



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**MONOGRAFIAS SOBRE LAS FUNCIONES BASICAS DEL
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL**

**AUTORAS: VERONICA PAOLA AGUIRRE AGUIRRE
ANDREA KATHERINE GUAMAN GONZALEZ**

CUENCA- ECUADOR

2007

DEDICATORIA

La familia es una de las joyas más preciadas que uno puede tener, sin la familia uno no puede conseguir la fuerza necesaria para lograr las metas. Este trabajo es un esfuerzo grande que involucra muchas personas cercanas a nosotras. Es por eso que dedicamos esta tesis a nuestros padres y hermanos, que son el motor que nos obliga a funcionar y ser cada día mejores.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a *Dios* por estar siempre con nosotras y permitirnos cumplir con uno más de nuestros sueños.

A nuestros *padres* por contar con su apoyo de forma incondicional y darnos palabras de aliento para alcanzar nuestras metas

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenidos	iv
Resumen	ix
Abstract	x

MONOGRAFIA NO. 1 GESTION DEL TALENTO HUMANO

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I	
1. COMERCIAL JAHER CIA. LTDA.	
1.1. Antecedentes	3
1.2. Importancia del Talento Humano	4
CAPITULO II	
2. DESCRIPCION Y ANÁLISIS DEL CARGO	
2.1. Concepto	5
2.2. Descripción del cargo	5
2.3. Análisis de cargos	5
CAPITULO III	
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	
3.1. Concepto de reclutamiento de personas	7
3.2. Proceso del Reclutamiento	7
3.3. Fuentes de Reclutamiento	9
3.3.1. Reclutamiento Externo	9
3.3.2. Reclutamiento Interno	9
3.4. Concepto de la selección de personas	10

3.5. Proceso de selección de personas	11
3.4.1. Solicitud de trabajo	11
3.4.2. Entrevista de selección	12
3.4.3. Pruebas de Selección	13
3.5. Aplicación Práctica	14
CONCLUSIONES	18
RECOMENDACIONES	19
BIBLIOGRAFIA	20

MONOGRAFIA NO. 2
MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL

1. PLANEACION GENERAL DE LA EMPRESA.	
1.1. Definición general de la empresa	22
1.2. Misión	23
1.3. Visión	23
1.4. Organigrama	24
1.5. Áreas de responsabilidad	24
2. SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADO	
2.1. Antecedentes	26
2.2. Objetivo General de la Investigación.	26
2.3. Objetivos Específicos.	27
2.4. Metodología	27
2.5. Conclusiones de la investigación de mercado.	27
3. ANALIS ESTRATEGICO	
2.1. Análisis Interno – Cadena de Valor.	32
2.2. Análisis Externo – Cinco Fuerzas	33
2.3. Análisis FODA.	34
2.4. Estrategias planteadas	35
2.5. Factores Claves del éxito	36
2.6. Objetivos Estratégicos.	36

5. CONSUMIDOR	
4.1. Identificación de las necesidades	37
4.2. Factores que influyen en el consumidor	37
4.3. Factores de Riesgo	37
4. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA	
5.1. Mercado Meta	38
5.2. Análisis de la competencia	38
5. ESTRATEGIA COMPETITIVA	
6.1. Ventaja Competitiva	40
6.2. Posicionamiento	40
6.3. Precio	41
6.4. Estrategias de Crecimiento	44
6. TACTICA DE COMUNICACIÓN, IMPULSO Y GESTION	
7.1. Estrategia de publicidad	45
7.2. Promoción	45
7.3. Canales de Distribución	45
7.4. Ventas	46
7.5. Comercialización Virtual	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS. (Modelo de la encuesta)	49

MONOGRAFIA NO. 3

GERENCIA FINANCIERA

1. PLANEACION GENERAL DE LA EMPRESA.	
1.1. Definición general de la empresa	52
1.2. Misión	53
1.3. Visión	53
2. ANALIS ESTRATEGICO	
2.1. Análisis Interno – Cadena de Valor.	54
2.2. Análisis Externo – Cinco Fuerzas de Porter	55
2.3. Análisis FODA.	56

2.4. Estrategias planteadas	57
3. PERSPECTIVAS GLOBALES DEL BALANCE SCORE CARD	
3.1. Perspectiva Financiera	58
3.2. Perspectiva del cliente	60
3.3. Perspectiva de los Proceso Internos	62
3.4. Perspectiva de aprendizaje	62
4. MAPA ESTRATEGICO	63
5. BALANCE SCORECARD	64
6. TRADUCCION DEL BALANCE SCORECARD	65
ANEXOS	66

MONOGRAFIA NO. 4
GERENCIA FINANCIERA

• Resumen Ejecutivo	70
• La empresa	72
• Misión - Visión - Objetivos	73
• Matriz FODA	74
• Segmentación del Mercado	75
• Encuesta	76
• Plan de Marketing	77
• Etapa Económica	83
• Evaluación del Proyecto	87
• Conclusiones	88
• Recomendaciones	89
• Bibliografía	90
ANEXOS	
• Anexo 1: Legislación de las Compañías Limitadas	91
• Anexo 2: Derechos y Obligaciones de los socios	93
• Anexo 3: Contenido mínimo Legas Escritura Pública	94
• Anexo 4: Requerimientos para la obtención de permisos	95
• Anexo 5: Requisitos para la importación	95

- Anexo 6: Segmentación del mercado 97
- Anexo 7: Modelo de la Encuesta 98
- Anexo 8: Tabulación de las Encuestas 99
- Anexo 9: Análisis y Descripción de los cargos 102
- Anexo 10: Inversiones Fijas 104
- Anexo 11: Detalle de los costos y Gastos 107
- Anexo 12: Análisis de salarios y descuentos 109
- Anexo 13: Depreciaciones y Amortizaciones 109
- Anexo 14: Flujo de Caja del Proyecto 111
- Anexo 15: Tasa de Descuento del Proyecto 112
- Anexo 16: Catálogo de Productos 113

RESUMEN

El presente trabajo esta conformado por cuatro monografías, la primera de ellas en el área de Talento Humano, se refiere a la elaboración del Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal aplicado a IMPOCOM JAHER CIA. LTDA. En La Segunda se desarrollo el Plan de Marketing aplicado a la DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA. En la tercera monografía, de Gerencia Financiera se aplicó el Balance Scorecard a la DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA.; y la cuarta monografía del módulo de emprendimientos se desarrollo el proyecto para la creación de “WRC SHOP CIA. LTDA.”, un local único en la ciudad que comercializará productos oficiales de la World Rally Championship.

ABSTRACT

This research work is composed of four papers. The first one is in the field of Human Talent, and it consists in a Manual of Procedures for recruiting and selecting personnel applied to IMPOCOM JAHER CIA.LTDA. The second paper is a Marketing Plan applied to DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA. The third paper, about Financial Management, presents a Scorecard Balance applied to DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA. The last paper, related to entrepreneurship, develops a project for the creation of “WRC SHOP CIA. LTDA.”, a unique business in the city, which will commercialize official products from the World Rally Championship.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MONOGRAFIA No. 1

MODULO: GESTION DEL TALENTO HUMANO

TITULO: ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL APLICADO A
COMERCIAL JAHER CIA. LTDA.

TUTOR: ING. HUMBERTO JARAMILLO

REALIZADO POR: VERONICA AGUIRRE A.
KATHERINE GUAMAN G.

CUENCA- ECUADOR

INTRODUCCION

El reclutamiento de personas se realiza teniendo en cuenta múltiples aspectos fundamentales para que este proceso sea realizado con eficacia, en donde se atraen a la organización un grupo de personas calificadas.

Debido a la importancia que tiene el recurso humano en la empresa, debemos tener especial cuidado a la hora de reclutar y seleccionar a nuestros futuros trabajadores, esto con la finalidad de conseguir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular. También es un empleado honesto con conducta ética.

Por ello este manual esta diseñado como una guía para que la empresa pueda llegar a tener el personal que pueda desempeñarse de la mejor manera, de esta forma cumplir a cabalidad con los objetivos de la empresa y a su vez que el trabajador tenga un mayor grado de eficiencia y efectividad dentro de la misma.

CAPITULO I

“COMERCIAL JAHER CIA. LTDA.”

1.1. ANTECEDENTES:

Comercial Jaher Cía. Ltda., fundada, en esta ciudad, en 1989, por el joven empresario Don Alberto Jarrín Antón, como un modesto almacén de electrodomésticos, desde 1996 forma una gran cadena nacional de 33 almacenes en 15 ciudades del País, entre ellas Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Riobamba, Machala, Pasaje, Babahoyo, Naranjal, Puyo, Tena, Macas.

Jaher en un inicio fue un negocio de electrodomésticos y a través de su expansión, lo ha ampliado a otros productos de distribución e importación directa, de línea Blanca, Audio y Video, Bazar, Juguetería, Computadoras, Motocicletas de distintas marcas como SONY, LG, SAMSUNG, PANASONIC, AIWA, JVC, KREY AV, INDURAMA, MABE, DUREX, GENERAL ELECTRIC, WIRLPOOL, ECASA, ELECTROLUX, HACEB, KREYHOME, KREYTOYS, OSTER, BLACK & DECKER, SHINERAY, ARROBA.

Comercial Jaher, que considera a todas las ciudades del Ecuador como su mercado potencial, tiene como soporte una moderna y funcional estructura física y un sistema de computación y de comunicación en línea en todas sus tiendas, que le permite dirigir y controlar permanentemente los servicios de atención al cliente, la provisión y la Garantía a cada uno de sus productos.

1.1.1. Misión

La comercialización de productos para el hogar, bienes y servicios brindados con eficiencia a clientes y proveedores; optimizando los recursos humanos, tecnológicos y financieros contribuyendo al desarrollo empresarial del país

1.1.2. Visión

Ser la empresa líder en la comercialización de productos para el hogar, con sólidos recursos tecnológicos, económicos y humanos contando con un personal altamente capacitado en la distribución de productos y servicios de calidad, trabajando con criterio y brindando seguridad a sus socios y empleados

1.2. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

“COMERCIAL JAHER CIA. LTDA.” requiere personal especializado y con una capacitación continua, que garantice una atención de calidad a nuestros clientes, ya que se necesita que los mismos sean asesorados debidamente al momento de efectuar su compra.

De igual manera los diferentes departamentos dentro de la empresa requieren contar con el personal idóneo para el desarrollo de las actividades inherentes a cada puesto.

Es por ello que la empresa requiere de un manual de reclutamiento y selección de personal para:

- Facilitar la contratación de personal capacitado en todas las áreas de la empresa.
- Optimizar los recursos
- Evitar pérdida de tiempo en la capacitación del nuevo personal.

CAPITULO II

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO

2.1. CONCEPTO

El cargo es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir en el organigrama. Para ubicar un cargo en el organigrama es necesario definir cuatro aspectos que son:

1. Nivel Jerárquico: es decir el área o departamento en que esta localizado
2. El superior jerárquico (ante quien responde)
3. Los subordinados (sobre los que ejerce autoridad), y
4. Los niveles de coordinación hacia arriba, abajo y en forma colateral.

2.2. DESCRIPCION DEL CARGO

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de una empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas, y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y las responsabilidades que comprende.

2.3. ANALISIS DE CARGOS

El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos con el propósito de compararlos.

Para un correcto análisis del cargo es necesario tomar en consideración 3 aspectos fundamentales que son:

1. **Obligaciones y responsabilidades:** Consiste en todos los deberes y compromisos que tiene el ocupante del cargo a mas de sus tareas normales inherentes a su trabajo.
2. **Habilidades y calificaciones:** Son los requisitos básicos que debe cumplir el aspirante para poder desempeñar correctamente el cargo
3. **Actitudes y cualidades personales:** Se debe definir las actitudes y cualidades personales al candidato, que pueden ser: capacidad de trabajo en grupo, iniciativa, responsabilidad, responsabilidad, etc.

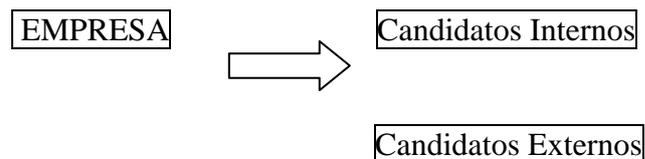
CAPITULO III

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

3.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

El reclutamiento de personal es un conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer y convocar al personal mejor calificado y con mayores posibilidades de integración, los mismos que pueden ser del interior o del exterior de la organización, que estén capacitados y sean idóneos para ocupar un cargo dentro de la misma, para ello se deberá disponer de una cantidad suficiente de solicitudes de empleo; el cual debe ser rápido y de respuesta rápida.

Según Chiavenato el reclutamiento del personal es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.



3.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Dentro del proceso de reclutamiento se encuentran una serie de pasos lógicos, con los que se trata de atraer candidatos a ocupar un puesto, siempre tratando de elegir las personas idóneas para ocupar una vacante.

Este proceso generalmente está a cargo del departamento de Recursos Humanos, quien es el encargado de buscar los candidatos a ocupar determinado puesto, esta búsqueda podría considerarse como el primer paso del reclutamiento y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo.

Lo que se busca con este proceso es que se permita a la empresa adquirir un conjunto de carpetas que luego podrán ser utilizadas, como base de datos en el futuro, la misma que es conveniente mantenerla por un lapso de 6 meses como máximo; de este grupo de personas se elegirá la persona idónea para cubrir la vacante.

Según Idalberto Chiavenato, dicho proceso debe contar con los siguientes pasos:

Planeación de Recursos Humanos

Es una técnica para determinar en forma ordenada la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. La planeación de recursos humanos permite que la organización se provea del personal adecuado en el momento adecuado.

Requerimiento o necesidad de Recursos Humanos

Se inicia cuando se presenta una vacante que puede ser cuando se crea un nuevo puesto o simplemente cuando el empleado deja su cargo. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas con el personal existente y, solo en caso de no ser posible se solicitará que se cubra con un nuevo colaborador. El reemplazo o el puesto de nueva creación, debe ser notificado a la persona encargada de personal, a quien se le deberá informar los motivos de dicho requerimiento, fecha para la que se necesita cubrir el puesto, duración del contrato, horario de trabajo, entre otros.

Información del análisis del puesto

Es importante porque comunica a los especialistas en personal que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto.

3.3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

No se busca abarcar todo el mercado, solo deberá remitirse a las fuentes ya preseleccionadas por la empresa para tal fin, con estas fuentes se optimiza el tiempo de selección siguiente, se eleva el rendimiento del proceso desde todos los puntos de vista y por ende puede significar disminución de los costos.

3.3.1. Reclutamiento Interno

Para llenar una vacante que se presente en la compañía, la promoción interna será el primer mecanismo que utilizaremos, buscando dentro de la empresa el candidato que más se ajuste al perfil del cargo. Para ello utilizaremos cualquiera de los medios de comunicación interna que dispone la empresa como (correos, anuncios en las carteleras, etc.) para dar a conocer la oportunidad a todos los colaboradores de la compañía que cumplan con los requisitos del perfil y que desee aplicar en este proceso de promoción interna.

3.3.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO

Una vez investigado el mercado de Recursos Humanos, sobresalen 2 aspectos: La segmentación del mercado y la localización de las fuentes de reclutamiento para atraer candidatos externos y llenar la vacante.

La fuente de Recursos Externos mas utilizas por “COMERCIAL JAHER” son:

- 1. Base de datos Interna:** Contiene a todas las personas que se han acercado a la empresa a presentarnos sus respectivos curriculums.
- 2. Publicaciones en el periódico:** Otra opción es colocar anuncios en los principales periódicos de la ciudad, con una breve descripción del perfil para el cargo.

3. **Agencias de empleo:** Si luego de haber utilizado los mecanismos anteriores, no hemos encontrado una persona que llene una vacante, procederemos a contratar el servicio de agencias.
4. **Candidatos presentados por empleados de la empresa:** Los mismos que conocen el perfil de la persona que se necesita para ocupar el cargo.

3.4. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAS

Para Idalberto Chiavenato “El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada, la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente restrictiva; con el reclutamiento se atrae con selección a los candidatos que ocuparán una vacante y que cumplan con los requisitos que exige ese cargo.

La función de Selección del personal consiste en escoger al candidato que tenga la mayor probabilidad de adaptación al cargo para que los pueda desempeñar eficientemente según los requerimientos de la compañía.

En la selección del personal debe incluir dos problemas fundamentales.

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) Eficiencia del hombre en el cargo

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

3.5. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS

3.5.1. Solicitud de trabajo

La solicitud de empleo debe contener la siguiente información necesaria de los aspirantes para que el encargado de Recursos Humanos tenga un mayor conocimiento del perfil del candidato.

- 1. Datos personales:** Contiene información personal del solicitante, bienes que posee, disponibilidad para viajar, etc., los mismos que se deben mantener como información confidencial y el reclutador debe poner énfasis en las características que realmente son operativas para el puesto.
- 2. Educación:** Se describirá el nivel educativo que ha obtenido el aspirante. La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos.
- 3. Capacitación:** Los aspirantes deberán indicar los cursos que ha realizado y la duración de los mismos.
- 4. Fichas de empleo:** Detallar las actividades desempeñadas en otras empresas. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.
- 5. Información General:** Se podrá obtener datos del comportamiento del individuo en la sociedad.
- 6. Referencias personales:** Nos ayudará a determinar el grado de honorabilidad del solicitante y a conocer si es una persona estable.
- 7. Dignidades y Representaciones:** Se describen el nombre de la institución en la cual desempeño alguna dignidad y la fecha en la que desempeño ese cargo

8. **El solicitante:** Tiene la libertad de expresar las razones por las cuales desea pertenecer a la compañía
9. **Certificación:** Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra.
10. Finalmente se establece una selección de uso exclusivo del Departamento de RRHH.

3.5.2. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista tiene como objetivo proporcionar información sobre la cual se procederá a tomar decisiones. Al momento de la entrevista influyen aspectos como el ambiente, la disposición del entrevistador, preguntas a formular, entre otras.

Su desarrollo comprende 5 etapas:

1. **Preparación:** La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación, que nos ayude a determinar los objetivos de la misma.
2. **Ambiente:** Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista; el mismo que es de dos tipos: Físico y Psicológico.
3. **Desarrollo de la entrevista:** El proceso de la entrevista debe tener en cuenta 2 aspectos: El material que es el conjunto de información que el candidato suministra de si mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, es decir toda la información que se encuentra en la solicitud de empleo o currículum. Y el comportamiento del candidato que es la manera como reacciona en una situación: Modo de pensar, actuar, sentir, etc.

- 4. Terminación de la entrevista:** El entrevistador debe ser una señal clara para indicar que la entrevista termino. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y como será contactado para saber el resultado

- 5. Evaluación del candidato:** Deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: Si fue aceptado o rechazado, y cual es su colocación respecto a los otros aspirantes al mismo cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

3.5.3. PRUEBAS DE SELECCION

En este punto se procede a evaluar al individuo tanto en conocimientos como en habilidades en las cuales influirá la experiencia y el nivel de estudios que tiene cada aspirante, pero para ello es necesario contar con una descripción del cargo a ocupar, pues de ello depende como se evalué cada candidato.

Es necesario aclarar la diferencia que existe entre pruebas de capacidad y psicométricas. Las primeras analizan la capacidad de realización de la persona, mientras que las psicométricas miden la aptitud individual, analizan las habilidades y conocimientos de cada persona.

Capacidad es la habilidad real que cada persona tiene para desarrollar una actividad, en tanto que la aptitud nace con cada persona.

