórmula de población infinita ya que el número de clientes que tiene la

empresa puede variar significativamente en un lapso de tiempo corto, ya que los vendedores tienen como objetivo incrementar su cartera de clientes de manera constante.

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,645)^{2*} (0,75*0,25)}{(0,07)^2}$$

Prueba Piloto	
	
Numero de encuestas	104

2.3.3.6 Recolección de datos

La recolección de datos se la realizó por medio del método probabilístico aleatorio simple, en la que se seleccionó de una base de datos que posee la empresa a las personas que iban a ser encuestadas.

2.3.3.7 Procesamiento de datos

Mediante el programa Excel se elabora el proceso de codificación, el cual servirá para realizar el análisis de resultados.

2.3.3.8 Análisis de resultados

Después de la encuesta realizada en el mercado se obtuvieron los siguientes resultados:

Como se puede observar en el grafico inferior el precio es el principal factor que incide para que la gente adquiera los productos en un negocio, por lo tanto, las estrategias de precio que maneje la empresa deben ser adecuadas para este segmento de mercado; el resto de factores de importancia son componentes relacionados con el servicio, el cual constituye una parte determinante a la hora de escoger el proveedor.

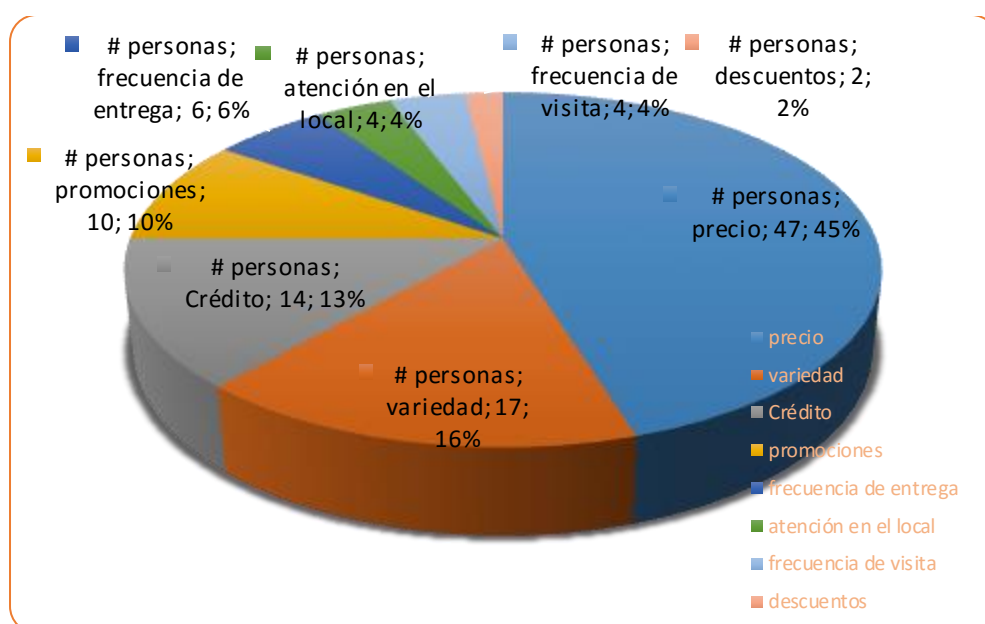


Figura 2.7 Factores de importancia en un negocio

Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta “El Competidor” posee el 8% del posicionamiento en el mercado, lo cual significa que se debe trabajar con mayor fuerza en aspectos de comunicación para con los clientes y así poder lograr mayor posicionamiento y permanencia en el mismo.

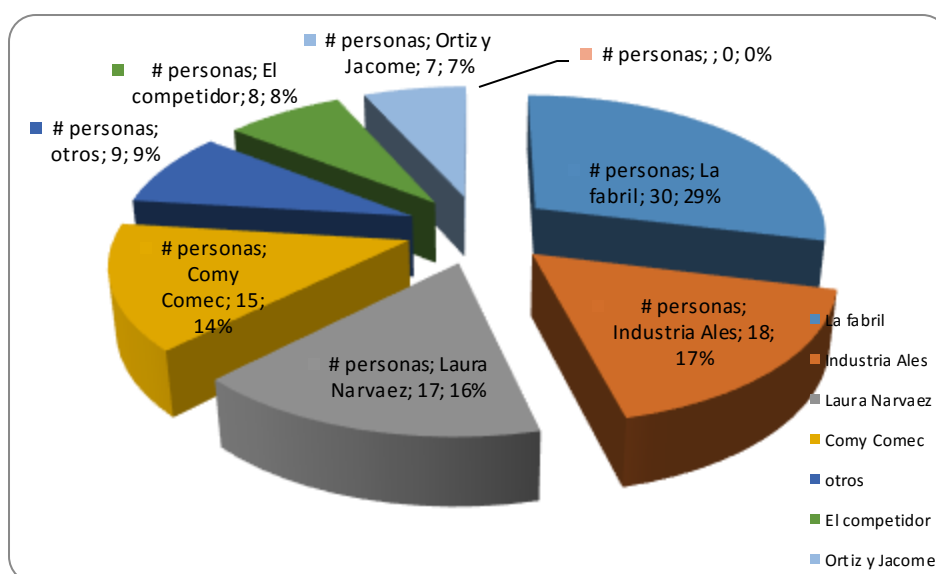


Figura 2.8 Posicionamiento en el mercado

Fuente: Elaboración propia

El 65% de las personas adquiere los productos para su negocio cada 15 días, esto marca la pauta para fijar los días de visita, ya que en concepto la mayoría de productos tiene una rotación quincenal.

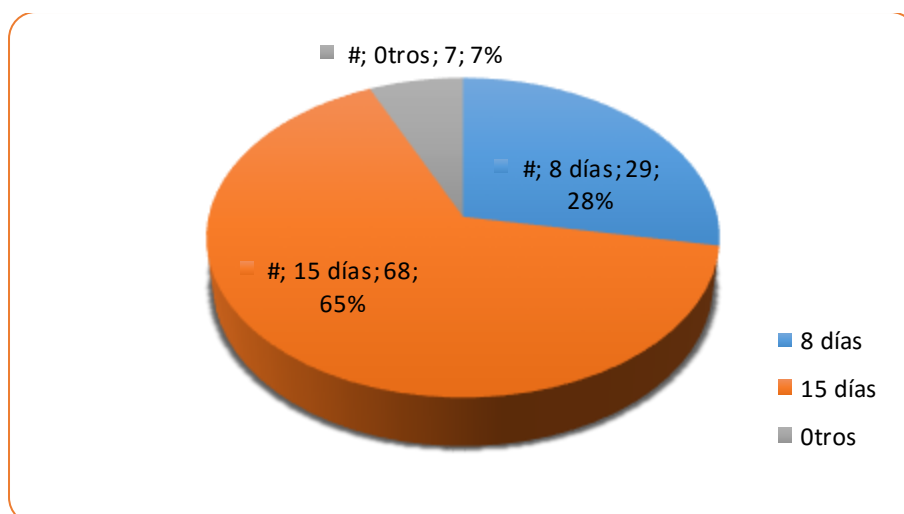


Figura 2.9 Frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia

El 13% de las personas califican al servicio que reciben de sus proveedores como excelente, y el 43% que es la mayoría lo califican como regular, en consecuencia el servicio otorgado por las empresas de consumo masivo no satisfacen en su totalidad las expectativas de los clientes, por lo tanto esto constituye una oportunidad para la empresa “El Competidor” .

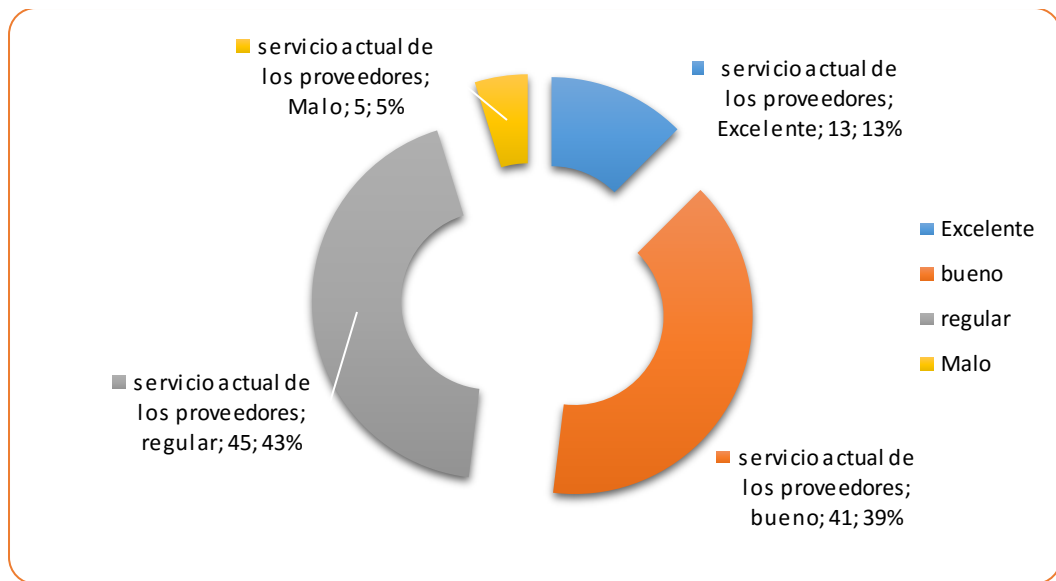


Figura 2.10 Servicio actual de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

El mercado cancela sus facturas en un promedio de 30 días, por lo cual la empresa debe tener el suficiente capital de trabajo disponible para poder continuar con su actividad comercial; y a su vez se debe negociar con los proveedores un plazo mayor de 30 días para cubrir con sus pagos de facturas.

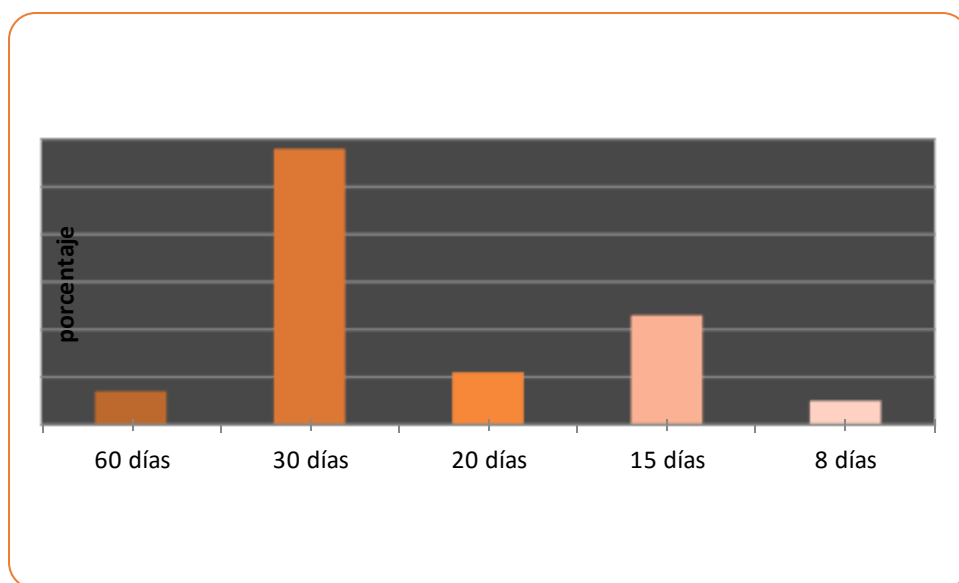


Figura 2.11 Días de crédito

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la encuesta se obtuvo los principales productos de venta en los locales, con este resultado la empresa debe tener en cuenta sus precios y mantener un stock adecuado para poder servir al mercado y ser competitivos en productos.

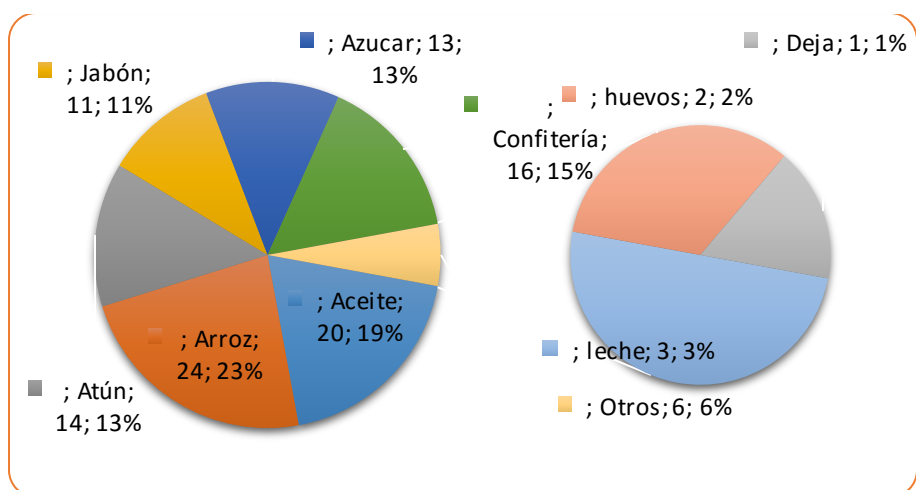


Figura 2.12 Principales productos

Fuente: Elaboración propia

En relación con la competencia la empresa “El Competidor” debe tener muy en cuenta y realizar mejoras en el servicio para poder mantener una posición en el mercado.

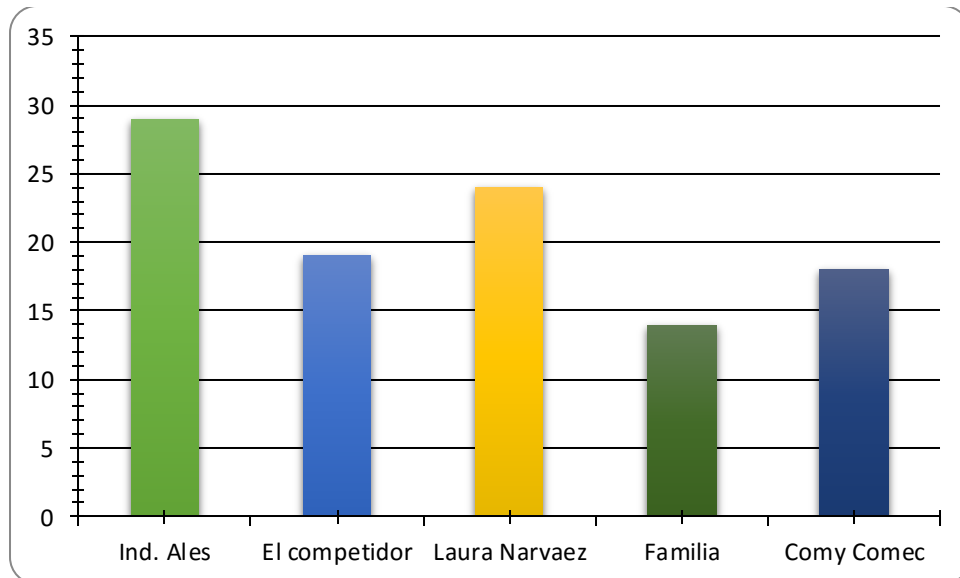


Figura 2.13 Posición en el mercado

Fuente: Elaboración propia

2.4 Análisis Empresarial

2.4.1 Situación del marketing

2.4.1.1 Producto

La actividad comercial que la empresa “El Competidor” realiza, está enfocada en la distribución de productos de consumo masivo; la empresa a través del tiempo de existencia (25 años), ha logrado incrementar progresivamente el portafolio de productos de acuerdo a las necesidades del mercado.

En la actualidad, la empresa cuenta con más de 2000 ítems, esta cantidad de ítems están formados por 45 marcas, estas marcas se dividen en líneas y estas a su vez forman gamas de productos.

Tabla 2.12 Clasificación de los productos

LÍNEA DE PRODUCTOS		MARCA	GAMA
CONFITERIA	Multiusos		Chupetes, chocolates, caramelos, chicles, galletas
ASEO PERSONAL	Multiusos		Jabones de tocador, pañales, shampoo
DEL HOGAR	Multiusos		Lava vajillas, desinfectantes de pisos, cocina y ropa, aerosoles, detergentes, betún, suavizantes de ropa.
ESCRITURA	Multiusos		Esferos, lápices, pinturas, resaltadores, marcadores, fosforeras, afeitadoras.
LICORES	Multiusos		Bebidas alcohólicas
LICORES	Multiusos		Whisky, vino, ron
ASEO PERSONAL	Multiusos		Papeles higiénicos, servilletas, toallas de cocina y faciales
DEL HOGAR	Multiusos		Fideos, tallarines, galletas, harinas.
ALIMENTOS	Alimentos		Aceites, mantecas, jabones de lavar y tocador
HORCHATAS	Alimentos		Horchatas
DEL HOGAR	Multiusos		Pastas dentales, jabones de tocador, desodorantes, desinfectantes.

Fuente: Elaboración propia

2.4.1.2 Precio

El sistema de precios que maneja la empresa es muy simple, este está relacionado con los precios de mercado, la empresa considera también los precios para la venta en función a los precios de factura pactados con los proveedores, luego, a este precio se aumenta un porcentaje de utilidad que va en función de los costos de la empresa.

Entre las herramientas que el vendedor utiliza para gestionar la venta de los productos está la lista de precios, la cual tiene una estructura de precios al por mayor

y menor, o dependiendo del volumen de compra del cliente, la estructura de la lista precios consta de la siguiente manera:

Tabla 2.13 Descripción de producto y precio

DESCRIPCIÓN ITEM	CÓDIGO	P. MINORISTA	P. MAYORISTA	P.V.P.
Chupete bon bon bum x 25/u	CI005	1,59	1,55	0,10

Fuente Elaboración Propia

Este sistema actual de fijación de precios, obliga a la empresa a generar mayores volúmenes de venta para obtener utilidad. Entonces, cada mes el jefe financiero está obligado a fijar el presupuesto de ventas en base a los costos fijos y costos variables, para de esta manera establecer el punto de equilibrio; luego este presupuesto se entrega al departamento de ventas para que distribuya por cuotas a cada vendedor.

2.4.1.3 Comunicación

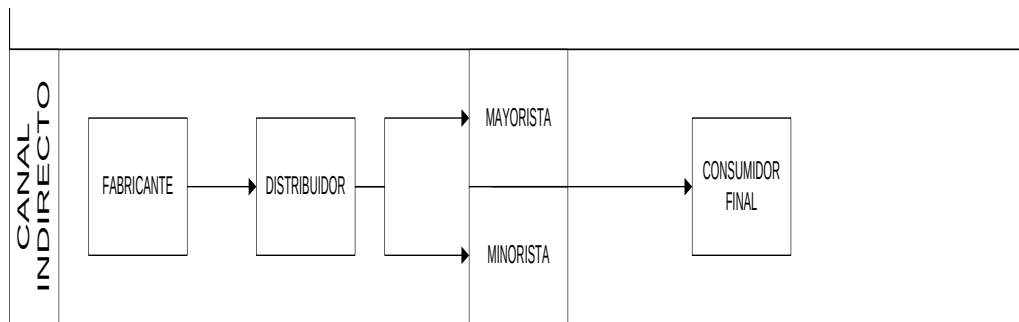
Hay que tomar en cuenta que los propietarios de las marcas pertinentes realizan la publicidad por medio de la televisión y radio, así como esporádicas degustaciones y/o impulsación en el caso de haber productos nuevos.

Mientras tanto que el único medio que la empresa utiliza para dar a conocer los productos que comercializa es mediante la fuerza de ventas directa con el cliente. La empresa cuenta con 10 vendedores para visitar permanentemente a los clientes y comunicarles mediante la oferta del extenso portafolio de productos que posee la misma, para esto se utiliza un catálogo representado con fotografías e información.

La empresa “El Competidor” debería informar a sus clientes sobre su página web lo cual mejoraría la comunicación ya que en esta página se encuentran los productos, precios y novedades de “El Competidor”

2.4.1.4 Distribución

La empresa para realizar la distribución utiliza el siguiente canal: empieza desde el fabricante, luego el producto va al distribuidor, en donde está ubicado “El Competidor” consiguientemente este llega al mayorista y/o minoristas, los cuales venden al detallista y este a su vez al consumidor final.



Para realizar este sistema de distribución la empresa cuenta con alianzas estratégicas establecidas con los diferentes proveedores, además la empresa mantiene un sistema logístico establecido en donde intervienen un conjunto de medios y métodos para llevar a cabo el servicio de distribución, que va desde: contar con la infraestructura, productos, inventarios, RRHH, tecnología, equipos de oficina, software, hardware, edificios, maquinarias, vehículos de reparto, equipos de cómputo, telefonía fija y móvil, papelería, etc.

2.4.1.5 Las 4C del Marketing

“Es de suma importancia analizar las 4C del marketing dentro de este plan de negocios, ya que se pretende generar un dialogo abierto con el cliente teniendo en cuenta que este, es más que un receptor de productos. En la actualidad ya no es suficiente darle al cliente un buen producto, sino que debemos conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas y de esta manera brindar un servicio de primer nivel.

