

Trabajo de Conclusión de Carrera para la carrera de Ingeniería Comercial, especialización en Negocios Internacionales y Finanzas.

TEMA: Reingeniería Comercial, Administrativa y Operativa de Comercial Blanca Rosa Ruiz.

Director de TCC:

Ing. Camilo Frías Casco.

Autor:

Juan Ojeda Mena.

Guayaquil - Ecuador

Enero 2011

Tabla de contenido

Justificación del tema.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	9
Marco legal.....	9
Metodología utilizada.....	9
CAPÍTULO I – EVALUACIÓN DE RECURSOS.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. RECURSOS COMERCIALES.....	12
2.1 Análisis del mercado de compra.....	12
2.2 Análisis de los proveedores.....	17
3. RECURSOS ADMINISTRATIVOS.....	21
3.1 Organigrama estructural ex ante.....	22
3.2 Especificación de funciones en términos de tiempo ex ante.....	22
3.3 Flujo de procesos ex ante.....	24
4. RECURSOS OPERATIVOS.....	26
4.1 Medición de los tiempos de servicio.....	26
5. RECURSOS FINANCIEROS.....	27
5.1 Ventas.....	27
5.2 Costos.....	29
5.3 Gastos.....	30
6. EVALUACIÓN DEL ENTORNO.....	31
6.1 Análisis del macro entorno.....	31
6.2 Niveles de interacción.....	32
6.3 Nivel Nacional.....	41
7. ANÁLISIS INDUSTRIAL.....	47
CAPÍTULO II – PROPUESTA DE REINGENIERÍA.....	54
8. PROBLEMAS Y PROPUESTA DE REINGENIERÍA.....	54

8.1	Problemas comerciales.....	54
8.2	Problemas administrativos.....	54
8.3	Problemas operativos.....	54
8.4	Reingeniería Comercial.....	54
8.5	Reingeniería Administrativa.....	55
8.6	Reingeniería Operativa.....	55
CAPÍTULO III – REINGENIERÍA COMERCIAL.....		57
9.	DELIMITACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	57
9.1	Definición del “Mercado Objetivo”.....	57
9.2	Determinación de los clientes reales y potenciales.....	65
9.3	Definición del cliente objetivo.....	65
10.	VENTAJA COMPETITIVA Y COMPETENCIA.....	75
10.1	Análisis de la competencia.....	75
10.2	Tabla de competitividad.....	77
10.3	Ventaja Competitiva.....	86
11.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	89
11.1	Fijación de las necesidades del cliente.....	89
11.2	Escala de posicionamiento de competidores.....	98
12.	PLAN DE MARKETING.....	106
12.1	Análisis del entorno.....	106
12.2	Filosofía Empresarial.....	106
12.3	Definición de objetivos.....	106
12.4	Análisis DOFA.....	107
12.5	Matriz Boston Consulting Group.....	108
12.6	Matriz Multifactorial.....	111
12.7	Estrategias de Posicionamiento.....	116
12.8	Estrategia de comunicación.....	119

CAPÍTULO IV – REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.....	122
13. REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.....	122
13.1 Organigrama Estructural ex post.....	122
13.2 Especificación de funciones en términos de tiempo ex post.....	124
13.3 Diagrama de procesos ex post.....	125
CAPÍTULO V – REINGENIERÍA OPERATIVA.....	127
14. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG).....	127
15. RÉGIMEN DE FACTURACIÓN.....	132
16. ANÁLISIS INCREMENTAL.....	134
CAPÍTULO VI – EVALUACIÓN FINANCIERA.....	139
17. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	139
18. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	146
18.1 Estado de pérdidas y ganancias.....	149
18.2 Estado de Balance General.....	154
18.3 Indicadores Financieros.....	156
18.4 Estado de Flujo de Efectivo.....	159
CONCLUSIONES.....	160
RECOMENDACIONES.....	161
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO.....	162
ANEXOS.....	164
Anexo 1: Tipos de productos.....	165
Anexo 2: Especificación de funciones ex ante y ex post.....	174
Anexo 3: Resultados gráficos de investigación # 1.....	177
Anexo 4: Resultados gráficos de investigación # 2.....	183
Anexo 5: Términos de Correlación verbo-visual.....	190
Anexo 6: Criterios para aprobación de modelo autoimpresor.....	191
Anexo 7: Tablas para evaluación financiera.....	193

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA.

Yo, Juan Rafael Ojeda Mena declaro ser el autor exclusivo del presente Trabajo de Conclusión de Carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieron de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico – Escuela de Negocios – para que pueda hacer uso del texto completo Trabajo de Conclusión de Carrera “REINGENIERÍA COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE COMERCIAL BLANCA ROSA RUIZ” con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, 03 de enero de 2011.



Juan Rafael Ojeda Mena.

CERTIFICACIÓN.

Yo, Ing. Camilo Frías Casco, profesor de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico, como director del presente Trabajo de Conclusión de Carrera, certifico que el señor Juan Rafael Ojeda Mena, egresado de esta Institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.

Guayaquil, 03 de enero de 2011.



Ing. Camilo Frías Casco.

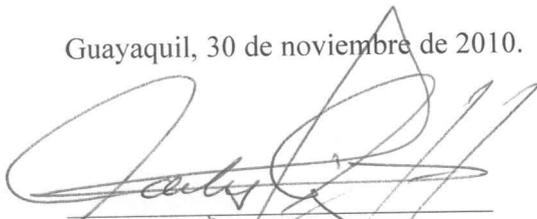
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD.

La Universidad del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente Trabajo de Conclusión de Carrera “REINGENIERÍA COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE COMERCIAL BLANCA ROSA RUIZ” de autoría de Juan Rafael Ojeda Mena, en razón que esta ha sido elaborada con información confidencial.

Tres copias, escritas y digitales, de este Trabajo de Conclusión de Carrera quedan en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe

Guayaquil, 30 de noviembre de 2010.



Ing. Carlos Cruz D'Howitt, MBA
Decano de la Facultad de Negocios

Antecedentes.

Los accionistas de dos empresas importadoras familiares y relacionadas “Comercial Importadora Rosa COIMPROMSA C. Ltda.” y “PAMILLA Import-Export C. Ltda” consideran que las escasas ventas en su domicilio, la ciudad de Guayaquil, son el resultado de su poca representatividad. Así, en un esfuerzo común deciden comprar un local en la Av. Quito # 1501 y calle Sucre esquina, punto estratégico de distribución de productos de confitería, en pleno centro de la ciudad.

El negocio no se constituyó como sucursal de una de las dos empresas importadoras, sino que adquirió autonomía de estas al formalizarse a través de la personería natural Juana Leonor Ojeda Mena (Familiar accionista). Así mismo, el financiamiento del negocio se realizó en base a los créditos directos e incondicionales (en productos) por parte de ambas importadoras.

Inicialmente, el negocio “Comercial Blanca Rosa Ruiz” permitió popularizar en Guayaquil aquellos productos que se vendían en la región sierra con facilidad. Sin embargo, la rotación de ventas de los casi 20 ítems de las importadoras no permitía sostener en el tiempo los gastos fijos del comercial. Como resultado, se inyectó más capital, y se adquirieron productos de la competencia (Productos nacionales) con el fin de competir con las confiterías del sector.

En la actualidad, el establecimiento parece haber perdido competitividad ante los nuevos entrantes de la industria. Por ello se solicita una asesoría para puntos integrales como la automatización de los procesos, el análisis mercadotécnico de la competencia para la creación de valor, y la reestructuración administrativa y operativa de la organización.

Justificación del tema.

La situación actual de Comercial BRR demuestra que la falta de estructura jerárquica ha promovido la arbitrariedad en los procesos.

El carácter puramente informal de la organización puede acarrear serios problemas competitivos, como legales ante la administración tributaria.

Por consiguiente, es necesario desarrollar una reingeniería integral para así aumentar la representatividad del negocio y generar valor para los accionistas.

Objetivo general.

Realizar una reingeniería comercial, operativa y administrativa a Comercial Blanca Rosa Ruiz para mejorar el desempeño de la empresa.

Objetivos específicos.

1. Establecer una estrategia comercial para el segmento de clientes más representativo para Comercial BRR.
2. Determinar las necesidades no satisfechas del cliente objetivo.
3. Definir y relocalizar los niveles de posicionamiento para Comercial BRR con respecto a los competidores del mercado objetivo.
4. Identificar y mejorar la organización del comercio en base a la teoría del merchandising.
5. Preparar un plan de marketing básico, enfocado al nuevo cliente-objetivo.
6. Rediseñar y cambiar la estructura organizacional para el mejoramiento de los procesos.
7. Implementar una plataforma integrada de contabilidad que potencie la toma de decisiones en base a información.
8. Implementar un régimen de facturación de vanguardia que sea económico y agilice los procesos.

Marco legal.

Las regulaciones gubernamentales tienen una ponderación crítica para el desarrollo o depresión del sector confitero tratado en el presente trabajo.

Se profundiza su injerencia en el apartado de evaluación del entorno.

Metodología utilizada.

El capítulo I de diagnóstico o antecedentes de la empresa se elaboró principalmente en base a datos brutos de Comercial BRR que se procesaron para la representación estadística.

El apartado de evaluación del entorno ha tomado como referencia la información de los medios de comunicación impresa nacionales y locales. Así mismo como estadística económica publicada por el Banco Central y organismos gubernamentales adjuntos.

El apartado del análisis industrial ha tomado información base de los dueños de establecimientos que se consideran dentro de la industria. Esta información ha sido constatada por el asesor por medio de los clientes frecuentes de la industria y la constatación propia en el campo.

El Capítulo III relativo a la reingeniería comercial demuestra la aplicación técnica de varias teorías mercadotécnicas como la delimitación de los mercados

perímetro, el análisis de la competencia bajo esquemas de competitividad, la evaluación comercial bajo la óptica del merchandising, las matrices de productos, etc. La segmentación del mercado objetivo se ha realizado considerando la información del censo nacional realizado el año 2001. Las investigaciones de mercado realizadas derivaron información primaria valiosa para la toma de decisiones gerenciales.

El Capítulo IV enfocado a la reingeniería administrativa lleva a la práctica las teorías de diseño organizacional y administración del cambio desde la perspectiva del Doctor Gareth Jones de la Texas University.

El capítulo V de reingeniería operativa considera las últimas tendencias tecnológicas en la industria del software de sistemas de información gerencial. Se demuestra la aplicación de la tecnología para el aprovechamiento de sistemas de facturación relativamente vanguardistas para nuestro medio como el autoimpresor.

Los parámetros específicos demandados por la administración tributaria para la aprobación de sistemas autoimpresores, no es información pública y es fiel testimonio de las continuas auditorías realizadas por la autoridad tributaria durante la calificación del software.

CAPÍTULO I – EVALUACIÓN DE RECURSOS.

1. INTRODUCCIÓN.

El grupo empresarial “OM” no se ha constituido formalmente como un holding, sino que es el nombre con el que el sector financiero enmarca el grupo accionario de las siguientes empresas:

1.1 Comercial Importadora Rosa COIMPROSA Cía. Ltda.

Primera empresa del grupo, constituida el 12 de noviembre de 1981 y domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

Actualmente se especializa en la importación y distribución a nivel nacional de productos alimenticios, específicamente del rubro de la confitería.

Su principal socio comercial es Comercial Blanca Rosa Ruiz (BRR) que cumple con la tarea de distribuir sus productos en la ciudad de Guayaquil.

1.2 Pamilla Import – Export Cía. Ltda.

Segunda empresa del grupo, constituida el 19 de julio de 2002, y domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

Actualmente se especializa en la importación y distribución a nivel nacional de productos de confitería y en pequeña escala de licores.

Su principal socio comercial es Comercial BRR que cumple con la tarea de distribuir sus productos en la ciudad de Guayaquil.

1.3 Comercial Blanca Rosa Ruiz.

Tercera empresa del grupo, inicia actividades en febrero de 2006 como la personería natural Juana Leonor Ojeda Mena en la ciudad de Guayaquil.

Sus instalaciones se encuentran en la Av. Quito # 1501 y calle Sucre esquina, centro crítico de distribución confitera. Sus principales proveedores son las 2 empresas relacionadas mencionadas líneas arriba.

Su capital constitutivo como personería natural fue de \$800 dólares, sin embargo, recibió capital de trabajo inicial por un monto aproximado de \$10,000.00 dólares.

2. RECURSOS COMERCIALES.

2.1 Análisis del mercado de compra.

Comercial BRR ha clasificado a su clientela en 4 grandes grupos, a continuación se describen sus características en detalle:

2.1.1 Cliente empresarial.

Este cliente está representado por las confiterías del *mercado objetivo periférico*¹ y las de fuera de su perímetro en la ciudad de Guayaquil.

Debido a que Comercial BRR cuenta con la *distribución zonal*² tiene la obligación de proveer a sus competidores. Este hecho resulta beneficioso porque se amplía el acceso al mercado de consumo a los productos distribuidos, tanto de las empresas relacionadas como de las no relacionadas.

Sin embargo, proveer a la competencia con productos estratégicos podría tener efectos negativos en su imagen, puesto que el cliente le apreciaría como un proveedor genérico (entiéndase, sin distingo competitivo por cartera de productos).³

2.1.2 Cliente mayorista.

El cliente mayorista es representado principalmente por el *trabajador autónomo*⁴ que se dedica a la compra de confites bajo pedido para su posterior reventa en áreas no cubiertas por los sistemas de distribución de las empresas productoras o importadoras de confites.

Debido a que su nivel de compra y su respaldo crediticio son insuficientes como para ser atendidos directamente por las distribuidoras, recurre a zonas de concentración confitera en busca de novedades y ventajas en precios.

Este tipo de cliente, llamado también “coberturero”⁵, resulta ser vital para

¹ Mercado objetivo periférico o mercado diana es la zona de mercado influenciada o cubierta que por su cercanía debería pertenecerle al negocio en términos de cuota de mercado.

² La distribución zonal consiste en que el otorgante de la distribución asigna una zona geográfica específica donde la venta del producto o servicio se realiza exclusivamente por el otorgado.

³ El distingo competitivo de Comercial BRR para este segmento está supeditado a la innovación en productos de las empresas importadoras.

⁴ Aquel que realiza una actividad económica, de forma habitual, personal y directa a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas para llevar a cabo su actividad. Definición por José Luis Roales Nieto, presidente de la Asociación Nacional de Abogados Laboralistas de México. (Fecha de consulta: 5 de julio 2010)

Referencia WWW: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/glosario/1_trabajador_autonomo.msp

⁵ Término inexistente, adoptado del lenguaje de jerga. El cliente coberturero es también un vendedor ambulante, sin embargo no suele ser perseguido por las autoridades municipales.

empresas que no cuentan con un esfuerzo de ventas de amplia cobertura, puesto que serán los *iniciadores, influenciadores, filtros y decisores* del proceso de compra de los vendedores al final de la cadena, entiéndase tiendas de abarrotes populares.

El segundo tipo de cliente mayorista es el “*tendero*”⁶, representado por los dueños de pequeños negocios de abastos que no son abastecidos por su ubicación marginal, y que prefieren comprar el producto por su cuenta, a ser intermediados por el coberturero, es decir, se han integrado hacia atrás.

2.1.3 Cliente gremial.

El cliente gremial engloba al estereotipo de “*vendedor ambulante*”⁷, que por pertenecer al sector informal de la economía, se le suele llamar “informal” o “trabajador ilegal”.

Para Comercial BRR este cliente se subdivide en dos grupos:

2.1.3.1 Canillita⁸:

Vendedor de compra repetida durante el día que se caracteriza por adquirir productos de escasa calidad y considerable volumen en relación al bajo precio.

No compran unidades parciales, es decir, adquieren una funda o exhibidor completo, mas no ciertas unidades.

No desarrollan sus ventas en las aceras, o realizando visitas específicas, sino que utilizan el sistema de transporte urbano, suburbano e intercantonal como espacios de trabajo.

Únicamente, el Sistema Municipal de Transporte Urbano METROVÍA, representa una clara excepción para la realización de sus ventas.

2.1.3.2 Charolero⁹:

Vendedor de compra repetida durante el día que se caracteriza por adquirir productos de calidad, y de amplio reconocimiento social. Suelen comprar unidades

⁶ RAE: 1. m. y f. Dueño o dependiente de una tienda, especialmente de comestibles.

⁷ Según el artículo 135 de la Ley de Hacienda del Distrito Federal de México, se define al comerciante ambulante como la persona que usa las vías públicas del Distrito Federal para realizar actividades mercantiles de cualquier tipo, ya sean en puestos fijos, semifijos o en forma ambulante. (Fecha de consulta: 10 de julio 2010)

Referencia WWW: http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010926133228-3_.html

⁸ Término cuya definición original en el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) significa; vendedor callejero de periódicos. Sin embargo, las características mencionadas en el apartado superior son reconocidas en los estratos populares de Ecuador.

⁹ Término inexistente en el Diccionario de la RAE. Sin embargo, las características mencionadas en el apartado superior son reconocidas por los miembros de todas las clases sociales en Ecuador.

parciales, es decir, adquieren unas cuantas unidades de una funda o exhibidor sellada.

No obstante, sus repetidas compras durante el día se traducirán en la venta de una o más fundas o exhibidores completos.

De manera general desarrollan sus ventas visitando lugares o eventos de alta circulación de agentes de consumo, por ejemplo, partidos de fútbol, parques municipales, conciertos al aire libre, y en menor concentración en picanterías, sanducherías, etc.

2.1.4 Cliente Consumidor Final.

Sus compras no tienen fines comerciales, es decir, de reventa. Visitan las confiterías para adquirir productos que puedan servir de colaciones para sí mismos o para sus hijos a un menor precio. Además, las confiterías proporcionan una oferta ampliada de productos, con respecto a la gama que pueden encontrar en supermercados populares como TÍA, CHABELITA del grupo Santa Isabel, MINI de Mi Comisariato, y GRAN AKI de Corporación La Favorita.

A continuación se demuestra el nivel de participación en ventas por tipo de clientes en el Comercial BRR. Este estudio se ha realizado por dos periodos en el año, considerando así el primer semestre y el segundo. Así también, el estudio refleja los cambios en el tipo de cliente frecuente por años, donde el primer bloque de años es del 2005 al 2008, se observa que la empresa estuvo en un proceso de aprendizaje, puesto que era completamente nueva en este tipo de industria.

El segundo bloque de años cubre todo el año 2009 y de forma parcial los primeros 3 meses del 2010.

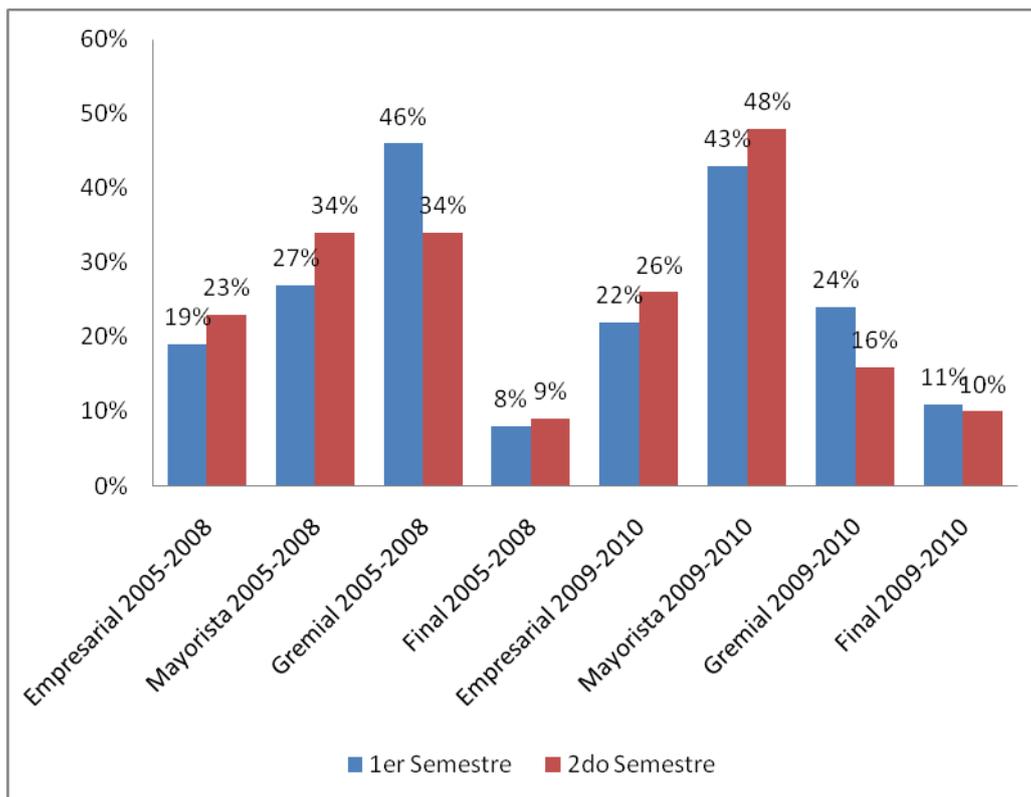


Ilustración 2-0-1 – Participación del tipo de cliente en ventas - Elaboración propia en base a nivel de ventas.

Se prefiere realizar el estudio de tipo de cliente por semestres, puesto que existen ciertas fechas importantes que disparan el nivel de compra para ciertos tipos de clientes a merced de otros.

Para la distribución confitera en la provincia del Guayas los 3 primeros meses del año suelen ser de ventas bajas porque no hay clases en la zona costa. Sin embargo, existe una pequeña excepción en febrero donde el nivel de compra de productos derivados de cacao aumenta por motivos de las festividades de San Valentín.

A partir de abril las ventas confiteras se dinamizan de forma considerable por el inicio de clases. De ahí en adelante el ritmo de ventas se presupone constante, siendo impulsado de forma temporal por eventos como el día del niño el 1 de junio, el día de Brujas en octubre, y finalmente Navidad en diciembre.

Ahora bien, al analizar la evolución de compra por tipo de clientes notaremos que el cliente tipo empresarial no ha crecido de forma considerable. Esto se debe en gran parte a la pérdida de cuota de mercado sufrida por una mala administración del esfuerzo de ventas.

El cliente mayorista representa actualmente el 43% de ventas para el primer semestre y el 48% para el segundo. Este cambio se debe a que los mayoristas

incrementan sus ventas a tiendas de abarrotes durante las épocas de Halloween y Navidad. Este segmento de clientes es el que más ha crecido al avanzar un 59% en el primer semestre del periodo 2005-2008 al 2009-2010.

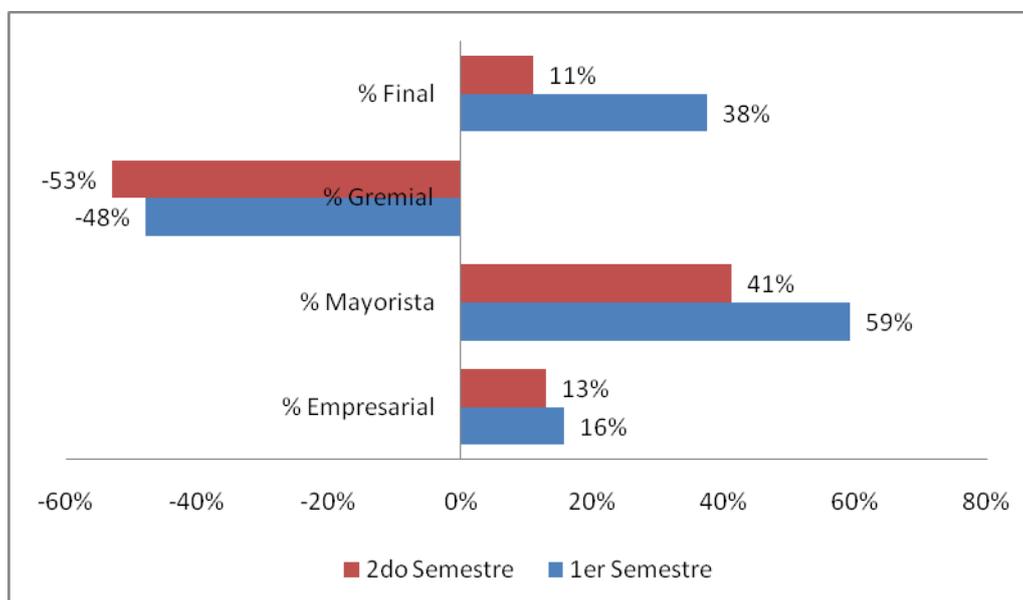


Ilustración 2-0-2 – Variación del tipo de cliente en ventas periodo 2005-2008 al 2009-2010 - Elaboración propia en base a información de ventas.

El cliente gremial ha perdido su participación en ventas en casi un 50% desde el periodo 2005-2008 al 2009-2010. Este hecho se debe a que en los primeros años de funcionamiento de Comercial BRR, sirvió de punto de desalojo para productos de fecha corta de las importadoras.

En la actualidad el volumen de compra de los clientes gremiales es bajo porque no se cuenta con productos de evacuación de forma permanente. Además, las importadoras del grupo no están orientadas a aportar al mercado interno productos para los clientes gremiales.

Finalmente, el cliente consumidor final ha demostrado ocupar desde la apertura del Comercial una posición puramente marginal. Este hecho se debe en gran parte a que la distribución del local no lo convierte en un autoservicio, sino que es una tienda tradicional enrejada, porque el espacio de contacto entre el cliente y el asistente vendedor se encuentra dividido por barrotes de metal que disminuyen las posibilidades de robo a mano limpia.

Además, la estrategia de atención y soporte no se orienta a atrapar el nivel de compra de un consumidor final. No obstante, el nivel de participación de este tipo de

cliente desde la primera etapa de tiempo a la segunda, ha crecido en un 38%, ocupando en términos promedio un 10% de participación entre todos los tipos de clientes.

2.2 Análisis de los proveedores.

Los proveedores de Comercial BRR podrían dividirse en dos tipos:

2.2.1 Industriales:

Por proveedores industriales deberemos comprender a todas aquellas grandes industrias alimenticias con derivación confitera que han decidido integrarse hacia delante de forma permanente.



Ilustración 2-0-3 – Porcentaje de participación de los industriales en compras - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2009.

La participación en compras del sector industrial aumentó considerablemente desde el 22 de enero de 2009 cuando se tomaron medidas para-arancelarias por la crisis en la balanza de pagos.

Como se puede apreciar en la ilustración 2-3 el puesto líder en la industria lo ocupa indiscutiblemente la multinacional Confiteca Ecuador C.A. Su importancia se debe en gran medida a que ha sabido *estirar las marcas*¹⁰ para arrebatar cuota de mercado de productos importados.

¹⁰ Brand extension o estimaramiento de marcas es una estrategia de marketing que consiste en la creación de un nuevo producto de incluso distinta actividad, pero utilizando el mismo nombre de marca. Con ello las compañías utilizan el buen nombre que han conseguido durante años con su marca para intentar posicionarse positivamente en un nuevo sector.

2.2.2 Importadores:

Por otra parte, los importadores juegan un rol importante en el mercado al equilibrar los precios de las industrias protegidas por el gobierno. Los importadores usualmente se integran hacia delante, aunque existen pocas excepciones que deciden promover sus productos a través de distribuidores.

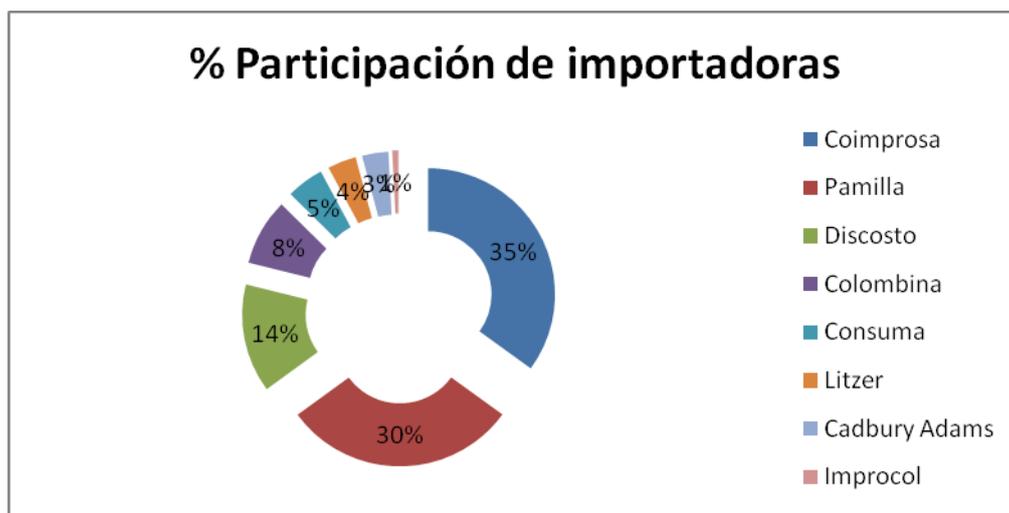


Ilustración 2-0-4 – Porcentaje de participación en compras de las importadoras - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2009.

La representatividad en compras del segmento importador es importante porque asciende al 55.88%, lo que marca una clara diferencia del 17,76% con respecto a la participación del segmento industrial.

En años precedentes como el 2008, la participación del segmento importador era más activa llegando al 67.34%, por lo que el decremento de 11.46% para el año 2009 es la consecuencia de las medidas para-arancelarias tomadas por el COMEXI a inicios del año en mención.

2.2.3 Distribuidores zonales y nacionales:

Las industrias alimenticias de alta representatividad internacional que no desean desarrollar su propio esfuerzo de ventas, a excepción de cuentas claves, suelen buscar distribuidores de sólida reputación.

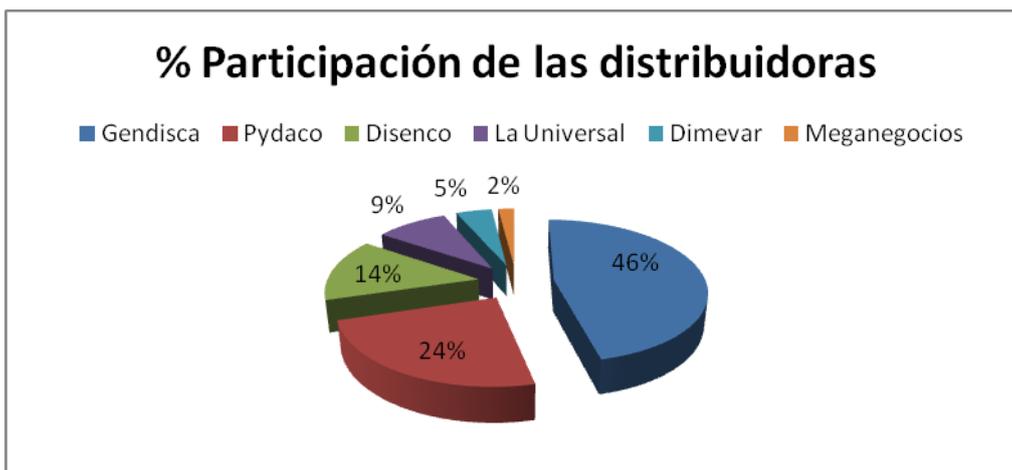


Ilustración 2-0-5 – Porcentaje de participación en compras de las empresas distribuidoras - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2009.

El segmento de distribuidoras se reparte para seis empresas donde General de Distribuciones y Grupo Pydaco son inminentes líderes.

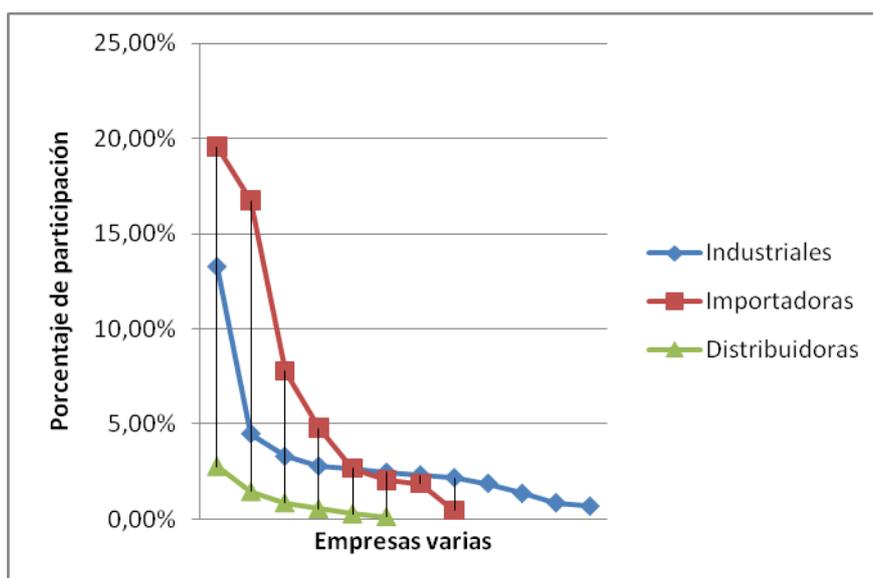


Ilustración 2-0-6 – Participación relativa de los segmentos en compras - Elaboración propia en base a nivel de compras para el año 2009.

La línea roja que hace referencia al segmento importador muestra que los 4 importadores más importantes tienen una participación superior que la de toda la línea de industriales y distribuidoras. Entre esos importadores tenemos a Coimprosa 19,56%, Pamilla 16,73% que conforman el 36,29% de las compras totales.

Por los industriales los 4 principales hacen una participación 23.81%, donde Confiteca merece un 13.26%, Faproal 4.48%, Victor Vallejo (Vopim) 3.29% y

Comestibles del Pacífico 2.78%.

En la otra parte, la sumatoria de la participación de las distribuidoras es relativamente marginal dado que únicamente asciende al 6%, donde Gendisca merece un 2.78% y grupo Pydaco 1.44%.

3. RECURSOS ADMINISTRATIVOS.

1. Personal administrativo.

Se cuenta con dos administradoras en el local. A vista de los empleados ambas comparten un mismo nivel jerárquico porque nunca se ha socializado los límites de poder y responsabilidad existente en los miembros de la organización. Este hecho aunque parezca vano, se vuelve altamente relevante porque continuamente crea conflictos de poder y ordenes contrapuestas, lo que perjudica el servicio.

También se cuenta con un contador de planta que comparte las responsabilidades tributarias del grupo “OM”. El contador no cuenta con responsabilidad alguna en el desarrollo de las actividades diarias, por ejemplo, no tiene contacto telefónico con los clientes, no realiza pagos, no realiza pedidos, etc., como resultado su flujo de tareas es mínimo.

2. Personal locales/venta.

Las funciones de ventas las realizan las dos administradoras, y en momentos críticos del día cuando se establecen cuellos de botella la cajera y el bodeguero aportan a las ventas.

Debido al nivel de transaccionalidad, la cajera se circunscribe a la función de facturación y cobro en una máquina registradora.

En momentos de alta transaccionalidad del día las dos administradoras deben facturar y cobrar (comprobantes de venta preimpresos y propia caja).

3. Personal de bodega.

Existe una persona encargada de la bodega que no ha sido facultada para ordenar la requisición de productos directamente al proveedor.

Además, cumple con la tarea de procesamiento de productos durante el día, limpieza de las instalaciones y perchaje de productos.

Asimismo, ésta misma persona cumple las funciones de vendedor y recaudador cuando las administradoras crean conveniente, sin embargo, no tiene la facultad de organizar su propio horario de ventas, ni el portafolio de productos a ofrecer.

3.1 Organigrama estructural ex ante.

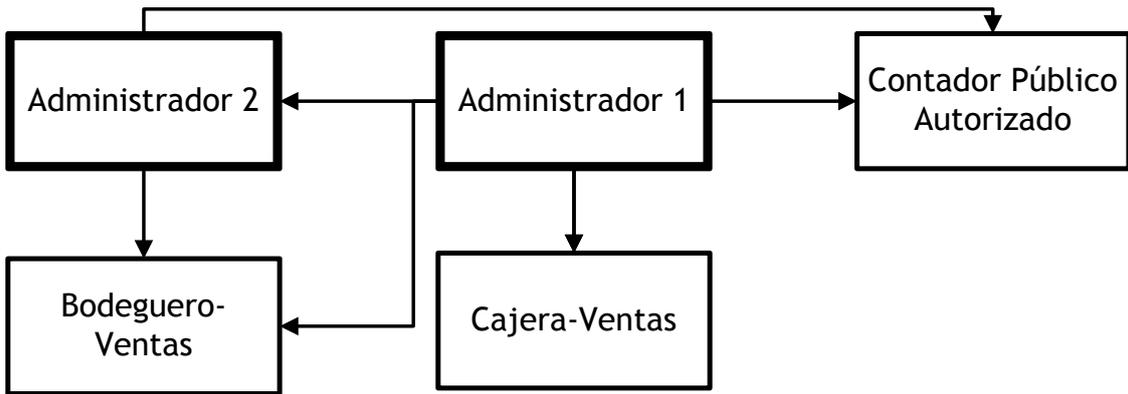


Ilustración 3-1 – Organigrama estructural de Comercial BRR sin reingeniería – Elaborado en interfaz Microsoft Visio 2007.

El organigrama sin reingeniería presenta una diferenciación vertical de 2 niveles, donde la autoridad se encuentra profundamente centralizada en el administrador # 1.

En el apartado 3.2 relativo a la especificación de funciones se detalla la concentración de responsabilidades antes de la reingeniería.

3.2 Especificación de funciones en términos de tiempo ex ante.

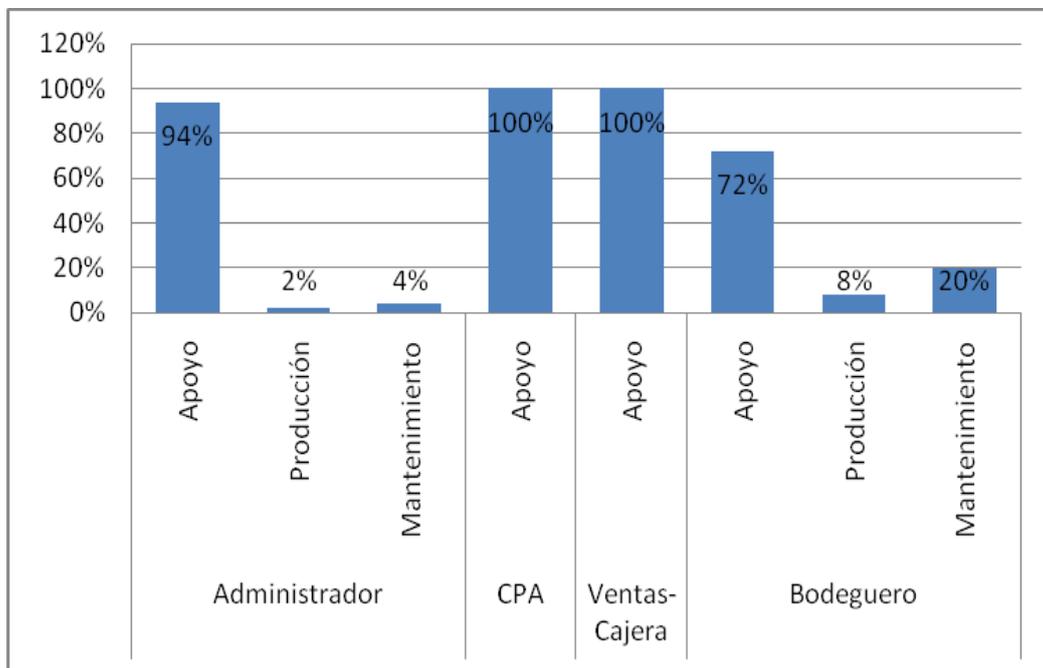


Ilustración 3-2 – Especificación de funciones en términos de tiempo por cargo – Elaboración propia en base a análisis de tiempos.

En la ilustración 3-2 se puede apreciar que existe un problema crítico que se repite de forma frecuente en las empresas familiares. La administración/propietario está

enfocando sus horas laborales principalmente a las *funciones de apoyo*¹¹, mientras que no se le asigna siquiera unos minutos a las *funciones adaptativas*¹².

El hecho de que la administración no esté enfocada al desarrollo institucional a plazo, conlleva inexorablemente a una pérdida de competitividad, y más que todo de conexión con los sucesos cambiantes de su medio.

Otro elemento negativo es que tanto la administración, como los trabajadores base estén involucrados en *funciones de producción*¹³ que no representan valor alguno.

Para un análisis más detallado de las funciones por cargo en términos de tiempo, se sugiere consultar el anexo 2.

¹¹ Facilitan el control de una organización sobre sus relaciones con su ambiente y sus partes interesadas. Las funciones de apoyo incluyen compras, ventas y marketing, relaciones públicas y cuestiones legales.

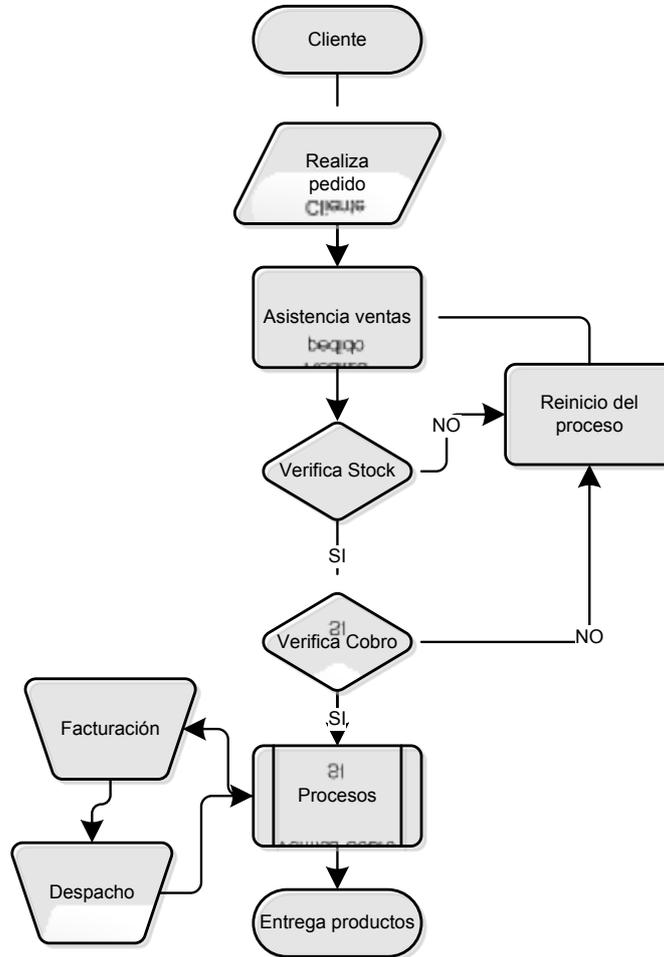
¹² Permiten que una organización se adapte a los cambios del ambiente. Las funciones adaptativas incluyen investigación y desarrollo, investigación de mercado y planeación a largo plazo.

¹³ Administran y mejoran la eficiencia de los procesos de conversión de una organización para crear más valor. Las funciones de producción incluyen operaciones, procesamiento y control de calidad.

3.3 Flujo de procesos ex ante.

La principal actividad operativa del negocio es la de las ventas desde que el cliente ingresa hasta que sale del sistema.

A continuación se presenta el flujo de procesos sin reingeniería:



**Ilustración 3-4 – Flujo de proceso de ventas para Comercial BRR –
Elaborado en interfaz Microsoft Visio 2007.**

Los cuellos de botella se generan principalmente por la falta de información en tiempo real de las mercancías. Cada vez que se solicita una cantidad considerable de productos, el operador de ventas debe verificar físicamente el stock para luego continuar con los procesos.

Al sólo mantener una máquina registradora para procesar los pedidos de los clientes, la cajera pierde la capacidad de ventas, y se dedica únicamente a la facturación y cobranza de los productos vendidos por el bodeguero y las administradoras.

Otro punto crítico es que no se puede extender la línea de cajas registradoras porque al no mantener inventario existe la inminente posibilidad de robo por

defraudación del lado de la cajera.

Además, la cantidad de ítems que ascienden a los 600 hace que la actividad de facturación se convierta en una habilidad intelectual al forzar que el operador recuerde casi 600 códigos distintos.

Este proceso deberá replantearse bajo la interfaz integrada de un sistema computacional que solucione las necesidades del negocio.

4. RECURSOS OPERATIVOS.

Comercial BRR no cuenta sistemas tecnológicos que faciliten el flujo de procesos.

Para aliviar los gastos en papelería, se implementó un régimen de facturación por máquina de tiquetes. Lastimosamente, los más de 600 códigos por productos entorpecen la tarea de facturación.

El grado de rotación en el puesto de “Cajero” es muy alto, por lo que se tiene completa dependencia de una sola persona colaboradora.

La caja registradora no permite controlar en tiempo real los stocks de inventario, determinar los márgenes de contribución por cada producto, realizar análisis de la conducta de compra de los clientes, etc.

4.1 Medición de los tiempos de servicio.

La medición de los tiempos de servicio se profundiza en el apartado 16 relativo al análisis incremental de los procesos.

5. RECURSOS FINANCIEROS.

5.1 Ventas.

Las ventas declaradas corresponden a la sumatoria de los tickets de venta de la caja registradora, más la sumatoria de notas de venta y facturas pre-impresas hechas de forma manual.

Sin embargo, la caja registradora entró en operación el año 2009, y desde el 2006 ha existido una facturación selectiva debido a la informalidad del negocio. Por lo tanto, en este caso, no sería congruente considerar las ventas declaradas para evaluar la capacidad del negocio para generar dinero. Comercial BRR no fue obligada a llevar contabilidad sino hasta el último trimestre de 2008.

Representación nivel de ventas			
En \$ 2006	Diario	Anual	Anual Prom
Cota superior	\$ 1.055,79	\$ 276.012,65	\$ 199.184,83
Cota inferior	\$ 468,03	\$ 122.357,00	
En \$ 2007	Diario	Anual	Anual Prom
Cota superior	\$ 966,33	\$ 252.625,32	\$ 187.677,28
Cota inferior	\$ 469,46	\$ 122.729,25	
Variación 06-07	Diario	Anual	Anual Prom
Cota superior	-8,47%	-8,47%	-5,78%
Cota inferior	0,30%	0,30%	
En \$ 2008	Diario	Anual	Anual Prom
Cota superior	\$ 1.547,89	\$ 404.662,94	\$ 290.155,76
Cota inferior	\$ 671,88	\$ 175.648,57	
Variación 07-08	Diario	Anual	Anual Prom
Cota superior	60%	60%	54,60%
Cota inferior	43%	43%	
En \$ 2009	Diario	Anual	Anual Prom
Cota superior	\$ 2.983,52	\$ 779.976,45	\$ 491.128,43
Cota inferior	\$ 773,75	\$ 202.280,41	
Variación 08-09	Diario	Anual	Anual Prom
Cota superior	93%	93%	69,26%
Cota inferior	15%	15%	

Tabla 5-1 – Intervalos de confianza para la variable de ventas - Elaboración propia en base a maestros de cierre de caja.

Ahora bien, el estudio de *intervalo de confianza*¹⁴ para el rubro de las ventas se ha realizado en base a los cuadernillos de cierre de caja diarios. Por consiguiente, las cifras son aún más relevantes puesto que reflejan el flujo neto diario realmente recibido.

Así, la recaudación diaria al año 2006 demuestra un valor en la cota superior por \$ 1.055,79, y un valor en la cota inferior de \$ 468,03.

Para el año 2007 la gran media de ventas anuales descendió a \$ 187.677,28, lo que equivale a un decremento en el flujo de 5.78%.

Sin embargo, para el año 2008 la cota superior en recaudación diaria creció en \$ 492,10, equivalente a un aumento de ventas diarias y anuales de un 60%. La variación de la gran media fue positiva, por lo que reflejó un aumento de 54,60% en tan solo un año, y ascendió a \$ 290.155,76, es decir, hubo una mejora en el ingreso de \$ 102.478,48.

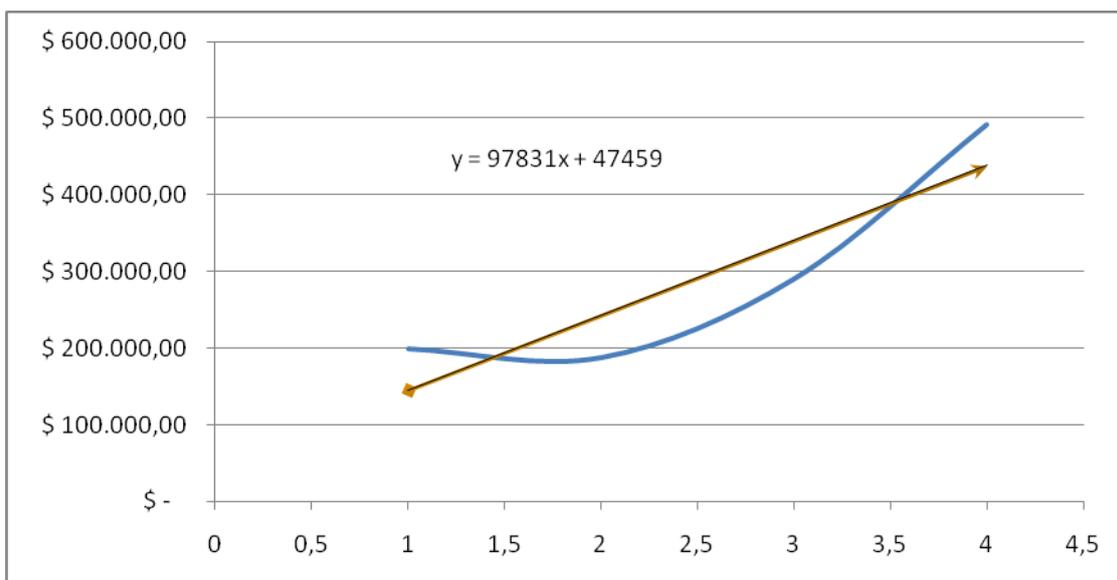


Ilustración 5-1– Recta simple de proyección de la variable ventas - Elaboración propia en base a maestros de cierre de caja.

En el año 2009 la cota superior en ventas semanal asciende a \$ 17.901,10, lo que significa un crecimiento gigantesco del ingreso más optimista por semana en unos \$ 8.613,75. Además, la peor semana esperada del 2009 equivalente a \$ 4.642,50 es 65% superior a la peor semana del 2006. El ingreso en términos de la gran media para 2009 sería de \$ 491.128,43, lo que difiere sustancialmente en \$ de la facturación asentada en libros contables.

¹⁴ Estudio de intervalos de confianza en distribución T de Student, donde los datos son relativos a 4 semanas de trabajo, por lo que la muestra asciende a un 9% de la población verificable. La precisión está ajustada a 96%, los grados de libertad son 3, por consiguiente, el valor T-Student es igual a 2.35.

5.2 Costos.

El comportamiento de los costos demuestra ser el resultado de una relación inversa entre el factor del posicionamiento de la marca, o los productos, y los márgenes de rentabilidad ofrecidos por los proveedores.

Por ejemplo, mientras más posicionado se encuentra un producto en el mercado, sea por su excelente calidad y su poca sustituibilidad, una impecable cobertura en los canales de distribución, o una campaña publicitaria de alto alcance, menor será el margen de contribución que el proveedor permita alcanzar a los intermediarios en el mercado.