3.6. APLICACIÓN PRACTICA

DESCRIPCION Y ANALISIS DEL CARGO

En COMERCIAL JAHER, el mayor índice de rotación de personal se da en el departamento de ventas, lo cual nos dice que no se está haciendo una correcta selección del personal para esta área, por lo que procederemos a realizar la descripción de dicho cargo.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre: Vendedor

Síntesis: Este cargo está en un tercer nivel de jerarquía en el organigrama de la empresa, está bajo la supervisión del jefe de ventas y tiene como finalidad la asesoría del cliente y consecuentemente lograr la venta de los bienes y servicios de la empresa.

DETALLE DE TAREAS

1. Establecer citas con posibles clientes
2. Hacer el seguimiento de la visita
3. Dar a conocer los productos y servicios que tiene la empresa
4. Atender oportunamente al cliente
5. Intermediar entre la empresa y el cliente para conseguir plazos y créditos
6. Elaborar semanalmente reportes para el jefe de ventas

ANALISIS DEL CARGO

Requisitos Académicos:

1. Estudiante Universitario de Marketing o Administración de Empresas
2. Experiencia mínima de un año en cargos similares
3. Don de gente
4. Capacidad para tratar con todo tipo de gente

Requisitos Físicos:

1. Tener capacidad para trabajar bajo presión
2. Buena presencia

Responsabilidades:

1. Coordinar la entrega de productos al cliente
2. Custodiar la base de datos de clientes de la empresa

Condición del trabajo:

3. Espacio físico adecuado y de fácil acceso para el cliente
4. Área con exposición al ruido

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

COMERCIAL JAHER CIA LTDA., aplicará el reclutamiento de personal utilizando las fuentes tanto internas como externas y los medios adecuados para este proceso.

Para la ejecución efectiva del proceso de reclutamiento interno de personal de “COMERCIAL JAHER CIA. LTDA.” a nivel de empleados, se ha escogido un modelo de sustitución de puesto clave que determinamos a continuación.

Modelo de sustitución de puesto clave: Este Modelo se sustenta con dos variables que nos permitirán determinar, ascensos (movimiento vertical), traslados (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal).

1. **Desempeño Actual:** Esta basado en el resultado de las evaluaciones de desempeño, opiniones de colegas, gerentes y subordinados.
2. **Posibilidades de ascenso:** Depende del desempeño actual y de la oportunidad de éxitos futuros.

De igual forma las fuentes externas de reclutamiento que se utilizarán son:

- **Convocar por medio de la prensa escrita:** Se convoca a través de un anuncio en los diarios de mayor circulación local, en el que va detalladas las características principales que necesitan los aspirantes así como los beneficios adicionales que ofrece la empresa.
- **Por recomendación de terceros:** Por lo general personal de la misma empresa recomienda a terceras personas que tienen cierta experiencia necesaria para el puesto vacante.
- **Por recontractación de personal:** Cuando el personal por cualquier causa que no sea despido ha dejado de laborar en la empresa, puede solicitar nuevamente empleo en la misma.

En las pruebas de selección los tipos de exámenes fundamentales a utilizar son:

La entrevista: Brinda la posibilidad de intercambiar de forma directa con los candidatos y permitirá conocer la reacción del sujeto ante las distintas situaciones que se le presente y ante preguntas inesperadas, así como sus principales intereses y motivaciones, y el conocimiento que él mismo tiene de la organización.

Pruebas o tests de conocimiento o de capacidad: las que tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio profesional, con relación a los requerimientos precisados en el perfil del puesto y/o la posibilidad de desarrollarlos de forma adecuada por vías factibles a la organización desde el punto de vista económico y de tiempo.

Las pruebas de capacidad que se realizarán en COMERCIAL JAHER CIA. LTDA. al momento de la entrevista serán:

- Las dinámicas abiertas en las que a los candidatos se les entrega un recorte de prensa para que lo comenten al resto del grupo, su finalidad es analizar la capacidad intelectual, el razonamiento, la soltura, sociabilidad o la imagen de la persona.
- Ejercicio de grupo: En él se plantea una situación real de empresa, donde los candidatos leen individualmente la información, para luego llegar conjuntamente a una solución. El secreto de esta prueba, no es mantener posturas radicales ni monopolizar la charla. Tras la discusión, se suele pedir que cada uno escriba en un papel con que miembro del grupo le gustaría trabajar y con cual no, justificando todo ello.
- Fact finding: A través de este procedimiento se averigua la capacidad del candidato de obtener información a través de casos ficticios; es decir se realizará una clínica de ventas, en la que el entrevistador simulará ser un cliente y el aspirante tendrá que obtener la información necesaria del mismo para ser capaz de cerrar la venta.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo hemos podido analizar las deficiencias existentes en “COMERCIAL JAHER CIA LTDA”, relacionadas con las técnicas de reclutamiento y selección del personal.

Se determino que la empresa no cuenta con un apropiado análisis y descripción de cargos por lo que se procedió a analizar las funciones y determinar los requisitos que debe reunir la persona que ocupe el cargo de vendedor el mismo que es el puesto con mayor rotación del personal .

La investigación dio como resultado que los métodos utilizados para el reclutamiento y selección del personal están basados en técnicas convencionales y en su mayoría por simple intuición, lo que ha provocado que la empresa en determinadas áreas contrate personal no calificado. Por lo que fue necesario establecer cada uno de los pasos lógicos que debe seguirse durante este proceso.

Por lo expuesto podemos manifestar que hemos cumplido con los objetivos propuestos para el desarrollo de este trabajo el mismo que será entregado a “COMERCIAL JAHER CIA LTDA”. Este manual de reclutamiento y selección de personal contiene información técnica que le permitirá a la empresa someterse a un procedimiento técnico para mejorar la eficiencia del personal, en base al ingreso o selección del personal calificado que responda a los requerimientos de la empresa pensando tanto en el presente como en el futura de la misma.

RECOMENDACIONES

El análisis y descripción de cargos que se efectuó mediante esta investigación se entregue al jefe de ventas y sea aplicado para futuras contrataciones, para que de esta manera cada empleado conozca a cabalidad sus funciones lo que le permitirá desarrollar su trabajo eficientemente. También recomendamos que la empresa desarrolle cada uno de los pasos sugeridos para el paso de reclutamiento y selección del personal.

No hay que olvidar que la aplicación de una correcta técnica de reclutamiento y selección del personal permitirán que “COMERCIAL JAHER CIA LTDA”, incorpore personal idóneo que desarrolle sus funciones eficientemente, lo que sin duda alguna repercutirá en el beneficio del empleado y sobre todo contribuirá para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Editorial MacGraw Hill, Quinta Edición, Santa fe de Bogotá, 2000

CHIAVENATO, IDALBERTO Gestión del Talento Humano, Editorial MacGraw Hill, Bogotá Colombia, 2002

WWW.GESTIOPOLIS.COM

WWW.MONOGRAFIAS.COM

WWW.MUNDOHOGAR.COM



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MONOGRAFIA No. 2

MODULO: MARKETING ESTRATEGICO INTEGRAL

TEMA: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA
DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA.

PROFESOR: ING. XAVIER ORTEGA

TUTOR: ING. PAUL CORDERO

REALIZADO POR: VERONICA AGUIRRE A.
KATHERINE GUAMAN G.

CUENCA- ECUADOR

1. PLANEACION GENERAL DE LA EMPRESA.

1.1. Definición del negocio

En Agosto de 1999 la DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA. inicia sus actividades teniendo como fundadores a los hermanos Alejandro y Tito González Portilla, siendo el primero el encargado de la gerencia.

Es una empresa que está orientada a la comercialización de productos de primera necesidad, entre sus principales líneas de distribución tenemos:



Kimberly Clark



EVEREADY



COLGATE-PALMOLIVE



Su oficina se encuentra ubicada en la calle Arzobispo Serrano Abad 2-48. En los cuatro últimos años existe un crecimiento de la empresa y extiende su cobertura hacia la provincia de Morona Santiago, cubriendo gran parte de su mercado.

El sistema de ventas de la empresa se basa en visitas personales a sus clientes, cada agente tiene determinada zona donde va a realizar sus ventas y el presupuesto para cada mes. Se mantienen políticas de descuento del 2% por pronto pago y en casos especiales hasta el 5% en ciertas líneas de producto. Las ventas pueden ser en efectivo o a crédito.

La empresa cubre la demanda de Cañar, Azuay y Morona Santiago no cuenta con publicidad de ningún tipo, DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. tiene una amplia competencia pero gracias a sus esfuerzos a logrado ubicarse entre las cinco primeras empresas distribuidoras del medio.

Para lograr sus objetivos ha incrementado el personal, es por ello que en la actualidad cuenta con: Gerente General, Jefe de oficina, secretaria, Auxiliar Contable, facturadora, 9 vendedores, 3 bodegueros, 4 chóferes, y 5 ayudantes.

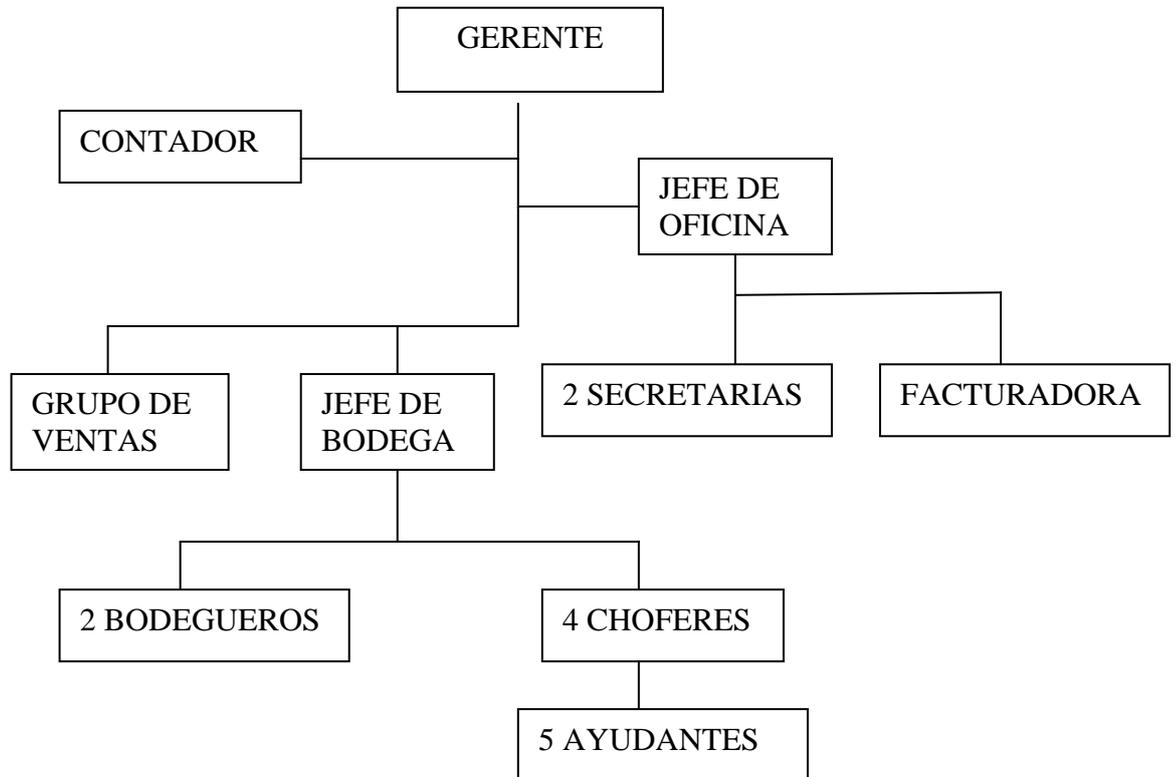
1.2. Misión

Proveer a nuestros clientes productos de las mejores líneas a los precios más competitivos del mercado, con un adecuado sistema de entrega brindando así en excelente servicio.

1.3. Visión

Ser la Distribuidora de productos de consumo masivo más efectiva del austro ecuatoriano dirigida a mayoristas, detallistas, subdistribuidores, hoteles y farmacias atendiéndolos con el mejor servicio y otorgando al consumidor productos de la más alta calidad.

1.4. Organigrama



1.5. Areas de Responsabilidad

GERENTE: Es responsable de la dirección y manejo de la empresa, así como de controlar el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Sus principales funciones son:

- Realizar el presupuesto de ventas para cada uno de los vendedores
- Controlar semanalmente la cartera de cada uno de los vendedores.
- Realizar las negociaciones con los proveedores en cuanto a descuentos y promociones.
- Realiza parte de las compras.

JEFE DE OFICINA: Es responsable de la organización de la oficina, control de inventarios conjuntamente con el jefe de bodega y recaudación de lo cobrado por parte de los vendedores.

Sus principales funciones son:

- Receptar los cobros realizados por los vendedores.
- Bajar dichos cobros del sistema
- Realiza los pedidos de acuerdo al informe del Jefe de Bodega
- Realizar los pagos a proveedores.

SECRETARIA: Se encarga de entregar cartera a los vendedores, sus respectivos reportes de ventas, listas de precios y productos en stock, promociones y descuentos. Todo lo que tiene que ver con reportes e informe a gerencia.

AUXILIAR CONTABLE: Prepara y organiza la documentación e informes que necesita el Contador para realizar los estados financieros, ya que el va a la oficina una vez por semana.

FACTURADORA: Recepta los pedidos y se encarga de su facturación, lo cual debe ser muy puntual, ya que de ello depende el despacho de cada pedido.

JEFE DE BODEGA: Es responsable de la mercadería en inventarios, así como de su manipulación, controla fecha de caducidad de los productos, el estado en el que llegan a nuestras bodegas y pasa un informe de lo que se necesita comprar al Jefe de Oficina.

BODEGUEROS: Se encargan de la recepción de pedidos, así como de separar la mercadería que va a ser despachada.

CHOFERES: Se encargan de cargar los camiones, organizar la ruta de entrega para optimizar tiempo y recursos y hacer la entrega de los pedidos.

AYUDANTES: Se encargan de cargar los camiones, y hacer la entrega de los pedidos.

VENDEDORES: Su función principal es la venta de TODOS nuestros productos, cumplir con el presupuesto de ventas, y la cobranza de cada una de sus facturas, ya que ellos son responsables de las mismas y si no cumplen con los plazos establecidos ellos deben responder ante la empresa por cada una de sus ventas.

2. SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADO

2.1. Antecedentes

El tipo de negocio en el que se encuentra la DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. es muy competido, debido a la existencia de varias empresas que comercializan las mismas marcas que la nuestra, así como productos de otras marcas que a su vez son competencia de las que distribuimos nosotros.

Además de los productos mencionados existen productos importados y contrabando de productos, lo que hace que nuestro negocio sea muy competido, por ello se da mayor sensibilidad en el precio debido a la alta oferta de los mismos.

2.2. Objetivo general de la investigación

Nuestro trabajo pretende elaborar un plan de marketing para la DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. el mismo que tiene como objetivo el incrementar las ventas y por consiguiente los ingresos y beneficios para la empresa.

2.3. Objetivos específicos

- Convertir a DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. en una unidad económica más eficiente y eficaz en su funcionamiento, a través de una mejora en su estructura organizacional y administrativa, para ser frente a las exigencias que plantean tanto el mercado como la competencia.
- Crear un plan de promoción y publicidad que incluya el lanzamiento de mensajes publicitarios cada 3 meses, tanto radiales como periodísticos, la creación de una página Web, además registrarla en la Guía Telefónica en las páginas amarillas de las tres provincias en las cuales esta presente.
- Aumentar su promedio de ventas anuales en un 5%.

2.4. Metodología

Se realizó encuestas a nuestros principales clientes, obteniendo información de cómo nos perciben en el mercado, adicionalmente, se realizó una reunión con nuestro personal de ventas, que son los que están en el mercado, y perciben lo que sucede tanto con nuestros clientes como con la competencia.

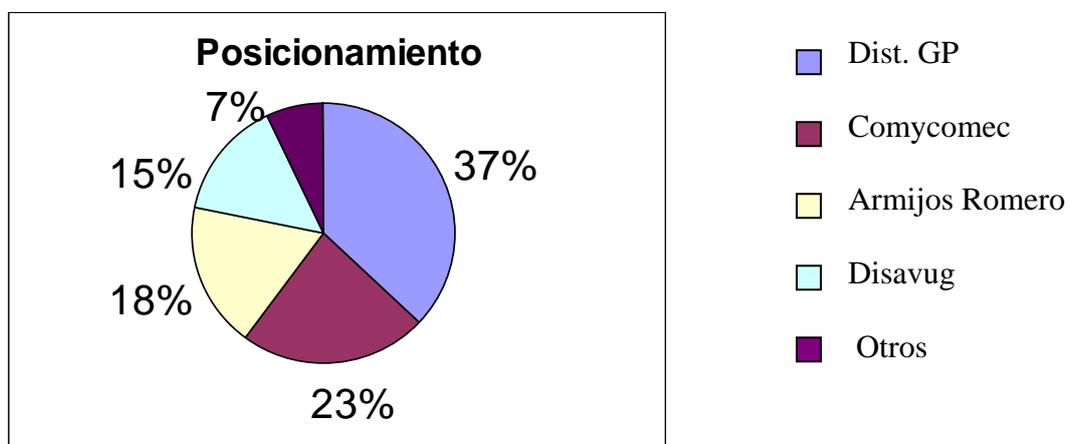
2.5. Conclusiones de la investigación de mercado

Para realizar la encuesta se tomo una muestra de 50 negocios, obteniendo los siguientes resultados:

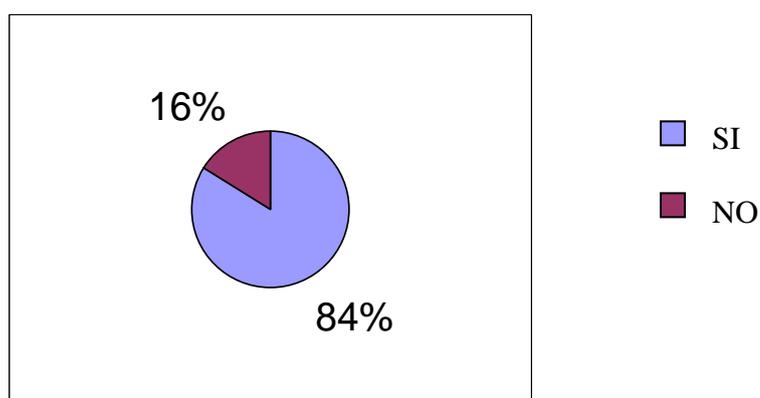
PREGUNTA 1:

Nombre tres distribuidoras de productos de primera necesidad que usted conoce o ha trabajado con ellos.

DISTRIBUIDORA	POSICIONAMIENTO
Dist. González Portilla Hnos.	37%
Comycomec	23%
Armijos Romero	18%
Disavug	15%
Otros	7%

**PREGUNTA 2:**

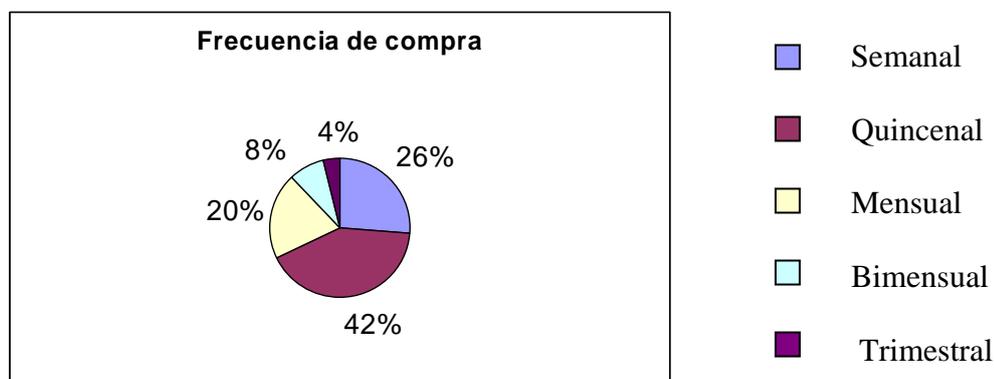
Ha trabajado usted con la DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS.?