Por lo que podemos decir que las 4P del Marketing ahora se convierten en las 4C del Marketing.

- Producto por Consumidor o Cliente.
- Precio por Costo
- Plaza por Conveniencia
- Promoción por Comunicación

Consumidor o Cliente

El Competidor no debe comercializar productos sin saber cuáles son las preferencias del cliente. El producto solo se venderá si el público está a gusto con las características del producto.

El objetivo es satisfacer al cliente y generar un servicio que esté a la medida de sus requerimientos, es por esto que siempre se debe mantener contacto con el mercado meta, para conocer cuáles son las necesidades que se deben satisfacer.

Costo

El cliente no solo busca un buen precio, sino que también evalúa el tiempo y el desgaste que le tomará adquirir los productos. Es por eso que el servicio que brinda “El Competidor” debe ser de primera calidad.

Se debe tener en cuenta que el precio puede ser importante, pero la satisfacción al adquirir un producto es a veces decisivo.

Un producto que tiene un servicio post venta, puede marcar una diferencia positiva, con otro que es mucho más económico.

Conveniencia

Se debe tomar en consideración como llegará mejor el servicio al cliente. Es mucho más estimulante para la venta de un producto, conocer donde le gustaría al cliente adquirirlo, teniendo en cuenta que “El Competidor” presenta diferentes formas de servicio ya sea esta por visita de la fuerza de ventas, mediante la página web o directamente en la bodega de la empresa.

El ambiente adecuado para la compra de un producto puede ser decisivo para que se desarrolle la compra.

Comunicación

Mediante la comunicación se promueve y se divulga las ventajas y beneficios del producto y/o servicio que la empresa vende. La comunicación informa y persuade por lo que se le conoce como la estrategia de comunicación, es decir, se detectan los medios adecuados para transmitir el mensaje, generando la mayor cantidad de clientes a menor costo.

La comunicación debe desarrollarse en el lugar correcto, de tal manera, que no interrumpa la actividad del cliente al que se va a dirigir.

La retroalimentación que brindan las redes sociales en la actualidad es muy beneficiosa para conseguir una buena comunicación con el cliente actual y potencial”. (Las 4C del Marketing, 2015).

2.4.2 Situación de la producción

La empresa “El Competidor”, al ser una comercializadora de productos de consumo masivo, su actividad la realiza por medio de la prestación de servicios, mediante la oferta de los productos dentro del mercado meta.

2.4.2.1 Sistema de apoyo

Instalaciones.- la empresa cuenta con una nave industrial la cual dispone de las instalaciones necesarias que permiten realizar la producción del servicio, la nave tiene dos plantas la primera planta se ocupa para oficinas y la otra planta para bodegas.

Distribución de planta

A continuación se muestra la distribución de planta que presenta la empresa “El Competidor”:

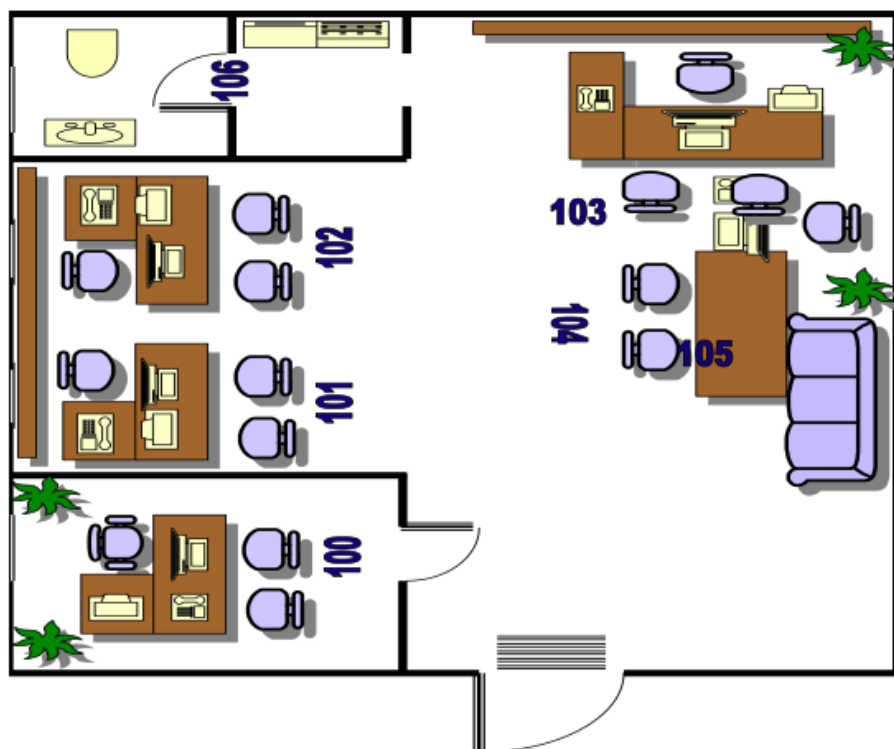


Figura 2.14 Distribución de planta

Fuente: Elaboración propia

Equipos.- Los equipos que necesita y posee la empresa para la producción son los siguientes:

1. Equipos de oficina.- teléfonos fijos, y teléfonos móviles, centralilla telefónica
2. Software.- Después de haber recibido varias ofertas por parte de programadores de todo el país, se contrató el servicio del programa (InfoBits) que cuenta con seis módulos, este software es avanzado y de última generación comparando con las otras ofertas que se descartaron. Teniendo como ventaja que se puede solicitar cualquier cambio o implementación de nuevas tareas.
3. Computadores.- 8 terminales en red que son los suficientes para el óptimo trabajo de los trabajadores.
4. Muebles de oficina.- escritorios, sillas, archivadores, etc.
5. Muebles para bodega.- estantes, escritorios

Equipos de bodega.- Balanza, cosedera de sacos, congelador, tinajas, cajas, etc.

Vehículos.- 2 camiones de reparto y 2 vehículos pequeños para funciones administrativas.

2.4.2.2 Servicio

Mediante el transcurso del tiempo y por la experiencia adquirida la empresa “El Competidor” ha logrado tener una presencia activa en el mercado. Para poder realizar su actividad regular la empresa ha adquirido varios activos y posee también un numeroso personal que ejecuta las actividades diarias, lo que permite brindar el servicio al mercado. Sin embargo, la empresa no posee un proceso de servicio establecido lo cual representa una debilidad para la misma.

El servicio actual que genera la empresa se lo realiza y modifica según la experiencia de su propietario; las actividades que se realiza en cada área no están plenamente definidas lo cual ocasiona demoras en la ejecución del servicio y esto limita el posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado.

Brechas en el servicio

Las brechas que se genera entre las expectativas del cliente y el servicio percibido por el mismo son a causa de:

- Entrega de pedidos incompletos al cliente.
- Demasiado tiempo al momento de realizar la venta por parte del vendedor.
- Mal servicio al momento de entregar la mercadería.
- Demora en el sistema del servicio al cliente.

Momentos de verdad:

Se han identificado dos actividades en el proceso como momentos de verdad para el cliente, los cuales son:

- Al momento en el que el cliente recibe al vendedor y este realiza la venta.
- Al momento en el que el cliente recibe la mercadería.

Procesos. La empresa realiza su actividad con procesos improvisados dependiendo de la persona que lo ejecuta, lo cual constituye una gran debilidad para la misma ya que no existe uniformidad en el desarrollo de las actividades. Es por esto que se presentan diferentes cuellos de botella al momento de realizar el proceso que está comprendido desde: la venta hasta el momento que se cobra la factura respectiva.

Brindar un excelente servicio es el objetivo más grande que tiene la empresa “El Competidor” es por esto que más adelante se plantearán ideas innovadoras, en donde se estandaricen los procesos que ejecutan los trabajadores de la empresa, enfatizando la importancia de lograr trabajar siempre bajo normas de calidad, de esta manera cumplir con el slogan de la compañía “El Competidor en servicio el mejor”.

Proveedores.- Para el abastecimiento de los productos la empresa cuenta con una gran cantidad de proveedores que alcanzan a un número de 60, los proveedores, con quienes mantienen alianzas definidas, la empresa tiene clasificados a los proveedores de acuerdo a la importancia en relación al tipo de proveedor, estos pueden ser:

- 1- Fabricantes.
- 2- Distribuidores.
- 3- Mayorista.

La empresa debido al segmento de mercado en donde oferta sus productos, como estrategia comercial se ve obligada a contar con una amplia variedad de productos, por tal motivo ha tenido que realizar alianzas con diferentes tipos de proveedores, en algunos casos la empresa tiene la distribución directa de productos, es decir realiza las compras a los fabricantes, en otros casos la empresa realiza compras a diferentes distribuidores, que cuenten con el mejor precio y servicio y en otros casos existe mayoristas que cuentan con ciertos productos a precios competitivos y se convierten en proveedor de la empresa, a continuación se presenta un cuadro de proveedores de acuerdo al nivel de participación.

Tabla 2.14 Clasificación de los proveedores

FABRICANTES	DISTRIBUIDORES	MAYORISTAS
COLOMBINA	JUAN DE LA CRUZ	NORMAN QUEZADA
BIC	DISMA	WILSON BRAVO
TOSCANA	A. JUAN ELJURI	COMERCIAL BARAHONA
IRIS	COMYCOMEC	IMPALCASA
RICOSA	GONZALEZ PORTILLA	OTELLO & FABELL
IBEROAMERICANOS	CASAVAL	MODERNA
INDUSTRIAS ALES	JOSE UGALDE JERVES	FULL CLORO
LA FABRIL	REY VENTAS	SUMESA
LA ITALIANA	QUIFATEX	AGROVANIC
LA ORIENTAL	SALVADOR PACHECO	TROPICALIMENTOS
SUMESA	DISPACIF	PALDONI

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Situación de los recursos humanos

Reclutamiento.- La empresa no tiene establecido un departamento de recursos humanos, para el reclutamiento del personal emplea un proceso que tiene establecido como se detalla a continuación:

- ✓ Identifica la necesidad
- ✓ Promocionamos el puesto por medio de la prensa, radio o acudimos directamente a ciertos contactos.

Después de haber promocionado el cargo, establecemos una fecha para la entrevista, y luego de ello cumplir con el siguiente proceso que realiza el gerente conjuntamente con el jefe del departamento respectivo en donde vaya a prestar los servicios el nuevo RRHH, y por último tomar la decisión respectiva, empleando el siguiente proceso.

Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Entrevistas de selección	Paso 3
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Examen médico	Paso 5
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Descripción realista del puesto	Paso 7
Decisión de contratar	Paso 8

Orientación.- El objetivo de la orientación implica que el nuevo empleado se convierta en un empleado productivo y satisfecho, esto también es útil para un empleado antiguo que es transferido o promocionado.

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados.

Socialización.- Proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos

La socialización es el proceso mediante el cual el empleado comienza a entender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización.

Ubicación.- La ubicación de un empleado consiste en la asignación o reasignación a un puesto determinado. La mayoría de las ubicaciones son por medio de las promociones y transferencias.

Organigrama.- La estructura organizacional con la que cuenta actualmente la empresa “El Competidor” es la que se presenta a continuación y se encuentra dividida en 6 departamentos:

- 1 Departamento administrativo y RRHH
- 2 Departamento de compras
- 3 Departamento de ventas
- 4 Departamento de bodega (facturación y despachos)
- 5 Departamento financiero
- 6 Departamento crédito y cobranzas.

El departamento administrativo.- está integrado por tres personas que ocupan los siguientes cargos: Gerente, administrador y secretaria.

El departamento de compras.- está integrado por una persona que ocupa el cargo de jefe de compras.

El departamento de ventas y facturación.- está integrado por dos personas que ocupan el cargo de: Asesor comercial y cobrador, y facturación que está compuesta por 1 persona que ocupa el cargo de digitador.

El departamento de bodega.- está integrado por dos personas que ocupan el cargo de: Jefe de bodega y auxiliar de bodega.

En despachos.- está integrado por ocho personas cuatro de ellos ocupan el cargo de despachadores, dos son estibadores y los dos restantes ocupan el cargo de chofer.

El departamento financiero.- está integrado de 1 persona que ocupa el cargo de contador y auxiliar.

Departamento de RRHH.- este departamento se encuentra en un proceso de creación.

Estructura organizacional.

Organigrama.- el organigrama que la empresa presenta en la actualidad es el siguiente:

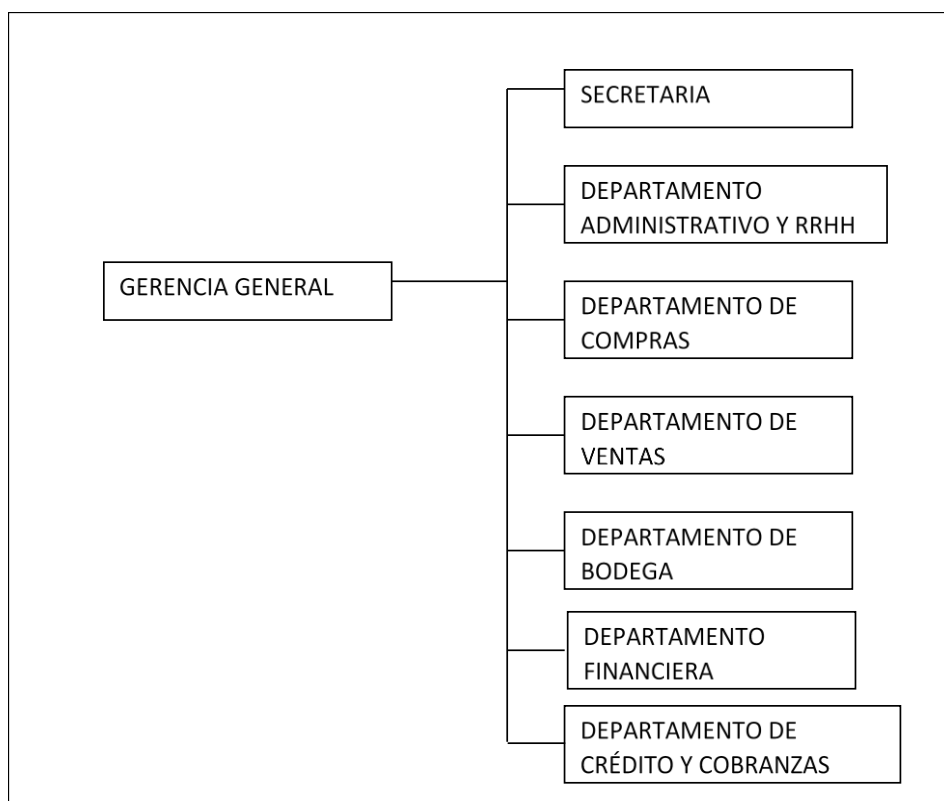


Figura 2.15 Organigrama "El Competidor"

Fuente: Elaboración propia

2.4.4 Situación financiera.

La empresa al encontrarse en funcionamiento a través del análisis de la situación financiera presenta la siguiente información:

- **Liquidez.-** el análisis demuestra que los pagos a proveedores se realiza en un promedio de 50 días y los cobros a clientes en un promedio de tiempo de 40 días como máximo, por lo tanto existe liquidez para cubrir las obligaciones.
- **Rentabilidad.-** la rentabilidad que la empresa obtiene es la de un 11,5% del monto de ventas mensual.
- **Gastos generales.-** los gastos ascienden a un 8,5% del monto de ventas, siendo el rubro mayor el de sueldos y salarios, otro rubro importante es el de gastos, en donde se reflejan fletes, combustibles, viáticos, y los demás no tienen mayor incidencia.

- **Utilidad neta.-** la utilidad neta que obtiene la empresa mensualmente alcanza al 3%.
- **Punto de equilibrio.-** la empresa para no ganar ni perder tiene que vender un promedio de ventas mensual de \$ 210000,00.

Tabla 2.15 Matriz EFI

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
Factores clave de éxito			
	Ponderación	Clasificación	Resultado
Infraestructura	0,10	4	0,40
Proveedores de marcas reconocidas	0,12	3	0,36
Maquinaria y equipos	0,07	3	0,21
Liquidez	0,14	2	0,28
Estructura organizacional establecida	0,10	3	0,30
Constitución legal	0,15	2	0,30
Nivel de comunicación con el mercado	0,05	1	0,05
Procesos establecidos en cada área	0,10	2	0,20
Personal calificado	0,10	2	0,20
Sistema contable	0,07	1	0,07
	1,00		2,37

CLASIFICACIÓN	1	MUY BAJO
	2	BAJO
	3	ALTO
	4	MUY ALTO

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la anterior matriz, se obtuvo que la empresa presenta mayores debilidades que fortalezas para afrontar el día a día dentro del sector en que se encuentra.

2.5 DIAGNÓSTICO FODA

En la siguiente tabla se analizará las fortalezas que tiene la empresa para obtener el mayor beneficio por parte de las mismas, también de enfocará en las debilidades ya que es de suma importancia manejarlas para intentar eliminarlas o de ser posible

convertirlas en fortalezas. Haciendo referencia al ámbito externo se estudiará tanto oportunidades como amenazas.

	Fortalezas
1	Contar con una infraestructura adecuada que permite agilizar las actividades de la empresa
2	Contar con proveedores de marcas reconocidas en el mercado.
3	Poseer la maquinaria y equipos adecuados para el desarrollo de la actividad.
4	Poseer una estructura organizacional establecida.
5	Poseer liquidez en la empresa.
	Debilidades
1	Alta rotación del personal
2	Deficiente comunicación entre la empresa y el mercado objetivo
3	No poseer procesos detallados para cada área funcional de la empresa.
4	No poseer personal adecuadamente calificado.
5	No poseer un sistema contable adecuado.
	Oportunidades
1	El PIB del sector está en constante crecimiento.
2	Accesibilidad para los micr créditos del gobierno
3	Globalización tecnológica.
5	Poder de negociación medio y bajo de los proveedores
	Amenazas
1	Incremento de la inflación
2	Incremento en los precios de los productos
3	Ingreso familiar promedio es bajo.
4	Disminución de las remesas por la crisis mundial
5	Alto grado en rivalidad de competidores.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA

3.1 Filosofía Corporativa

3.1.1 Visión

“Ser una empresa comercializadora de productos de consumo masivo de las mejores marcas, que mantenga un desarrollo y mejora continua, apoyada por personal capacitado para prestar un servicio eficiente y eficaz a los clientes del mercado Austral, con la finalidad de llegar a ser una corporación sostenible, reconocida y rentable dentro de su sector durante el periodo 2016 al 2020”.

3.1.2 Misión

“Brindar un buen servicio a través de la comercialización de una amplia gama de productos de consumo masivo de las mejores marcas a precios competitivos, para satisfacer las necesidades de los clientes tradicionales del mercado Austral, apoyada en sus recursos tecnológicos y humanos, sin devastar el medio ambiente y con responsabilidad social, teniendo como finalidad conseguir prosperidad para sus clientes, su gente y sus propietarios”.

3.1.3 Objetivos

- Llegar a ser una empresa eficiente y competitiva, que se encuentre considerada dentro de su sector como una de las 10 distribuidoras de productos de consumo masivo más reconocidas hasta diciembre del 2020.
- Posicionar la marca de la empresa “El Competidor” en un 75% dentro del mercado objetivo durante el período 2016.

- Incrementar las ventas de la empresa en un 10% hasta Diciembre 2016.
- Establecer diagramas de flujos para los procesos de servicios más importantes de la empresa “El Competidor” hasta diciembre 2016.
- Definir actividades y responsabilidades para cada cargo de la empresa “El Competidor” hasta Diciembre del año 2016.
- Estructurar un sistema contable para identificar oportunamente los resultados generados por la actividad comercial que realiza la empresa “El Competidor” hasta Diciembre del año 2016.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 2% hasta finalizar el año 2016.

3.1.4 Políticas

- La empresa comercializará productos de consumo masivo de las mejores marcas que sean reconocidos dentro del mercado objetivo.
- La empresa ofrecerá crédito a los clientes del canal tradicional que se encuentren ubicados dentro del mercado meta.
- La empresa comercializará los productos en el mercado objetivo a través de un sistema adecuado para brindar un servicio personalizado a sus clientes.
- La empresa entregará a domicilio todas las compras que realicen los clientes minoristas y mayoristas pertenecientes al mercado objetivo.

3.1.5 Valores

Respeto.- Los miembros que forman parte de la empresa “El Competidor” hacen prevalecer este principio, el cual consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro dentro de las relaciones diarias, contribuyendo para que exista un verdadero interés por la empresa, más allá de las obligaciones explícitas que puedan existir a diario.

Justicia.- Los empleados de la empresa “El Competidor” se amparan en este principio porque sienten que en cada acto existe una perpetua voluntad de dar y recibir a cada quien lo que le corresponde.

Aptitud.- El equipo humano perteneciente a la empresa “El Competidor” cuenta con la capacidad para realizar una determinada tarea de forma correcta.

Servicio.- El conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa “El Competidor” a todos los clientes, tiene como fin brindar el servicio deseado al cliente, despachando el producto en el momento y lugar adecuado.

Transparencia.- En la práctica diaria cada uno de los representantes de la empresa “El Competidor” pone a consideración de los clientes sus actos para que la gente pueda revisarla, analizarla y en su caso, usarla como mecanismo de sanción.