Empresa	Marca	Representatividad (%)	Margen de Contribución
Confiteca	Jaazz	85%	4,50%
	Agogo	95%	4,00%
Cadbury Adams	Trident	95%	3,50%
	Clorets	85%	4,00%
Colombina	Bon Bon Bum	75%	5,00%
	Millows	75%	5,20%
Universal Sweets	Manicho	85%	3,50%
	Zumo	65%	4,60%
Super de Alimentos	Trululu	45%	8,50%
	Barrilete	55%	8,00%
Ecuagolosinas	Helar	25%	10,40%
	Coquero	5%	15,00%
Grupo Superior	Salticas	45%	8,50%
	Aniventuras	55%	7,00%
Consuma	Angelitos	65%	7,00%
	Gomitas	15%	15,80%
Litzer	Fruna	15%	12,00%
	Trome	55%	9,00%
Coefficiente de Correlación			(0,9563)

Tabla 5-2 – Tabla de cruce de variables (posicionamiento vs margen de contribución) – Elaboración propia en base a facturas de compra y opiniones de clientes expertos.

En la tabla 5-2 se puede apreciar los niveles de representatividad o posicionamiento de las marcas de algunas empresas productoras e importadoras de confites en Ecuador. Los niveles se evaluaron en base a la siguiente progresión; 5%, 15%, 25%, 35%, etc.

Al aplicar el análisis de correlación se obtiene una clara tendencia hacia el -1, lo

que reafirma la hipótesis de que el margen de contribución asignado está supeditado de forma negativa al posicionamiento del producto.

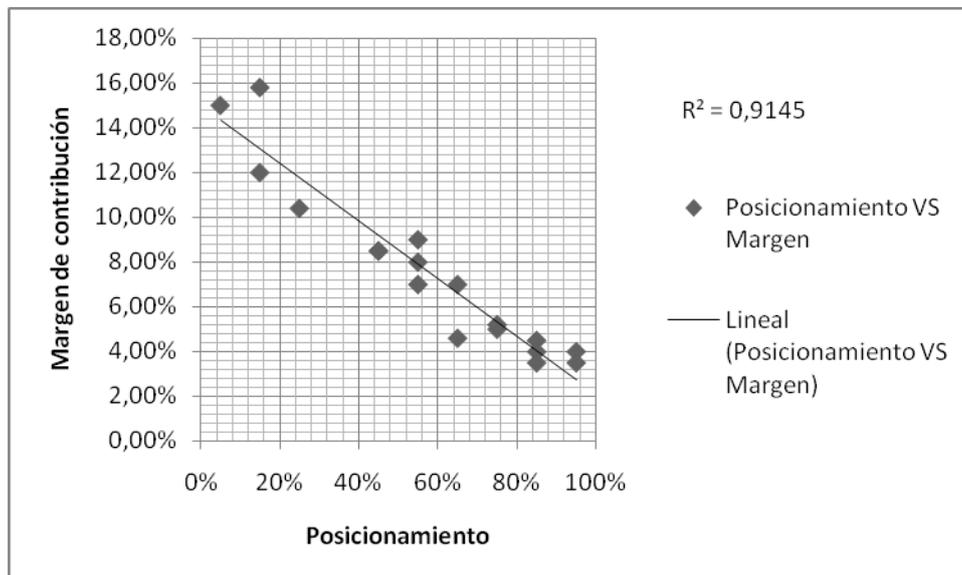


Ilustración 5-2 – Línea de tendencia para el análisis de correlación entre variables de margen de contribución y posicionamiento de la marca – Elaboración propia en base a facturas de compra y opiniones de clientes expertos.

5.3 Gastos.

El manejo de las cuentas de gastos en Comercial BRR es un verdadero problema porque los gastos críticos están completamente subvencionados por las empresas importadoras.

Por ejemplo, las personas que laboran dentro de la organización están afiliadas a la seguridad social del estado (IESS) a través de las empresas relacionadas. Por consiguiente, no se pueden imputar gastos por sueldos de las dos administradoras, el contador, la cajera y el bodeguero a la actividad comercial de Comercial BRR.

Para la asignación de gastos se aplicará el método de imputación por actividades efectivas, donde el gasto se prorrateará proporcionalmente al trabajo ejecutado para la empresa.

6. EVALUACIÓN DEL ENTORNO.

6.1 Análisis del macro entorno.

6.1.1 Nivel Internacional del Entorno.

El sector confitero, de acuerdo a estadísticas de *Datamonitor*¹⁵, ocupa el segundo lugar en términos de crecimiento dentro de la macro-industria alimenticia a nivel mundial.¹⁶

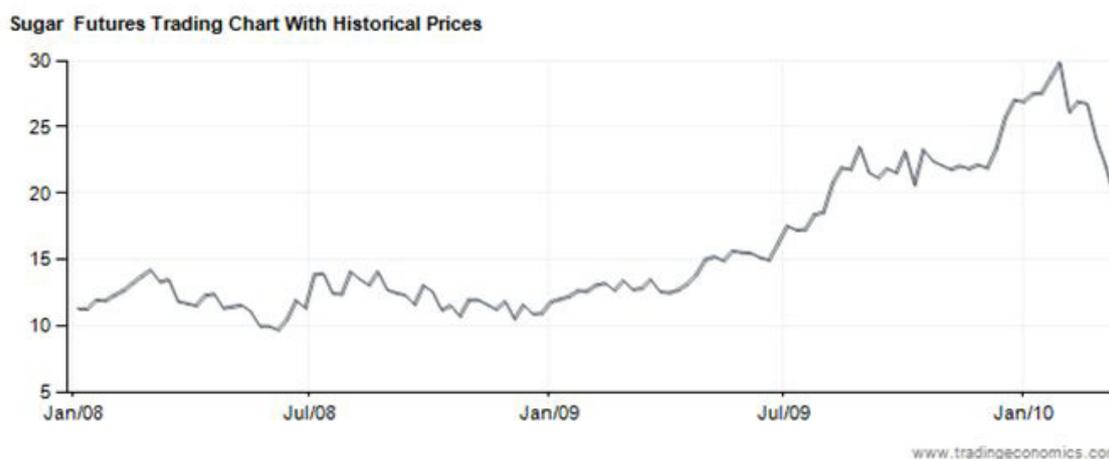


Ilustración 6-1 - Precios de los contratos futuros del azúcar en el mercado NYBOT – Elaborado por trading economics.

Tan solo en Estados Unidos el mercado tiene un valor de 95 *mmd*¹⁷ ajustados al año 2006, con expectativas de crecimiento de al menos un 11% hasta el año 2010.

Si analizamos el precio histórico de los futuros para el azúcar #11 marcado en el *NYBOT*¹⁸ desde enero de 2008 a enero del 2010, se observa un crecimiento de \$11.64 por contrato a \$28.16, equivalente a un aumento en las expectativas de precios del 142%.

El incremento pronunciado se debe en gran parte a la nueva demanda de productos derivados del azúcar por parte de mercados emergentes como la India, China y Rusia. Tan solo en China el ingreso bruto de la industria confitera creció de 2.8 *mmd* a 4 *mmd* desde el año 2004 al 2006, crecimiento equivalente al 43%.

¹⁵Datamonitor Group es un proveedor internacional de información independiente referente a tendencias globales de negocios. Referencia WWW: <http://www.datamonitor.com/>

¹⁶DATAMONITOR GROUP. *Confectionery – Global Group of Eight (G8) Industry Guide*. Febrero 2009. (Fecha de consulta: 16 marzo 2010). Publicado en WWW: <http://www.reportlinker.com/p0105595/Confectionery-Global-Group-of-Eight-G8-Industry-Guide.html?request=news>

¹⁷ Abreviación de miles de millones de dólares.

¹⁸ NYBOT – New York Board of Trades donde se cotizan y negocian futuros y opciones de commodities como el azúcar, algodón, café, cacao y jugo de naranja. Referencia WWW: <https://www.nybot.com>

Ahora bien, el análisis económico mencionado toma especial relevancia para la empresa consultada, porque las 2 empresas importadoras del grupo “OM” han desarrollado relaciones con proveedores de la China durante los últimos 3 años.

En este sentido, lo que caracteriza a las industrias chinas, es que en su mayoría no se orientan a desarrollar productos a la medida de un mercado específico, así tampoco marcas que puedan tomar relevancia futura en los demás continentes.

Estas empresas desarrollan productos genéricos que bien pueden adaptarse a la marca y calidad exigida del importador. Por consiguiente, su flexibilidad las convierte en fábricas de los importadores.¹⁹

Así, esta ventaja comparativa obtenida por las importadoras del grupo, se traduce en expectativas de crecimiento en ventas para Comercial BRR, bajo la condicionante de que sepan reaccionar con extremo acierto ante la continua innovación de la competencia.

6.2 Niveles de interacción.

6.2.1 Factor político.

El gobierno de turno, perteneciente a Alianza País está orientado hacia la esfera pública. A través de la Secretaria Nacional de Planificación (SENPLADES) se está tratando de reasignar funciones, otrora privadas, a las empresas públicas. Así también, el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) ha manifestado que el gobierno se arrojará la función de planificar la economía del país²⁰, dado que el sector privado ha demostrado incapacidad de desarrollar sectores estratégicos desde el regreso a la democracia²¹.

Ante la evidente declaración de una nueva Política Industrial de carácter “Sustitutivo de Importaciones”, el analista económico Eco. Walter Spurrier, comentó:

“La primera línea estratégica es “articular la política industrial con las políticas de desarrollo, inversiones: social, tributaria, comercial, crediticia, financiera y artesanal”. Se acaban de adoptar medidas comerciales, la restricción de las importaciones de productos terminados. Pero no hay ninguna articulación con la

¹⁹ MU, Donald. *The Confectionery market in China (El Mercado confitero en China)*. (En línea) Marzo 2009. American Association of Candy Technologists. (Fecha de consulta: 22 de marzo 2010).

Publicación WWW: www.aactcandy.org/firstpage/a2007200801021.pdf

²⁰ En una economía de mercado el estado no ejerce la función de planificación.

²¹ Criterio que refleja la posición política del oficialismo, no del autor del presente documento.

*política industrial. Se incumple con la primera línea estratégica desde el primer día en que se la enuncia.”*²²

Y efectivamente un año después de su exclamación, el gobierno ha realizado poca o ninguna acción referente a la delimitación de sectores estratégicos a promocionar con capital público, así tampoco ha logrado especificar qué sectores de la industria intensiva de mano de obra se protegerán en aras de la naciente industria ecuatoriana.

La ministra Nathalie Cely advirtió que *no se iba a bajar el arancel para todos los rubros, ya que hay ciertas industrias estratégicas para el desarrollo y los aranceles se usarán para proteger industrias específicas.*”²³

Para cuando se redacta este material se cumplen exactamente 116 días de desfase en la readecuación del Arancel Externo Común a sus tasas corrientes. Es decir, el gobierno irrespete de momento casi por 4 meses estándar la fecha máxima que establece la Organización Mundial de Comercio (OMC) para el sostenimiento de una medida para-arancelaria por crisis en balanza de pagos, medida que fue tomada el 22 de enero del 2009.

Por su cuenta, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) únicamente ha tomado la resolución de desgravar la medida de salvaguardia de forma gradual, en términos de 10 puntos porcentuales por mes. De esta manera, el gobierno demuestra a nivel internacional el poco interés que tiene por conformar los organismos de carácter supranacional que rigen las políticas de comercio internacional e inversión.

Así, para objeto del análisis del Comercial BRR el análisis de las importaciones se vuelve relevante porque sus dos socios estratégicos del grupo alimentan su distingo competitivo en términos de productos, por su cualidad de importadores.

Aún no se conoce qué industrias el SENPLADES decida proteger vía arancelaria de forma sostenida. Pero como reflexión vale precisar que si este organismo ha sugerido proteger la industria de calzado ecuatoriana, que evidentemente no es siquiera proyectable a nivel competitivo al grupo andino, bien podría determinar que la industria alimenticia a nivel confitero tiene potencial de internacionalizarse.

²² SPURRIER, Walter. “Menos palabras y más acciones”. (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), domingo 22 de marzo de 2009. (Fecha de consulta: 1 de abril 2010). Publicación WWW:

<http://www.eluniverso.com/2009/03/22/1/1363/F7D78CF5498649A69757832BDB32AC23.html>

²³ SPURRIER, Walter. “¿Qué política industrial?” (En línea) *El Universo* (Guayaquil), domingo 11 de octubre del 2009. (Fecha de consulta: 4 de abril 2010). Publicación WWW: <http://www.eluniverso.com/2009/10/11/1/1363/que-politica-industrial.html>

6.2.2 Factor cultural.

El Ecuador se destaca por ser un país pluricultural, de religión católica en su mayoría y de habla hispana.

Al igual que la mayoría de pueblos latinoamericanos está lleno de misticismos, creencias sobrenaturales y espiritualidad²⁴. No obstante, tenemos una fuerte influencia del estilo de vida norteamericano, por lo tanto, existe un equilibrio entre materialismo y espiritualidad y una orientación de tiempo mucho más enfocada al período inmediato (corto plazo).

Durante años precedentes el Ecuador fue considerado a nivel internacional uno de los pocos países latinoamericanos en los que la educación no formó parte de una política de estado. De hecho, analistas internacionales como Fernando Oña Pardo²⁵ han continuado denunciando que no se ha servido la deuda educativa garantizada mediante la Constitución del Estado Ecuatoriano, es decir, del presupuesto del estado, cada año se ha disminuido gradualmente la asignación en el rubro educación. Estas políticas “de ajuste”, que ciertamente han mermado desde el gobierno de Alianza País, han conllevado a que el Ecuador se ubique dentro de los países más atrasados en términos de educación superior a nivel latinoamericano, ubicándonos tan solo después de Bolivia y Paraguay.²⁶

Por consiguiente, el grado de inversión en capital humano es bajo, y la productividad de la mano de obra se vuelve mínima si lo comparamos con el nivel básico remuneratorio de \$240. Como consecuencia el país ha perdido competitividad, y el grado de informalidad en el emprendimiento de microempresas ha aumentado.²⁷

6.2.3 Factor demográfico.

En términos de género, existe una predominancia del masculino, este hecho incide fuertemente en que el Ecuador se encuentre en la segunda etapa de *transición*

²⁴ El realismo mágico, es una característica propia de la literatura latinoamericana de la segunda mitad de siglo XX que funde la realidad narrativa con elementos fantásticos y fabulosos, no tanto para reconciliarlos como para exagerar su aparente discordancia. El realismo mágico es una característica inherente a nuestro linaje cultural.

²⁵ OÑA-PARDO, Fernando. “La educación en el Ecuador”. (En línea) *Voltairnet.org Red de prensa de no alineados*, 1 de octubre de 2005. (Fecha de consulta: 25 de marzo 2010).
Publicación WWW: <http://www.voltairenet.org/article128898.html>

²⁶ USHER, Alex, y Amy, CERVENAN. Global higher education rankings: Affordability and Accessibility in comparative perspective. (Ranking Global de educación superior: Costeabilidad y accesibilidad en perspectiva comparada). *Educational Policy Institute*, 2005. P 54.

²⁷ DURÁN, Juan-Carlos. “La informalidad empresarial”. (En línea) *Fondo Regional de Garantías del Café S.A.*, enero 2008. (Fecha de consulta: 5 de abril 2010). Publicación WWW: www.garantiasdelcafe.com/informalidad.doc

demográfica²⁸, es decir, alta natalidad y baja mortalidad, debido a la falta de autosuficiencia del género femenino y por nuestra evidente característica de país en vías de desarrollo.²⁹

Profundizando en las raíces de la segunda etapa de transición demográfica se deberá aclarar que la religión católico-cristiana y sus derivados, son un factor vital para la continuidad de la sumisión del género femenino al masculino. Este hecho se corrobora según estadísticas de la Comunidad Andina (CAN) con la comparación del ingreso por género desde el año 1991-2000.

Como se podrá apreciar en la ilustración 6-2, Ecuador y Perú ocuparon el ingreso menos equitativo con niveles de 0.29 y 0.25 respectivamente.

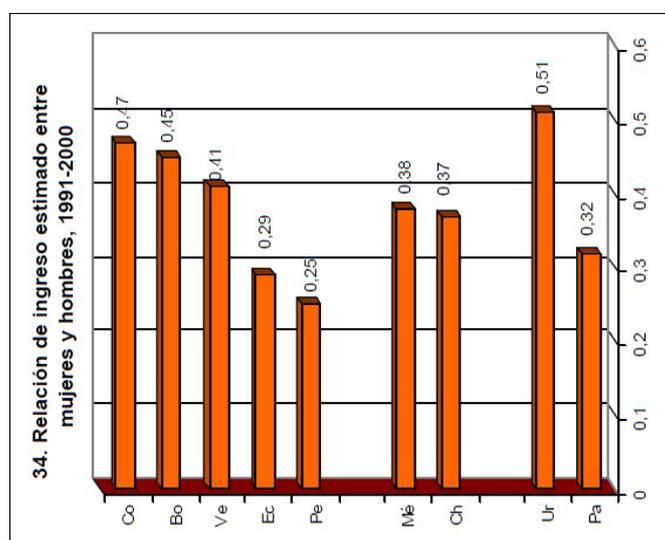


Ilustración 6-2 – Relación de ingreso entre hombres y mujeres 1991-2000 Comunidad Andina – Elaborado por la Secretaria de la Comunidad Andina para el departamento de estadísticas regionales.

Así también, existe cada vez más una brecha pronunciada entre clases sociales pudientes y clases de escasos recursos (mayoritarios). Por consiguiente, se concluye que no ha existido crecimiento económico de calidad, o desarrollo económico.

La tasa de natalidad de acuerdo a *CIA World Factbook 2009*³⁰ nos ubica dentro de los top 100 países, en el lugar 95.

²⁸ La transición demográfica es el paso de niveles elevados de mortalidad y natalidad a niveles más bajos y próximos a los de reemplazo. Esto se produce en relación con el progreso o desarrollo económico representado por adelantos en la educación, la medicina y la higiene y la urbanización e industrialización crecientes.

²⁹ GELLES, Richard. Crecimiento de la población en naciones en vías de desarrollo. En Sociología con aplicaciones en países de habla hispana. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. México, 2000. P 619.

³⁰ Central Intelligence Agency CIA. *Country comparison by "Birth Rate"* (Comparación de Tasas de Natalidad por países). (En línea) Febrero 2010. Publicación WWW: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2054rank.html?countryName=Ecuador>

88	<u>Fiji</u>	21.92	2009 est.
89	<u>Kuwait</u>	21.79	2009 est.
90	<u>India</u>	21.72	2009 est.
91	<u>Vanuatu</u>	21.53	2009 est.
92	<u>Grenada</u>	21.32	2009 est.
93	<u>Mongolia</u>	21.05	2009 est.
94	<u>Turks and Caicos Islands</u>	20.79	2009 est.
95	<u>Ecuador</u>	20.77	2009 est.
96	<u>Venezuela</u>	20.61	2009 est.
97	<u>Panama</u>	20.18	2009 est.

Ilustración 6-3 – Top 100 países ordenados por la variable de tasa de natalidad – Elaborado por la CIA.

Esto implica que el mercado de oferta laboral crecerá fuertemente en los años venideros, mientras que el mercado de oferta de plazas de trabajo se deprime cada año más como consecuencia del *Offshoring*³¹ de las grandes empresas hacia países distintos al nuestro. Así, tanto el desempleo, como el subempleo aumentarán.

Para 1970 la tasa de subempleo se ubicó en el 23.4%, y para el 2005 llegó al 49.2%, lo que implica un crecimiento del 110%.³² Este hecho, aunque sea lastimero, se vuelve beneficioso para Comercial BRR porque más del 85% de sus clientes representan agentes económicos desempleados, que se dedican a la compra-venta de confites para subsistencia.

6.2.4 Factor económico.

Ecuador es un país substancialmente dependiente de los recursos petrolíferos. Su nivel de exportación diaria lo ubica dentro de los 50 países exportadores de petróleo, en el puesto 32 con 417,000 barriles por día (2007 estimación).

³¹ En términos empresariales, el offshoring designa la actividad por parte de empresas con sede en un determinado país de trasladar o construir fábricas o centros de producción en otro país, donde por lo general enfrentarán menores costos en mano de obra, menor presión en leyes laborales, menor cantidad de normativas gubernamentales, reducción de otro tipo de costos, u otros beneficios cualesquiera desde el punto de vista del lucro económico para la empresa.

³² Banco Central del Ecuador BCE. *Tasas de desempleo y subempleo desde 1970 a 2006*. (En línea) Boletín anuario (varios volúmenes). (Fecha de consulta: 20 de abril 2010).
Publicación WWW: <http://www.fes.ec/old/estadisticas/estadisticasdos.htm>

25	<u>Oman</u>	593,700	2008 est.
26	<u>Germany</u>	582,900	2008 est.
27	<u>Brazil</u>	570,100	2007 est.
28	<u>France</u>	554,100	2008 est.
29	<u>Azerbaijan</u>	528,900	2007 est.
30	<u>Malaysia</u>	511,900	2007 est.
31	<u>Belgium</u>	507,500	2008 est.
32	<u>Ecuador</u>	417,000	2007 est.
33	<u>China</u>	388,000	2008 est.

Ilustración 6-4 – Top 50 de mayores países exportadores de petróleo – Elaborado por la CIA.

Aunque se conoce que Ecuador cuenta con grandes reservas minerales y metales preciosos, no se ha desarrollado esta industria al nivel peruano o chileno, por lo que los ingresos para el estado por ésta industria son netamente marginales.

El coste de la mano de obra ecuatoriana es relativamente barata en comparación con la de países desarrollados, no obstante, Ecuador posee una de las manos de obra mejor remuneradas de Latinoamérica.

La mayor parte de la Población Económicamente Activa (PEA) no es calificada, por consiguiente, el modelo de industrialización por el régimen de maquilas³³ fue un fracaso más de la planificación económica en el régimen interino del Dr. Fabián Alarcón Rivera.

Así también el proyecto de desarrollo de industrias intensivas de mano de obra a través del establecimiento de *Zonas de Procesamiento Económicas* o *Zonas Francas* desarrollado por el Ex presidente Lucio Gutiérrez en el 2005, también demuestra un decremento muy pronunciado a nivel industrial. Es decir, las ZF de carácter comercial se han proliferado (no generan empleo), mientras que no han existido proyectos de expansión de ZF industriales³⁴.

La baja competitividad a nivel industrial del Ecuador se ha vuelto crucial en los últimos 6 años debido a que la Balanza Comercial del Ecuador contra el mundo se ha vuelto claramente deficitaria cuando deflactamos los indicadores a únicamente las exportaciones no tradicionales.

³³ Ley de Régimen de Maquila. Expedida mediante decreto no. 90 de agosto 2 de 1990. Los principales objetivos que se buscan conseguir son; 1) Modernización y tecnificación de los sectores productivos. 2) La inversión en sectores de tecnología avanzada. 3) La captación de mano de obra y su capacitación.

³⁴ Consejo Nacional de Zonas Francas (CONAZOFRA). *Estadísticas de las zonas francas del Ecuador, enero – marzo 2009*. Editado por: Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).

Como se puede observar en la ilustración 6-5, Ecuador se ha convertido en un país netamente importador desde la dolarización, donde su principal, y quizás, única fuente de supervivencia es el petróleo.

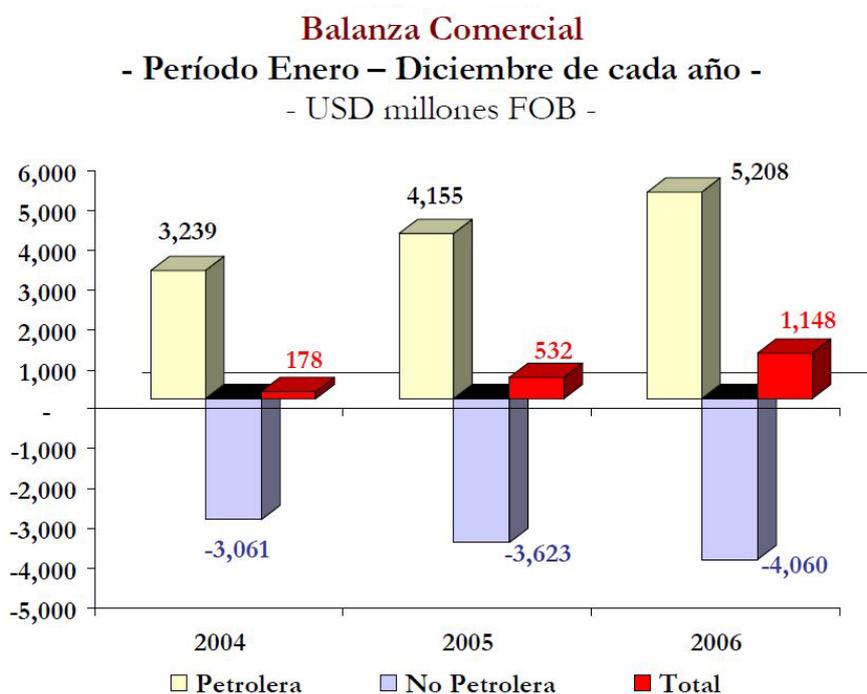


Ilustración 6-5 – Balanza Comercial del 2004 al 2006 – Elaborado por el BCE.

La pérdida de competitividad ha provocado que el déficit en balanza comercial no petrolera se sostenga desde el 2004 hasta el 2009.

En la ilustración 6-6, se aprecia que el 2008 Ecuador tuvo un déficit de \$-6'155.000.000 millones de dólares, lo que representó un incremento en las importaciones del 82%. Este fenómeno profundizó, como consecuencia, el déficit en Cuenta Corriente que se venía arrastrando desde el III Trimestre del 2008.

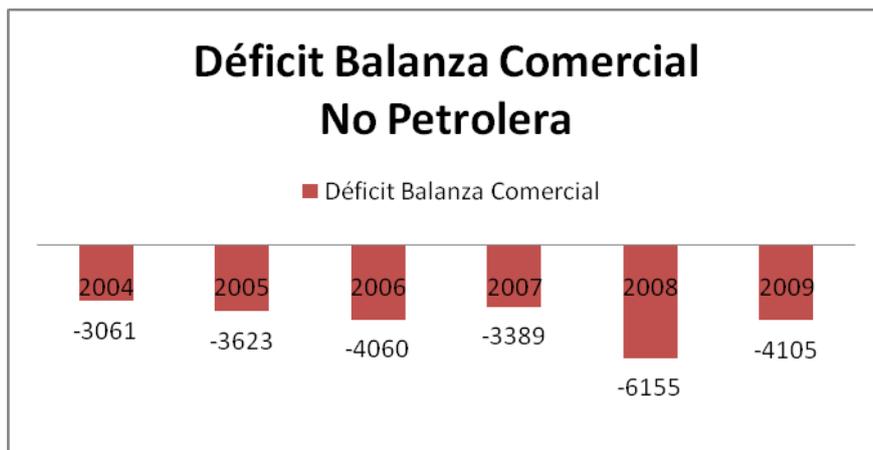


Ilustración 6-6 – Déficit de balanza comercial no petrolera - Elaboración propia.

Por consiguiente, la Cuenta Corriente involucionó en tan solo la transición del tercer trimestre del 2008 al cuarto trimestre del mismo año un, menos dos mil trescientos sesenta y dos por ciento (-2.362%).

Así mismo, se mantuvo en saldo negativo hasta el primer trimestre del 2009.

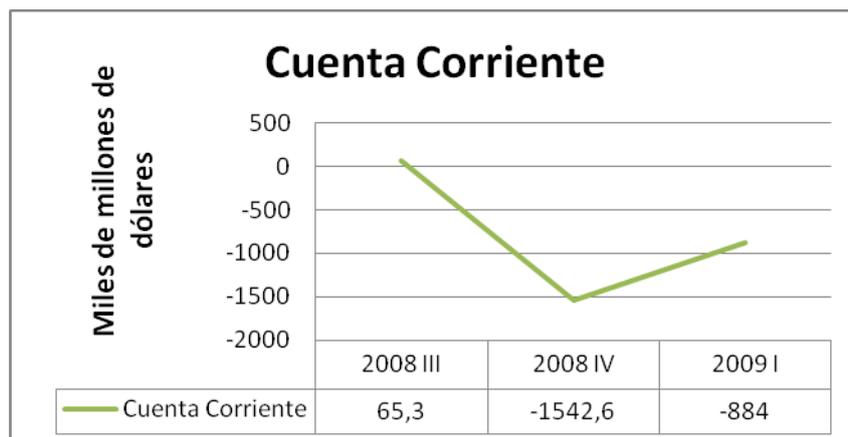


Ilustración 6-7 – Cuenta Corriente en Balanza de Pagos III trimestre 2008 al I trimestre 2009 - Elaboración propia.

Para corregir el déficit en cuenta corriente el gobierno se acogió mediante resolución 466 del *COMEXI*³⁵ al artículo XVIII, sección B, del Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) 1947, a limitar el volumen de importaciones vía arancelaria para equilibrar su déficit en Balanza de Pagos por un periodo máximo de 1 año, desde el 22 de enero 2009.

Ahora bien, los resultados positivos que se obtuvieron mediante la medida de

³⁵ Consejo de Comercio Exterior e Inversiones. *Salvaguardia por crisis en Balanza de Pagos*, 19 de enero 2009. (Fecha de consulta: 20 de febrero 2010).
Publicación WWW: http://www.comexi.gov.ec/reso_docs/registro512salvaguardiaaranceles.pdf

salvaguardia se sostendrán en el tiempo, de acuerdo al gobierno, por la nueva política industrial que desarrolla en la actualidad el SENPLADES de la mano del MIC/MIPRO.

6.2.5 ¿Cómo afectan los factores a la empresa el día de hoy?

- a.- El efecto de incremento tributario vía salvaguardias, ICE, *impuesto a la salida de capitales*³⁶, únicamente se traduce en mayores precios para el consumidor final. Por lo que el comportamiento de consumo disminuye.
- b.- El *impuesto a los activos inmovilizados en el exterior*³⁷ encarece las condiciones de crédito (tasas de interés), por lo que los precios suben como medida de cobertura.

6.2.6 ¿Cómo podrían afectarla en el futuro?

El efecto más nocivo a largo plazo es el proteccionismo sostenido para el desarrollo industrial.

En el plazo medio, se ha observado, que las empresas cambian de objeto social para beneficiarse de exenciones tributarias. Asimismo, los créditos baratos se destinan a consumo antes que inversión, y se termina instalando *falsas industrias*³⁸.

El proteccionismo deviene en el incremento de los precios de bienes importados, y localmente producidos. Por lo que la rotación de compra disminuye, los márgenes de contribución esperados en los canales se estrechan, y las empresas diversifican sus modelos de negocios para equilibrar el ingreso pasado.

³⁶ Es el impuesto que se carga sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.

La tarifa del Impuesto a la Salida de Divisas es del 2%.

³⁷ El impuesto a los activos inmovilizados en el exterior se crea sobre los fondos disponibles e inversiones que mantengan en el exterior las entidades privadas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y las Intendencias del Mercado de Valores de la Superintendencia de Compañías.

³⁸ La "falsa industria" consiste en la importación de bienes intermedios, para su ligero procesamiento. Ante la falta de competencia por *el equilibrio de las importaciones a consumo*, los precios incrementan dependiendo de la elasticidad-precio. Como el gobierno protege sectores estratégicos, los bienes tienden a ser inelásticos, por lo que consecuentemente se generan burbujas inflacionarias. Cuando se levanta la protección, los sectores protegidos se desmoronan puesto que no se habían desarrollado como verdaderas industrias.

6.3 Nivel Nacional.

Para realizar este apartado es necesario contestar 3 puntos guía:

6.3.1 Determinación de estrategia gubernamental.

La estrategia de un gobierno no se debe sintetizar a un par de párrafos, por consiguiente, realizo una detallada división por macro-factores pertinentes al negocio y sus debidas aristas para comprenderlo.

I. Estrategia política:

a. Soberanía económica:

En cuanto a soberanía económica, el oficialismo pretende sustituir los mecanismos comerciales unilaterales como el ATPDEA y el SGP+, por acuerdos comerciales regionales que incluyan a los países miembros de la CAN y el MERCOSUR.

Además, buscan la creación de organismos multilaterales de crédito alternativo como el Banco del Sur, Fondo del Sur, etc.

b. Institucionalidad:

Inicialmente se tiene visto coordinar las entidades que gestionan la productividad y competitividad, para así potenciar la plataforma industrial.

Adicionalmente, se prevé despolitizar los servicios aduaneros para facilitar el comercio de exportación y de importación, defender la producción interna, y transparentar las recaudaciones arancelarias y la información.

II. Estrategia social:

a. Empleo y retorno migratorio:

El gobierno pretende universalizar la educación y salud, puesto que son factores de inversión en capital humano redituable a largo plazo.

Así mismo, se le está dando un espacio substancialmente importante al estado en la regulación de salarios y el cumplimiento de leyes laborales, en aras de la formalización del empleo.

b. Educación:

El gobierno tiene como objetivo garantizar el incremento progresivo del presupuesto en el rubro de educación, y de forma complementaria, tratar de eliminar las barreras económicas, como el aporte voluntario por concepto de matriculas, etc.

De la misma manera, se está tratando de democratizar el servicio de internet a los grupos sociales menos favorecidos (indígenas, afroecuatorianos, poblaciones rurales, etc.)

c. Salud:

El gobierno ha expuesto la urgencia de concretar la creación del Sistema Nacional de Salud, lo que promoverá el desarrollo sectorial y la mejor organización de las instituciones de salud.

Así también se está autorizando a importar medicamentos genéricos al amparo de licencias obligatorias. Este hecho permitirá regular el precio de los medicamentos, considerando la capacidad adquisitiva de la población.

d. Seguridad social y servicios públicos:

El gobierno aspira reformar integralmente al Seguro Social, al automatizar los procesos de compra mediante concursos de subasta inversa y suscripción libre a través de la página web.

Así se espera palear los círculos de corrupción que otrora han acaecido en la compra de medicamentos esenciales. Adicionalmente, el gobierno espera crear el BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), que servirá como banca de primer piso para los afiliados, para confiar sus ahorros, o solicitar créditos cuasi-subsuencionados.

El BIESS será un organismo que desarrolle equilibrio en el mercado de instituciones financieras privadas.

III. Estrategia económica:

a. Fiscalidad:

Se han dado ya varias reformas tributarias con miras a más en el futuro cercano.

De acuerdo al programa de Alianza País, la legislación tributaria debe renacer bajo el supuesto de la justicia distributiva, que no es otra cosa que la aplicación de

impuestos progresivos. Por lo tanto, incrementará, inexorablemente, el carácter punitivo de la legislación tributaria, debido a que en teoría, los grandes grupos económicos son los que demuestran el más alto nivel de evasión fiscal.

Por otro lado, aún se evalúa reducir el IVA en dos puntos porcentuales para suplirlo de forma progresiva con los impuestos a los consumos especiales, a la renta y al patrimonio. La disminución del IVA es crítica, porque aumentará la recaudación al hacer menos atractiva la evasión, y dejará de castigar el bolsillo de los ecuatorianos porque es un impuesto de naturaleza regresiva.

b. Sector real de la economía:

El gobierno procurará impulsar programas de desarrollo rural que incorporen modelos de crédito de fomento para el mejoramiento tecnológico de la producción de alimentos.

Adicionalmente, se desarrollarán programas de incorporación de valor agregado a los productos agrícolas de exportación ecuatorianos, debido a que nuestras exportaciones se componen principalmente de productos de carácter primario.

Con el fin de garantizar la calidad de exportación se establecerá un programa de certificación de productos agrícolas ecuatorianos y la modernización de las cámaras de la producción para convertirlas en instrumentos eficientes de apoyo a la competencia, productividad y transparencia.

Por otra parte, el oficialismo prevé retornar a la política industrial donde el gobierno determine las prioridades de producción, y cree empresas de carácter mixto o público ante la carencia de inversión privada para potenciar las actividades que impliquen mano de obra intensiva.

La política industrial se sostendrá bajo un modelo renovado de sustitución de importaciones y la protección vía arancelaria de ciertas subpartidas.

c. Sector financiero:

Se tratará de promulgar una Ley de Competencia para impulsar la productividad, competitividad y regulación de las prácticas monopólicas.

La nueva legislación afectará sobremanera al sector financiero que es un clarísimo oligopolio de carácter colusivo.

Además, se anuncia la capitalización del Banco Nacional de Fomento, Corporación Financiera Nacional y el Banco del Estado, reestructuración del Banco

Central del Ecuador y liquidación de la Agencia de Garantía de Depósitos para constituir un sólido subsector de fomento de la inversión social y productiva.

En cuanto al mercado de valores, el oficialismo hace bien al plantear la unificación de las bolsas de valores para aprovechar economías de escala y profundización de mecanismos alternativos de capitalización empresarial.

6.3.2 Probabilidad de cambio estratégico y posible desarrollo.

Durante el periodo presidencial de la agrupación de alianza país han existido varios puntos álgidos que pudieron desestabilizar al gobierno con facilidad, si no hubiere existido, lo que el Dr. Orlando Alcívar Santos concibe como una “oposición famélica”³⁹.

Los cinco acontecimientos que a continuación detallo, desataron conmoción social por su carácter político o económico, unos en mayor medida que otros, mas todos trascendentales por igual.

El hecho importante estriba en que ni las consecuencias locales, como internacionales de los acontecimientos acaecidos, constituyeron un factor determinante para que el mandatario revea sus procesos, y quizás reconsidere a la cúpula de “ideólogos” que desarrollan su plan de gobierno.

- 1. Junio 2007.** Escándalo de los “videos corruptos” del ex ministro de Economía Ricardo Patiño, difundidos por su ex asesor Quinto Pazmiño.

Ocurrido a tan solo seis meses de gestión, este escándalo político conllevó a una baja de popularidad del régimen en 9 puntos porcentuales del 76% al 67%, de acuerdo a CEDATOS-GALLUP.⁴⁰

- 2. Febrero 2009.** Vinculación de “José Ignacio Chauvín” ex subsecretario de Gobierno y ex asesor del Ministerio de Seguridad Interna y Externa, y el ex Ministro de Gobierno “Gustavo Larrea” con el grupo guerrillero de las

³⁹ ALCÍVAR, Orlando. “Oposición famélica” (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), viernes 26 de marzo de 2010. (Fecha de consulta: 1 de abril 2010).

Publicación WWW: <http://www.eluniverso.com/2010/03/26/1/1363/oposicion-famelica.html>

⁴⁰ Grupo editorial de “El Universo”. “Imagen cayó con los “Pativideos””. (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), jueves 28 de junio de 2007. (Fecha de consulta: 1 de julio 2010). Publicación WWW:

<http://www.eluniverso.com/2007/06/28/0001/8/B1ADBCE8EE82459ABE7AAA69D48351F1.html>

FARC. Además vinculación de Chauvín con los hermanos Ostaiza en transacciones de tráfico de drogas.⁴¹

Este acontecimiento se tornó muy importante porque involucró a funcionarios del gobierno, y amigos del presidente Correa.

A nivel internacional, este caso fue muy mal visto porque el gobierno colombiano había ofrecido cinco millones de dólares por la cabeza de Raúl Reyes, mientras que el gobierno ecuatoriano estaba en procesos de “canje humanitario” de forma unilateral.

3. Octubre 2009. Movilización indígena por Proyecto de Ley de Aguas, y crimen de estado hacia el profesor Bosco Wisum, miembro Shuar en Macas.

La CONAIE y la UNE realizaron una alianza sinérgica que hizo tambalear al bloque gobiernista. Por ello, la aprobación de la Ley de Aguas ha sido extendida hasta el día de hoy.

4. Enero-Febrero 2010. Estiaje sostenido que afectó la producción hidroeléctrica, por la extrema dependencia de la central Paute.

Existieron cortes eléctricos a nivel nacional durante casi 60 días seguidos, como consecuencia, el estado debió adquirir electricidad a Colombia sobre los 12 centavos, Perú sobre 30 centavos, APR y Energy International 12 centavos, sin considerar el combustible, la compra de generadores a precios elevados, y los combustibles: diesel, nafta, y otros.⁴²

De acuerdo al ex primer ministro de energía del oficialismo Alberto Acosta, toda la crisis eléctrica pudo evitarse construyendo termoeléctricas par la producción de 380 megavatios, y no confiarse excesivamente de la lluvia.⁴³

Ahora bien, si ninguno de estos puntos logró desestabilizar al gobierno actual fue porque no existen figuras políticas nuevas, y porque los pocos políticos elegibles no

⁴¹ Grupo editorial de “El Universo”. “Chauvín, el ecuatoriano que más cerca estuvo de las FARC” (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), domingo 15 de febrero de 2009. (Fecha de consulta: 15 de marzo 2010). Publicación WWW: <http://www.eluniverso.com/2009/02/15/1/1355/8CEFD6BE4BAB46959C415F7C1CE70227.html>

⁴² PILEGGI, José. “Se acaban o no los apagones” (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), viernes 05 de marzo de 2010. (Fecha de consulta: 10 de abril 2010).

Publicación WWW: <http://www.eluniverso.com/2010/03/05/1/1363/acaban-apagones.html>

⁴³ ACOSTA, Alberto. “Se debió haber hecho algo para resolver el problema” (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), domingo 15 de noviembre de 2009. (Fecha de consulta: 15 de noviembre 2009).

Publicación WWW: <http://www.eluniverso.com/2009/11/15/1/1356/alberto-acosta-se-debio-haber-hecho-algo-resolver-problema.html?p=1356A&m=1548>

son de corte populista. Por estas razones, se está casi seguro de que es prácticamente imposible esperar que la estrategia de gobierno cambie por presiones del sector privado, grupos étnicos o insurrección comunitaria sin consideraciones de etnias.

6.3.4 Desarrollo de estrategia gubernamental y perjuicio a la industria y la empresa.

La estrategia de establecer una nueva política industrial no se ha materializado a la velocidad esperada por el mandatario. Hasta el momento, únicamente existe una industria farmacéutica (Enfarma)⁴⁴ de naturaleza mixta encargada de producir genéricos para su distribución a nivel nacional, donde el mayor deudor sería el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano.

Es bastante probable que los esfuerzos sustitutivos de importación comiencen a tomar cuerpo justamente cuando las medidas proteccionistas de carácter arancelario se levanten por caducidad. En este sentido, cualquier medida para-arancelaria tomada en tiempo pasado debería considerársela un desperdicio a medias, porque reguló la balanza de pagos, pero no sirvió de completa protección a industrias nacientes.

En este sentido, el gobierno ha decidido proteger de forma extemporánea⁴⁵ y permanente a ciertas industrias de alto potencial de desarrollo en el Ecuador. No obstante, aún no se conoce las industrias a proteger, dado que el SENPLADES se encuentra atrasado en sus estudios.

Empero, pienso que es bastante probable que el gobierno proteja la industria de producción confitera porque, al menos en teoría, contamos con todas las materias primas necesarias para el desarrollo de confites. Además, el factor “Bienes de Capital” representa un recurso que el gobierno subvencionaría en términos de tasas de interés y plazo, y protegería vía arancelaria y normas técnicas. Así mismo, vale parafrasear el comentario emitido por el presidente en enero de 2009, en plena crisis de balanza de pagos.

“Ecuador gasta más de 60 millones de dólares anuales importando chicles y bombones”⁴⁶

⁴⁴ Grupo editorial de “El Universo”. “Ecuador crea empresa estatal de productos farmacéuticos” (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), miércoles 6 de enero 2010. (Fecha de consulta: 15 de enero 2010). Publicación WWW: <http://www.eluniverso.com/2010/01/06/1/1447/ecuador-crea-empresa-estatal-productos-farmaceuticos.html>

⁴⁵ Fuera del tiempo límite de protección que amparan las leyes de la OMC por crisis en balanza de pagos.

⁴⁶ Grupo editorial de “El Universo”. “Importadores de confites y juguetes prevén más costos”. (En línea) *El Universo*, (Guayaquil), viernes 9 de enero del 2009. (Fecha de consulta: 15 de enero 2010). Publicación WWW: <http://www.eluniverso.com/2009/01/09/1/1356/E5DFC2FA8B0943EBA2BE4CCFB5A4AEC8.html>

7. ANÁLISIS INDUSTRIAL.

7.1 Definición de la Industria.

Alcance Vertical:

∂ Productos de confitería.

Alcance Horizontal:

∂ Distribución mayorista y detallista.

Alcance Geográfico:

∂ En la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

“Industria de distribución mayorista y detallista de productos de confitería en la ciudad de Guayaquil - Ecuador”.

7.2 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.

7.2.1 Amenaza de nuevos entrantes:

7.2.1.1 Barreras de entrada.

7.2.1.1.1 Economías de escala.

Dentro del “Mercado Objetivo” de Comercial BRR los competidores no tienen la capacidad de obtener economías de escala debido a que solo se dedican a la compra-venta, mas no tienen nivel alguno de integración hacia atrás.

Existen competidores eventuales, que compiten con precios predatorios porque sus mercancías tienen origen de contrabando.

7.2.1.1.2 Diferenciación del producto.

No existen servicios diferenciados que conlleven a la lealtad del cliente. En general, los comercios del sector compiten como entes genéricos.

7.2.1.1.3 Requerimientos de capital.

Los requerimientos de capital son bajos, puesto que la mayoría de competidores alquilan los locales. Además, las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo ofrecen crédito a 8 y 15 días, sin exigencias crediticias excesivas. (Recursos espontáneos).

7.2.1.1.4 Costes de cambio.

Los productos son estándares, y todos cubren las mismas necesidades del consumidor. Por consiguiente, los costes de cambio son insignificantes.

7.2.1.1.5 Acceso a los canales de distribución.

Es necesario destacar que la ubicación de locales para instalar el negocio es medianamente difícil, muchas veces la dificultad no tiene relación con los precios demandados, sino con la oportunidad de separar un local, por ejemplo en los mercados municipales.

Ahora bien, en zonas de alta concentración comercial como el sector de “La Bahía” no suele ser difícil encontrar locales disponibles, sin embargo, la renta demandada, que oscila entre los \$2000 y \$2700 dólares por un espacio de 5 m x 5 m, puede representar una carga fija no superable en el corto plazo, para una tienda especializada de confites.

Por otro lado, la dificultad de establecer relaciones con distribuidores de consumo masivo depende principalmente de la eficiencia del esfuerzo de ventas. Por ejemplo, CONFITECA del Ecuador S.A. posee una fuerza de ventas asignada por zona geográfica, que dedica al menos un 20% de su cuota asignada de tiempo a la investigación de nuevos comercios que podrían estar interesados en comprar sus productos.

Al contrario, también existen fuerzas de ventas como las de PYDACO S.A. distribuidor de consumo masivo a nivel nacional que es extremadamente ineficiente en cuanto al cumplimiento de sus rondas de visita, por lo que dificultan el acceso a los canales de distribución.

7.2.1.1.6 Desventajas de costes – Independientemente de las economías de escala.

Existen competidores que desarrollan fuertes relaciones con ciertos proveedores, y por ende, suelen ser los primeros participados para promociones habituales.

Este es un efecto latente en la industria que aún afecta a Comercial BRR, puesto que suele quedar desabastecido ante ofertas muy limitadas.

7.2.1.1.7 Política gubernamental.

No existen trabas para el establecimiento de comercios de venta de productos de consumo masivo. Únicamente deben considerarse la reglamentación municipal, de la intendencia de policía, cuerpo de bomberos, y tributaria.

7.2.1.1.8 Retaliación esperada.

De acuerdo al análisis histórico se conoce que los competidores de la industria han reaccionado de forma hostil hacia los nuevos entrantes.

En tiempos pretéritos, se ejecutaron políticas de precios predatorios en el corto plazo para poner a prueba a los emprendedores. De forma complementaria, se conformaron boicots con los distribuidores para que no atiendan al nuevo entrante.

En la actualidad, la competencia recurre a denuncias de distinto tipo, por ejemplo, tributaria, sanitaria, municipal, para forzar la clausura de aquellos nuevos entrantes que no obtuvieron permisos antes de funcionar.

Esta táctica se vuelve especialmente útil en industrias donde predomina el desarrollo informal de los negocios.

7.2.1.2 Barreras de salida.

7.2.1.2.1 Activos especializados.

La forma usual de ingreso a competir en la industria no requiere de inversión en activos especiales que puedan tener un precio de liquidación por debajo del valor real.

7.2.1.2.2 Costes fijos de salida.

La mayoría de los competidores de la industria se caracterizan por su informalidad. En este sentido, no mantienen afiliados a la seguridad social ecuatoriana a sus dependientes, así como tampoco entregan comprobantes de venta a sus clientes, salvo excepciones. Por consiguiente, los costes de salida se reducen a la nulidad.

7.2.1.2.3 Barreras emocionales.

Parte considerable de la competencia en la industria representan organizaciones familiares que preservan el negocio como fuente de subsistencia, y porque es verdaderamente una tradición su continuidad.

7.2.1.2.4 Restricciones gubernamentales y sociales.

No existen restricciones legales por parte del gobierno que prohíban el fin deliberado de un negocio, con excepciones básicas como el ajuste de saldos pendientes con el fisco, la seguridad social, municipio, etc.

7.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos:

Existe poca evidencia de productos que puedan sustituir eficientemente a un confite, a excepción de otro confite mismo. Por ejemplo, un buen sustituto de un caramelo y un chicle, puede ser un chupete con chicle, pero a fin de cuentas son confites.

Ahora bien, un producto que afecta a la disminución de ventas de confites son las frutas y alimentos preparados en las escuelas y colegios públicos desde el régimen de Alianza País. Los confites y snacks fueron prohibidos para estas instituciones, no obstante, este hecho representa más bien una externalidad negativa que un producto sustituto.

7.2.1.3.1 Grado de sustituibilidad.

No existe un nivel de sustituibilidad importante como para mermar los ingresos de la industria.

7.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores:

7.2.1.4.1 Concentración del proveedor.

Existe una moderada concentración de proveedores, en general presentan un patrón de competencia oligopólica.

7.2.1.4.2 Nivel de importancia de la industria para el proveedor.

Este punto se debe tratar de forma relativa. Por ejemplo, para las multinacionales que representan las marcas arriba mencionadas, la industria no es verdaderamente representativa, puesto que su fuerte se concentra en las cadenas de supermercados. Ellos utilizan la industria estudiada para evacuar rápidamente productos prontos a caducar, sin que se genere una degradación de la imagen.

Por el lado contrario, para proveedores nuevos como importadores y productores artesanales la industria representa muchas veces todo su nivel de ventas, debido a que

no tienen acceso a las cadenas de supermercados, y tampoco consideran la inversión de integrarse hacia delante en una red de distribución formal.

7.2.1.4.3 Amenaza de integración hacia delante.

Existe poquísima evidencia de indicios de integración hacia delante.

7.2.1.5 Poder de negociación de los compradores:

El comprador meta para el análisis es el mayorista de tipo coberturero-tendero.

7.2.1.5.1 Concentración y compras por volúmenes.

Existe poca concentración. Así tampoco sus compras representan grandes volúmenes, pero su repetitividad les torna considerables.

7.2.1.5.2 Bajos costes de cambio.

Existen bajos costes de intercambio, salvo el caso de que sean sujetos de crédito por parte de Comercial BRR.

7.2.1.5.3 Amenaza de integración hacia atrás.

Existe poca probabilidad de integración atrás, por motivos de restricción presupuestaria y crediticia.

7.2.1.5.4 Información plena.

No tiene referencia alguna sobre los costes de los productos.

Su referencia más inmediata resultarían los grandes supermercados de las grandes ciudades, por ello, casi siempre sabrá que está obteniendo una ventaja en precios.

7.2.1.6 Grado de rivalidad:

Lo que se aprecia fácilmente en la rivalidad de la industria es que no existe un enfoque diferenciado, no necesariamente por falta de cultura de servicio, sino por las características de los compradores.