PREGUNTA 3:

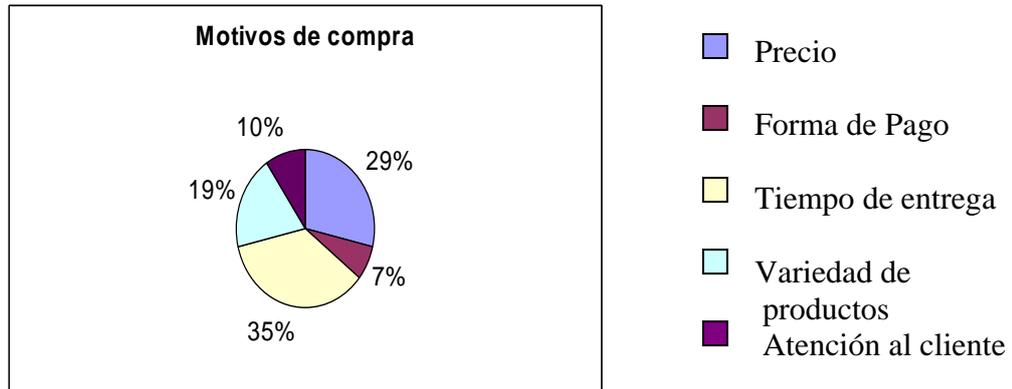
Con qué frecuencia realiza sus pedidos?

PERIODO	PORCENTAJE
Semanal	26
Quincenal	42
Mensual	20
Bimensual	8
Trimestral	4

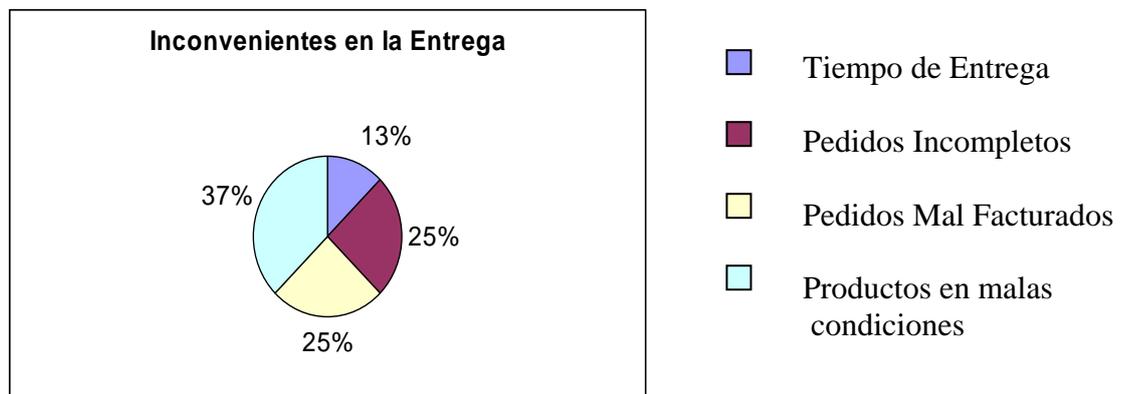
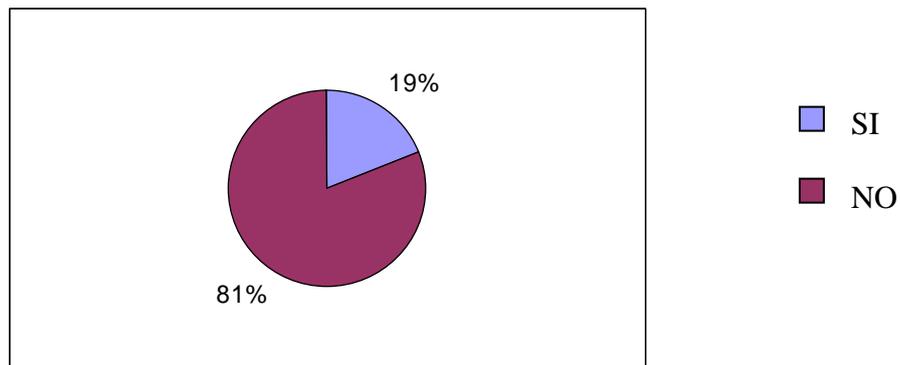
**PREGUNTA 4:**

Porque ha trabajado con Dist. González Portilla Hnos.?

MOTIVOS	PORCENTAJE
Precio	24%
Forma de pago	6%
Tiempo de entrega	30%
Variedad de productos	16%
Atención al cliente	8%
No compra a GP	16%

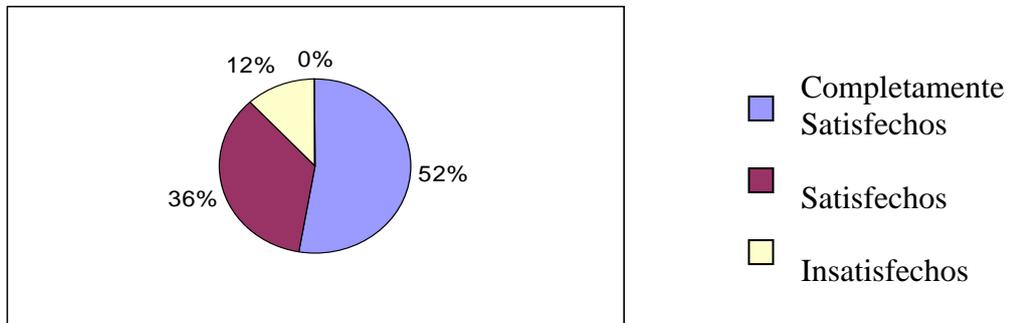
**PREGUNTA 5:**

Ha tenido inconvenientes con la entrega de sus pedidos?

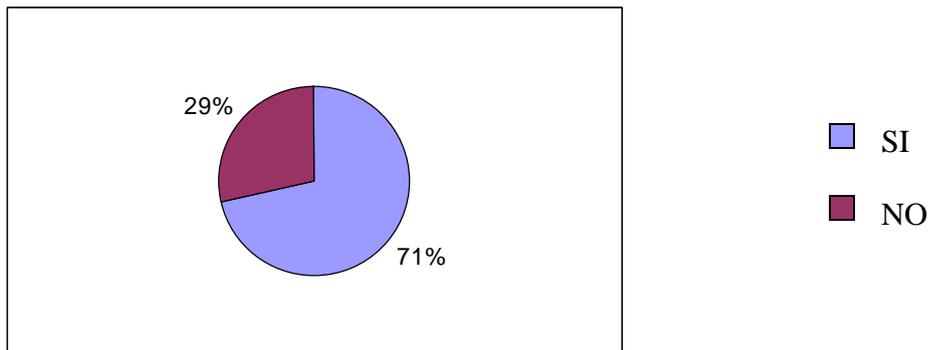


PREGUNTA 6:

Cual es su grado de satisfacción con nuestro servicio?

**PREGUNTA 7:**

Ha recomendado usted a Dist. González Portilla Hnos. a otras personal?



De acuerdo a estos resultados se llegó a la conclusión de que el nombre de la empresa esta posicionado en el mercado, a pesar de ello falta una campaña de fidelidad de nuestros clientes, así como mantener un control sobre nuestras formas de entrega y políticas de precios ya que son los principales motivos de compra de los clientes.

3. ANALISIS ESTRATEGICO

2.1. ANALIS INTERNO – CADENA VALOR

2.1.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

VENTAS: Nuestro sistema de ventas se basa en visitas personales periódicas a nuestros clientes. El área de la Cuenca no se encuentra sectorizada de ninguna manera, cada uno de nuestros vendedores se encarga de conseguir clientes y hacer su seguimiento; en cuanto a parroquias, cantones y otras ciudades se encuentran divididas entre los vendedores los mismo que las visitan cada 15 días, a excepción de las que se encuentra en la Provincia de Morona Santiago, las mismas que son visitadas cada mes.

ENTREGA DE LA MERCADERÍA: Poseemos nuestra propia flota de camiones para la distribución de los pedidos lo que nos permite su entrega entre 24 y 48 horas luego de haber realizados los pedidos, ya que no dependemos de otras empresas para ello, y a su vez esto disminuye los nuestros costos por ende el precio.

2.1.2. ACTIVIDADES DE APOYO

TALENTO HUMANO: Nuestra fuerza de ventas, es personal con años de experiencia en el campo de las ventas de productos de consumo masivo, a la vez esta constantemente capacitándose sobre cada uno de los productos que ofrecemos, de esta capacitación se encarga cada una de las empresas que nos proveen los mismos, por lo que no representan ningún costo para nosotros, sin embargo nos ayuda para cerrar las ventas y satisfacer a nuestros clientes en cada una de las dudas que ellos pudieran tener.

2.2. ANALISIS EXTERNO – CINCO FUERZAS DE PORTER

2.2.1. COMPETENCIA EN EL SECTOR - BAJO

Nuestra competencia no son únicamente los distribuidores de nuestras misma líneas de productos sino a su vez los de la competencia de las mismas, si bien es cierto cada una de las empresas proveedoras al ser los productores se encargan de esta competencia si nos afecta a nosotros aunque no de mayor forma.

La competencia en nuestro sector y debido a que somos distribuidores directos de las líneas con las que trabajamos puede ser controlada con nuestras políticas de crédito ya que en precios prácticamente no hay diferencia. Aunque debemos ser cuidadosos con la competencia hasta cierto punto desleal, ya que ciertos productos los vende a precio de costo para poder vender otros productos y nosotros no trabajamos de esa forma.

2.2.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS - BAJO

Como nuestro mercado es el de productos de primera necesidad, los productos sustitutos no son una amenaza.

2.2.3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES - MEDIO

El poder de negociación con los proveedores depende del volumen de ventas, cuando tenemos clientes que son fuertes en el mercado se negocia ciertos descuentos y promociones únicamente para dichos clientes, como por ejemplo trabajamos con la línea Kimberly-Clark y nuestro cliente Coralcentro y Coralrío, que como es conocido tiene un alto volumen de ventas y se negocio con nuestro proveedor descuentos especiales para ellos.

2.2.4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES - MEDIO

De igual forma los clientes obtienen descuentos y se negocia los precios dependiendo de su volumen de compra, al igual que el crédito que se les otorga; en este punto también depende de cada uno de los vendedores ya que como se explicó ellos sacrifican un porcentaje de su comisión para ganar a un cliente y les otorgan mayor tiempo de crédito.

2.2.5. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES - BAJO

La entrada de nuevo competidores es muy difícil ya que obtener la distribución de una línea de productos como Kimberly-Clark o Colgate-Palmolive o una similar demanda de una gran inversión y una situación económica muy sólida, así como de la infraestructura necesaria y un excelente canal de Distribución, ya que las empresas productoras se aseguran muy bien a quien dan la distribución de sus productos.

2.3. ANALISIS FODA

2.3.1. ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

1. Vender productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.
2. Introducción y aceptación de nuevas líneas
3. Campañas de publicidad agresiva por parte de los proveedores

AMENAZAS

1. Posible incremento de la competencia
2. Mejora en el sistema de Distribución en la competencia.
3. Inestabilidad Política y Económica del país.

2.3.2. ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS

1. Eficiente sistema de Entrega de pedidos
2. Prestigio de la empresa
3. Capacitación y experiencia laboral del Talento Humano

DEBILIDADES

1. Falta de capital para invertir en inventarios
2. Sistema de Cobro Deficiente
3. Mal manejo del producto al momento de almacenar

2.4. ESTRATEGIAS PLANTEADAS

F/O (FUERZAS Y OPORTUNIDADES)

F2/O2: Aprovechar mejor el prestigio de la empresa para obtener la distribución de nuevas líneas de productos introducidas en nuestro mercado.

F3/O3: Aprovechar mejor la capacitación y experiencia de nuestro Talento Humano con las agresivas campañas publicitarias de los proveedores de nuestros productos para captar mayor número de clientes.

F/A (FORTALEZAS Y AMENAZAS)

F1/A2: Mantener y mejorar nuestro sistema de distribución, neutralizando así los posibles cambios que adopten la competencia en el mismo.

D/O (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)

D1/O2: Incrementar nuestro capital para así obtener la distribución de nuevas líneas de productos

D/A (DEBILIDADES Y AMENAZAS)

D1/A3: Incrementar nuestro capital para así trabajar con un mejor inventario y hacer frente a la inestabilidad Política y Económica del país

2.5. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Consideramos que el éxito que ha tenido la DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS, se debe a nuestro posicionamiento en el mercado y el prestigio que tiene nuestra empresa así como de el eficiente sistema de entrega de los pedidos y el excelente grupo de ventas que trabaja con nosotros.

2.6. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Desarrollar un plan de ventas para llegar a ser la primera Distribuidora en el medio y mantenernos en esta posición
- Identificar las marcas y productos con menor rotación en la empresa para eliminarlas, y a su vez potenciar nuevas líneas de distribución para alcanzar mayores niveles de rentabilidad que serán evaluados al final del ejercicio.
- Mejorar las rutas de distribución y de los vendedores para optimizar los recursos de la empresas.
- Definir los mecanismos de evaluación y control e la empresa.

4. CONSUMIDOR

4.1. IDENTIFICACION DE LAS NECESIDADES

Nuestros clientes necesitan que las empresas que los proveemos de sus productos principales les brindemos confianza en el producto que adquiere, a precios justos y con puntualidad en su entrega.

Adicional a esto, un cierto grupo de clientes como lo son los subdistribuidores, necesitan cierta capacitación y conocimiento del producto que están adquiriendo, ya que a su vez estos se deben encargar de la venta de los productos a los puntos de venta como lo son las abacerías, etc.

4.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CONSUMIDOR

En nuestro mercado lo que motiva a nuestros clientes a comprar, son los precios, los mismos que no tienen mayor diferencia con nuestra competencia directa ya que tenemos el mismo proveedor.

Otro factor es el tiempo de entrega con el cual no tenemos problemas, ya que la entrega de los pedidos se los realiza entre 24 y máximo 48 horas luego de receptado el pedido.

4.3. FACTORES DE RIESGO

Los factores que son de riesgo para que nuestros clientes no prefieran a DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. son el crédito que ofrecemos, ya que la competencia les ofrece mayor crédito por montos de compra más bajos y eso motiva a nuestros clientes a que los prefiera a pesar de que los precios son los mismos.

5. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

5.1. MERCADO META

Nuestro mercado Meta son las Subdistribuidores, boticas, hoteles, restaurantes, detallistas, comisariatos, instituciones públicas como el IEISS, la Policía Nacional, empresas privadas que poseen comisariato como son Indurama, Fideos Amancay, entre otros.

Nuestros clientes no pueden ser consumidores finales, pues nuestra política como distribuidor no lo permite.

5.2. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

La empresa cuenta con gran cantidad de líneas y en cada una de ellas tiene diferentes competidores, por ejemplo,

Con la línea de productos KIMBERLY CLARK, sus principales competidores son:

COMY COMEC, con el 28% de presupuesto

ARMIJOS ROMERO, con el 15%

VARIOS, con el 25% de participación

DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. posee el 32% del mercado.

COLGATE-PALMOLIVE cuenta con 3 proveedores, de los cuales DIST. GONZALEZ PORTILLA posee el 28%

INDUSTRIAS ALES:

DISAVUG tiene el 15%

OSPINA representa al 9%

COMY COMEC, es el 8%

GONZALEZ PORTILLA posee el 8%

VARIOS constituyen el 68%.

ADAMS abarca el 40% del mercado

Con SUMESA:

GONZALEZ PORTILLA tiene el 10%

COMY COMEC el 12%

ARMIJOS ROMERO EL 6%

H PESANTEZ corresponde el 19%

ROMAR con el 22%

VARIOS posee el 31%

Se puede notar que DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. está entre los presupuestos más altos de compra frente a sus competidores excepto en la línea de productos Ales que es su principal competidor es Disavug, en este análisis hemos tomado únicamente en cuenta a las empresas que distribuyen las mismas líneas de productos que la nuestra pero no podemos olvidar que existen otras empresas que comercializan productos de otras marcas que son competencia para los nuestros por ello vemos la necesidad de determinar la participación de DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. en el mercado total.

Con los productos Kimberly tenemos una participación del 25.20% de mercado global del austro lo que significa que DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. vende un poco más de un cuarto de mercado; con la empresa Ales, poseemos una participación de 3,04% en aceites y el 4.96% en jabones. Esta es nuestra participación más baja con respecto a nuestras líneas de venta.

En la línea Adams tenemos una participación de mercado en general del 8.8% esta participación se refiere a toda la línea de chicles y caramelos en la región; con los productos de la línea Sumesa tiene una participación del 18.33%, Eveready con el 13.65%. y Osram con el 8.19%., cabe recalcar que estas participaciones en el mercado son solo de las principales líneas de productos que se distribuyen en la empresa ya que posee otras líneas de venta pero de las cuales no son distribuidores directos y no tiene mayor participación en el mercado.

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

6.1. VENTAJA COMPETITIVA

Para brindar un mejor servicio a nuestros clientes subdistribuidores, vamos a implementar un plan de capacitación de las nuestras principales líneas de productos, para ello trabajaremos en conjunto con nuestros proveedores, por lo que esto no incrementará nuestros gastos de ventas y en cambio nos ayudará a fidelizar a nuestros cliente, ya que este es un servicio que ningún distribuidor brinda.

6.2. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es el conjunto de técnicas encaminadas a mejorar nuestras ventas y conseguir de ella lo mejor que puede llegar a ser, mejorando el beneficio que nos aporta, pero sin perjudicar a terceros. El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal, que aparezca ante los usuarios o consumidores.

DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. se inicio hace siete años, su objetivo de posicionamiento a largo plazo era ubicarse entre las 5 primeras empresas de distribución en la ciudad de Cuenca y gracias a la buena gestión de su administrador lo a logrado, ya que como pudimos observar en el análisis de la competencia posee una muy buena parte del mercado en sus líneas estrella como son Colgate-Palmolive y Kimberly Clark.

6.3. PRECIO

Precio es la expresión monetaria del valor de un producto. El precio de un bien o servicio se especifica como la cantidad de dinero que un vendedor está dispuesto a aceptar a cambio del bien servicio en cuestión.

Una de las técnicas mas populares para fijar los precios es la de agregar indiscriminadamente un porcentaje a los costos para con ello cubrir los gastos indirectos y obtener una cierta utilidad. Este sistema tan poco flexible no toma en cuenta dos de las fuerzas más poderosas del mercado: la competencia y la demanda.

Los precios se revisan siempre que se ingresa nueva mercadería, ya que la empresa depende de la alza o la baja de precios de las empresas a la cuales compra.

DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. fija sus precios según el precio de compra más el margen de ganancia que se especifica posteriormente.

La empresa tiene diferentes márgenes de ganancia dependiendo del Proveedor, como son:

KIMBERLY CLARCK 10%

ALES 7%

PROALCO 12%

ADAMS 7%

EVEREDY 10%

La lista de precios tiene dos categorías precio de mayorista, precio de lista es el 2% más que el precio de mayorista, estos precios no incluyen el IVA.

Para establecer el precio de venta al cliente la empresa divide en dos categorías que son:

Cientes mayoristas: Se considera cliente mayorista a los que tienen una compra mínima de \$200, el precio para estos clientes es el 2% menos del precio de lista, además se fija condiciones como el 1% de descuento si compra \$ 500.00 y el 2% de descuento cuando compra \$ 1000.00.