Trabajo en equipo.- El trabajo en equipo que realiza la empresa “El Competidor” se basa en una serie de estrategias, procedimientos y métodos que usa el grupo humano para lograr las metas propuestas.

Competitividad.- La empresa “El Competidor” para ser competitivo se apoya en la capacidad del RRHH que tiene la empresa y en la avanzada tecnología con la que cuenta para ser utilizada, cuando sea necesaria.

3.2 Estrategias

3.2.1 Estrategia básica de Porter

La empresa empleará como estrategia genérica la de diferenciación; esta diferenciación se concentrará básicamente en el sistema logístico para la distribución, promoción y venta del producto. Para sostener la estrategia la empresa dirigirá todos los esfuerzos y recursos necesarios a los nichos del segmento de mercado objetivo.

3.2.2 Estrategia de crecimiento intensivo según Ansoff:

Tabla 3.1 Matriz de Ansoff

TIPO DE PRODUCTO	TIPO DE MERCADO		
		ACTUAL	NUEVO
	ACTUAL	Penetración en mercado	Desarrollo de mercado
	NUEVO	Desarrollo de producto	Diversificación

Fuente Elaboración propia.

Penetración en mercado. Crecimiento través de la obtención de una mayor participación de los productos y mercados en los que la empresa opera.

Desarrollo de mercado. Busca nuevas segmentos de mercado distintos de los actuales, es decir comercializar el producto en otras áreas geográficas.

Desarrollo de producto. Lanzamiento de nuevos productos que sustituyan a los actuales o nuevos modelos con mejoras o variaciones.

Diversificación. Desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Tomando como base esta matriz, se determinó que la estrategia más adecuada para lograr los objetivos de este plan de marketing, es la de penetración en mercado, debido a que el producto que la empresa “El Competidor” comercializa es un producto actual, que se desenvuelve dentro de un mismo mercado en una determinada zona geográfica ya mencionada anteriormente.

3.3 Planes y Programas

3.3.1 Plan de marketing

Objetivo del Plan de Marketing:

Generar estrategias de Marketing para la comercialización de los productos que permitan fidelizar al 75% de los clientes que posee la empresa referente al mercado objetivo hasta el término del año 2016.

Mercado objetivo:

El mercado objetivo en el cual la empresa comercial “El Competidor” concentrará todos sus esfuerzos, de acuerdo a su capacidad de recursos, será en el canal tradicional conformado por tiendas, mini mercados, autoservicios y abarrotes que se encuentren ubicados dentro del área geográfica comprendida por las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago.

De acuerdo a los datos históricos y datos proporcionados por propietarios de distribuidoras que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo, se ha obtenido la información referente al número de clientes que comprenden el canal tradicional:

Tabla 3.2 Número de clientes

COLOMBINA	COMEC	JCC	COLGATE PALMOLIVE	ALES	OTROS	PROMEDIO	EL COMPETIDOR
8900	10000	9800	8900	9700	10200	9583	2400

Fuente Elaboración Propia

De esta población tomamos el valor promedio, la población total de clientes del canal tradicional del mercado objetivo tiene un valor de 9583 puntos de venta, a su vez de

esta población total del mercado la empresa “El Competidor” ha logrado captar a 2400 clientes.

3.3.1.1 Política de producto

A continuación se presenta una comparación del mercado actual y lo que el cliente esperaría recibir por parte de la distribuidora, es muy importante tomar en cuenta estos factores ya que si cumplimos con los mismos podríamos atraer a más clientes

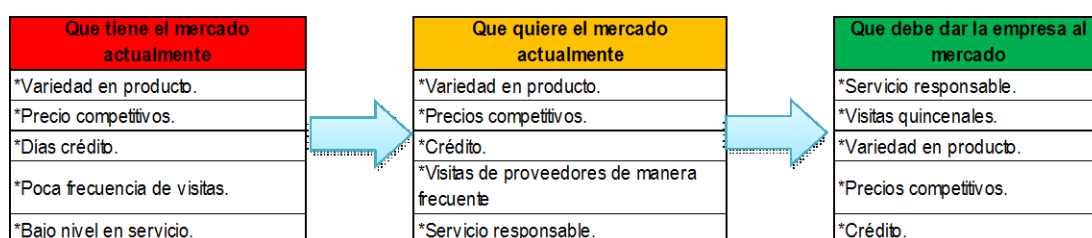


Figura 3.1 Política de producto

Fuente: Elaboración Propia

Producto esperado:

El cliente del segmento de mercado, quiere que el proveedor posea variedad y calidad de productos de consumo masivo, a precios bajos, que brinde un buen servicio, que sea oportuno en las entregas y que ofrezca crédito en las compras.

Producto actual:

El cliente del segmento de mercado recibe variedad de productos de calidad a diferentes precios; el servicio que brindan las empresas que ofertan los productos de consumo masivo no es el adecuado, la gran mayoría de proveedores no son puntuales en las entregas y el personal en contacto no es el idóneo.

Producto a ofrecer con valor agregado:

La empresa “El Competidor” ofrecerá al segmento de mercado del canal tradicional, una variedad de productos de consumo masivo de las mejores marcas, a precios competitivos y brindará el mejor servicio a través de su personal de ventas, para satisfacer las necesidades de los clientes.

La empresa ofrecerá visitas periódicas con una frecuencia quincenal por parte del equipo de vendedores y las entregas de los productos que demanden los clientes se realizará en un tiempo no mayor a 72 horas posterior a la toma del pedido, sin importar el lugar de residencia del cliente.

Los ítems que la empresa “El Competidor” comercializará de acuerdo al mercado objetivo y al análisis ABC de productos que se detalla a continuación, estarán compuestos por varios productos de consumo masivo, dichos productos provendrán de diferentes marcas reconocidas dentro del mercado y cada marca poseerá una amplia gama de productos.

Tabla 3.3 Matriz ABC

MATRIZ ABC DE PRODUCTOS						
			COSTOS TO TALES	VENTAS TO TALES		# DE ARTICULOS
A=	50% DE LAS VENTAS	1006430,00	0,5	50%	A	122
B=	REPRESENTA EL 46% DE LAS VENTAS	932893,71	0,46	46%	B	785
C=	50% DE LOS ARTICULOS	905,00				
		73536,17	0,036533	4%	C	905

Fuente Elaboración propia

La línea de productos con las que cuenta “El Competidor” se resume en la siguiente tabla:

Tabla 3.4 Línea de productos

LÍNEA DE PRODUCTOS		MARCA	GAMA
CONFITERIA	Multiusos		Chupetes, chocolates, caramelos, chicles, galletas
ASEO PERSONAL	Multiusos		Jabones de tocador, pañales, shampoo
DEL HOGAR	Multiusos		Lava vajillas, desinfectantes de pisos, cocina y ropa, aerosoles, detergentes, betún, suavizantes de ropa.
ESCRITURA	Multiusos		Esferos, lápices, pinturas, resaltadores, marcadores, fosforeras, afeitadoras.
LICORES	Multiusos		Bebidas alcohólicas
LICORES	Multiusos		Whisky, vino, ron
ASEO PERSONAL	Multiusos		Papeles higiénicos, servilletas, toallas de cocina y faciales
DEL HOGAR	Multiusos		Fideos, tallarines, galletas, harinas.
ALIMENTOS	Alimentos		Aceites, mantecas, jabones de lavar y tocador
HORCHATAS	Alimentos		Horchatas

DEL HOGAR	Multiusos		Pastas dentales, jabones de tocador, desodorantes, desinfectantes.
COLADAS	Alimentos		Tapiocas, maicenas, harinas.
DEL HOGAR	Multiusos		Pilas, linternas
ALIMENTOS	Alimentos		Avenas, cafés instantáneos, harinas,
BEBIDAS	Multiuso		Bebidas
EMBUTIDOS	Alimentos		Mortadelas, carnes, salchichas, jamones.
EMBUTIDOS	Alimentos		Salsa de tomate, mayonesa, enlatados

Fuente Elaboración propia

Además la empresa se apoyará en cuatro niveles de productos para realizar una adecuada comercialización.

Producto principal

Como producto principal la empresa ofrecerá al mercado un servicio a domicilio eficiente y eficaz.

Productos auxiliares

El producto auxiliar que poseerá la empresa será tener varios productos de las mejores marcas de consumo masivo, ya que su beneficio principal será satisfacer las necesidades y deseos de los diferentes negocios de los clientes del canal tradicional a nivel intermedio.

Productos de apoyo

Como producto de apoyo la empresa ofrecerá a sus clientes promociones y descuentos.

Producto aumentado

El producto aumentado que ofrecerá la empresa a los clientes del mercado objetivo será: frecuencia de visitas periódicas, plazo en días crédito, y asesoría por parte de los vendedores.

Ciclo de Vida:

El ciclo de vida del producto servirá como guía para definir estrategias para cada situación concreta, tomando en cuenta que la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento, esta debe tomar decisiones para mantener un constante progreso en términos de ventas y utilidades.

Posicionamiento de la empresa:

La empresa “El Competidor” se posicionará en el mercado, tanto para clientes y competencia como: “Distribuidora de productos de consumo masivo a través de un servicio oportuno y responsable”.

Marca

La marca de distribución con la que la empresa se identificará dentro del mercado será “El Competidor”; esto ayudará al posicionamiento que la empresa busca en dicho mercado.

Esto estará respaldado por las actividades de servicio que realiza y por los productos que comercializa la empresa, ya que provienen de diferentes proveedores con sus respectivas marcas. Estas marcas ya se encuentran registradas por los respectivos

propietarios de cada industria, cada marca representa a una determinada línea de productos que distribuye la empresa.

Los colores corporativos que distinguen a la Distribuidora “El Competidor” son el color tomate y el color azul. Estos colores se encuentran tanto en el logotipo comercial de la empresa como en la ropa de trabajo de los trabajadores y vendedores, de la misma forma en toda la publicidad que presenta la empresa.

A continuación se presenta el logo de la distribuidora.



Figura 3.2 Logo de la empresa

Fuente: “El Competidor”

Soporte físico:

Área de bodega:

La siguiente estructura de bodega permitirá a la empresa “El Competidor” aminorar tiempos muertos y cuellos de botella en la parte de logística.

El siguiente esquema muestra donde tienen que ir las diferentes áreas que intervienen en este proceso y de la misma manera se organizará la bodega, ubicando los productos en un orden secuencial tal como está en la hoja de pedidos que poseen los vendedores, así como en el catálogo de los mismos. Esto permite un mejor flujo de

desplazamiento de los despachadores con un orden determinado ya que ellos deberían ir de punto en punto (1-2-3-4-5-6-7-8, etc.).

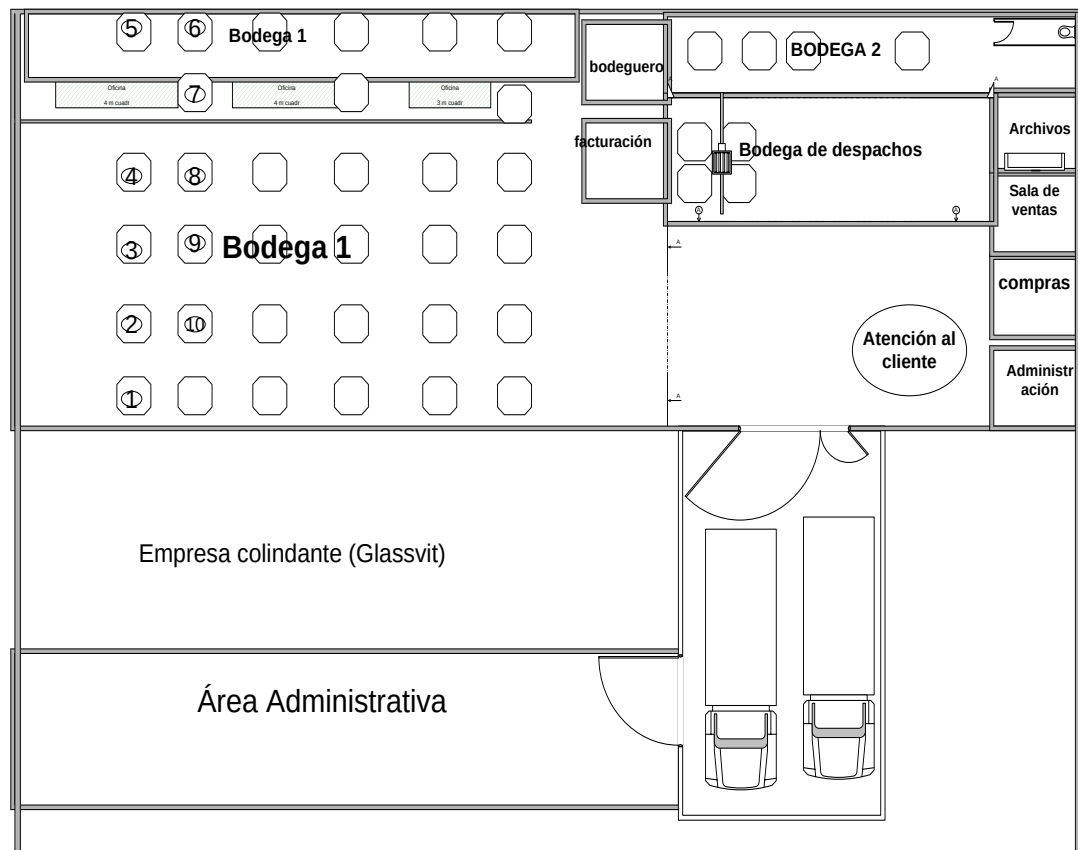


Figura 3.3 Estructura de bodega

Fuente Elaboración propia

Camión:

Para poder brindar un servicio adecuado se adquirirá un camión extra, el cual permitirá abastecer a los clientes de forma periódica y oportuna, brindando un mejor servicio y reduciendo los costos de los productos, ya que no se cargará el costo del flete. Este camión también se utilizará como medio de publicidad ambulante ya que se lo blindará con publicidad.

PDA's (Personal Digital Assistant):

Se implementarán PDA's uno por cada vendedor, permitiendo mejorar el servicio a los clientes, ya que se podrá asegurar que el pedido que ellos realizan les despachen completo.

De la misma manera permitirá establecer un control más rápido y a diario sobre la evolución de ventas y las gestiones con resultados de cada vendedor.

Software:

Para complementar los procesos que se deben ejecutar dentro de la empresa se adquirirá un nuevo paquete completo de software (InfoBits), el mismo que permita:

- Obtener información para la toma de decisiones
- Fortalecer la gestión de venta
- Apoyar al pronto proceso del área comercial

Personal en contacto:

Vendedor-Recaudador: Es la persona que designa la empresa para que establezca un contacto directo con el cliente, este es el encargado de buscar y generar soluciones a los requerimientos de sus clientes y de esa manera generar ventas para la empresa.

El trato que debe tener el vendedor con el cliente debe ser amable y cortés, y siempre escuchar al mismo para poder servirlo. Este siempre debe saludar al entrar en un local en forma amable y mencionando a la empresa que pertenece, despedirse educadamente al retirarse del mismo y anunciar el día de la próxima visita.

Chofer-Recaudador: Es la persona que entrega el producto al cliente, el trato que debe tener este con el cliente debe ser amable, cortés y de gran responsabilidad con los productos despachados.

Ayudante de reparto: Es la persona encargada de ayudar al chofer con la entrega del producto al cliente, este también debe ser amable y cortés. Ellos deben asegurarse que el producto quede en un lugar óptimo dentro del local del cliente, para así evitar deterioros y daños en el producto.

Personal de apoyo:

Administradora de ventas: Es la persona encargada de recibir los PDA's y descargar los pedidos además de dar información a los vendedores para que puedan salir a ejecutar sus labores.

Oficial de crédito: Está encargada de regular la cartera de la empresa e intervenir cuando se presenta algún problema por falta de pago con los clientes.

Brindar apoyo indirecto a la fuerza de ventas, dar información de rotación de cartera por cliente y autorizar días de crédito.

Bodeguero: Es la persona encargada de verificar el stock en inventarios, de controlar que los despachos se realicen de manera óptima, constituyendo un apoyo directo a la fuerza de ventas para que el servicio deseado por el cliente se realice en forma adecuada.

Jefe de Compras y Negociaciones: Es la persona encargada de las negociaciones con proveedores y manejo de todo lo que hace referencia a costos de compra y

precios de venta, de la misma manera es la persona que autoriza descuentos en las ventas.

Personal de despacho: Son las personas encargadas de trasladar el producto desde la bodega hasta el camión, estas personas están en la obligación de realizar los despachos en forma ordenada según el rutero y también deben informar al bodeguero cualquier tipo de imprevisto con el producto.

Personal Estratégico: Los trabajadores que conformarán el departamento estratégico estarán a cargo de la tecnología de información y comunicación, tanto internamente en la empresa como externamente con los clientes. Este personal trabajará conjuntamente con los encargados de marketing de la empresa con el objetivo de mejorar la comunicación, la publicidad y el servicio en sí.

Idea del servicio:

Los clientes del segmento de mercado que la empresa comercial “El Competidor” posee serán atendidos por la fuerza de ventas con una frecuencia de visita quincenal.

Los vendedores deben ser asesores comerciales de cada punto de venta, lo cual permite a la empresa captar y mantener a un mayor número de clientes, con la finalidad de crecer conjuntamente.

Tabla 3.5 Matriz características del producto vs beneficios

CARACTERÍSTICA	BENEFICIO PERCIBIDO POR EL CLIENTE
Frecuencia de visita quincenal.	Contar siempre con provisión de mercadería.
Asesoría por parte del personal de ventas.	No manejar altos inventarios, aprovechar promociones, expresa sus inquietudes y reclamos.
Variedad en portafolio de productos.	No hace falta tener un sin número de proveedores para abastecer su local.
Días crédito determinado.	Poseer un plazo de pago prudente para que el producto rote y poder cancelar las facturas.

Fuente Elaboración propia

3.3.1.2 Plan de precio

Para llegar a establecer el precio se tiene que considerar: los costos fijos y costos variables, causados por la gestión que realiza la empresa. En el caso de la empresa comercial “El Competidor” se debe considerar costos tales como: operacionales, financieros y depreciación, así como también conocer los precios de la competencia y la capacidad de compra que poseen los clientes del segmento de mercado.

El propósito del plan de precio servirá para determinar el precio de los productos que distribuye la empresa y el valor en que se tendrá que vender a los clientes del mercado objetivo.

Costo:

La empresa “El Competidor” para determinar los costos de comercialización de sus productos acude a identificar los costos fijos y variables, los cuales son generados por la actividad que realiza la empresa dentro del segmento de mercado.

Para el cálculo del costo de la empresa se tuvo que identificar y clasificar todos los gastos financieros, operacionales y de depreciación, el resultado de la sumatoria de todos estos rubros da el costo que la empresa tiene dentro de un período de tiempo.

Tabla 3.6 Costos de comercialización

COOSTOS OPERACIONALES	PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PROYECTO	COSTOS FINANCIEROS	COSTOS POR DEPRECIACION ACTIVOS	COSTOS POR DEPRECIACION INVERSION	TOTAL DE COSTOS
21293,8	458,3	1144,8	500,2	1423,3	24820,4
PRODUCTO	CODIGO	COSTO UNITARIO DE COMPRA	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	
ACEITE DOS CORONAS 1 LITRO	IA054	1,784	0,0245	1,81	
ARROZ MC-RICE ESPECIAL X Q	MT012	35,2	0,0257	35,25	
JABON ALES AZUL X 100	IA016	0,3	0,0254	0,32	
PAPEL ELITE NORL CELSTE TR	PE050	1,9	0,0171	1,95	
ACEITE ALESOL BOTELLA 900	IA056	1,6	0,0180	1,65	
PAPEL ELITE NRML CLSTE D/	PE060	0,7	0,0172	0,70	
ATUN REAL MEDIANO A/F 180	ER010	0,9	0,0161	0,87	
ACEITE DOS CORONAS 1/2 LIT	IA050	1,0	0,0139	1,01	
DEJA 420 GRS	JN003	0,8	0,0121	0,80	
ATUN REAL TUNTUN A/F X 3	ER012	1,5	0,0117	1,53	
HORCHATA TISANITA * UNIDA	RS001	0,4	0,0112	0,37	
DEJA 200 GRS.	JN002	0,4	0,0111	0,40	
ACEITE BIDON DOS CORONAS 2	IA070	29,7	0,0110	29,66	
ACHIOTE FAVORITA 1/2 LITRO	FF030	1,5	0,0114	1,48	
SALCHICHA VIENESA GRUESA X	LI042	0,9	0,0105	0,87	
ATUN VAN CAMPS MEDIANO ABR	SP004	0,9	0,0103	0,96	
AZUCAR S.CARLOS ENFUNDADA	MT031	29,6	0,0106	29,57	

COSTOS GENERALES	
COSTOS OPERACIONALES	21293,802
PRESUPUESTO DE GASTOS DEL PROYECTO	458,33333
COSTOS FINANCIEROS	1144,7777
COSTOS POR DEPRECIACION ACTIVOS	500,22333
COSTOS POR DEPRECIACION INVERSION	1423,2778
TOTAL DE COSTOS	24820,414

Fuente Elaboración propia

Estrategia de precio

La empresa “El Competidor” para establecer la estrategia de precio analizará varios factores que están relacionados con la actividad comercial, el tipo de producto, la competencia, los costos generales de operación y los productos sustitutos. Estos factores detallados son relevantes para formular la estrategia de precio, ya que de

acuerdo a la situación general de mercado se ha determinado que la comercialización de productos de consumo masivo genera márgenes de ganancia mínimos y el éxito para la obtención de una mayor rentabilidad para las empresas que se dedican a esta actividad y dependen de los volúmenes de venta.