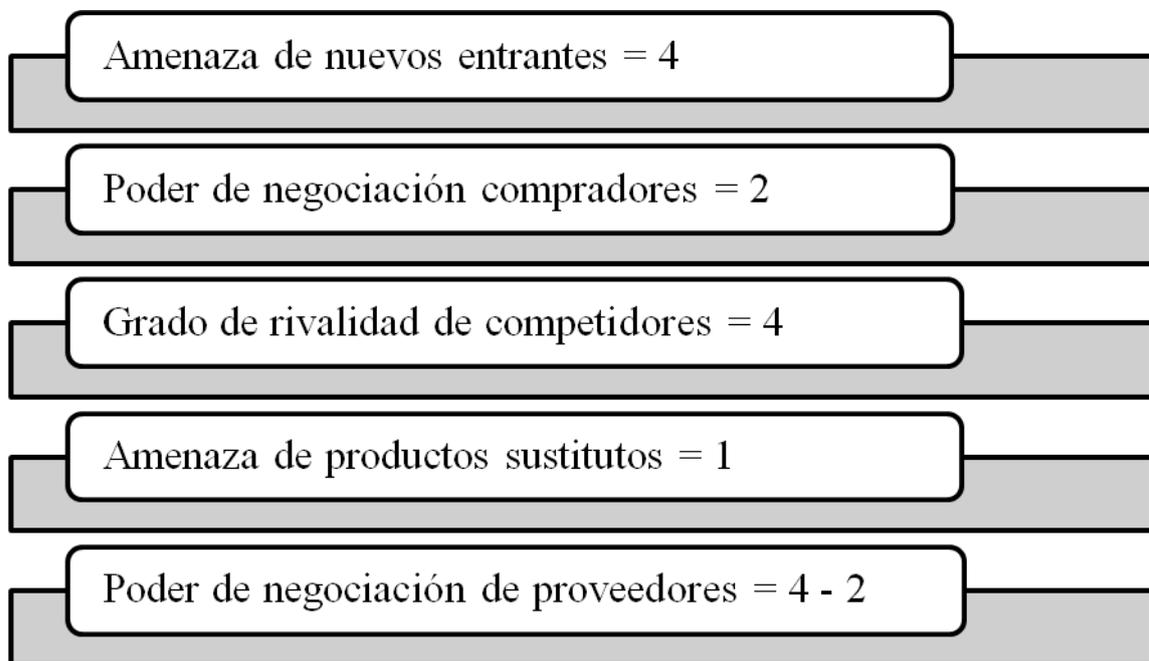
Reparemos que si los compradores fueran consumidores finales, la falta de competitividad por calidad del servicio resultaría en una factura elevadísima por pagar, mas como los compradores son agentes de intermediación, su factor de elección

prioritario se circunscribe a las ventajas en precios.

Por consiguiente, esta cultura de competitividad por “*Precios bajos todo el tiempo*” conlleva inexorablemente a la convergencia competitiva, y el decremento de los márgenes de contribución de la industria promedios.

Como factor adicional para el análisis deberá resaltar que el desarrollo de campañas publicitarias, no es un factor nocivo para los competidores, debido a que las campañas suelen ser desarrolladas por las empresas proveedoras. Así, las campañas publicitarias agresivas benefician, en teoría, a todos los competidores de la industria.

7.2.2 Evaluación de las fuerzas de Porter.



La Industria de distribución mayorista y detallista de productos de confitería es interesante por el escaso poder de negociación de los compradores y la nula amenaza de productos sustitutos, sin embargo, especial atención se merece el grado de rivalidad al que la continua entrada de competidores estará potenciando.

Los competidores en esta industria continúan aplicando las mismas estrategias de precios bajos sin diferenciación alguna para los distintos segmentos de consumo. Esta estrategia inexorablemente conducirá a la convergencia de precios hasta que las empresas más vulnerables sucumban.

Comercial BRR deberá orientarse a buscar *océanos azules*⁴⁷ donde el cuadro estratégico se replantee. En este sentido, la nueva *curva de valor*⁴⁸ hará que la competencia pierda importancia, y se logre una diferenciación real, donde aun se mantengan bajos los costos.

⁴⁷ Los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

⁴⁸ La curva de valor es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia de su industria.

CAPÍTULO II – PROPUESTA DE REINGENIERÍA.

8. PROBLEMAS Y PROPUESTA DE REINGENIERÍA.

8.1 Problemas comerciales.

- 1) Comercial BRR desconoce las necesidades comerciales del cliente objetivo.
- 2) Carece de planificación de ventas ex situ.
- 3) Comercial BRR desconoce el grado de posicionamiento dentro de la mente del cliente objetivo.

8.2 Problemas administrativos.

- 1) La misión, visión, objetivos y el organigrama de la empresa no están definidos por parte de los dueños, además, se carece de orientación estratégica a plazo.
- 2) No existen perfiles, ni definición de funciones y autoridad, por lo tanto, las obligaciones y responsabilidades de cada colaborador no están definidas formalmente.
- 3) Existe un evidente mal estándar de servicio al cliente.
- 4) No existen políticas de precios definidas. Las administradoras destruyen la autoridad de los operarios de ventas al otorgar precios preferenciales a discrecionalidad. Por consiguiente, el cliente se rehúsa a ser atendido por los operarios.

8.3 Problemas operativos.

- 1) Se carecen de datos contables que puedan revelar información sobre la rentabilidad por línea de producto, el comportamiento de compra del cliente objetivo, y el manejo óptimo en la requisición de productos.
- 2) Existe un elevado tiempo del cliente en el sistema, dentro del proceso de compra.
- 3) Carece de un sistema de facturación que cumpla con ventajas en tiempo y costes.

8.4 Reingeniería Comercial.

Se aplicarán métodos cualitativos y cuantitativos de investigación de mercados para exponer la percepción colectiva del cliente objetivo sobre el desempeño de Comercial BRR (análisis de competitividad).

Las medidas de reestructura administrativa permitirán facilitar el flujo de actividades, por lo que se podrá reorganizar la tarea del esfuerzo de ventas. Es necesario destacar que en este trabajo no se profundizará la formalización de la fuerza de ventas de ésta organización.

En cuanto al posicionamiento será conveniente descubrir qué lugar ocupa en la mente del cliente tipo, para de acuerdo a sus escalas mentales aplicar estrategias de posicionamiento como líder, seguidor, reposicionamiento, etc.

Resultados esperados:

- ∂ Incrementar las ventas in situ y ex situ en al menos un 5%.
- ∂ Recuperar y captar cuota de mercado en al menos un 3%.
- ∂ Incrementar el reconocimiento de la empresa en el Mercado Objetivo Periférico.

8.5 Reingeniería Administrativa.

En la parte administrativa se aspira producir una optimización considerable de los flujos de trabajo para obtener un mejor desempeño de los administradores, operarios de venta in situ y ex situ, a través del establecimiento de objetivos puntuales que sirvan de base para la medición del desempeño.

Además, se debe definir las variables de orientación estratégica de la empresa, y posteriormente socializarlas para comprometer a cada uno de sus miembros a realizar mejoras continuas en sus procesos.

8.6 Reingeniería Operativa.

La propuesta de solución operativa básicamente se concentra en un solo punto; la tecnología.

Se hará una evaluación de software contable que esté pre-enlazado con los módulos de recursos humanos, inventarios y compras, cuentas por cobrar y POS.

El módulo POS deberá estar habilitado para adecuarse a los más recientes regímenes de facturación que la Administración Tributaria ha aprobado.

El modelo Autoimpresor prevé agilizar los procesos y revelar ahorros sustanciales en papelería por concepto de facturación. Por consiguiente, el adecuado sistema contable disminuirá los tiempos del cliente en el sistema, permitirá obtener información sobre su conducta de compra y definir estrategias de rentabilización de segmentos en el mediano plazo.

Resultados esperados:

- ζ Implementar sistema de control de inventario multibodega, y cruce de débitos multicuenta por ventas en tiempo real.
- ζ Generar reportes mensuales sobre el comportamiento de compra del cliente-tipo, y aplicar estrategias de rentabilización.
- ζ Disminuir el tiempo de permanencia del cliente en el sistema en al menos un 40%.
- ζ Generar ahorros en papelería por concepto de facturación en al menos un 100%.

CAPÍTULO III – REINGENIERÍA COMERCIAL.

9. DELIMITACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

9.1 Definición del “Mercado Objetivo”.

En teoría, para definir la extensión y las fronteras del Mercado Objetivo Periférico o Mercado Diana se utilizaría la siguiente técnica:

1. Trazar en un mapa de la ciudad de Guayaquil al Comercial BRR como eje o punto cero para la evaluación. El mapa debe abarcar máximo 20 manzanas a la redonda.
2. Marcar sobre el mapa puntos donde se hallan las confiterías competidoras más cercanas identificadas con letras mayúsculas (A, B, C).
3. Trazar líneas rectas desde el punto cero hasta los competidores. Asimismo, la mitad de la línea deberá ser nombrada con la letra minúscula que le atañe, por ejemplo a, b, c y d.
4. Marcar circunferencias desde los puntos intermedios hasta el cruce del punto cero. La sumatoria de áreas sombreadas o entrelazadas será equivalente al mercado diana cuando los competidores se distribuyen de forma cuasi uniforme.

Ahora bien, dado que la competencia no cumple criterios de uniformidad en la distribución, sino de concentración en pequeñas zonas geográficas, únicamente se deberá considerar la zona concentrada de competencia más cercana.

En este sentido, deberemos considerar la manzana donde se ubica Comercial BRR, la manzana fronteriza por el norte y el Mercado Central del Municipio de Guayaquil ubicado a tan solo 249 metros según *Google Earth Precision Tool*⁴⁹.

A continuación se detalla los nombres de los competidores identificados, y una pequeña declaración sobre el nicho de consumo al que están orientados. La letra C mayúscula que antecede al número será sinónimo de Competidor, donde C0 representa Comercial BRR.

⁴⁹ Google Earth es un programa informático similar a un Sistema de Información Geográfica (SIG), creado por la empresa Keyhole Inc., que permite visualizar imágenes en 3D del planeta, combinando imágenes de satélite, mapas y el motor de búsqueda de Google que permite ver imágenes a escala de un lugar específico del planeta. El Precision Tool es una herramienta del Google Earth que permite medir en cualquier tipo de escala las distancias de un punto geográfico a otro.

- C1.** Confitería “El canillita”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura* y gremial *canillita*.
- C2.** Confitería “Gabriela Estrada”. **Orientado a:** Cliente gremial *canillita*.
- C3.** Confitería “Doña Ramos”. **Orientado a:** Cliente mayorista *tendero* y gremial *canillita*.
- C4.** Minimarket “Don Solivio”. **Orientado a:** Cliente mayorista *tendero*.
- C5.** Confitería “Homero González”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y gremial *canillita*.
- C6.** Confitería “Sarmiento”. **Orientado a:** Cliente gremial *canillita* y *charolero*.
- C7.** Confitería “Don Roque”. **Orientado a:** Cliente gremial *canillita* y *charolero*.
- C8.** Confitería “Saray”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura* y gremial *charolero*.
- C9.** Confitería “Vanesa Cevallos”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura* y *tendero*.
- C10.** Confitería “Bernardita Pérez”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y cliente *consumidor final*.
- C11.** Confitería “Orlando Pérez”. **Orientado a:** Cliente gremial *canillita*.
- C12.** Confitería “Danny Merchán”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y gremial *canillita*.
- C13.** Confitería “Patricia Pérez”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y cliente *consumidor final*.
- C14.** Confitería “Jorge Villacís”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y cliente *consumidor final*.
- C15.** Confitería “Galo Villacís”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero*, cliente gremial *canillita* y cliente *consumidor final*.
- C16.** Confitería “Luis Rumipamba”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y cliente gremial *canillita*.
- C17.** Confitería “Raquel Salinas”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura* y *tendero*.
- C18.** Confitería “Gabriel Baque”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y cliente gremial *canillita* y *charolero*.
- C19.** Confitería “Fanny Villacís”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura*, *tendero* y cliente gremial *charolero*.

- C20.** Confitería “Kleber Pérez”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura y tendero*.
- C21.** Confitería “Alberto Salinas”. **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura, tendero y gremial canillita y charolero*.
- C22.** Confitería “Julia Bermeo” **Orientado a:** Cliente mayorista *tendero*.
- C23.** Confitería “Mónica Redobledo” **Orientado a:** Cliente *consumidor final*.
- C24.** Confitería “Alba Amaguaña” **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura y tendero*.
- C25.** Confitería “Luis Baquerizo” **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura y tendero*.
- C26.** Confitería “Juan Vallejo” **Orientado a:** Cliente mayorista *tendero y gremial canillita*.
- C27.** Confitería “Salvador Espín” **Orientado a:** Cliente gremial *canillita y charolero*.
- C28.** Confitería “Alfonso Paredes” **Orientado a:** Cliente mayorista *cobertura y tendero*.

En la ilustración 9-1 se ubican a los competidores detallados anteriormente, donde la tachuela roja es el punto cero de ubicación de Comercial Blanca Rosa Ruiz y las tachuelas verdes representan las ubicaciones de los competidores.

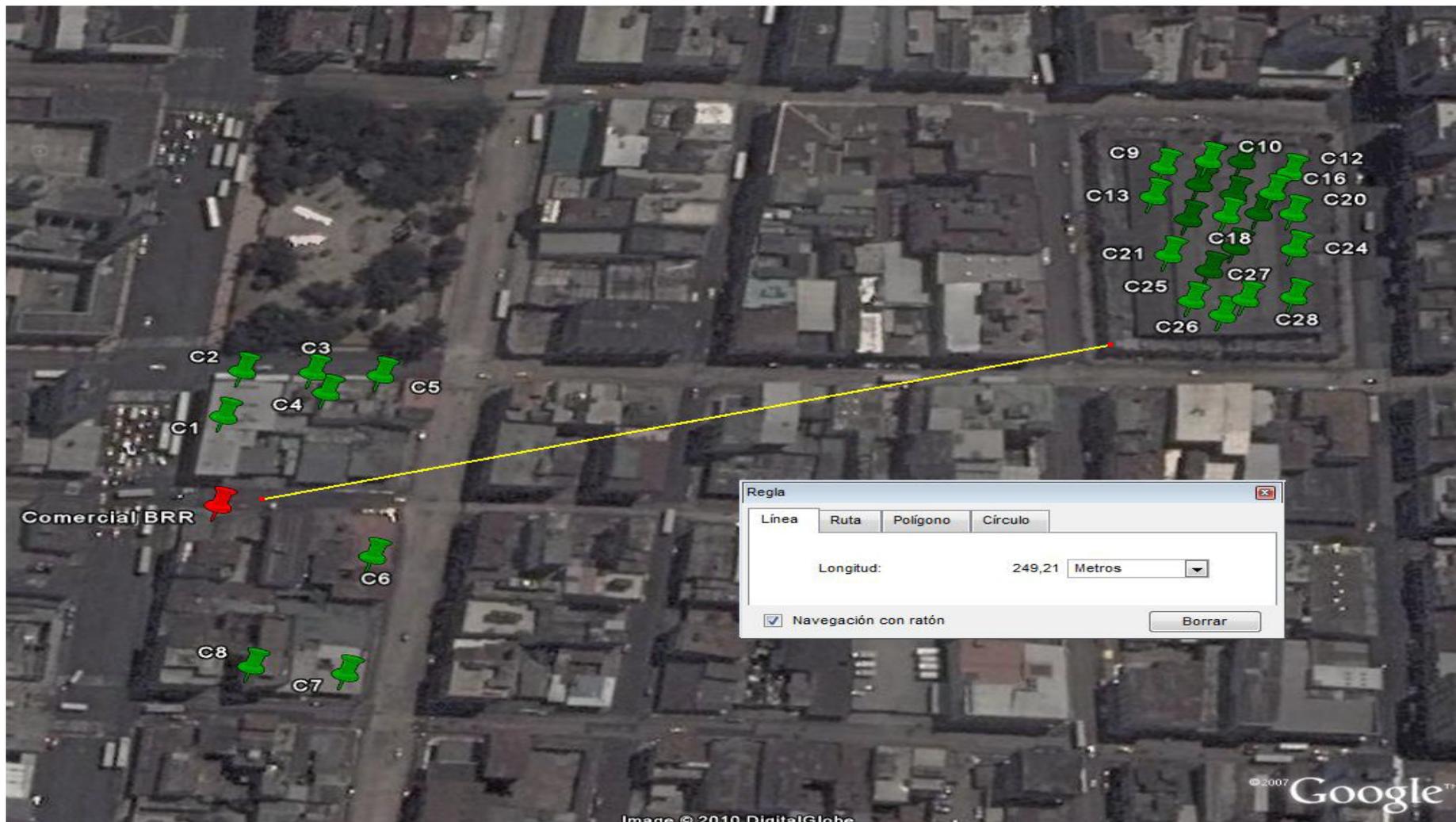


Ilustración 9-1: Mercado Central. (En línea). *Google Earth Pro 2010*. Versión 4.2.0205.5730. Fecha de compilación Nov. 13 2007. (Fecha de consulta: 23 de marzo de 2010).

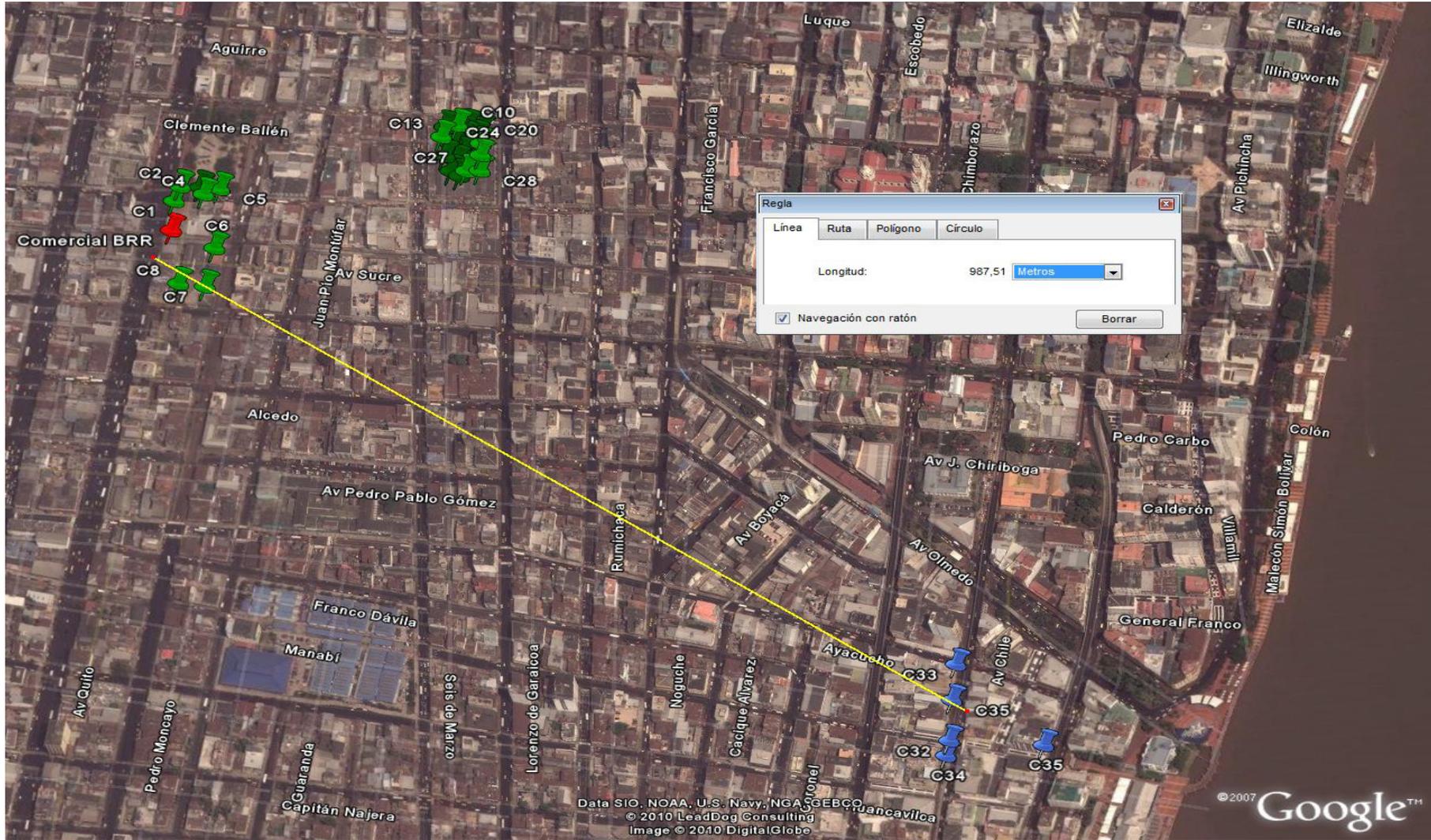


Ilustración 9-2: Bahía (En línea). Google Earth Pro 2010. Versión 4.2.0205.5730. Fecha de compilación Nov. 13 2007. (Fecha de consulta: 23 de diciembre de 2010).

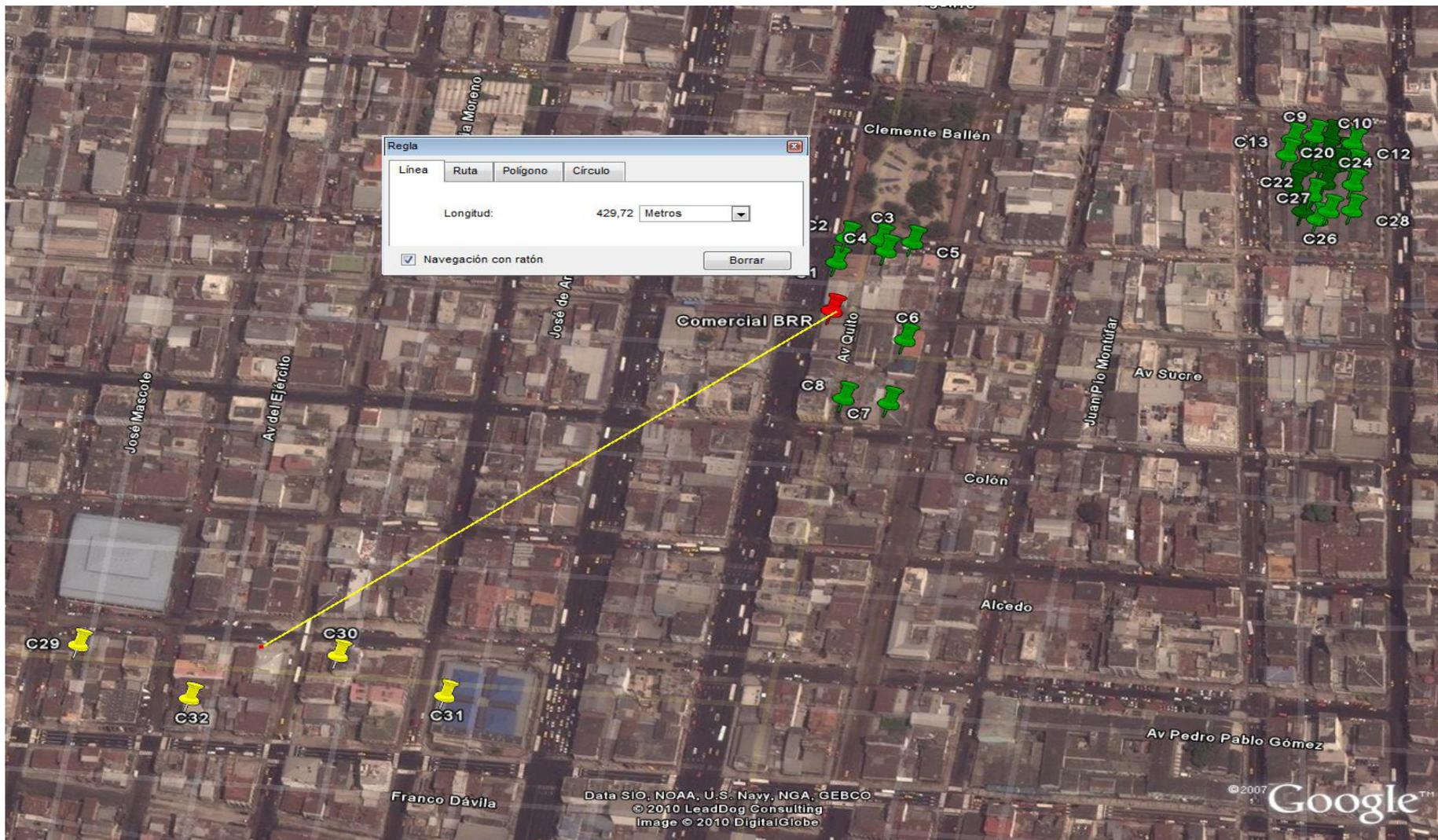


Ilustración 9-3: Av. Pedro Pablo Gómez (En línea). *Google Earth Pro 2010*. Versión 4.2.0205.5730. Fecha de compilación Nov. 13 2007. (Fecha de consulta: 23 de diciembre de 2010).



Ilustración 9-4: Mercado Gómez Rendón (En línea). *Google Earth Pro 2010*. Versión 4.2.0205.5730. Fecha de compilación Nov. 13 2007. (Fecha de consulta: 23 de diciembre de 2010).

Comercial BRR se encuentra en la Av. Quito y calle Sucre esquina, en la misma cuadra se encuentran 3 competidores ubicados en las calles Pedro Moncayo y Colón.

En la cuadra fronteriza norte, se encuentran 5 competidores ubicados en la calle 10 de Agosto, entre la Av. Quito y calle Pedro Moncayo. La calle 10 de Agosto es ampliamente transitada, por lo que grandes comercios populares cubren la zona hasta la calle Boyacá.

Los 19 competidores restantes se encuentran en el Mercado Central, ubicado entre las calles Seis de marzo y Lorenzo de Garaicoa.

El mercado central constituye un polo de consumo gigantesco para las confiterías, porque recibe una ingente cantidad de consumidores finales, tenderos, mayoristas de cobertura y compradores gremiales de carácter canillita y charoleros.

Ciertamente, a lo largo de Guayaquil existen otras zonas de concentración confitera como la Bahía, la calle Pedro Pablo Gómez, y la calle Gómez Rendón y Andrés Marín. Sin embargo, han sido excluidas del Mercado Diana, debido a que su orientación mayoritaria es al consumidor final y clientes gremiales, por lo que su Estrategia de Competencia se enfoca hacia la **diferenciación amplia**.

9.2 Determinación de los clientes reales y potenciales.

Los clientes reales conforman a los 4 grupos de clientes mencionados en el apartado [2.1 Análisis del mercado de compra](#) pero que cumplen con la característica de asiduidad en la visita.

Ahora bien, debido a que Comercial BRR está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes mayoristas se procederá a realizar categorizaciones únicamente para este tipo de cliente.

- “Leales” que únicamente compran en Comercial BRR.
- “No constantes” cambian de proveedor frecuentemente. Debido a la oferta genérica de productos tienen un comportamiento de compra aleatorio mientras les ofrezcan consideraciones especiales en precios. Esto se debe en gran parte a que las confiterías no emplean estrategias de fidelización.

Los clientes potenciales son aquellos que aún no han comprado en Comercial BRR debido a que prefieren a la competencia. Estos se clasifican en los siguientes grupos:

- “No conocedores” aquellos que desconocen la existencia de Comercial BRR como proveedor mayorista, o tal vez lo conocen pero no existe un estímulo suficientemente fuerte como para visitar el local.
- “Clientes reales de la competencia” son aquellos que constituyen los clientes leales y no constantes de la competencia de Comercial BRR. Éste grupo sería la cuota de mercado real por arrancar o cautivar.

9.3 Definición del cliente objetivo.

Para determinar la población del cliente meta de Comercial BRR, conocido como *Coberturero* se debe realizar un perfil en base a las características visibles. En este sentido, el perfil se compone de las siguientes variables presentadas en la tabla 9-1.

Filtración por variables	
PEA	(+) 12 años
Género	Masculino
Edades	25 - 45 años
Estado Civil	Soltero, Casado, Viudo
	Divorciado, Unión libre, etc
Estado	Empleado/Subempleado

Tabla 9-1 – Variables para el cliente coberturero – Elaboración propia en base a características del cliente objetivo.

Estudio de variables:

- ∂ **PEA:** Parte de la población total que participa en la producción económica. En la práctica, para fines estadísticos, se contabiliza en la PEA a todas las personas mayores de una cierta edad (12 años en el Ecuador) que tienen empleo o que, no teniéndolo, están buscándolo o a la espera de alguno.⁵⁰
- ∂ **Género:** El término género hace referencia al sexo de los casos reportados. Por consiguiente, se divide en Masculino y Femenino.
- ∂ **Edades:** Las edades por las que oscila, principalmente, el cliente *coberturero* son los 25 años hasta los 45 años.
- ∂ **Estado civil:** Debido a que no existe correlación alguna de las variables estado civil y la propensión a ejercer la actividad de venta ambulante, todos los estados civiles son considerados.
- ∂ **Estado:** La variable hace referencia al estado laboral de la persona. En este caso aplica para los estados de empleados y subempleados.

Cód 2000	GRAN GRUPO 9: TRABAJADORES NO CALIFICADOS
91	TRABAJADORES NO CALIFICADOS DE VENTAS Y SERVICIOS
911	Vendedores ambulantes y afines
912	Limpiabotas y otros trabajadores callejeros
913	Personal doméstico y afines, limpiadores, lavaderos y planchadores
914	Conserjes, lavadores de ventanas y afines
915	Mensajeros, porteadores, porteros y afines
916	Recolectores de basura y afines

Tabla 9-2 – Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, para el grupo 9 – Extracto del INEC.

⁵⁰ Definición de PEA. Recurso WWW:
http://www.eco-finanzas.com/diccionario/P/POBLACION_ECONOMICAMENTE_ACTIVIA.htm

Para delimitar el tipo de cliente se debe fijar la ocupación manifiesta en base a la que el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos realiza los censos demográficos.

La Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO)⁵¹ es una de las principales clasificaciones de las que la OIT (Organización Internacional de Trabajo) es responsable. Pertenece a la familia internacional de las clasificaciones económicas y sociales de las Naciones Unidas, y su nomenclatura del año 2000 fue utilizada como base para el último censo poblacional de 2001.

Bajo la nomenclatura del año 2000, el cliente *coberturero*, estaría clasificado en el código 911 relativo a los vendedores ambulantes y grupos afines. Además, cada código de 3 dígitos cuenta con sub-códigos de 4 dígitos, que detallan las actividades específicas comprendidas en el grupo.

Cód 2000	GRAN GRUPO 9: TRABAJADORES NO CALIFICADOS	INEC
911	Vendedores ambulantes y afines	100,00%
9111	Vendedor ambulante de productos comestibles	78,42%
1555	Vendedor ambulante de bollos, empanadas y tortillas	12,38%
1556	Vendedor ambulante de carne, pescado y otros mariscos	3,29%
1557	Vendedor ambulante de otros productos alimenticios preparados	9,45%
1558	Vendedor ambulante de otros productos comestibles no preparados	44,63%
1559	Vendedor ambulante de raspados, chichas y otros refrescos	3,96%
1560	Vendedor ambulante de verduras, frutas y legumbres	4,71%
9112	Vendedor ambulante de productos no comestibles	21,58%
1561	Vendedor ambulante de joyas, cuadros, vestidos y calzados	2,62%
1562	Vendedor ambulante de latas, botellas y revistas	2,33%
1563	Vendedor ambulante de lotería y rifas	2,14%
1564	Vendedor ambulante de otros productos no comestibles	9,35%
1565	Vendedor ambulante de periódicos	5,14%

Tabla 9-3 – Subdivisiones en porcentajes para el grupo 9 del CIUO – Extracto INEC.

En la tabla 9-3 se puede apreciar la distribución porcentual que el INEC compiló para el año 2001, de acuerdo a las ocupaciones específicas a nivel de la provincia del Guayas.

El código 1558 es el que comprendería al tipo de cliente meta de Comercial BRR, debido a que se dedica a la compra-venta de productos comestibles pre-elaborados, es decir, no preparados por él mismo.

⁵¹ La Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones es una herramienta para organizar los empleos en una serie de grupos definidos claramente en función de las tareas que comporta cada empleo. Está destinada tanto a los usuarios del campo de la estadística como a los usuarios orientados al cliente. Las principales aplicaciones orientadas al cliente las encontramos en la contratación de trabajadores a través de oficinas de empleo, en la gestión de migraciones de trabajadores entre países de duración corta o larga, así como en el desarrollo de programas de formación y orientación profesionales.

Ciertamente, la categoría 1558 tiene una ponderación elevadísima (44.63%) porque no solo incluye a los revendedores de confites, sino a una multitud de personas dedicadas a la reventa de productos derivados del gluten, harinas, enlatados, etc.

Para la delimitación de la población no se ha considerado únicamente a los casos presentados en el cantón Guayaquil, sino a todos los casos de los cantones de la provincia del Guayas, con excepción de los cantones Simón Bolívar, Coronel Marcelino Maridueña, General Antonio Elizalde e Isidro Ayora que presentaron un número de casos netamente marginal.

Ahora bien, se incluyeron los casos de los cantones periféricos al cantón Guayaquil porque el cliente coberturero debe viajar a la metrópoli para abastecerse de productos que posteriormente serán revendidos en su terruño. Por consiguiente, estas poblaciones externas representan poder de compra real, no potencial.

Vendedores Ambulantes y Afines	V. Absoluto	V. Relativo
Cantón <i>Guayaquil</i>	31925	4,10%
Cantón <i>Alf. Baquerizo Moreno</i>	153	2,29%
Cantón <i>Balao</i>	121	1,69%
Cantón <i>Balzar</i>	93	1,15%
Cantón <i>Daule</i>	680	2,25%
Cantón <i>Durán</i>	608	2,77%
Cantón <i>El Triunfo</i>	228	1,87%
Cantón <i>Milagro</i>	1499	3,18%
Cantón <i>Naranjal</i>	340	1,64%
Cantón <i>Naranjito</i>	175	1,50%
Cantón <i>Palestina</i>	165	3,15%
Cantón <i>Pedro Carbo</i>	406	3,14%
Cantón <i>Salinas</i>	323	1,99%
Cantón <i>Samborondón</i>	208	1,28%
Cantón <i>Santa Elena</i>	889	2,44%
Cantón <i>Santa Lucía</i>	159	1,25%
Cantón <i>Urbina Jado</i>	180	0,92%
Cantón <i>Yaguachi</i>	378	2,21%
Cantón <i>Playas (General Villamil)</i>	305	3,08%
Cantón <i>Lomas de Sargentillo</i>	240	4,59%
Cantón <i>Nobol</i>	210	4,02%
Cantón <i>La Libertad</i>	1416	5,75%

Tabla 9-4 – Vendedores ambulantes para la provincia del Guayas – Extracto base de datos REDATAM.

La tabla 9-4 demuestra los casos presentados por el sistema REDATAM⁵² que se alimenta de la base de datos del INEC. En la primera columna encontramos la división cantonal por la variable de “Vendedores ambulantes y afines”.

En la segunda columna se presentan los casos en términos absolutos, es decir, las personas categorizadas en el rubro ocupacional analizado. Finalmente, la tercera columna presenta la participación del código 911 en términos relativos por cantón.

El comercio informal, en representación de vendedores ambulantes y afines, para los cantones de la provincia del Guayas presenta ligera volatilidad al ser su desviación estándar 1.23% con respecto a la media no ponderada de 2.56%. Los valores máximos registrados pertenecen al cantón La libertad (5.75%), mientras que los mínimos se registraron para el cantón Urbina Jado (0.92%).

Aplicación de factores limitantes por perfil demográfico.

División INEC	Masculino	25 - 30 años	31 - 35 años
Vendedores Ambulantes Y Afines	74,33%	14,56%	16,29%
Aplicación de factores	21.372	36 - 40 años	41 - 45 años
		17,13%	22,67%
	Soltero	Casado	Viudo
Vendedores Ambulantes Y Afines	41,19%	30,30%	1,84%
	Divorciado	Unión libre	Otros
Vendedores Ambulantes Y Afines	1,19%	22,38%	3,10%
Clientes potenciales	21372		

Tabla 9-5 – Tabla de aplicación de factores a la población – Elaboración propia en base al perfil del cliente objetivo.

Ahora bien, para volver más relevante la información obtenida se debe multiplicar la población obtenida por los factores que constituyen el perfil del coberturero.

Así, los 40.698 casos deben multiplicarse por el índice de masculinidad (74.33%) registrado para la ocupación a nivel de la provincia del Guayas. A continuación, se debe multiplicar los 30.251 casos por los porcentajes de grupos de edad respectivamente.

⁵² Este servicio ha sido desarrollado por funcionarios del INEC, quienes recibieron para ello capacitación y asesoría del CELADE en el marco del proyecto BID-CELADE "Difusión y utilización de los censos de la ronda 2000" y corresponde a una aplicación del módulo R+SP WebServer de la cuarta generación del software REDATAM desarrollado por CELADE – División de Población de la CEPAL de Naciones Unidas. El objetivo de este sistema es facilitar el acceso a las bases de datos del INEC, que contienen microdatos o información agregada con millones de registros de vivienda, hogares y personas según la división administrativa del país. De esta forma los investigadores o usuarios en general, pueden construir sus cuadros informativos de acuerdo a sus necesidades.

Finalmente, los 21.372 casos resultantes se deben filtrar por las variables de estado civil, no obstante, como el coberturero aplica a todos los estados jurídicos permanece constante.

Tasa de crecimiento poblacional	2002	2003	2004	2005
	1,96%	1,91%	1,03%	1,24%
Tasa de crecimiento poblacional	2006	2007	2008	2009
	1,50%	1,554%	0,935%	1,497%

Tabla 9-6 – Tasas de crecimiento poblacional para el Ecuador 2002 - 2009 – Información obtenida de la CIA.

Debido a que la información propuesta tiene sus raíces en el último censo poblacional del año 2001, se vuelve perentorio actualizar la base de casos aplicando los factores de *crecimiento poblacional*⁵³ registrados desde el año 2002 hasta el 2009. Las tasas de crecimiento poblacional han sido obtenidas de la Agencia Central de Inteligencia Norteamericana⁵⁴ CIA, por sus siglas en inglés.

Clientes potenciales cuasi-reales	23986	
Aplicación factor para código 1558	44,63%	10705

Tabla 9-7 – Población discriminada por todos los factores demográficos.

En definitiva, la nueva base de casos debe multiplicarse por la distribución asignada por el INEC para el código 1558, dando como resultado final 10.705 diez mil setecientos cinco casos de *vendedores ambulantes de otros productos comestibles no preparados*.

Ahora bien, debido a que el INEC no mantiene subcategorías dentro del código 1558, y que el rubro de comestibles no preparados o industrializados es bastante amplio, se deberá tratar de cuantificar el peso de la industria confitera para el Ecuador, con relación al universo del sector alimentario.

⁵³ Promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo.

⁵⁴ World factbook <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

En miles de dólares	2004	Variación	2005	Variación	2006	Variación	2007	Variación	2008
I. Bienes de consumo no duradero	1.188.528	12,62%	1.338.572	11,60%	1.493.821	20,07%	1.793.699	31,28%	2.354.729
a) Productos alimenticios	205.286	15,89%	237.898	10,05%	261.802	30,55%	341.774	78,52%	610.132
b) Bebidas	45.920	8,15%	49.664	13,31%	56.273	25,70%	70.735	6,78%	75.529
c) Tabaco	693	-1,78%	681	39,39%	949	41,56%	1.343	-31,01%	927
d) Productos farmacéuticos									
y de tocador	445.005	17,94%	524.821	15,42%	605.755	16,79%	707.456	21,45%	859.222
e) Vestuario y otras confecciones									
de textiles	125.010	10,44%	138.064	14,59%	158.210	24,66%	197.230	19,60%	235.882
f) Otros bienes de consumo no duradero	366.613	5,68%	387.445	6,04%	410.831	15,66%	475.161	20,60%	573.038

Tabla 9-8 – Balanza de pagos enfocada a los bienes de consumo no duradero 2004-2008 - Elaboración propia en base a estadísticas del BCE sobre Balanza de Pagos.

En la tabla 9-8 se presenta un estudio de la balanza de pagos por destino económico desarrollado para los últimos 5 años donde el gobierno no impuso salvaguardias, ni cuotas a las importaciones, es decir, donde existió libre emprendimiento y libertad para desarrollar planes.

La estadística del año 2009 ha sido excluida porque el 22 de enero del mismo año el gobierno estableció medidas para-arancelarias con el afán de limitar las importaciones y equilibrar la balanza de pagos. Estas medidas no fueron suspendidas sino hasta mediados de julio de 2010.

La balanza de pagos anualizada por destino económico tiene el objetivo de revelar cuánto se importó para bienes de consumo no duradero, y más específicamente de productos alimenticios. Como se puede apreciar desde el 2004 las importaciones de productos alimenticios han crecido a niveles de dos dígitos, siendo los años 2007 y 2008 críticos donde las importaciones crecieron 31% y 79% respectivamente.

NANDINA 1704101000	Chicles y demás gomas de mascar recubiertas de azúcar
NANDINA 1704109000	Chicles y demás gomas de mascar, los demás
NANDINA 1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas
NANDINA 1704909000	Artículos de confitería, los demás
NANDINA 1806319000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias de cacao
NANDINA 1806320000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias de cacao, sin rellenar
NANDINA 1806900000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias de cacao, los demás
NANDINA 1905310000	Galletas dulces, con adición de edulcorante
NANDINA 1905320000	Barquillos y obleas, incluso rellenos (Waffers, Gaufrettes)
NANDINA 1905901000	Galletas saladas o aromatizadas
NANDINA 2106909000	Concentrado protéico no comprendido en otras partes (gelatinas)

Tabla 9-9 – Subpartidas incluidas para el análisis del sector confitero - Elaboración propia en base a la NANDINA.

La tabla 9-9 demuestra todas las subpartidas de la Nomenclatura Andina (NANDINA) consideradas para el análisis de la industria confitera. El capítulo 17 se refiere al azúcar y productos de confitería, el capítulo 18 al cacao y derivados a consumo, el capítulo 19 a las harinas de diferentes tipos y galletería y finalmente el capítulo 21 se refiere a concentrados proteicos que específicamente en la subpartida 2106909000 representa importación de gelatinas.

Importaciones en miles de dólares	2004	Variación	2005	Variación	2006	Variación	2007	Variación	2008
NANDINA 1704101000	\$ 2.828,92	19,73%	\$ 3.386,95	5,05%	\$ 3.557,96	-1,96%	\$ 3.488,19	24,55%	\$ 4.344,66
NANDINA 1704109000	\$ 981,28	64,32%	\$ 1.612,41	36,10%	\$ 2.194,44	-23,38%	\$ 1.681,28	45,76%	\$ 2.450,67
NANDINA 1704901000	\$ 12.673,13	16,10%	\$ 14.713,28	12,43%	\$ 16.542,46	4,07%	\$ 17.215,81	11,95%	\$ 19.272,37
NANDINA 1704909000	\$ 1.529,42	38,43%	\$ 2.117,12	0,65%	\$ 2.130,89	24,67%	\$ 2.656,60	78,73%	\$ 4.748,07
NANDINA 1806319000							\$ 1.168,06	246,33%	\$ 4.045,37
NANDINA 1806320000	\$ 4.685,27	-9,94%	\$ 4.219,33	-23,48%	\$ 3.228,53	9,16%	\$ 3.524,28	-38,64%	\$ 2.162,55
NANDINA 1806900000	\$ 6.125,15	0,55%	\$ 6.159,03	37,84%	\$ 8.489,74	12,95%	\$ 9.589,08	42,26%	\$ 13.641,71
NANDINA 1905310000	\$ 9.056,61	14,57%	\$ 10.376,61	8,12%	\$ 11.219,12	18,77%	\$ 13.325,36	35,53%	\$ 18.059,25
NANDINA 1905320000	\$ 2.994,37	32,87%	\$ 3.978,54	15,71%	\$ 4.603,44	9,28%	\$ 5.030,81	30,18%	\$ 6.549,21
NANDINA 1905901000			\$ 14,81	41707,09%	\$ 6.191,63	38,32%	\$ 8.564,13	33,95%	\$ 11.471,40
NANDINA 2106909000			\$ 28,76	6879,91%	\$ 2.007,14	33,85%	\$ 2.686,61	24,83%	\$ 3.353,68
Proporcionalidad económica	19,91%	-1,61%	19,59%	17,30%	22,98%	-12,24%	20,17%	-26,78%	14,77%

Tabla 9-10 – Importaciones por subpartidas confiteras 2004-2008 - Elaboración propia.

En la tabla 9-10 se ha recopilado las importaciones desde el año 2004 hasta el 2008 para todas las subpartidas de la industria confitera.

Así mismo, se revela una tendencia al crecimiento que fue revertida tanto en el año 2007 y 2008 porque las importaciones de alimentos en general aumentaron más agresivamente que las del sector confitero.

La fila de proporcionalidad económica explica la representatividad de todo el sector confitero importado con relación a las importaciones de todos los productos alimenticios. El peso de la industria confitera servirá como una medida de ajuste para la población de vendedores ambulantes de productos comestibles no preparados. Esto quiere decir que un coberturero puede vender cualquier producto comestible industrializado, pero la confitería específicamente representa en promedio el 19.48% de la industria alimenticia, al menos a nivel de importaciones.

Si aplicamos este factor para la población obtenida repararemos que la nueva población de cobertureros dedicados únicamente a los confites podría ascender a los 2085 casos. No obstante, en este punto se debe aplicar un nuevo ajuste debido a que no todos los productos del sector alimenticio comparten los mismos índices de distribución, siendo estos positivos o negativos.

Por ejemplo, los alimentos enlatados tienen índices de cobertura mucho más elevados que los de la confitería, esto en gran parte a que existen empresas distribuidoras interesadas en manejar productos de altísima demanda para generar ventas cruzadas.

En este sentido, como la industria confitera enfrenta mayores problemas para la distribución, aumentan las posibilidades de que los cobertureros puedan emprender en esta línea de productos. Por lo que para ser conservador se podría ajustar la tendencia un 10% al alza para la población de cobertureros; por consiguiente la nueva población ascendería a 3156 casos que se ajustan más a la realidad.⁵⁵

9.3.1 Determinación del poder de compra del segmento.

Para determinar la capacidad adquisitiva del segmento es necesario saber cuál es el monto promedio de compra de los clientes objetivo.

Este tipo de información no se podría obtener únicamente en base a la información del comportamiento de compra de los clientes en Comercial BRR, porque no todos los clientes se abastecen a totalidad en éste comercio. Asimismo, no se puede monitorear a los clientes en todos los establecimientos para derivar la información sobre su compra real promedio.

Por consiguiente, para obtener la información se debió recurrir a la *entrevista conversacional informal*⁵⁶ donde se conoció que el *punto de equilibrio*⁵⁷ del coberturero promedio oscila entre los \$55-\$75 dólares, y la *compra objetivo diaria*⁵⁸ asciende a un intervalo de \$110-\$125 dólares por día⁵⁹.

Ahora bien, en el intento de determinar la representatividad adquisitiva del segmento se deberá multiplicar la compra objetivo diaria por la población de cobertureros especializados. \$65 dólares diarios x 3156 personas = **\$205.140,00** volumen de compra diario, que mensualmente representa **\$4.923.360,00** y anualmente **\$59.080.320,00** en la ciudad de Guayaquil.

En Guayaquil existen varias zonas de concentración confitera por ejemplo la zona del Mercado Central, Mercado Vicente Paul, La bahía, Pedro Pablo Gómez, La

⁵⁵ Se ha excluido del análisis la estadística de producción nacional en confites porque las instituciones gubernamentales encargadas del fomento y monitoreo del sector industrial carecen de ésta información.

⁵⁶ La entrevista conversacional informal trabaja con una generación espontánea de preguntas en el flujo natural de una interacción. La fortaleza de este enfoque es que el entrevistador es flexible y altamente sensible a las diferencias individuales.

⁵⁷ Nivel de compra donde no se obtiene réditos, pero se cubren las cargas fijas.

⁵⁸ Nivel de compra que traducido en ventas, superará las cargas fijas y producirá un beneficio neto marginal deseado.

⁵⁹ Es necesario aclarar que el nivel de compra no se da con una sola inversión, sino que el cliente coberturero realiza varias compras parciales en el día para alcanzar los niveles de equilibrio y redituables.

Florida, Durán, etc. No obstante, la zona de mayor relevancia confitera es indiscutiblemente la del Mercado Central con orientación hacia la Av. Quito.

En esta zona se concentra aproximadamente el 45% de las ventas y el interés de las empresas por acaparar perchas, por lo que la distribución adquisitiva diaria se reparte en términos relativos $\$205.140,00 \times 0.45 = \$92.313,00$.

En este sentido, se divide $\$92.313,00$ para los 19 establecimientos enfocados al cliente de cobertura dando un promedio diario en ventas de $\$4.858,58$ para cada uno. Esto sería real si los clientes objetivo se distribuyeran de manera uniforme, y no tuvieran preferencias, sin embargo, es aplicable como un estudio base.

De acuerdo a esta información Comercial BRR ocupa una buena posición ya que sus ventas promedio en temporada baja ascienden a $\$1.500,00$ (31%), mientras que en temporada alta llega a los $\$3.500,00$ (72%).

9.3.2 Estudio de la cuota de mercado.

El estudio de la población de posibles cobertureros tomando como base al censo efectuado en 2001 remarca que la población de cobertureros se limita a 3156 personas.

Si esto se acercara a la realidad, Comercial BRR captaría una cuota del 4% del mercado⁶⁰, debido a que durante los 4 meses de implementado el sistema informático se mantiene registros de 127 clientes de carácter de coberturero.

⁶⁰ Información recabada de los registros informáticos por tipo de cliente en el nuevo sistema de contabilidad. Se puede analizar rápidamente la cantidad de cobertureros, debido a que sólo los clientes de este tipo pueden abrir un código en el sistema para obtener precios preferenciales.

10. VENTAJA COMPETITIVA Y COMPETENCIA.

10.1 Análisis de la competencia.

Primeramente, se debe iniciar la discriminación de competidores por los factores de representatividad por volumen de ventas, y antigüedad en el Mercado Objetivo Periférico.

En este caso no se ha segregado por el tipo de cliente meta. Por lo tanto, el marco de competidores se reduce a catorce:

- C1.Confitería “El canillita”.
- C2.Confitería “Gabriela Estrada”.
- C3.Confitería “Doña Ramos”.
- C4.Confitería “Homero González”.
- C5.Confitería “Sarmiento”.
- C6.Confitería “Vanesa Cevallos”.
- C7.Confitería “Orlando Pérez”.
- C8.Confitería “Danny Merchán”.
- C9.Confitería “Patricia Pérez”.
- C10.Confitería “Jorge Villacís”.
- C11.Confitería “Galo Villacís”.
- C12.Confitería “Raquel Salinas”.
- C13.Confitería “Gabriel Baque”.
- C14.Confitería “Alberto Salinas”.

Ahora bien, debido a que existe una concentración del tipo de cliente meta de Comercial BRR en el mayorista de tipo *cobertura y tendero*, se deberá hacer una discriminación de la competencia entre esos que se especializan en satisfacer las necesidades de los clientes mayoristas.

Por consiguiente, el nuevo marco de competidores altamente relevantes es el siguiente:

- C1.Confitería “Vanesa Cevallos”.
- C2.Confitería “Danny Merchán”.
- C3.Confitería “Patricia Pérez”.
- C4.Confitería “Galo Villacís”.

C5.Confitería “Raquel Salinas”.

C6.Confitería “Alberto Salinas”.

Estos 6 competidores serán el marco de referencia para los estudios de mercado sobre las preferencias del cliente coberturero, y el nivel de posicionamiento de Comercial BRR.

10.2 Tabla de competitividad.

La *tabla de competitividad* se constituye de parámetros críticos que de acuerdo al profesor Dale M. Lewison, son esenciales para la evaluación de los recursos competitivos de las tiendas detallistas o de negocios (orientadas al mayorista). La calificación es otorgada por el asesor, en base a un estudio de campo de profundidad realizado a los competidores más importantes del Mercado Objetivo Periférico.