Cientes minoristas: un cliente es minorista cuando compra un mínimo de \$30 hasta \$199.99 en productos surtidos

Siendo nuestros principales clientes las subdistribuidoras y comisariatos debido al nivel de consumo que posee, y a la variedad de productos que compra.

Bajo estos parámetros determinamos que DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. cuenta con 1330 clientes debido a que han logrado posesionarse en gran medida en el mercado

BONIFICACIONES DE DE COMPRA

Para ofrecer bonificaciones dependemos totalmente del productor, ya que este es el que fija la promoción que se va a dar a los clientes, establece la cantidad y duración de esta, aunque la empresa está obligada a pagar el 50% de la bonificación ofrecida. La mayoría de ofertas se realizan en el día de las madres, navidad, carnaval, período de vacaciones, inicio de período escolar; las bonificaciones varían según la época, por ejemplo: En navidad la empresa Kimberly Clark regala electrodomésticos y utensilios de cocina por cierto monto de compras.

Además nuestros proveedores lanzan otras estrategias de bonificación como por ejemplo:

Al comprar una docena de productos el cliente recibe 1,2,3 unidades adicionales al producto.

DESCUENTOS

Las políticas de descuento hacia nuestros clientes por parte del proveedor varían según el tipo de empresa:

EMPRESA	DESCUENTO 1	DESCUENTO 2
KIMBERY CLARK		
10 PACAS DE PAPEL	2% CRÉDITO	
20 PACAS DE PAÑALES Y TOALLAS	3% CREDITO	
COLGATE		
300 EN COMPRA	2% CREDITO	
1000 EN COMPRA	3% CREDITO	
OSRAM		
5 CAJAS DE FOCOS	2% CREDITO	
10 CAJAS DE FOCOS	3% CREDITO	
PROALCO		
10 CAJAS MIX	2% CREDITO	2% PRONTO PAGO
21 CAJAS MIX	3% CREDITO	2% PRONTO PAGO
50 CAJAS MIX ESPECIALES	5% CREDITO	
EVEREDY		
10 CAJAS PILAS MIX	2% CREDITO	

Los descuentos de DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. hacia nuestros clientes son:

LINEA	DESCUENTO 1	DESCUENTO 2
COLGATE		
500	1% CREDITO	1% PRONTO PAGO
1000	2% CREDITO	2% PRONTO PAGO
VARIAS LINEAS		
100 PACAS DE 1 PRODUCTO	2% CREDITO	2% PRONTO PAGO
200 PACAS DE UN PRODUCTO	3% CREDITO	3% PRONTO PAGO

6.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- El incremento de nuestra cartera de clientes y de nuestras ventas en un 5% anual
- La adquisición de un nuevo camión para la distribución de los pedidos, ya que este va a ser necesario por el incremento de las ventas y para mantener nuestro sistema de entrega en perfecto funcionamiento.
- Mejorar nuestro sistema de cobranza y así mejorar nuestro flujo de caja y mejorar nuestro inventario.
- Se depurará nuestra lista de productos y se eliminará de las mismas a las que no representen un mínimo del 5% del total de las ventas.
- Se incrementará nuevas líneas de productos complementando las ya existentes en nuestra empresa.

7. TACTICAS DE COMUNICACIÓN, IMPULSO Y GESTION

7.1. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

- Se publicará un anuncio de nuestra oficina en la Guía Telefónica en las páginas amarillas, de las tres provincias en las cuales estamos presentes.
- Se patrocinará y publicitará en los principales eventos de las ciudades, cantones y parroquias en los cuales trabajamos.
- Se firmarán acuerdos con las empresas proveedoras para que en su publicidad nos nombren como sus principales distribuidores en el Austro, a cambio de cumplir con cierto volumen de ventas.
- Se Colocara vallas publicitarias en las principales vías de acceso de las ciudades de Cuenca, Macas, Azoguez, de este modo conseguiremos que posibles clientes conozcan nuestra empresa.

7.2. PROMOCION

- Se lanzará promociones y descuentos especiales de hasta el 5% por pronto pago de nuestros nuevos clientes en sus primeros pedidos.
- Cada cliente que nos ayude con nuevos clientes que realicen al menos dos pedidos efectivos en el mes obtendrá descuentos especiales en algunas líneas de productos y crédito especial.

7.3. CANALES DE DISTRIBUCION

- Se trabajará en el rediseño de rutas procurando optimizar el número de visitas por vendedor y la racionalización de los costos de operación.

- Lograr un sistema eficiente que se adapte a los nuevos volúmenes de venta de la empresa; que satisfaga las necesidades del cliente y sus expectativas de tener la mercadería a tiempo.

7.4. VENTAS

- Las ventas se realizarán a contado con un tiempo de pago de 15 días
- Las ventas serán a crédito a los clientes minoristas con un plazo de 30 días y a los clientes mayoristas a 45 días.
- Ciertos clientes tendrán excepciones y su crédito será mayor, pero los mismos serán autorizados únicamente por el gerente.
- Al no cumplirse con estos plazos el vendedor perderá la comisión de sus ventas en porcentaje proporcional a la demora del pago, ya que es su responsabilidad la cobranza de las facturas.

7.5. COMERCIALIZACION VIRTUAL

- Se creará una página web con toda la información de la empresa, lista de productos, precios, promociones y descuentos, de esta forma nos daremos a conocer en todo el país y nos ayudará con el servicio que brindamos a nuestros clientes fuera de la ciudad, ya que podrán realizar sus pedidos a través de la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo podemos concluir que la DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA. si bien esta posicionada en el mercado y su nombre tiene prestigio, el factor de crédito es fundamental, por lo que se debería revisar nuestras políticas.

También nos pudimos dar cuenta, que a pesar que no contamos con publicidad directa de nuestra Distribuidora, nos conocen en gran parte del mercado, por lo que podemos captar una gran cantidad de clientes si utilizamos estrategias de publicidad.

Considerando la potencialidad del mercado se recomienda establecer una sana política de créditos que trate de neutralizar a la competencia en este sentido, obviamente sin poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

Es conveniente, mantener y seguir mejorando nuestro sistema de distribución de manera que permita cubrir la demanda de nuestro objetivo de incrementar nuestras ventas.

De igual forma se recomienda la aplicación de este Plan de Marketing y de cada una de sus estrategias de crecimiento, como son publicitarnos y promocionarnos en los principales eventos de la ciudad, ya que nuestros productos son reconocidos a nivel nacional, pero nuestra distribución no lo es.

BIBLIOGRAFIA

JACQUES LAMBIN, JEAN: Marketin estratégico, Tercera Edición Editorial McGraw.Hill, España, 1993 pag 671, 610

REYES PONCE, AGUSTIN: Administración de Empresas Teoría y Practica, Primera Edición, PrimeraParte, Editorial Mexicana, Mexico 1993 pag 33 35

REYES PONCE, AGUSTIN: Administración de Empresas Teoría y Practica, Primera Edición, Segunda Parte, Editorial Mexicana, Mexico 1993 pag 211, 392

STANTON, WILLIAM J Y OTROS: Fundamentos de Marketing, Décima Edición, Editorial McGraw-Hil, traducción Rosa Maria Rosas Sanchez Méxic, 1996

WWW.GESTIOPOLIS.COM

WWW.HERRAMIENTAEMPRESARIAL.ORG

WWW.MERCADEO.COM

WWW.MONOGRAFIAS.COM

ANEXOS

Modelo de la encuesta para la DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS.

1. Nombre tres distribuidoras de productos de primera necesidad que usted conoce o ha trabajado con ellos.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

2. Ha trabajado usted con la DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS.

SI ____

NO ____

3. Con que frecuencia realiza sus pedidos?

- Semanal _____
- Quincenal _____
- Mensual _____
- Bimensual _____
- Trimestral _____

4. Porque ha trabajado con ellos?

- Precio _____
- Forma de Pago _____
- Tiempo de entrega _____
- Variedad de Productos _____
- Atención al cliente _____
- Otros _____

5. Ha tenido inconvenientes con la entrega de sus pedidos?

SI _____

NO _____

- Tiempo de entrega _____
- Pedidos incompletos _____
- Pedidos mal facturados _____
- Productos en malas condiciones _____

6. Cual es su grado de satisfacción con su servicio?

Completamente Satisfecho _____

Satisfecho _____

Insatisfecho _____

Completamente Insatisfecho _____

7. Ha recomendado usted a DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. a otras persona?

SI _____

NO _____

8. Hay alguna observación que usted desee hacer a DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. para que podamos servirle mejor?

GRACIAS POR SU COLABORACION



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MONOGRAFIA No. 3

MODULO: GERENCIA FINANCIERA

**TEMA: APLICACIÓN DEL BALANCE SCORECARD A LA
DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA.**

PROFESOR: ING. FAUSTO CALDERON

TUTOR: ING. VLADIMIR PROAÑO

**REALIZADO POR: VERONICA AGUIRRE A.
KATHERINE GUAMAN G.**

CUENCA- ECUADOR

1. PLANEACION GENERAL DE LA EMPRESA.

1.1. Definición del negocio

En Agosto de 1999 la DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA. LTDA. inicia sus actividades teniendo como fundadores a los hermanos Alejandro y Tito González Portilla, siendo el primero el encargado de la gerencia.

Es una empresa que está orientada a la comercialización de productos de primera necesidad, entre sus principales líneas de distribución tenemos:



Kimberly Clark



EVEREADY



COLGATE-PALMOLIVE



Su oficina se encuentra ubicada en la calle Arzobispo Serrano Abad 2-48. En los cuatro últimos años existe un crecimiento de la empresa y extiende su cobertura hacia la provincia de Morona Santiago, cubriendo gran parte de su mercado.

El sistema de ventas de la empresa se basa en visitas personales a sus clientes, cada agente tiene determinada zona donde va a realizar sus ventas y el presupuesto para cada mes. Se mantienen políticas de descuento del 2% por pronto pago y en casos especiales hasta el 5% en ciertas líneas de producto. Las ventas pueden ser en efectivo o a crédito.

La empresa cubre la demanda de Cañar, Azuay y Morona Santiago no cuenta con publicidad de ningún tipo, DIST. GONZALEZ PORTILLA HNOS. tiene una amplia competencia pero gracias a sus esfuerzos a logrado ubicarse entre las cinco primeras empresas distribuidoras del medio.

Para lograr sus objetivos ha incrementado el personal, es por ello que en la actualidad cuenta con: Gerente General, Jefe de oficina, secretaria, Auxiliar Contable, facturadora, 9 vendedores, 3 bodegueros, 4 chóferes, y 5 ayudantes.

1.2. Misión

Proveer a nuestros clientes productos de las mejores líneas a los precios más competitivos del mercado, con un adecuado sistema de entrega brindando así en excelente servicio.

1.3. Visión

Ser la Distribuidora de productos de consumo masivo más efectiva del austro ecuatoriano dirigida a mayoristas, detallistas, subdistribuidores, hoteles y farmacias atendiéndolos con el mejor servicio y otorgando al consumidor productos de la más alta calidad.

2. ANALISIS ESTRATEGICO

2.1. ANALIS INTERNO – CADENA VALOR

2.1.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

VENTAS: Nuestro sistema de ventas se basa en visitas personales periódicas a nuestros clientes. El área de la Cuenca no se encuentra sectorizada de ninguna manera, cada uno de nuestros vendedores se encarga de conseguir clientes y hacer su seguimiento; en cuanto a parroquias, cantones y otras ciudades se encuentran divididas entre los vendedores los mismo que las visitan cada 15 días, a excepción de las que se encuentra en la Provincia de Morona Santiago, las mismas que son visitadas cada mes.

ENTREGA DE LA MERCADERÍA: Poseemos nuestra propia flota de camiones para la distribución de los pedidos lo que nos permite su entrega entre 24 y 48 horas luego de haber realizados los pedidos, ya que no dependemos de otras empresas para ello, y a su vez esto disminuye los costos por ende nuestros precios.

2.1.2. ACTIVIDADES DE APOYO

TALENTO HUMANO: Nuestra fuerza de ventas, es personal con años de experiencia en el campo de las ventas de productos de consumo masivo, a la vez esta constantemente capacitándose sobre cada uno de los productos que ofrecemos, de esta capacitación se encarga cada una de las empresas que nos proveen los mismos, por lo que no representan ningún costo para nosotros, sin embargo nos ayuda para cerrar las ventas y satisfacer a nuestros clientes en cada una de las dudas que ellos pudieran tener.

2.2. ANALISIS EXTERNO – CINCO FUERZAS DE PORTER

2.2.1. COMPETENCIA EN EL SECTOR - BAJO

Nuestra competencia no son únicamente los distribuidores de nuestras mismas líneas de productos sino a su vez los de la competencia de las mismas, si bien es cierto cada una de las empresas proveedoras al ser los productores se encargan de esta competencia si nos afecta a nosotros aunque no de mayor forma.

La competencia en nuestro sector y debido a que somos distribuidores directos de las líneas con las que trabajamos puede ser controlada con nuestras políticas de crédito ya que en precios prácticamente no hay diferencia. Aunque debemos ser cuidadosos con la competencia hasta cierto punto desleal, ya que ciertos productos los vende a precio de costo para ganar al cliente y así poder vender otros productos y nosotros no trabajamos de esa forma.

2.2.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS - BAJO

Como nuestro mercado es el de productos de primera necesidad, los productos sustitutos no son una amenaza.

2.2.3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES - MEDIO

El poder de negociación con los proveedores depende del volumen de ventas, cuando tenemos clientes que son fuertes en el mercado se negocia ciertos descuentos y promociones únicamente para dichos clientes, como por ejemplo trabajamos con la línea Kimberly-Clark y nuestro cliente Coralcentro y Coralrío, que como es conocido tiene un alto volumen de ventas y se negoció con nuestro proveedor descuentos especiales para ellos.

2.2.4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES - MEDIO

De igual forma los clientes obtienen descuentos y se negocia los precios dependiendo de su volumen de compra, al igual que el crédito que se les otorga; en este punto también depende de cada uno de los vendedores ya que a veces ellos sacrifican un porcentaje de su comisión para ganar a un cliente y les otorgan mayor tiempo de crédito.

2.2.5. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES - BAJO

La entrada de nuevo competidores es muy difícil ya que obtener la distribución de una línea de productos como Kimberly-Clark o Colgate-Palmolive o una similar demanda de una gran inversión y una situación económica muy sólida, así como de la infraestructura necesaria y un excelente canal de Distribución, ya que las empresas productoras se aseguran muy bien a quien dan la distribución de sus productos.

2.3. ANALISIS FODA

2.3.1. ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

1. Vender productos de marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.
2. Introducción y aceptación de nuevas líneas
3. Campañas de publicidad agresiva por parte de los proveedores

AMENAZAS

1. Posible incremento de la competencia
2. Mejora en el sistema de Distribución en la competencia.
3. Inestabilidad Política y Económica del país.

2.3.2. ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS

1. Eficiente sistema de Entrega de pedidos
2. Prestigio de la empresa
3. Capacitación y experiencia laboral del Talento Humano

DEBILIDADES

1. Mala rotación de inventarios
2. Mal manejo del producto al momento de almacenar

2.4. ESTRATEGIAS PLANTEADAS

F/O (FUERZAS Y OPORTUNIDADES)

F2/O2: Aprovechar mejor el prestigio de la empresa para obtener la distribución de nuevas líneas de productos introducidas en nuestro mercado.

F3/O3: Aprovechar mejor la capacitación y experiencia de nuestro Talento Humano con las agresivas campañas publicitarias de los proveedores de nuestros productos para captar mayor número de clientes.

F/A (FORTALEZAS Y AMENAZAS)

F1/A2: Mantener y mejorar nuestro sistema de distribución, neutralizando así los posibles cambios que adopten la competencia en el mismo.

D/O (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES)

D1/O2: Rotar más nuestro inventario e invertir en nuevas líneas de productos.

3. PERSPECTIVAS GLOBALES DEL BALANCE SCORE CARD**3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Los indicadores de la actuación financiera indican si la estrategia de una Empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de la organización.

En la Distribuidora González Portilla Hnos. analizaremos los estados financieros desde cuatro perspectivas: liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

EVOLUCION DE LOS RATIOS PERIODOS 2004-2005-2006			
RATIOS DE LIQUIDEZ	2004	2005	2006
Prueba ácida	0,26 veces	0,26 veces	0,30 Veces
Capital de Trabajo	52837,91 US\$	99954,46 US\$	127778,54 US\$
Cuentas por Cobrar	12,58 días	12,19 días	12,95 Días
RATIOS DE GESTION			
Rotación de Inventarios	47,58 días	49,64 días	48,77 Días
Periodo prom. pago provee.	29,82 días	31,20 días	32,73 Días
Rotación de act. Totales	5,34 veces	5,28 veces	5,24 Veces
RATIOS DE SOLVENCIA			
Estructura del capital	494,65 %	420,87 %	368,83 %
Endeudamiento	83,18 %	80,80 %	78,67 %

RATIOS DE RENTABILIDAD			
Rendimiento sobre patrimonio	34,18 %	33,23 %	34,11 %
Rendimiento sobre la inversión	5,75 %	6,38 %	7,28 %
Utilidad activo	9,49 %	10,53 %	12,01 %
Utilidad ventas	1,78 %	2,00 %	2,29 %
Margen Bruto	1,08 %	1,21 %	1,39 %

ANALISIS DE LIQUIDEZ:

Como podemos observar la empresa se mantiene en cada año en el mismo promedio, y a pesar que nuestro promedio de cobro es muy bueno, esto no se debe a nuestra gestión en sí, si no a los descuentos que se ofrecen por pronto pago, lo que nos genera pérdidas, y a la vez tenemos muy poca liquidez ya que apenas podemos cubrir un 26% de nuestras obligaciones inmediatamente, y nuestro capital de trabajo no es el adecuado para nuestro tipo de negocio ya que trabajamos con un rubro en inventarios que es siete veces mayor.

ANALISIS DE LA GESTION O ACTIVIDAD:

El periodo de pago a proveedores en promedio es de 30 días, lo cual es normal, aunque podría ser un poco mayor para aprovechar al máximo el crédito de nuestros proveedores, obviamente sin quedar mal con ninguno porque esto pone en duda el nombre de nuestra empresa.

La rotación del inventario tiene que mejorar ya que para nuestro tipo de negocio la rotación de 48 días promedio nos demora mucho para recuperar la utilidad de la inversión.

En cuanto a la rotación de los activos totales que es de 5.29 veces, es buena pero también podría mejorar, y esto lo lograremos con el incremento en la rotación de nuestro inventario.

ANALISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO:

En cuanto a nuestro capital aunque vamos mejorando cada año estamos muy mal ya que por cada dólar que aportado por nosotros cuatro dólares son aportados por los acreedores, lo cual muestra nuestro altísimo grado de endeudamiento con relación a nuestro patrimonio; así mismo con relación a los activos de los cuales al 2006 el 78.67% es financiado por nuestros acreedores.

ANALISIS DE RENTABILIDAD:

En cuanto a rentabilidad del patrimonio la empresa esta muy bien ya que por cada dólar que invertimos genera un rendimiento al 2006 del 34.11% y del 12.01% sobre los activos.

Sin embargo la rentabilidad sobre la inversión es de tan solo el 7.28%, sobre las ventas del 2.29%, y el margen Neto es del 1.39% el cual aunque es representativo por el volumen de ventas, deberán aumentar ya que no son las esperadas de acuerdo a nuestro tipo de negocio.