La estrategia de precio que la empresa “El Competidor” determinará para los clientes del segmento de mercado estará basado en varios factores que inciden en el precio, tales como: la demanda, los costos de distribución, precios de la competencia y el tipo de producto, por ende la empresa “El Competidor” define como estrategia de precio, que a todo producto que comercializa se le agregará un margen de ganancia del costo de cada uno de ellos, de esta manera quedará fijado el precio de venta de los productos, y de este precio si el cliente compra volúmenes, tendrá un descuento, y si la forma de pago es de contado se hará acreedor a un descuento adicional.

Elasticidad de la demanda:

Los productos que distribuye la empresa “El Competidor” son de consumo masivo, las variaciones en la demanda de este tipo de productos cuando existe un incremento mínimo en el precio no son mayores ya que de una u otra forma los consumidores tendrán que adquirir los productos.

Esta relación determina que la demanda es inelástica, sin embargo la empresa no puede elevar el precio de venta de manera exagerada ya que la competencia podría ofrecer precios más bajos y los clientes podrían optar por tener mayor preferencia por la competencia, en ciertos casos el cliente está dispuesto a pagar un precio mayor pero no exagerado en determinados productos, siempre y cuando exista a cambio un valor agregado, como el recibir un servicio apropiado y oportuno.

Precios de la competencia

Existe una gran cantidad de empresas competidoras, en su mayoría se encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca y un porcentaje menor están ubicadas dentro de las provincias de Cañar y Morona Santiago, la competencia que existe dentro del

mercado es de tipo formal e informal, las empresas competidoras se diferencian de la nuestra por el tipo de estrategia comercial que adoptaron para comercializar los productos, ciertas empresas mantienen un posicionamiento dentro del segmento de mercado por tener precios bajos, y otras han tratado de diferenciarse por que han generado un valor agregado, las empresas formales que compiten directamente con “El Competidor” y que mantienen estrategias comerciales definidas son: Distribuidora Norman Quezada, Armijos Romero, Comycomec y Distribuidora Laura Narváez.

Tabla 3.7 Cuadro comparativo de precios de la competencia

PRECIOS DE LA COMPETENCIA							
			1,07	1,0600	1,05	1,05	1,04
Producto	Código	COMPETIDOR	COMYCOMEC	GONZALES PORTILLA	NORMAN QUEZADA	LAURA NARVAEZ	UGUÑA
ACEITE DOS CORONAS 1 LITRO	IA054	1,95	1,82		1,86		1,88
ARROZ MC-RICE ESPECIAL X Q	MT012	39,87		37,62	37,98		38,34
JABON ALES AZUL X 100	IA016	0,32	0,30	0,30	0,31		0,31
PAPEL ELITE NORL CELSTE TR	PE050	2,32	2,16		2,21		2,23
ACEITE ALESOL BOTELLA 900	IA056	1,79	1,67		1,70		1,72
PAPEL ELITE NRML CLSTE D/	PE060	0,77	0,72		0,74		0,74
ATUN REAL MEDIANO A/F 180	ER010	0,95		0,90	0,91		0,92
ACEITE DOS CORONAS 1/2 LIT	IA050	1,12	1,04		1,06		1,07
DEJA 420 GRS	JN003	0,88		0,83	0,84		0,85
ATUN REAL TUNTUN A/F X 3	ER012	1,70		1,60	1,62		1,63

Fuente Elaboración Propia

Percepción precio valor

La percepción que tienen los clientes de la empresa “El Competidor” de los productos que ofrece la misma, está basado en que posee calidad, buen servicio, más no en que la empresa tiene precios bajos en los productos que comercializa a los clientes.

La empresa ofrecerá a los clientes una amplia variedad de productos de calidad a precios competitivos con el mejor servicio, para satisfacer las necesidades de los

diferentes clientes del canal tradicional, se brindará visitas personalizadas y frecuentes cada quince días con entregas de los productos demandados a domicilio máximo en 72 horas posterior a la toma del pedido, como también la empresa brindará financiamiento y facilidad en el pago.

Fijación del precio

El objetivo trazado por la empresa “El Competidor”, es posicionarse dentro del segmento de mercado establecido. La preocupación de sus directivos esta en generar ganancias para los clientes y para la empresa, por lo tanto para fijar el precio utiliza el método de fijación de precio a través de márgenes y también se basa en los precios de la competencia.

Los productos que comercializa la empresa serán de precio bajo para poder competir en el mercado, de esta forma quedan fijados los precios de venta de los productos, los cuales servirán para ofertar a los clientes del canal tradicional.

A continuación se presenta el detalle de la fijación de precios:

Tabla 3.8 Detalles de costos unitarios para la comercialización de productos

PRECIO DE VENTA					3%		15%
PRODUCTO	CODIGO	COSTO UNITARIO DE COMPRA	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO TOTAL UNITARIO	MARGEN DE GANANCIA %	PRECIO DE VENTA	P.V.P
ACEITE DOS CORONAS 1 LITRO	IA054	1,78	0,0245	1,81	0,05	1,86	2,14
ARROZ MC-RICE ESPECIAL X Q	MT012	35,22	0,0257	35,25	1,06	36,31	41,75
JABON ALES AZUL X 100	IA016	0,29	0,0254	0,32	0,01	0,33	0,38
PAPEL ELITE NORL CELSTE TR	PE050	1,94	0,0171	1,95	0,06	2,01	2,31
ACEITE ALESOL BOTELLA 900	IA056	1,63	0,0180	1,65	0,05	1,70	1,95
PAPEL ELITE NRML CLSTE D/	PE060	0,68	0,0172	0,70	0,02	0,72	0,83
ATUN REAL MEDIANO A/F 180	ER010	0,86	0,0161	0,87	0,03	0,90	1,03
ACEITE DOS CORONAS 1/2 LIT	IA050	1,00	0,0139	1,01	0,03	1,04	1,20
DEJA 420 GRS	JN003	0,79	0,0121	0,80	0,02	0,83	0,95
ATUN REAL TUNTUN A/F X 3	ER012	1,52	0,0117	1,53	0,05	1,58	1,82
HORCHATA TISANITA * UNIDA	RS001	0,36	0,0112	0,37	0,01	0,39	0,44
DEJA 200 GRS.	JN002	0,39	0,0111	0,40	0,01	0,42	0,48
ACEITE BIDON DOS CORONAS 2	IA070	29,65	0,0110	29,66	0,89	30,55	35,14
ACHIOTE FAVORITA 1/2 LITRO	FF030	1,47	0,0114	1,48	0,04	1,53	1,76
SALCHICHA VIENESA GRUESA X	LI042	0,86	0,0105	0,87	0,03	0,90	1,03
ATUN VAN CAMPS MEDIANO ABR	SP004	0,95	0,0103	0,96	0,03	0,99	1,13
AZUCAR S.CARLOS ENFUNDADA	MT031	29,56	0,0106	29,57	0,89	30,45	35,02
MANTECA 3 CORONAS BALDE 3	IA010	5,18	0,0099	5,19	0,16	5,35	6,15
TALLARINES NILO FINO X 25	FN001	15,91	0,0099	15,92	0,48	16,40	18,86
ARROZ EL MEJOR X QQ.	MT013	36,62	0,0092	36,63	1,10	37,73	43,39
AVENA QUAKER 500 GRS.	DS001	0,66	0,0093	0,67	0,02	0,69	0,80
MORTADELA BOLOGNIA PIEZA	LI035	8,08	0,0085	8,08	0,24	8,33	9,57
HARINA SUPER 4 110 LBS.	MT050	33,86	0,0091	33,87	1,02	34,89	40,12
LENTEJA ESPECIAL X QQ	MC020	0,61	0,0082	0,62	0,02	0,64	0,74
WHISKY GRANTS 750 ML	PR168	9,62	0,0083	9,63	0,29	9,92	11,41
MANTECA 3 CORONAS BLOQUE 1	IA007	21,52	0,0088	21,53	0,65	22,17	25,50
DEJA 1000 GRS.	JN004	1,83	0,0084	1,84	0,06	1,89	2,18
MAICENA IRIS * 50 GRS	IR001	0,21	0,0082	0,22	0,01	0,22	0,26
CRAKEÑAS DORADITAS TACO *	CL947	0,72	0,0076	0,72	0,02	0,75	0,86
AZUCAR SAN CARLOS 50 KL	MT032	28,39	0,0080	28,40	0,85	29,25	33,64
MANTECA TANQUE SUAVE VERDE	IA014	85,20	0,0080	85,21	2,56	87,77	####

Fuente Elaboración Propia

3.3.1.3 Plan de comunicación

Mercado objetivo y público objetivo

- **Mercado objetivo:** Conformado por tiendas, mini mercados y abarrotes que se encuentren ubicados dentro del área geográfica comprendida por las provincias del Cañar, Morona Santiago y Azuay.
- **Público objetivo:** Son todos los propietarios de locales comerciales minoristas que demanden el abastecimiento de productos de consumo masivo.

Objetivo: Informar al 90% del público objetivo sobre los productos de consumo masivo que periódicamente ofrecerá la empresa “El Competidor” durante el año 2016.

Determinación del presupuesto total del plan de marketing:

El método a utilizar para presupuestar este plan es: **“Método de inversión por objetivos”**.

Tabla 3.9 Presupuesto del plan de marketing

HERRAMIENTA	PRESUPUESTO ASIGNADO (\$)	DURACIÓN
Publicidad	5000	Durante los 3 últimos meses del año
Promoción en ventas	3000	Durante 6 meses
Eventos y experiencias	1000	4 eventos en el año
Venta personal	8000	Durante todo el año

Fuente Elaboración Propia

Publicidad:

Audiencia meta:

Personas naturales y empresas que necesitan abastecerse de canastas navideñas ya sea para uso propio y/o regalo durante la temporada de navidad.

Misión de la publicidad: Lograr 25000 canastas navideñas vendidas durante el período Octubre – Diciembre del año 2016.

Tabla 3.10 Costos de publicidad en radio

HORARIO	CONDUCTOR	MENCIONES	COSTO
9HOO	LEONARDO GUILLEN	22 POR MES	\$150
13H30	GUIFOR TRUJILLO	22 POR MES	\$150
21HOO	JUAN P. TRUJILLO	44 POR MES	\$150
FUTBOL		60 POR MES	\$ 300
	COSTO TODO EL PAQUETE	TOTAL	\$750

Fuente: Radio Tomebamba

El medio por el que se va a publicitar:

El medio de comunicación que se utilizará en esta campaña será través de cuñas radiales, las mismas que se publicitaran por medio de “Radio Tomebamba”.

Desarrollo de la campaña publicitaria:

La época navideña se realizará por un período de tres meses (Octubre-Diciembre 2016), las cuñas radiales publicitaran la campaña navideña, la cual consiste en ofrecer al mercado objetivo canastas navideñas que se ajustan al gusto y presupuesto de cada cliente. Se debe tener presente que la temporada navideña es donde la empresa incrementa sus ventas notablemente.

Mención:

Las mejores marcas han confiado en nosotros para que usted adquiera cartones y canastas navideñas a precios de ¡Mayorista!, ármelas a su gusto y presupuesto, con lo más selecto en productos de consumo masivo. Además ofrecemos cárnicos y confitería. “El Competidor” 25 años sirviendo al austro del país.

Ofrece crédito directo o con su tarjeta y servicio a domicilio.

Dirección: Av. Abelardo J. Andrade 5-44 sector antena de Telecuenca, con fácil acceso y parqueo, o llámenos al: 4081503 4081498. Promoción por tiempo limitado.



Figura 3.4 Modelo visual para catálogos de vendedores

Fuente Elaboración propia

Monitoreo de la campaña publicitaria:

El gerente de la empresa será el encargado de verificar que la radio esté difundiendo la campaña publicitaria al escuchar dicha radio.

Los vendedores consultarán con sus clientes si han escuchado sobre la campaña publicitaria.

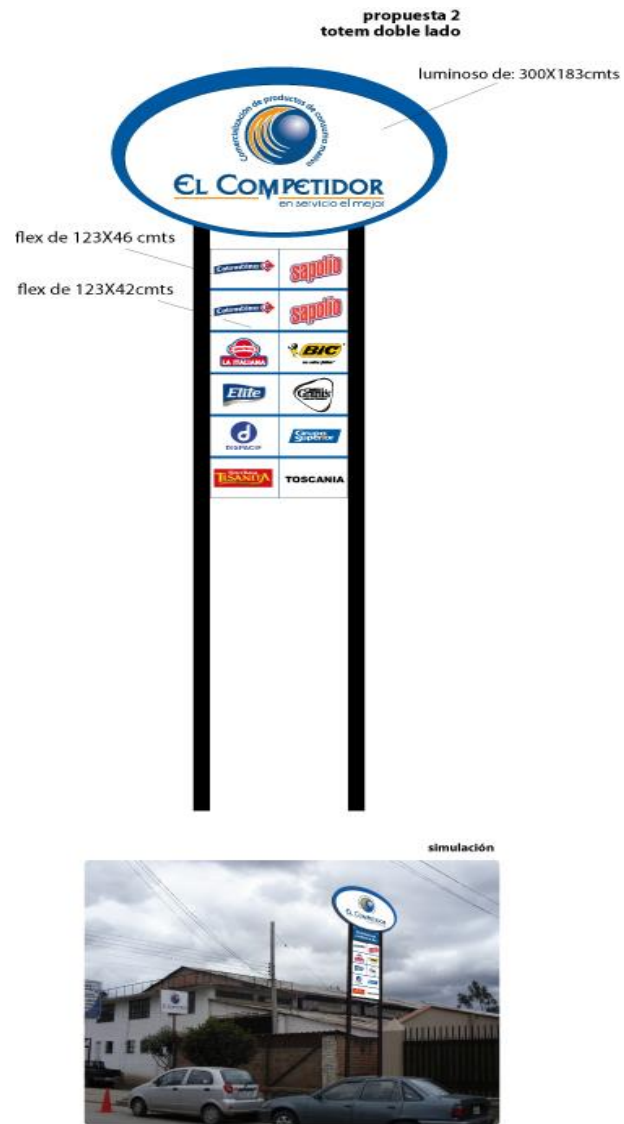
Publicidad en el punto de distribución:

Se implementará un Tótem luminoso ubicado en la entrada de la empresa el cual consta de las siguientes características: “Aviso en la parte central del tótem con publicidad en vinil glossy impreso full color mediante tinta de solventes a 1200 DPI

de visualización, incluye ángulos de sujeción y tapas en tool pre pintado y sistema de iluminación rapid star, sistema de sujeción mediante dos postes en doble perfil instalados mediante fundición” (Señal X, 2015).

Este tótem tiene como fin ubicar visualmente a los clientes el lugar en donde se encuentra ubicada la distribuidora.

Para el financiamiento de este tótem luminoso se venderán los seis espacios publicitarios que se encuentran distribuidos en el mismo.



Costo:

Empresa fabricante	Costo del totem
Señal X	2402.87 + IVA

Figura 3.5 Modelo gráfico de letrero

Fuente: Creado por Señal X

Promoción en ventas: La promoción en ventas se la realizará mediante el método de empuje con el apoyo de los diferentes proveedores.

Objetivos:

- Incrementar el portafolio clientes que posee la empresa del canal tradicional en un 25% para el periodo 2016.
- Incrementar en un 25% los productos estrellas destinados para el canal tradicional distribuidos por la empresa en cada punto de venta.
- Conseguir que el cliente repita su compra por lo menos una vez cada 15 días a través de una adecuada rotación de producto.

Actividades:

Degustaciones de productos: Se negociará con los diferentes proveedores para realizar degustaciones periódicamente dentro del año calendario, estas se realizarán en diferentes puntos de venta del canal tradicional.

Metodología:

En cada stand debe ir la marca del proveedor auspiciante y el logo de la empresa “El Competidor”.

Tabla 3.11 Promoción de ventas 2015 - 2016

PROVEEDOR	PRODUCTO	FECHA	ACTIVIDAD
La Italiana	Embutidos	14/11/2015	Degustación dentro de los puntos de venta
Productos iris	Maicena y colada iris	12/12/2015	Degustación dentro de los puntos de venta
Bebidas y refrescos	Zamarro	10/2/2016	Degustación externa
Productos Impalcasa	Red Williams	01/03/2016	Degustación externa

Fuente Elaboración Propia

Entrega de Muestras: Se entregará samplings y souvenirs en los diferentes puntos de venta y en fechas programadas (Clientes y consumidores).

Tabla 3.12 Cronograma de entrega de muestras

PROVEEDOR	PRODUCTO	FECHA	ACTIVIDAD
Unilever	Desodorante AXE	15/02/2016	Entrega de muestras 100gr sachet
Otelo	Shampoo Har	05/03/2016	Entrega de muestras 100gr sachet
Sapolio	Detergente Sapolio floral	27/04/2016	Stand con entrega de camisetas por la compra de 2 productos Sapolio
Productos iris	Maicena y colada iris	15/04/2016	Degustación dentro de los puntos de venta
Unilever	Bonella	10/05/2016	Entrega de muestras 100gr sachet
Bebidas y refrescos	Gatorade	21/05/2016	Degustación
Bebidas y refrescos	Sunny	02/06/2016	Entrega de souvenir por compra de producto
Productos Zhumir	Zhumir	18/06/2016	Degustación

Fuente Elaboración Propia

Patrocinio de eventos:

Objetivo:

Re posicionar la empresa “El Competidor” dentro del mercado objetivo durante el año 2016. Refuerzo De marca.

Actividad:

Se auspiciará festividades públicas dentro de diferentes cantones del sector como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 3.13 Cronograma de actividades festivas de apoyo

LUGAR	FECHA	ACTIVIDAD	COSTO (\$)
Girón	26/03/2016	Apoyo en las festividades con canastas de productos para la reina de Girón	100
Sigsig	16/04/2016	Apoyo con banda de pueblo (pancartas y letreros en las tarimas)	200
San Fernando	06/05/2016	Apoyo con la música en las festividades de Buza	120
Gualaceo	25/06/2016	Apoyo económico para el desarrollo del desfile en carnaval	250

Fuente Elaboración Propia

3.3.1.4 Plan de ventas

La empresa para conseguir una mejor comunicación con sus clientes se ha planteado estructurar de mejor manera las zonas geográficas para la fuerza de ventas, de esta forma se conseguirá optimizar tiempos y el vendedor podrá brindar por medio de la atención personalizada un mejor servicio a sus clientes.

Para estructurar las zonas se realizará el cálculo de la carga promedio del vendedor y el cálculo de la carga total del trabajo.

Tabla 3.14 Cálculo del tamaño de la fuerza de ventas

CALCULO DEL TAMANO DE LA FUERZA DE VENTAS						
1. CALCULO DE LA CARGA PROMEDIO DEL VENDEDOR						
	VALORES		VALORES			
DIAS AL AÑO	365	HORAS DE TRABAJO	8			
FINES DE SEMANA	103	PLANIFICACION	0,5			
FESTIVOS	7	TIEMPOS MUERTOS	1			
AUSENTISMOS	2	ALIMENTACION	0,5			
VACACIONES	8	COMUNICACIÓN	0,25			
TOTAL DIAS TRABAJADOS	245	BANCOS	0,5			
		TOTAL HORAS TRABAJADAS	5,25			
		HORAS TRABAJADAS AL AÑO	1286,25			
2. CALCULO DE LA CARGA TOTAL DE TRABAJO						
CLASIFICACION DE CLIENTES	COMPRAS ANUALES	# DE CLIENTES	# DE VISITAS	MES ES	HORAS DE VISITA	TOTAL HORAS
A	4001 Y 6000	290	2	12	0,3	2088
B	2001 Y 4000	495	2	12	0,2	2376
C	0001 Y 2000	615	2	12	0,07	1033,2
D	0001 Y 2000	350	2	12	0,07	588
		1750				6085,2
		TOTAL DE VENDEDORES	5			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.15 Estructuración de rutas de vendedores

	VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	VENDEDOR 3	VENDEDOR 4	VENDEDOR 5	VISITA
ZONA 1	Dug-Dug Guachapala, El pan	Azogues	Azogues, Charasol, Descanso	San Vicente, Sevilla de oro, Palmas	Deleg, Solano, Cojitambo	Lunes
	Méndez-Tayuza	Cañar	Cañar-El Tambo	Logroño-Huambi	Llacao, Biblián	Martes
ZONA 2	Sucúa	Gualaceo	Paute	Macas	Chordeleg	Miércoles
	Sucúa	Gualaceo	Sigsig	Camino Macas	Deleg	Jueves
ZONA 3	Gualaquiza	Molleturo	Naranjal	Limón	Jesús María	Viernes
	Girón, San Fernando	Nabón	Santa Isabel	Jima-Cumbe	Tarqui-Portete	Lunes
ZONA 4	Sucúa	Suscal	La Troncal	Macas	Ducur	Martes
	Sucúa	Gualaceo	Paute	Camino Macas	Chordeleg	Miércoles
ZONA 5	Gualaquiza	Gualaceo	Sigsig	Limón	Santa Ana-Valle	Jueves
	Girón-San Fernando	Nabón	Santa Isabel- Yunguilla	Jima-Cumbe	Tarqui-Portete	Viernes

Fuente: Elaboración Propia

Retribución a la fuerza de ventas:

Se premiara a los vendedores por el cumplimiento de objetivos, este cumplimiento se pagará por:

- Crecimiento vertical (# de ítems del portafolio de productos dentro del punto de venta), basándose en la siguiente tabla de pagos.