Metodología aplicada:

1. Analizar y calificar al competidor en base a las variables.
2. Lógicamente la suma de los puntos deberá ser igual a 6 por variable, debido a que son 6 los competidores que entran a evaluación.
3. El resultado final será perjudicial para Comercial BRR si la mayoría de los competidores se encontraran en la columna de “mejor”.

Si la competencia tiende a ser clasificada en la columna del medio se considerará que Comercial BRR tiene la oportunidad temporal de ser líder de la industria mediante la reingeniería de sus procesos. Sin embargo, si los competidores se encuentran en la columna izquierda que representa “peor”, Comercial BRR no se verá urgida de cambiar puesto que ocuparía, al menos en teoría, una posición preponderante con respecto a los más destacados de la industria.

Competidores evaluados:

Se ha desarrollado la evaluación para los 6 competidores más importantes especificados en el apartado 10.1.

Tabulación del esquema de competitividad				
Variables observadas		Clasificación		
Id	Identidad Corporativa	Peor	Igual	Mejor
1	Identificación exterior	6		
2	Uniforme y papelería		4	2
3	Slogan y logotipo	4	2	
Id	Ambiente de la tienda	Peor	Igual	Mejor
4	Imagen de la tienda	4	2	
5	Atmósfera de la tienda		3	3
Id	Diseño exterior de la tienda	Peor	Igual	Mejor
6	Ubicación		2	4
7	Arquitectura		6	
8	Marquesina y fachada		6	
Id	Diseño interior de la tienda	Peor	Igual	Mejor
9	Estética	6		
10	Planificación del espacio			6
11	Distribución de la tienda		4	2
Id	Seguridad de la tienda	Peor	Igual	Mejor
12	Robo de los clientes	6		
13	Fraude de los clientes		6	
14	Robo de los empleados	3	3	
15	Robo de los proveedores			6
16	Robo con felonía		2	4
Id	Inteligencia administrativa	Peor	Igual	Mejor
17	Acuerdos de facultación		2	4
Id	Inteligencia mercadotécnica	Peor	Igual	Mejor
18	Cantidad de artículos	1	2	3
19	Variedad de artículos		2	4
20	Cantidad de servicios	5		1
Id	Inteligencia del recurso humano	Peor	Igual	Mejor
21	Número de dependientes	2	1	3
22	Formación de los dependientes			6
23	Especialización en ventas			6
Id	Curva de experiencia	Peor	Igual	Mejor
24	Antigüedad del comercio			6
		Favorable	Competitivo	Perjudicial

Tabla 10-1 – Tabla de competitividad - Elaboración propia.

Resultado del diagnóstico integral:

Identidad corporativa:

1. Identificación exterior:

Los 6 competidores se encuentran en desventaja porque el Municipio no permite identificar los locales, a excepción de los números de registro otorgados por él mismo.

2. Uniforme y papelería:

Pese a que el Municipio no permite la identificación de los comercios, 2 de los 6 competidores (C1 y C2) han desarrollado reglas de uniformidad en la vestimenta que identifique a los dependientes. Asimismo, la papelería facilita el reconocimiento y representatividad de estas dos organizaciones.

El 66% restante, al igual que Comercial BRR no han desarrollado este criterio.

3. Eslogan y logotipo:

Dos de los competidores (C1 y C2) han desarrollado logotipos y eslóganes de carácter genérico, que no se traducen en objetivos organizacionales a plazo. Por consiguiente, todos los competidores se encuentran atrasados en éste punto.

Ambiente de la tienda:

4. Imagen de la tienda:

La imagen de la tienda es el reflejo de su personalidad, y hacia qué tipo de consumidor se orienta.

En el caso de la competencia, la imagen tiene un carácter genérico, salvo dos excepciones que han diseñado su tienda para satisfacer las necesidades del cliente mayorista (C1 y C2).

5. Atmósfera de la tienda:

La atmósfera tiene que ver el resultado satisfactorio de los estímulos sensoriales en el proceso de compra. En este sentido, el atractivo visual es mejor que en Comercial BRR porque no existen impedimentos para la vista como barrotes.

El atractivo del sonido se pierde en la competencia como resultado de los voceadores del mercado.

El atractivo de las fragancias es nulo porque resaltan permanentemente olores como el almizcle de las aves de corral, y plantas hortenses de olor fuerte.

Sin embargo, el atractivo del tacto funciona de mejor manera en los competidores, porque los productos se encuentran prácticamente al libre acceso del cliente. Además, el atractivo del sabor es potenciado continuamente por impulsadoras de diferentes empresas.

Diseño exterior de la tienda:

6. Ubicación:

Cuatro de seis (C1, C2, C4, C6) competidores saben crear conciencia de su existencia a través de la visibilidad de la tienda.

Además, la ubicación es estratégica puesto que se encuentran en un mercado, por consiguiente, el cliente tiene acceso a parqueos, líneas de transporte, y comercios complementarios a sus necesidades en un mismo lugar.

7. Arquitectura:

Los 6 competidores han sacrificado la instalación de carácter promocional, por una de tipo funcional, es decir, la eficiencia operativa a través del diseño es el factor que más resalta en la adecuación del comercio.

En este sentido, la instalación funcional procura facilitar el movimiento del personal de ventas y de las mercancías, tratando de crear el más alto nivel de exposición de los productos.

8. Marquesina y fachada.

Los 6 competidores carecen de marquesina distintiva, es decir, no se ofrece información sobre el tipo de operación (tienda departamental, tienda especializada), o el tipo de estrategia de precios (precios familiares, precios bajos todos los días, etc.), exceptuando información sobre la naturaleza de la línea de productos (alimentos, ferretería, etc.), que es información proporcionada por la Municipalidad.

Diseño interior de la tienda:

9. Estética:

En cuanto a la percepción del tamaño de la tienda, Comercial BRR obtiene evidentemente una supremacía, lo que es positivo porque informa al cliente de manera tácita la importancia, el éxito, la fuerza, el poder y la seguridad relativa.

Ahora bien, la percepción del color juega un papel más representativo en Comercial BRR donde se pueden apreciar, y se han adecuado las tonalidades en base a parámetros *Feng Shui*⁶¹.

10. Planificación del espacio:

En términos de planificación del espacio, los 6 competidores cumplen con condiciones de 4/5 en la proporción de espacio de ventas contra espacio de soporte, es decir, el 80% o más del espacio físico se utiliza para la gestión de ventas, mientras que en Comercial BRR las proporciones son inversas.

Esto en términos de merchandising representa la subutilización de recursos.

11. Distribución de la tienda:

Dos de los competidores (C1 y C2) han aplicado criterios de *capacidad de pago de la renta*⁶² para la colocación de las mercancías, mientras que los 4 restantes han aplicado

⁶¹ Feng Shui, es un sistema ancestral de estética chino que pretende utilizar las leyes del Cielo (astronomía) y la Tierra (geografía) para ayudar a mejorar la vida recibiendo Qi positivo. Se trata de una disciplina reconocida ampliamente como una pseudociencia.

⁶² Es la contribución que un grupo de mercancías puede generar en las ventas para pagar la renta del área que se le asignó. Por ello, los grupos de mercancías que poseen la mayor capacidad para el pago de la renta se colocan en los espacios más costosos, o más accesibles a la vista.

criterios de colocación por *compatibilidad de las mercancías*⁶³.

Debido a que ninguno de los comercios analizados es un autoservicio, el criterio de colocación por compatibilidad pierde sentido, puesto que el espacio visual es bastante limitado.

Por otra parte, la distribución del piso de ventas no se ha desarrollado en base a las configuraciones básicas como las de parrilla, forma libre o boutique, debido al escaso espacio de exhibición con el que se cuenta, y la especificidad de la oferta.

Seguridad de la tienda:

12. Robo de los clientes:

El factor de robo de los clientes está latente en los competidores porque ciertos productos se encuentran colgados en la fachada de los locales, mientras que el personal de ventas se encuentra encerrado por mostradores.

En este sentido, el cliente puede hurtar productos con facilidad, cuando existan cuellos de botella.

Comercial BRR es invulnerable a este factor porque se encuentra abarrotado, además el producto se entrega post-pago.

13. Fraude de los clientes:

En este factor todos los competidores se encuentran en iguales condiciones, puesto que los términos de venta son en efectivo, por lo que se elimina la posibilidad de aceptar cheques fraudulentos, cheques sin fondos, o tarjetas de crédito robadas, falsificadas, canceladas y vencidas.

14. Robo de los empleados:

Los competidores son también vulnerables a los robos por partes de sus dependientes. El tipo de perfil de robo que más probablemente ocurra es el del *contrabandista*⁶⁴ y el *carterista*⁶⁵.

⁶³ Este concepto establece que las mercancías muy relacionadas entre sí deben acomodarse juntas para fomentar las compras complementarias.

⁶⁴ Perfil del empleado que saca la mercancía de la tienda por cualquier medio disponible, especialmente cajas vacías y basura.

Es probable que se sostengan en el tiempo, porque ninguno de los competidores maneja inventario de mercancías, ni tiene algún dispositivo de vigilancia o control como un Circuito Cerrado de Televisión.

15. Robo de los proveedores:

Los 6 competidores demostraron tener métodos de control de entrada de mercancías, aún cuando no mantengan un sistema de inventario en tiempo real.

En este sentido, únicamente Comercial BRR es vulnerable a las *entregas faltantes*.⁶⁶

16. Robo con felonía:

La competencia es prácticamente inmune al robo con allanamiento, porque tendrían que vulnerar las seguridades del mercado municipal.

Así mismo, cuatro de los seis competidores (C3, C4, C5 y C6) se encuentran ubicados en zonas en las que el asalto a mano armada se vuelve difícil de realizar, puesto que los ladrones no tendrían inmediato acceso a la salida.

Por el contrario, Comercial BRR es vulnerable a sufrir asaltos a mano armada, debido a que no tiene guardia de seguridad, sin embargo, el riesgo de *robo con allanamiento* ha sido reducido casi a la nulidad, porque cuenta con sensores de movimiento, humo, y botones de pánico en posiciones estratégicas.

Inteligencia administrativa:

17. Acuerdos de facultación:

La existencia de acuerdos de facultación es quizás el elemento con mayor ponderación en la tabla de competitividad.

Los dependientes de la competencia demostraron estar ampliamente capacitados sobre los productos/servicios a ofrecer, los márgenes en precios (hasta dónde ceder), y las limitaciones inherentes a su organización.

⁶⁵ Perfil del empleado que roba dinero tomándolo de la caja registradora al efectuar registros incompletos, reembolsos fraudulentos o falsos descuentos a empleados. Por registro incompleto se comprende cuando el empleado no marca una venta, o marca una cantidad de compra menor. Así, él guarda el diferencial de dinero por la transacción.

⁶⁶ Entrega de un menor número de artículos incluidos en el pedido de compras. Los despachadores trabajan en contubernio para abrir las cajas, extraer ciertas unidades, y volver a sellarlas como el empaque original.

En ninguna ocasión los *empleados del “Frontline”*⁶⁷ recurrieron al propietario para hacer consultas sobre problemas de carácter cotidiano. Únicamente dos organizaciones (C3 y C4) demostraron carecer de acuerdos de facultación, al igual que Comercial BRR.

Inteligencia mercadotécnica:

18. Cantidad de artículos:

Tres competidores (C1, C2 y C6) demostraron estar bien abastecidos de productos de alta rotación, lo que demuestra que desarrollan estrechas relaciones con sus proveedores.

Comercial BRR, así como los otros tres restantes, expusieron claramente su debilidad en el oportuno abastecimiento de productos críticos.

19. Variedad de artículos:

El 66% de los competidores cuentan con una extensa variedad de productos de confitería, y líneas complementarias como artículos de fiestas para niños.

El patrón de referencia base para el análisis de este factor es el surtido de Comercial BRR.

20. Cantidad de servicios:

Exclusivamente un competidor (C1) contó con servicios al cliente por encima de los promedio. Así también, exhibió una clara flexibilidad en ventas, al adaptarse a las específicas cantidades de compra de los clientes, y el manejo muy personalizado de las cuentas.

Inteligencia del recurso humano:

21. Número de dependientes:

Este factor tiene que ver con la percepción del cliente, de que los colaboradores se encuentran con una sobrecarga de trabajo, y por ello su rendimiento es deficiente.

Los competidores tienen pocos empleados en relación de dependencia, porque

⁶⁷ Los empleados de frontera “frontline” son aquellos que atienden en primera instancia al nuevo cliente. A este contacto se le suele llamar “momento de la verdad”, donde si la percepción sobre el servicio generada en el cliente no es positiva, las probabilidades de no retorno aumentan.

reciben apoyo de sus proveedores al suscribir contratos de cuasi permanencia de impulsadoras.

El hecho de recibir fuerzas laborales subvencionadas rentabiliza más el negocio de los competidores, por lo que los vuelve más competitivos.

22. Formación de los dependientes:

En todos los competidores se observó que tanto los colaboradores en relación de dependencia directa, como las fuerzas laborales subvencionadas por los proveedores están plenamente capacitados para desarrollar el proceso de venta, desde la atracción al cliente, hasta el despacho.

23. Especialización en ventas:

Los 6 competidores demostraron tener capacitados a sus dependientes en áreas específicas, asimismo, ciertos colaboradores se especializan en perfiles de clientes específicos como los cobertureros, los canillitas, etc.

Curva de experiencia:

24. Antigüedad del comercio:

Los 6 competidores tienen mayor antigüedad en el negocio que Comercial BRR, lo que representa una dificultad mayor para robar cuota de mercado, y abastecerse de proveedores.

10.3 Ventaja Competitiva.

Con el fin de revelar el distingo competitivo de Comercial BRR, se debe realizar un análisis de la forma más común de competencia desarrollada por sus competidores a nivel de la industria.

10.3.1 Estrategias genéricas de competitividad.

En términos generales, la competencia de Comercial BRR aplica una Estrategia Genérica de Competitividad de **Liderazgo en Costes** manteniendo un enfoque de mercado **Amplio**.

Por lo contrario, Comercial BRR ha ajustado su cadena de valor para garantizar una propuesta superior para el cliente *coberturero*. En este sentido, el negocio asesorado compite bajo una Estrategia Genérica de **Liderazgo en Costes** manteniendo un enfoque de mercado **Segmentado/Enfocado**.

Bajo esta perspectiva, se hace manifiesto que Comercial BRR posee una Ventaja Competitiva con respecto a sus competidores cuando nos referimos al cliente *coberturero*. A continuación se detallan las Ventajas de orden Superior e Inferior de Comercial BRR.

10.3.2 Ventajas de orden Superior.

- 1. Alianza Estratégica.-** Comercial BRR cuenta con una Alianza Estratégica con 2 empresas importadoras de confites. Esta Alianza es muy importante para la generación de valor debido a que le permite estar abastecida de productos exclusivos.
- 2. Posicionamiento de marcas.-** Los productos comercializados por Comercial BRR cuentan con amplia aceptación en la población de cobertureros del Mercado Diana. Estos productos son prácticamente exclusivos debido a que se venden con preferencias en precios sólo en Comercial BRR.

10.3.3 Ventajas de orden Inferior.

- 1. Infraestructura tecnológica.-** Actualmente, Comercial BRR es la única organización del Mercado Diana que cuenta con una plataforma tecnológica integrada que procese datos contables para la gestión. Indiscutiblemente, esta es una

clara ventaja sobre la competencia dado que permite administrar el negocio de forma técnica, y aunque es bastante improbable que la competencia implemente SIG's en el periodo medio de tiempo, se considera una Ventaja de orden Inferior por su clara característica de poder ser copiada.

10.3.4 Cadena de valor.

Los cuatro elementos que generan mayor valor para el cliente coberturero son los siguientes:

- 1. Ventaja en precios.-** La mejora de los costes de los productos se obtienen mediante 2 formas; la primera a través de los precios preferenciales obtenido de las empresas importadoras del grupo; y el segundo mediante las economías de escala logradas mediante la compra por volumen. Se prevé mejorar los costes de todos los productos que no pertenecen a las importadoras mediante la expansión del Punto de Ventas a la zona de la Bahía para el 2011.
- 2. Variedad.-** Pese a que Comercial BRR no ha logrado todavía desarrollar relaciones con todos los proveedores de productos debido a la confabulación competidores-proveedor, la empresa asesorada ha logrado brindar variedad a sus clientes a través de la importación de productos críticos de consumo masivo. Así, se ha logrado prescindir casi en su totalidad de ciertos proveedores.
- 3. Velocidad del proceso.-** La velocidad del proceso de venta es crítica para el coberturero, debido a que mientras más se tarde la compra, menor tiempo tendrá para distribuir sus productos eficientemente. En este sentido, se ha comprobado que algunos cobertureros están dispuestos a pagar un precio no tan competitivo para ciertos productos, siempre y cuando el precio diferencial se traduzca en una ventaja del servicio.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los tiempos del servicio del cliente de Comercial BRR antes de la asesoría, después de la asesoría y confrontado con el principal competidor. Información más detallada sobre los tiempos del servicio se encontrará en el Capítulo V, apartado 16.

	Tiempos de Servicio	
	Comercial BRR	Vanessa Cevallos
Ex ante	42,5 minutos	N/A
Ex post/Actual	27,62 minutos	53,20 minutos
Incremental	25,58 minutos a favor de BRR	

En base al muestreo donde el cliente coberturero compra aproximadamente 25 productos, se obtuvo que el cliente tarda hasta 26 minutos más donde el principal competidor para abastecerse. Esto se debe en gran parte a que Conf. Vanessa Cevallos recibe clientes consumidores finales que se encuentran indecisos de qué comprar, y por lo tanto, demandan mayor tiempo del personal de ventas.

4. **Exclusividad.-** Comercial BRR tiene la capacidad de ofrecer productos exclusivos a los clientes cobertureros debido a la Alianza con las empresas importadoras. Además, el factor que motiva más la compra de los productos importados, es que no se encuentran debidamente difundidos, por lo que, es una mejor oportunidad para el coberturero de distribuirlos.

11. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

11.1 Fijación de las necesidades del cliente.

11.1.1 Hipótesis General:

La pérdida de competitividad de Comercial BRR tiene sus raíces en su orientación estratégica comercial.

11.1.2 Hipótesis Específicas:

- La pérdida de cuota de mercado se debe al desabastecimiento de productos estratégicos.
- El nivel de servicio al cliente de Comercial BRR no está a la altura de los competidores del sector.

11.1.3 Objetivos de la Investigación.

11.1.3.1 Objetivo General:

Determinar de manera general si las necesidades comerciales del cliente meta de Comercial BRR están siendo satisfechas.

11.1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Efectuar un sondeo básico de la competencia en el mercado objetivo periférico.
2. Determinar las marcas de productos que necesita Comercial BRR.
3. Determinar los grupos de productos o SBU's que necesita Comercial BRR.
4. Conocer la opinión del cliente objetivo sobre el desempeño de la organización en precios, surtido, atención al cliente, etc.
5. Destacar las líneas de productos en las que Comercial BRR mantiene una ventaja competitiva.
6. Revelar la opinión del cliente objetivo sobre procesos crediticios – fidelizadores.
7. Conocer las ideas de mejora desde la perspectiva del cliente.

11.1.4 Metodología de la Investigación.

El método de investigación aplicado y que a continuación se describe es de carácter cuantitativo. No obstante, algunos elementos de la metodología cualitativa han contribuido a estructurar una base ideológica para el diseño descriptivo de la investigación.

11.1.5 Diseño de la Investigación.

- 1) El diseño de la investigación es de carácter exploratorio - descriptivo.
- 2) No existen estudios secundarios sobre los que se pueda basar la presente investigación.
- 3) Los métodos de recolección de datos primarios fueron los siguientes:
 - a. *Entrevistas de profundidad.* ⁶⁸
 - b. *Encuestas aplicadas por personas en el punto de compra.* ⁶⁹

11.1.6 Cálculo del Universo muestral y de la Muestra.

11.1.6.1 Estudio de unidades muestrales.

La unidad muestral seleccionada para este estudio son personas.

11.1.6.2 Definición y perfil de la muestra.

Las personas que constituyen la muestra se definen en el presente trabajo como cobertureros. Además, cumplen con el perfil presentado en la tabla 9-1.

11.1.6.3 Tamaño de la muestra.

La muestra se limita a 30 clientes en base al teorema estadístico del límite central que establece que:

Si X es la media de una muestra aleatoria de tamaño n que se toma de una población con media μ y varianza finita σ^2 , entonces la forma límite de la distribución de:

⁶⁸ La entrevista en profundidad o, como algunos investigadores la denominan, el estudio de caso, es la entrevista profesional que se realiza entre un entrevistador y un informante con el objeto de obtener información sobre la vida, en general, o sobre un tema, proceso o experiencia concreta de una persona.

⁶⁹ Entrevista personal que tiene lugar inmediatamente después de la compra de un bien o servicio.

$$Z = \frac{x - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}}$$

Ecuación 11-1 – Igualdad del Teorema del Límite Central.

Cuando la muestra es ≥ 30 elementos la aproximación normal de la media generalmente es buena sin importar la forma de la población. Si $n > 30$ elementos, la aproximación es buena sólo si la población de la que proviene la muestra no difiere mucho de una distribución normal y, como se estableció antes, si se sabe que la población es normal, la distribución muestral de x seguirá exactamente una distribución normal, sin importar que tan pequeño sea el tamaño de la muestra.

11.1.6.4 Características del muestreo.

La presente investigación aplica una metodología de muestreo de carácter no probabilístico. En el que específicamente se ha aplicado el *muestreo de juicio*⁷⁰.

⁷⁰ Se seleccionan a los participantes de acuerdo con la creencia del investigador de que llenarán los requisitos del estudio. El supuesto fundamental es la creencia subjetiva del investigador de que las opiniones de un grupo de expertos percibidos sobre el tema de interés son representativas de la población meta definida entera.

11.1.7 Formulario de la Investigación.

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito conocer las necesidades y expectativas de los clientes mayoristas respecto a Comercial BRR.

1. Además de Comercial Blanca Rosa Ruiz, ¿A qué otros proveedores de artículos de confitería usted compra frecuentemente?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| a) Conf. "Danny Merchán" | d) Conf. "Galo Villacís" |
| b) Conf. "Patricia Pérez" | e) Conf. "Raquel Salinas". |
| c) Conf. "Vanessa Cevallos" | f) Conf. "Alberto Salinas". |

2. Escoja las marcas de productos que demanda su negocio y no han sido provistos por Comercial BRR.

Marcas	Sí	No	Marcas	Sí	No
Nestlé			Ferrero		
Grupo Superior			Prod. Artesanales		
Alicorp			Candy Planet		
Arcor			Fritolay		
Nabisco			Inalecsa		
La Universal			CarliSnacks		
Super de Alimentos			Rychis snacks		

3. Escoja los grupos de productos que demanda su negocio y no han sido provistos por Comercial BRR.

Grupos de productos	Sí	No
Cigarrillos		
Juguetes para piñatas		
Globos		
Shampoo		
Panificados		
Cereales		
Yogurt, manjar, etc		
Bebidas energizantes		
Jugos en polvo		

4. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa malo y 5 excelente, por favor manifieste su opinión sobre los siguientes puntos con respecto a Comercial BRR.

- | | | | |
|--------------------------|-------|----------------------------|-------|
| a) Precios | _____ | d) Atención al cliente | _____ |
| b) Surtido de productos | _____ | e) Facilidades de pago | _____ |
| c) Eficiencia en entrega | _____ | f) Variedad de promociones | _____ |

5. Por favor, subraye los grupos de productos en los que usted cree que Comercial BRR le provee convenientemente.

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| a) Caramelos. | f) Malvaviscos. |
| b) Chupetes. | g) Gelatinas. |
| c) Paletas. | h) Galletas. |
| d) Gomas de mascar. | i) Snacks y colaciones. |
| e) Chocolates. | j) Candy Toys. |

6. ¿Considera ud., que el personal se encuentra debidamente capacitado al momento de sugerirle productos, y de incentivarlo en la compra de los mismos?

- I. Sí _____ II. No _____

7. Cuando ud., solicitó apertura crediticia, ¿cómo clasificaría el respaldo prestado?

- | | |
|------------|-------------------------------|
| i. Pésimo. | iii. Excelente. |
| ii. Bueno. | iv. No he solicitado crédito. |

8. ¿Qué cambios considera usted que deberían realizarse en el servicio?

- a) Facilidades de parqueo.
- b) Servicio de entrega a domicilio-bodega.
- c) Ampliación de local.
- d) Ventilación del local.
- e) Información telefónica al mayorista.
- f) Atención diferenciada al mayorista.
- g) Mejora servicio al cliente.
- h) Fijación de horarios.

11.1.8 Análisis de los resultados.

A continuación se demuestra el análisis por pregunta. Esta investigación contempló 34 variables, donde 106 alternativas fueron evaluadas por el cliente objetivo.

I. Pregunta # 1: Sondeo básico de relevancia de la competencia.

La distribución de compra mayorista se encuentra concentrada principalmente en la confitería de Vanesa Cevallos (47%). Los competidores restantes se distribuyen de forma uniforme con participaciones que oscilan desde el 6% al 17%.

Los 6 competidores propuestos en la encuesta se escogieron como resultado de varias entrevistas de profundidad sostenidas con los vendedores de Comercial BRR y los propios clientes mayoristas.

II. Pregunta # 2: Marcas altamente demandadas.

En el estudio de campo realizado a la competencia, resaltaron muchas marcas fuertemente posicionadas con las que Comercial BRR no cuenta puesto que de acuerdo al pensamiento de su administrador son netamente marginales u ofrecen márgenes misérrimos por la inversión. No obstante, en una industria de clásica competencia genérica, el hecho de carecer de productos/marcas de alta demanda se traducirá en la continua insatisfacción de los clientes.

Los resultados revelaron que se requiere de las marcas Nestlé (87%), Grupo Superior (67%), Arcor (73%), Productos Artesanales (77%), CandyPlanet (63%), Inalecsa (50%), CarliSnacks (70%), y que las marcas Alicorp, Nabisco, La Universal, Super de Alimentos, Ferrero, Fritolay y Rychis Snack no son suficientemente demandadas.

III. Pregunta # 3: Grupos de productos altamente demandados.

La definición de grupos de productos fue particularmente reveladora porque se planteó en base a lo que los competidores más representativos ofrecen en el Mercado Objetivo.

Como resultado se obtuvo que productos para fiestas como chucherías para el relleno de piñatas, globos, etc., no son líneas representativas para el cliente mayorista. Además, productos de aseo corporal como jabón y champú, bebidas energizantes, derivados lácteos bebibles, jugos en polvo, productos panificados y cigarrillos, ocupan una representatividad marginal para el cliente de perfil mayorista. Empero, el grupo de cereales para el desayuno sí fue rescatado como potencial de venta para Comercial BRR.

IV. Pregunta # 4: Opinión sobre variables operativas y mercadotécnicas.

El 63% de los clientes mayoristas opinaron que los precios y promociones son buenos, el 23% mencionó que eran excelentes y un 13% los ubicó como normales. Sin embargo, la ventaja competitiva en precios de Comercial BRR se circunscribe a los productos de las importadoras, puesto que no tiene economías de escala por compras a otros proveedores.

Cuando se profundizó en el factor de la variedad de promociones, los clientes adujeron en un 53% que son de tipo normal, y un 36% precisó que eran de carácter mediocre. Esto quiere decir que las promociones no son iniciadas por la administración de Comercial BRR, sino que se desarrollan bajo la tutela de sus proveedores.

El surtido de productos es otro factor negativo para Comercial BRR donde un 41% de los clientes lo clasificó de mediocre, y el restante 59% fue clasificado como normal. Por otra parte, la eficiencia en la entrega constituye un punto fuerte al ser principalmente aceptada con una clasificación de “bueno” por un 50%.

La atención al cliente demuestra los resultados más dispersos siendo 30% de clasificación mediocre y buena, y un 40% de clasificación normal.

Debido a que el estudio se realizó con solo 30 clientes, es posible que la dispersión tenga sus raíces en tratos diferenciados que el cliente logre percibir.

V. Pregunta # 5: Proveeduría conveniente de productos.

Los clientes mayoristas revelaron abrumadoramente que la línea de productos más importante es la de gelatinas en un 67% y Candy Toys en un 10%. Estas dos son líneas provistas por las importadoras del grupo, lo que revela la extrema dependencia del negocio.

Por otra parte, las gomas de mascar constituyeron un 23%. Esta línea es abastecida por varios proveedores del que el más importante es CONFITECA.

VI. Pregunta # 6: Capacitación del personal de ventas.

La pregunta # 6 nos revela un elemento importantísimo para un negocio que depende principalmente del servicio diferenciado, cuando no se puede competir por precios.

Exactamente 20 mayoristas de 30 aseveraron que el personal no se encuentra capacitado para la promoción en ventas, ya que sólo se dedican a la toma de pedidos.

VII. Pregunta #7: Eficiencia operativa en apertura crediticia.

La pregunta # 7 es crucial para revelar cómo se encuentran los procesos crediticios que ayudarán a vincular al cliente a la organización.

Las respuestas fueron bastante dispersas, y reflejan claramente el desinterés organizacional por el soporte de este proceso vital.

Tan solo el 3% de los clientes manifestaron haber recibido una apertura favorable y excelente al crédito. El 20% adujo que el respaldo fue bueno, mientras que el 40% clasificó el respaldo como pésimo. Asimismo, un 36% de los clientes aseguró que no ha solicitado crédito porque no sabía que contaba con la oportunidad de solicitarlo.

VIII. Pregunta # 8: Sugerencias del cliente sobre el servicio y varios.

Las sugerencias del cliente mayorista demostraron que la ampliación del local sólo proveería beneficios marginales (16%), mientras que servicios como los de entrega a domicilio, actualización de precios y productos vía telefónica y la atención diferenciada generan más del 50% de interés.

Otro grupo de clientes (30%) aseguró que es necesario dar facilidad de parqueo y mejorar el servicio al cliente con una atención más personalizada.

11.1.9 Conclusión.

Existe evidencia estadística de que los competidores de la industria no han ejecutado estrategias de posicionamiento, por lo que el cliente meta relaciona principalmente zonas geográficas con la oferta adecuada de productos de confitería.

Se descubrió que el cliente meta tiene necesidades comerciales insatisfechas por parte de Comercial BRR, por lo que se debería dar mayor apertura a marcas altamente posicionadas en el mercado, aunque su rentabilidad esperada sea menor al promedio.

Asimismo, se ha demostrado que no es necesario incursionar en nuevas líneas de productos alimenticios para garantizar un incremento en ventas. El desabastecimiento estriba únicamente en la propia línea de confites.

Además se evidenció que en las variables operativas y mercadotécnicas Comercial BRR obtuvo una posición general por debajo del promedio, exceptuando los precios y las promociones que son el producto de una gestión aunada a las importadoras del grupo.

Con respecto a los estándares de servicio al cliente, Comercial BRR obtuvo una posición bastante desfavorable por carecer de capacitación en ventas y acuerdos de facultación. De igual manera, los procesos de apertura crediticia fueron mal calificados, y demostraron no haber sido socializados.

Finalmente, las sugerencias de los clientes se concentraron en las entregas a domicilio, la información constante vía telefónica y la atención diferenciada como elementos diferenciadores del resto.

11.2 Escala de posicionamiento de competidores.

11.2.1 Hipótesis General:

Los competidores del mercado objetivo periférico se encuentran mejor posicionados que Comercial BRR.

11.2.2 Objetivos de la Investigación.

11.2.2.1 Objetivo General:

Identificar el grado de posicionamiento de Comercial BRR en la mente del cliente meta del mercado objetivo periférico.

11.2.2.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar las zonas de comercio confitero de preferencia para el cliente mayorista.
2. Conocer la actitud y opinión del cliente objetivo sobre los 4 proveedores más importantes del mercado diana (posicionamiento).

11.2.3 Metodología de la Investigación.

El método de investigación aplicado y que a continuación se describe es de carácter cuantitativo.

11.2.4 Diseño de la Investigación.

- 1) El diseño de la investigación es de carácter descriptivo.
- 2) No existen estudios secundarios sobre los que se pueda basar la presente investigación.
- 3) Los métodos de recolección de datos primarios fueron los siguientes:

*a. Encuestas aplicadas por personas en el punto de compra del competidor.*⁷¹

11.2.5 Cálculo del Universo muestral y de la Muestra.

11.2.5.1 Estudio de unidades muestrales.

La unidad muestral seleccionada para este estudio son personas.

⁷¹ En esta ocasión, las encuestas no se realizan en el punto de ventas de Comercial BRR sino que la muestra se toma en los negocios de los más importantes competidores del mercado objetivo periférico.

11.2.5.2 Definición y perfil de la muestra.

Las personas que constituyen la muestra se definen en el presente trabajo como cobertureros. Además, cumplen con el perfil presentado en la tabla 9-1.

11.2.5.3 Tamaño de la muestra.

Para desarrollar la investigación se han considerado como grupo meta a los propios clientes cobertureros, y la muestra se limita a 153 personas en base a la fórmula de muestreo de poblaciones finitas que establece que:

$$n = \frac{Z^2 (p * q) N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p * q)}$$

Ecuación 11-2 – Cálculo de la muestra para poblaciones finitas.

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = Población finita → 3156 personas.

Z = Nivel de confianza → 1.65 (95%).

p = Probabilidad a favor → 50%.

q = Probabilidad en contra → 50%.

e = Error muestral → 6.5%.

11.2.5.4 Características del muestreo.

La presente investigación aplica una metodología de muestreo de carácter probabilístico, en el que específicamente se ha aplicado el *muestreo de conglomerados*⁷².

Debido a que la entrevista tiene el objeto de hacer un estudio de posicionamiento en el mercado objetivo periférico, la muestra deberá repartirse por zonas geográficas de influencia dentro del mismo.

⁷² Este método requiere que la población meta definida se segmente en áreas geográficas, cada una de las cuales se considera muy similar a la otra.

Competidores	Distancia	Medida	Orientación	% de la muestra	# de encuestas por competidor
Conf. Vanessa Cevallos	345	metros	Norte-Oeste	35%	54
Conf. Saray	80	metros	Sur	17%	26
Conf. Homero González	73	metros	Norte	19%	29
Conf. Alberto Salinas	286	metros	Norte-Oeste	29%	44

Tabla 11-1 – Distribución de la muestra sobre el mercado diana.

11.2.6 Formulario de la Investigación.

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito conocer el nivel de posicionamiento de las empresas distribuidoras de confites en la mente del cliente mayorista.

1. Por favor, seleccione la zona geográfica donde usted compra productos de confitería al por mayor. Puede seleccionar una o más respuestas.

- a.- Av. Quito y calle General Sucre. _____
- b.- Av. Pedro Moncayo y calle Colón. _____
- c.- Calle 10 de Agosto, entre Av. Quito y Av. Pedro Moncayo. _____
- d.- Calle 10 de Agosto, entre calle 6 de Marzo y calle Lorenzo de Garaicoa. _____

2. Cada dimensión tiene cinco factores que pueden o no representar su opinión. En cada factor de la lista, marque por favor, la línea que mejor exprese su opinión acerca del mismo. Por favor, sólo marque sus respuestas en los proveedores solicitados con los que mantiene relaciones comerciales.

Comercial Blanca Rosa Ruiz

Precios buenos _____ Precios malos

Bastante surtido _____ Poco surtido

Atención al cliente buenas _____ Atención al cliente malas

Promociones buenas _____ Promociones malas

Confitería Vanessa Cevallos

Precios buenos _____ **Precios** malos

Bastante **surtido** _____ Poco **surtido**

Atención al cliente buenas _____ **Atención al cliente** mala

Promociones buenas _____ **Promociones** malas

Confitería Alberto Salinas

Precios buenos _____ **Precios** malos

Bastante **surtido** _____ Poco **surtido**

Atención al cliente buenas _____ **Atención al cliente** mala

Promociones buenas _____ **Promociones** malas

Confitería Danny Merchán

Precios buenos _____ **Precios** malos

Bastante **surtido** _____ Poco **surtido**

Atención al cliente buenas _____ **Atención al cliente** mala

Promociones buenas _____ **Promociones** malas

11.2.7 Análisis de los resultados.

A continuación se demuestra el análisis por pregunta. Esta investigación contempló 17 variables, donde 84 alternativas fueron evaluadas por el cliente objetivo.

Los valores registrados como “missing” fueron casos de abstinencia, donde la persona encuestada no podía emitir un criterio de valor, debido a que no frecuenta a ese proveedor.

I. Pregunta #1: Zona geográfica de venta mayorista de confites.

De forma abrumadora el 77% de los encuestados afirmó que la zona de venta mayorista de confites por excelencia es la del Mercado Central, ubicado en la calle 10 de Agosto, entre la calle 6 de Marzo y Lorenzo de Garaicoa.

Sin embargo, un 18% de los encuestados afirmó que la zona de Av. Quito y calle Sucre es de predominio mayorista. Este hecho revela la influencia de Comercial BRR al entorno.

II. Pregunta # 2: Diferencial semántico aplicado a los precios.

		Statistics			
		Diferencial Semántico de Precios para Comercial BRR	Diferencial Semántico de Precios para Conf. Vanessa Cevallos	Diferencial Semántico de Precios para Conf. Alberto Salinas	Diferencial Semántico de Precios para Conf. Danny Merchán
N	Valid	131	144	124	120
	Missing	22	9	29	33
Mean		1,83	1,74	2,84	2,59
Mode		2	2	3	2
Std. Deviation		,610	,717	,703	,680
Minimum		1	1	2	1
Maximum		3	3	4	4

Tabla 11-2 – Diferencial semántico de precios – Elaborado en SPSS.

El diferencial semántico de los precios nos revela que Conf. Vanessa Cevallos ocupa indiscutiblemente el liderazgo entre los proveedores mayoristas (1.74).

Sin embargo, Comercial BRR le sigue de cerca con (1.93). Un hecho positivo es que la desviación estándar es un 18% menor en los resultados de Comercial BRR, lo que demuestra estabilidad en la moda (2), equivalente a “buenos precios”.

Conf. Alberto Salinas y Conf. Danny Merchán ocupan una posición poco competitiva en precios con 2.84 y 2.59 respectivamente. Estos resultados son equivalentes a precios normales, mientras que Comercial BRR y Conf. Vanessa Cevallos tienen una marcada tendencia hacia la excelencia en precios.

III. Pregunta # 3: Diferencial semántico aplicado al surtido de productos.

		Statistics			
		Diferencial Semántico de Surtido para Comercial BRR	Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Vanessa Cevallos	Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Alberto Salinas	Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Danny Merchán
N	Valid	131	144	124	120
	Missing	22	9	29	33
Mean		2,85	1,74	2,75	2,23
Mode		3	1	3	2
Std. Deviation		,728	,736	,658	,896
Minimum		1	1	2	1
Maximum		4	3	4	4

Tabla 11-3 – Diferencial semántico para la variable del surtido – Elaborado en SPSS.

La variable del surtido es una cuestión crítica que Comercial BRR debería sopesar. De entre los 4 competidores, la empresa asesorada ocupa la posición más marginal con tendencia hacia el surtido promedio (2.85).

Así mismo, nuevamente Conf. Vanessa Cevallos ocupa la posición de liderazgo con una fuerte tendencia hacia la excelencia (1.74). Esta vez, Conf. Danny Merchán ocupa una mejor posición que Conf. Alberto Salinas al haber obtenido 2.23 y 2.75 respectivamente.

IV. Pregunta # 4: Diferencial semántico aplicado a la atención al cliente.

		Statistics			
		Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Comercial BRR	Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Conf. Vanessa Cevallos	Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Conf. Alberto Salinas	Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Conf. Danny Merchán
N	Valid	131	144	124	120
	Missing	22	9	29	33
Mean		3,18	3,07	1,66	3,74
Mode		3	3	1	3
Std. Deviation		,601	,874	,673	,845
Minimum		2	1	1	2
Maximum		4	5	3	5

Tabla 11-4 – Diferencial semántico para la variable Atención al cliente – Elaborado en SPSS.

La variable de atención al cliente es crítica porque el servicio quizás sea la herramienta diferenciadora.

Sorprendentemente, tanto Comercial BRR, como Conf. Vanessa Cevallos y Conf. Danny Merchán comparten puntajes normales de atención al servicio con tendencia hacia el pésimo nivel de servicio.

Un punto negativo es que la dispersión por desviación estándar sea menor en Comercial BRR lo que demuestra que existe más estabilidad en la mala oferta de servicio al cliente, mientras que los demás competidores mantienen resultados más dispersos, lo que talvez sea producto de un trato diferenciado dependiendo de la importancia del cliente.

En esta variable se analiza claramente que el valor agregado que convierte a conf. Alberto Salinas en uno de los mejores competidores es el altísimo estándar de servicio que tiende hacia la excelencia.

Asimismo, su dispersión es baja lo que demuestra que el estándar de servicio es congruente y continuo.

V. Pregunta # 5: Diferencial semántico aplicado a las promociones.

Statistics

		Diferencial Semántico de Promociones para Comercial BRR	Diferencial Semántico de Promociones para Conf. Vanessa Cevallos	Diferencial Semántico de Promociones para Conf. Alberto Salinas	Diferencial Semántico de Promociones para Conf. Danny Merchán
N	Valid	131	144	124	120
	Missing	22	9	29	33
Mean		2,41	1,63	3,16	1,76
Mode		3	1	3	2
Std. Deviation		,831	,645	,576	,710
Minimum		1	1	2	1
Maximum		4	3	4	3

Tabla 11-5 – Diferencial semántico para la variable promociones – Elaborado en SPSS.

La variable de las promociones demuestra que Comercial BRR ocupa una posición poco competitiva con respecto a sus competidores. De hecho, únicamente conf. Alberto Salinas y Comercial BRR presentan resultados dispersos con tendencia a la normalidad 3.16 y 2.41 respectivamente.

Una vez más conf. Vanessa Cevallos demuestra su supremacía en promociones al

alcanzar 1.63 y mantener una desviación estándar relativamente baja. Conf. Danny Merchán también demuestra ser competitivo en materia de promociones al seguirle de cerca con 1.77.

11.2.8 Conclusión.

Existe evidencia estadística de que la zona de mayor influencia comercial para los confites es la del Mercado Central. Este hecho también corrobora la idea de que no existe un fuerte posicionamiento por negocio, sino más bien por zona geográfica.

Adicionalmente, el estudio de la variable de precios dio resultados positivos para Comercial BRR al colocarla en segundo lugar con respecto a los competidores. Sin embargo, se corroboró el desabastecimiento de productos con la variable del surtido de productos donde la empresa asesorada obtuvo el peor puntaje.

Asimismo, las variables de servicio al cliente y promociones demostraron resultados por debajo del promedio para la empresa, por lo que se deberá ejecutar acciones correctivas en el futuro cercano.

Finalmente, el estudio nos demuestra que existe un claro líder en la industria llamado Conf. Vanessa Cevallos, de igual forma Comercial BRR no mantiene una posición tan marginal por lo que al aplicar estrategias correctivas bien se podría iniciar una campaña de posicionamiento como líder.

12. PLAN DE MARKETING.

12.1 Análisis del entorno.

El macroambiente y el microambiente han sido analizados de forma exhaustiva desde el apartado 2 hasta el 7 del presente trabajo.

12.2 Filosofía Empresarial.

12.1.1 Enfoque de Misión.

Ser la 1^{era} solución comercial para nuestros clientes mayoristas de confites.

12.1.2 Enfoque de Visión.

Ser reconocido por nuestros proveedores y clientes como el distribuidor de confites más importante en la ciudad de Guayaquil para el año 2013.

12.3 Definición de objetivos.

12.3.1 Objetivos generales.

Rediseñar procesos clave en la empresa para obtener una mejora significativa que la ubique en su máximo nivel de eficacia, obteniendo beneficios marginales en costes, servicio y distribución.

12.3.2 Objetivos específicos.

- Implementar recursos tecnológicos como elemento sinérgico de los procesos.
- Desarrollar programas comerciales personalizados para los clientes clave para el año 2011.
- Aumentar la cuota de mercado en un 5% por año.
- Desarrollar un programa de comunicación corporativo que ubique a la empresa en la escala mental del cliente meta como líder en la industria hasta el 2013.
- Rediseñar el *lineal*⁷³ y la *zona de soporte*⁷⁴ en base a las teorías de merchandising.

⁷³ El lineal es el perímetro formado por las caras delanteras de las estanterías, góndolas, y muebles de presentación de una tienda. Medido al nivel del suelo se llama *lineal al suelo* y medido al nivel del conjunto de los estantes que lo forman se llama *lineal desarrollado*.

12.4 Análisis DOFA.

Empresa	Fortalezas	Debilidades
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia con clientes. • Surtido y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura inadecuada. • Recursos tecnológicos. • Competencia no diferenciada.
Comercial BRR	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes precios. • Empresa socialmente responsable. • Clientela fiel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surtido insuficiente. • Pobres estándares de servicio. • Problemas administrativos.

Empresa	Oportunidades	Amenazas
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Coalición para obtener precios preferenciales. • Integrarse hacia atrás (producción artesanal) • Mejorar infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos importadores integrados hacia delante. • Incremento de empresas distribuidoras de masivos.
Comercial BRR	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor innovación derivada de las importadoras. • Contratos de exclusividad de distribución. • Servicios de atención al cliente personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de precios predatorios por parte de la competencia. • Nuevos importadores integrados hacia delante. • Incremento de empresas distribuidoras de masivos.

⁷⁴ Por zona de soporte se entiende en teoría de merchandising a todo espacio de la infraestructura del negocio que no se ocupa para el desarrollo de las ventas, es decir, la bodega, oficinas, etc.

12.5 Matriz Boston Consulting Group.

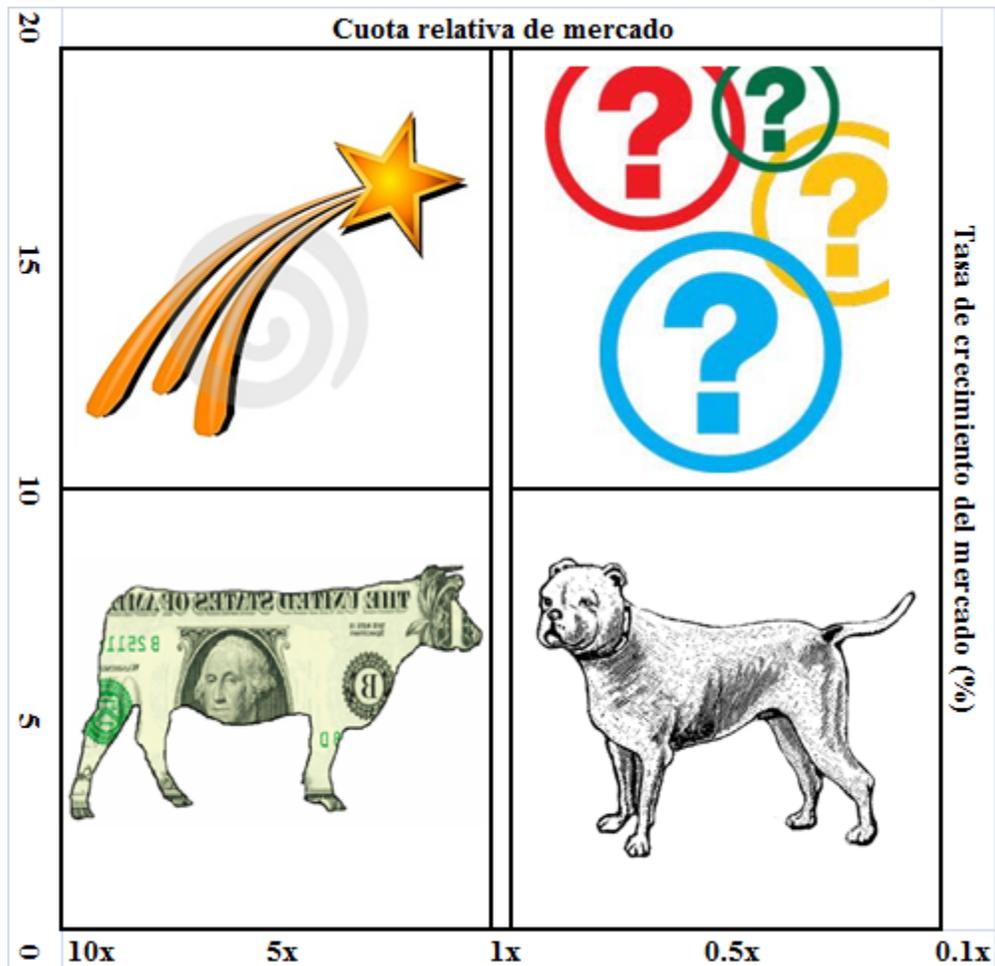


Ilustración 12-1 – Matriz Boston Consulting Group – Elaboración propia.

Cuota relativa del mercado.

- ❖ 1x significa que la cuota es igual a la del mayor competidor.
- ❖ 5x significa que la cuota propia es cinco veces mayor a la del mayor competidor.
- ❖ 0.5x significa que se ha logrado el 50% de las ventas del mayor competidor.

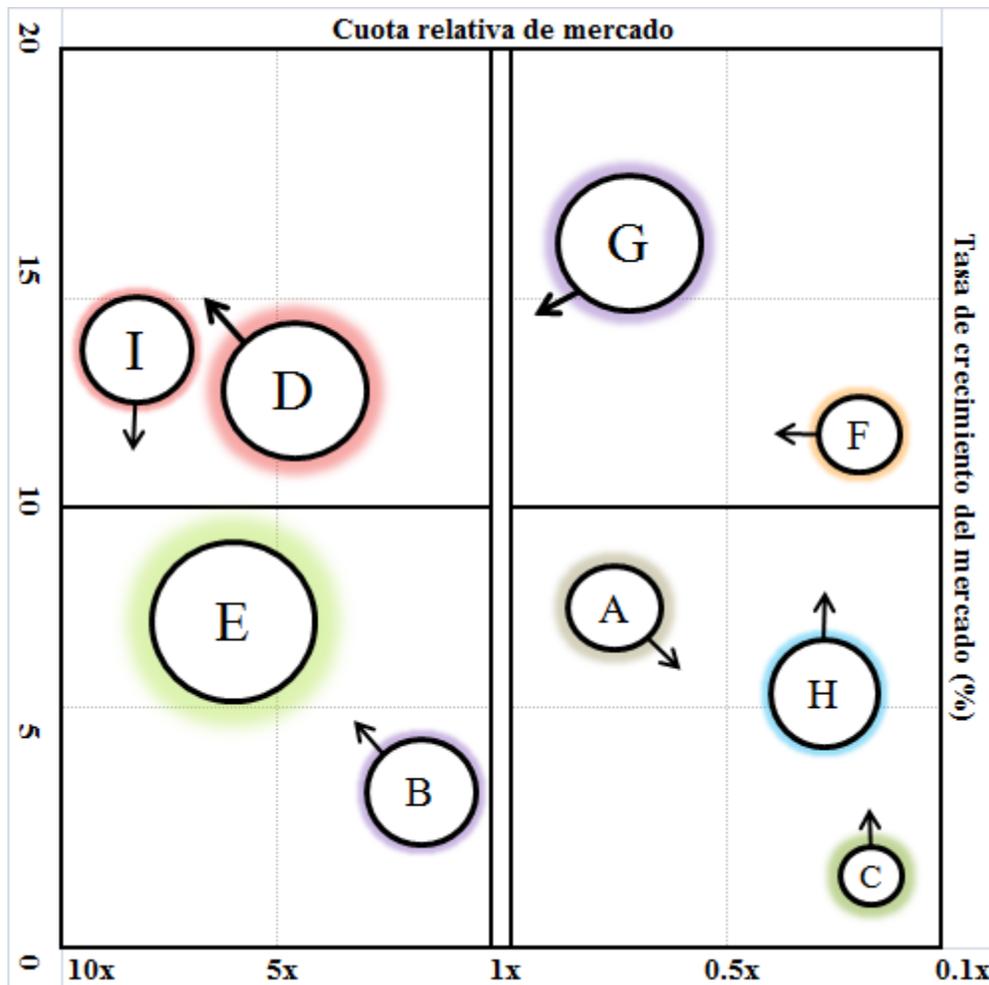


Ilustración 12-2 – Matriz BCG aplicado a las líneas de productos – Elaboración propia.