3.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa y según la propuesta de valor

Principales indicadores:

- * Retención y adquisición de clientes.
- * Satisfacción del cliente.

- * Ventajas del cliente.
- * Imagen, prestigio.

Según una encuesta que se realizó tomando una muestra de 100 negocios en la ciudad de Cuenca, se obtuvo como resultado el 84% de éstos son nuestros clientes y que nuestra empresa se encuentra entre las tres primeras distribuidoras de la ciudad junto con Comycomec Cía. Ltda. y Dist. Laura Narváez, lo que nos demuestra que nuestra empresa posee gran imagen y prestigio en nuestro mercado.

De igual forma se concluyó que nuestros clientes trabajan con nosotros básicamente por nuestros servicios y precios, ya que en la entrega de la mercadería se realiza en 24 horas de realizado el pedido, máximo en 48 horas pero en muy pocas ocasiones.

Para nosotros un cliente es quien a realizado más de dos pedidos, al momento tenemos 2003 clientes de los cuales 1268 son clientes activos. Nuestros clientes están clasificados en mayoristas: que son quienes tienen una compra mínima de \$200, el precio para estos clientes es el 2% menos del precio de lista, además ciertos clientes tienen descuentos del 1% en compras en montos mayores a \$ 1000.00; y los clientes minoristas: que compra un mínimo de \$30 hasta \$199.99 en productos surtidos.

Para ofrecer bonificaciones dependemos totalmente del productor, ya que este es el que fija la promoción que se va a dar a los clientes, establece la cantidad y duración de esta, aunque la empresa está obligada a pagar el 50% de la bonificación ofrecida. La mayoría de ofertas se realizan en el día de las madres, navidad, carnaval, período de vacaciones, inicio de período escolar; las bonificaciones varían según la época, por ejemplo: En navidad la empresa Kimberly Clark regala electrodomésticos y utensilios de cocina por cierto monto de compras.

Además nuestros proveedores lanzan otras estrategias de bonificación como por ejemplo: al comprar una docena de productos el cliente recibe 1,2,3 unidades adicionales al producto.

Como podemos observar tenemos un muy buen numero de clientes, pero de igual forma un fuerte numero de clientes que están inactivos y ahí tenemos un fuerte mercado con el cual debemos trabajar para incrementar nuestras ventas.

3.3. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

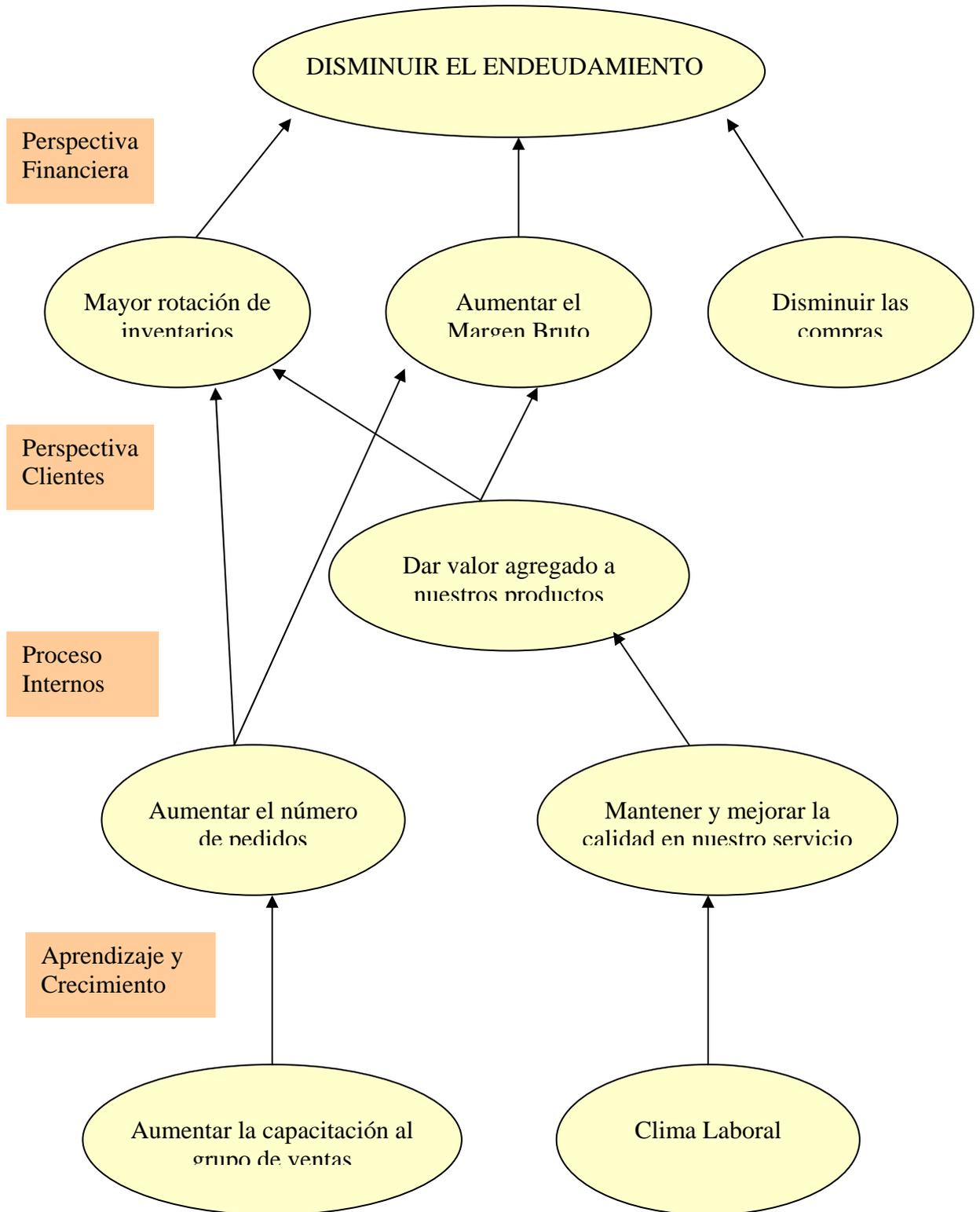
Cada uno de los vendedores debe realizar un mínimo de ocho pedidos diarios y adicional a ellos también tenemos los pedidos que se realizan directamente en la oficina por lo que se factura diariamente entre 80 y 90 pedidos, los mismos que son entregados en 24 y 48 horas, ya que poseemos nuestra propia flota de camiones. En algunas ocasiones los pedidos son despachados.

De acuerdo a la encuesta realizada nuestros clientes trabajan con nosotros ya que nunca le fallamos en la entrega de la mercadería, siempre los pedidos son despachados con puntualidad, productos en buenas condiciones y pedidos bien facturados, que son los principales problemas que tiene la competencia.

3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

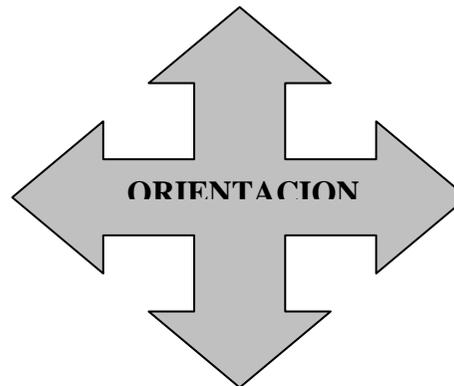
Nuestro grupo de ventas constantemente se esta capacitando en lo que se refiere a los productos que comercializamos, de esto se encargan nuestros proveedores que cada cierto tiempo realizan reuniones a la cuales asisten nuestros vendedores para conocer más a fondo los beneficios de cada producto y como venderlo, de igual forma cuando se lanzan productos nuevos al mercado.

4. MAPA ESTRATEGICO



5. BALANCE SCORECARD

PERSPECTIVA FINANCIERA	
Objetivos	Indicadores
Aumentar la liquidez	Prueba Acida: 0.30 veces
Disminuir el endeudamiento	Ratio endeudamiento: 78.67%
Aumentar el Margen Bruto	Margen Bruto: 1.39%



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Objetivos	Indicadores
Satisfacción del cliente	Pedidos devueltos por mercadería en malas condiciones: 3%
Aumentar las ventas	Rotación de inventarios: 48.77 días

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CAPACITACION	
Objetivos	Indicadores
Mejorar el ambiente laboral	Cientes no atendidos: 735
Aumentar la capacitación al grupo de ventas.	Quejas de clientes: 7%

6. TRADUCCION DEL BALACE SCORECARD

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	PLANES DE ACCION	TIEMPO
Financiera	Disminuir el endeudamiento	Prueba ácida: 0.30 veces	Aum. 15%	Trabajar con menos inventario	3 meses
		Endeudamiento: 78.67%	Dism. 30%	Trabajar con menos inventario	3 meses
		Margen Bruto: 1.39%	Aum. 1%	Disminuir los gastos operacionales	6 meses
Cliente	Satisfacción del cliente	Pedidos entregados a tiempo: 95%	Aum. 2%	Mejorar nuestro sistema de entrega	3 meses
Procesos Internos	Aumentar las ventas	Rotación de inventarios: 48.77 días	Aum. 50%	Trabajar con nuestros clientes inactivos	3 meses
		Pedidos devueltos por mercadería en malas condiciones: 3%	Dism. 1%	Mejorar nuestro sistema de almacenamiento	2 meses
Aprendizaje y Capacitación	Aumentar la capacitación del grupo de ventas	Quejas de clientes: 7%	Dism. 5%	Invertir en la capacitación por nuestra cuenta	3 meses
		Clientes no atendidos: 735	Dism. 50%	Mejorar nuestro sistema de Recorrido	6 meses

ANEXOS

DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS AL 31/12/2004, 31/12/2005 Y 31/12/2006

VENTAS NETAS	5739013,65	6052123,56	6281587,82
Ventas Netas mercaderia IVA			
12%	4559792,26	4801461,25	5013556,23
Dctos. y Devol. en ventas IVA			
12%	-11712,04	-11829,16	-13345,25
Ventas Netas mercaderia IVA			
0%	1198367,4	1270292,27	1289679,89
Dctos. y Devol. en ventas IVA			
0%	-7433,97	-7800,80	-8303,05
COSTO DE VENTAS	5388501,83	5665432,19	5835892,71
Inventario inicial de mercaderias	496283,84	712114,52	781195,08
Compras netas de mercaderias			
IVA 12%	4456846,92	4554897,55	5721398,45
Compras netas de mercaderias			
IVA 0%	1147485,59	1179615,20	123845,36
Inventario final de mercaderias	-712114,52	-781195,08	-790546,18
UTILIDAD			
BRUTA:			
	350511,82	386691,37	445695,11
GASTOS OPERACIONALES	248542,75	265940,74	301654,12
UTILIDAD			
OPERACIONAL:			
	101969,07	120750,63	144040,99
15% PARTICIPACION DE			
TRABAJADORES:	15295,36	18112,59	21606,15
25% IMPUESTO A LA			
RENTA	21668,43	25659,51	30608,71
RESERV AS:	3250,26	3848,93	4591,31
UTILIDAD DEL			
EJERCICIO:			
	61755,02	73129,60	87234,82

DISTRIBUIDORA GONZALEZ PORTILLA HNOS. CIA LTDA.
BALANCE GENERAL 31/12/2004, 31/12/2005 Y 31/12/2006

ACTIVOS	2004	2005	2006
ACTIVO CORRIENTE	946668,73	1026284,96	1070943,78
Caja General	30978,20	36715,28	50516,98
Clientes	200586,70	204896,45	225895,36
Otras Cuentas x Cobrar	2989,31	3478,15	3985,26
Mercaderías	712114,52	781195,08	790546,18
ACTIVO FIJO	105687,05	97589,14	101069,52
Muebles y Enseres	2575,10	3017,28	3500,84
(-) Dep. acum. Muebles y Ens.	-656,89	-689,73	-721,84
Equipo de Computacion y of.	6517,75	7156,51	8512,06
(-) Dep. acum. Eq. Comput. y of	-4507,08	-4732,44	-5001,26
Vehículos	182908,41	186220,34	190654,18
(-) Dep. acum. Vehículos	-81150,24	-93382,82	-95874,46
DIFERIDO	22175,65	22555,14	26869,68
I.V.A	405,36	489,38	671,02
Anticipos Varios	255,38	280,07	301,25
Imp. Renta Ret. En la Fuente			
Ant.	21514,91	21785,69	25897,41
TOTAL ACTIVOS:	1074531,43	1146429,24	1198882,98

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE	893830,82	926330,5	943165,24
Proveedores	464300,13	496981,23	531369,84
Salarios y Beneficios por Pagar	15623,68	17858,84	19254,02
Imp. Renta Ret. en la Fuente	5678,98	7150,28	6450,32
Imp. a la Renta por Pagar	21668,43	24984,36	27985,15
IVA retenido en la fuente	2480,40	2689,54	2987,41
Documentos varios por pagar	380319,20	372416,25	350318,25
Aportes para futura capitalización	3760,00	4250,00	4800,25
TOTAL PASIVOS:	893830,82	926330,5	943165,24

PATRIMONIO	180700,61	220098,74	255717,74
Capital Social	116280,33	143668,48	164757,24
Ut. Del presente ejercicio	61755,01	73129,60	87234,82
Reservas por revaloriz. Patrimonio	2665,27	3300,66	3725,68
TOTAL PATRIMONIO:	180700,61	220098,74	255717,74

TOTAL PASIVO Y

PATRIMONIO:	1074531,43	1146429,24	1198882,98
--------------------	-------------------	-------------------	-------------------



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MONOGRAFIA No. 4

MODULO: EMPRENDIMIENTOS

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS
PROYECTO WRC SHOP CIA. LTDA.

PROFESOR: ING. GUSTAVO CETIOLO

TUTOR: ING. FRANCISCO AMPUERO

REALIZADO POR: VERONICA AGUIRRE
KATHERINE GUAMAN
CATALINA REINOSO
MA. AUGUSTA RIVAS

CUENCA- ECUADOR

RESUMEN EJECUTIVO

El grupo de emprendedores que va a realizar este proyecto ha notado que en el mercado de la ciudad de Cuenca, no existen locales que vendan o distribuyan prendas confeccionadas originalmente para las carreras de automovilismo, específicamente en lo que a la especialidad de rally se refiere, y creemos que sería un negocio que puede tener grandes resultados, ya que este es un deporte que se encuentra en auge y tiene gran acogida entre la gente de esta ciudad y en general del Ecuador.

Para llevar éste proyecto a la realidad se invertirá en el desarrollo y capacitación del personal, así como en la importación de los productos para brindar una amplia variedad a los posibles clientes, con un servicio de excelente calidad, siendo un ejemplo de liderazgo empresarial.

La creación principal de éste negocio es brindar un lugar donde los consumidores puedan encontrar productos de calidad, exclusivos, originales y con una amplia gama de donde el cliente pueda elegir según sus gustos y preferencias.

Nuestros clientes son alcanzables ya que como en el mercado no existen los productos que ofrecemos este tipo de negocio con esta línea de productos resultan innovadores y llamarían la atención por lo que podríamos crear moda y a largo plazo una tendencia.

Mediante los diferentes flujos y presupuestos se estima que se requiere \$8,800.00 aproximadamente en decoración y activos que necesita la empresa para su funcionamiento, Y \$ 51,200.00 en mercadería y capital de trabajo.

El número de socios de esta empresa será de cuatro personas, los cuales realizarán una inversión de \$ 15000 cada una, la empresa será constituida como Compañía Limitada y cada una tendrá un número similar de participaciones.



Se estima que nuestro TIR debe ser más de un 44% anual para que nuestro negocio sea rentable y de acuerdo a la inversión que realizaremos.

Dentro de los factores críticos que encontramos, tenemos los derechos que nos concede la **World Rally Championship** para distribuir sus productos, así como también las políticas de canales de distribución de marcas como Puma, Bell, Simpson, etc. Las cuales son alcanzables, ya que realizaremos los stands y las adecuaciones necesarias para que los productos puedan promocionarse dentro de las políticas que nos exigen estas organizaciones.

Dentro del crecimiento podríamos decir que nos enfocaremos en que la empresa crezca de un 30 a un 50% anualmente tanto en la ampliación de nuestros locales, así como también trataremos de alcanzar nuevos clientes promocionándonos.

Aunque nuestros costos serán un poco elevados se estima que la inversión podría recuperarse en un plazo de 18 meses, ya que no tendremos la necesidad de construir sino solo de arrendar, entonces una gran parte de la inversión esta enfocada a publicidad, adquisición de mercadería, decoraciones del local , cancelación de arriendo, recursos humanos, etc.

LA EMPRESA

La empresa funcionara bajo el nombre de:

“WRC SHOP CIA. LTDA....”

Y se constituirá como Compañía Limitada la misma que estará conformada por 5 socios los cuales responderán por las obligaciones sociales y el total de sus aportaciones individuales. ANEXO No. 1-2

“WRC SHOP...” se constituirá en un solo acto con sus socios fundadores siendo éstos:

Socios	Capital
Srta. Verónica Aguirre	25%
Srta. Catherine Guamán	25%
Srta. Catalina Reinoso	25%
Srta. M ^a . Augusta Rivas	25%

El contenido de la Escritura Pública podemos observar en el **ANEXO No. 3**

Para su funcionamiento “WRC SHOP.....” necesitará realizar los tramites para la obtención de los diferentes permisos que otorgan las entidades de control. En el ANEXO No. 4 podemos observar los requerimientos. Y en el ANEXO No. 6 encontraremos los requisitos para la importación de mercaderías.

Horario de Atención

“WRC SHOP...” Contara con un amplio horario de atención:

De Lunes a Domingo desde las 10H00 am hasta las 10H00 pm Y nos encontraremos situados en el Mall del Rio.

MISION

Satisfacer las principales necesidades y expectativas del aficionado al deporte tuerca sin dejar de lado al cliente que aunque no guste de este deporte, si se interesa por los productos de esta línea; ofreciendo productos de calidad y garantizados.

VISION

Ser una empresa líder en el mercado local y nacional en variedad, exclusividad y alta calidad en cuanto a productos de la WRC se refiere, ofreciendo buena mercadería y servicio calificado, para todos quienes gusten de visitar nuestro local.

DEFINICION DE OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la implementación de un local dentro de la Ciudad de Cuenca que este enfocado a la venta de ropa y accesorios de la WRC, ofreciendo una línea de productos de primera calidad y contando con la atención de personal calificado y capacitado para la prestación de un buen servicio, aplicando métodos que proveerán calidad a precios competitivos, satisfaciendo de las necesidades del cliente e Inversionista de tal manera que el proyecto sea rentable.

Objetivos Específicos

- Analizar la viabilidad del proyecto y satisfacer las expectativas requeridas en cuanto a rentabilidad.
- Un amplio horario de atención de 10h00 a 22h00 de lunes a domingo
- Instalaciones adecuadas y de clase A
- Productos de calidad y exclusivos
- Fidelizar a los clientes mediante la atención y servicio mientras visita nuestro local.