Tabla 3.16 Valores para comisión

INDICADORES	EN BASE AL 100%	149 PRODUCTOS	EN BASE A \$60	EN BASE AL VALOR COMISIÓN
VENDEDOR	% DE CUMPLIMIENTO	# PRODUCTOS PROMEDIO	COMISIÓN DOLARES	% DE LA COMISIÓN
	50 %	75	\$ 18,00	30 %
	65 %	97	\$ 30,00	50 %
	75 %	112	\$ 45,00	75 %
	90 %	134	\$ 54,00	90 %
	100 %	149	\$ 60,00	100 %

Fuente Elaboración Propia

Este pago será adicional al que se realiza por cumplimiento en ventas y recuperación de cartera.

Número de clientes activos: Cada vendedor tendrá un presupuesto mensual de 390 clientes activos, y el valor pagado se registrará a la siguiente tabla:

Tabla 3.17 Metas a cumplir para comisionar

INDICADORES	EN BASE AL 100%	390 CLIENTES ACTIVOS	EN BASE A \$ 60	EN BASE AL VALOR COMISIÓN
VENDEDOR	% DE CUMPLIMIENTO	# PRODUCTOS PROMEDIO	COMISIÓN DOLARES	% DE LA COMISIÓN
	75 %	293	\$ 45,00	75 %
	90 %	351	\$ 54,00	90 %
	100 %	390	\$ 60,00	100 %

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación de la fuerza de ventas:

Se evaluará a la fuerza de ventas por:

Efectividad en ruta: Ejemplo

VENDEDOR:			
# CLIENTES POR VISITAR	% CLIENTES VISITADOS	% VISITAS EFECTIVAS	# DE PRODUCTOS VENDIDOS
39	100 %	100 %	100
39	100 %	80 %	149
39	80 %	100 %	120

Fuente: Elaboración Propia

Control de presupuesto:

Se controlará una vez a la semana el avance del cumplimiento del presupuesto con el siguiente formato:

Tabla 3.18 Control de presupuesto

VENDEDOR:		FECHA:		DIAS LABORABLES:	
ITEM	PRESUPUESTO	VENTAS	PROYECCIÓN VENTAS	VENTA (\$)	# CLIENTES
Colombia					
Productos higiene personal					
Sapolio					
Bic					
Licores					
Elite					
Iris					
Alimentos					
Eveready					
Preservativos					
Medicinas					

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.5 Plan de distribución

Objetivos

- Lograr que los productos distribuidos por la empresa “El Competidor” lleguen en forma oportuna y de una manera adecuada al 100% de los clientes durante el año 2016.
- Optimizar al 100% los tiempos y recursos que la empresa emplea para servir al cliente durante el año 2016.

Selección del canal de distribución:

La empresa “El Competidor” utilizará el nivel 1 como canal de distribución para este plan de negocios, el mismo que se describe a continuación:



Estrategia: Distribución intensiva.

Actividades:

Estructuración de zonas geográficas: Para conseguir un adecuado sistema de frecuencia de entrega de producto se reestructurarán las rutas de entrega de los camiones por zonas geográficas. Tomando en cuenta que cada camión puede abastecer a 117 clientes en rutas cercanas y a 78 clientes en las rutas del oriente; a continuación se detalla el esquema de rutas propuesto.

Tabla 3.19 Estructuración de zonas geográficas

CAMIÓN HINO FC		
Lunes	Gualaquiza-Limon	Zona 3
Martes	tarqui-portete-Girón-San fernando Yungilla-Santa Isabel	
Miércoles	Dug-dug- Guachapala-El Pan-San Vicente -Sevilla de oro-Palmas	Zona 1
Jueves	Mendez-Tayuza-Logroño-Guambi	
Viernes	Mendez-Tayuza-Logroño-Guambi	
Sábado	REVISIÓN DEL CAMIÓN	
Lunes	Guell,delegsol,principal	Zona 2
Martes	Gualaquiza-Limon	Zona 3
Miércoles	tarqui-portete-Girón-San fernando Yungilla-Santa Isabel	
Jueves	Chuntamarca-Suscal-Ducur-Cochancay	Zona 4
Viernes	La Troncal	
Sábado	REVISIÓN DEL CAMIÓN	

CAMIÓN NHR		
Lunes	Gualaceo-Sigsig-El Valle-Santa Ana-San Bartolo	Zona 3
Martes	Nabón-Jima-Cumbe	
Miércoles	Azoguez-Charasol-Descanso-Deleg-Solano-Cojitambo	Zona 1
Jueves	Cañar-El Tambo-Biblian -Nazón	
Viernes	Gualaceo-Paute-Chordeleg	
Sábado	REVISIÓN DEL CAMIÓN	
Lunes	Gualaceo-Sigsig	Zona 2
Martes	Molleturo-Naranjal-Sta Maria-Pto Inca	Zona 3
Miércoles	Nabón-Jima-Cumbe	
Jueves	Chuntamarca-Suscal-Ducur-Cochancay	Zona 4
Viernes	Gualaceo-Paute-Chordeleg	
Sábado	REVISIÓN DEL CAMIÓN	

CAMIÓN ALQUILADO		
Jueves	Sucua-Camino Macas-Macas	
Viernes		

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Plan de operaciones:

Objetivo: Establecer un adecuado proceso de servicio que permita a la empresa cumplir en un 90% con las expectativas del cliente durante el año 2016.

Actividades:

Con el fin de lograr el objetivo del plan de operaciones, se ha elaborado un proceso de servicio en el cual se puede identificar las actividades necesarias que están en contacto directo e indirecto con el cliente.

3.3.2.1 Cliente:

Para la empresa “El Competidor” el cliente es la parte neurálgica, por tal motivo los procesos y acciones que se implementan están enfocados y en función del mismo.

3.3.2.2 Esquema del servicio enfocado al cliente.

Para un adecuado desempeño de la empresa dentro del mercado, se debe ejecutar paso a paso el siguiente gráfico, en el cual se detallan las actividades necesarias que se deben realizar al momento que el cliente demanda el servicio de la empresa.

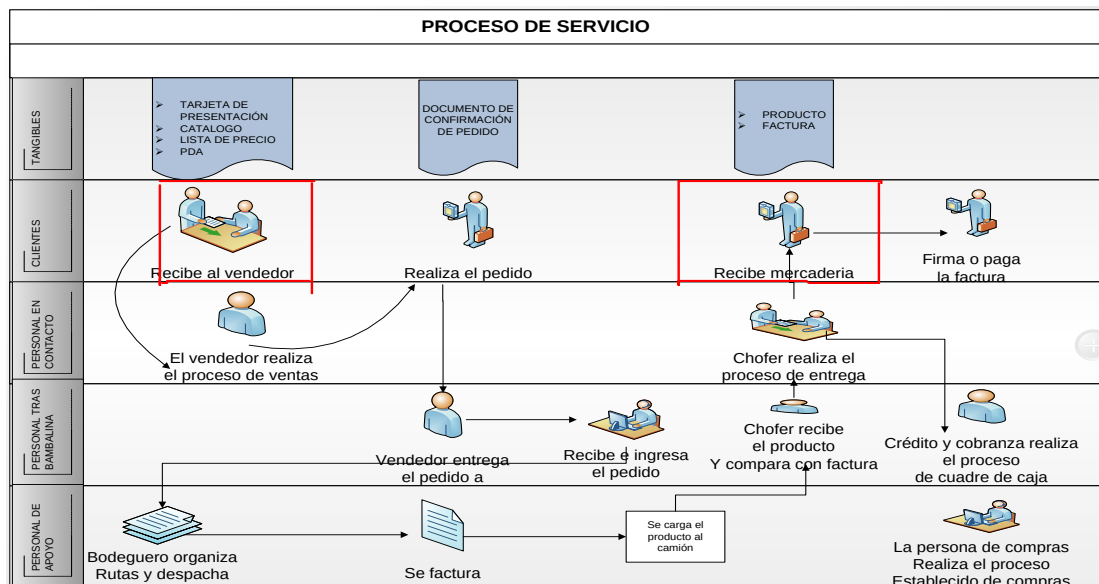


Figura 3.6 Proceso de servicio

Fuente: Elaboración Propia

- El cliente recibe al vendedor.
- Vendedor realiza el siguiente proceso de ventas:
- El cliente realiza el pedido.
- El vendedor entrega el pedido a la administradora.
- La Administradora:

- Anuncia novedades a los vendedores (pedidos telefónicos, reclamos de clientes, etc.)
- Recibe de los vendedores los pedidos (pda's).
- Descarga cobros y pedidos.
- Genera las órdenes de venta.
- Da a conocer a los vendedores promociones o actividades a realizar para la impulsación en venta a través de e-mail u hojas impresas.
- Bodeguero organiza rutas de despacho.
- Se facturan los pedidos.
- Se carga el producto al camión.
- El chofer recibe el producto, compara con lo facturado.
- El chofer realiza el proceso de entrega de mercadería al cliente.
- El cliente recibe la mercadería.
- El cliente firma o cancela la factura dependiendo de los días crédito.
- La persona de crédito y cobranza recibe reportes y cuadre de caja de los choferes y vendedores.
- Compras tiene que realizar el proceso establecido para la compra de mercadería

3.3.2.3 Infraestructura:

Instalaciones: La empresa está dividida en dos áreas plenamente establecidas; el área administrativa donde se encuentra las personas que dan el apoyo a aquellas que brindan el servicio directo a los clientes y el área de bodega y ventas la cual tiene una relación directa con el servicio que se otorga a los clientes.

Para la carga y descarga de productos, la empresa cuenta con un espacio para dos camiones lo cual ayuda en el proceso logístico.

La necesidad de agilizar el proceso de servicio y mejorar el área de trabajo, ha llevado a realizar una reorganización de espacios y una respectiva adecuación en las

instalaciones, por ejemplo: el respectivo tendido de cables tanto de luz, teléfonos y del intranet para cada puesto, espacios individuales con sus respectivas herramientas de trabajo para cada colaborador y casilleros personales para los empleados de logística.

Maquinaria: La empresa cuenta con dos camiones propios para cumplir las rutas de entrega establecidas, estos camiones tienen capacidad de carga de 1,5 toneladas cada uno.

Equipos: En la empresa existe un total de 8 computadoras y 8 teléfonos ubicados en cada puesto respectivamente y se proveerá de los respectivos suministros de oficina para poder desempeñar las labores diarias de manera eficiente.

Herramientas: Por la gran cantidad de mercadería que la empresa “El Competidor” recibe a diario se ha visto la necesidad de adquirir una gata hidráulica la cual facilita la carga y descarga de mercadería.

Para agilizar los procesos logísticos y mantener un adecuado orden, la empresa debe invertir en 3 coches de carga de mercadería, estos ayudara a los despachos diarios.

La empresa posee 50 jabas, 25 pallets y 2 frigoríficos para el almacenamiento de productos.

3.3.2.4 Procesos establecidos para las áreas funcionales de la empresa

Debido a que el cliente es la parte neurálgica de la empresa, se debe implementar los siguientes procesos dentro de la ejecución diaria de labores, con el fin de brindar un servicio adecuado al cliente.

Proceso de Ventas:

Este proceso permite realizar un acercamiento con el cliente, permite brindar un adecuado trato al mismo, reduce tiempos del vendedor en el punto de venta lo cual evita generar malestar al cliente y le permite lograr al vendedor, cumplir con el 100% en su ruta de visitas.

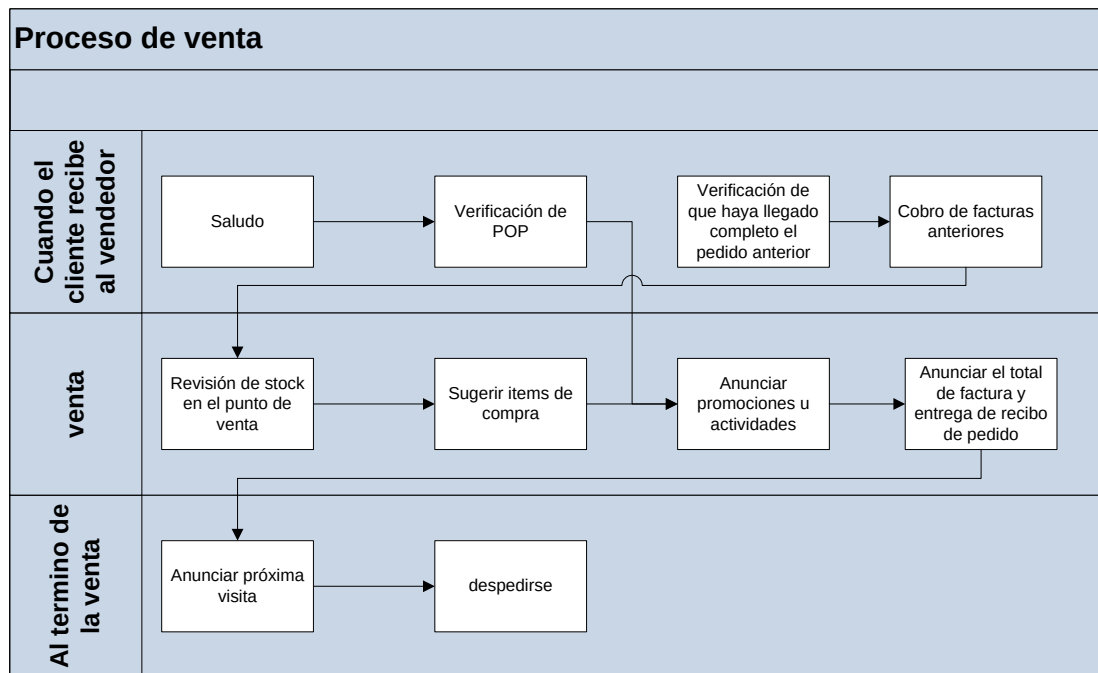


Figura 3.7 Proceso de venta

Fuente: Elaboración propia

Proceso de logística:

Este proceso permitirá: mantener un control en el servicio al cliente, un control en cartera, entregar el pedido completo en congruencia con la hoja de pedido y así al momento de la entrega evitar inconvenientes con los clientes, lo que permitirá aminorar notas de crédito por errores en los pedidos

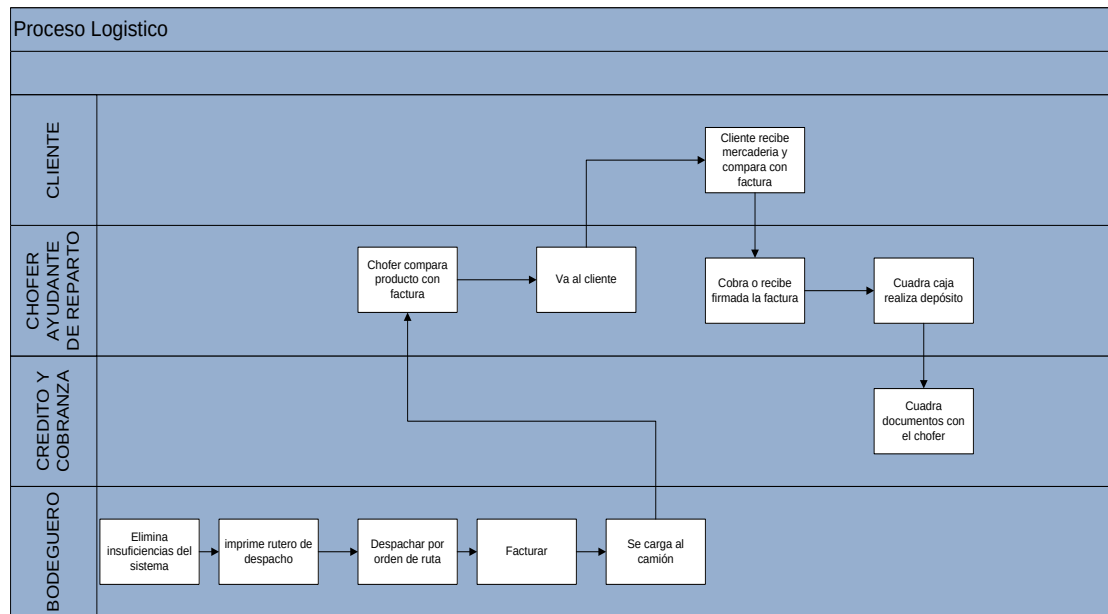


Figura 3.8 Proceso logístico

Fuente: Elaboración propia

Proceso de compras:

La ejecución de este proceso permitirá a la empresa controlar de mejor manera las entradas y salidas de producto para así evitar faltantes y rupturas de stock, lo cual nos ayuda a garantizar un 100% en efectividad de despachos.

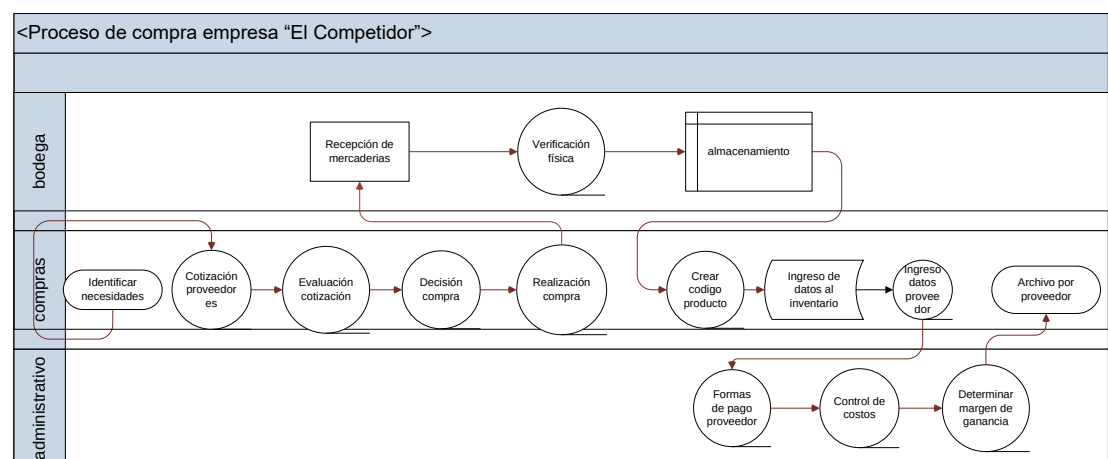


Figura 3.9 Proceso de compras

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Plan de recursos humanos

Objetivos:

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recurso humano con habilidad y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización hasta Diciembre del año 2016.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales hasta fines del año 2016.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles en la empresa “El Competidor” hasta Diciembre del año 2016.

Actividades:

Elaborar el manual de funciones para cada uno de los cargos que existen en la empresa “El Competidor”.

Crear un archivo de datos con la información personal y experiencia laboral de cada uno de las personas que constituye el recurso humano de la empresa.

3.3.3.1 Estructura orgánica funcional

La empresa comercial “El Competidor”, para que realice su actividad de distribución dentro del segmento de mercado establecido y pueda satisfacer las necesidades de los clientes eficientemente, tiene que estructurarse de forma orgánica con la finalidad de que exista un vínculo interno y externo entre los Recursos Humanos disponibles y estos mediante su desempeño logren satisfacer las necesidades de los clientes, al existir un funcionamiento adecuado de los recursos humanos a través de la estructura orgánica funcional, la empresa obtendrá bienestar tanto para el cliente como para sus intereses económicos.

De acuerdo a esta explicación la estructura orgánica que conviene para que la empresa “El Competidor”, consiga los objetivos comerciales, estará dividida por tres niveles: el primer nivel estará representado por el grupo humano que constituye la dirección o la cabeza de la empresa, el segundo nivel estará representado por el grupo directivo o ejecutivo y al tercer nivel pertenecerán el grupo humano que desempeña la función técnica u operativa.

Dentro de cada nivel debe existir un recurso humano capaz y necesario para que apoye a la gestión planteada por la empresa.