Línea de productos y aplicación a la matriz.

A. Procesos de caramelización.- No se encuentra en la fase final del *CVP*⁷⁵, sin embargo, la facilidad de producción de esta línea genera una sobreoferta de productos artesanales, industriales e importados que únicamente convergen a la disminución de los márgenes, y una utilidad marginal para el distribuidor.

La cuota de mercado se ubica en un 0.75x porque Comercial BRR ha decidido desinvertir en líneas que no resultan rentables, por consiguiente, sólo se mantienen productos altamente posicionados.

B. Derivados de goma arábica.- Las gomas de mascar y gomas bomba representan un segmento que crece casi un 4% anual y representa un ingreso constante para la

⁷⁵ Acrónimo de: Ciclo de vida del producto.

empresa.

Por ello, el esfuerzo de ventas permite ubicarla casi un 10% por encima del nivel de ventas del mayor competidor.

Se espera que la oferta de ésta línea continúe creciendo en el mercado, y la cuota de mercado se acerque a 5x.

- C. Derivado de cacao.-** Ocupa una posición marginal del 20% en ventas con respecto al mayor competidor.

Esta línea ha sido completamente descuidada por la empresa, por lo que se tratará de realizar inversiones en investigación y desarrollo de potenciales proveedores artesanales.

- D. Derivado de gelatina de vaca.-** Los malvaviscos representan una fuente de ingresos considerable. El volumen de ventas es de casi 50% más que el del competidor más representativo.

Se espera que la línea crezca en el mercado de forma agresiva, por lo que se están desarrollando ingentes esfuerzos económicos por posicionar los productos de las importadoras del grupo.

- E. Derivado de carragenina/acacia.-** La gelatina en copitas es una vaca de efectivo, y una línea fuertemente demandada por el mercado.

Las actuales ventas se ubican en un 60% por encima del mayor competidor, pero podrían aumentar si se extendiera la marca y la línea de las importadoras.

- F. Derivado de malta de whisky.-** La línea de Whisky se encuentra en la fase inicial del CVP, por lo que las actuales inversiones le están direccionando a convertirse en una estrella.

Sin embargo, la representatividad de los ingresos es aún baja, por lo que estrategias de penetración y promoción deberían ejecutarse.

- G. Derivado de harina (galletas).-** El rubro de galletas se está convirtiendo aceleradamente en una estrella.

Comercial BRR ha dedicado especial esfuerzo en posicionar las marcas que distribuye. No obstante, el nivel de ventas es todavía bajo 0.70x.

- H. Snacks y colaciones.-** Esta línea de productos no ha sido considerada importante para el giro del negocio. Sin embargo, se está emprendiendo una campaña de

distribución de marcas posicionadas y diversificación por tipos de productos.

Se espera que los nuevos productos pasen a ser interrogantes para posteriormente desarrollar inversiones en los rentables y descartar los que no representen un reflujo considerable.

- I. Candy Toys.-** Los candy toys son una línea de productos que se vende con un volumen diferencial de 10 veces el del mayor competidor.

El crecimiento en el mercado para estos productos está disminuyendo, empero, el posicionamiento logrado le está convirtiendo en una próxima vaca de efectivo.

12.6 Matriz Multifactorial.

La matriz BCG reveló la posición actual de Comercial BRR con relación al desarrollo de sus líneas de productos (UEN's). No obstante, el manejo de la cartera de productos puede muchas veces tener un trasfondo mayoritariamente emotivo-perceptual que técnico.

Para evitar los criterios subjetivos se utiliza la **Matriz de Mckinsey**⁷⁶ que evalúa el atractivo de las Unidades Estratégicas de Negocios desde la perspectiva de la empresa y el cliente, representado a nivel macro por la conducta del mercado.

Atractivo de las SBU's para la empresa	Estado ponderado
Ventas superiores a \$50,000 al año	1,6
Beneficio neto superior al 15%	2,5
Pronóstico de crecimiento mayor al 5% anual	1,45
Alta tendencia a las ventas cruzadas	0,65
Compras no sensibles al precio	1
Poder de negociación de proveedores	1,25
Poder de negociación de clientes	0,8
Barreras de entrada al comercio	0,75
Totalidad	10

Tabla 12-1 – Atractivo del producto para la empresa.

⁷⁶ También se suele conocer como la Pantalla de Negocios de General Electric, puesto que se desarrolló inicialmente para evaluar la cartera de negocios de dicho conglomerado estadounidense, que por aquel entonces contaba con cerca de 150 unidades estratégicas de análisis (UEA).

1. **Ventas superiores.-** El ingreso de la línea de producto representa un ingreso anual superior a \$50.000. En este factor se excluye la calidad del ingreso. 16% de importancia relativa.
2. **Beneficio neto.-** La línea ofrece un beneficio neto superior al 15%, es decir, superior a la media industrial. 25% de importancia relativa.
3. **Crecimiento anual.-** Se espera que el crecimiento de las ventas por línea representen al menos un 5% por año. 14.5% de importancia relativa.
4. **Ventas cruzadas.-** La línea de productos posee cualidades de complementariedad con otras. 6.5% de importancia relativa.
5. **Sensibilidad al precio.-** La línea de productos tiene una tendencia a la inelasticidad-precio. 10% de importancia relativa.
6. **Poder de negociación de los proveedores.-** Medición del grado de obtener menores precios, promociones y ventajas especiales a través de la negociación. 12.5% de importancia relativa.
7. **Poder de negociación de los clientes.-** Medición del grado de obtener menores precios, promociones y ventajas especiales a través de la negociación. 8% de importancia relativa.
8. **Barreras de entrada al comercio.-** Medición de la dificultad de un nuevo entrante para abastecerse apropiadamente de la línea de productos en el corto plazo.

Atractivo de las SBU's para el cliente	Estado ponderado
Elevado margen de contribución esperado	2,25
Grado de asequibilidad (fraccionabilidad)	1,9
Saturación de los canales de distribución	2,2
Productos sustitutos (grado de sustituibilidad)	0,5
Innovación continua de la línea.	0,8
Impacto publicitario	1,75
Disponibilidad continua	0,6
Totalidad	10

Tabla 12-2 – Atractivo del producto para el mercado.

1. **Margen de contribución.-** Mide la calidad de la utilidad neta proyectada por la línea de productos. 22.5% de importancia relativa.

2. **Fraccionabilidad del producto.-** Mide la proporcionalidad promedio de los productos en la línea; es decir, ¿Son los empaques lo suficientemente pequeños/manejables (asequibilidad) para su distribución al detalle? 19% de importancia relativa.
3. **Canal de distribución.-** Mide el grado en que las empresas productoras/importadoras se han integrado hacia adelante para cubrir los canales de distribución.

El cliente *de cobertura* evalúa la compra de la línea de productos en términos de su eficiente distribución; mientras menos abastecido se encuentre el mercado, mayores oportunidades de rendimiento tendrá. 22% de importancia relativa.
4. **Grado de sustituibilidad.-** Mide el grado en que la línea de productos pueda ser sustituida por otra. Por ejemplo, existe poca evidencia de que la línea de caramelos pueda ser sustituida por la de productos panificados, no obstante, las características de los malvaviscos pueden ser reemplazadas por la de los panes de dulce. 5% de importancia relativa.
5. **Innovación.-** Mide el nivel en que las empresas innovan los productos del SBU.
6. **Publicidad.-** Considera la inversión empresarial en promocionar los productos de un SBU.
7. **Disponibilidad.-** Considera que los productos del SBU estén disponibles de forma constante, es decir, su producción no se circunscriba a estacionalidad.

Análisis de SBU's		Caram/chup		Chicles		Chocolates		Malvavisco		Gelatinas		Whisky		Galletas		Snacks		Candy Toys	
Criterios	Pond.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.
Ventas superiores	1,6	1	1,6	3	4,8	1	1,6	3	4,8	3	4,8	1	1,6	3	4,8	3	4,8	3	4,8
Beneficio neto	2,5	1	2,5	2	5	1	2,5	3	7,5	3	7,5	3	7,5	2	5	3	7,5	3	7,5
Crecimiento	1,45	1	1,45	3	4,35	1	1,45	3	4,35	3	4,35	2	2,9	3	4,35	3	4,35	3	4,35
Ventas cruzadas	0,65	3	1,95	1	0,65	2	1,3	2	1,3	1	0,65	1	0,65	2	1,3	3	1,95	2	1,3
Sensibilidad precio	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Neg. Proveedores	1,25	1	1,25	1	1,25	1	1,25	2	2,5	1	1,25	1	1,25	1	1,25	2	2,5	2	2,5
Neg. Clientes	0,8	1	0,8	2	1,6	3	2,4	3	2,4	3	2,4	2	1,6	2	1,6	1	0,8	3	2,4
Barreras de entrada	0,75	1	0,75	1	0,75	2	1,5	3	2,25	3	2,25	3	2,25	3	2,25	1	0,75	3	2,25
Totales	10		11,3		19,4		13		28,1		26,2		19,75		22,55		24,65		27,1

Tabla 12-3 – Análisis de la línea de productos desde perspectiva de la empresa.

Las líneas de productos que representan mayor atractivo para la empresa son malvaviscos, candy toys, gelatinas, snacks y galletas, en orden de importancia relativa.

Las líneas que deberán perder peso de forma gradual son caramelos y chupetes, chicles, chocolates y whisky.

Análisis del cliente		Caram/chup		Chicles		Chocolates		Malvavisco		Gelatinas		Whisky		Galletas		Snacks		Candy Toys	
Criterios	Pond.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.	Punt.	Atrib.
Márgen/Rendim.	2,25	1	2,25	2	4,5	1	2,25	3	6,75	3	6,75	3	6,75	1	2,25	1	2,25	3	6,75
Asequibilidad	1,9	3	5,7	3	5,7	2	3,8	3	5,7	3	5,7	2	3,8	3	5,7	3	5,7	3	5,7
Canal de distrib.	2,2	1	2,2	1	2,2	3	6,6	3	6,6	3	6,6	2	4,4	1	2,2	1	2,2	3	6,6
Prod. Sustitutos	0,5	0	0	3	1,5	3	1,5	3	1,5	3	1,5	0	0	1	0,5	1	0,5	3	1,5
Innovación contin.	0,8	2	1,6	3	2,4	1	0,8	1	0,8	2	1,6	1	0,8	1	0,8	1	0,8	3	2,4
Imp. Publicitario	1,75	1	1,75	3	5,25	2	3,5	0	0	0	0	3	5,25	2	3,5	2	3,5	1	1,75
Disponibilidad	0,6	3	1,8	3	1,8	3	1,8	2	1,2	3	1,8	2	1,2	3	1,8	3	1,8	3	1,8
Totales	10		15,3		23,35		20,25		22,55		23,95		22,2		16,75		16,75		26,5

Tabla 12-4 – Análisis de la línea de productos desde perspectiva del cliente.

Las líneas de productos que representan mayor atractivo para el cliente mayorista son candy toys, gelatinas, chicles y malvaviscos, en orden de importancia relativa. Las líneas que permanecen excluidas son caramelos y chupetes, chocolates, whisky, galletas y snacks.

	Caram/chup	Chicles	Chocolates	Malvavisco	Gelatinas	Whisky	Galletas	Snacks	Candy Toys
Análisis de SBU's	11,3	19,4	13	28,1	26,2	19,75	22,55	24,65	27,1
Análisis del cliente	15,3	23,35	20,25	22,55	23,95	22,2	16,75	16,75	26,5
Totales	26,6	42,75	33,25	50,65	50,15	41,95	39,3	41,4	53,6

Tabla 12-5 – Comparación de Unidades Estratégicas de Negocios aprobadas.

Una vez contrastados los resultados de las perspectivas de la empresa con las del cliente se demuestra que las líneas de productos que deben extenderse son candy toys, malvaviscos, gelatinas, y chicles.

Estos resultados ayudarán a reorganizar el enfoque de desarrollo de las líneas puesto que se le estaba dando mayor énfasis a líneas no representativas como caramelos, chupetes y galletería, que eran más apreciadas por clientes no objetivos como los canillitas.

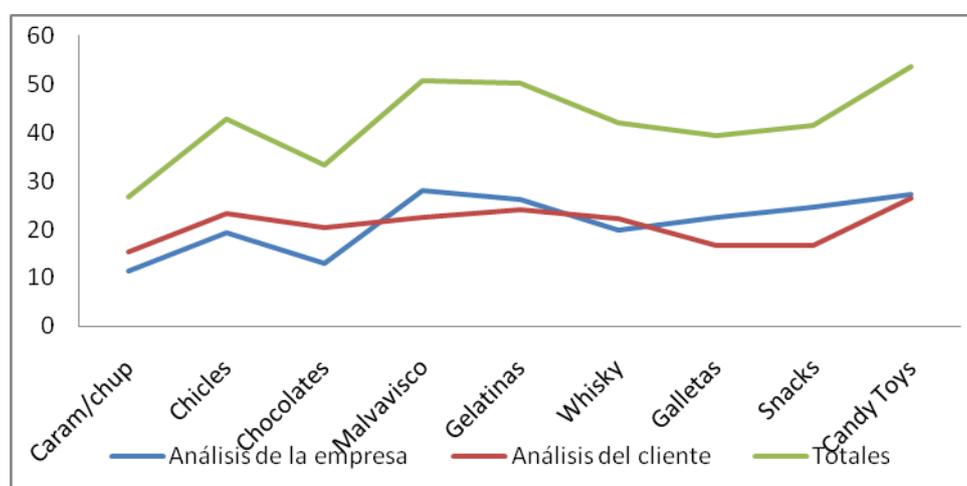


Ilustración 12-3 – Contraste de perspectivas cliente-empresa por SBU.

La ilustración 12-3 demuestra la existencia de una correlación negativa de las perspectivas de la empresa con relación a las del cliente.

A través de este análisis se reafirma la idea de la *orientación hacia el producto*⁷⁷ por parte de la empresa, en lugar de *orientarse hacia la mercadotecnia*⁷⁸.

12.7 Estrategias de Posicionamiento.

En base a la investigación de mercado efectuada a los clientes mayoristas u objetivo, se pudo reparar que no existen compañías debidamente posicionadas en la *escalera mental*⁷⁹ del cliente.

Es decir, cuando un cliente mayorista piensa en proveedores de artículos de confitería al por mayor, relaciona principalmente un área geográfica donde se encuentran los proveedores, mas no obtiene retroalimentación inmediata con el nombre de una compañía.

Ciertamente, Comercial BRR es relativamente nueva en el mercado y teóricamente no podría emplear una *estrategia de posicionamiento por liderazgo*⁸⁰, sin embargo, la endeble posición que ocupan los competidores en la escalera mental contribuye favorablemente a que Comercial BRR emprenda una campaña de *reposicionamiento de la competencia*⁸¹ para ubicarse en el primer lugar.

12.7.1 La fuerza del nombre.

Al igual que en muchas organizaciones informales en nuestro país, el nombre o la identificación del comercio suele ser quizás el elemento más desestimado al momento de emprender.

Debido a nuestro legado exquisito en representaciones supersticiosas, las nuevas empresas familiares usualmente recurren a nombres cabalísticos, o *anímicos*⁸² mencionando familiares que podrían bien augurar el futuro del negocio. Este es el caso de Comercial Blanca Rosa Ruiz que apela a la imagen de un finado que únicamente es símbolo representativo para el dueño, o la familia organizacional, pero no para el

⁷⁷ Esta orientación sostenía que los consumidores preferían productos que ofrecieran la mejor calidad, funcionalidad y rendimiento.

⁷⁸ Una compañía orientada al marketing (también llamada orientada al cliente) es la que hace depender las decisiones estratégicas de la compañía de los deseos y necesidades de clientes reales y potenciales.

⁷⁹ Escalera mental es una metáfora empleada por Al Ries y Jack Trout en su libro "Posicionamiento: La batalla por su mente", utilizada para explicar cómo las marcas logran establecerse en los niveles de memoria. Cada peldaño es el nombre de una marca, y cada escalera representa una categoría de producto diferente.

⁸⁰ La estrategia de posicionamiento por liderazgo consiste en crear una escalera mental donde la marca o la empresa ocupe el peldaño número uno. Una vez establecido como líder de la industria ante la perspectiva del cliente objetivo, se deben aplicar tácticas de conservación del lugar.

⁸¹ El punto crítico de un programa de reposicionamiento es restarle fuerza a un concepto, producto o persona que ya existe. El ejemplo clásico de reposicionamiento es el de la campaña de introducción de Tylenol contra Aspirina, donde se promocionó como un medicamento sustituto que no provocaba tantos efectos colaterales.

⁸² Relativo a la orientación espiritual del término.

cliente.

Teniendo en consideración que un nombre sólido, genérico y descriptivo obstaculizará los esfuerzos de la competencia cuando intente adentrarse en el mercado diana, recomiendo vehementemente el cambio de la identidad organizacional, puesto que carece de las condiciones básicas de comunicación empresarial.

En el caso del nombre, éste carece de las 5 premisas base de carácter verbal y visual. En la tabla 12-6 se establece la correlación verbo-visual buscada mediante el estudio de la imagen corporativa.

Condiciones verbales del nombre	Correlación visual
Brevidad	Simplicidad
Eufonía	Estética
Pronunciabilidad	Legibilidad
Recordación	Visualidad
Sugestión	Fascinación

83

Tabla 12-6 – Correlación Verbo Visual.

El nombre de Comercial Blanca Rosa Ruiz no contempla el atributo de *pregnancia*⁸⁴, por lo que el filtro perceptual, que se encuentra continuamente sobrecomunicado, fácilmente repelerá el estímulo del nombre en *estado de latencia*⁸⁵, por lo que la noción de *goodwill*⁸⁶ pierde valor y relevancia conforme transcurre el tiempo.

Los dueños de la organización, eventualmente repararán, que han dirigido una empresa sin identidad para el cliente.

⁸³ Una explicación pormenorizada de los términos correlacionados se encontrará en el apartado # 5.

⁸⁴ Los psicólogos de la comunicación definen con este término la cualidad que tiene una forma (visual, sonora, etc) de impregnar el espíritu del receptor. La *pregnancia* es la fuerza de una forma que comprende dos aspectos: La fuerza perceptual y la fuerza psicológica de una imagen.

⁸⁵ Periodo en que el individuo permanece atento a cualquier clase de estímulo lo suficientemente fuerte como para cambiar su estado de atención a uno selectivo.

⁸⁶ Es una forma de medida de valor de marca, verdaderamente subjetiva debido a que no es posible cuantificarla de forma matemática.

12.7.2 Estrategias de mantenimiento del liderazgo.

Aún cuando Comercial BRR esté por desarrollar un programa de posicionamiento como líder en la industria de distribuidores mayoristas de confites, el programa de comunicación en el plan de marketing no debería resaltar la idea de “Ser la empresa número uno”. Existen varias razones para no hacerlo, la primera es que, ciertamente, la empresa no es la precursora en la industria, de hecho, es relativamente nueva, sin embargo, será la primera en mercadearse como tal. La segunda es psicológica, el cliente experimentado talvez sepa que la compañía es la número uno y se pregunte por qué quiere reafirmar ello; o bien, desconozca que es la número uno y se pregunte por qué lo es.

En este sentido, será preferible aplicar una campaña que resalte los atributos diferenciadores de la compañía, y que implícita e inconscientemente le reafirmen al cliente la categoría de ser la número uno.

Así mismo, la clasificación de líder es netamente ideal, por lo que para garantizarlo en la práctica la organización no debería envanecerse, sino permanecer alerta, y adoptar cada nuevo desarrollo de producto o tendencias en el servicio tan pronto como éste de señales de ser prometedor.

La experiencia secundaria nos demuestra que en la mayoría de los casos la representatividad organizacional está fuertemente correlacionada a la de sus productos. No obstante, en una organización de compra/venta como Comercial BRR mercadear el producto, para apalancar la popularidad de la organización devendrá en inversiones con escaso reflujo, puesto que todos los competidores se beneficiarán directamente.

Por consiguiente, se recomienda enfáticamente que se oriente la publicidad de la imagen organizacional hacia las personas, procesos y evidencia física que soportarán los nuevos estándares de servicio.

12.8 Estrategia de comunicación.

12.8.1 Plan de publicidad.

12.8.1.1 Objetivos:

1. Dar a conocer las características de la empresa, integrando dos elementos clave: los procesos diferenciadores y la naturaleza.
2. Posicionar el establecimiento en la mente de los clientes objetivo, creando un mensaje efectivo o eslogan de la compañía que despierte el interés. El establecimiento deberá ser posicionado como el líder en distribución mayorista de confites.
3. Dar a conocer nuevas y continuas promociones que desarrolle el establecimiento.

12.8.1.2 Audiencia meta:

El público objetivo inmediato son los cobertureros. El perfil demográfico se encuentra manifestado en la tabla 9-1. El público al que se pretende llegar de manera indirecta es el cliente tendero.

12.8.2 Plan de medios:

12.8.2.1 Medios no tradicionales:

Flyer-Cuponero: Medio impreso que conlleva un mensaje informativo sobre el establecimiento, resaltando los procesos diferenciadores y la naturaleza del negocio.

Se formará un híbrido al transformar una simple volante en una cuponera. La cuponera portará beneficios en precios que se profundizarán en el plan de promoción de ventas.

El flyer-cuponero se distribuirá inicialmente en el mercado objetivo periférico, posteriormente, se extenderá la distribución a zonas más alejadas de concentración confitera.

Afiches: Los afiches o carteles serán colocados en puntos de concentración de gente en el mercado diana previamente delimitado.

Se deberá ofrecer pequeñas compensaciones mensuales a los establecimientos para que permitan mantener los afiches.

Publicidad en punto de venta (P.O.P): La publicidad en el punto de venta incluye afiches promocionales y emisiones publicitarias de forma oral que se ejecutarán de forma repetitiva en horas pico.

Calendarios: Se considera un regalo promocional únicamente devengado al final de cada año fiscal. Se deberá entregar a todos los clientes de Comercial BRR sin importar su importancia relativa.

Tele-marketing: Las ofertas de telemarketing serán ejecutadas gracias a la base de datos del sistema contable. Para que un cliente de perfil coberturero pueda obtener privilegios en precios debe registrar sus datos personales.

12.8.2.2 Medios tradicionales:

Radio: El único medio tradicional que podría utilizarse sería la radio, ya que es un medio de entretenimiento utilizado por los cobertureros mientras realizan sus rutas de trabajo en el reparto de mercancías.

12.8.3 Representación de la campaña publicitaria:

La campaña se ampara en dos ideas básicas, los procesos diferenciadores y la naturaleza del negocio. Por procesos diferenciadores se trata de comunicador que se cuenta con una infraestructura tecnológica orientada a servir al cliente. Este primer factor será determinante para poner a la empresa dos pasos delante de los competidores corrientes de la industria.

Los procesos diferenciadores pretenden comunicarle al cliente objetivo que se puede acercar al establecimiento a registrarse para que obtenga precios diferenciados sin mínimos de compras, y sin recomendaciones. Esto le garantizaría obtener siempre privilegios en precios al sólo identificarse, y no dependerá de que el administrador se encuentre a todo momento para otorgarle un beneficio en precios.

El segundo factor pretende comunicarle al cliente que el establecimiento está concentrado en ofrecer beneficios para los clientes comerciales o mayoristas. Así se intenta crear un efecto psicológico en el cliente de que recibe más valor al comprar en el establecimiento.

De la misma forma, clientes no frecuentes como tenderos podrían interesarse en registrarse para obtener beneficios en precios. De esta forma, los procesos

diferenciadores crean un efecto fidelizador como el de las tarjetas, sólo que más simple, efectivo y rápido.

12.8.4 Plan de promoción de ventas.

12.8.4.1 Objetivos:

1. Motivar la compra de los artículos de las empresas importadoras del grupo.
2. Idear nuevas herramientas promocionales cada mes y medio generando así un mayor impacto en la mente del cliente coberturero y tendero.
3. Crear promociones especiales para los veinte clientes más rentables.

12.8.4.2 Herramientas promocionales para el cliente meta:

Descuento a través de cupones: El Flyer-Cuponero es una herramienta que pretende atraer al cliente coberturero potencial.

Se ofrecerán descuentos para productos altamente demandados, y que representarán una propuesta irresistible. El éxito de esta campaña no estriba principalmente en los precios o descuentos, sino en la atención que se le preste al nuevo cliente.

Regalos: De acuerdo a la información de la base de datos se puede monitorear los aniversarios de los clientes más rentables para la organización.

Ese 20% de clientes que representan el 80% de los ingresos recibirán regalos directamente proporcionales a la rentabilidad generada. El 10% del margen de contribución promedio del ingreso generado por sus ventas.

Promociones focalizadas: Las promociones focalizadas son descuentos extendidos solo a los clientes más rentables para la empresa.

El saber que son especiales, y otorgarle beneficios adicionales de forma evidente fideliza más aún a ese grupo de clientes altamente especiales.

CAPÍTULO IV – REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.

13. REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.

13.1 Organigrama Estructural ex post.

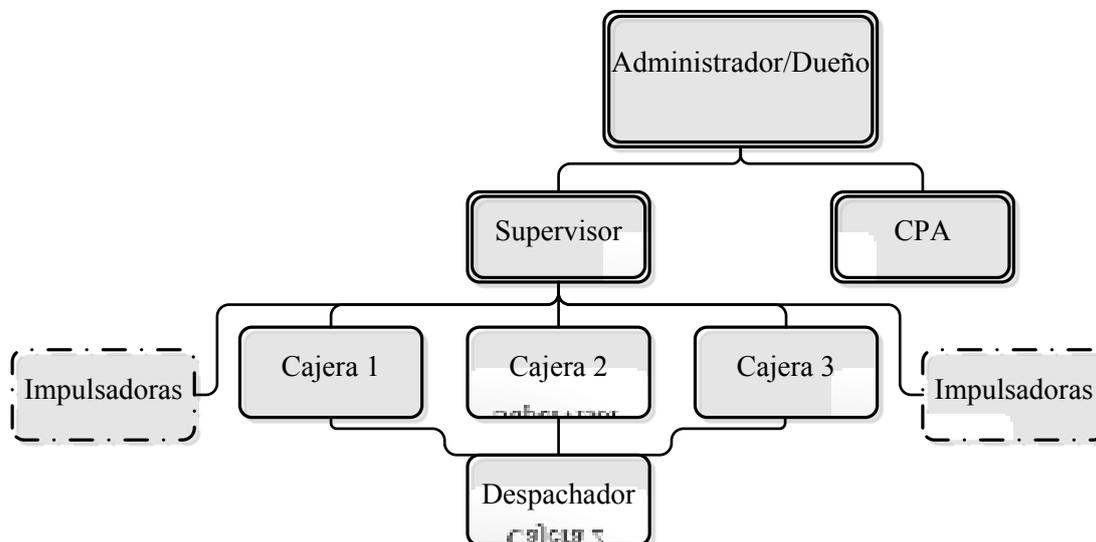


Ilustración 13-1 – Organigrama estructural de la empresa Comercial BRR CON REINGENIERÍA – Elaborado en interfaz Microsoft Visio 2007.

Entre los problemas más evidentes que se podían notar en el primer organigrama y la especificación de funciones es que no existía *diferenciación*⁸⁷ y control sobre la *división de labores*⁸⁸. Este hecho se reflejaba en una escasa *distribución de autoridad*⁸⁹ al personal, que al estar inhabilitado, debía ser socorrido por el personal administrativo.

La *diferenciación vertical*⁹⁰ solo mantenía dos niveles lo que provocaba cuellos de botella en el servicio, al hacer que el personal administrativo pierda el orden y recaiga en tareas netamente operativas.

Este hecho le ha costado caro al hacer que la estrategia diferenciadora del negocio se restrinja a los precios, factor de manipulación inmediata, mientras que variables más importantes y estratégicas se han dejado de lado.

⁸⁷ La diferenciación es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas.

⁸⁸ Grado de especialización en la organización.

⁸⁹ Autoridad es el poder que hace a una persona responsable de sus acciones. La distribución es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas.

⁹⁰ La diferencia vertical se refiere a la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular las funciones con sus unidades organizacionales.

13.1.1 Centralización frente a descentralización de autoridad.

La centralización se vuelve un problema cuando los altos directivos se sobrecargan y sumergen en la toma de decisiones operativas acerca de cuestiones diarias sobre recursos (como realizar las ordenes de compras y pagar facturas vencidas). Cuando esto sucede les queda poco tiempo para dedicarlo a la toma de decisiones estratégicas y se descuida la planeación de futuras actividades organizacionales cruciales, como decidir la mejor estrategia para competir localmente.

Por ejemplo, la administración de Comercial BRR concentraba la mayor parte del tiempo en actividades operativas y de soporte, mientras que las *actividades adaptativas*⁹¹ que son las verdaderas generadoras de valor agregado quedaron completamente rezagadas. Este hecho hizo que el comercio pierda surtido en mercancías vitales para sus clientes de carácter mayorista.

En el análisis de funciones sin reingeniería se identificaba claramente una concentración innecesaria de responsabilidades sobre el administrador # 1, con el organigrama reestructurado se evidencia que el administrador apodera a un supervisor para que ocupe sus otrora funciones operativas.

Así, el verdadero administrador/dueño pasa a supervigilar al supervisor y la contaduría sin tener que sortear los problemas diarios.

13.1.2 Estandarización y ajuste mutuo.

Aunque la naturaleza del negocio requiere de una estructura orgánica para ayudar a sobrellevar con creatividad los eventos diarios.

La formalización de ciertos procesos se implementó, para así estandarizar el nivel de servicio a un nivel mayor al pésimo-promedio que anteriormente poseía. La estandarización de los procesos se extendió para todos los operadores de ventas y el despachador.

El supervisor conoce los procedimientos pero tiene la autoridad para emplear el *ajuste mutuo*⁹² hasta cierto nivel de compromiso.

⁹¹ Las funciones adaptativas permiten que una organización se adapte a los cambios del ambiente.

⁹² Es el proceso por medio del cual las personas se basan en su juicio en lugar de en reglas estandarizadas para solucionar problemas, guiar la toma de decisiones y promover la coordinación.

13.2 Especificación de funciones en términos de tiempo ex post.

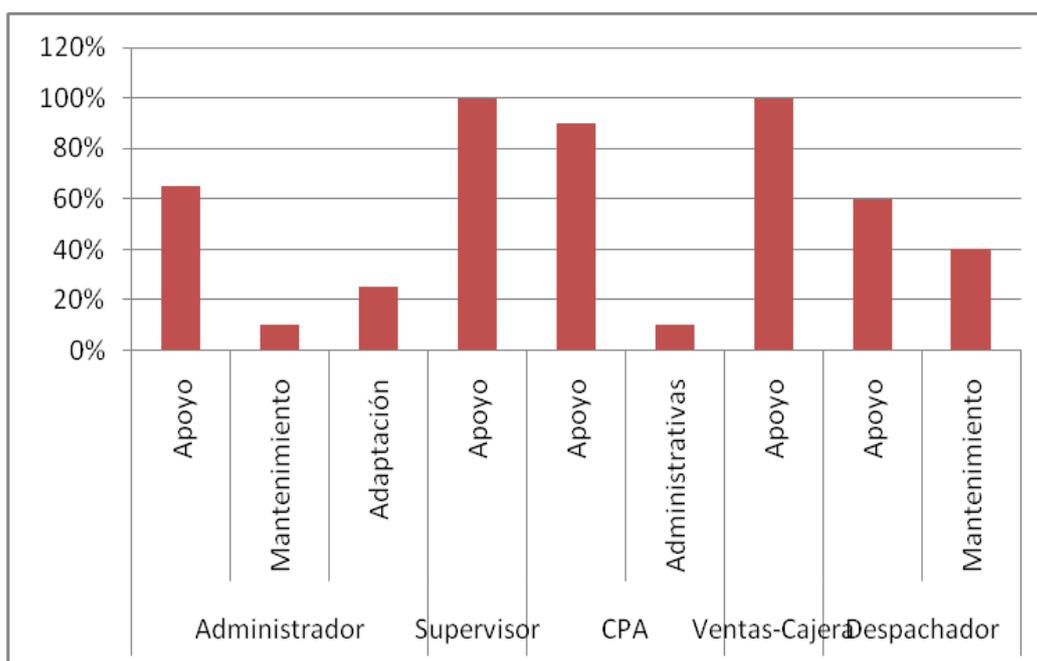


Ilustración 13-2 – Especificación de funciones en términos de tiempo por cargo ex post.

Nótese que las funciones de producción fueron eliminadas para darle más espacio a funciones más relevantes para el negocio como las *funciones de mantenimiento*⁹³. Así mismo, el supervisor recibió la carga excedente del administrador para que éste pueda desarrollar un programa de trabajo de acuerdo a las funciones de adaptación.

Es importante destacar que el hecho de prescindir del segundo administrador/propietario mejoró el clima de trabajo y las jerarquías organizacionales.

Para un análisis más detallado de las funciones por cargo en términos de tiempo, se sugiere consultar el anexo 2.

⁹³ Las funciones de mantenimiento permiten a una organización mantener la operación de sus departamentos. Las funciones de mantenimiento incluyen las de personal (reclutar y capacitar), ingeniería (reparar la maquinaria dañada), servicios de intendencia (mantener el ambiente de trabajo seguro y saludable).

13.3 Diagrama de procesos ex post.

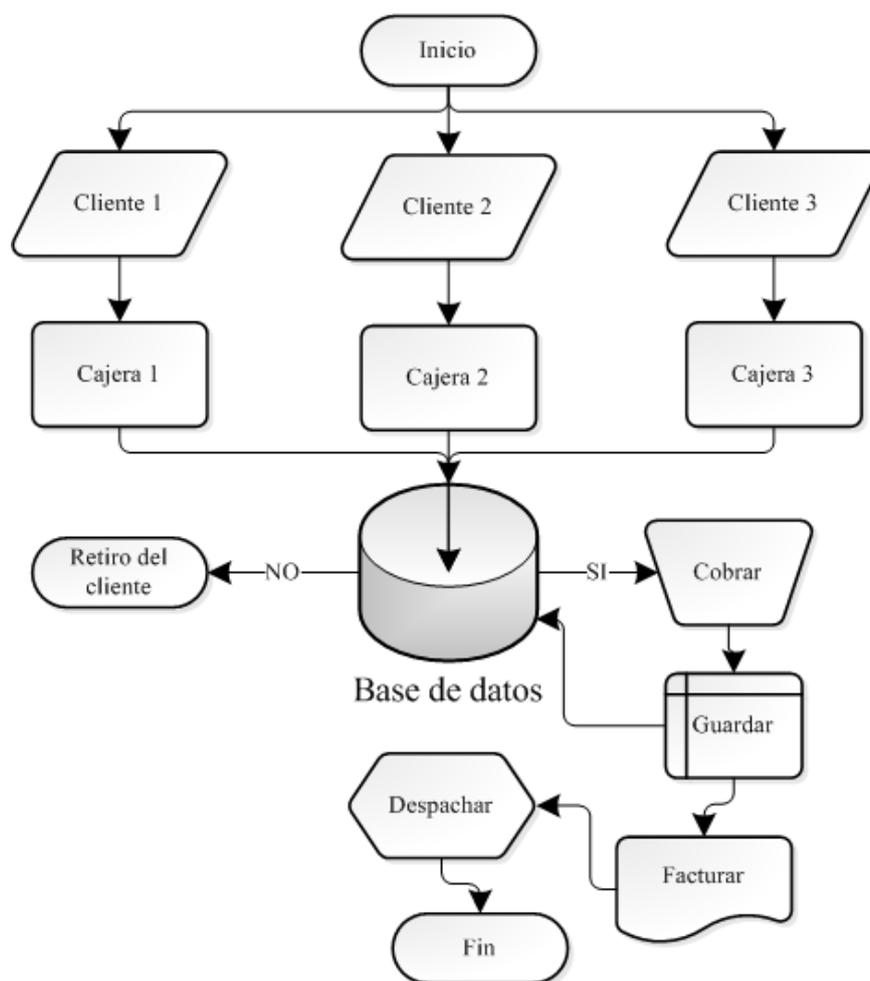


Ilustración 13-3 – Flujo de procesos para las ventas en Comercial BRR CON REINGENIERÍA – Elaborado en interfaz Microsoft Visio 2007.

Una de las mejoras más importantes alcanzadas con el sistema fue el procesamiento de pedidos con información en tiempo real. En este sentido, las cajeras sólo con escoger el producto en el sistema pueden comunicar al cliente el stock disponible y programar las ventas.

De la misma manera, la integración acelera los procesos al hacer que múltiples tareas que involucran a distintos departamentos se ejecuten simultáneamente. Por ejemplo, al escoger un producto se estructura el comprobante de venta y se reserva el stock demandado. Así mismo, con sólo escoger el nombre del cliente el operador de ventas podrá saber los términos crediticios, precios preferenciales e información personalizada de la que puede gozar el cliente.

Otro elemento importante, es que el operador procede a cobrar los valores en pantalla sin haber impreso el comprobante de venta. En este sentido se elimina el

desperdicio, debido a que usualmente se factura y luego el cliente cambia el pedido, teniendo que anular el comprobante de venta.

Finalmente, cuando se habilita la facturación se generan todos los asientos contables que van a permitir determinar márgenes de contribución por cliente, comportamiento de compra, términos crediticios, etc.

CAPÍTULO V – REINGENIERÍA OPERATIVA.

14. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL (SIG).

Para realizar la evaluación de software se han considerado las 3 empresas más representativas a nivel nacional. A continuación se hace una breve referencia de cada una:

- ζ CODETEK S.A. proveedor de los sistemas DOBRA ® con domicilio en la ciudad de Guayaquil. Su software se caracteriza por manejar una estructura base de tipo *cliente/servidor multicapas*.⁹⁴ El software considerado para la evaluación es el DOBRA V. 8 edición Crecimiento, orientado a redes para pequeñas y medianas empresas.
- ζ Herrera Carvajal y Asociados cía. Ltda., proveedor de los sistemas SAFI ® con domicilio en la ciudad de Guayaquil. Su software se caracteriza por poseer compatibilidad con sistemas operativos GNU/Linux⁹⁵ de software libre. El software considerado para la evaluación es VISUAL SAFI versión 7.
- ζ MEMORY Computación es una multinacional con domicilio en Uruguay y franquiciatarios o franquiciados en Ecuador. Las soluciones consideradas para la evaluación son G3000 y Punto de Venta. Esta empresa se caracteriza por comercializar el software contable por módulos separados.

La evaluación se realiza por bloques, donde intervienen dos criterios determinantes para la selección; los niveles de puntaje y los estados de ponderación.

Niveles de puntaje	
1	No cumple con 1 parámetro <u>crítico</u> , y al menos 1 parámetro <u>no crítico</u> .
2	Cumple con todos los parámetros <u>críticos</u> , con excepción de 1 o más <u>no críticos</u> .
3	Cumple con todos los parámetros críticos y no críticos.

Tabla 14-1 – Niveles de puntaje para software.

⁹⁴ Una disposición muy común son los *sistemas multicapa* en los que el servidor se descompone en diferentes programas que pueden ser ejecutados por diferentes computadoras aumentando así el grado de distribución del sistema. La *arquitectura cliente-servidor* sustituye a la *arquitectura monolítica* en la que no hay distribución, tanto a nivel físico como a nivel lógico.

⁹⁵ GNU/Linux son tipos de sistemas operativos en una implementación de libre distribución. Como sistema operativo, Linux es muy eficiente y tiene un excelente diseño. Es multitarea, multiusuario, multiplataforma y multiprocesador

Debido a que no todos los bloques consideran factores de igual relevancia, serán afectados por un estado de ponderación que otorgue un mayor peso relativo a los criterios más importantes de la evaluación.

Estados de ponderación	
1	Leve importancia
2	Mediana importancia
3	Fuerte importancia

Tabla 14-2 – Estados de ponderación.

Los factores considerados para la evaluación de software han sido tomados de los estándares publicados por la *SBT Accounting Systems*⁹⁶, y la revista *Business Finance Management*⁹⁷.

Var.	Capacidades de carácter genérico	DOBRA	SAFI	MEMORY
1	¿Cuenta con la capacidad suficiente para múltiples usuarios, incluyendo acceso simultáneo?	3	2	3
2	¿Se puede ampliar para cubrir las necesidades futuras de la organización?	3	2	1
3	¿Su velocidad de ingreso y procesamiento de datos es aceptable?	3	3	3
Var.	Identificaciones de cuentas	DOBRA	SAFI	MEMORY
4	¿Puede aceptar la estructura de codificación de su lista de cuentas?	3	2	2
Var.	Metodologías del Sistema	DOBRA	SAFI	MEMORY
5	¿Se registran los asientos contables inmediatamente en los libros de cuentas, o se registran temporalmente en otro lugar y posteriormente se registran en grupos después de haberlas verificado?	1	1	1
6	¿Cuenta con una integridad referencial?	2	2	3
7	¿El sistema "cierra" los períodos contables y no permite modificaciones en los períodos cerrados excepto cuando se ajustan los asientos contables en el mes actual, o se mantiene "abierto" para cualquier modificación?	3	3	3
Estado de ponderación --> Nivel 3 /63 puntos		54	45	48

⁹⁶ SBT Accounting Systems es el proveedor número 1 de Norteamérica de Software Financiero-Contable. En la actualidad pertenece a la firma SAGE Software, proveedora de soluciones tecnológicas como SAGE PRO ERP, SAGE CRM, SAGE AccPac.

⁹⁷ Business Finance Management es la revista número 1 dirigida para altos ejecutivos en el campo financiero (CFO's).

Var.	Integración con otros sistemas	DOBRA	SAFI	MEMORY
8	¿Puede importar datos contables de otros programas?	1	2	3
9	¿Puede exportar datos contables a otros sistemas? (Suite Microsoft Office)	2	2	3
Var.	Interfaz del Usuario	DOBRA	SAFI	MEMORY
10	¿La interfaz es de fácil uso y amable para el usuario, tanto para contadores como para no	3	2	2
11	¿Se puede programar la interfaz a la medida del usuario?	3	2	2
12	¿Los menús son lógicos e intuitivos?	3	2	3
13	¿Cuenta con manual oficial del sistema?	1	1	3
Estado de ponderación --> Nivel 2 /36 puntos		26	22	32

Var.	Rendición de informes	DOBRA	SAFI	MEMORY
14	¿Se pueden imprimir los informes en archivos para exportar?	3	3	3
15	¿Se pueden adecuar los informes a la medida del usuario (por ejemplo, cambiar las fechas del informe, divisiones, columnas)?	2	2	3
16	¿Se puede hacer una presentación gráfica de ciertos informes, empleando gráficas de barras o gráficas de secciones?	2	2	2
17	¿Se pueden adecuar los informes impresos a la medida de las necesidades (por ejemplo, estados de cuentas y facturas)?	3	3	3
Var.	Seguridad	DOBRA	SAFI	MEMORY
18	¿Cuenta con protección de acceso al sistema general a través del uso de contraseñas?	3	3	3
19	¿Hay restricciones al uso de contraseñas para funciones específicas del sistema?	3	3	3
Estado de ponderación --> Nivel 3 /54 puntos		48	48	51

Var.	Capacitación	DOBRA	SAFI	MEMORY
21	¿La capacitación se adecua a la medida de sus necesidades para ser implementada en la organización?	3	3	3
Var.	Soporte	DOBRA	SAFI	MEMORY
22	¿Hay apoyo técnico inmediato disponible a través del teléfono?	1	1	3
23	¿Hay apoyo técnico disponible vía Internet?	1	1	1
Estado de ponderación --> Nivel 2 /18 puntos		10	10	14

⁹⁸ Integridad referencial significa que si se modifica o elimina un asiento contable, esto afecta a todos los demás asientos contables relacionados con el mismo en tiempo real.

Var.	Reputación del software y el vendedor	DOBRA	SAFI	MEMORY
24	¿El sistema se usa actualmente en organizaciones similares?	3	3	3
25	¿Es probable que el vendedor se mantenga en el negocio durante los próximos cinco años?	3	2	3
26	¿El vendedor tiene una buena reputación?	2	2	3
Estado de ponderación --> Nivel 1 /9 puntos		8	7	9

Var.	Auditoría en sistema Autoimpresor - Parámetros para la Administración Tributaria	DOBRA	SAFI	MEMORY
27	¿Es el módulo de auditoría es mandatorio?	3	3	3
28	¿Mantiene cuentas y registro de rutas de auditoría por usuario?	3	2	3
29	¿Mantiene registros y reportes de transacciones anuladas?	3	3	3
30	¿Mantiene registros y reportes de transacciones erradas?	3	1	1
31	¿Registra y controla los accesos a los módulos de auditoría?	3	1	1
32	¿Emite reportes de "totales de control"?	3	2	3
33	¿Tiene la capacidad de generar archivos XML por transaccionalidad?	3	2	3
Estado de ponderación --> Nivel 3 /63 puntos		63	42	51

El bloque de variables concerniente a la *Auditoría en sistema Autoimpresor*⁹⁹ contempla los elementos que la Administración Tributaria requiere como obligatorios para aprobar la Solicitud para Autorización de Autoimpresores de Comprobantes de Venta y Retención.

Una vez aprobado el formulario 311 (solicitud mencionada), un auditor del Servicio de Rentas Internas revisará las bondades del software. A continuación se detalla brevemente el significado de las variables críticas:

Calificación Promedio (absolutos)	209	174	205
Términos relativos	86%	72%	84%

Excluyendo el factor de la restricción presupuestaria el sistema contable que obtuvo la mayor calificación es el DOBRA versión Crecimiento (escalable).

Algunos de los reportes gerenciales más importantes que ofrece el sistema contable integrado como beneficio marginal son los siguientes:

⁹⁹ Los parámetros para el sistema autoimpresor se adjuntan en el anexo # 6.

- Informe de kardex de producto por fecha, cliente, cajero, etc.
- Listas de precios estandarizadas (escalable hasta 7 precios por producto).
- Catálogo fotográfico.
- Reporte de existencias multibodega (escalable hasta 15 bodegas).
- Reporte de ventas mensuales por clientes y productos.
- Reporte de crecimiento en ventas por mes y año.
- Detalle de comprobantes de venta emitidas por fecha, cliente, productos, etc.
- Reporte automático de comisiones.
- Utilidades y pérdidas acruada por línea de producto.
- Punto de equilibrio con respecto a la inversión, en términos de producto y nivel de ventas.
- Estados financieros y aplicación automatizada de indicadores financieros.
- Estados de cuenta por proveedor, línea de producto y producto.
- Egresos de dinero programados con cruce automatizado al presupuesto de caja.
- Estados de cuenta por cliente, vendedor y grupos de clientes.
- Estados de cartera vencida por cliente, vendedor y grupos de clientes.
- Ingresos de dinero programados con cruce automatizado al presupuesto de caja.

15. RÉGIMEN DE FACTURACIÓN.

La Administración Tributaria nos permite disponer de varios Regímenes de Facturación para el desarrollo de las actividades comerciales. En síntesis, los regímenes se limitan a cuatro:¹⁰⁰

- I. **Documentos Preimpresos.-** La imprenta autorizada por el SRI, o el sujeto pasivo realiza una solicitud de impresión a la Administración Tributaria. Ésta determina el plazo de vigencia, el número de autorización y la secuencia de impresión.
- II. **Máquinas registradoras.-** El sujeto pasivo solicita al SRI la autorización para expedir tiquetes de venta en uno o más puntos de emisión. Únicamente se puede emitir tiquetes desde las Máquinas Registradoras autorizadas por la Administración Tributaria.
- III. **Autoimpresores.-** El sujeto pasivo solicita mediante formulario 311 la inspección del software contable. Posterior a la aprobación se puede emitir cantidad ilimitada de comprobantes de venta y retención sin previo visto bueno de la Administración Tributaria. El respaldo de las transacciones se almacenará en *archivo magnético*¹⁰¹.
- IV. **Documentos electrónicos.-** Es el grado avanzado del modelo Autoimpresor, y su funcionalidad se basa en la cultura de cero papeles. El archivo magnético de respaldo con terminación *XML*¹⁰² se comprime bajo formato *ZIP*¹⁰³, junto a un *certificado de firma digital*¹⁰⁴.

¹⁰⁰ Información más detallada sobre los Regímenes de Facturación se puede encontrar en el portal de la Administración Tributaria. Referencia WWW: <https://declaraciones.sri.gov.ec/facIndex/manualesContri.html>

¹⁰¹ Un medio magnético es un dispositivo que almacena la información por medio de ondas magnéticas. Son medios magnéticos los discos duros, discos de 3 1/2", cintas de audio o casetes.

¹⁰² Extensible Markup Language (lenguaje de marcas extensible), es un metalenguaje extensible de etiquetas desarrollado por el World Wide Web Consortium (W3C). La tecnología XML busca dar solución al problema de expresar información estructurada de la manera más abstracta y reutilizable posible. Que la información sea estructurada quiere decir que se compone de partes bien definidas, y que esas partes se componen a su vez de otras partes. Entonces se tiene un árbol de pedazos de información.

¹⁰³ Es un formato de almacenamiento sin pérdida, muy utilizado para la compresión de datos como imágenes, programas o

documentos. ZIP es un formato de fichero bastante simple, que comprime cada uno de los archivos de forma separada. Comprimir cada archivo independientemente del resto de archivos comprimidos permite recuperar cada uno de los ficheros sin tener que leer el resto, lo que aumenta el rendimiento.

¹⁰⁴ Hace referencia, en la transmisión de mensajes telemáticos y en la gestión de documentos electrónicos, a un método criptográfico que asocia la identidad de una persona o de un equipo informático al mensaje o documento. En función del tipo de firma, puede, además, asegurar la integridad del documento o mensaje. La firma electrónica, como la firma hológrafa (autógrafa, manuscrita), puede vincularse a un documento para identificar al autor, para señalar conformidad (o disconformidad) con el contenido, para indicar que se ha leído y, en su defecto mostrar el tipo de firma y garantizar que no se pueda modificar su contenido.

En el caso de Comercial BRR, el régimen que se sugiere implementar es el autoimpresor. Se denomina autoimpresor al sistema computarizado que permite la emisión directa facturas, notas de venta, liquidación de compras de bienes y prestación de servicios, notas de crédito, notas de débito, guías de remisión y comprobantes de retención.

Los emisores de los documentos deberán declarar los ingresos obtenidos como resultado de la actividad económica y transferir los montos de IVA que perciban. Adicionalmente mantendrán la información en archivo magnético y procederán a la actualización de la información.

El sistema autoimpresor representa economías en papelería y tiempo porque autoriza la impresión sobre cualquier tipo de papel, exceptuando el térmico cuando no sea destinado al consumidor final. Así mismo, el artículo 41 del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención precisa que no es necesario guardar copias de respaldo.

Art. 41.- Formas de impresión y llenado de los comprobantes de venta, notas de crédito de débito, notas de crédito, guías de remisión y comprobantes de retención.-

“...En los casos expresamente autorizados por el Servicio de Rentas Internas, los sujetos pasivos que emitan los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención a través de medios electrónicos, no tendrán la obligación de emitir copias de dichos documentos, siempre que mantengan la información relativa a los mismos, de acuerdo a lo previsto en el Art. 40 de este Reglamento...”