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>Falta de un negocio con características como el nuestro</p> <p>Trato personalizado para los clientes</p> <p>Exclusividad</p> <p>Mercado insatisfecho</p> <p>Amplio horario de atención</p> <p>Nueva área de distracción y opción para compras</p>	<p>No existe endeudamiento (aporte socios)</p> <p>No demanda mucha inversión</p> <p>Horario de atención</p> <p>Decoración y adecuación baja en costo</p> <p>Productos con calidad y garantía</p> <p>Ubicación del negocio</p> <p>Ser pioneros</p> <p>Buen ambiente de trabajo</p> <p>Personal capacitado</p>	<p>Precios establecidos por el distribuidor</p> <p>Estacionalidad en las ventas de nuestros accesorios</p> <p>Falta de experiencia</p> <p>Pago de costos por importación</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Creación de nuevas empresas afines</p> <p>Precios bajos otorgados por vendedores no autorizados</p> <p>Canales virtuales</p> <p>Copia de nuestros productos (falsificación)</p> <p>Presencia de productos sustitutos</p>	<p>F/O (Maxi-Maxi)</p> <p>Amplio horario de atención</p> <p>Fortalecer la capacitación del personal</p> <p>Informar al cliente a través de eventos</p> <p>Invertir en publicidad q de a conocer nuestras ventajas</p> <p>Ubicación. Fácil acceso</p> <p>Local y decoración adecuada para el buen servicio</p>	<p>D/O (Mini-Maxi)</p> <p>Adecuación y variedad de toda la mercadería</p> <p>Exclusividad en nuestros productos y servicio</p> <p>Distribución autorizada</p> <p>Local clase A</p> <p>Personal con experiencia en trabajos afines</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Realización de convenios con entidades enfocadas al deporte tuercas y también al motociclismo</p> <p>Buena atención al cliente</p> <p>Productos adquiridos a consignación</p> <p>Asesoramiento publicitario para captar la atención de clientes viables.</p>	<p>F/A (Maxi-Mini)</p> <p>Realización de convenios con entidades enfocadas al deporte tuercas y también al motociclismo</p> <p>Buena atención al cliente</p> <p>Productos adquiridos a consignación</p> <p>Asesoramiento publicitario para captar la atención de clientes viables.</p>	<p>D/A (Mini-Mini)</p> <p>Garantía en todos los productos</p> <p>Servicio personalizado</p> <p>Capacitación de personal</p> <p>Fidelizar a nuestros clientes</p>

SEGMENTACION DEL MERCADO

Para la segmentación de mercado se ha tomado la información del cuadro del ANEXO No 6, en especial los quintiles 3, 4 y 5 que poseen ingresos medios, medios altos y altos, ya que ha éste segmento es al cual se dirigirá “WRC SHOP CIA. LTDA.”.

Población de la Ciudad de Cuenca

El servicio que brindará “WRC SHOP CIA. LTDA.” estará enfocado a las familias de clase social media, media alta y alta de la ciudad de Cuenca, siendo el promedio de 4 personas por familia. El mercado total es de 283.820 personas, de los cuales el 86% (244.085 personas) es el mercado meta que pretende alcanzar la empresa en un lapso de 19 meses, y considera que el 20% del mercado meta será el mercado objetivo, al cual se pretende alcanzar en los primeros cuatro meses de funcionamiento. Una vez alcanzado el mercado objetivo se pretenderá alcanzar el mercado potencial en un período de 13 meses más.

Tamaño de la Muestra.-

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula tomándose en cuenta que es para una población finita:

Datos:

$$N = 283.820$$

$$p = 0,90$$

$$Q = 0,10$$

$$E = 0,05$$

$$Z = 1,96$$

Se asume que el 10% de probabilidad de no ocurrencia está dada por el número de personas que no adquirirán los productos ya sea por los diferentes gustos y preferencias y optan por otra alternativas, mientras que el 90% se asume que será la probabilidad de ocurrencia, es decir, la aceptación en el mercado, ya que el proyecto es innovador y novedoso por lo que llamará la atención del mercado.

ENCUESTA

Objetivo.-

Obtener mayor información acerca de la aceptación que tendría la instalación de una pista de patinaje sobre hielo en la ciudad de Cuenca, fijar el precio y la frecuencia de utilización del servicio. Modelo de la encuesta y tabulación ANEXO No. 7 y 8 respectivamente.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * N * p * Q}{E^2 (N-1) + Z^2 * p * Q}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 * (283.820) (0,90) (0,10)}{(0,05)^2 (283.820 - 1) + (1.96)^2 (0,90) (0,10)}$$

$$N = 138 \text{ encuestas}$$

PLAN DE MARKETING

ANALISIS EXTERNO – CINCO FUERZAS DE PORTER

Competencia en el Sector

Comercializadoras de productos oficiales de la WRC no existen en el mercado nacional, sin embargo existen tiendas de productos similares como son los de Fórmula 1 y Motocross.

Es por eso que además de ofrecer nuestra mercadería al público en general, también nos enfocaremos a los fanáticos del Rally y corredores para distribuirles los equipos necesarios, que ninguna otra empresa lo hace en nuestro mercado.

Productos Sustitutos

Por la clase de productos que comercializamos, los artículos falsificados que se ofrecen en el mercado son nuestros sustitutos, en este sentido la competencia desleal es muy fuerte, pero nuestro mercado meta es muy selectivo en cuanto a exclusividad y marcas se refiere.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es mínimo ya que al ser marcas reconocidas a nivel mundial, son ellos quienes ponen las condiciones de compra y nos fijan la mayoría de precios.

Poder de negociación de los clientes

Al ser los únicos a nivel nacional en ofrecer equipos oficiales de la WRC, tenemos la capacidad de ser nosotros quienes negociemos con nuestros clientes, obviamente se les dará descuentos especiales y se maneja canjes de publicidad por descuentos.

Entrada de nuevos competidores

Las casas fabricantes son muy cuidadosas y prolijas en cuanto a conceder derechos de distribución de sus productos, esto no quiere decir, que los almacenes que trabajan con productos similares no puedan obtener estas licencias.

CONSUMIDOR

Identificación de las necesidades

Por tipo de productos que ofrecemos, no cubren necesidades básicas, por el contrario va dirigido a la satisfacción personal, a la imagen y el status de nuestro clientes.

Por ello, el local y la forma de comercialización deberán ser exclusivos, ya que es uno de los requisitos primordiales que nos exigen tanto los proveedores como el mercado al que pretendemos llegar.

Factores que influyen en el consumidor

En nuestro mercado meta lo que motiva a nuestros clientes a comprar, son la marca, calidad, exclusividad y garantías, lo cual nos diferencia de nuestros competidores, ya que seremos distribuidores exclusivos de la WRC.

EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Mercado Meta

Nuestro mercado Meta son las personas de 12 años en adelante aficionadas al rally y deportes extremos. Así como todas las personas que gustan lucir los productos de este tipo.



También pretendemos llegar a los clubs de automovilismo y participantes de los campeonatos a nivel nacional para proveerles de uniformes para dichas competencias.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Ventaja Competitiva

Para brindar un mejor servicio a nuestros clientes conjuntamente las casas de los diferentes equipos como son Toyota, Peugeot, entre otras se organizará eventos en los cuales participarán todos nuestros clientes.

Estableceremos convenios y alianzas con diferentes empresas y asociaciones que se enfoquen al deporte tuerca, además de tratar de incrementar las ventas a través del sistema que denominaremos “ventas sobre ruedas” que constara de una camioneta 4X4, decorada con sellos, logotipos y publicidad de la WRC, con la contratación de modelos tanto hombres como mujeres que sirvan de impulsores del producto.

Al momento la adquisición de la línea de productos a la que estaremos enfocados, no se puede adquirir sino solo por medio de las compras en tiendas virtuales, que cobran envío adicional al precio del artículo, por lo que se nos presenta una ventaja al tener una tienda presencial, en donde el consumidor pueda mirar los productos.

Una de nuestras principales ventajas es la exclusividad que otorgamos en cada uno de nuestros productos.

Posicionamiento

WRC SHOP se posicionará en el mercado local, ya que todos nuestros productos son de marcas reconocidas a nivel mundial.



Cada participación que tengamos en eventos será únicamente en los que sean exclusivos.

El principal anhelo es convertir al proyecto en la empresa con mejor servicio al usuario desde el momento que ingresa hasta el que sale con el fin de que el consumidor se sienta cómodo y no tenga que pasar por ningún disgusto mientras realiza la visita a nuestro local.

PRODUCTO

En WRC SHOP comercializaremos productos oficiales de la World Rally Championship, por tanto lo que se ofrece al mercado son productos de calidad, a precio oficiales y con garantías, y como valor agregado podemos decir que por el nivel socio-económico al que van dirigidos nuestros productos, brinda imagen y status a todos nuestros clientes, lo que hace de ello un producto muy atractivo sobre todo para la gente joven que busca imagen y estilo.

En nuestro local encontraran desde llaveros, gorras, souvenir hasta uniformes completos de rally o accesorios para los vehículos, cada uno de ellos importados directamente de las fábricas.

PRECIO

Las casas fabricantes de nuestros productos, son quienes fijan los precios de cada artículo, obviamente el margen de ganancia es muy bueno ya que esta entre el 30% y 40%.

Nosotros manejaremos descuentos especiales a nuestros clientes fijos, que son aquellos que realizan compras con cierta frecuencia y sobre un monto base.

De igual forma se realizaran convenios con los Clubes de Automovilismo a nivel nacional para proveerles de uniformes para sus equipos, y se trabajará con descuentos especiales y publicidad para nuestro local, podemos hacer canjes publicitarios o ser sponsor oficial de las diferentes competencias de carros y motos de nuestro país.

PLAZA

De acuerdo a las encuestas realizadas, y por el tipo de local que nos exigen nuestros proveedores, el lugar más adecuado será el Mall del Río, siendo un espacio decorado de manera especial.

Además de acuerdo a estudios el nivel de rentabilidad en local ubicado en un centro comercial es del 32%, comparado con un 19% en los locales que se encuentran en el centro de la ciudad.

PROMOCION

Para darnos a conocer entre los aficionados a este deporte, estaremos presentes en los principales campeonatos a nivel nacional, así como en las ferias y exposiciones que se llevan a cabo de deportes extremos.

Estaremos presentes en revistas, medios tradicionales y medios electrónicos mediante nuestra participación en dichos campeonatos y ferias.

Contaremos también con una página web, www.wrcshop.com.ec, a través de la cual podrán contactarnos y a su vez nosotros llegar hacia nuestro mercado meta.

Se realizarán campañas publicitarias vía mail, a la base de datos obtenidos de los clubes de automovilismos y organizaciones afines, además de el envío de mail a todos nuestros clientes fijos en donde les haremos llegar las últimas novedades de este deporte y de su línea de accesorios.

Las ventas se podrán realizar en efectivo y a crédito (con tarjeta), para ello se llegara a un acuerdo con las firmas de crédito de la ciudad como son VISA, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS, DINERS, de modo que faciliten promociones para los clientes, debemos recalcar que no existe ningún desfase en el ingreso de estos valores ya que máximo en 48 horas las entidades de crédito depositaran el dinero de los consumos en una cuenta de la empresa, lo que no requiere de una planificación extra de los ingresos pues corre por cuenta de las firmas como se les cobre al cliente los valores realizados.

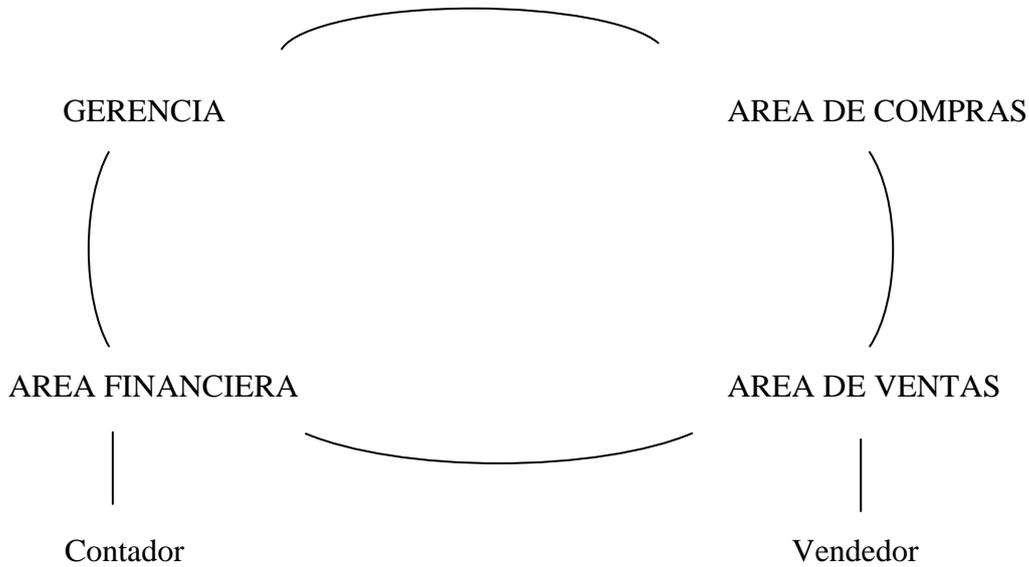
ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En WRC SHOP, por ser un negocio que esta empezando, nuestra organización estará dividida en cuatro áreas:

- Gerencia - María Augusta Rivas
- Área Financiera - Catalina Reinoso
- Área de Compras - Katherine Guamán
- Área de Ventas - Verónica Aguirre

Adicional a estos cargos, necesitaremos un Contador que trabajará conjuntamente con el área financiera y un vendedor. En el ANEXO No. 9 podemos observar la descripción de cargos.

ORGANIGRAMA



ETAPA ECONOMICA

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

La inversión total requerida para la puesta en marcha de WRC SHOP CIA. LTDA. es de US\$ 60.000.00. El monto requerido para las inversiones fijas y variables será cubierto íntegramente por aportaciones de los socios prescindiendo del financiamiento de terceros y cumpliendo con el artículo 102 de la Ley de Compañías concerniente a montos mínimos de capital suscrito.¹

¹ LEY DE COMPAÑIAS. Legislación conexas-Concordancias (septiembre 2006)

WRC SHOP CÍA. LTDA.
CUADRO DE INVERSIONES FIJAS

(ANEXO 10)

INVERSION FIJA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TANGIBLES			3.286,00
DEPRECIABLE			3.286,00
. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			2.400,00
Computadora	2	1.100,00	2.200,00
Software	1	200,00	200,00
. MUEBLES Y ENSERES			886,00
Archivador	1	150,00	150,00
Vitrinas	4	55,00	220,00
Sillas	2	23,00	46,00
Cerchas	8	40,00	320,00
Equipos de Comunicación	1	150,00	150,00
NO DEPRECIABLE			-
INTANGIBLES			5.500,00
AMORTIZABLES			5.500,00
Gastos de constitución	1	1.500,00	1.500,00
Gastos de adecuación local	1	4.000,00	4.000,00
TOTAL INVERSION FIJA:			8.786,00

Las participaciones individuales serán múltiplos de US\$ 1.00 según lo especifica la Ley de Compañías.

INGRESOS DEL PROYECTO

De acuerdo a los estudios de oferta-demanda detallados en los análisis de mercado, los ingresos que percibirá WRC SHOP Cía. Ltda. Durante los 5 años estimados como horizonte serán de tipo directo bajo la razón comercial detallada en la escritura pública.

WRC SHOP CÍA. LTDA.
TOTAL INGRESOS ANUALES

TOTAL INGRESOS	HORIZONTE PROYECTO				
	1	2	3	4	5
US \$	\$ 265.000,00	\$ 280.000,00	\$ 312.000,00	\$ 324.900,00	\$ 338.200,00

ANÁLISIS DE LOS COSTOS DEL PROYECTO

Los costos fijos y variables de administración y ventas así como los valores correspondientes a depreciaciones y amortizaciones en los cuales va a incurrir la empresa se presenta en la tabla siguiente (ANEXO 11).

WRC SHOP CÍA. LTDA. ESTIMACIÓN DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	1	2	3	4	5
COSTOS VARIABLES (MERCADERIA)	196.296,30	207.407,41	231.111,11	240.666,67	250.518,52
COSTOS FIJOS	52.292,88	52.292,88	52.292,88	52.292,88	52.292,88
Gastos Administrativos	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88
Gastos de ventas	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.921,86	1.921,86	1.921,86	1.921,86	1.921,86
TOTAL EGRESOS ANUALES	250.511,04	261.622,15	285.325,85	294.881,41	304.733,26

Se adiciona además los anexos respectivos para cálculos paralelos de apoyo necesarios para obtener los montos definitivos de costos.

- Costos totales (variables y fijos) (ANEXO 11).
- Tablas de desglose de salarios al personal (ANEXO 12).
- Tablas de depreciaciones y amortizaciones (ANEXO 13).

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Con una inversión total inicial de US\$ 60,000.00 y el consiguiente movimiento de ingresos y egresos, la proyección de los flujos de caja en los que incurrirá el proyecto se indica en el cuadro inferior, valores que varían en virtud de la demanda establecida para cada año. (ANEXO 14)

WRC SHOP

RESUMEN FLUJOS NETOS DE EFECTIVO

AÑO	VALOR
INVERSIÓN	\$ 60.000,00
1	\$ 21.547,46
2	\$ 27.922,46
3	\$ 31.109,96
4	\$ 31.109,96
5	\$ 86.688,16

Se recalca que para el 4to año del horizonte se debe realizar una reposición de activos fijos en el ítem correspondiente a equipos de computación cuya vida útil contable de tres (3) años habrá culminado.

Finalmente, para en el 5to año obtener un flujo de caja de US\$ 86,688.16 producto de adicionar a las utilidades netas el valor de salvamento de aquellos activos cuya vida útil es mayor a los 5 años (límite del horizonte del proyecto), de las depreciaciones y amortizaciones y de la recuperación del capital de trabajo.

TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento mínima aceptable utilizada para este proyecto ha sido fijada en un 13% similar a tasas utilizadas en análisis para proyectos de igual naturaleza y riesgo. (Anexo 15)

EVALUACIÓN

Teniendo presente que el flujo neto de efectivo proyectado se determinó en base de términos constantes, es decir con una inflación cero y por consiguiente sin variación sobre ninguno de los costos, la Etapa de Evaluación permitirá analizar los riesgos que provocarían las inversiones requeridas para el proyecto.

VALOR ACTUAL NETO

El criterio del Valor Presente Neto (VAN) plantea que un proyecto debería aceptarse si su valor es igual o mayor a cero.

A partir de una tasa de descuento del 13%, el VAN que genera WRC SHOP CIA. LTDA. es de US\$ 188628.42 (ANEXO 15)

CONCLUSIONES

Nuestros productos están orientados principalmente a la clase media, media alta. Su diferenciación esta en la calidad, costo y beneficios para la población en conjunto y de acuerdo al análisis de mercado efectuado para la ciudad de Cuenca se concluye que existe un mercado aun no explotado y una demanda insatisfecha por lo que WRC SHOP CIA LTDA. Pretende aprovechar esta oportunidad, asegurando con ello la viabilidad del proyecto y otorgando a los socios la certeza sobre la inversión de sus capitales y la obtención de la utilidad proyectada.

RECOMENDACIONES

Basándonos en los estudios realizados recomendamos que el proyecto se realice como esta planteado ya que se analizo a fondo su ubicación, comercialización, marketing y el sistema administrativo y organizacional que la empresa requiere, asegurando de esta forma los resultados y el cumplimiento de objetivos que de ellas se desprenden.

Un punto relevante para nuestro almacén que debe considerarse son las actividades promocionales, buscando participación en todo tipo de eventos que programen los consumidores objetivo.



The Official
World Rally

shop

BIBLIOGRAFIA

HAWKINS, Comportamiento del consumidor, Irwin tercera edición 2003

KOTLER PHILIP, Dirección de Marketing

McCARTY, Marketing, Irwin, onceava edición 2005

PHILIP R. CATEORA, Marketing Internacional, Irwin, octava edición 2004

PETER, Administración de Marketing, Irwin, quinta edición 2004

WWW.GESTIOPOLIS.COM

WWW.MOTORPASION.COM

WWW.WRC.COM

ANEXOS

ANEXO 1: Artículos concernientes a las empresas bajo la figura de Compañías Limitadas:

SECCIÓN 5ª. De la Compañía de Responsabilidad Limitada

Art. 92 (Ex 93).- Definición. Razón social. Sanciones.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o mas personas, que solamente responde por las obligaciones sociales hasta el momento de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo razón social o denominación objetiva, a la que reañadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura.