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

El Competidor “en servicio el mejor”

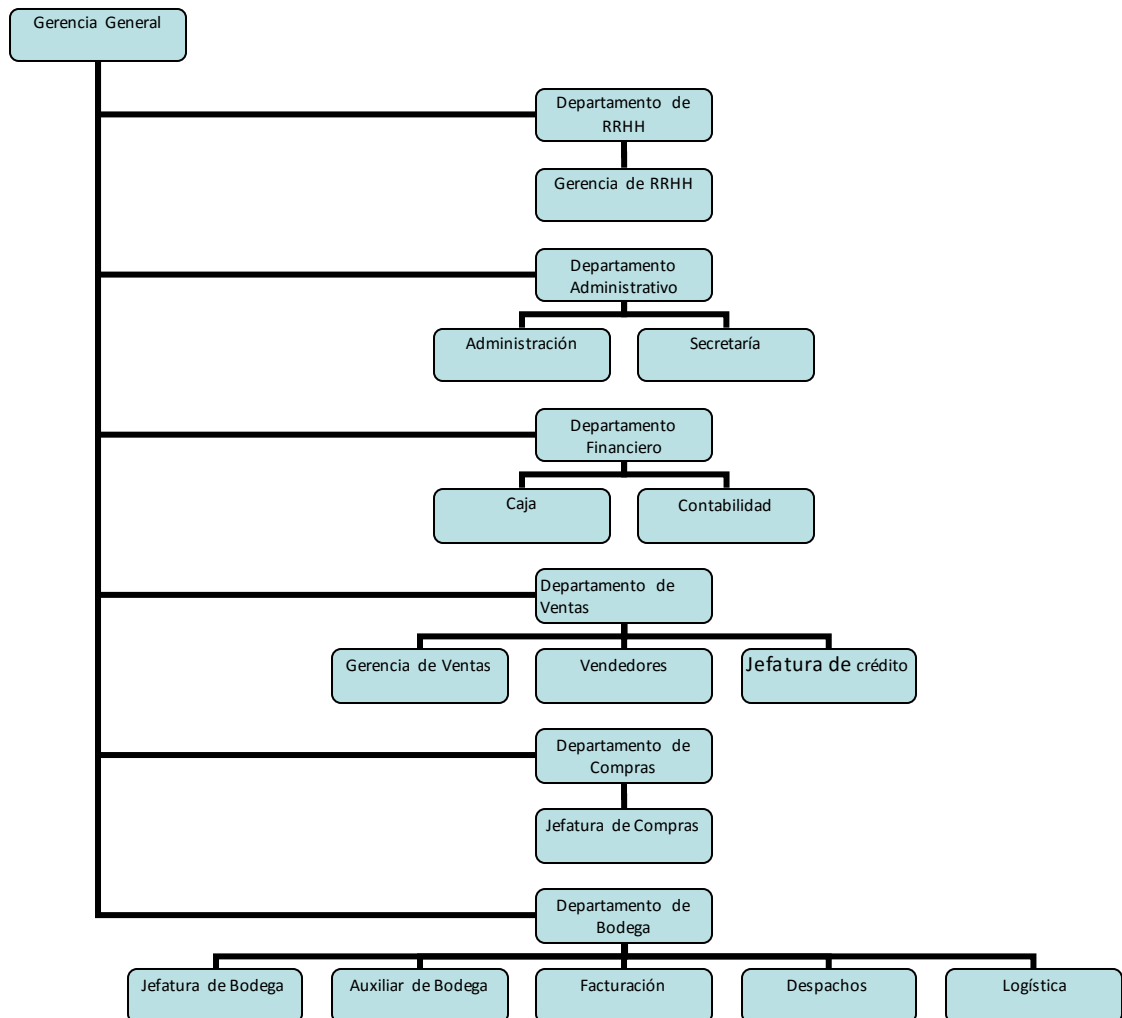


Figura 3.10 Estructura organizacional

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3.2 Definición de funciones, cargos y perfiles

Para que exista un mejor desempeño de los RRHH que existe en la empresa “El Competidor” en primer lugar se tendrá que identificar los cargos ya existentes, y cuando la empresa tenga la necesidad incorporar personal a un determinado cargo en el futuro, tendrá que cubrir las vacantes con RRHH calificado, para que se pueda

lograr este propósito, las personas responsables del departamento de RRHH de la empresa “El Competidor”, tendrán la obligación de regirse al manual de reclutamiento y así podrá obtener un RRHH que tenga el perfil que requiere el cargo y pueda cumplir eficientemente la función que le corresponda desempeñar. El objetivo fundamental del proceso de selección es tratar de identificar al RRHH más idóneo para que desempeñe la función respectiva y evitar la alta rotación de personal.

Los cargos que existen en la empresa en la actualidad son los siguientes.

- Gerente
- Secretaria
- Administrador
- Financiero
- Auxiliar contable
- Cajera
- Gerente de ventas
- Jefe de compras
- Jefe de crédito
- Jefe de bodega
- Auxiliar de bodega
- Digitador
- Chofer
- Vendedor
- Estibador

Funciones:

Las funciones que se tienen que asignar al RRHH que pertenezca a la empresa “El Competidor”, estará plenamente definida y descrita en el manual de funciones de la empresa, en dicho manual estará detallada de forma clara y precisa la función que tiene que cumplir la persona seleccionada, dicha función girará en torno al cumplimiento de actividades y responsabilidades y las cuáles serán las que realmente tenga que realizar día a día el respectivo individuo que sea contratado.

Análisis y descripción de cargos:

A continuación se muestra la descripción de cargos de uno de los que existen en la empresa. La descripción del cargo que se detalla a continuación pertenece al administrador de la empresa.

“EL COMPETIDOR EN SERVICIO EL MEJOR”

Descripción de Puesto

Nombre del puesto: Administrador

Fecha: 28 de Septiembre 2015

Responsable de esta descripción: Pablo Martínez

Localización: Nivel 1, Departamento Administrativo

Relación Interna: Con todos los miembros de los diferentes departamentos, y de manera especial con: gerencia, departamento de ventas, compras, crédito y cobranzas, bodega y caja.

Relación Externa: Con clientes y funcionarios relacionados con las obligaciones tributarias, patronales y laborales.

Supervisor: Gerente.

Requisitos laborales:

Grado de preparación formal: Graduado universitario con título en el área de Económica o carreras similares, preferentemente que tenga conocimientos y experiencia en manejo de programas de computación especialmente Excel, Word, Internet y el software (InfoBits).

Experiencia: Experiencia Mínima de 2 años en actividades relacionadas al cargo, como conocimiento de productos de consumo masivo, mercado, control de cartera y estados financieros.

Comunicación: Verbal y escrita para comunicarse con las diferentes áreas internas y externas. Debe conocer un lenguaje técnico y relaciones humanas para asesorar y comunicar al personal de ventas, al jefe de cobranzas y al jefe de bodega con relación a los inventarios, recibe instrucciones directas de Gerencia y las transmite a los diferentes miembros de los distintos departamentos, solicita informes a los departamentos que tengan incidencia con su cargo, presenta informes al contador y emite reportes a Gerencia.

Aptitudes Intelectuales: Capacidad para trabajar bajo presión, cumplir y hacer cumplir eficazmente las actividades a su cargo, excelente capacidad de organización y calidad en el trabajo, personalidad definida y capacidad de trabajo, alto grado de iniciativa, dinamismo y creatividad personal, conocimiento del mercado meta, solidez para mantener relaciones de primer nivel, monitoreo y control, habilidad para liderar y orientar al personal de ventas, cobranzas, bodega y uso de técnicas matemáticas, pensamiento analítico y estratégico. Debe ser una persona organizada con dotes de líder, asertividad, firmeza y de calidad para brindar un buen servicio, con deseos de superación, habilidades para desarrollar y mantener excelentes relaciones interpersonales con el cliente externo e interno.

Actividades y responsabilidades:

Propósito general del cargo: Organiza la actividad administrativa de la empresa y asegura el correcto funcionamiento de los sistemas administrativos, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir con el proceso sistémico de manera constante, basado en los principios básicos de la administración como son: la planificación, organización, integración, dirección y control. Una de las prioridades principales es la de cumplir a cabalidad las actividades y responsabilidades de los diferentes cargos que desempeñan cada uno de los individuos que conforman el equipo de trabajo.

Actividades:

- Receptará información y orientará al personal externo e interno dentro de la oficina.
- Tendrá que dar seguimiento diario a las tareas realizadas por los miembros a su cargo; controlar el diario de ventas, facturas, notas de venta, crédito y débito, archivo y custodiar los documentos por vendedor y por ruta.
- Planificará diariamente el trabajo para cada uno de sus subordinados con relación a las rutas de trabajo establecidas por vendedor y despachos.
- Revisará el cuadro de recaudaciones diarias de ventas y cobros derivados de los despachos de acuerdo a las rutas respectivas.
- Liquidará diariamente las ventas y cobros.
- Entregará las recaudaciones de ventas cuadradas al auxiliar de contabilidad o cajera.
- Autorizará las solicitudes de crédito de los nuevos y antiguos clientes.
- Autorizará y elaborará en el sistema las notas de crédito, débito y retenciones.
- Atenderá al cliente interno proporcionando el servicio adecuado cuando este requiera de sus servicios y al cliente externo a través de la recepción de llamadas telefónicas.
- Tendrá que proveer diariamente de los dineros necesarios para gastos de viáticos y movilización a los encargados de despachos a clientes.
- Clasificará los gastos para presentar al auxiliar de contabilidad y elaborará el reporte de gastos semanales.
- Controlará mensualmente el inventario de los productos de bodega y revisará físicamente las existencias para identificar diferencias e informar a gerencia.
- Llevará un registro del personal para controlar la asistencia del RRHH correspondiente.
- En caso de ser necesario contratará vehículos para que los despachos sean oportunos a determinadas rutas, con la finalidad de satisfacer la demanda de los clientes.

- Controlará y calculará los costos de los fletes por rutas de acuerdo al nombre de cada transporte.
- Calculará financieramente cuando exista mora de los clientes, para cobrar interese y emitirá la nota de débito correspondiente.
- Elaborará comunicados o memos en caso de ser necesarios y mantendrá un registro.
- Solucionará los problemas o inquietudes que se presentan, y otros imprevistos relacionados con la actividad de la empresa.
- Cumplirá las metas y objetivos organizacionales que se le imponga.

Responsabilidades:

- Fiscalizará estrictamente el diario de ventas.
- Revisión diaria de cuentas por cobrar por rutas despachadas.
- Cumplirá y hará cumplir al personal las tareas a su cargo dentro del periodo establecido.
- Velará por el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales.
- Realizará auditoría interna de cartera por vendedor por lo menos una vez al mes.
- Realizará el inventario mensualmente.
- Coordinará con cartera para establecer saldos de clientes al día.
- Proporcionará mensualmente al contador el monto exacto correspondiente a ventas e inventarios.
- Control y vigilancia para cumplir y hacer cumplir con todo lo relacionado con la actividad de la empresa.

Condiciones de trabajo:

Esfuerzos Físicos: Agudeza visual, auditiva, habilidad manual y destreza corporal, estos factores predominan debido a que la función que desempeña es una función de oficina.

Esfuerzos Mentales: Requiere de mucha concentración durante la elaboración de cálculos matemáticos por motivo de revisión de reportes, existe cansancio mental debido al proceso repetitivo de revisión de documentos.

Responsabilidad implícita: Manejo de un control interno y externo eficiente.

Condiciones de Trabajo:

- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias, de lunes a viernes de 08H00 a 12H00 y de 14H00 a 18H00, y los sábados de 08H00 a 12H00.
- El Administrador debe tener disponibilidad de tiempo completo, aún en horas adicionales al horario habitual, según los requerimientos que la empresa disponga.
- Tiene una oficina propia la cual se encuentra ubicada en el departamento Administrativo dentro del edificio de la empresa situada en la ciudad de Cuenca,
- No está expuesto a accidentes laborales o contagio de enfermedades.

Remuneración:

El sistema de remuneración será establecido de acuerdo a la estructura salarial del mercado laboral y a la legislación laboral vigente, más comisiones, bono de desempeño y horas extras, en caso de ser necesario.

Plan de Beneficios

Se contará con lo siguiente:

- Todos los beneficios sociales de ley
- Seguros de accidentes de trabajo
- Asistencia financiera mediante préstamos.
- Comisiones por cumplimientos
- Bonificaciones por antigüedad
- Servicio de comisariato

Perfiles:

La empresa “El Competidor” tiene que determinar las capacidades y competencias, que identifican la formación del recurso humano al momento de seleccionar a la persona para que asuma en condiciones óptimas las obligaciones y responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas con respecto al cargo que requiera en un determinado momento la empresa.

3.3.3.3 Política de reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento y motivación

Para que la empresa disponga de recurso humano calificado y este pueda ocupar un cargo dentro de la empresa, tiene que recurrir a utilizar un proceso adecuado para el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, entrenamiento, remuneración y motivación.

Dicho proceso tiene que transformarse en política, la cual mantendrá una hegemonía al momento de escoger al recurso humano más idóneo. Estas políticas que servirán para que el proceso sea eficaz.

Plan de reclutamiento:

El plan de reclutamiento que la empresa propone para atraer a individuos de manera oportuna y en número suficiente con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en la empresa “El Competidor”, consiste en promocionar el cargo por diferentes medios y dar a conocer al mayor número posible de aspirantes y de este grupo de candidatos seleccionar al que presente mejores capacidades y competencias con relación al cargo

El proceso de reclutamiento se iniciará con la búsqueda y terminará cuando se reciban las solicitudes de empleo. Se obtendrá así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Para que funcione oportunamente el plan de reclutamiento se establece el siguiente esquema del proceso de reclutamiento:

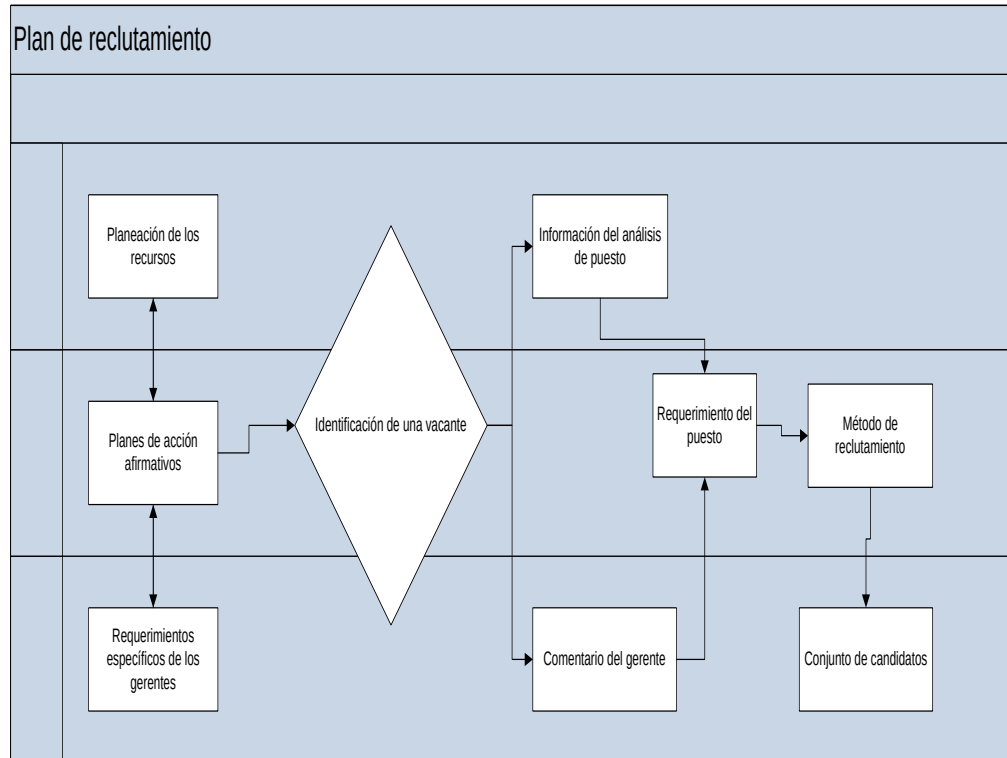


Figura 3.11 Plan de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia

Pasos para el proceso de reclutamiento:

El proceso de reclutamiento tiene los siguientes pasos:

Identificación de las vacantes	Paso 1
Requerimientos del puesto	Paso 2
Métodos de Reclutamiento	Paso 3
Solicitud de Empleo	Paso 4

Por supuesto el proceso para que el recurso humano se mantenga satisfecho en la organización, necesariamente tendrá que transformarse en política, la cual será la guía para que la administración se someta a las disposiciones establecidas mientras se determine al recurso humano.

Plan de selección:

La empresa “El Competidor” tiene que establecer para la selección del personal el uso de un proceso adecuado de selección, que sirva para escoger al individuo más capacitado que ocupe el puesto, este proceso de selección tiene una serie de pasos específicos que se emplearán para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Pasos a seguir en el proceso de selección:

Recepción de Solicitudes de Empleo	Paso 1
Entrevista de Selección	Paso 2
Pruebas de idoneidad	Paso 3
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Examen Médico	Paso 5
Entrevista con el Superior	Paso 6
Descripción Realista del Puesto	Paso 7
Decisión de Contratar	Paso 8

Los pasos a seguir para la selección del personal en la empresa “El Competidor” son los ocho descritos anteriormente.

Las personas que intervienen en la selección son:

- El Gerente General
- El Administrador
- El Jefe del Departamento al que va a pertenecer el nuevo empleado
- Un empleado con conocimientos acerca del puesto de trabajo.

Plan de contratación:

El plan de contratación que se propone para la empresa “El Competidor” es aquel que tiene que apoyarse estrictamente en los pasos a seguir del proceso de selección, y una vez decidido a quien contratar, el departamento de recursos humanos se pondrá en contacto con la persona favorecida para firmar el contrato de trabajo, la empresa optará para la contratación del recurso humano la modalidad de contratación, a prueba, si la persona responde y pasa el tiempo de prueba, se procederá a firmar un nuevo contrato bajo la modalidad de plazo fijo por 1 año y si el empleado supera este periodo el tipo de contrato se tornará en un contrato por tiempo indefinido.

Plan de capacitación

La capacitación es necesaria implementar en la empresa comercial “El Competidor”, ya que servirá para que el recurso humano adquiera conocimientos relacionados con la función que cumple y ayude a los miembros de la empresa a desempeñar mejor el trabajo que realizan día a día y al mismo tiempo contribuirá a desarrollar al máximo el potencial del empleado para cumplir futuras responsabilidades. Es decir, les suministra la oportunidad para que en el futuro sepan solucionar los problemas de sustitución en forma interna.

Beneficios de la Capacitación para los empleados:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen
- Mejora las relaciones jefes – subordinados

- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Promueve la comunicación en toda la organización

Pasos para la Capacitación y Desarrollo que se propone para la empresa “El Competidor”:

Mediante el siguiente gráfico se indican los pasos a seguir para realizar un programa de capacitación y desarrollo, los cuales tienen la finalidad de obtener los beneficios anteriormente indicados.



Figura 3.12 Capacitación y desarrollo

Fuente Elaboración Propia

Las técnicas que se propone para realizar la capacitación en la empresa “El Competidor”, se detallan a continuación:

Instrucción directa	{	- Sobre el puesto
Técnicas aplicadas		- Rotación de puestos
En el sitio de trabajo		- Relación experto - aprendiz

Técnicas aplicadas fuera del uso de trabajo	- Conferencias, videos, películas, etc.
	- Simulación de condiciones reales
	- Estudio de casos
	- Lectura, estudios individuales
	- Enseñanza programada

Capacitación:

Para proporcionar un servicio adecuado y eficiente a los clientes de la empresa, se propone suministrar una capacitación a todos los miembros que se encuentran en contacto con el cliente, el número de personas a capacitar son 10, los cuales trabajan a nivel interno ocupando los diferentes cargos que existe en la empresa. Para la capacitación propuesta se usará el sistema de técnicas de capacitación que se dictará en el sitio de trabajo, con una relación experto-aprendiz, la capacitación propuesta se registrará bajo los siguientes aspectos.

Tabla 3.20 Plan de Capacitación

FECHA	CAPACITADOR	TEMA	COSTO TOTAL (\$)	DURACIÓN	LUGAR	# PERSONAS	TIEMPO	COSTO TOTAL (\$)
23/01/2016	Proyección organizacional	Técnicas de servicio al cliente	50,4	12 horas	Oficinas de la empresa "El Competidor"	10	Una hora diaria de 18 hrs. A 19 hrs.	504

Fuente: Elaboración Propia

Para la fuerza de ventas se propone dictar una capacitación relacionada con técnicas de ventas, para dictar esta capacitación se empleará el uso de técnicas externas con una relación de enseñanza programada y se registrará bajo los siguientes aspectos.