16. ANÁLISIS INCREMENTAL.

1. Combinación de los oficios.

La característica más común en los procesos rediseñados es que las tareas suelen integrarse para que un mismo operador cubra diferentes áreas. La reasignación de carga conlleva, inexorablemente, a que parte de la nómina se torne excedente, por lo que se termina recortándola.

En el caso de Comercial BRR se evidencia una inadecuada delimitación de tareas, por lo que tanto los empleados de la parte administrativa (a excepción del contador), como operativa se encuentran al límite de sus capacidades.

En este sentido, se sugiere el incremento de personal operativo para facilitar el flujo de actividades puramente operativas.

2. Eliminación de la duplicación.

En el análisis de los procesos se ha evidenciado que los operadores incurren en duplicidad de actividades, lo que se traduce en pérdidas de tiempo bastante considerables. El efecto negativo inmediato es que el tiempo del cliente en el sistema se prolonga de manera innecesaria.

3. Actividades en serie vs. Actividades paralelas.

La justificación de implementar un SIG estriba en que las tareas del proceso que antes se ejecutaban de manera secuencial, o en serie, podrían desarrollarse de forma paralela.

Es decir, el software pretende optimizar el modelo de actividades, para que las tareas críticas fluyan, y los predecesores se integren, resultando en beneficios marginales de tiempo.

4. Método del análisis científico.

Se ejecuta un análisis de tiempos para demostrar la eficiencia de las actividades críticas en el ciclo de servicio al cliente.

Este procedimiento tiene un margen de error inferior al 5%, y funciona bajo el supuesto de que un cliente realiza una compra de 30 artículos distintos, con un valor promedio de \$1.50 dólares:

- a) **El tiempo del ciclo del proceso**, se entiende por la cantidad total del tiempo que se requiere para completar todos los procesos del servicio. Estos valores son estimados por el administrador, por lo que revelan el estándar ideal esperado.
- b) **El tiempo de procesamiento real**, es el tiempo efectivo registrado en el área de trabajo. Estos valores representan un factor deflactante del estándar idealizado.

Tabla 16-1

SIN REINGENIERÍA.

TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO VS TIEMPO DE PROCESAMIENTO.

P.	Actividad	Tiempo del ciclo del proceso			Tiempo de procesamiento		
		Individual	Minutos	Horas	Individual	Minutos	Horas
1	Cliente realiza el pedido	0,35	10,5	0,175	0,45	13,5	0,225
2	Aplicación estudio proforma	0,15	4,5	0,075	0,22	6,6	0,11
3	Confirmación de disponibilidad	0,1	3	0,05	0,25	7,5	0,125
4	Separación del producto	0,12	3,6	0,06	0,16	4,8	0,08
5	Proceso de facturación	0,1	3	0,05	0,14	4,2	0,07
6	Proceso de cobro	1	1	0,01667	1,4	1,4	0,02333
7	Proceso de despacho	6	6	0,1	4,5	4,5	0,075
	Totales		31,6	0,5267		42,5	0,7083

El tiempo ideal de procesamiento según la administración asciende a 31 minutos y medio, mientras que el análisis de los tiempos demostró que el tiempo verdadero de procesamiento es 42 minutos y medio, es decir, un 35% más de lo esperado.

Tabla 16-2

CON REINGENIERÍA.

TIEMPO DE PROCESAMIENTO PASADO VS PROCESAMIENTO ACTUAL.

P.	Actividad	Tiempo de procesamiento 1			Tiempo de procesamiento 2		
		Individual	Minutos	Horas	Individual	Minutos	Horas
1	Cliente realiza el pedido	0,45	13,5	0,225	0,45	13,5	0,225
2	Aplicación estudio proforma	0,22	6,6	0,11	0,15	4,5	0,075
3	Confirmación de disponibilidad	0,25	7,5	0,125	0,03	0,9	0,015
4	Separación del producto	0,16	4,8	0,08	0	0	0
5	Proceso de facturación	0,14	4,2	0,07	0,07	0,07	0,00117
6	Proceso de cobro	1,4	1,4	0,02333	1,4	1,4	0,02333
7	Proceso de despacho	4,5	4,5	0,075	7,25	7,25	0,12083
	Totales		42,5	0,7083		27,62	0,4603

El tiempo de procesamiento disminuyó en un 54%, debido a que las tareas secuenciales se integran para ejecutarse en tiempos paralelos optimizantes. En este sentido, el sistema dota de agilidad al operador de ventas, lo que se traduce en mayor satisfacción para el cliente.

Tabla 16-3

COMPARACIÓN DE LA FRONTERA DE POSIBILIDADES DE PRODUCCIÓN.

Escenarios	Minutos de trabajo al día	Minutos empleados por venta	Capacidad productiva diaria	Venta promedio (\$)	Frontera de productividad
Sin Reingeniería	540	42,5	12,71	\$ 45,00	\$ 571,76
Con Reingeniería	540	27,62	19,55	\$ 45,00	\$ 879,80
Beneficio de la mejora tecnológica por vendedor					\$ 308,03

La tabla 16-3 nos demuestra el beneficio incremental del sistema.

Con la reingeniería del proceso la capacidad de veces de atención de un cajero bajo las condiciones previamente expuestas ascendería de 12 oportunidades a 19, es decir, se ganó un 54% más de tiempo libre para atender por caja.

En este sentido, si cada venta estándar es de \$45 dólares, las ventas por caja ascenderán de \$571.76 a \$879.80 dólares, bajo el supuesto de que las transacciones son continuas y con las mismas características.

El beneficio de la mejora tecnológica por vendedor es de \$308.03 dólares, y debido a que se implementaron 3 cajas desde la aplicación del sistema, la mejora en ventas en su totalidad asciende a \$924.09 dólares por día.

Un beneficio incremental del sistema integrado es el ahorro generado únicamente por el régimen de facturación al cual se acogió Comercial BRR. En base a un estudio de transaccionalidad diaria efectuado con la información del sistema sobre las ventas diarias, y la ponderación de los tiquetes de venta en temporadas pasadas.

Transaccionalidad de Comprobantes de Venta		
Transaccionalidad diaria	Transaccionalidad mensual	Transaccionalidad anual
178	4272	51264

Tabla 16-4 – Nivel de transaccionalidad en Comercial BRR.

La tabla 16-4 resume en términos promedio los requerimientos diarios, mensuales y anuales de comprobantes de venta de acuerdo al grado de transaccionalidad promedio.

	Confrontación de regímenes de facturación			
	C/V preimpresos (manual)	C/V preimpresos (impresión)	Tiquete de venta (caja registradora)	Autoimpresores (impresión)
Rendimiento estándar	100 C/V por bloc c/ copia	2000 C/V por bloque c/ copia	105 C/V por rollo + 1 rollo de copia	520 C/V por rollo
Requerimiento diario	1 bloc + 78 C/V	8.9% del bloque	1 rollo + 48% del rollo	34% del rollo
Estructura de costes unitaria	\$ 0.0364 cent. por C/V	\$ 0.02 centavos por C/V	\$ 0,011 centavo por c/v	\$ 0,0017 centavos por C/V
Costes diarios	\$ 6,48	\$ 3,56	\$ 3,92	\$ 0,30
Costes mensuales	\$ 155,50	\$ 85,44	\$ 93,98	\$ 7,26
Costes anuales	\$ 1.866,01	\$ 1.025,28	\$ 1.127,81	\$ 87,15
Ahorro Autoimpresor	\$ 1.778,86	\$ 938,13	\$ 1.040,66	

Tabla 16-5 – Nivel de ahorro del sistema autoimpresor vs. Regímenes de facturación tradicionales

La tabla 16-5 demuestra los beneficios en términos de ahorro derivados del sistema autoimpresor con relación a los otros regímenes de facturación más tradicionales. Como se puede apreciar los comprobantes de venta preimpresos en blocs para uso manual generan un costo casi tan elevado como el de los comprobantes de venta preimpresos para uso en impresión continua (rollo). Es necesario hacer esta

distinción porque muchas empresas invierten en un sistema integrado para acogerse a regímenes de facturación que no se traducen en ahorro. En este sentido, tan solo el ahorro anual generado por el sistema autoimpresor con relación al de rollos preimpresos representa casi el 50% de retorno de la inversión en el sistema integrado.

El régimen de facturación por caja registradora no demuestra grandes ahorros cuando se factura por volumen. Además, los tickets de venta no son deducibles para el sujeto pasivo, así como tampoco ofrecen un cruce automatizado de valores de inventario.

Como consecuencia, tan solo los costes hora/hombre de procesar la información de los tickets manualmente en un sistema contable aumentaría inmensamente el nivel de gastos.

El régimen más económico es el autoimpresor debido a que no se utilizan rollos con doble o triple copia, sino un rollo simple, en el que la copia es un archivo .xml. Adicionalmente, el régimen autoimpresor no cuenta con la obligatoriedad de hacer firmar los comprobantes de venta generados, sino que debido a su naturaleza queda exonerado de esta nueva obligación tributaria.¹⁰⁵

¹⁰⁵ El 15 de julio de 2010 se reformó el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención mediante decreto ejecutivo 430. En el artículo 19, inciso 14 se crea la obligación de firma de las facturas como constancia.

CAPÍTULO VI – EVALUACIÓN FINANCIERA.

17. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

Para justificar la factibilidad del proyecto propuesto en la asesoría, se realiza una evaluación financiera del proyecto donde se consideran únicamente los flujos incrementales (sean positivos o negativos), derivados de la implementación de la asesoría.

El proyecto se evalúa en base a 10 cuentas que a continuación se describen:

- 1. Aumento (positivo) de las ventas:** El aumento de las ventas para el 2010 se debe a una reestructuración en el proceso de compras y ventas en Comercial BRR.

Se redefinió las líneas de productos en las que se debería iniciar un proceso de desinversión, debido a los resultados de la Matriz Multifactorial aplicada en la asesoría.

De igual forma, se impulsaron líneas de productos que anteriormente habían sido desestimadas.

- 2. Aumento (positivo) de la base de clientes:** El aumento en esta partida tiene su fundamento en el incremento de la cuota de mercado para el año 2011 como resultado de la inversión en una campaña “*below the line*”¹⁰⁶ de mercadotecnia.

Por razones de una evaluación conservadora, el incremento en la base de clientes sólo incrementa para el año 2011. Para los años siguientes se presupone que la cuota de mercado no se pierde, sino que se retiene. Además, el efecto en mercadotecnia sólo tiene impacto en el crecimiento del nivel de ventas, mas no en la base de clientes.

- 3. Aumento (negativo) en sueldos:** Por un aumento negativo se considera un incremento en el nivel de gasto por expansión de la nómina. La nómina se expandió para aumentar la capacidad instalada de atención al usuario para el futuro.

¹⁰⁶ Es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. BTL es también conocido como marketing de guerrilla en algunos países latinoamericanos. La promoción de productos o servicios se lleva a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

4. **Aumento (negativo) en gasto por concepto de mercadotecnia:** Aunque los programas de mercadotecnia no suelen considerarse un gasto, en la evaluación del proyecto se realiza un análisis estrictamente contable de ésta partida.
5. **Ahorro (positivo) en gasto de reclutación y capacitación del personal de ventas:** Se considera la disminución futura de la rotación de personal debido al sistema de facturación. Son considerados los gastos por reclutación y capacitación del personal de ventas.
6. **Ahorro (positivo) en lucro cesante por clausura:** Se considera en esta partida el posible ahorro por lucro cesante que devendría de continuar aplicando una facturación selectiva a los clientes.

La administración tributaria sanciona con clausura del negocio por la no emisión de comprobantes de venta.

7. **Ahorro (positivo) en gastos por suministros:** Se considera el ahorro derivado de los gastos en papelería en ventas por la impresión de comprobantes de venta.
8. **Aumento (negativo) en gasto por servicios básicos:** Se contempla el incremento en el gasto eléctrico, producto de los ordenadores para el sistema de facturación.
9. **Aumento (negativo) en gasto por capacitación del personal:** Se considera el incremento en los gastos por capacitaciones al personal de ventas y administrativo. Aún cuando el consultor no realice directamente la capacitación, estas inversiones deben ser consideradas para precautelar el buen devenir del proyecto.
10. **Ahorro (positivo) por concepto de la depreciación del proyecto:** La depreciación obtenida del proyecto también debe ser considerada puesto que representa un escudo fiscal. Es decir, se considera un beneficio neto para efectos de carácter impositivo.

Clasificación	Concepto	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Aumento	Venta marginal	\$ 58.539,31	\$ 63.611,57	\$ 67.055,98	\$ 70.629,25	\$ 74.331,52	\$ 78.140,61
Aumento	Base de clientes		\$ 77.832,46	\$ 82.046,90	\$ 86.419,01	\$ 90.948,94	\$ 95.609,59
	Crecimiento anual %		142%	5,41%	5,33%	5,24%	5,12%
(=)	Márgen de contribucion	\$ 6.790,56	\$ 17.157,16	\$ 18.220,37	\$ 19.301,23	\$ 20.445,19	\$ 21.545,03
Aumento	<u>Sueldos</u>	(\$ 9.703,74)	(\$ 10.382,62)	(\$ 11.132,44)	(\$ 11.921,32)	(\$ 12.749,97)	(\$ 13.613,20)
Aumento	<u>Mercadeo</u>		(\$ 1.818,68)	(\$ 1.926,43)	(\$ 2.095,83)	(\$ 1.800,32)	(\$ 1.699,91)
Ahorro	<u>RRHH</u>	\$ 511,00	\$ 526,84	\$ 543,70	\$ 560,77	\$ 578,04	\$ 595,39
Ahorro	<u>SRI Lucro Cesante</u>	\$ 10.717,76					
Ahorro	<u>Suministros</u>	\$ 1.068,00	\$ 1.101,11	\$ 1.136,34	\$ 1.172,02	\$ 1.208,12	\$ 1.244,37
Aumento	<u>Servicios básicos</u>	(\$ 371,13)	(\$ 382,64)	(\$ 394,88)	(\$ 407,28)	(\$ 419,82)	(\$ 432,42)
Aumento	<u>Capacitación</u>	(\$ 1.575,00)	(\$ 252,60)	(\$ 340,56)	(\$ 226,91)		
Ahorro	<u>Depreciación proyecto</u>	\$ 818,74	\$ 818,74	\$ 818,74	\$ 346,79	\$ 346,79	\$ 346,79

La evaluación de los flujos se realiza de dos formas; la primera sin considerar el efecto impuestos del proyecto, y la segunda y correcta, donde se consideran los flujos post efecto impuestos.

La tasa para deflactar los flujos brutos es el 36.25%, debido a que es el promedio de las participaciones a los trabajadores (15%), y la tasa empresarial de impuesto a la renta (25%).

Así mismo, los flujos derivados del proyecto no solo se evalúan para los 5 años futuros, sino que también se considera un flujo residual por efecto de la perpetuidad. Esto se contempla porque no se espera que la empresa usufructúe del proyecto durante sólo los 5 años venideros.

Para la estimación del flujo de perpetuidad se calcula el crecimiento del flujo neto desde el periodo 2010-2015 mediante el promedio logarítmico. En este caso, el flujo neto del proyecto ha crecido anualmente en términos promedio en un 24.31%, pero se considera un crecimiento simbólico del 10% del crecimiento promedio acuado anual para los años que restan.

$$\frac{FCn (1 + g)}{(T - g)}$$

FCn = Flujo de caja neto del último año del proyecto (2015).

g = Crecimiento simbólico de los flujos a perpetuidad (2.43%).

Una vez que se obtiene el los flujos deducidos de impuestos, más la perpetuidad deducida de impuestos se consideran los siguientes flujos para la aplicación del VAN.

Cálculo de flujos con consideración de impuestos							
Flujo bruto	(\$ 7.620,44)	\$ 5.263,32	\$ 4.314,16	\$ 4.414,59	\$ 4.290,05	\$ 4.850,13	\$ 5.091,10
Flujo agregado de perpetuidad							\$ 39.901,55
Flujo neto	(\$ 7.620,44)	\$ 5.263,32	\$ 4.314,16	\$ 4.414,59	\$ 4.290,05	\$ 4.850,13	\$ 44.992,66

Tabla 17-1 – Cálculo de flujos considerando impuestos.

La fórmula para el cálculo de la tasa de descuento este proyecto es la siguiente, que sería un CAPM modificado, al agregar la variable de Riesgo País para ajustarlo al riesgo de mercado ecuatoriano:

$$CAPM = \left((R_f + \beta * (R_m - R_f)) + R_{country} \right) * (1 - T)$$

Ecuación 17-1: Fórmula del Modelo de fijación de precios de activos de capital para mercados emergentes con consideración de Riesgo País local.

Rf 5years.

Igual al promedio aritmético de los rendimientos de los bonos a 5 años durante todo el 1 de enero hasta el 24 de agosto 2010.

Se utilizan las tasas del año 2010 porque el proyecto se ejecuta el mismo año, además el horizonte de evaluación se extiende únicamente hasta los 5 años.

Beta industrial “retailing”.

Igual a la Beta de la industria de ventas al detalle o “retailing” en Estados Unidos para enero 2010. Aunque la empresa evaluada sea un vendedor mayorista “wholesale/retailing”, se descarta ésta industria por las marcadas diferencias estructurales de las empresas wholesale estadounidenses con relación a las ecuatorianas.

El cálculo de las betas ha sido realizado por el Prof. Aswath Damoradan de la Stern School of Business de la New York University.

Rm-Rf

Igual al diferencial del promedio aritmético de los rendimientos del S&P500 y los bonos del tesoro norteamericano a 10 años desde 1928 hasta el 2009.

El cálculo de la prima de mercado o “Risk Premium” ha sido realizado por el Prof. Aswath Damoradan de la Stern School of Business de la New York University.

Rc o CRP (Country Risk Premium).

Igual al EMBI ecuatoriano o riesgo país calculado como promedio aritmético desde el 1 de julio hasta el 20 de agosto 2010.

No se consideran históricos porque esta información no se encuentra disponible en la base de datos del BCE.

(1-T)

Factor deflactante por concepto de impuesto local a la renta (25%).

Rf 5yrs	B retailing industry	Rm-Rf	CAPM	Rc	CAPM + Rc	(1-T)
2,26%	1,35	6,03%	10,40%	10,26%	20,66%	15,50%

El CAPM deflactado de impuestos (1-T) resultó en el 15.50%. Valor que se utilizó para la evaluación de los flujos.

El resultado del VAN fue positivo \$ 9.950,36 sin incluir la perpetuidad, y \$ 41.998,53 incluyéndola.

La inversión deflactada de impuestos es **(\$ 7.620,44)**.

La tasa interna de retorno del proyecto es 59% sin consideraciones a perpetuidad, y 72% considerándolas.

Cálculo de flujos sin consideración de impuestos									
Flujo bruto	(\$ 11.953,63)	\$ 8.256,18	\$ 6.767,31	\$ 6.924,84	\$ 6.729,48	\$ 7.608,04	\$ 7.986,05		
Flujo agregado de perpetuidad							\$ 62.590,67		
Flujo neto	(\$ 11.953,63)	\$ 8.256,18	\$ 6.767,31	\$ 6.924,84	\$ 6.729,48	\$ 7.608,04	\$ 70.576,72		
Cálculo de flujos con consideración de impuestos									
Flujo bruto	(\$ 7.620,44)	\$ 5.263,32	\$ 4.314,16	\$ 4.414,59	\$ 4.290,05	\$ 4.850,13	\$ 5.091,10		
Flujo agregado de perpetuidad							\$ 39.901,55		
Flujo neto	(\$ 7.620,44)	\$ 5.263,32	\$ 4.314,16	\$ 4.414,59	\$ 4.290,05	\$ 4.850,13	\$ 44.992,66		
Crecimiento promedio 2010-2015		24,31%	Crecimiento a perpetuidad 10% del pasado			2,43%			
Estimación de flujos netos perpetuos		Flujo base	CAPM	Crec pasado	Crec = g	Perpetuidad			
Sin considerar el efecto de impuestos		\$ 8.180,16	15,50%	24,31%	2,43%	\$ 62.590,67			
Estimación de flujos netos perpetuos		Flujo base	CAPM	Crec pasado	Crec = g	Perpetuidad			
Considerando efecto de impuestos		\$ 5.214,85	15,50%	24,31%	2,43%	\$ 39.901,55			
Evaluación financiera sin consideraciones de impuestos									
<u>Inversión</u>	VNA 5yrs	CAPM	VAN 5yrs	VNA perpetuo	VAN perpetuo	TIR 5yrs	TIR perpetuo		
(\$ 11.953,63)	\$ 27.562,04	15,50%	\$ 15.608,41	\$ 53.926,43	\$ 41.972,80	59%	74%		
Evaluación financiera con consideraciones de impuestos									
<u>Inversión</u>	VNA	CAPM	VAN	VNA perpetuo	VAN perpetuo	TIR	TIR perpetuo		
(\$ 7.620,44)	\$ 17.570,80	15,50%	\$ 9.950,36	\$ 34.378,10	\$ 26.757,66	59%	74%		
Rf 5yrs	B retailing industry	Rm-Rf	CAPM	Rc	CAPM + Rc	(1-T)			
2,26%	1,35	6,03%	10,40%	10,26%	20,66%	15,50%			

18. EVALUACIÓN FINANCIERA.

Inflación en precios	3,10%	3,20%	3,14%	3,08%	3,00%
Inflación en costos	1,43%	1,39%	1,41%	1,44%	1,48%
Brecha de transferencia	1,67%	1,81%	1,73%	1,64%	1,52%
Diferencial de sueldos	7,00%	7,22%	7,09%	6,95%	6,77%
Crecimiento en ventas		3,60%	3,60%	3,60%	3,60%

Tabla 18-1 – Criterios de crecimiento para las cuentas de los estados financieros.

Para la proyección del estado de pérdidas y ganancias se consideran varios factores. A continuación se detallan:

- 1. Inflación en precios:** La inflación del 3.10% para el año 2011 es el incremento acumulado y proyectado, según el Banco Central del Ecuador para el cierre del año 2010.¹⁰⁷

Las variaciones del 2011 al 2015 responden a factores macroeconómicos analizados por el Fondo Monetario Internacional en su publicación “Perspectivas de la economía mundial”.¹⁰⁸

El método para el cálculo de la inflación ecuatoriana proyectada ha sido el HICP.¹⁰⁹

- 2. Inflación en costos:** La inflación por costes se obtiene de la inflación por producto publicada por el INEC con periodicidad mensual.

Para la industria confitera únicamente se consideran los caramelos y las galletas, elementos a los que se les asignó una ponderación simbólica de 60% y 40% respectivamente.

La ponderación está soportada en el nivel demostrado de importaciones por subpartida según el BCE.

- 3. Brecha de transferencia:** La brecha de transferencia es el resultado de la resta de la inflación generalizada de precios y la inflación en costos. Este diferencial sería, el que en teoría, se transferiría al cliente para no afectarlo con la traducción íntegra del IPC. Todo el crecimiento en precios de venta registrado en el estado de P&G responde al factor de la brecha de transferencia.

¹⁰⁷ Agencia “EFE”. “Gobierno ecuatoriano espera cerrar 2010 con una inflación del 3.1%” (En línea) *Diario Expreso*, (Guayaquil), 01 de febrero 2010. (Fecha de consulta: 1 de agosto 2010). Publicación WWW: <http://www.diario-expreso.com/ediciones/2010/02/01/econom%EDa/econom%EDa/gobierno-espera-cerrar-2010-con-una-inflacion-de-31/>

¹⁰⁸ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. *Perspectivas de la economía mundial: Reequilibrar el crecimiento*. Editado en español por: FMI. Primera y única edición. International Monetary Fund Publication Services, 2010. 225 p. ISBN 9781589069589

¹⁰⁹ Harmonised Index of Consumer Prices “Índice Armonizado de Precios al Consumidor”, indicador de estabilidad de precios para el Banco Central Europeo.

- 4. Diferencial de sueldos:** El diferencial de sueldos es un cálculo propio que pretende predecir el crecimiento real futuro de los sueldos en base a la progresión pasada.

Una explicación más pormenorizada se encuentra en el apartado de los anexos 5, tabla 3.

- 5. Crecimiento en ventas:** El cálculo del crecimiento en ventas se encuentra fuertemente supeditado a la variable del crecimiento del nivel de importaciones de las subpartidas correspondientes a la industria confitera.

A continuación se explica el cálculo:

NANDINA 1704101000	Chicles y demás gomas de mascar recubiertas de azúcar
NANDINA 1704109000	Chicles y demás gomas de mascar, los demás
NANDINA 1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas
NANDINA 1704909000	Artículos de confitería, los demás
NANDINA 1806319000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias de cacao
NANDINA 1806320000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias de cacao, sin rellenar
NANDINA 1806900000	Chocolate y demás preparaciones alimenticias de cacao, los demás
NANDINA 1905310000	Galletas dulces, con adición de edulcorante
NANDINA 1905320000	Barquillos y obleas, incluso rellenos (Waffers, Gaufrettes)
NANDINA 1905901000	Galletas saladas o aromatizadas
NANDINA 2106909000	Concentrado protéico no comprendido en otras partes (gelatinas)

Tabla 18-2 – Subpartidas para toda la industria confitera.

Se extrajo información del nivel de importaciones por las subpartidas de la industria confitera. El cálculo se restringe al nivel de las importaciones, debido a que no existe estadística de producción del sector real por grupos de productos.

Importaciones en miles de dólares	2004	2005	2006	2007	2008
NANDINA 1704101000	\$ 2.828,92	\$ 3.386,95	\$ 3.557,96	\$ 3.488,19	\$ 4.344,66
NANDINA 1704109000	\$ 981,28	\$ 1.612,41	\$ 2.194,44	\$ 1.681,28	\$ 2.450,67
NANDINA 1704901000	\$ 12.673,13	\$ 14.713,28	\$ 16.542,46	\$ 17.215,81	\$ 19.272,37
NANDINA 1704909000	\$ 1.529,42	\$ 2.117,12	\$ 2.130,89	\$ 2.656,60	\$ 4.748,07
NANDINA 1806319000				\$ 1.168,06	\$ 4.045,37
NANDINA 1806320000	\$ 4.685,27	\$ 4.219,33	\$ 3.228,53	\$ 3.524,28	\$ 2.162,55
NANDINA 1806900000	\$ 6.125,15	\$ 6.159,03	\$ 8.489,74	\$ 9.589,08	\$ 13.641,71
NANDINA 1905310000	\$ 9.056,61	\$ 10.376,61	\$ 11.219,12	\$ 13.325,36	\$ 18.059,25
NANDINA 1905320000	\$ 2.994,37	\$ 3.978,54	\$ 4.603,44	\$ 5.030,81	\$ 6.549,21
NANDINA 1905901000		\$ 14,81	\$ 6.191,63	\$ 8.564,13	\$ 11.471,40
NANDINA 2106909000		\$ 28,76	\$ 2.007,14	\$ 2.686,61	\$ 3.353,68
Proporcionalidad económica	19,91%	19,59%	22,98%	20,17%	14,77%
Sumatoria de valores	\$ 40.874,15	\$ 46.606,84	\$ 60.165,35	\$ 68.930,21	\$ 90.098,94
Crecimiento promedio anual de las importaciones confiteras ecuatorianas 2004-2008					21,85%

Tabla 18-3 – Nivel de importaciones por subpartidas 2004-2008.

Se estima el crecimiento promedio anual de las importaciones mediante el método del crecimiento logarítmico para los últimos 6 años.

Se excluye del análisis estadístico al año 2009 debido a que constituye un dato aberrante. Las razones para su exclusión se han precisado con profundidad en apartados anteriores.

	Análisis del sector confitero en Ecuador 2004-2008	
	Importaciones	Producción ecuatoriana
Promedio anual (g)	21,85%	10,92%
Ponderación	65%	35%
Total crecimiento ponderado anual proyectado	18,02%	
Pronóstico optimista crecimiento 2010-2015	16,22%	
Pronóstico balanceado crecimiento 2010-2015	9,01%	
Pronóstico conservador crecimiento 2010-2015	3,60%	

Tabla 18-4 – Crecimiento de la industria confitera – Elaborado en base a criterios subjetivos.

Para el pronóstico del crecimiento se considera que la producción confitera ecuatoriana crece a la mitad de las importaciones. De igual manera, se otorga pesos relativos de 65% y 35% para las importaciones y producción interna. Se obtiene un resultado bastante halagüeño del 18% de crecimiento anual bajo condiciones de libre comercio.

En aras de tornar real el pronóstico de crecimiento se establece tres niveles de transferencia del crecimiento, siendo el optimista el 90% del resultado supramencionado. El pronóstico balanceado el 50%, y el pronóstico conservador que he considerado para el estudio sólo el 20% de la tasa de crecimiento ponderada.

18.1 Estado de pérdidas y ganancias.

A continuación se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias para cuatro periodos:

1. **2009:** Presentación del estado financiero presentado a la autoridad tributaria. Como se puede observar las ventas son significativamente menores a las de los rubros anexos.

Este nivel de ventas no tiene relación con la realidad, sin embargo, es el producto de una facturación selectiva debido a la carencia de un sistema de facturación integral.

La informalidad se hace manifiesto inclusive en las partidas de sueldos donde no se registran siquiera trabajadores.

2. **2009 estructurado:** Este rubro representa cómo debió haber sido declarado el año fiscal 2009.

Se reestructuró la contabilidad para reparar en las deformidades contables que se venían arrastrando por la falta de recursos tecnológicos que integren con facilidad las áreas de la empresa.

3. **2010 estructurado:** Este periodo representa la declaración tentativa para el año fiscal 2010 si no se ejecuta el proyecto de la asesoría, y todo lo que el conlleva.
4. **2010:** El presente rubro pretende demostrar cómo se espera cerrar el año 2010 debido a los 6 meses del proyecto. Es conveniente notar que existirá un incremento pronunciado de los sueldos del personal de ventas con la aplicación del proyecto.

Además, el crecimiento diferencial en ventas se debe exclusivamente a una reestructuración de las líneas de productos, mediante un proceso de inversión y desinversión en las SBU's rentables y no rentables respectivamente. Información detallada de la reestructuración se encuentra en la tabla 12 y 13 del apartado anexos.

Ingresos	2.009	2009 estruct.	2010 estruct.	2.010
Ventas	\$ 194.975	\$ 482.145	\$ 500.458	\$ 558.854
Ventas 12%	\$ 194.975	\$ 453.216	\$ 470.431	\$ 525.323
Ventas 0%		\$ 28.929	\$ 30.028	\$ 33.531
Costo de venta	\$ 176.672	\$ 429.109	\$ 442.405	\$ 494.027
Costo de mercadería	\$ 176.672	\$ 429.109	\$ 442.405	\$ 494.027
Utilidad Bruta Operacional	\$ 18.303	\$ 53.036	\$ 58.053	\$ 64.827
Utilidad Bruta	\$ 18.303	\$ 53.036	\$ 58.053	\$ 64.827
Gastos Operacionales	\$ 29.910	\$ 46.683	\$ 52.096	\$ 65.104
Gastos administrativos	\$ 29.134	\$ 37.191	\$ 41.866	\$ 47.418
<u>Sueldos</u>	\$ 400	\$ 25.800	\$ 29.400	\$ 30.000
<u>Aportes al I.E.S.S.</u>	\$ 49	\$ 3.135	\$ 3.572	\$ 3.645
<u>Décimo tercer sueldo</u>	\$ 33	\$ 2.150	\$ 2.450	\$ 2.500
<u>Décimo cuarto sueldo</u>	\$ 18	\$ 654	\$ 720	\$ 720
<u>Fondos de reserva</u>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>Vacaciones</u>	\$ 17	\$ 1.075	\$ 1.225	\$ 1.250
<u>Alimentación</u>	\$ -	\$ 432	\$ 432	\$ 864
<u>Servicios básicos</u>	\$ 854	\$ 1.728	\$ 1.814	\$ 1.814
<u>Capacitación/Mantenimiento</u>	\$ 600	\$ -	\$ -	\$ 1.575
<u>Suministros de oficina</u>	\$ 155	\$ 597	\$ 597	\$ 597
<u>Depreciación de activos fijos</u>	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 1.329
I.V.A. que se carga al gasto	\$ 25.611	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio de transporte de carga	\$ 139	\$ 139	\$ 139	\$ 264
Servicio monitoreo	\$ 391	\$ 391	\$ 391	\$ 445
Combustibles	\$ -	\$ 225	\$ 260	\$ 340
Reclutación personal	\$ 511	\$ 511	\$ 511	\$ -
Permisos de funcionamiento	\$ 299	\$ 299	\$ 299	\$ 305
<u>Gastos varios</u>				\$ 1.770
Liquidación de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 18-5 – Estado de pérdidas y ganancias periodos introductorios con corte hasta gastos administrativos.

Gastos de ventas	\$ 776	\$ 9.492	\$ 10.230	\$ 17.686
Sueldos	\$ 218	\$ 5.232	\$ 5.760	\$ 11.520
Aportes al I.E.S.S.	\$ 26	\$ 636	\$ 700	\$ 1.400
Décimo tercer sueldo	\$ 18	\$ 436	\$ 480	\$ 960
Décimo cuarto sueldo	\$ 18	\$ 436	\$ 480	\$ 960
Fondos de reserva	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vacaciones	\$ 9	\$ 218	\$ 240	\$ 480
Alimentación	\$ 36	\$ 864	\$ 864	\$ 1.728
<u>Suministros y materiales</u>	\$ 450	\$ 1.670	\$ 1.706	\$ 638
<u>Publicidad y promoción</u>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos no operacionales	\$ 69	\$ 69	\$ 91	\$ 91
Gastos financieros	\$ 69	\$ 69	\$ 91	\$ 91
Intereses y comisiones	\$ 47	\$ 47	\$ 25	\$ 25
Impuestos/chequeras y otros	\$ 22	\$ 22	\$ 66	\$ 66
Total de Gastos	\$ 29.979	\$ 46.752	\$ 52.187	\$ 65.195
Resultado del Ejercicio	\$ (11.675)	\$ 6.283	\$ 5.866	\$ (368)
15% participación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad para I.R.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta	\$ (11.675)	\$ -	\$ -	\$ (368)

Tabla 18-6 - Estado de pérdidas y ganancias periodos introductorios con corte hasta utilidad neta.

Es necesario destacar que los años 2009 y 2010 estructurados no demuestran pago de impuestos porque no son años oficiales.

Como se puede apreciar se espera que el primer año de ejecución del proyecto la empresa arroje una pérdida de \$368 dólares, debido en gran parte al incremento significativo en la capacidad instalada por parte del personal de ventas.

Sin embargo, este año se equilibran las distorsiones contables debido a que se factura toda venta y los gastos de nómina son incorporados.

Ingresos	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ventas	\$ 709.623	\$ 748.511	\$ 788.864	\$ 830.681	\$ 873.705
Ventas 12%	\$ 670.594	\$ 707.343	\$ 745.476	\$ 784.994	\$ 825.651
Ventas 0%	\$ 39.029	\$ 41.168	\$ 43.388	\$ 45.687	\$ 48.054
Costo de venta	\$ 623.330	\$ 655.672	\$ 691.197	\$ 726.514	\$ 765.310
Costo de mercadería	\$ 623.330	\$ 655.672	\$ 691.197	\$ 726.514	\$ 765.310
Utilidad Bruta Operacional	\$ 86.293	\$ 92.839	\$ 97.667	\$ 104.167	\$ 108.395
Utilidad Bruta	\$ 86.293	\$ 92.839	\$ 97.667	\$ 104.167	\$ 108.395
Gastos Operacionales	\$ 75.197	\$ 73.392	\$ 75.896	\$ 78.573	\$ 81.740
Gastos administrativos	\$ 53.520	\$ 50.271	\$ 51.203	\$ 52.706	\$ 54.444
<u>Sueldos</u>	\$ 31.049	\$ 32.171	\$ 33.310	\$ 34.468	\$ 35.635
<u>Aportes al I.E.S.S.</u>	\$ 3.773	\$ 3.909	\$ 4.047	\$ 4.188	\$ 4.330
<u>Décimo tercer sueldo</u>	\$ 2.587	\$ 2.681	\$ 2.776	\$ 2.872	\$ 2.970
<u>Décimo cuarto sueldo</u>	\$ 770	\$ 826	\$ 885	\$ 946	\$ 1.010
<u>Fondos de reserva</u>	\$ 2.587	\$ 2.681	\$ 2.776	\$ 2.872	\$ 2.970
<u>Vacaciones</u>	\$ 1.294	\$ 1.340	\$ 1.388	\$ 1.436	\$ 1.485
<u>Alimentación</u>	\$ 891	\$ 919	\$ 948	\$ 977	\$ 1.007
<u>Servicios básicos</u>	\$ 1.782	\$ 1.783	\$ 1.782	\$ 1.781	\$ 1.780
<u>Capacitación/Mantenimiento</u>	\$ 5.245	\$ 330	\$ 220	\$ -	\$ -
<u>Suministros de oficina</u>	\$ 616	\$ 635	\$ 655	\$ 675	\$ 696
<u>Depreciación de activos fijos</u>	\$ 1.341	\$ 1.341	\$ 690	\$ 690	\$ 690
I.V.A. que se carga al gasto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicio de transporte de carga	\$ 355	\$ 374	\$ 394	\$ 415	\$ 437
Servicio monitoreo	\$ 459	\$ 473	\$ 488	\$ 503	\$ 518
Combustibles	\$ 457	\$ 482	\$ 508	\$ 535	\$ 563
Reclutación personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos de funcionamiento	\$ 314	\$ 325	\$ 335	\$ 345	\$ 355
<u>Gastos varios</u>					
Liquidación de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 18-7 - Estado de pérdidas y ganancias periodos proyectados con corte hasta gastos administrativos.

El incremento pronunciado de las ventas para el año 2011 responde al incremento de la cuota de mercado proyectada.

El nivel de ventas marginal es el producto de la campaña de mercadotecnia BTL a ser llevada a cabo a finales del 2010 e inicios del 2011 principalmente.

Información adicional sobre cuota de mercado se encuentra en el apartado de anexos 7 tabla 15. La tabla de inversión en elementos de mercadotecnia se encuentra en el apartado de anexos 7 tabla 14.

Gastos de ventas	\$ 21.677	\$ 23.121	\$ 24.693	\$ 25.867	\$ 27.296
Sueldos	\$ 12.326	\$ 13.216	\$ 14.153	\$ 15.136	\$ 16.161
Aportes al I.E.S.S.	\$ 1.498	\$ 1.606	\$ 1.720	\$ 1.839	\$ 1.964
Décimo tercer sueldo	\$ 1.027	\$ 1.101	\$ 1.179	\$ 1.261	\$ 1.347
Décimo cuarto sueldo	\$ 1.027	\$ 1.101	\$ 1.179	\$ 1.261	\$ 1.347
Fondos de reserva	\$ 1.027	\$ 1.101	\$ 1.179	\$ 1.261	\$ 1.347
Vacaciones	\$ 514	\$ 551	\$ 590	\$ 631	\$ 673
Alimentación	\$ 1.782	\$ 1.839	\$ 1.896	\$ 1.955	\$ 2.013
<u>Suministros y materiales</u>	\$ 658	\$ 679	\$ 701	\$ 722	\$ 744
<u>Publicidad y promoción</u>	\$ 1.819	\$ 1.926	\$ 2.096	\$ 1.800	\$ 1.700
Gastos no operacionales	\$ 130	\$ 135	\$ 134	\$ 135	\$ 148
Gastos financieros	\$ 130	\$ 135	\$ 134	\$ 135	\$ 148
Intereses y comisiones	\$ 30	\$ 32	\$ 28	\$ 25	\$ 35
Impuestos/chequeras y otros	\$ 100	\$ 103	\$ 106	\$ 110	\$ 113
Total de Gastos	\$ 75.327	\$ 73.527	\$ 76.030	\$ 78.708	\$ 81.888
Resultado del Ejercicio	\$ 10.966	\$ 19.312	\$ 21.637	\$ 25.459	\$ 26.507
15% participación	\$ 1.645	\$ 2.897	\$ 3.245	\$ 3.819	\$ 3.976
Utilidad para I.R.	\$ 9.321	\$ 16.415	\$ 18.391	\$ 21.641	\$ 22.531
Impuesto a la renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta	\$ 9.321	\$ 16.415	\$ 18.391	\$ 21.641	\$ 22.531

Tabla 18-8 - Estado de pérdidas y ganancias periodos proyectados con corte hasta utilidad neta.

Como se puede observar la partida de gastos por publicidad y promoción incrementa debido a la campaña mercadotécnica desarrollada para captar nueva cuota de mercado.

No existe impuesto a la renta por pagar, debido a que no es una personería jurídica. En este sentido el IR generado no es mayor al adelanto de IR, por lo que no existe pago alguno dado el crédito fiscal.

18.2 Estado de Balance General.

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Activos	\$ 221.987	\$ 224.022	\$ 204.286	\$ 197.520	\$ 189.515	\$ 181.845	\$ 173.283
Activos Corrientes	\$ 221.486	\$ 220.023	\$ 201.504	\$ 196.079	\$ 187.329	\$ 180.350	\$ 172.478
Efectivo y equivalentes	\$ 18.485	\$ 21.573	\$ 8.984	\$ 15.392	\$ 13.681	\$ 14.578	\$ 15.393
Cuentas por cobrar clientes	\$ 4.647	\$ 5.986	\$ 8.478	\$ 8.482	\$ 8.940	\$ 9.413	\$ 9.901
Inventario de productos terminados 1	\$ 18.024	\$ 20.584	\$ 25.972	\$ 27.320	\$ 28.800	\$ 30.271	\$ 31.888
Inventario de productos terminados 2	\$ 160.768	\$ 157.084	\$ 148.140	\$ 132.748	\$ 119.067	\$ 104.489	\$ 89.096
Impuesto retenido clientes 1%	107,24	307,37	390,29	411,68	433,88	456,87	480,54
Crédito fiscal por I.V.A.	\$ 19.054	\$ 12.031	\$ 2.856	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>Crédito I.R.</u>	\$ 400	\$ 2.458	\$ 6.684	\$ 11.725	\$ 16.408	\$ 21.142	\$ 25.720
Activos Fijos	\$ 501	\$ 3.998	\$ 2.782	\$ 1.441	\$ 2.185	\$ 1.495	\$ 805
Muebles y enseres	\$ 557	\$ 1.995	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120
Equipos de computación	\$ -	\$ 3.388	\$ 3.388	\$ 3.388	\$ 1.435	\$ 1.435	\$ 1.435
(-) Depreciación acumulada	\$ (56)	\$ (1.384)	\$ (2.726)	\$ (4.067)	\$ (1.370)	\$ (2.060)	\$ (2.750)
Total de Activo	\$ 221.987	\$ 224.022	\$ 204.286	\$ 197.520	\$ 189.515	\$ 181.845	\$ 173.283
Pasivos	\$ 233.662	\$ 236.065	\$ 207.008	\$ 183.827	\$ 157.431	\$ 128.120	\$ 97.028
Pasivos Corrientes	\$ 19.263	\$ 29.299	\$ 37.639	\$ 40.942	\$ 43.833	\$ 46.485	\$ 48.881
Fuente retenida por pagar	\$ 239	\$ 413,82	\$ 523,93	\$ 547,52	\$ 577,23	\$ 606,65	\$ 639,11
Cuentas por pagar	\$ 19.024	\$ 23.025	\$ 29.167	\$ 30.480	\$ 32.134	\$ 33.772	\$ 35.579
Obligaciones por pagar	\$ -	\$ 1.838	\$ 2.069	\$ 2.164	\$ 2.261	\$ 2.361	\$ 2.464
Beneficios sociales por pagar	\$ -	\$ 3.278	\$ 5.102	\$ 6.549	\$ 7.101	\$ 7.886	\$ 8.262
I.E.S.S. por pagar	\$ -	\$ 744	\$ 777	\$ 813	\$ 850	\$ 889	\$ 928
IVA por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 389	\$ 909	\$ 970	\$ 1.009
Pasivos no Corrientes	\$ 214.399	\$ 206.766	\$ 169.369	\$ 142.885	\$ 113.598	\$ 81.635	\$ 48.147
Cuentas por pagar L/P	\$ 214.399	\$ 206.766	\$ 169.369	\$ 142.885	\$ 113.598	\$ 81.635	\$ 48.147
Patrimonio	\$ (11.675)	\$ (12.043)	\$ (2.722)	\$ 13.693	\$ 32.084	\$ 53.725	\$ 76.255
Utilidad o Pérdida	\$ (11.675)	\$ (12.043)	\$ (2.722)	\$ 13.693	\$ 32.084	\$ 53.725	\$ 76.255
Pérdida acumulada de ejerc., ant.	\$ -	\$ (11.675)	\$ (12.043)	\$ (2.722)	\$ 13.693	\$ 32.084	\$ 53.725
Utilidad ejercicio actual	\$ (11.675)	\$ (368)	\$ 9.321	\$ 16.415	\$ 18.391	\$ 21.641	\$ 22.531
Total Patrimonio	\$ (11.675)	\$ (12.043)	\$ (2.722)	\$ 13.693	\$ 32.084	\$ 53.725	\$ 76.255
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 221.987	\$ 224.022	\$ 204.286	\$ 197.520	\$ 189.515	\$ 181.845	\$ 173.283

Tabla 18-9 – Estado de Balance General 2009-2015.

En los activos se demuestran dos cuentas importantísimas, inventarios 1 e inventarios 2. Estas cuentas fueron creadas para diferenciar el inventario circulante, del inventario no existente.

El inventario 2 representa la acumulación de compras durante el año 2009 y que no se ha dado de baja debido a la facturación selectiva llevada a cabo. Esta distorsión

contable por la carencia del sistema contable debió ser compensada con apalancamiento de largo plazo, que a su vez representa una deuda inexistente, y netamente contable para cuadrar el balance.

Eventualmente, el inventario acumulado e inexistente se dará de baja en términos proporcionales con respecto a las cuentas por pagar a L/P para así devolverle la forma y tamaño a la empresa.

El decrecimiento de los activos conllevará a mejorar los índices de productividad, y a optimizar el pago por adelanto de impuesto a la renta, entre otros.

18.3 Indicadores Financieros.

Liquidez	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Razón Circulante	11,4982	7,5095	5,3536	4,7892	4,2737	3,8797	3,5286
Prueba Acida	2,2164	1,4456	0,7277	0,8796	0,9003	0,9807	1,0535
Prueba de Liquidez	0,9596	0,7363	0,2387	0,3759	0,3121	0,3136	0,3149
Endeudamiento	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Coef Endeudam	(20,01)	(19,60)	(76,04)	13,42	4,91	2,38	1,27
Apalancamiento	(19,01)	(18,60)	(75,04)	14,42	5,91	3,38	2,27
Productividad	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Días de Cobro	8,70	10,12	10,13	10,13	10,13	10,13	10,13
Rotacion CxC	41,96	36,05	36,05	36,05	36,05	36,05	36,05
Días de Pago		16,92	16,93	16,93	16,93	16,93	16,93
Rotacion CxP		21,57	21,56	21,56	21,56	21,56	21,56
Días de Inventario	369,38	131,27	101,95	89,11	78,08	67,70	57,70
Rotacion de Invent	0,99	2,78	3,58	4,10	4,67	5,39	6,33
	37,24	15,21	15,21	15,21	15,21	15,21	15,21
Ciclo Operativo REAL		25,33	25,33	25,33	25,33	25,33	25,33
Ciclo de Efectivo REAL		8,41	8,40	8,40	8,40	8,40	8,40
Rotación Activos	0,88	2,49	3,47	3,79	4,16	4,57	5,04
Rentabilidad	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Margen Bruto / Vtas	9,39%	11,60%	12,16%	12,40%	12,38%	12,54%	12,41%
Margen Op / Vtas	-5,95%	-0,05%	1,56%	2,60%	2,76%	3,08%	3,05%
Margen Op / Vtas REAL		-0,05%	1,56%	2,60%	2,76%	3,08%	3,05%
Margen Neto / Vtas (ROS)	-5,99%	-0,07%	1,31%	2,19%	2,33%	2,61%	2,58%
Mg Neto / Activos (ROA)	-5,26%	-0,16%	4,56%	8,31%	9,70%	11,90%	13,00%
Mg Neto / Patrim (ROE)	100,0%	3,1%	-342,4%	119,9%	57,3%	40,3%	29,5%
Formula DuPont	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
ROS *	-5,99%	-0,07%	1,31%	2,19%	2,33%	2,61%	2,58%
Rotac Activos *	0,88	2,49	3,47	3,79	4,16	4,57	5,04
Apalancamiento	(19,01)	(18,60)	(75,04)	14,42	5,91	3,38	2,27
ROE	100,0%	3,1%	-342,4%	119,9%	57,3%	40,3%	29,5%

Tabla 18-10 – Índices financieros 2009-2015.

- 1. Liquidez:** El **ratio circulante** disminuye de 11.49 para el 2009 a 3.53 al 2015 por un decremento sostenido del nivel de inventarios. Sin embargo, el nivel de los pasivos a corto plazo incrementará de forma continua hasta el 2015.

La **ratio de prueba ácida** demuestra que existe una exagerada acumulación de inventarios al pasar de 11.49 a 2.21 para el año 2009, terminando en 1.05 para el 2015. Este aspecto es interesante porque se logra equilibrar casi los bloques corrientes a un nivel de 1 a 1, eliminando el desperdicio de liquidez.

- 2. Endeudamiento:** Los niveles de endeudamiento para una personería natural usualmente serán mucho mayores a los de las empresas, debido a que no se puede emitir acciones que constituyan un patrimonio base.

En este sentido, la única forma de equilibrar un incremento de activos inicial es con deuda, hasta que la empresa arroje ganancias. Como resultado de la pérdida del año 2009 y 2010 el patrimonio negativo arroja un índice negativo.

De igual forma, las utilidades retenidas del 2011 que no superan las pérdidas de años anteriores arrojarán resultados negativos nuevamente.

Para el año 2012 los **niveles de apalancamiento** se tornan positivos pero altísimos al ascender a un 14.42, estos valores gradualmente se equilibrarán por un incremento sostenido del patrimonio por concepto de utilidades retenidas, una disminución pronunciada de los inventarios acumulados y la disminución de la deuda a largo plazo. Para el año 2015 los niveles de apalancamiento ascienden únicamente a 2.27.

- 3. Productividad:** Se espera que los **días de cobro** para el 2010-2015 logren estabilizarse a un nivel de 10 días. Existe un incremento del nivel de los días de cobro en 2 días debido a la política de crédito expansiva derivada del proyecto.

Por otra parte los **días de cobro** esperan fijarse a un nivel de 16 días para la posteridad.

Con relación al índice de **días de inventario** se consideran dos formas; la primera incluyendo los inventarios acumulados e inexistentes, y la segunda o REAL donde sólo se incluye el inventario circulante. Los días de inventario no reales ascienden para el 2009 a 369 días, terminando para el 2015 en 57 días. Ahora bien, al aplicar el análisis sólo a los inventarios reales se obtiene un número real de días de venta de los inventarios 15 días para el periodo 2010-2015.

A este nivel de ventas, la **rotación de inventarios** ascenderá a 24 veces por año.

Con respecto al **ciclo operativo**, se espera que se establezca a un nivel de 25 días, así el **ciclo de efectivo** se mantendrá positivo con 8 días de capital de trabajo excedente requerido para el financiamiento. Este hecho no es tan perjudicial porque el factor de cartera es menor al 40%.

El índice de **rotación de activos** mejorará significativamente conforme el paso de los años debido a la disminución de los inventarios acumulados, y un incremento sostenido de las ventas como respuesta a la campaña mercadotécnica.