Art. 93 (Ex 94).- Naturaleza y constitución de la compañía.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

Art. 95 (Ex 96).- Número de socios.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá conformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 92 (Ex 93).- Principio de existencia de la compañía.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el registro Mercantil.

Art. 102 (Ex103).- Formación.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior a l monto fijado por el superintendente de Compañías ⁽¹⁾. *Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señales el Superintendente de Compañías.*

⁽¹⁾**Nota. Según el artículo 2 de la Resolución de la Superintendencia de Compañías 00.Q.IJ.016 (RO 734): 30-dic-2002), el monto mínimo de capital suscrito, para esta clase de compañías, es de 400 dólares.**

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación, Las aportaciones pueden ser en numerario o especie, y en éste último caso, consistir en bienes inmuebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor a doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Art. 103 (Ex104).- Aportes en numerarios.- Los aportes en numerarios se depositarán en una cuenta especial de “Integración de Capital”, que será abierta en un banco con nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósitos de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

Art. 104 (Ex105).- Aportes en especie.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán evaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor desgastado a las especies aportadas.

WRC SHOP CÍA. LTDA.

TABLA DE APORTACIONES DE LOS SOCIOS

SOCIOS		APORTACIONES	
NOMBRE	Nº	PORCENTAJE (%)	VALOR US \$
Aguirre Verónica	1	25.00%	\$ 15,000.00
Guamán Katherine	2	25.00%	\$ 15,000.00
Reinoso Catalina	3	25.00%	\$ 15,000.00
Rivas Ma. Augusta	4	25.00%	\$ 15,000.00
Total:	4	100.00%	\$ 60,000.00

ANEXO 2: DERECHOS Y OBLICACIONES DE LOS SOCIOS

Los derechos que los socios tienen son:

- Derecho a intervenir a través de asambleas personalmente o por medio de representante, así mismo para efectos de votación, cada participación dará al socio el derecho de un voto.
- A percibir los beneficios que le correspondan
- A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales

Las obligaciones que los socios tienen son:

- Pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración.
- Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución y de modo especial de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados.
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante tercero por la falta de publicación e inscripción del contrato social
- Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

ANEXO 3: Contenido de la Escritura pública.

Art. 137 (Ex140).- Contenido de la escritura de constitución.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderados. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídica y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio.
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía
3. El objeto social debidamente concretado
4. La duración de la compañía
5. El domicilio de la compañía
6. El importe del capital social con la expresión del número de participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.
7. La indicación que las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital n pagado, la forma y el plazo para integrarlo.
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiera acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan representación legal.
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la Junta General y el modo de convocarla y constituirla
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto por la ley.

ANEXO 4: REQUERIMIENTOS PARA OBTENSIÓN DE PERMISOS

- RUC: Nombre de la Empresa
Representante Legal
Cedula
Dirección
Teléfonos
- Permiso de Sanidad (Centro de Salud): Vacunas
Exámenes
Cédula
- Bomberos: Dirección
- Afiliaciones: Nombre de la Empresa
RUC
Dirección
Teléfono
- Permiso de Importación de Mercaderías:
Lo podemos observar en el ANEXO No.5

ANEXO 5: REQUISITOS PARA IMPORTAR

PROCEDIMIENTO INICIAL.-

- Tener No. RUC, que esté habilitado por el SRI.
- Los importadores y exportadores deberán consignar sus datos en la “Tarjeta de Identificación Importador-Exportador”, proporcionada por el BCE y los bancos corresponsales y ser presentada en el banco en el que el cliente disponga de una cuenta corriente o de ahorros.

- Para el ingreso en el sistema de Comercio Exterior, los bancos corresponsales solicitarán documentos personales adicionales, según sus políticas de gestión.
- Cabe mencionar que el trámite de registro de importador – exportador se realiza por una sola vez.

PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN.-

- El Documento Único de Importación DUI, se podrá adquirir en los bancos corresponsales.
- En el documento único de importación se deberán consignar los datos de la importación, en original y seis (6) copias, al que se acompañarán una (1) copia de la nota de pedido, y para el caso de mercancías sujetas a licencia previa, el trámite deberá realizarse únicamente vía electrónica.

PROCEDIMIENTO DE CONSULTA.-

- Ingresar a Internet y digitar la dirección www.bce.fin.ec
- Aparece la página web del Banco Central del Ecuador
- Seleccionar la opción “COMERCIO EXTERIOR”
- Al lado izquierdo de la pantalla aparece el menú de opciones para consulta al público, en la que podrá optar por las siguientes:
 - ❖ Clientes de comercio exterior registrados en el Banco Central
 - ❖ Arancel NANDINA: Mercancías sujetas a autorización previa y prohibidas
 - ❖ Códigos para llenar FUE
 - ❖ Actividad económica – CIU
 - ❖ Bancos corresponsales
 - ❖ Base legal de importaciones y exportaciones.
 - ❖ Información estadística de comercio exterior Mercancías sujetas a autorización previa.
 - ❖ Enlaces con otras instituciones vinculadas con comercio exterior

ANEXO 6: Segmentación de Mercado

ENIGHU – HOGARES - CUENCA

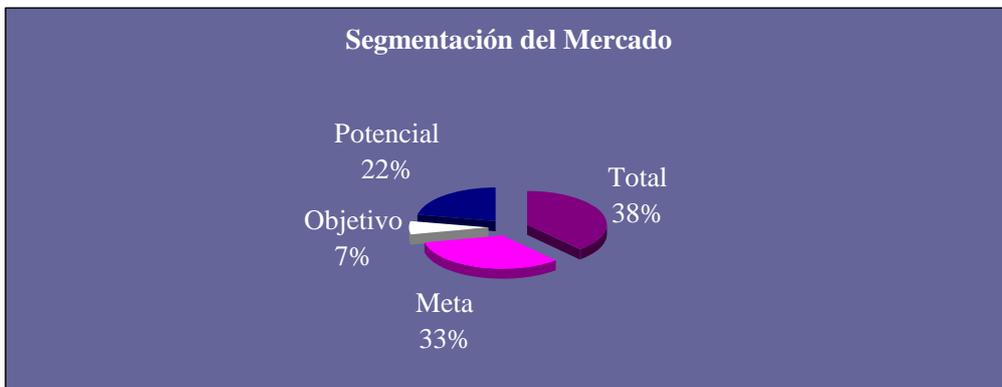
Hogares por quintiles del hogar, según disponibilidad e Servicios de Comunicación y Vivienda

Total	Quintiles				
	Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
49.251	5.872	8.209	11.277	11.780	12.113
21.705	8.274	6.024	2.937	2.457	2.013
26.405	2.678	3.173	4.911	6.999	8.644
44.548	11.467	11.059	9.302	7.237	5.483
141.909	28.291	28.465	28.427	28.473	28.253

Fuente: INEC, ENIGHU 2003-2004

Población de la ciudad de Cuenca

Mercados	Hogares	Integrantes x Hogares (4)	%
Total	70955	283820	100
Meta	61021	244084	86
Objetivo	12204	48816	20
Potencial	40274	161096	66



ANEXO 7: Modelo de la Encuesta

Información Básica:

Sexo: M..... F.....

Edad: Ocupación:

Preguntas:

1.- ¿LE GUSTARÍA QUE EXISTA EN LA CIUDAD DE CUENCA UN LOCAL EN DONDE VENDAN ROPA Y ACCESORIOS DE LA WRC?

SI

NO

2.- Adquiriera usted algunos de los productos que se vendan en este lugar?

SI

NO

3.- Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por la compra de estos productos

Entre 10 – 40

Entre 41 – 80

Entre 81- 120

Entre 121-en adelante

4.- En que lugar le gustaría que este situado este local?

Centro Mall del Río

Centro de la Ciudad

Centro Comercial el Vergel

Centro Comercial de las Américas

Megamaxi

5.- Que es lo que usted prefiere a la hora de comprar un producto?

Buena calidad

Buenos Precios

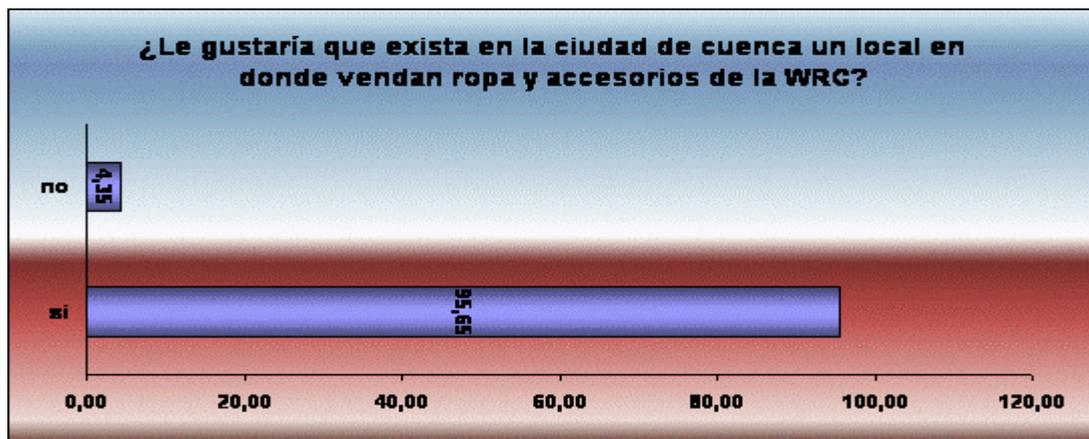
Buena Marca

Buen Servicio

ANEXO 8: Tabulación de las Encuestas

1. ¿Le gustaría que exista en la ciudad de cuenca un local en donde vendan ropa y accesorios de la WRC?

	%	#
Si	95,65	132
No	4,35	6
Total	100	138



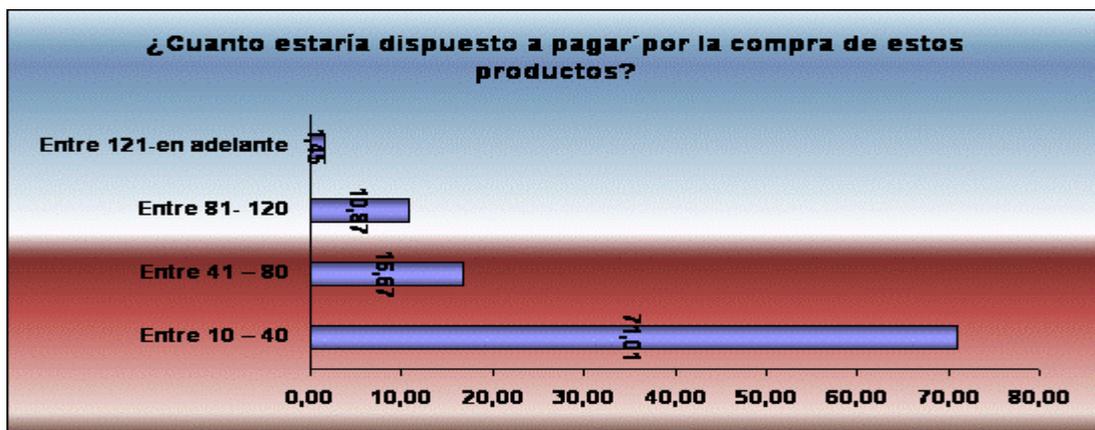
2. ¿ Adquiriera usted alguno de los productos que se vendan en este lugar?

	%	#
si	95,65	132
no	4,35	6
total	100	138



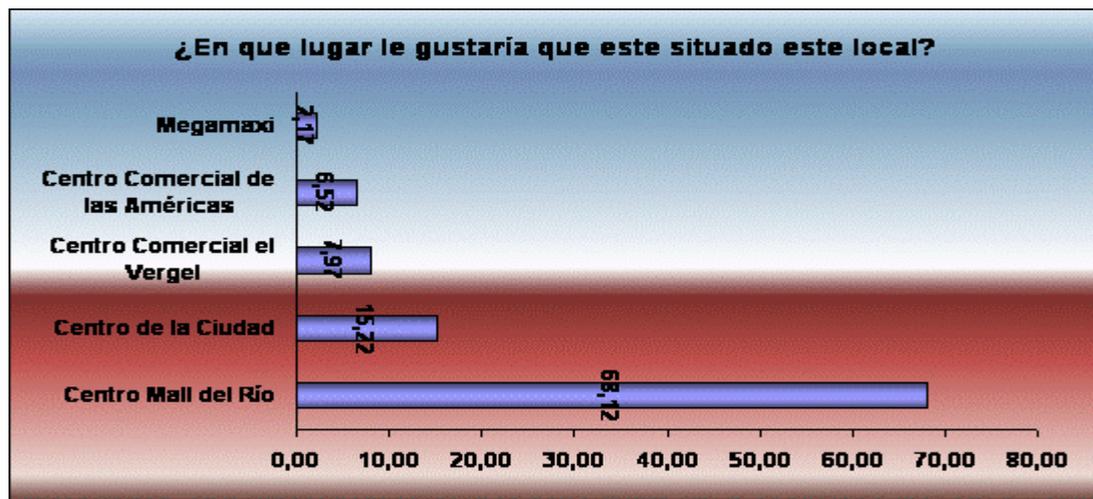
3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por lo compra de estos productos?

	%	#
Entre 10 – 40	71,01	98
Entre 41 – 80	16,67	23
Entre 81- 120	10,87	15
Entre 121-en adelante	1,45	2
total	100	138



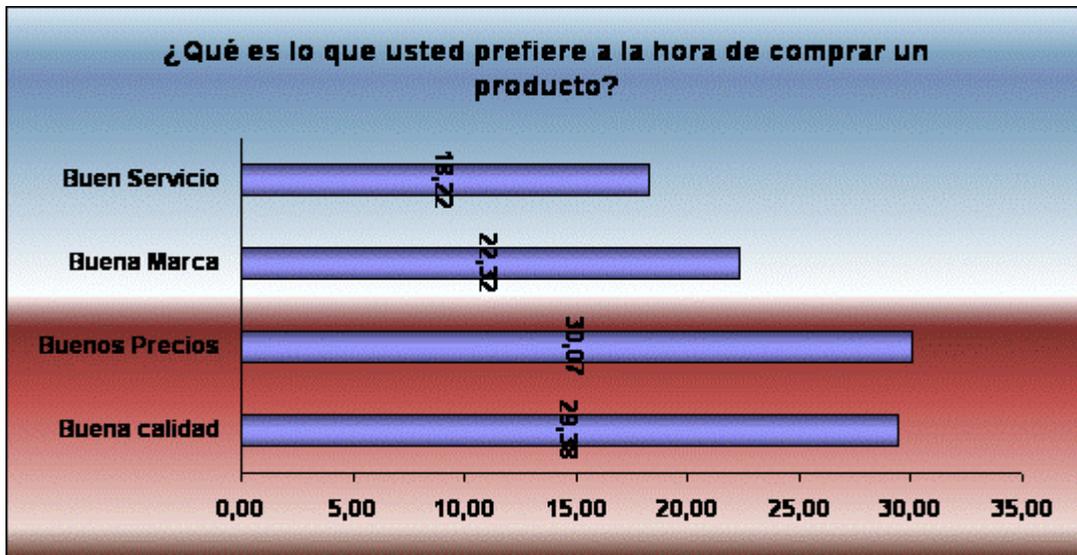
4. ¿En que lugar le gustaría que este situado este local?

	%	#
Centro Mall del Río	68,12	94
Centro de la Ciudad	15,22	21
Centro Comercial el Vergel	7,97	11
Centro Comercial de las Américas	6,52	9
Megamaxi	2,17	3
total	100	138



5. ¿Qué es lo que usted prefiere a la hora de comprar un producto?

	%	#
Buena calidad	29,38	129
Buenos Precios	30,07	132
Buena Marca	22,32	98
Buen Servicio	18,22	80
total	100	439



ANEXO 9: Análisis y Descripción de los Cargos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Nombre: Vendedor

Síntesis: Está bajo la supervisión del jefe de ventas y tiene como finalidad la asesoría al cliente y consecuentemente lograr la venta de los bienes y servicios del local.

DETALLE DE TAREAS

- 7. Establecer citas con posibles clientes.
- 8. Dar a conocer los productos y servicios que tiene la empresa
- 9. Atender oportunamente al cliente
- 10. Elaborar semanalmente reportes para el jefe de ventas.
- 11. Mantendrá el orden y la imagen del local.

ANALISIS DEL CARGO

Requisitos Académicos:

5. Estudiante Universitario de Marketing o Administración de Empresas
6. Experiencia mínima de un año en cargos similares
7. Don de gente
8. Capacidad para tratar con todo tipo de gente

Requisitos Físicos:

3. Tener capacidad para trabajar bajo presión
4. Buena presencia

Responsabilidades:

3. Mantendrá el orden y la imagen del local.
4. Brindar asesoría a los clientes en cuanto a la adquisición de los artículos.

Condición del trabajo:

1. Espacio físico adecuado y de fácil acceso para el cliente
2. Área con exposición al ruido

Nombre: Contador

Síntesis: Está bajo la supervisión del Gerente Financiero y tiene como finalidad la asesoría contable, realizar balances, declaración de impuestos.

DETALLE DE TAREAS

1. Realizar los estados financieros.
2. Declarar los impuestos.

ANALISIS DEL CARGO

Requisitos Académicos:

1. Profesional titulado de CPA
2. Experiencia mínima de tres años en cargos similares

Responsabilidades:

1. Presentar a tiempo los estados financieros.
2. Presentar informes mensuales.

Condición del trabajo:

1. Espacio físico adecuado
2. Área con exposición al ruido

ANEXO 10: Detalle de inversiones fijas

WRC SHOP CÍA. LTDA. CUADRO DE INVERSIONES FIJAS

(ANEXO 10)

INVERSION FIJA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TANGIBLES			3.286,00
DEPRECIABLE			3.286,00
. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			2.400,00
Computadora	2	1.100,00	2.200,00
Software	1	200,00	200,00
. MUEBLES Y ENSERES			886,00
Archivador	1	150,00	150,00
Vitrinas	4	55,00	220,00
Sillas	2	23,00	46,00
Cerchas	8	40,00	320,00
Equipos de Comunicación	1	150,00	150,00
NO DEPRECIABLE			-
			-
INTANGIBLES			5.500,00
AMORTIZABLES			5.500,00
Gastos de constitución	1	1.500,00	1.500,00
Gastos de adecuación local	1	4.000,00	4.000,00
TOTAL INVERSION FIJA:			8.786,00

ACTIVO FIJO

Los activos fijos con vida útil de más de un año que se adquieren para ser utilizados en las operaciones de un negocio, con el fin de obtener ingresos se conocen como activos fijos. Es importante conocer la relevancia de este tipo de activos en una empresa porque el tratamiento contable que se les da incluye la adquisición de los activos, al uso que reciben y el retiro de los mismos ya sea por causa de terminación de la vida útil o por obsolescencia. El activo fijo representa bienes físicos que por naturaleza se pueden destinar a la producción de otros activos o a servir a la empresa para que desarrolle sus operaciones.

NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Los activos intangibles representan derechos o privilegios que se adquieren con la intención de que aporten beneficios específicos a las operaciones de la entidad durante períodos que se extienden más allá de aquel en que fueron adquiridos.⁴ El requisito que deben cumplir los activos intangibles identificables para ser reconocidos como activos y no como gastos es que exista una razonable certeza de que serán capaces de generar beneficios para la empresa, ya sea incrementando los ingresos o reduciendo los costos, en un monto suficiente que permita sean absorbidos a través de su amortización.