Tabla 3.21 Cronograma de Capacitaciones

FECHA	CAPACITADOR	TEMA	COSTO TOTAL (\$)	DURACIÓN	LUGAR	# PERSONAS	TIEMPO	COSTO TOTAL (\$)
23/02/2016	SECAP	Técnicas de Ventas	33,6	40 horas	Aulas del SECAP	10	Dos horas diarias	336

Fuente: Elaboración Propia

Plan de remuneración:

El plan de remuneración que la empresa “El Competidor” establecerá para sus recursos humanos se sujetará a las disposiciones legales fijadas por el Ministerio de Trabajo Ecuatoriano, este organismo difunde las leyes laborales hacia los distintos ministerios, los cuales son los encargados de supervisar el cumplimiento de las leyes laborales que amparan al trabajador. La empresa está sujeta a la fiscalización de la inspectora de trabajo Región Austro, el ministerio de trabajo es la institución que dispone los sueldos y salarios fijados por la asamblea nacional constituyente ecuatoriana por tanto la empresa se sujeta a estas disposiciones y fijará la remuneración para sus empleados en base a la tabla de sueldos y salarios mínimo vital unificado por actividad, vigente en el Ecuador a partir del 1 de enero del 2015, cuyo valor se fija en \$ 354.

La empresa propone el pago de sueldos y salarios en base al salario vigente en nuestro país más los beneficios de ley y otros incentivos creados por la empresa planteados anteriormente.

Tabla 3.22 Remuneración del personal administrativo

NOMBRE	CARGO	# DIAS TRABAJADOS	SUELDO	INGRESOS EXTRAS				TOTAL INGRESOS
				HORAS EXTRAS	COMISIÓN	ANTIGÜEDAD	DESEMPEÑO	
LOPEZ HUGO	BODEGUERO	30	354,00	23,00	0,05	20,00	100,00	497,05

Fuente: Elaboración Propia

Remuneración para la fuerza de ventas:

Las comisiones que paga la empresa a los vendedores se realiza en función del cumplimiento en cobros y se calcula a través de la siguiente tabla.

Tabla 3.23 Comisión por días de crédito

COMISIÓN POR DIAS CRÉDITO	
DIAS	PORCENTAJE
DE 1 A 8 DÍAS	1,50%
DE 9 A 15 DIAS	1,30%
DE 16 A 30 DIAS	1,10%
DE 31 A 45 DIAS	0,90%

Fuente. Elaboración Propia

Para realizar el cálculo de la remuneración de la fuerza de ventas proponemos el siguiente método, este método parte de la fijación de un monto que proviene del presupuesto de ventas y cobros proyectado para cada año y a su vez este presupuesto se divide mensualmente dependiendo de la zona de cada vendedor.

Tabla 3.24 Incentivos por cumplimiento

	PRESUPUESTOS			
	VENTAS	% DE CUMPLIMIENTO	COBROS	% DE CUMPLIMIENTO
PRESUPUESTO MENSUAL	45000		45000	
CUMPLIMIENTO	48000	6,7	40000	-11,1
COMISIÓN EN \$	0	20,1	480	-33,5

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.25 Rol de pagos vendedores

					INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO			
NOMBRE	CARGO	# DIAS TRABAJADOS	SUELDO	COMISIÓN POR VENTAS	COMISIÓN POR COBROS	COMISIÓN POR CUMPLIMIENTO EN COBROS	COMISIÓN POR CUMPLIMIENTO EN VENTAS	TOTAL INGRESOS
ALVARADO HENRY	VENDEDOR	30	354,00	0,00	576,00	20,10	-33,50	916,6

NOMBRE	CARGO	# DIAS TRABAJADOS	SUELDO	EXTRAS	INCENTIVOS POR VENTAS	BONO DE DESEMPEÑO	INGRESOS	FIRMA DE RECIBÍ CONFORME
SIERRA JUAN	COMPRAS	30	354,00	101,06	0,05	80,00	535,11	

ELABORADO POR:

LCDO. OSWALDO VELEZ

CONTADOR

Fuente: Contabilidad “El Competidor”

Plan de motivación:

El plan que se propone para la empresa “El Competidor”, se basará en incentivos económicos y no económicos, tanto para la fuerza de ventas como para el personal de apoyo o staff; los cuales se ejemplifican en la siguiente tabla:

Tabla 3.26 Presupuesto de ventas y cobros

PRESUPUESTO DE VENTAS Y COBROS:						
	COBROS		VENTAS		COBROS	
PRESUPUESTO MENSUAL	45000	%	220000	%	45000	
CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO POSITIVO	48000	0,067	230000	0,045	40000	
CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO NEGATIVO			205000	-0,068		
INCENTIVO ECONÓMICO						
		INGRESOS		INCENTIVO ECONÓMICO		
CARGO	NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDOS	HORAS EXTRAS	BONO EFICIENCIA	INCENTIVO CUMPLIMIENTO	TOTAL GANADO
ADMINISTRADOR	MAGALY LOAYSA	354	36	20	9,91	419,9
BODEGUERO	HUGO LOPEZ	354	27,25	25	-14,86	391,39
		SUELDOS	COMISIÓN	BONO EFICIENCIA	INCENTIVO CUMPLIMIENTO	TOTAL GANADO
VENDEDOR	MESIAS LEON	354	600	30	14,53	998,53

INCENTIVO NO ECONOMICO						
		INGRESOS		INCENTIVO NO ECONÓMICO		
CARGO	NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDOS	HORAS EXTRAS	BONO EFICIENCIA	INCENTIVO CUMPLIMIENTO	TOTAL GANADO
ADMINISTRADOR	MAGALY LOAYSA	354	36	20	DIPLOMA POR EFICIENCIA	410

Fuente: Elaboración Propia

3.3.4 Plan financiero

3.3.4.1 Plan de inversión

La actividad comercial que la empresa “El Competidor” ha venido realizando hasta la actualidad, tiene una amplia trayectoria cuyo inicio se dio en el año de 1990. Durante el período comprendido desde 1990 hasta finales de 1999, durante este periodo la empresa tuvo resultados favorables en la parte económica, a partir del año 2000 el país adopta como moneda oficial el dólar y la economía estuvo obligada a girar en torno a dicha moneda dentro del mercado nacional y en base a esta moneda había que fijar los precios para la venta de bienes y/o servicios, con la finalidad de obtener las ganancias necesarias en relación a la inversión efectuada.

La inversión que la empresa “El Competidor”, realizó para ejecutar su actividad comercial consta de:

Tabla 3.27 Inversión anterior al plan de negocios

INVERSIÓN SIN PROYECTO			
SEGÚN BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO USD	TOTAL USD
EQUIPOS DE OFICINA	VARIOS	VARIOS	6868,0
VEHICULOS	1	18000	18000
MUEBLES	VARIOS	VARIOS	4335,0
PATRIMONIO	1	BALANCE 2014	84058,27
TOTAL INVERSIÓN (\$)			113261,27

Fuente: Balance al 31 de Diciembre del 2014 “El Competidor”

Tabla 3.28 Inversión con la implementación del nuevo proyecto

INVERSIÓN PARA EL AÑO 2016				
ARTICULO	MARCA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO USD	TOTAL USD
CPU	SPS	1	300	300
MONITOR	MARKVISION	1	60	60
TECLADO	X	1	5	5
MOUSE	SPS	1	3	3
CAJA FUERTE	MOBIC	1	50	50
REGULADOR DE VOLTAGE	APOLLO	1	40	40
WIRELESS	D LINK	1	40	40
MODEM	ZOOM	1	15	15
SWITH	D LINK	1	15	15
SOFTWARE	ADVISER	1	3000	3000
LETRERO	SEÑAL X	1	2710	2710
CAMIÓN	HINO FC	1	45000	45000
PUBLICIDAD	TOMBAMBA	1	750	750
PATROCINIO DE EVENTOS		1	670	670
RETRIBUCIÓN FUERZA DE VENTAS	ROL	1	0	0
CAPACITACIÓN PERSONAL	VTS-BODEGA	1	840	840
INSENTIVOS	ROL	1		0
	TOTAL INVERSIÓN USD			53498
GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PROYECTO		1	5500	5500

Fuente: Elaboración Propia

La empresa “El Competidor” ha visto conveniente que para aprovechar la oportunidad que existe en el segmento de mercado es necesario adquirir los suficientes equipos de oficina, vehículos y publicidad, con la finalidad de tratar de posicionar a la empresa dentro del segmento de mercado establecido.

3.3.4.2 Estados financieros proyectados

“El Competidor” al ser una empresa comercial que viene operando por varios años dentro del mercado, posee una amplia información histórica, la cual le servirá para realizar los respectivos análisis financieros, en esta ocasión se acude a la información

histórica relacionada con las ventas anuales del periodo 2010 al 2014, dicha información servirá como base fundamental para proyectar las ventas y determinar financieramente lo que ocurrirá durante los próximos cinco años (2016 al 2020) en la empresa, esta herramienta es tan beneficiosa para las empresas y de manera particular para la empresa “El Competidor”, porque nos permite conocer oportunamente lo que puede ocurrir con la parte económica, una vez obtenida la información se podrá interpretar los resultados y si los resultados son favorables la vida de la empresa estará garantizada y si no lo son se harán oportunamente los ajustes necesarios con la finalidad de que la situación económica de la empresa cambie y sea positiva.

Tabla 3.29 Histórico de ventas sin proyecto

EMPRESA EL COMPETIDOR		
VENTAS HISTORICAS		
PERIODO AÑOS 2010 AL 2014		
PERIODO	AÑOS	VENTAS HISTORICAS EN US
1	2010	1166069
2	2011	1425396
3	2012	1764961
4	2013	2003498
5	2014	2798807

Fuente: Elaboración Propia

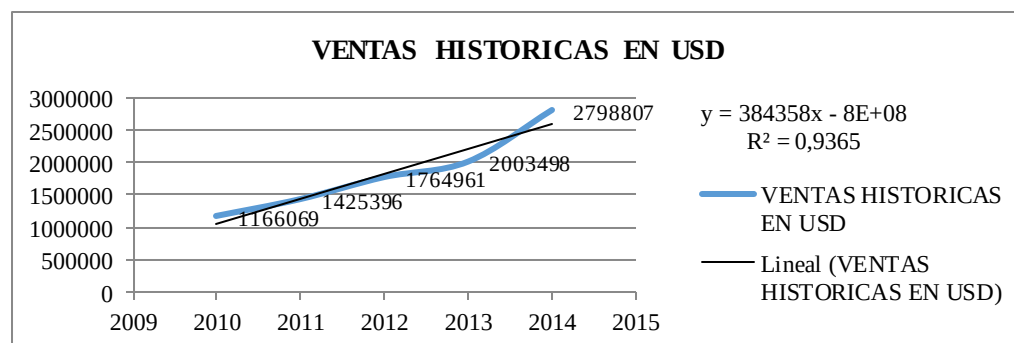


Figura 3.13 Ventas históricas sin proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el grafico anterior, gracias al gran esfuerzo que se ha venido realizando en los últimos años las ventas han venido incrementando.

Conforme pasa el tiempo las ventas van creciendo con mayor velocidad por ejemplo del año 2010 al año 2011 las ventas incrementaron un 22% mientras que del 2013 al 2014 incrementaron un 40%.

Tabla 3.30 Proyección de ventas con proyecto

EMPRESA EL COMPETIDOR			
VENTAS PROYECTADAS			
PERIODO AÑOS 2016 AL 2020			
PERIODO	AÑOS	VENTAS EN USD	VENTAS PROYECTADAS USD
1	2011	1166069	
2	2012	1425396	
3	2013	1764961	
4	2014	2003498	
5	2015	2798807	
6	2016		2984821
7	2017		3369179
8	2018		3753537
9	2019		4137895
10	2020		4522253

Fuente: Elaboración Propia

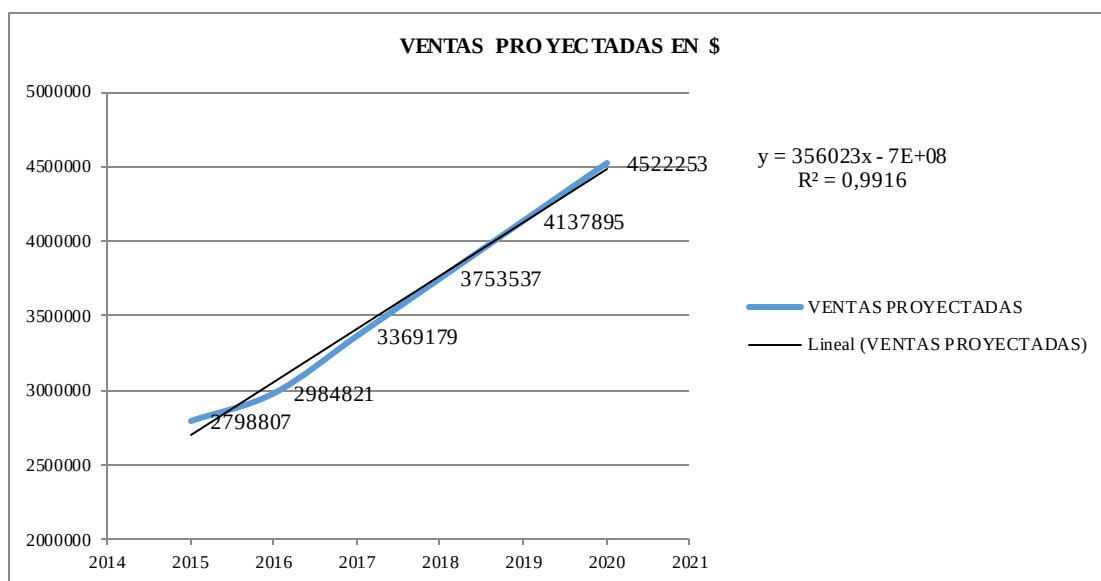


Figura 3.14 Ventas proyectadas con proyecto

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior indica las ventas proyectadas para los próximos años bajo condiciones normales, como se puede observar las ventas incrementan cada año lo cual no significa que las utilidades de la empresa también vayan a incrementar, es por eso que se plantea este plan de negocios para no solo incrementar las ventas sino también para obtener más ganancia.

Flujo de fondos sin proyecto

Los resultados que se obtenían en el pasado, eran mínimos, ya que el rendimiento que generaba la empresa año a año proporcionaba los resultados que se reflejan en el siguiente cuadro a través de los flujos respectivos; si la empresa continuaba con este tipo de resultados corría el riesgo de llegar a cerrar las operaciones comerciales por bajo rendimiento.

A continuación, se presentan cuadros de información de la empresa “El Competidor”, con el objetivo de poder tomar los datos respectivos para proceder a calcular los ratios necesarios.

Tabla 3.31 Flujo de fondos sin proyecto

FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTO						
AÑOS	0	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS		1166069	1425396	1764961	2003498	2798807
COSTO DE VENTAS USD		1047054	1279819	1594531	1807356	2503659
UTILIDAD BRUTA USD		119015	145577	170430	196142	295148
GASTOS OPERATIVOS USD		103568	115358	116512	163076	196214
DEPRECIACIÓN		4550	2832	2832	6312	6003
UTILIDAD OPERATIVA USD		10897	27386	51085	26754	92931
Gastos financieros USD		6256	14566	14930	6340	9850
Utilidad antes de participación USD		4641	12820	36155	20414	83081
15% participación trabajadores		696	1923	5423	3062	12462
Utilidad antes de impuestos		3945	10897	30732	17352	70618
25% impuesto a la renta		986	2724	7683	4338	17655
Utilidad neta		2959	8173	23049	13014	52964
Inversión	-18560					18560
Capital de trabajo (B.G. 2003)	-68099					68099
Depreciación		4550	2832	2832	6312	6003
Flujo neto	-86659	7509	11005	25881	19327	145626
TIR	23%					
VAN	10061,9					
PRI	122687,9					
0,842	10,11					
PERIODO EN QUE SE RECUPERA LA INVERSIÓN	4 AÑOS					
	10 MESES					

Fuente: Contabilidad “El Competidor”

Tabla 3.32 Estado de resultados

EL COMPETIDOR			
BALANCE DE RESULTADOS			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
VENTAS TOTALES			2798806,689
VENTAS BASE 12%	1594454,456		
VENTAS BASE 0%	1204352,233		
COSTO DE VENTAS			2503659,15
INVENTARIO INICIAL		177883,19	
COMPRAS NETAS		2521517,31	
COMPRAS BASE 12%	1526691,788		
COMPRAS BASE 0%	994825,5224		
MERCADERIAS DISPONIBLES		2699400,5	
INVENTARIO FINAL		195741,35	
UTILIDAD BRUTA			295147,5383
GASTOS DE ADMINISTRACION			48287,76
SUELDOS Y SALARIOS		24230,9	
BENEFICIOS SOCIALES		6131,28	
APORTE PATRONAL	1378,32		
FONDO DE RESERVA	812,04		
DÉCIMO TERCERO	1312		
DÉCIMO CUARTO	1312		
VACACIONES	661,52		
OTROS	655,4		
ARRENDAMIENTO BIENES MUEBLES		8400	
GASTOS EN SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA		1411,48	
GASTOS EN LUZ Y AGUA			
GASTOS EN TELEFONOS Y FAX		2861,02	
GASTOS EN CELULAR		747,9	
GASTOS EN INTERNET		381,54	
IMPUESTOS S.R.I.		475,9	

MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES		423,52	
MANTENIMIENTOS	251,92		
REPARACIONES	171,6		
GASTOS CAPACITACIÓN		355	
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN		912	
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	127,44		
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA	55,92		
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN	728,64		
GASTOS CUENTAS INCOBRABLES		1957,22	
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN			246859,7783
GASTOS DE VENTAS			153631,52
SUELDOS Y SALARIOS VENTAS Y BODEGA		54164,98	
COMISIONES EN VENTAS		35874,94	
BENEFICIOS SOCIALES		14934,74	
APORTE PATRONAL	3936,6		
FONDO DE RESERVA	1266,68		
DÉCIMO TERCERO	3833,38		
DÉCIMO CUARTO	3833,38		
VACACIONES	1916,62		
OTROS	148,08		
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD			
GASTOS DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		13556,98	
COMBUSTIBLES	12118,56		
LUBRICANTES	1438,42		
VIATICOS Y MOVILIZACIÓN		13734,88	
ALIMENTACIÓN	6908,32		
PEAJES	641,22		
PASAJES	2224,6		
HOSPEDAJE	3960,74		
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN		3674,6	
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	2662,72		
REPARACIONES	1011,88		
SEGUROS		216	

FLETES - TRANSPORTES		10373,4	
FLETES	9561		
TAXIS	367,4		
CORREO TELEFONO Y ENVIOS	445		
GASTOS CAPACITACIÓN		650	
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS VENTAS Y BODEGA		6191	
DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES	159		
DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA	126		
DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN	902		
DEPRECIACIÓN DE VEHICULOS	5004		
VARIOS GASTOS		260	
UTILIDAD NETA EN VENTAS			93228,2583
GASTOS DE FINANCIACIÓN			11797,1
INTERESES PAGADOS BANCOS		3087,44	
COMISIONES BANCARIAS		870	
INTERESES PERSONAS NAATURALES		7143,64	
OTROS GASTOS FINANCIEROS		696,02	
UTILIDAD OPERACIONAL			81431,1583
GASTOS NO OPERACIONALES		415	415
DONACIONES ENTREGADAS	180		
OTROS GAASTOS	235		
UTILIDAD DEL EJERCICIO			81016,1583
15% TRABAJADORES			12152,42375
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			68863,73456
25% DE IMPUESTO A LA RENTA			17215,93364
UTILIDAD LIQUIDA			51647,80092

Fuente: Contabilidad “El Competidor”

Tabla 3.33 Balance General

EL COMPETIDOR			
BALANCE GENERAL			
AL 31 de diciembre del 2014			
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			460807,0509
CAJA		1940,88	
BANCOS		2492,62	
CHEQUES POR DEPOSITAR CLIENTES		560,6	
CLIENTES	272806,1	271500,71	
PROVINCION CUENTAS INCOBRABLES	1305,39		
ANTICIPO EMPLEADOS		8784,31	
INVENTARIO MERCADERIAS		175327,9309	
MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA		200	
ACTIVOS FIJOS			83121,91
MUEBLES Y ENSERES	2861,22	2622,79	
DEPRESCIACION ACUMULADA DE MUEBLES Y ENSERES	238,43		
EQUIPO DE OFICINA	2170,7	2007,78	
DEPRESCIACION ACUMULADA DE EQUIPO DE OFICIANA	162,92		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	7892,76	6389,04	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1503,72		
VEHÍCULOS	76268,96	72102,3	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHICULOS	4166,66		
TOTAL ACTIVOS			543928,9609
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			388221,03
BANCO DEL PICHINCHA		3595,11	
CHEQUES POR PAGAR PROVEEDORES		166961,79	
INTERSESE POR PAGAR BANCOS		233,65	
INTERESES POR PAGAR OTROS		390,4	
PROVEEDORES		176618,88	
ACREEDORES TARJETAS DE CRÉDITO		13366,43	

DINNERS CLUB	1048,45		
VISA AUSTRO COMERCIAL CARD	10336,14		
PACIFICARD	1981,84		
IVA POR PAGAR		67,31	
PROVISION LEYES SOCIALES		11541,53	
APORTES PATRONAL	487,46		
DÉCIMO TERCER SUELDO	3098,69		
DÉCIMO CUARTO SUELDO	4426,7		
FONDOS DE RESERVA	1979,34		
VACACIONES	1549,34		
RETENCIONES AL PERSONAL		393,68	
PRESTAMOS IESS	19,68		
APORTES PERSONAL	374		
FONDOS DE RESERVA PENDIENTES		1700	
CUENTAS POR PAGAR		13352,25	
SUELDOS POR PAGAR	11750,23		
TELEFONOS POR PAGAR	196,6		
FAX POR PAGAR	25,57		
INTERNET POR PAGAR	35,83		
ARRIENDOS POR PAGAR	700		
COMBUSTIBLES POR PAGAR	644,02		
PASIVOS A LARGO PLAZO			84060,13
CACPEC		17393,2	
COOPERATIVA JEP		16048,77	
DINNERS CLUB		16750,63	
MIRASOL S.A.		12137,53	
PERSONAS NATURALES		21730	
TOTAL DEL PASIVO			472281,16
PATRIMONIO			71647,80092
CAPITAL		20000	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		51.647,80	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			543928,9609

Fuente: Contabilidad “El Competidor”

Análisis de ratios sin proyecto:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas}} * 360$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{175327,93}{2503659,15} * 360 : \mathbf{25,21}$$

En la industria el promedio es de 5 días con un máximo de 38.