- 4. Rentabilidad:** Un índice que mantendrá un crecimiento interesante es el del **Margen Bruto sobre las Ventas** al partir de un 9.3% y terminar en el 2015 con 12.41%. Este margen se ve afectado por la inflación en precios y costos de los productos, sin embargo, su crecimiento demuestra que se planea obtener mejores precios por compras en volumen.

El **Margen Neto sobre las Ventas (ROS)** demuestra un crecimiento ligero pero prolongado. El crecimiento de 1.31% al 2009 a un 2.58% al 2015, es significativo para una industria donde la convergencia competitiva recorta los márgenes de los competidores.

El índice del **Margen Neto sobre los Activos (ROA)** también demuestra resultados prometedores al pasar de 4.56% del 2011 al 13% para el 2015.

- 5. Dupont:** Aunque el análisis Dupont se concentra principalmente en los intereses de los accionistas, igualmente se lo aplica aunque no exista técnicamente patrimonio invertido, sino deuda.

El factor **ROS** crece de manera muy ligera por lo que no tiene gran afectación en el **ROE**, sin embargo otros factores como el nivel de apalancamiento y la rotación de activos contribuyen fuertemente a que el **ROE** disminuya con los años. Esto se debe en gran parte al equilibrio que se logró al desapalancar la empresa por la eliminación de los inventarios acumulados.

Además, la rotación de activos mejoró por el decrecimiento de los activos y el crecimiento en ventas derivado de la campaña de mercadotecnia. El **ROE** varió de -342% al 2010 al 29% para el 2015.

18.4 Estado de Flujo de Efectivo.

Flujo de efectivo por act. de operación (A)	\$ 15.547	\$ 24.933	\$ 32.883	\$ 29.005	\$ 32.860	\$ 34.302
(=) Efectivo recibido por clientes	\$ 615.907	\$ 781.617	\$ 824.910	\$ 869.382	\$ 915.467	\$ 962.882
(+) Ventas de mercaderías y servicios	\$ 558.854	\$ 709.623	\$ 748.511	\$ 788.864	\$ 830.681	\$ 873.705
(+) IVA cobrado	\$ 63.039	\$ 80.471	\$ 84.881	\$ 89.457	\$ 94.199	\$ 99.078
(-) Cobro de cuentas pendientes	\$ 5.986	\$ 8.478	\$ 8.482	\$ 8.940	\$ 9.413	\$ 9.901
(-) Efectivo pagado a proveedores	\$ 529.578	\$ 670.847	\$ 701.046	\$ 739.092	\$ 776.766	\$ 818.317
Pagado a proveedores	\$ 496.588	\$ 628.718	\$ 657.020	\$ 692.677	\$ 727.985	\$ 766.927
IVA pagado	\$ 56.015	\$ 71.297	\$ 74.506	\$ 78.550	\$ 82.554	\$ 86.969
(-) Cuentas por pagar pendientes	\$ 23.025	\$ 29.167	\$ 30.480	\$ 32.134	\$ 33.772	\$ 35.579
(-) Efectivo pagado a otros proveedores	\$ 70.783	\$ 85.836	\$ 90.982	\$ 101.284	\$ 105.840	\$ 110.263
Pagado a empleados	\$ 50.982	\$ 56.882	\$ 59.527	\$ 62.260	\$ 65.078	\$ 67.964
Pagado seguridad social	\$ 5.045	\$ 5.270	\$ 5.514	\$ 5.767	\$ 6.027	\$ 6.293
Pagado de servicios básicos	\$ 1.814	\$ 1.782	\$ 1.783	\$ 1.782	\$ 1.781	\$ 1.780
Pagado de servicios adicionales	\$ 4.699	\$ 8.649	\$ 3.921	\$ 4.048	\$ 3.599	\$ 3.573
Pagado de suministros	\$ 1.235	\$ 1.274	\$ 1.314	\$ 1.356	\$ 1.397	\$ 1.439
Intereses pagados	\$ 91	\$ 130	\$ 135	\$ 134	\$ 135	\$ 148
Impuestos varios pagados	\$ 4.966	\$ 6.287	\$ 11.233	\$ 17.834	\$ 18.926	\$ 19.778
Impuesto a la renta y participaciones pagadas	\$ 1.951	\$ 5.563	\$ 7.552	\$ 8.103	\$ 8.897	\$ 9.287
Flujo de efectivo por act. de inversión (B)	\$ (4.826)	\$ (125)	\$ -	\$ (1.435)	\$ -	\$ -
(-) Egresos efectuados por	\$ (4.826)	\$ (125)	\$ -	\$ (1.435)	\$ -	\$ -
Compra de activos fijos	\$ 4.826	\$ 125	\$ -	\$ 1.435	\$ -	\$ -
Flujo de efectivo por financiamiento (C)	\$ (7.633)	\$ (37.397)	\$ (26.484)	\$ (29.287)	\$ (31.963)	\$ (33.488)
(+) Ingresos producto de	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos netos recibidos (L/P)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Egresos efectuados para	\$ 7.633	\$ 37.397	\$ 26.484	\$ 29.287	\$ 31.963	\$ 33.488
Abonos y cancelación deuda (L/P)	\$ 7.633	\$ 37.397	\$ 26.484	\$ 29.287	\$ 31.963	\$ 33.488
Flujo provisto por financiamiento (C)	\$ (7.633)	\$ (37.397)	\$ (26.484)	\$ (29.287)	\$ (31.963)	\$ (33.488)
Flujo de efectivo neto total (A+B+C)	\$ 3.088	\$ (12.589)	\$ 6.399	\$ (1.717)	\$ 897	\$ 814
(+) Efectivo y equivalente al inicio del periodo	\$ 18.485	\$ 21.573	\$ 8.984	\$ 15.383	\$ 13.666	\$ 14.564
(=) Efectivo y equivalente al final del periodo	\$ 21.573	\$ 8.984	\$ 15.383	\$ 13.666	\$ 14.564	\$ 15.378

Tabla 18-11 – Estado de flujo de efectivo, periodo 2010-2015.

El estado de Flujo de Efectivo nos permite ver que la empresa no necesitará apalancarse en términos reales durante el futuro del proyecto. La empresa tiene la capacidad de generar suficiente liquidez, sin embargo, los estrechos márgenes de contribución por líneas de productos pueden afectar programas de inversión en el corto plazo.

La empresa comenzará a cancelar la deuda de largo plazo con el inventario de productos acumulados. Este procedimiento se ejecutará bajo una figura de rescate por parte del accionista a través de un contrato de prenda comercial vencido. En este sentido, la empresa obvia el proceso de liquidación de activos que generaría un gasto para la empresa.

CONCLUSIONES.

A lo largo del estudio realizado a Comercial BRR se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Las investigaciones de mercado demostraron que Comercial BRR se encuentra por debajo de la competencia con respecto a variables que pueden superarse como las de surtido, servicio al cliente y promociones. Sin embargo, la variable crítica de precios es una fortaleza de la empresa.
- Los competidores no se encuentran lo suficientemente posicionados, por lo que Comercial BRR puede desarrollar una estrategia de posicionamiento como líder.
- La integración tecnológica posibilita que la administración de Comercial BRR desarrolle programas de fidelización y tratamiento diferenciado para los clientes más importantes. Este factor le ubicará por delante de su competencia.
- La empresa debe realizar la inversión en el estudio de la imagen corporativa para potenciar las ventas y captar nuevos nichos de clientes.
- El programa de plan de mercadotecnia demostrará réditos si se desarrolla de forma aunada con incremento de promociones y campaña de responsabilidad social en el mercado objetivo periférico.
- El sistema integrado demostró que el negocio ha sido viable, y que un sólido patrimonio se estructurará de a poco. Sin embargo, mayores inversiones en publicidad se necesitarán para impulsar las ventas a otros nichos como el consumidor final.
- El proyecto de asesoría es rentable al obtener un VAN de \$9,950.36 dólares y una TIR 5 años del 59%.

RECOMENDACIONES.

- Comercial BRR debe comenzar a perder la dependencia de las importadoras del grupo si desea volverse verdaderamente competitiva en el plazo medio.
- Se debe considerar iniciar un servicio diferenciado de entregas a domicilio para los clientes más representativos.
- Es importante que se evalúe readecuar el espacio de trabajo a una proporción 50/50 entre el espacio de ventas y la zona de apoyo, para mejorar la visibilidad de los productos y las ventas. .
- Se sugiere que se establezcan indicadores de gestión del servicio en el futuro, y que los programas de capacitación in-house continúen desarrollándose.
- Se recomienda asociar los datos del sistema integrado a la gestión diaria de la organización. Desarrollar programas de telemarketing para comunicar al cliente promociones y descuentos personalizados, aumentos de cupo, créditos pre-aprobados, etc.
- Es perentorio que la administración de Comercial BRR inicie alianzas estratégicas con los proveedores más importantes para obtener precios preferenciales, promociones dedicadas, impulsadoras full-time, etc.

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO.

SAPAG, Nassir. *Proyectos de inversión: Formulación y evaluación*. Editado por: CASTILLO, María. Primera edición. Pearson Educación de México S.A., 2007. 488 p. ISBN 970260964X

HAIR, Joseph; Robert, BUSH; David, ORTINAU. *Investigación de mercados: En un ambiente de información cambiante*. Traducido por: DÁVILA, Francisco; Enrique, PALOS. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 2004. 715 p. ISBN 9701039688

WILD, John; K, Subramanyam; Robert, Halsey. *Análisis de estados financieros*. Traducido por: MEZA, Guadalupe. Novena edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 2007. 822 p. ISBN 9701061128

KOTLER, P; et al. *Marketing*. Traducido por: RIVERA, Clara; Editado por: ARAGÓN, David. Décima edición. Pearson educación S.A., 2004. 792 p. ISBN 8420541982

SWIFT, Ronald. *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Traducido por: CÁRDENAS, Olivia. Primera edición. Pearson Educación de México S.A., 2002. 504 p. ISBN 9702601924

ZEITHAML, Valerie; Mary, BITNER; Dwayne, GREMLER. *Marketing de servicios*. Traducido por: VELÁSQUEZ, Jorge. Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 2009. 709 p. ISBN 9789701072776

LEVIN, Richard; y David, RUBIN. *Estadística para administración y economía*. Traducido por: GONZÁLEZ, Marcia. Séptima edición. Pearson Educación S.A., 2004. 952 p. ISBN 0134762924

HORNGREN, Charles; Srikant, DATAR; George, FOSTER. *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. Traducido por: CHÁVEZ, Jacqueline. Decimosegunda edición. Pearson Educación S.A., 2007. 896 p.

ISBN 9702607612

IVANCEVICH, John. *Administración de Recursos Humanos*. Traducido por: DÁVILA, José. Novena edición. McGraw-Hill Interamericana S.A., 2005. 665 p.

ISBN 9701045971

PORTER, Michael. *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and sustaining superior performance. (VENTAJA COMPETITIVA: Creando y sustentando desempeño superior)*. Primera edición. The Free Press, 1998. 557 p.

ISBN 0684841460

RIES, Al; y Jack, TROUT. *Posicionamiento: La batalla por su mente*. Traducido por: OLVERA, Sandra. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana, 2002. 246 p.

ISBN 9701036689

GARETH, Jones. *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Traducido por: GUERRERO, Pablo. Quinta edición. Pearson educación, 2008. 552 p.

ISBN 9702612837

LEWISON, Dale. *Ventas al detalle*. Traducido por: CEDEÑO, Luis. Sexta edición. Prentice Hall, 1999. 920 p.

ISBN 9701701879

ANEXOS

Anexo 1: Tipos de productos.

Comercial BRR únicamente comercializa productos derivados del azúcar, es decir, una variedad de dulces y confites que posteriormente se detallarán, y así también, una minoría de bebidas alcohólicas.

Para poder clasificar los productos alimenticios de confitería de forma relevante no se los ha dividido por características en su presentación puesto que la lista se extendería enormemente, sino que para categorizar las ramas se ha resaltado principalmente el *ingrediente activo*¹¹⁰ que contribuye a otorgar su naturaleza.

Además, en otras categorías, por razones obvias se las ha clasificado por el componente mayoritario, en términos de materia prima, utilizado en su concepción.

Por lo tanto, únicamente una de las siguientes categorías representa una excepción de los métodos antes mencionados, puesto que se le ha clasificado por tipo de *procesamiento químico*.

Primeramente tenemos al grupo de productos derivados de procesos de *caramelización*.¹¹¹ Este proceso químico es aplicado para la obtención de los conocidos caramelos, chupetes y paletas.¹¹²

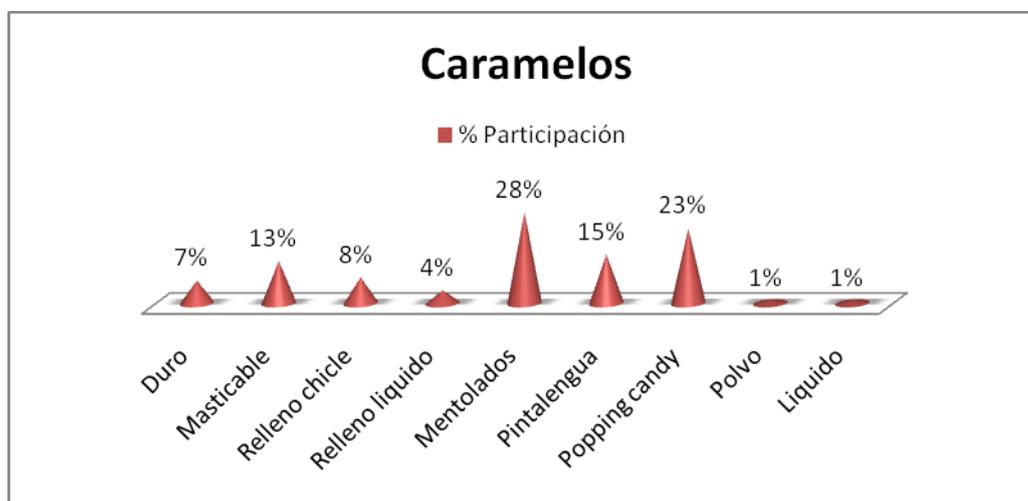


Ilustración anexo 1-0-1 – Porcentaje de participación de tipo de caramelos - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

¹¹⁰ Según la Norma Oficial Mexicana NOM-046-SSA1-1993, un ingrediente activo es un componente químico que confiere a cualquier producto, dilución o mezcla, el carácter específico del mismo. (Fecha de consulta: 1 de marzo 2010). Referencia WWW: <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/046ssa13.html>

¹¹¹ Se llama caramelización a la oxidación del azúcar, un proceso empleado ampliamente en la cocina debido al agradable sabor y color marrón obtenido. A medida que el proceso sucede, se liberan compuestos químicos volátiles, produciendo el característico sabor acaramelado.

¹¹² Efectivamente, el componente mayoritario es el azúcar, sin embargo, el azúcar lo es también para los demás productos, por ello, la clasificación por procesamiento químico se vuelve apropiada puesto que envuelve a los tres.

Como se podrá apreciar en la ilustración 2-7, el rubro de caramelos tiene 9 subcategorías, donde los picos están marcados en los caramelos mentolados y popping candy.

La fuerte demanda de los caramelos mentolados tiene obvios orígenes en la promesa tácita de paliar problemas temporales o continuos de *halitosis*¹¹³, y molestias en la garganta. El consumidor predeterminado de este tipo de caramelos suele ser adolescente o adulto.

Por otra parte, el término *popping candy*¹¹⁴ es un *barbarismo*¹¹⁵ en su primera acepción, utilizado para clasificar al producto caramelizado que ha incorporado, o que al entrar en contacto con agentes químicos externos (como un polvo) y humedad (saliva), tiende a reventar por sus propiedades carbonatadas.

En la actualidad, las características explosivas de los confites se han extendido desde el caramelo en polvo, al caramelo duro, así también a las gomas de mascar y el chocolate en cualquier estado.

El consumidor meta para este producto es el *infante*¹¹⁶ e *impúber*¹¹⁷.

En tercera posición de consumo se encuentran los caramelos pintalenguas, que como su nombre elucida, tiene la propiedad de pintar toda el área de la mucosa bucal. Estas propiedades han sido extendidas también a las paletas y chupetes, y cuentan con una amplia acogida.

Por último, la categoría de caramelos blandos se antepone a la de los tradicionales caramelos duros. La mayor acogida del caramelo blando se da porque éste puede retener con mayor pureza los sabores, además no perjudica el esmalte dental y el propio diente en caso de que se le mordiere.

Un hecho importantísimo a subrayar es que los porcentajes de participación de las ilustraciones tratadas en este apartado no se han obtenido en relación a las ventas

¹¹³ Halitosis, o mal aliento, es una afección de la que se da cuenta muy a menudo. Sea en forma de mal aliento ocasional que siente casi todo adulto sano al levantarse en la mañana, o sea en forma de problemas más serios o graves, desde trastornos metabólicos hasta tumores pulmonares, se dice que la halitosis afecta a casi 50 % de una población. (Fecha de consulta: 18 de julio 2010).
Referencia WWW: <http://www.geosalud.com/saluddental/halitosis.htm>

¹¹⁴ El origen del caramelo carbonatado surge en 1956 gracias a William A. Mitchell, científico de General Foods. La idea fue patentada el mismo año.

¹¹⁵ En su primera acepción quiere decir un “Extranjerismo” no incorporado de manera formal a la lengua. Los extranjerismos son, por lo tanto, un caso especial de préstamo del lenguaje.

¹¹⁶ RAE: **1.** m. y f. Niño que aún no ha llegado a la edad de siete años.

¹¹⁷ RAE: **1.** adj. Que no ha llegado aún a la pubertad. U. t. c. s.

globales de Comercial BRR, sino que son una estimación del *grado de rotación* dentro de su misma categoría.

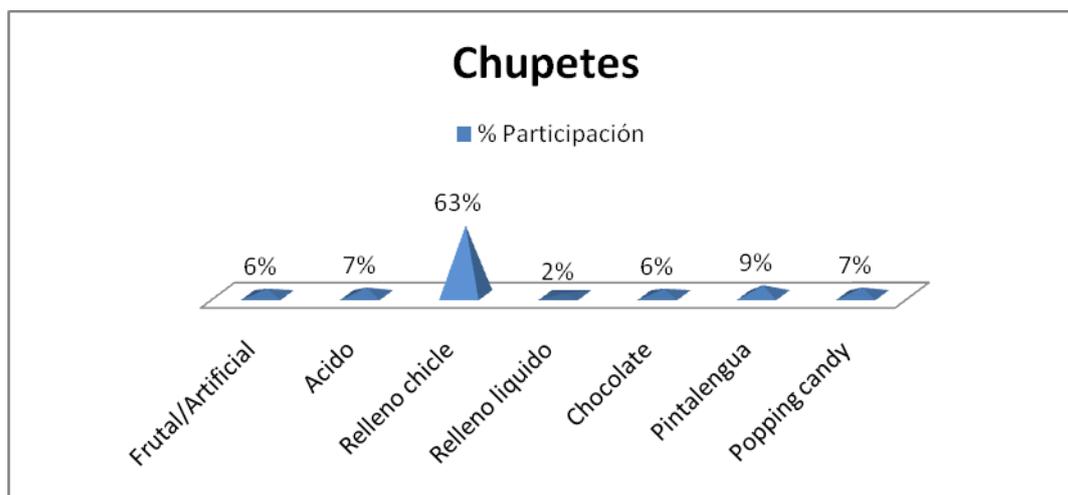


Ilustración anexo 1-0-2 – Porcentaje de participación de tipo de chupetes en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

Dentro del rubro de chupetes, la subcategoría de chupetes con chicle ocupa una posición determinante con un 63%, puesto que suelen ser unos chupetes de variadísimos sabores, de bola grande y con un chicle de al menos 4g en su interior.

Las paletas representan una extensión de los chupetes por su forma achatada. Sin embargo, su grado de rotación no es elevado puesto que no cuenta con características de relleno como el chupete.

El factor que contribuye a la aceptación de este producto es su reducido valor con respecto al de un chupete corriente.

Dentro de este rubro, las subcategorías de mayor aceptación son las de propiedades pintalenguas, y las de fabricación artesanal. Las paletas artesanales tienen la propiedad de ser bastante más grandes que las paletas obtenidas de procesos industriales formales, además tienen un precio similar.



Ilustración anexo 1-3 – Porcentaje de participación de derivados de goma arábica en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

En los productos derivados de goma base se deben destacar dos grupos:

1. Gomas de mascar:

La goma de mascar tiene la propiedad de aportar con sabor cuando se le masca.

Sin embargo, su goma base no está adaptada para poseer la característica de inflarse, es decir, sus fibras de goma son más rígidas y densas que las de la goma bomba. Aunque carezca de la propiedad de ser ligera para inflarse, puede soportar materiales que la goma bomba no soportaría.

En este caso, encontramos gomas de mascar con una fuerte carga de mentol. Además, puede adaptarse para soportar cargas líquidas de saborizantes.

Durante el año 2007, las productoras chinas de confites sacaron al mercado gomas de mascar con láminas de gelatina. El hecho de que se popularicen en el mundo a través de las exportadoras asiáticas ha contribuido a que este mercado crezca vertiginosamente en el año 2009.

2. Gomas bomba:

Las gomas bomba tienen características contrapuestas a las de gomas de mascar. Por sus características, generalmente se presentan con sabores frutales y pequeñas cantidades de relleno.

Además, son más dóciles para mascar debido a que su goma base es menos densa para poder inflarse.

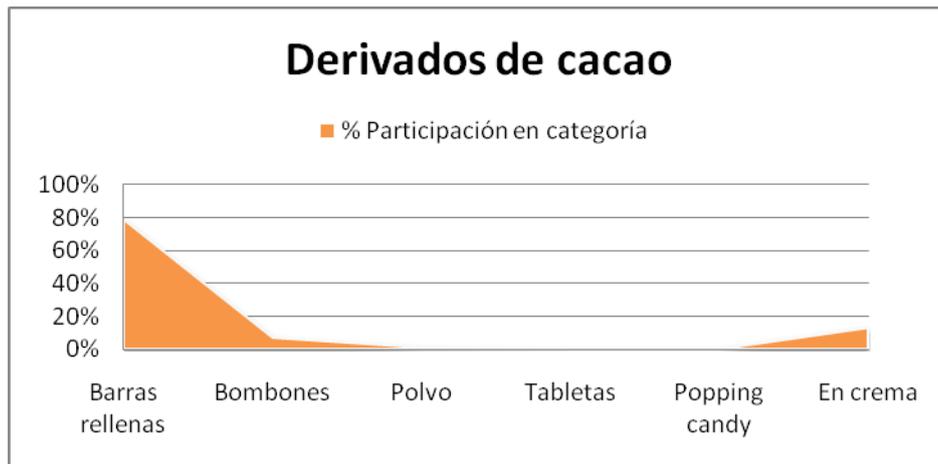


Ilustración anexo 1-4 – Porcentaje de participación de tipo de los derivados de cacao en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

En cuanto a los derivados de cacao se presentan 6 subcategorías. Como se puede apreciar en el gráfico 2-10 las barras rellenas representan casi el 80% de rotación en su grupo.

Los bombones tienen una menor rotación porque suelen ser caros con relación a las barras rellenas.

Finalmente, la tercera subcategoría representa los chocolates en crema para untar.

El chocolate en polvo y las tabletas de chocolate para derretir no tienen rotación alguna en Comercial BRR porque los clientes mayoristas no pueden realizar reventas de éstos, dado que se pueden adquirir a un excelente precio en cualquier tipo de supermercado.

Derivados de gelatina de vaca	
Producto/Servicio	% Participación
Malvaviscos	100%
Sin relleno	90%
Rellenos	10%
Participación total	11%

Tabla Anexo 1-1 – Porcentaje de participación de los derivados de gelatina de vaca en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

Los derivados de la gelatina de vaca representan los conocidísimos *marshmallows* o malvaviscos, o como se conocen en Ecuador; “Besitos”. Estos productos se podrían dividir generalmente en los tipos rellenos y sin relleno líquido.

Tal como se observa en la tabla 2-2 el 90% de la rotación en la categoría de malvaviscos pertenece a los no rellenos. Este hecho se da principalmente a la carencia

de maquinaria industrial de avanzada que permita rellenarlos en el proceso de elaboración. En la actualidad el 10% de los malvaviscos rellenos son importados de la China.

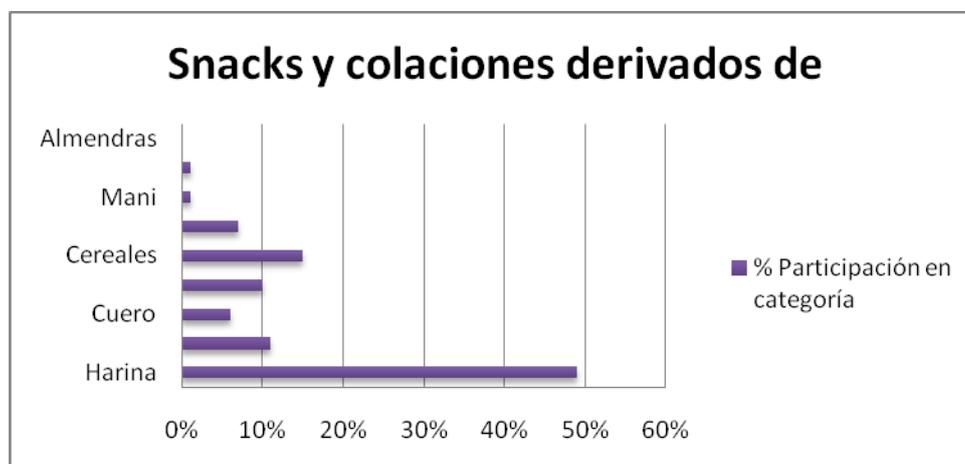


Ilustración anexo 1-5 – Porcentaje de participación de los snacks y colaciones en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

Los *snacks*¹¹⁸ son quizás una industria alimenticia per se. En el caso de Comercial BRR la rotación de esta gran categoría de productos es bastante baja debido a falta de proveedores que cuenten con productos avalados por el registro sanitario del Instituto de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez.

Derivados de carragenina/acacia	
Producto/Servicio	% Participación
Azucaradas	8%
Acidas	3%
Con fruta	89%
Participación total	21%

Tabla anexo 1-2 – Porcentaje de participación de los derivados de carragenina en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

La *carragenina*¹¹⁹ es el ingrediente activo principal para la elaboración de gelatinas sólidas sin refrigeración a base de coagulación por algas.

Este tipo de gelatinas no ha podido ser desarrollado aún por la industria ecuatoriana, así que llega a nuestro mercado por importadores de industrias chinas de

¹¹⁸ Extranjerismo usado para reemplazar la palabra *tentempié* que coloquialmente recibe el significado de refrigerio.

¹¹⁹ La carragenina es un hidrocoloide extraído de algas marinas rojas de las especies *Gigartina*, *Hypnea*, *Eucheuma*, *Chondrus* y *Iridaea*. Es utilizada en diversas aplicaciones en la industria alimentaria como espesante, gelificante, agente de suspensión y estabilizante, tanto en sistemas acuosos como en sistemas lácticos.

(Fecha de consulta: 3 de abril 2010). Referencia WWW: <http://agargel.com.br/carragenina.html>

confites.

Dentro de éste rubro también se ubican los productos conocidos como gomitas o por su nombre en inglés *gummy candy* sin embargo, el nivel de concentración de carragenina y goma de acacia en estos productos es menor, debido a que suelen solidificarse con ingredientes adicionales.

Como se puede apreciar en la tabla 2-3, las gelatinas con fruta mantienen una rotación de casi el 90%. Esto se da porque su proveedor de gelatinas es COIMPROSA, por lo tanto, es acreedor de precios preferenciales para su distribución.

Así también, dentro del rubro de gomitas, las azucaradas tienen una preferencia marcada por el consumidor con respecto a las ácidas.

Derivados de harina (Galletas)	
Producto/Servicio	% Participación
Sal	7%
Dulce	83%
Waffer	10%
Participación total	17%

Tabla anexo 1-3 – Porcentaje de participación de los derivados de harina en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

La categoría de galletas en el espacio de confitería es amplísima, sin embargo, el reducido 17% de representatividad en ventas que tiene para COMERCIAL BRR se debe a la carencia de proveedores de productos de alta rotación.

Para mayor facilidad se ha clasificado a las galletas entre sal y dulce de masa sólida.

Estas dos subcategorías representan a las galletas tradicionales de soda, o de dulce con relleno.

Las galletas de característica wafer son relativamente nuevas con respecto a las tradicionales. El exponente clásico de este tipo de galletas es la “Amor” de Nestlé.

Candy Toys	
Producto/Servicio	% Participación
Tubulares animales	98%
Transporte/Guerra	1%
Robóticos	1%
Participación total	8%

Tabla anexo 1-4 – Porcentaje de participación de Candy Toys en su propio grupo - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

Los *Candy Toys*¹²⁰ son una novedad que ha ingresado a la industria tradicional confitera para aportarle mayor diversidad.

Éstos son pequeños juguetes de calidad promedio que cuentan con compartimientos para dulces. En este sentido, el infante al desear la chuchería se llevará doble satisfacción al encontrar dentro de ésta confites.

Para el impúber han sido diseñados juguetes de carácter bélico y robótico que representan un mayor desafío intelectual al momento del juego.

Como se aprecia en la tabla 2-5 casi el 100% de la rotación de esta categoría de productos en Comercial BRR es representado por los juguetes tubulares de animales dirigidos a los infantes.

Los Candy Toys de guerra y robóticos tienen una rotación mucho menor, puesto que su carácter más detallado les vuelve caros y finalmente inasequibles para el dinero residual que los padres de familia promedio dan a sus hijos para consumo de caramelos (0.50 centavos de dólar).



Ilustración anexo 1-6 – Porcentaje de participación por UEN's - Elaboración propia en base a nivel de compras de Comercial BRR para el año 2010.

Finalmente, el análisis de la participación en ventas por categoría de productos es lo que más nos interesa para el análisis de la cartera de productos de Comercial BRR.

Los productos derivados de procesos de caramelización únicamente tienen una posición del 14% en ventas. Y los derivados de goma arábica, aunque pueda resultar anormal, mantienen una posición casi marginal en ventas con un 10%.

¹²⁰ Extranjerismo utilizado para definir a los juguetes con caramelos o chicles incluidos.

Por otra parte, los derivados de cacao son verdaderamente marginales con un 5%. Este hecho se da porque su incremento en ventas depende principalmente de promociones temporales que ejecuten las empresas distribuidoras para que los clientes gremiales los difundan.

Los malvaviscos derivados de gelatina de vaca ocupan un 11% en ventas, lo que resulta representativo para un producto del que el ecuatoriano promedio no tiene cultura de consumo.

Las gelatinas de carragenina y goma de acacia tienen un volumen de ventas muy alto, alcanzando un 21%. Esta elevada rotación se debe a que es un producto entregado con ventajas en precios por una de las importadoras del grupo. Además, el precio unitario de una gelatina de 16g con fruta puede ascender a 5 centavos de dólar.

Las galletas también mantienen una posición alta con un 17% en ventas.

Los snacks y colaciones tienen una posición relativamente marginal con un 12% en ventas. Este hecho se debe, como antes se mencionó, a la falta de proveedores que cuenten con productos posicionados y avalados por instituciones sanitarias.

Los Candy Toys mantienen una posición baja, con un 8% en ventas. Sin embargo, se espera que con las nuevas importaciones del grupo dentro de este rubro se pueda dinamizar esta categoría en el futuro cercano.

Las bebidas alcohólicas donde se encuentra el vino de mesa, vodka y whisky son netamente marginales al representar un 2% de las ventas de Comercial BRR.

Anexo 2: Especificación de funciones ex ante y ex post.

Especificación de funciones ex ante.

1. Administrador/Dueño 1:

I. Funciones de apoyo: 94%

- i.** Evaluación de compras: 13%
 - 1. Evaluación de mercancías y negociación por compra.
 - 2. Pago a los proveedores.
- ii.** Gestión de ventas: 82%
 - 1. Manejo de las ventas in situ (facturación y cobro).
 - 2. Direccionamiento de las ventas ex situ (análisis crediticio, recaudación y logística de salida).
- iii.** Mercadotecnia: 3%
 - 1. Gestión de promociones.
 - 2. Rentabilización del cliente.
- iv.** Evaluación crediticia. 1%

II. Funciones de producción: 2%

- i.** Direccionamiento del procesamiento de productos.

III. Funciones de mantenimiento: 4%

- i.** Gestión de personal:
 - 1. Reclutación y capacitación de empleados.

2. Administrador/Dueño 2:

I. Funciones de apoyo: 94%

- i.** Evaluación de compras:
 - 1. Evaluación de mercancías y negociación por compra.
- ii.** Gestión de ventas:
 - 1. Manejo de las ventas in situ (facturación y cobro).

3. Contador Público Autorizado:

I. Funciones de apoyo: 100%

- i.** Elaboración y declaración de anexos REOC y RDEP.
- ii.** Elaboración y declaración de IVA y retención en la fuente.
- iii.** Elaboración y presentación de Estados Financieros.

4. Cajera/Ventas:

I. Funciones de apoyo: 100%

- i.** Gestión de ventas:

1. Manejo de las ventas in situ (facturación y cobro).

5. Bodeguero/Ventas:

I. Funciones de apoyo: 72%

- i. Requisición de materiales y productos:
- ii. Gestión de ventas:
 1. Manejo de las ventas in situ (facturación y cobro).
 2. Manejo de las ventas ex situ (recaudación y logística de salida).

II. Funciones de producción: 8%

- i. Procesamiento de productos.

III. Funciones de mantenimiento: 20%

- i. Servicios de intendencia:
 1. Limpieza del local comercial.
 2. Limpieza y perchaje de productos en el lineal.
 3. Limpieza y adecuación de bodega.

Especificación de funciones ex post.

1. Administrador/Dueño 1:

I. Funciones de apoyo: 65%

- i. Evaluación de compras: 14%
 1. Evaluación de mercancías y negociación por compra.
 2. Pago a los proveedores.
- ii. Gestión de ventas: 50%
 1. Direccionamiento de las ventas ex situ (análisis crediticio, recaudación y logística de salida)
- iii. Mercadotecnia: 28%
 1. Gestión de promociones genéricas.
 2. Gestión de promociones específicas para clientes clave.
- iv. Evaluación crediticia. 8%

II. Funciones de mantenimiento: 10%

- i. Gestión de personal:
 1. Reclutación y capacitación de empleados.

III. Funciones de adaptación: 25%

- i. Investigación de mercado.
- ii. Planeación a largo plazo.

2. Supervisor:

I. Funciones de apoyo: 100%

i. Evaluación de compras: 30%

1. Evaluación de mercancías y negociación por compra.
2. Pago a los proveedores.

ii. Gestión de ventas: 70%

1. Manejo de las ventas in situ (facturación y cobro).
2. Auto-direccionamiento y gestión de ventas ex situ.

3. Contador Público Autorizado:

I. Funciones de apoyo: 90%

i. Contables:

1. Elaboración y declaración de anexos REOC y RDEP.
2. Elaboración y declaración de IVA y retención en la fuente.
3. Elaboración y presentación de Estados Financieros.

II. Funciones administrativas: 10%

i. Adquisición e inversión de los recursos.

1. Pago a los proveedores.

4. Cajeras/Ventas:

I. Funciones de apoyo: 100%

i. Requisición de productos.

ii. Gestión de ventas:

1. Manejo de las ventas in situ (promoción, facturación y cobro).

5. Despachador:

I. Funciones de apoyo: 60%

i. Gestión de ventas:

1. Manejo de la logística de entrada y salida in situ.
2. Manejo de la logística de salida ex situ.

II. Funciones de mantenimiento: 40%

i. Servicios de intendencia:

1. Limpieza del local comercial.
2. Limpieza y perchaje de productos en el lineal.
3. Limpieza y adecuación de bodega.

Anexo 3: Resultados gráficos de investigación # 1.

I. Pregunta # 1: Sondeo básico de relevancia de la competencia.

¿A qué otros proveedores de confitería ud. compra frecuentemente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Danny Merchán	4	13,3	13,3	13,3
	Patricia Pérez	2	6,7	6,7	20,0
	Vanesa Cevallos	14	46,7	46,7	66,7
	Galo Villacís	3	10,0	10,0	76,7
	Raquel Salinas	2	6,7	6,7	83,3
	Alberto Salinas	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

II. Pregunta # 2: Marcas altamente demandadas.

¿Requiere su negocio de la marca NESTLÉ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	26	86,7	86,7	86,7
	No	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Requiere su negocio de la marca GRUPO SUPERIOR?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	20	66,7	66,7	66,7
	No	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Requiere su negocio de la marca ARCOR?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	22	73,3	73,3	73,3
	No	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Requiere su negocio de la marca PROD. ARTESANAL?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sí	23	76,7	76,7	76,7
	No	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Requiere su negocio de la marca CANDY PLANET?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	19	63,3	63,3	63,3
	No	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Requiere su negocio de la marca INALECSA?

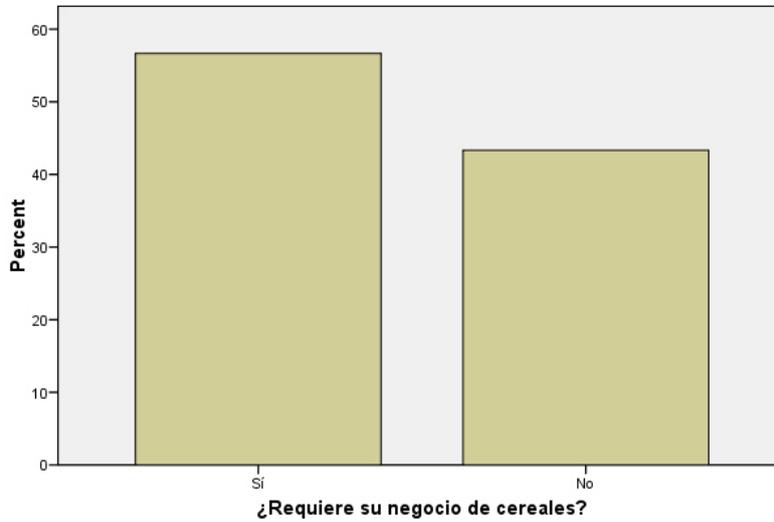
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	15	50,0	50,0	50,0
	No	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Requiere su negocio de la marca CARLI SNACKS?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	21	70,0	70,0	70,0
	No	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

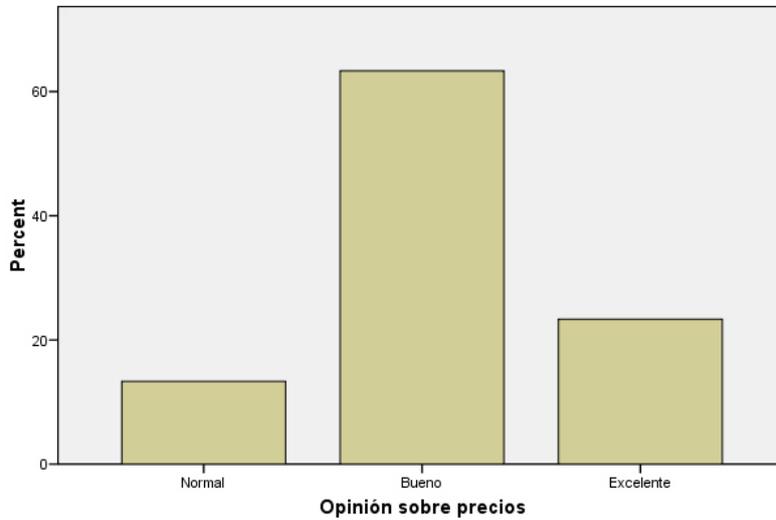
III. Pregunta # 3: Grupos de productos altamente demandados.

¿Requiere su negocio de cereales?



IV. Pregunta # 4: Opinión sobre variables operativas y mercadotécnicas.

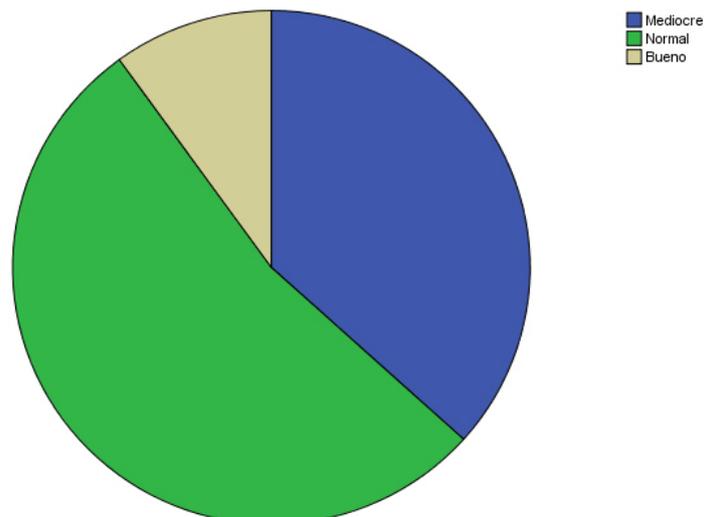
Opinión sobre precios



Opinión sobre variedad de promociones

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mediocre	11	36,7	36,7	36,7
	Normal	16	53,3	53,3	90,0
	Bueno	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Opinión sobre variedad de promociones



Opinión sobre surtido de productos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mediocre	13	40,6	43,3	43,3
	Normal	17	53,1	56,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

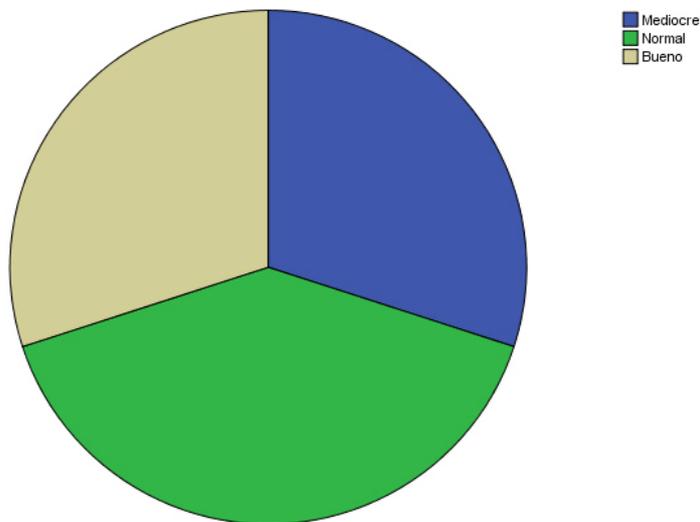
Opinión sobre eficiencia en entrega

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Normal	14	43,8	46,7	46,7
	Bueno	16	50,0	53,3	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

Opinión sobre atención al cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mediocre	9	30,0	30,0	30,0
	Normal	12	40,0	40,0	70,0
	Bueno	9	30,0	30,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Opinión sobre atención al cliente

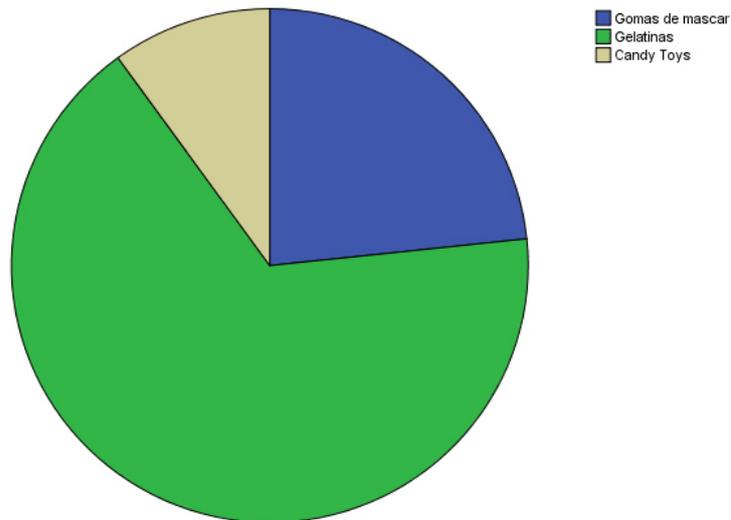


V. Pregunta # 5: Proveeduría conveniente de productos.

¿Qué grupo de productos Comercial BRR le provee eficientemente?

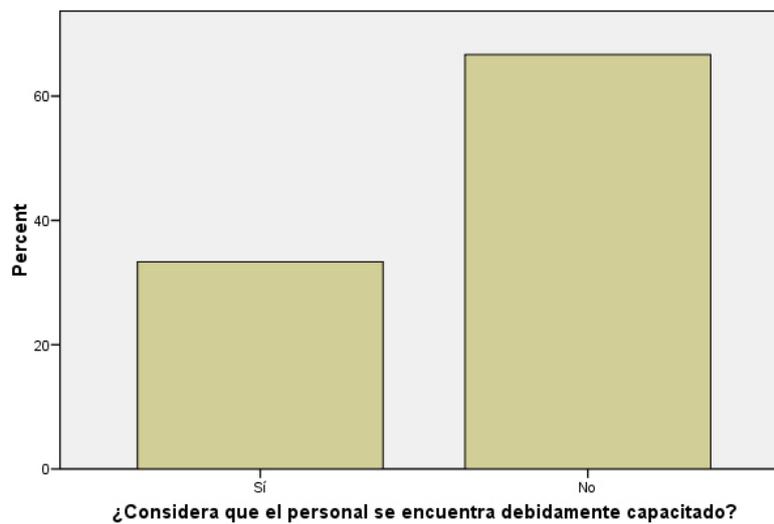
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Gomas de mascar	7	23,3	23,3	23,3
Gelatinas	20	66,7	66,7	90,0
Candy Toys	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

¿Qué grupo de productos Comercial BRR le provee eficientemente?



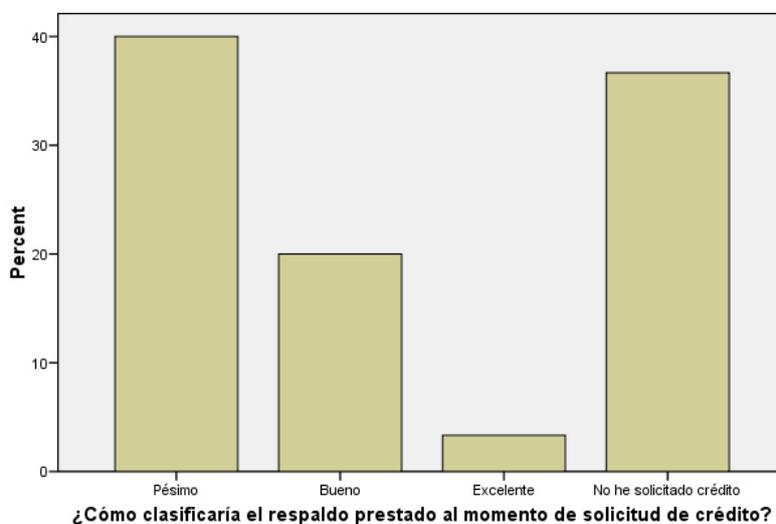
VI. Pregunta # 6: Capacitación del personal de ventas.

¿Considera que el personal se encuentra debidamente capacitado?



VII. Pregunta #7: Eficiencia operativa en apertura crediticia.

¿Cómo clasificaría el respaldo prestado al momento de solicitud de crédito?

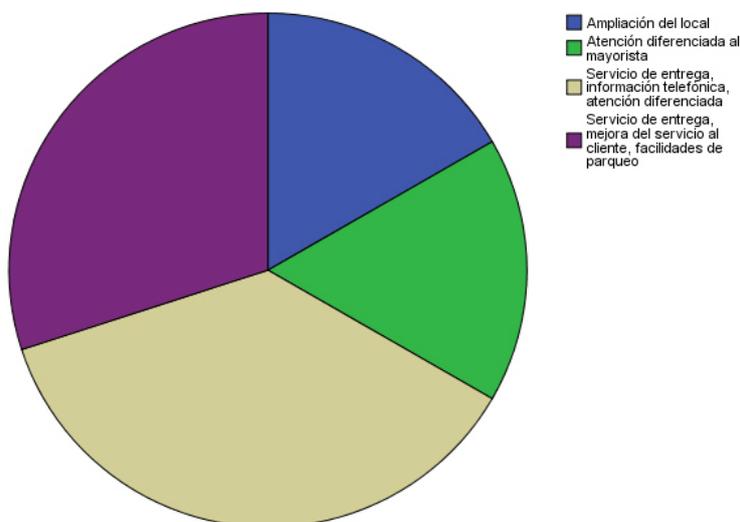


VIII. Pregunta # 8: Sugerencias del cliente sobre el servicio y varios.

¿Qué cambios considera ud. que deberían realizarse en el servicio?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ampliación del local	5	16,7	16,7	16,7
Atención diferenciada al mayorista	5	16,7	16,7	33,3
Servicio de entrega, información telefónica, atención diferenciada	11	36,7	36,7	70,0
Servicio de entrega, mejora del servicio al cliente, facilidades de parqueo	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

¿Qué cambios considera ud. que deberían realizarse en el servicio?



Anexo 4: Resultados gráficos de investigación # 2.

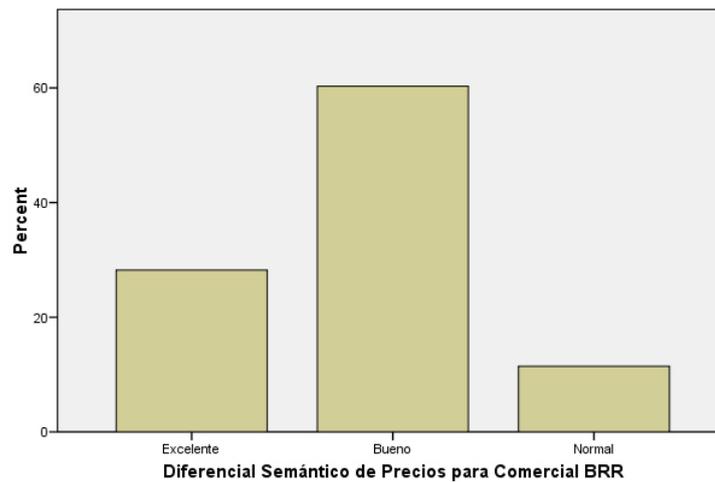
I. Pregunta #1: Zona geográfica de venta mayorista de confites.