Se adjunta además las especificaciones relativas a todos los activos fijos que el proyecto requiere:

WRC SHOP CÍA. LTDA.

MUEBLES DE OFICINA

(ANEXO 10)

DESCRIPCIÓN		Prec. Unit. (US \$)	CANTIDAD (unidad)	TOTAL (US \$)
ITEM	ESPECIFICACIONES			
Archivador	Madera	150,00	1	150,00
Vitrinas	Metálicas	55,00	4	220,00
Sillas	Metálicas	23,00	2	46,00
Cerchas	Metálicas	40,00	8	320,00
TOTAL:				736,00

WRC SHOP CÍA. LTDA.
EQUIPO DE COMPUTACION

(ANEXO 10)

DESCRIPCIÓN		Prec. Unit. (US \$)	CANTIDAD (unidad)	TOTAL (US \$)
ITEM	ESPECIFICACIONES			
Computado	CASE:	Super Power PIV	2	2.200,00
	MAINBOARD:	Intel d865 GBF v/s 800MHZ DDR		
	MICROPROCESADOR:	INTEL PIV 2,8 Ghz 478 pines 800 mhz		
	MEMORIA:	Markvision 2x512 pc 400		
	DISCO DURO:	120 Gb Samsung 7200rpm		
	FLOPPY:	1.44 Mb Nec		
	DVD:	16x samsung		
	CD-WRITER:	Samsung 52x32x52		
	TARJETA DE VIDEO:	Sis 64m shared		
	TARJETA DE SONIDO:	Sonido 3d full duplex		
	TARJETA DE FAX:	56 kbps Intel		
	TARJETA DE RED:	10/100 Encore		
	TECLADO:	Genius Multimedia k-21		
	MOUSE:	Genius Optico Netscroll Metálico		
	PARLANTES:	120 W Genius Q06		
MICROFONO:	Headphone			
MONITOR:	17" Samsung 753 DFX Pantalla Plana			
TARJETA DE TELEVISION:	Tv y radio fm			
REGULADOR DE VOLTAJE:	Td-Max 1000 V			
Software	Contabilidad	200,00	1	200,00
TOTAL:				2.400,00

WRC SHOP CÍA. LTDA.
EQUIPOS DE OFICINA

(ANEXO 10)

DESCRIPCIÓN		Prec. Unit. (US \$)	CANTIDAD (unidad)	TOTAL (US \$)
ITEM	ESPECIFICACIONES			
Fax		150,00	1	150,00
TOTAL:				150,00

ANEXO 11: Detalle de los egresos de efectivo que tendrá la empresa durante el horizonte del proyecto.

WRC SHOP CÍA. LTDA.

ESTIMACIÓN DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS

DESCRIPCIÓN	HORIZONTE DEL PROYECTO				
	1	2	3	4	5
COSTOS VARIABLES (MERCADERIA)	196.296,30	207.407,41	231.111,11	240.666,67	250.518,52
COSTOS FIJOS	52.292,88	52.292,88	52.292,88	52.292,88	52.292,88
Gastos Administrativos	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88
Gastos de ventas	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.921,86	1.921,86	1.921,86	1.921,86	1.921,86
TOTAL EGRESOS ANUALES	250.511,04	261.622,15	285.325,85	294.881,41	304.733,26

WRC SHOP CIA. LTDA.

GASTOS GENERALES

(ANEXO 11)

ITEM	MENSUAL (US \$)	ANUAL (US \$)
Otros gastos		
Suministros de oficina	50,00	600,00
Publicidad	1570,00	18.840,00
Servicios básicos		1.560,00
Agua	20,00	240,00
Energía Eléctrica	60,00	720,00
Teléfono	50,00	600,00
TOTAL:		21.000,00

ITEM	MENSUAL (US \$)	ANUAL (US \$)
Gastos de arriendo	1500,00	18.000,00
TOTAL:		18.000,00

WRC SHOP CÍA. LTDA.
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

(ANEXO 11)

CATEGORÍA	AÑO				
	1	2	3	4	5
Sueldos de Administración					
Gerente General	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Gerente Financiero	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Jefe de Compras	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Jefe de Ventas	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96	4.950,96
Vendedor	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00	3.354,00
Contador (Externo)1	2.435,49	2.435,49	2.435,49	2.435,49	2.435,49
TOTAL SALARIOS ADMINISTRACIÓN	14.852,88	14.852,88	14.852,88	14.852,88	14.852,88
Gastos de Administración					
Servicios básicos	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
Gastos de Arriendo	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Suministros de oficina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL OTROS GASTOS ADMINISTRACIÓN	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00	18.600,00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88	33.452,88

WRC SHOP CÍA. LTDA.
COSTOS VARIABLES DE OPERACION

(ANEXO 11)

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Mercadería	196.296,30	207.407,41	231.111,11	240.666,67	250.518,52
Total:	196.296,30	207.407,41	231.111,11	240.666,67	250.518,52

GASTOS FIJOS DE VENTAS

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Publicidad	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00	18.840,00

ANEXO 12: Análisis de salarios y descuentos de ley para el recurso humano.

**WRC SHOP CÍA. LTDA.
ROL DE PAGOS**

(ANEXO 12)

RESUMEN ROL DE PAGOS PERSONAL

SALARIO BÁSICO UNIFICADO VIGENTE AL 2006: \$ 160,00

CATEGORÍA	SAL. BÁSICO	IESS 11,25%	IECE 0,50%	SECAP 0,50%	DÉC. XIII	DÉC. XIV	VACA CIONES	FOND. RESER.	N° PERS.	SUELDO	
										MES	AÑO
Gerente General	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Gerente Financiero	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Jefe de Compras	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Jefe de Ventas	300,00	33,75	1,50	1,50	25,00	13,33	12,50	25,00	1	412,58	4.950,96
Vendedor	200,00	22,50	1,00	1,00	16,67	13,33	8,33	16,67	1	279,50	3.354,00
Contador (Externo) ¹	600,00	67,50	3,00	3,00	50,00	13,33	25,00	50,00	1	202,96	2.435,49
										2.132,78	25.593,33

¹ Contador (Externo) labora por las horas necesarias que el movimiento contable requiere, aproximadamente 2 horas/día

FUENTE: Código de trabajo, reglamento y legislación conexas. Tablas sectoriales CONADES

ANEXO 13: Detalle de depreciaciones y amortizaciones. Método utilizado:
Depreciaciones y Amortizaciones Acumulada en Línea recta.

**TASA DE DEPRECIACIONES
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES
MÉTODO LINEAL**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Terrenos	-
Edificios	5%
Equipo de Computación	33,33%
Equipo de Comunicación	10%
Equipo de Oficina	10%
Equipos Agrícolas	20%
Instalaciones Agrícolas	20%
Maquinaria y Equipo	10%
Muebles y enseres	10%
Vehículos	20%

FUENTE: Ley de Régimen Tributario Interno

WRC SHOP CÍA. LTDA.
CUADRO DE DEPRECIACIONES DE INVERSIONES FIJAS TANGIBLE
 DEPRECIACIÓN ACUMULADA EN LINEA RECTA

(ANEXO 13)

INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	VALOR INICIAL	TASA DEPREC.	REPOSICIÓN DE ACTIVOS					1	2	3	4	5	TOTAL DEPREC.	VALOR RESID.
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5							
MUEBLES DE OFICINA														
Archivador	150,00	10%					15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00	75,00	75,00
Vitrinas	220,00	10%					22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	110,00	110,00	110,00
Sillas	46,00	10%					4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	23,00	23,00	23,00
Cerchas	320,00	10%					32,00	32,00	32,00	32,00	32,00	160,00	160,00	160,00
EQUIPOS DE OFICINA												368,00	368,00	
Fax	150,00	10%					15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	75,00	75,00	75,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN												75,00	75,00	
Computadora	2.200,00	33%				2.200,00	733,26	733,26	733,26	733,26	733,26	3.666,30	733,70	733,70
TOTAL:	3.086,00					2.200,00	821,86	821,86	821,86	821,86	821,86	4.109,30	4.109,30	1.176,70

1.643,72

INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	VALOR INICIAL	TASA DEPREC.	REPOSICIÓN DE ACTIVOS					1	2	3	4	5	TOTAL AMORT.	VALOR RESID.
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5							
Gastos de constitución														
Gastos de constitución	1.500,00	20%					300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1.500,00	0,00	0,00
Gastos de adecuación local	4.000,00	20%					800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4.000,00	0,00	0,00
TOTAL:	5.500,00					-	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	5.500,00	0,00	0,00

TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.921,86	9.609,30	1.176,70										
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

ANEXO 14: Flujo de Caja del proyecto.

WRC SHOP CIA. LTDA.

FLUJO NETO DE EFECTIVO

(ANEXO 14)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Fija	-8,786.00					
Inversión Variable (Capital de trabajo)	-51,214.00					
INVERSIÓN TOTAL	-60,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INGRESOS TOTALES		275,000.00	300,000.00	330,000.00	340,000.00	355,000.00
COSTOS Y GASTOS TOTALES		-244,214.74	-259,214.74	-284,214.74	-294,214.74	-304,214.74
Costos de producción		190,000.00	205,000.00	230,000.00	240,000.00	250,000.00
Costos fijos		52,292.88	52,292.88	52,292.88	52,292.88	52,292.88
Depreciación de activos fijos		1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86
UTILIDAD ANTES DE BENEFICIOS		30,785.26	40,785.26	45,785.26	45,785.26	50,785.26
15% UTILIDAD TRABAJADORES		-4,617.79	-6,117.79	-6,867.79	-6,867.79	-7,617.79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		26,167.47	34,667.47	38,917.47	38,917.47	43,167.47
25% IMPUESTO A LA RENTA		-6,541.87	-8,666.87	-9,729.37	-9,729.37	-10,791.87
UTILIDAD NETA		19,625.60	26,000.60	29,188.10	29,188.10	32,375.60
+ DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86	1,921.86
+ RECUPERACIÓN CAPITAL DE TRABAJO						51,214.00
+ VALOR RESIDUAL						1,176.70
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-60,000.00	21,547.46	27,922.46	31,109.96	31,109.96	86,688.16

13%

Factor de valor presente		1.1300	1.2769	1.4429	1.6305	1.8424
Valor presente	128,628.42	19,068.55	21,867.38	21,560.72	19,080.01	47,051.76
VALOR PRESENTE NETO	188,628.42					
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR):	44.07%					

ANEXO 15: Tasa de descuento.

La tasa mínima aceptable de retorno (TMAR) para el proyecto ha sido fijada en un 13% mediante el método del Modelo de los Precios de Capital (CAPM) el cual considera al costo de capital como una tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo asumido.

$$K_e = R_f * R_p$$

Donde:

- K_e = Costo de Capital Propio
- R_f = Tasa Libre de Riesgo (11%)
- R_p = Premio por asumir el Riesgo (2%)

Donde:

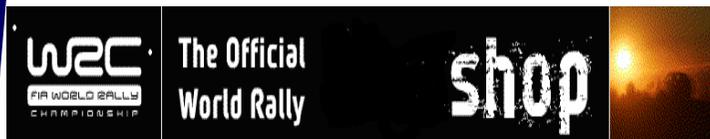
Tasa libre de Riesgo (R_f).- Es aquella que no considera los riesgos implícitos del proyecto siendo la tasa de los documentos de inversión colocados en el mercado de capitales por los gobiernos asumida para este proyecto en un 11% tasa similar a la ofrecida por las instituciones financieras.

Premio por Riesgo (R_p).- En esta tasa se incorporan los riesgos asumidos por el inversionista al decidirse por el proyecto considerando además el costo de Oportunidad, siendo tomada como una media observada históricamente entre la rentabilidad del mercado (R_m) y la tasa Libre de Riesgo (R_f) y tomada en este proyecto en un 2%.

$$R_p = R_m - R_f$$

- R_p = Premio por riesgo
- R_f = Tasa Libre de Riesgo
- R_m = Tasa de rentabilidad del mercado

Con lo que se considera un nivel de riesgo moderado para el proyecto en análisis.



MALL DEL RIO LOCAL B21

PAGINA WEB www.wrcshop.com.ec
mail: wrcshop@yahoo.com

Teléfonos: 07-2868743 07-2842100
Fax: 07-2890110



CATALOGO ENERO 07



PRODUCTOS EXCLUSIVOS DE LA WRC MARCAS

- PUMA
- SPARCO
- SIMPSON
- Y MUCHOS MÁS



CAMISETA MITSUBISHI
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES NEGRA, BLANCA, Y ROJA

PRECIO \$ 30



CASACA MITSUBISHI
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES NEGRO Y ROJO

PRECIO \$ 84



GORRA MITSUBISHI
TALLAS S, M, L
COLORES ROJO, NEGRO Y PLOMO

PRECIO \$ 21



CAMISETA MITSUBISHI
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES NEGRA, ROJA,

PRECIO \$ 35



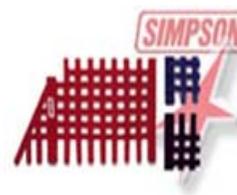
ARNES SPARCO
VARIOS COLORES

PRECIOS \$ 26



PROTECTORES DE JAULAS
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 17



REDES SIMPSON
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 12



ARNES SPRINT
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 25



ZAPATOS JS RODAS
TALLAS 37, 38, 39, 40, 41
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 67



CAPUCHA ANTIFLAMA JS
TALLA UNICA
COLOR BLANCO Y PLOMO

PRECIO \$ 28



CASCOS BELL
VARIOS MODELOS
COLOR BLANCO, NEGRO, AZUL

PRECIO \$ 107



TRAJES ANTIFLAMA
VARIOS COLORES
TALLAS S, M, L, XL

PRECIO \$ 115



CAMISETA DAKAR
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES NEGRO Y BLANCO

PRECIOS \$ 23,40



GORRA DAKAR
TALLA S, M, L
COLORES AZUL Y PLOMO

PRECIO \$ 22,30



CASACA DAKAR
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES AZUL Y PLOMO

PRECIO \$ 126



GORRA DLR TEAM
TALLAS S, M, L
COLORES ROJA Y AZUL

PRECIO \$ 15



CAMISETA PEUGEOT
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES NEGRA, BLANCA, Y ROJA

PRECIO \$ 30



GUANTES ALPINESTAR
TALLAS S, M, L
VARIOS COLORES

PRECIOS \$ 46



LLAVERO PEUGEOT
COLORES NEGRO Y ROJO

PRECIO \$ 8



GUANTES ALPINESTAR
TALLAS S, M, L
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 47



GORRA PEUGEOT
TALLAS S, M, L
COLORES ROJO, NEGRO Y PLOMO

PRECIO \$ 18



ZAPATOS BB STÁNDAR
TALLAS 37, 38, 39, 40, 41
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 62



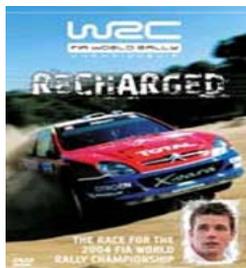
SUDADERA PEUGEOT
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES NEGRA, ROJA,

PRECIO \$ 22



ZAPATOS JS RACING
TALLAS 37, 38, 39, 40, 41
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 65



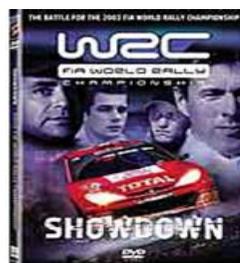
DVD
WRC RECHARGED

PRECIO \$ 17



DVD
WRC 2002 RELOADED

PRECIO \$ 18



DVD
WRC SHOWDOWN

PRECIO \$ 17



GUANTES SPORTSMAN
TALLAS S, M, L
VARIOS COLORES

PRECIO \$ 48



CAMISA SUBARU
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES TURQUEZA Y AMARILLO

PRECIOS \$ 68



CAMISETA SUBARU
TALLA XS, S, M, L, XL
COLORES TURQUEZA Y AMARILLO

PRECIO \$ 30



CAMISA SUBARU
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES TURQUEZA Y AMARILLO

PRECIO \$ 75



GORRA SUBARU
TALLAS S, M, L
COLORES TURQUEZA Y AMARILLO

PRECIO \$ 25



**GAFAS SUBARU
COLORES AZUL Y NEGRO**

PRECIO \$ 55



**MODELOS A ESCALA
TODAS LAS MARCAS
SUBARU, PEUGEOT, MITSUBISHI, DAKAR**

PRECIO \$ 78



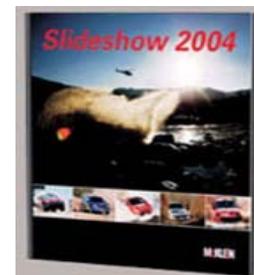
**RELOJ
TODAS LAS MARCAS
SUBARU, PEUGEOT, MITSUBISHI, DAKAR**

PRECIO \$ 140



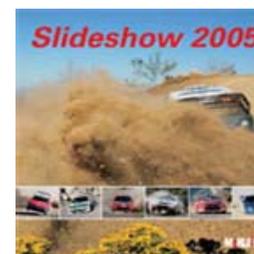
**SUDADERA CITROEN
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES NEGRA, ROJA,**

PRECIO \$ 35



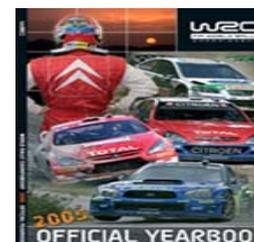
**REVISTA
SLIDESHOW 2004**

PRECIOS \$ 6



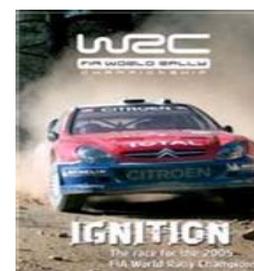
**REVISTA
SLIDESHOW 2005**

PRECIO \$ 7



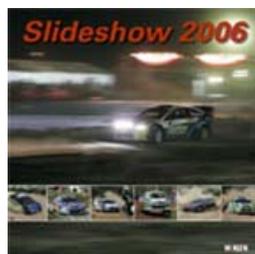
**LIBRO
WRC OFICIAL YEARBOOK 2005**

PRECIO \$ 16



**DVD
WRC IGNITION**

PRECIO \$ 15



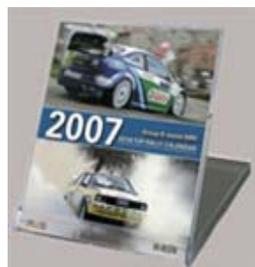
REVISTA
SLIDESHOW 2006

PRECIO \$ 7



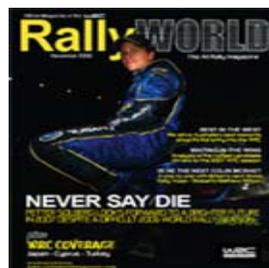
REVISTA
BEST OF WRC

PRECIO \$ 8



REVISTA
THE COMPETITIONS OF 2007

PRECIO \$ 10



REVISTA MENSUAL
RALLY WORLD

PRECIO \$ 8



CAMISA CITROEN
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES BLANCA CON ROJO Y ROJO CON
BLANCO

PRECIOS \$ 100



MOCHILA CITROEN
COLORES ROJA, NEGRA, PLOMA

PRECIO \$ 23



CHAQUETA CITROEN
TALLAS XS, S, M, L, XL
COLORES BLANCA Y ROJA

PRECIO \$ 55



GORRA RALLY TEAM
TALLAS S, M, L
COLORES BLANCA Y ROJA

PRECIO \$ 25