Análisis

Esto quiere decir que los inventarios van al mercado cada 25,21 días, lo que demuestra una baja rotación de esta inversión, en nuestro caso 12,97 veces al año lo que quiere decir que la mercadería estuvo en el local un mes antes de ser vendida.

Liquidez corriente:

El promedio en la industria es de 3,27.

Activo corriente / pasivo corriente

$$\frac{460807,05}{388221,03} = 1,18902292$$

Por cada dólar de deuda que tiene la empresa dispone de 1,19 para cancelar.

Prueba Acida:

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\frac{460807,05 - 175327,93}{388221,03} = 0,73223191$$

El promedio de la industria es de 2,59 dolares.

Análisis

Por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo tiene 0,73 centavos para pagar, lo que quiere decir que la empresa tiene gran parte de dinero en inventarios. Sin embargo comparando con la industria en general “El Competidor” tiene mayor liquidez esto se debe a que los productos que oferta la empresa son de alta rotación.

Tabla 3.34 Balance General proyectado al 2016

EL COMPETIDOR			
BALANCE GENERAL PROYECTADO			
AL 31 de diciembre del 2016			
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			502.577,41
CAJA		2.130,81	
BANCOS		2.736,55	
CHEQUES POR DEPOSITAR CLIENTES		615,46	
CLIENTES	299.502,90	298.069,77	
PROVION Cuentas Incobrables	1.433,14		
Anticipo Empleados		9.643,94	
INVENTARIO Mercaderías		189.161,30	

MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA		219,57	
ACTIVOS FIJOS			91.256,22
MUEBLES Y ENSERES	3.141,22	2.879,46	
DEPRESCIACION ACUMULADA DE MUEBLES Y ENSERES	261,76		
EQUIPO DE OFICINA	2.383,12	2.204,26	
DEPRESCIACION ACUMULADA DE EQUIPO DE OFICIANA	178,86		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	8.665,15	7.014,27	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.650,87		
VEHICULOS	83.732,64	79.158,23	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHICULOS	4.574,41		
TOTAL ACTIVOS			593.833,63
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			407.341,73
BANCO DEL PICHINCHA		3.857,55	
CHEQUES POR PAGAR PROVEEDORES		172.972,41	
INTERSESE POR PAGAR BANCOS		256,51	
INTERESES POR PAGAR OTROS		428,60	
PROVEEDORES		185.449,82	
ACREEDORES TARJETAS DE CRÉDITO		14.674,47	
DINNERS CLUB	1.151,05		
VISA AUSTRO COMERCIAL CARD	11.347,63		
PACIFICARD	2.175,78		
IVA POR PAGAR		73,90	
PROVISIÓN LEYES SOCIALES		12.670,98	
APORTES PATRONAL	535,16		
DÉCIMO TERCER SUELDO	3.401,93		
DECIMO CUARTO SUELDO	4.859,90		
FONDOS DE RESERVA	2.173,04		
VACACIONES	1.700,96		
RETENCIONES AL PERSONAL		432,21	
PRESTAMOS IESS	21,61		
APORTES PERSONAL	410,60		
FONDOS DE RESERVA PENDIENTES		1.866,36	

CUENTAS POR PAGAR		14.658,90	
SUELDOS POR PAGAR	12.900,11		
TELÉFONOS POR PAGAR	215,84		
FAX POR PAGAR	28,07		
INTERNET POR PAGAR	39,34		
ARRIENDOS POR PAGAR	768,50		
COMBUSTIBLES POR PAGAR	707,04		
PASIVOS A LARGO PLAZO			92.286,25
CACPEC		19.095,30	
COOPERATIVA JEP		17.619,30	
DINNERS CLUB		18.389,85	
MIRASOL S.A.		13.325,31	
PERSONAS NATURALES		23.856,50	
TOTAL DEL PASIVO			499.627,98
PATRIMONIO			78.659,25
CAPITAL		21.957,20	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		56.702,05	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			578.287,24

Fuente: Contabilidad “El Competidor”

Análisis de ratios Proyectados:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de ventas}} * 360$$

$$\text{Rotación de inventarios} \frac{189161,30}{2729381,48} * 360 : \mathbf{24,95}$$

En la industria el promedio es de 5 días con un máximo de 38.

Análisis

Esto quiere decir que los inventarios van al mercado cada 25 días, lo que demuestra una baja rotación de esta inversión, en nuestro caso 11 veces al año lo que quiere decir que la mercadería estuvo en el local un mes antes de ser vendida.

Liquidez corriente:

El promedio en la industria es de 3,27.

Activo corriente / pasivo corriente

$$\frac{502577,41}{407341,73} = 1,231$$

Por cada dólar de deuda que tiene la empresa dispone de 1,23 para cancelar.

Prueba Acida:

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\frac{502577,41 - 189161,30}{407341,73} = 0,771$$

El promedio de la industria es de 2,59 dolares.

Análisis

Por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo tiene 0,77 centavos para pagar, lo que quiere decir que la empresa tiene gran parte de dinero en inventarios.

De acuerdo a estos ratios se puede observar que la empresa “El Competidor” cuenta con un volumen considerable de inventario el mismo que le resta liquidez y capacidad de responder a sus obligaciones en forma inmediata en corto plazo si el caso se diece, ya que este inventario constituye gran parte de sus activos.

Como conclusión los procesos propuestos en los planes de producción y marketing deben ayudar a aminorar el nivel de inventario y buscar la manera de que exista una rotación más rápida de los mismos.

Flujo de fondos

La empresa comercial “El Competidor”, de acuerdo a la presente proyección propuesta, la cual se respalda en datos históricos que se dieron por varios años, producto de la actividad comercial que viene realizando la empresa hasta el presente, los resultados que se obtienen en esta proyección son convenientes para los intereses de la empresa ya que los datos reflejados en los respectivos flujos anuales representan cifras que comparadas con el crecimiento de la industria, o frente a los indicadores del sistema financiero nacional y versus la inversión, la empresa “El Competidor” estará generando beneficios que superen estos indicadores.

Por lo tanto se puede confirmar y decir que la empresa tendrá en el futuro una situación económica saludable lo cual le permitirá ser rentable en el tiempo.

Tabla 3.35 Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS						
PROYECCIÓN DE VENTAS		2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS		2984819,3	3369177,1	3753534,8	4137892,6	4522250,3
COSTO DE VENTAS		2678707,9	3022782,6	3366857,2	3710931,9	4055006,6
UTILIDAD BRUTA		306111,4	346394,5	386677,6	426960,7	467243,7
GASTOS OPERATIVOS		255525,6	267126,5	279254,0	291932,2	305185,9

DEPRECIACIÓN		16449,6	16449,6	14960,4	13784,5	9704,5
UTILIDAD OPERATIVA		34136,2	62818,4	92463,2	121244,0	152353,4
(gastos financieros		13737,3	13601,0	9118,3	7440,4	7248,0
utilidad antes de participación trabajadores		20398,9	49217,4	83344,9	113803,6	145105,4
15% participación trabajadores		3059,8	7382,6	12501,7	17070,5	21765,8
utilidad antes de impuesto		17339,1	41834,8	70843,2	96733,1	123339,5
25% impuesto a la renta		4334,8	10458,7	17710,8	24183,3	30834,9
utilidad neta		13004,3	31376,1	53132,4	72549,8	92504,7
inversión	-53498	-5500				53498
capital de trabajo (B.G.)	-84058,18					84058,18
depreciación(se suma porque se recupera)		16449,6	16449,6	14960,4	13784,5	9704,5
flujo neto	-137556,2	23953,9	47825,7	68092,7	86334,3	239765,3

TIR	39%
VAN	66882
PRI	58016,16
0,852016704	10,22420045
PERIODO EN QUE SE RECUPERA LA INVERSIÓN	2 AÑOS
	10 MESES

Fuente: Contabilidad “El Competidor”

Tasa interna de retorno (TIR)

Para la empresa comercial “El Competidor” la tasa de retorno frente a la inversión es del 39%, este valor es superior al 37,68% que es la tasa promedio del sector, el resultado de esta evaluación nos indica que el plan de negocios es viable.

RENTABILIDAD FINANCIERA				Número de Compañías
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	
0,3768	3,7595	-0,8883	1,4243	52

Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto que la empresa “El Competidor” obtendrá de acuerdo a los resultados que genera el plan de negocios propuesto es de \$ 66882, este valor es positivo, lo cual indica que la empresa durante los 5 años recuperará su inversión y obtendrá \$ 66882 como ganancia adicional.

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión de acuerdo a los resultados generados por la actividad comercial realizada por la empresa “El Competidor”, según los datos proporcionados por el flujo de fondos proyectado para el año 2020, indica que la inversión se recuperará en 2 años y diez meses.

Punto de equilibrio

$$PE = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Venta Total Anual}}}$$

$$CF = 271975,18$$

$$CV = 2678707,9$$

$$VTA = 2984819,30$$

$PE = \frac{271975,18}{1 - (2678707,9 / 2984819,30)}$

$$PE = 2651965,12 \text{ USD}$$

La empresa comercial “El Competidor”, tendrá que vender anualmente \$2651965,12 a este nivel la utilidad de la empresa será cero, es decir no ganará ni perderá. O también significa que con este monto de ventas la empresa logrará cubrir los costos fijos y variables que se generarán por la actividad comercial que realiza.

De acuerdo a las proyecciones para los años 2016 al 2020 las ventas proyectadas superarán el monto fijado como punto de equilibrio, este indicador confirma que el proyecto es viable.

Tabla 3.36 Punto de equilibrio

NIDADES	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO	UTILIDAD O PÉRDIDA
0	271975,2	0,0	271975,2	0,0	-271975,2
500000	271975,2	975533,2	1247508,3	1087013,0	-160495,4
1000000	271975,2	1951066,3	2223041,5	2174025,9	-49015,6
1500000	271975,2	2926599,5	3198574,7	3261038,9	62464,2

Fuente: Elaboración propia

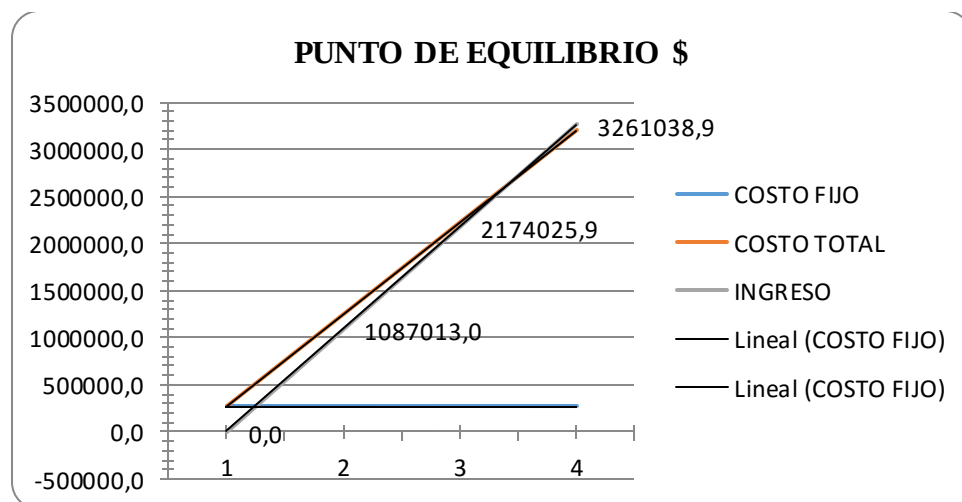


Figura 3.15 Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

El plan de negocios, que se generó durante el desarrollo de este trabajo de titulación, permitió enfocar el contexto del problema, los alcances y limitaciones que presenta la empresa y al mismo tiempo desarrollar una propuesta para un mejor desempeño de la distribuidora de productos de consumo masivo “El Competidor”.

- A nivel empresarial la ejecución de un plan de negocios para cualquier inversionista, es conveniente, porque es un instrumento metodológico que promueve iniciativas de inversión.
- Las estrategias que se utilicen contribuirán para que el proyecto de inversión sea sustentable.
- Se debe tener cuidado con los factores del macro ambiente ya que al no ser controlables si no se los observa constantemente pueden afectar directamente al desempeño de la empresa, con respecto al micro ambiente al ser fuerzas controlables se tiene que mantener en permanente vigilancia y en caso de existir alguna alteración enseguida corregirla.
- La empresa “El Competidor” tratará de realizar sus actividades comerciales, siempre basándose en las estrategias planteadas, para de esta forma cumplir con los objetivos trazados y obtener resultados económicos favorables.
- El mercado objetivo que la empresa fijó constituye un mercado potencia, en el cual la empresa guarda grandes esperanzas para el futuro.

- El desempeño laboral de cada trabajador debe ser supervisado periódicamente por los jefes correspondientes, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

Recomendaciones:

Después de desarrollar este plan de negocios, se debe considerar los siguientes puntos:

- El plan de negocios se puede aplicar a aspectos tanto internos como externos, teniendo siempre en cuenta que toda estrategia que se plantee debe ser debidamente controlada de forma continua.
- Constantemente se tiene que medir el plan y hacer los ajustes respectivos.
- Poner en práctica las estrategias planteadas, midiendo su desarrollo.
- Analizar constantemente los indicadores técnicos.
- Contratar el recurso humano adecuado y realizar el análisis de puesto respectivo, con el fin de que los trabajadores realicen sus actividades de una forma estandarizada.
- Se debe tener cuidado al momento de establecer precios ya que al manejarse con porcentajes de utilidad tan pequeños, un mínimo descuido podría afectar directamente a las ventas de la empresa.
- Se debe enfatizar el plan publicitario ya que de este depende que el mercado potencial se convierta en mercado real de la empresa y de la misma forma, fidelice a los clientes actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro Jauregui G. (2009). *Introduccion a la promocion de ventas*.
- Ansoff. (1998). *Las Estrategias de Crecimiento*. EEUU.
- Avila Alejandro Salvador. (2010). *Manual de Marketing*.
- Canasta Familiar. (2015). www.ciencia.glosario.net/agricultura/canasta-familiar-10760.html.
- Chiavenato Adalberto. (1994). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Ciclo Economico. (24 de 11 de 2015). <http://www.encyclopediainanciera.com>.
Obtenido de
<http://www.encyclopediainanciera.com/teoriaeconomica/macroeconomia/ciclo-economico.htm>
- COHEN William A y Wiley John. (2004). *Plan de Mercadotecnia*. Mexico: Editorial Continental.
- Coronel, I. (2014). *Gestion Ambiental catedra impartida por el Ing Ivan Coronel*. Cuenca.
- CROSBY Philip IVANCEVICH John, L. P. (2013). *Gestión de Calidad y Competitividad*. España: Mosby.
- Diseño de la Muestra. (2015). <http://www.snieg.mx>. Obtenido de
http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos_genbasica/muestra_encuesta.pdf
- Empresas Complementarias. (2015). <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com>.
Obtenido de <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/tag/6-fuerzas-de-porter/>
- Encarta. (2014). *Microsoft Biblioteca de Consulta*. Microsoft Corporation.
- ESCALANTE Juan Carlos. (2008). *Administracion Estratégica*.
- Estrategias de Porter. (02 de 07 de 2015). www.azc.com. Obtenido de
www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm#asumir
- Estudio de Marketing Social. (2015). *Fuente*
<https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com>. Obtenido de Fuente
<https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/tag/6-fuerzas-de-porter/>
- Fred David. (2008). *Conceptos de Administracion Estrategica*.

- Fuerzas de Porter. (2015). <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com>. Obtenido de <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/tag/6-fuerzas-de-porter/>
- G Alejandro Jauregui. (2013). *Introduccion a la Promocion de ventas*.
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumento-salario-basico-unificado-2015-411.html>. (12 de Octubre de 2015). www.andes.info.ec.
- Idem 69. (s.f.).
- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadisticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Inflación. (2015). www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml.
- Inflación,. (02 de 12 de 2015). *Inflación*,. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec>:
<http://contenido.bce.fin.ec>
- Ing Ivan Coronel. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. CUENCA.
- Ingresos y salarios. (2015).
www.empleo.universia.es/contenidosHTML/mi_primer_dia/sueldo_trabajador.htm.
- Inmigración. (19 de 06 de 2015). thefreedictionary.com. Obtenido de thefreedictionary.com/inmigracion
- interes, T. d. (2015). [www.econlink.com.ar,tasa de interes, 20financiera/informacion/lataasadeinteres.pdf](http://www.econlink.com.ar/tasa_de_interes_20financiera/informacion/lataasadeinteres.pdf).
- Investigacion de Mercados. (2015). <http://www.integrando.org.ar>. Obtenido de http://www.integrando.org.ar/investigando/el_problema.htm
- Jimenez, P. (2013). *Factor Legal*.
- John, C. W. (2004). *Plan de mercadotecnia Primera Edicion en Español*. Mexico: Compañía Editorial Continental .
- KINEAR C Thomas y TAYLOR James. (1995). *Iinvestigacion de Mercados, Enfoque Aplicado*. Mexico: McGraw Hill.
- KOONTZ Harold y WEIRICH Heinz. (1998). *Administracion: Una perspectiva Global*. McGraw Hill.
- Kotler Philip, A. G. (1996). *Mercadotecnia*. Mexico: Hispanoamerica.
- Las 4C del Marketing. (2015). <http://pixel-creativo.blogspot.com>. Obtenido de <http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/las-4-c-del-marketing.html>
- Leandro Gabriel. (2007). *Tasa de desempleo*.

- Marguiles, N. (2010). *Diagnostico, Desarrollo Organizacional, valores, procesos y tecnología*. .
- Marketing Mix. (02 de 07 de 2015). *Marketing Mix*. Obtenido de www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm
- Navarro Wilson. (2012). *Compendio Planificacion Estartegica, Macroambiente*.
- Perez, P. G. (19 de 06 de 2015). *Migracion*. Obtenido de www.psicopedagogia.com/definicion/migracion
- Philip KOTLER. (s.f.). *Direccion del Marketing*. Edicion del Milenio.
- PIB. (2015). www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml.
- Plan de Recursos Humanos. (03 de 07 de 2015). www.pwc.com. Obtenido de www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/90963026D982AE8A85256C790065
- Político, F. (20 de 06 de 2015). www.ciudadpolitica.com. Obtenido de www.ciudadpolitica.com/modules/wordbook/entry.php?entryID=261
- PORTER Michael, P. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard: Harvard Business Review 57 num 2.
- Presupuesto. (05 de 07 de 2015). www.gestiopolis.com. Obtenido de www.gestiopolis.com/recurso/documentos/fulldocs/fin/plnctrlgas.htm#planificacion
- Señal X. (2015). *Totem El Competidor*. Cuenca.
- Social, F. (19 de 06 de 2015). *wikipedia*. Obtenido de www.wikipedia.org/wiki/Sociedad
- Stantom William. (2006). *Manual Instructor*.
- STANTOM William J, E. M. (2004). *Fundamentos del Marketing Decimo tercera edicion*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Sueldo y Salarios. (2015). <http://www.emplea.universia.es>. Obtenido de http://www.emplea.universia.es/informacion/dcho_laboral/tipos_salarios/
- Tecnológico, F. (20 de 06 de 2015). www.ripit.granma.com. Obtenido de www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/GestionInnovacion.asp
- Thines Georges y Lempereur Agnes. (1978). *Diccionario General de Ciencias Humanas*. España: Ediciones Cátedra.
- THOMPSON Arthur A y STRICKLAND A J. (2002). *Administracion Estrategica Decimo Tercera Edicion*. Mexico: McGrawhill Interamericana.

Universidad Central del Ecuador. (2015). *Guia de Planificacion Estrategica*. Quito.

Vitales, I. y. (2015). <http://www.andes.info.ec>. Obtenido de

<http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumento-salario-basico-unificado-2015-411.html>

WEBSTER Allen. (2000). *Estadistica aplicada a los negocios y a la economia, Tercera Edicion* . Colombia: McGraw Hill .

Werther William y Davis Keith. (2000). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

William, S. (2013). *Manual Instructor capitulo 2 pg 21*.

Ziyang Zhao. (s.f.). *Sistema de Produccion*. Revista Virtual de sistema de produccion.