Por favor, seleccione la zona geográfica donde usted compra productos de confitería al mayor

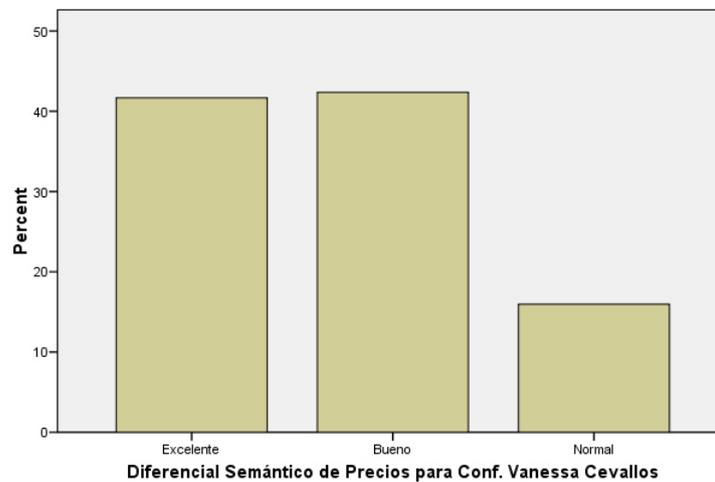
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Av. Quito y calle General Sucre.	28	18,3	18,3	18,3
Calle 10 de Agosto, entre Av. Quito y Av. Pedro Moncayo	8	5,2	5,2	23,5
Calle 10 de Agosto, entre calle 6 de Marzo y calle Lorenzo de Garaicoa	117	76,5	76,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

II. Pregunta # 2: Diferencial semántico aplicado a los precios.

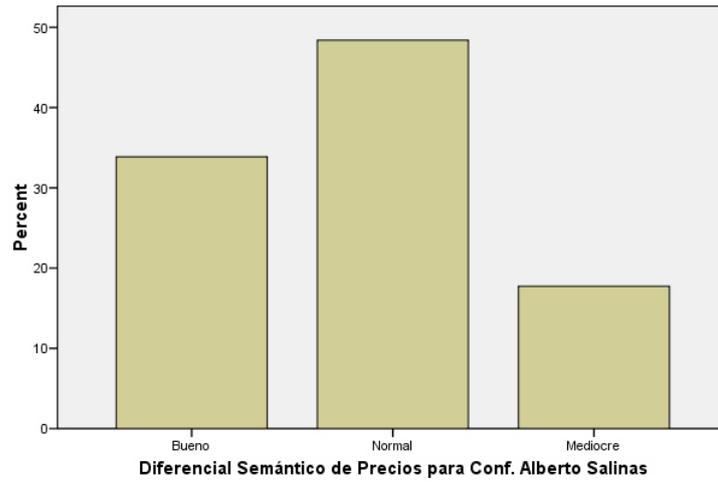
Diferencial Semántico de Precios para Comercial BRR



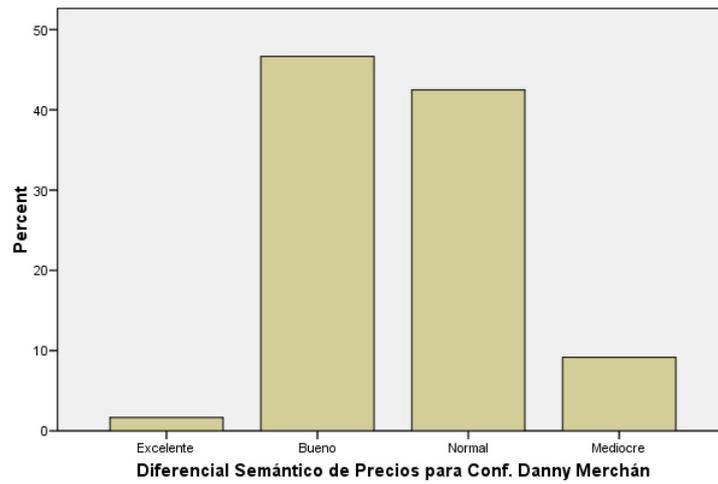
Diferencial Semántico de Precios para Conf. Vanessa Cevallos



Diferencial Semántico de Precios para Conf. Alberto Salinas



Diferencial Semántico de Precios para Conf. Danny Merchán

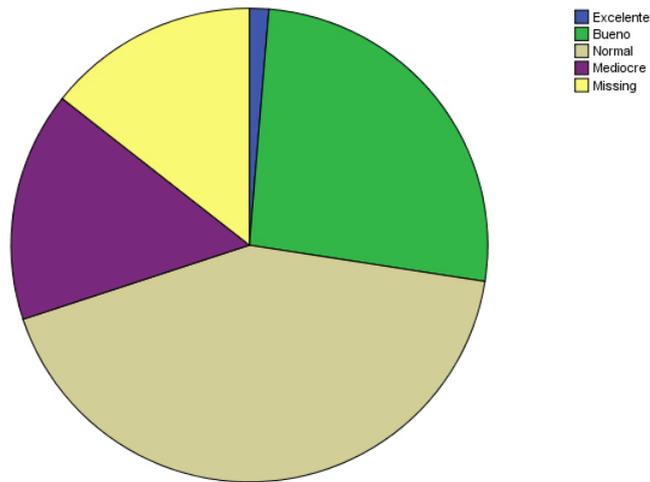


III. Pregunta # 3: Diferencial semántico aplicado al surtido de productos.

Diferencial Semántico de Surtido para Comercial BRR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	2	1,3	1,5	1,5
	Bueno	40	26,1	30,5	32,1
	Normal	65	42,5	49,6	81,7
	Mediocre	24	15,7	18,3	100,0
	Total	131	85,6	100,0	
Missing	System	22	14,4		
Total		153	100,0		

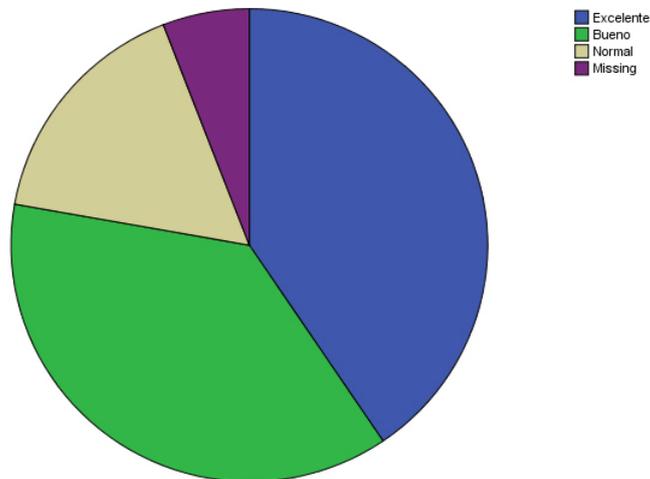
Diferencial Semántico de Surtido para Comercial BRR



Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Vanessa Cevallos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	62	40,5	43,1	43,1
	Bueno	57	37,3	39,6	82,6
	Normal	25	16,3	17,4	100,0
	Total	144	94,1	100,0	
Missing	System	9	5,9		
Total		153	100,0		

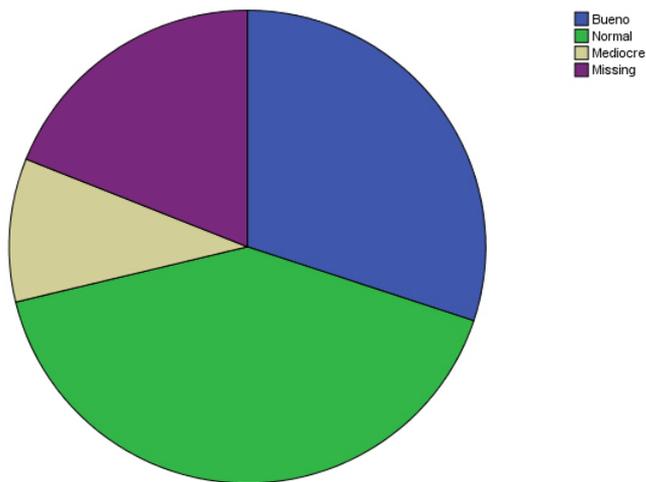
Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Vanessa Cevallos



Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Alberto Salinas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	46	30,1	37,1	37,1
	Normal	63	41,2	50,8	87,9
	Mediocre	15	9,8	12,1	100,0
	Total	124	81,0	100,0	
Missing	System	29	19,0		
Total		153	100,0		

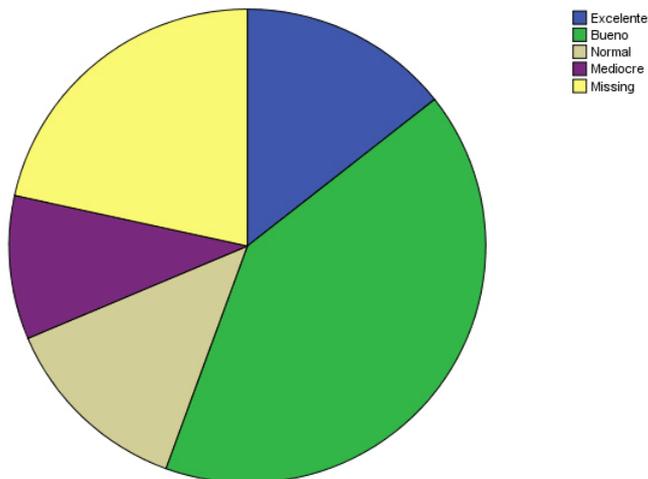
Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Alberto Salinas



Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Danny Merchán

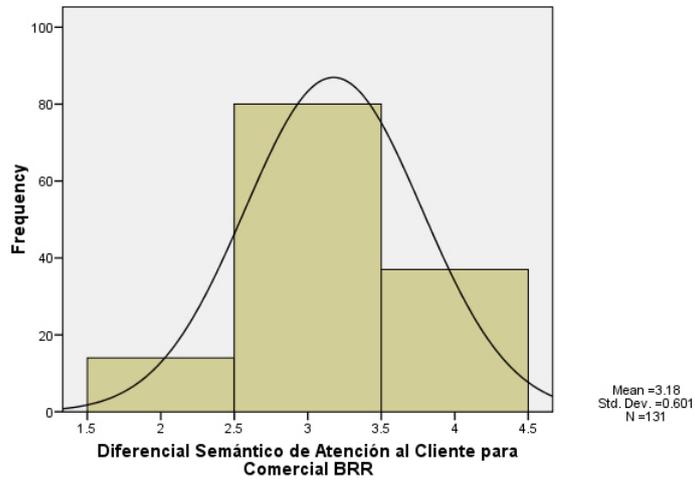
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	22	14,4	18,3	18,3
	Bueno	63	41,2	52,5	70,8
	Normal	20	13,1	16,7	87,5
	Mediocre	15	9,8	12,5	100,0
	Total	120	78,4	100,0	
Missing	System	33	21,6		
Total		153	100,0		

Diferencial Semántico de Surtido para Conf. Danny Merchán

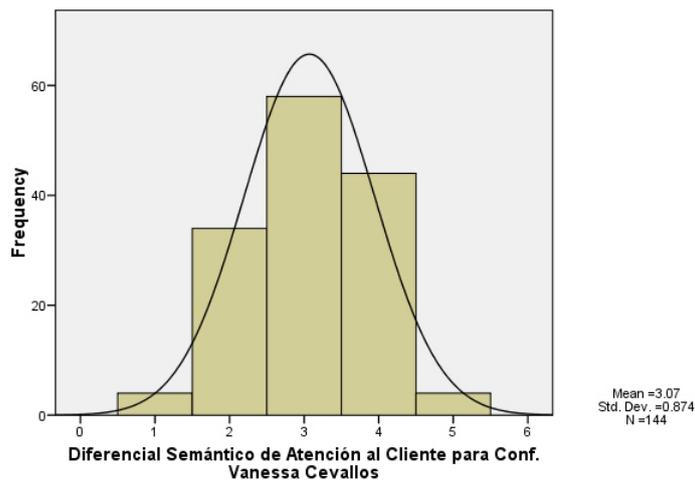


Pregunta # 4: Diferencial semántico aplicado a la atención al cliente.

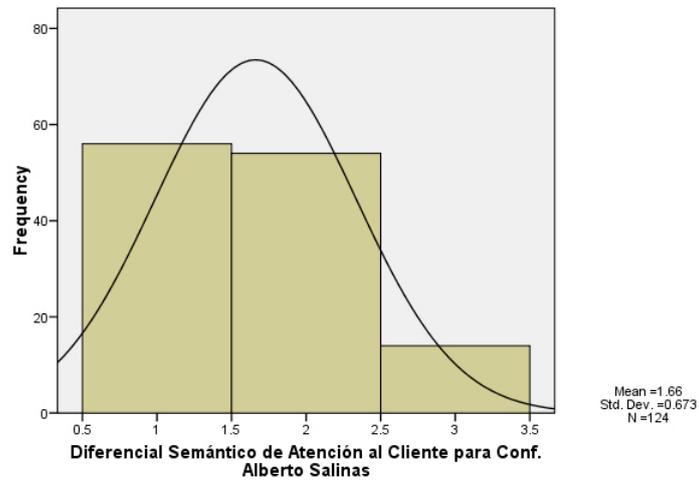
Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Comercial BRR



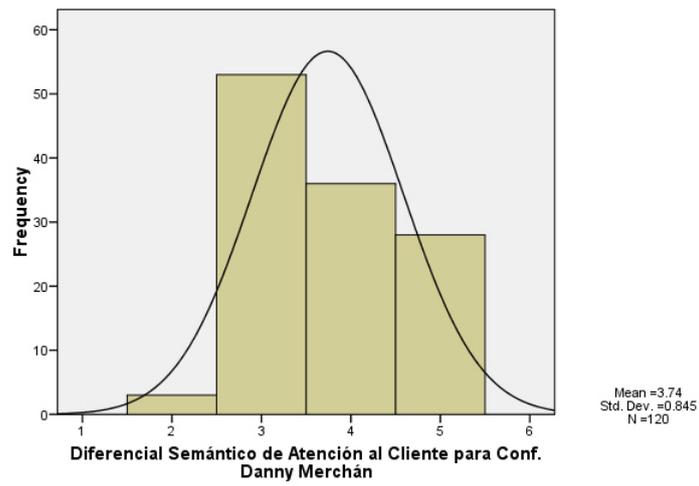
Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Conf. Vanessa Cevallos



Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Conf. Alberto Salinas



Diferencial Semántico de Atención al Cliente para Conf. Danny Merchán



IV. Pregunta # 5: Diferencial semántico aplicado a las promociones.

Diferencial Semántico de Promociones para Comercial BRR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	22	14,4	16,8	16,8
	Bueno	40	26,1	30,5	47,3
	Normal	62	40,5	47,3	94,7
	Mediocre	7	4,6	5,3	100,0
	Total	131	85,6	100,0	
Missing	System	22	14,4		
Total		153	100,0		

Diferencial Semántico de Promociones para Conf. Vanessa Cevallos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	66	43,1	45,8	45,8
	Bueno	65	42,5	45,1	91,0
	Normal	13	8,5	9,0	100,0
	Total	144	94,1	100,0	
Missing	System	9	5,9		
Total		153	100,0		

Diferencial Semántico de Promociones para Conf. Alberto Salinas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	12	7,8	9,7	9,7
	Normal	80	52,3	64,5	74,2
	Mediocre	32	20,9	25,8	100,0
	Total	124	81,0	100,0	
Missing	System	29	19,0		
Total		153	100,0		

Diferencial Semántico de Promociones para Conf. Danny Merchán

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	48	31,4	40,0	40,0
	Bueno	53	34,6	44,2	84,2
	Normal	19	12,4	15,8	100,0
	Total	120	78,4	100,0	
Missing	System	33	21,6		
Total		153	100,0		

Anexo 5: Términos de Correlación verbo-visual.

Brevedad.- Para la elección del nombre de marca u organizacional es indispensable que éste corresponda a los dos primeros puntos (brevedad y simplicidad); cuanto más breve sea el nombre, más fácilmente se integrará, cuanto más fácil, morfológicamente, más rápido es de retener y más fácil de pronunciar.

Eufonía.- Un nombre breve y eufónico se graba más fácilmente en la memoria acumulativa. Esta articulación tiene una estructura fónica y estética que hace que algo suene bien o no. La eufonía de un nombre, es una condición emocional, por lo que su capacidad de generalizarse es cuantificable dada la rapidez con que el nombre se “pegue” y la frecuencia con que, posteriormente, aparezca inserto en el lenguaje habitual.

Pronunciabilidad.- La pronunciabilidad de un nombre es el resultado de la combinación óptima entre los contrastes de partículas de sonido hábilmente armonizadas en una estructura global de fácil y agradable verbalización.

Recordación.- El nombre será memorizado por el mercado en la medida en que sea breve, eufónico, pronunciable, además de sugestivo y original.

Sugestión.- La evocación del nombre puede producirse por una situación sugestiva (Bien être) prometedora de una satisfacción derivada del producto; por un sonido onomatopéyico (Bloom, Crecs); por un sentido complejo (Spectrum); por un sentido chocante, surrealista (La vache qui rit); etcétera.

Anexo 6: Criterios para aprobación de modelo autoimpresor.

Variable 27: A un módulo de auditoría se lo considera MANDATORIO cuando éste siempre se encuentra activo durante la ejecución del sistema informático y no puede ser habilitado y/o deshabilitado de forma premeditada, es decir, su uso es de carácter obligatorio.

Variable 28: Las *cuentas de auditoría por usuario* corresponden a los *logs*¹²¹, pistas o rutas de auditoría que registran la información relacionada a la creación, modificación y/o eliminación de usuarios del sistema informático en mención; así como cualquier modificación que afecte directamente las características asignadas a los usuarios.

El *registro de rutas de Auditoría* corresponde a los logs, pistas o rutas de auditoría que permiten rastrear y registrar la información relacionada a la creación, modificación y/o eliminación de información crítica de la transaccionalidad del sistema informático, así como de la información de importancia tributaria.

Variable 29: Los *registros y reportes de transacciones anuladas* permiten conocer si el sistema informático posee la opción de ejecutar la operación de **ANULACIÓN** de los comprobantes de venta, documentos complementarios y/o de retención ya emitidos por cualquier transacción por el sistema informático. El sistema informático debe poseer opciones de generación automática de reportes que permitan observar a detalle las “transacciones anuladas” almacenadas en las bases de datos respectivas.

En temas tributarios, una transacción es considerada como ANULADA cuando una vez emitido el comprobante de venta o retención, la operación comercial, por cualquier motivo, debe ser reversada (anulada). Se debe tomar en cuenta que para reversar la transacción se puede anular el documento emitido física y operacionalmente, en este caso el emisor lo archiva (con la leyenda ANULADO) y emite uno nuevo; o en su defecto anular la transacción con una nota de crédito, independientemente en cualquiera de los dos casos la operación inicial deberá estar marcada como anulada.

Variable 30: Los *registro y reportes de transacciones erradas* permiten conocer si el sistema informático puede almacenar la información correspondiente a todas las transacciones erradas. En el análisis de requerimientos técnicos y funcionales del SRI, una transacción es considerada como **ERRADA** cuando el o los procesos previos a la

¹²¹ Registro oficial de eventos durante un periodo de tiempo en particular. Para los profesionales en seguridad informática un log es usado para registrar datos o información sobre quién, que, cuando, donde y por qué (who, what, when, where y why, W5) un evento ocurre para un dispositivo en particular o aplicación.

emisión del comprobante de venta o retención no culminan con éxito la generación y/o registro de los comprobantes antes mencionados.

Variable 31: Los *registros y controles de acceso a los módulos de auditoría* permiten registrar las modificaciones que se realicen de forma directa sobre el módulo de auditoría principal. Este vendría a ser considerado como una pista de auditoría del módulo de auditoría (Un segundo nivel de seguridad).

Variable 32: Los *reportes de totales de control* son registros que muestran información totalizada de la transaccionalidad de un contribuyente. También, se incluyen pistas de *totalidad parcial* que ayuda a verificar el correcto funcionamiento de los procesos del contribuyente (Sean procesos productivos, de comercio, de almacenamiento de información, de transferencia de datos... etc.).

Anexo 7: Tablas para evaluación financiera.

		Año 2009					Total	\$ 33.246
Sueldos administrativos		Sueldo	Aportes P.	Décimo 3er	Décimo 4to	Vacaciones	Alimentac.	Anual
1	Propietario/Administrador	\$ 1.000	\$ 122	\$ 1.000	\$ 218	\$ 500	\$ -	\$ 15.176
1	Administrador 2	\$ 750	\$ 91	\$ 750	\$ 218	\$ 375	\$ -	\$ 11.437
1	Contador	\$ 400	\$ 49	\$ 400	\$ 218	\$ 200	\$ 36	\$ 6.633
		Año 2010 (sin proyecto)					Total	\$ 37.799
Sueldos administrativos		Sueldo	Aportes P.	Décimo 3er	Décimo 4to	Vacaciones	Alimentac.	Anual
1	Propietario/Administrador	\$ 1.100	\$ 134	\$ 1.100	\$ 240	\$ 550		\$ 16.694
1	Administrador 2	\$ 850	\$ 103	\$ 850	\$ 240	\$ 425		\$ 12.954
1	Contador	\$ 500	\$ 61	\$ 500	\$ 240	\$ 250	\$ 36	\$ 8.151
		Año 2010 (con proyecto)					Total	\$ 38.979
Sueldos administrativos		Sueldo	Aportes P.	Décimo 3er	Décimo 4to	Vacaciones	Alimentac.	Anual
1	Propietario/Administrador	\$ 1.500	\$ 182	\$ 1.500	\$ 240	\$ 750		\$ 22.677
1	Supervisor	\$ 500	\$ 61	\$ 500	\$ 240	\$ 250	\$ 36	\$ 8.151
1	Contador	\$ 500	\$ 61	\$ 500	\$ 240	\$ 250	\$ 36	\$ 8.151
		Incrementalidad 2010 con proyecto					Total	\$ 1.180

Tabla Anexo 7-1 – Análisis incremental de sueldos para el área administrativa.

		Año 2009					Total	\$ 7.822
Sueldos de ventas		Sueldo	Aportes P.	Décimo 3er	Décimo 4to	Vacaciones	Alimentac.	Anual
1	Cajera	\$ 218	\$ 26	\$ 218	\$ 218	\$ 109	\$ 36	\$ 3.911
1	Despachador	\$ 218	\$ 26	\$ 218	\$ 218	\$ 109	\$ 36	\$ 3.911
		Año 2010 (sin proyecto)					Total	\$ 8.524
Sueldos de ventas		Sueldo	Aportes P.	Décimo 3er	Décimo 4to	Vacaciones	Alimentac.	Anual
1	Cajera	\$ 240	\$ 29	\$ 240	\$ 240	\$ 120	\$ 36	\$ 4.262
1	Despachador	\$ 240	\$ 29	\$ 240	\$ 240	\$ 120	\$ 36	\$ 4.262
		Año 2010 (con proyecto)					Total	\$ 17.048
Sueldos de ventas		Sueldo	Aportes P.	Décimo 3er	Décimo 4to	Vacaciones	Alimentac.	Anual
3	Cajeras	\$ 720	\$ 87	\$ 720	\$ 720	\$ 360	\$ 108	\$ 12.786
1	Despachador	\$ 240	\$ 29	\$ 240	\$ 240	\$ 120	\$ 36	\$ 4.262
		Incrementalidad 2010 con proyecto					Total	\$ 8.524

Tabla Anexo 7-2 – Análisis incremental de sueldos para el área de ventas.

	Valor	Var Anual	Inflación anual	Diferencial	Proporción
2.006	\$ 160	6,70%	2,87%	3,83%	233,45%
2.007	\$ 170	6,30%	3,32%	2,98%	189,76%
2.008	\$ 200	17,60%	8,83%	8,77%	199,32%
2.009	\$ 218	9,00%	4,31%	4,69%	208,82%
2.010	\$ 240	10,10%	3,40%	6,70%	297,06%
Aplicación de medias			4,55%	5,39%	225,68%
2.011	\$ 257	7,00%	3,10%	3,90%	\$ 0,56
2.012	\$ 275	7,22%	3,20%	4,02%	\$ 0,56
2.013	\$ 295	7,09%	3,14%	3,95%	\$ 0,56
2.014	\$ 315	6,95%	3,08%	3,87%	\$ 0,56
2.015	\$ 337	6,77%	3,00%	3,77%	\$ 0,56

Tabla Anexo 7-3 – Estimación de crecimiento de los sueldos 2010-2015.

El comportamiento histórico de los incrementos salariales en el Ecuador demuestra que han crecido siempre de forma muy superior a la inflación. El promedio de los incrementos diferenciales con relación a la inflación desde el año 2006 hasta el

2010 es igual al 225%. Este porcentaje afectará a la base de inflación proyectada para los años que devendrán hasta alcanzar el nivel del salario de la dignidad.

	Sin proyecto		Con proyecto
Gastos administrativos	2.009	2.010	2.010
Sueldos	\$ 25.800	\$ 29.400	\$ 30.000
Aporte patronal 12.15%	\$ 3.135	\$ 3.572	\$ 3.645
Décimo tercer sueldo	\$ 2.150	\$ 2.450	\$ 2.500
Décimo cuarto sueldo	\$ 654	\$ 720	\$ 720
Vacaciones	\$ 1.075	\$ 1.225	\$ 1.250
Alimentación	\$ 432	\$ 432	\$ 864
Totales	\$ 33.246	\$ 37.799	\$ 38.979
Total personal	3	3	3
	Sin proyecto		Con proyecto
Gastos de ventas	2.009	2.010	2.010
Sueldos	\$ 5.232	\$ 5.760	\$ 11.520
Aporte patronal 12.15%	\$ 636	\$ 700	\$ 1.400
Décimo tercer sueldo	\$ 436	\$ 480	\$ 960
Décimo cuarto sueldo	\$ 436	\$ 480	\$ 960
Vacaciones	\$ 218	\$ 240	\$ 480
Alimentación	\$ 864	\$ 864	\$ 1.728
Totales	\$ 7.822	\$ 8.524	\$ 17.048
Total personal	2	2	4

Tabla Anexo 7-4 – Resumen de sueldos administrativos y de ventas incrementales.

El proyecto considera incrementar la nómina del personal de ventas en dos trabajadores más para los 5 años posteriores. El número 4 en rojo representa los trabajadores adicionales requeridos.

Muebles y Enseres	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Sillas de aluminio	\$ 150	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560	\$ 560
Mesas redondas	\$ 200	\$ 440	\$ 440	\$ 440	\$ 440	\$ 440	\$ 440
Archivadores aéreos	\$ -	\$ 250	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375
Muebles de computador	\$ 100	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550
Contenedores de basura	\$ 47	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Extintores	\$ 60	\$ 135	\$ 135	\$ 135	\$ 135	\$ 135	\$ 135
Cuenta contable	\$ 557	\$ 1.995	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120	\$ 2.120
Saldo de la cuenta contable	\$ 501	\$ 1.740	\$ 1.653	\$ 1.441	\$ 1.229	\$ 1.017	\$ 805
Equipos de cómputo	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Servidor Core Quad 3.0 Ghz		\$ 518	\$ 518	\$ 518			
Servidor Core i7 3.3 Ghz					\$ 780	\$ 780	\$ 780
Computador Atom Dual Core 1.6 Ghz		\$ 240	\$ 240	\$ 240			
Computador Core 2 Duo 2.7 Ghz					\$ 405	\$ 405	\$ 405
Monitores LCD 16 pulgadas		\$ 380	\$ 380	\$ 380			
UPS 30 minutos de respaldo		\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Software contable		\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000			
Cuenta contable	\$ -	\$ 3.388	\$ 3.388	\$ 3.388	\$ 1.435	\$ 1.435	\$ 1.435
Saldo de la cuenta contable	\$ 0	\$ 2.259	\$ 1.129	\$ 0	-\$ 1.302	-\$ 651	\$ 0

Tabla Anexo 7-5 – Elementos de depreciación desde 2009 hasta 2015.

DEPRECIACIÓN	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
	\$ 15	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56	\$ 56
	\$ 20	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44
	\$ -	\$ 25	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38	\$ 38
	\$ 10	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55	\$ 55
	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 6
	\$ 6	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14
	\$ 56	\$ 200	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212	\$ 212
Acumulada	\$ 255	\$ 467	\$ 679	\$ 891	\$ 1.103	\$ 1.315	

DEPRECIACIÓN	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
	\$ -	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 260	\$ 260	\$ 260
	\$ -	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 135	\$ 135	\$ 135
	\$ -	\$ 127	\$ 127	\$ 127	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83	\$ 83
	\$ -	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ 1.129	\$ 1.129	\$ 1.129	\$ 478	\$ 478	\$ 478	
Acumulada	\$ 1.129	\$ 2.259	\$ 3.388	\$ 478	\$ 957	\$ 1.435	

Tabla Anexo 7-6 – Depreciación generada y acumulada por año.

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Depreciación del periodo	\$ (56)	\$ (1.329)	\$ (1.341)	\$ (1.341)	\$ (690)	\$ (690)	\$ (690)
Acumulada T.	\$ (1.384,49)	\$ (2.725,78)	\$ (4.067,08)	\$ (1.369,53)	\$ (2.059,87)	\$ (2.750,20)	
Depreciación de la inversión inicial	\$ 6.775,75						
Depreciación continua del proyecto	\$ 2.870,00						

Año 2009	Mensual	Anual
Agua	\$ 11	\$ 132
Electricidad	\$ 43	\$ 516
Teléfono	\$ 72	\$ 864
Internet	\$ 18	\$ 216
(=) Serv. Básicos	\$ 144	\$ 1.728
Año 2010 (sin proyecto)	Mensual	Anual
Agua	\$ 12	\$ 139
Electricidad	\$ 45	\$ 542
Teléfono	\$ 76	\$ 907
Internet	\$ 19	\$ 227
(=) Serv. Básicos	\$ 151	\$ 1.814
Año 2010 (con proyecto)	Mensual	Anual
Agua	\$ 12	\$ 146
Electricidad	\$ 75	\$ 900
Teléfono	\$ 76	\$ 912
Internet	\$ 19	\$ 228
(=) Serv. Básicos	\$ 182	\$ 2.186
Incrementalidad 2010		\$ 371

Tabla Anexo 7-7 – Evaluación incremental del gasto eléctrico.

Año 2009		
Área administrativa	Mensual	Anual
Papelería	\$ 18	\$ 219
Accesorios de oficina	\$ 24	\$ 288
Implementos de oficina	\$ 7,5	\$ 90
(=) Suministros de oficina	\$ 50	\$ 597
Área de ventas	Mensual	Anual
Papelería	\$ 94	\$ 1.128
Accesorios de oficina	\$ 10	\$ 122
Implementos de oficina	\$ 35	\$ 420
(=) Suministros de oficina	\$ 139	\$ 1.670
Año 2010 (sin proyecto)		
Área administrativa	Mensual	Anual
Papelería	\$ 18	\$ 219
Accesorios de oficina	\$ 24	\$ 288
Implementos de oficina	\$ 7,5	\$ 90
(=) Suministros de oficina	\$ 50	\$ 597
Área de ventas	Mensual	Anual
Papelería	\$ 97	\$ 1.164
Accesorios de oficina	\$ 10	\$ 122
Implementos de oficina	\$ 35	\$ 420
(=) Suministros de oficina	\$ 142	\$ 1.706
Año 2010 (con proyecto)		
Área administrativa	Mensual	Anual
Papelería	\$ 18	\$ 219
Accesorios de oficina	\$ 24	\$ 288
Implementos de oficina	\$ 7,5	\$ 90
(=) Suministros de oficina	\$ 50	\$ 597
Área de ventas	Mensual	Anual
Papelería	\$ 20	\$ 240
Accesorios de oficina	\$ 10	\$ 122
Implementos de oficina	\$ 23	\$ 276
(=) Suministros de oficina	\$ 53	\$ 638
Incrementalidad 2010		\$ (1.068)

Tabla Anexo 7-8 – Evaluación incremental del ahorro en gastos de papelería derivado del sistema integrado.

Nivel de rotación	Anual	Reclutamiento	Veces	Capacitación	Horas	Total 2009
Cajera	8 veces	\$ 21	3 al año	\$ 28	2 por vez	\$ 511
Bodeguero	3 veces	\$ -	0 veces al año	\$ -	0 por vez	\$ -

Tabla Anexo 7-9 – Evaluación del ahorro en gastos futuros por reclutación y capacitación del personal.

Se considera que una vez desarrollado el proyecto la rotación del personal decrezca a niveles de cero. Esto debido en gran parte a que el sistema facilita la presión mental del personal de ventas.

Multas con la administración tributaria (nivel de ventas 2010)				
Concepto	Acontece	Clausura	Lucro Cesante	Total
No entrega de comprobantes de venta	1era vez	7 días	\$ 10.717,76	\$ 10.717,76
No entrega de comprobantes de venta	2da vez	10 días	\$ 15.311,08	\$ 15.311,08
No entrega de comprobantes de venta	3era vez	3 meses	\$ 137.799,71	\$ 137.799,71

Tabla Anexo 7-10 – Evaluación del ahorro por lucro cesante en el futuro.

Se hace una evaluación de la posibilidad de lucro cesante en el caso de clausura del establecimiento por no emitir comprobantes de venta. Para el análisis del proyecto se incluyó el lucro cesante de una primera vez, acontecimiento realmente próximo a suceder en el caso de no haber automatizado el sistema. Los días de clausura se estipulan en el artículo 329 del código tributario.

Tema de capacitación	Modalidad	Enfoque	Personas	Precio/Unit	Total	Año fiscal
Servicio y excelencia para el cliente	In-House	Integral	7	\$ 225,00	\$ 1.575,00	2.010
Manejo de quejas y reclamos	Out-House	Administrativo	2	\$ 75,00	\$ 150,00	2.011
Programa de rentabilización de los clientes	Out-House	Administrativo	1	\$ 95,00	\$ 95,00	2.011
Medición de la satisfacción del cliente	Out-House	Administrativo	2	\$ 75,00	\$ 150,00	2.012
Medición y evaluación del desempeño en compras	Out-House	Administrativo	2	\$ 90,00	\$ 180,00	2.012
Gestión de la lealtad de los clientes	Out-House	Administrativo	2	\$ 110,00	\$ 220,00	2.013

Tabla Anexo 7-11 – Evaluación de los gastos por concepto de capacitación a realizarse en el futuro.

Nivel de ventas para el año 2009						
Línea de productos	1er cuatrim.	2do cuatrim.	3er cuatrim.	Precio prom.	Totales	% UEN
Procesos de caramelización	17.450	18.200	20.400	\$ 1,23	56.050	14%
Precio promedio \$1.10	\$ 21.463,50	\$ 22.386,00	\$ 25.092,00		\$ 68.941,50	
Derivado de goma arábica	8.060	9.350	11.650	\$ 1,65	29.060	10%
Precio promedio \$1.10	\$ 13.299,00	\$ 15.427,50	\$ 19.222,50		\$ 47.949,00	
Derivado de cacao	4.250	3.200	4.000	\$ 2,10	11.450	5%
Precio promedio \$1.10	\$ 8.925,00	\$ 6.720,00	\$ 8.400,00		\$ 24.045,00	
Derivado de gelatina de vaca	4.500	6.250	7.100	\$ 2,95	17.850	11%
Precio promedio \$1.10	\$ 13.275,00	\$ 18.437,50	\$ 20.945,00		\$ 52.657,50	
Derivado de carragenina	2.760	4.300	3.820	\$ 9,50	10.880	21%
Precio promedio \$1.10	\$ 26.220,00	\$ 40.850,00	\$ 36.290,00		\$ 103.360,00	
Derivado de malta de whisky	15	35	85	\$ 72,00	135	2%
Precio promedio \$1.10	\$ 1.080,00	\$ 2.520,00	\$ 6.120,00		\$ 9.720,00	
Derivado de harina (galletas)	6.700	9.260	9.550	\$ 3,20	25.510	17%
Precio promedio \$1.10	\$ 21.440,00	\$ 29.632,00	\$ 30.560,00		\$ 81.632,00	
Snacks y colaciones	13.600	16.250	16.450	\$ 1,20	46.300	12%
Precio promedio \$1.10	\$ 16.320,00	\$ 19.500,00	\$ 19.740,00		\$ 55.560,00	
Candy Toys	2.100	2.150	2.350	\$ 5,80	6.600	8%
Precio promedio \$1.10	\$ 12.180,00	\$ 12.470,00	\$ 13.630,00		\$ 38.280,00	
				Ventas anuales	\$ 482.145,00	100%

Tabla Anexo 7-12 – Análisis del nivel de venta por Unidad Estratégica de Negocio sin restructuración derivada de la Matriz Multifactorial.

Nivel de ventas para el año 2010						
Línea de productos	1er cuatrim.	2do cuatrim.	3er cuatrim.	Precio prom.	Totales	% UEN
Procesos de caramelización	13.950	16.300	17.500	\$ 1,28	47.750	11%
Precio promedio \$1.10	\$ 17.810,52	\$ 20.810,86	\$ 22.342,95		\$ 60.964,34	
Derivado de goma arábica	12.524	13.120	14.650	\$ 1,71	40.294	12%
Precio promedio \$1.10	\$ 21.449,85	\$ 22.470,62	\$ 25.091,06		\$ 69.011,53	
Derivado de cacao	2.950	1.625	3.120	\$ 2,18	7.695	3%
Precio promedio \$1.10	\$ 6.430,41	\$ 3.542,18	\$ 6.800,98		\$ 16.773,56	
Derivado de gelatina de vaca	6.950	7.100	7.525	\$ 3,06	21.575	12%
Precio promedio \$1.10	\$ 21.281,60	\$ 21.740,91	\$ 23.042,30		\$ 66.064,81	
Derivado de carragenina	3.460	5.300	4.320	\$ 9,86	13.080	23%
Precio promedio \$1.10	\$ 34.119,06	\$ 52.263,30	\$ 42.599,52		\$ 128.981,88	
Derivado de malta de whisky	15	35	95	\$ 74,74	145	2%
Precio promedio \$1.10	\$ 1.121,04	\$ 2.615,76	\$ 7.099,92		\$ 10.836,72	
Derivado de harina (galletas)	7.700	9.260	9.550	\$ 3,32	26.510	16%
Precio promedio \$1.10	\$ 25.576,32	\$ 30.758,02	\$ 31.721,28		\$ 88.055,62	
Snacks y colaciones	14.600	19.250	19.450	\$ 1,25	53.300	12%
Precio promedio \$1.10	\$ 18.185,76	\$ 23.977,80	\$ 24.226,92		\$ 66.390,48	
Candy Toys	2.100	3.150	3.350	\$ 6,02	8.600	9%
Precio promedio \$1.10	\$ 12.642,84	\$ 18.964,26	\$ 20.168,34		\$ 51.775,44	
Aumento en ventas por inflación	\$	500.315,06		Ventas anuales	\$ 558.854,37	100%

Tabla Anexo 7-13 - Análisis del nivel de venta por Unidad Estratégica de Negocio con restructuración derivada de la Matriz Multifactorial.

Presupuesto del plan de publicidad (en dólares)										
Descripción	01-02	03-04	05-06	07-08	09-10	11-12	2.012	2.013	2.014	2.015
Flyer-Cuponero	\$ 627						\$ 627	\$ 640	\$ 647	\$ 650
Afiches			\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 43	\$ 172	\$ 172	\$ 172	\$ 172
P.O.P.	\$ 25	\$ 25				\$ 25	\$ 75	\$ 25		
Calendarios						\$ 90	\$ 93	\$ 95	\$ 127	\$ 128
Radio			\$ 400		\$ 400		\$ 900	\$ 1.100	\$ 800	\$ 700
					Total 2011	\$ 1.819	\$ 1.926	\$ 2.096	\$ 1.800	\$ 1.700

Tabla Anexo 7-14 - Análisis del presupuesto del gasto en desarrollo del plan mercadotécnico.

Base de datos de clientes por ventas 19/abril - 21/agosto 2010		
4 clientes representan = 5% de las ventas	\$ 49.943,96	20%
6 clientes representan = 2% de las ventas	\$ 30.875,64	12%
38 clientes representan > 1% de las ventas	\$ 80.819,60	32%
28 clientes representan = 1% de las ventas	\$ 60.070,37	24%
112 clientes representan < 1% de las ventas	\$ 42.360,94	17%
El 73% de las ventas se obtienen de compradores mayoristas	\$ 183.250,91	73%
El 27% de las ventas se obtienen de consumidores finales	\$ 69.400,77	27%
Promedio de ventas anuales cliente = 1%	\$ 6.436,11	
Impacto mercadotécnico del 15% para el segmento	4 clientes más	
Marginalidad en ventas anuales para el segmento del 1%	\$ 25.744,44	
Promedio de ventas anuales cliente < 1%	\$ 1.134,67	
Impacto mercadotécnico del 20% para el segmento	22 clientes más	
Marginalidad en ventas anuales para el segmento del 1%	\$ 24.962,70	
Promedio de ventas anuales cliente = 2%	\$ 15.437,82	
Impacto mercadotécnico del 20% para el segmento	1 cliente más	
Marginalidad en ventas anuales para el segmento del 1%	\$ 15.437,82	
Incremento de las ventas a consumidores finales en un 5%	\$ 10.410,12	
Incremento por grupo de clientes total 2011	\$ 77.832,46	
Incremento en términos de clientes de cobertura 2011	27 clientes más	
Población de clientes cobertureros para el 2010	3.156	
Análisis de cuota de mercado para el año 2010	4,75%	
Análisis de cuota de mercado para el año 2011	5,61%	
Cuota de mercado incremental para el año 2011	0,86%	

Tabla Anexo 7-15 – Evaluación del crecimiento de la cuota de mercado para el año 2011.

	2009 estruct.	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Ventas a integrales	\$ 536.530,96	\$ 621.893,14	\$ 790.094,67	\$ 833.392,60	\$ 878.321,01	\$ 924.880,19	\$ 972.782,97
Ventas 12%	\$ 453.216,30	\$ 525.323,11	\$ 670.594,09	\$ 707.343,28	\$ 745.476,34	\$ 784.993,51	\$ 825.651,07
IVA en ventas	\$ 54.385,96	\$ 63.038,77	\$ 80.471,29	\$ 84.881,19	\$ 89.457,16	\$ 94.199,22	\$ 99.078,13
Ventas 0%	\$ 28.928,70	\$ 33.531,26	\$ 39.029,29	\$ 41.168,13	\$ 43.387,51	\$ 45.687,45	\$ 48.053,77
Factor de cartera		34,70%	36,69%	36,69%	36,69%	36,69%	36,69%
Ventas a crédito		\$ 215.795,90	\$ 305.581,14	\$ 305.771,74	\$ 322.255,98	\$ 339.338,54	\$ 356.914,07
(-) Retenciones soportadas		\$ 307,37	\$ 390,29	\$ 411,68	\$ 433,88	\$ 456,87	\$ 480,54
Ventas mensuales		\$ 17.957,38	\$ 25.432,57	\$ 25.446,67	\$ 26.818,51	\$ 28.240,14	\$ 29.702,79
Ventas diarias C		\$ 748,22	\$ 1.059,69	\$ 1.060,28	\$ 1.117,44	\$ 1.176,67	\$ 1.237,62
VPMC		\$ 5.985,79	\$ 8.477,52	\$ 8.482,22	\$ 8.939,50	\$ 9.413,38	\$ 9.900,93

Tabla Anexo 7-16 – Determinación de las cuentas por cobrar al final del año fiscal.

Cuentas	Años fiscales						
	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Activos totales 0.4%	\$ 221.987	\$ 224.022	\$ 204.286	\$ 197.520	\$ 189.515	\$ 181.845	\$ 173.283
Coste de ventas 0.2%	\$ 176.672	\$ 494.027	\$ 623.330	\$ 655.672	\$ 691.197	\$ 726.514	\$ 765.310
Gastos 0.2%	\$ 29.979	\$ 65.195	\$ 75.327	\$ 73.527	\$ 76.030	\$ 78.708	\$ 81.888
Patrimonio 0.2%	\$ (11.675)	\$ (12.043)	\$ (2.722)	\$ 13.693	\$ 32.084	\$ 53.725	\$ 76.255
Ingresos 0.4%	\$ 194.975	\$ 558.854	\$ 709.623	\$ 748.511	\$ 788.864	\$ 830.681	\$ 873.705
Aplicación de factores	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Activos totales 0.4%	\$ 887,95	\$ 896,09	\$ 817,14	\$ 790,08	\$ 758,06	\$ 727,38	\$ 693,13
Coste de ventas 0.2%	\$ 353,34	\$ 988,05	\$ 1.246,66	\$ 1.311,34	\$ 1.382,39	\$ 1.453,03	\$ 1.530,62
Gastos 0.2%	\$ 59,96	\$ 130,39	\$ 150,65	\$ 147,05	\$ 152,06	\$ 157,42	\$ 163,78
Patrimonio 0.2%	\$ (23,35)	\$ (24,09)	\$ (5,44)	\$ 27,39	\$ 64,17	\$ 107,45	\$ 152,51
Ingresos 0.4%	\$ 779,90	\$ 2.235,42	\$ 2.838,49	\$ 2.994,05	\$ 3.155,46	\$ 3.322,72	\$ 3.494,82
SUMATORIA	\$ 2.057,80	\$ 4.225,86	\$ 5.047,51	\$ 5.269,91	\$ 5.512,14	\$ 5.768,00	\$ 6.034,86
IR a pagar	\$ -	\$ -	\$ 6,00	\$ 586,86	\$ 778,72	\$ 1.189,98	\$ 1.256,23
(-) Retenciones IR soportadas	\$ 107,24	\$ 307,37	\$ 390,29	\$ 411,68	\$ 433,88	\$ 456,87	\$ 480,54
(-) Crédito IR	\$ 400,00	\$ 507,24	\$ 2.765,17	\$ 7.067,96	\$ 11.549,99	\$ 16.063,37	\$ 20.408,53
Anticipo IR		\$ 1.950,56	\$ 3.918,49	\$ 4.657,21	\$ 4.858,23	\$ 5.078,26	\$ 5.311,12
(=) Valor a pagar/Crédito fiscal	\$ 507,24	\$ 2.765,17	\$ 7.067,96	\$ 11.549,99	\$ 16.063,37	\$ 20.408,53	\$ 24.943,96

Tabla Anexo 7-17 – Cálculo de anticipo de impuesto a la renta para persona natural obligada a llevar contabilidad.

Programa de inversión	Cantidad	Términos	Precio/Unit	Base Imp.	IVA	Totalidad
200 horas de asesoría (incluye Inv. Mercado)	200	Horas	\$ 25,00	\$ 5.000,00	\$ 600,00	\$ 5.600,00
Computador Intel Atom Dual Core 1.6 Ghz	3	Equipos	\$ 240,00	\$ 720,00	\$ 86,40	\$ 806,40
Computador Intel Core Quad 2.7 Ghz	1	Equipos	\$ 517,88	\$ 517,88	\$ 62,15	\$ 580,03
Monitores LCD 16 pulgadas marca LG	4	Equipos	\$ 95,00	\$ 380,00	\$ 45,60	\$ 425,60
Router alámbrico de 12 entradas	1	Equipos	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 4,20	\$ 39,20
UPS 900v	4	Equipos	\$ 62,50	\$ 250,00	\$ 30,00	\$ 280,00
Servicio de cableado para la Red	1	Servicio	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 24,00	\$ 224,00
Software DOBRA versión 8 crecimiento	1	Licencia	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 240,00	\$ 2.240,00
Capacitación sistema DOBRA	1	Servicio	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
Encuestador (3.5 min x enc., y 2 min x aplic).	14	Horas	\$ 5,00	\$ 70,00	\$ 8,40	\$ 78,40
Estudio de identidad corporativa	1	Servicio	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
Marquesinas para local comercial	4	Equipo	\$ 75,00	\$ 300,00	\$ 36,00	\$ 336,00
Totalidad de la inversión						\$ 11.953,63

Tabla Anexo 7-18 – Marco de evaluación para la inversión del proyecto.

	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Inventario inicial de bienes		\$ 18.024,00	\$ 20.584,47	\$ 25.972,10	\$ 27.319,68	\$ 28.799,87	\$ 30.271,40
(+) Compras locales tarifa 12%		\$ 466.792,47	\$ 594.138,49	\$ 620.883,86	\$ 654.579,82	\$ 687.945,89	\$ 724.745,77
(+) Compras locales tarifa 0%		\$ 29.795,26	\$ 34.579,49	\$ 36.136,10	\$ 38.097,24	\$ 40.039,18	\$ 42.180,97
(+) Importaciones de bienes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inventario final de bienes		\$ 18.024,00	\$ 20.584,47	\$ 25.972,10	\$ 27.319,68	\$ 28.799,87	\$ 30.271,40
(=) Coste de ventas		\$ 494.027,26	\$ 623.330,35	\$ 655.672,37	\$ 691.196,87	\$ 726.513,54	\$ 765.310,21
Inventario final reflejado 15 días		\$ 20.584,47	\$ 25.972,10	\$ 27.319,68	\$ 28.799,87	\$ 30.271,40	\$ 31.887,93
Compras totales		\$ 496.587,73	\$ 628.717,98	\$ 657.019,96	\$ 692.677,06	\$ 727.985,06	\$ 766.926,74
Factores de IVA		94,00%	94,50%	94,50%	94,50%	94,50%	94,50%
Nivel de ventas tarifa 12%		\$ 525.323,11	\$ 670.594,09	\$ 707.343,28	\$ 745.476,34	\$ 784.993,51	\$ 825.651,07
Nivel de compras tarifa 12%		\$ 466.792,47	\$ 594.138,49	\$ 620.883,86	\$ 654.579,82	\$ 687.945,89	\$ 724.745,77
IVA generado por pagar		\$ 63.038,77	\$ 80.471,29	\$ 84.881,19	\$ 89.457,16	\$ 94.199,22	\$ 99.078,13
Crédito tributario por IVA	\$ 19.054,36	\$ 56.015,10	\$ 71.296,62	\$ 74.506,06	\$ 78.549,58	\$ 82.553,51	\$ 86.969,49
Diferencial crédito próximo año		\$ 12.030,68	\$ 2.856,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferencial IVA por pagar al año				\$ 4.663,11	\$ 10.907,58	\$ 11.645,72	\$ 12.108,64
IVA por pagar a diciembre				\$ 388,59	\$ 908,97	\$ 970,48	\$ 1.009,05
Fuente retenida por pagar al año		\$ 4.965,88	\$ 6.287,18	\$ 6.570,20	\$ 6.926,77	\$ 7.279,85	\$ 7.669,27
Fuente retenida por pagar dic.		\$ 413,82	\$ 523,93	\$ 547,52	\$ 577,23	\$ 606,65	\$ 639,11
Compras locales tarifa 12%		\$ 466.792,47	\$ 594.138,49	\$ 620.883,86	\$ 654.579,82	\$ 687.945,89	\$ 724.745,77
Compras locales tarifa 0%		\$ 29.795,26	\$ 34.579,49	\$ 36.136,10	\$ 38.097,24	\$ 40.039,18	\$ 42.180,97
IVA pagadero en compras		\$ 56.015,10	\$ 71.296,62	\$ 74.506,06	\$ 78.549,58	\$ 82.553,51	\$ 86.969,49
C/P anuales		\$ 552.602,83	\$ 700.014,60	\$ 731.526,02	\$ 771.226,64	\$ 810.538,57	\$ 853.896,23
C/P mensuales		\$ 46.050,24	\$ 58.334,55	\$ 60.960,50	\$ 64.268,89	\$ 67.544,88	\$ 71.158,02
C/P 2da quincena Diciembre		\$ 23.025,12	\$ 29.167,27	\$ 30.480,25	\$ 32.134,44	\$ 33.772,44	\$ 35.579,01

Crecimiento promedio de la fracción básica 2008-2010				
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente	Factor de ralentización futura
0,000%	6,538%	0%	0%	3,27%
6,538%	6,536%	0%	5%	3,27%
6,536%	6,546%	6,531%	10%	3,27%
6,546%	6,552%	6,568%	12%	3,28%
6,552%	6,552%	6,575%	15%	3,28%
6,552%	6,542%	6,557%	20%	3,27%
6,542%	6,544%	6,539%	25%	3,27%
6,544%	6,542%	6,544%	30%	3,27%
6,542%	0,000%	6,541%	35%	0,00%

Tabla Anexo 7-19 – Crecimiento promedio de la fracción básica (base 2008-2010).

Año 2008				Año 2009				Año 2010			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente	Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente	Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	7.850	0	0%	0	8.570	0	0%	0	8.910	0	0%
7.850	10.000	0	5%	8.570	10.910	0	5%	8.910	11.350	0	5%
10.000	12.500	108	10%	10.910	13.640	117	10%	11.350	14.190	122	10%
12.500	15.000	358	12%	13.640	16.370	390	12%	14.190	17.030	406	12%
15.000	30.000	658	15%	16.370	32.740	718	15%	17.030	34.060	747	15%
30.000	45.000	2.908	20%	32.740	49.110	3.173	20%	34.060	51.080	3.301	20%
45.000	60.000	5.908	25%	49.110	65.480	6.447	25%	51.080	68.110	6.705	25%
60.000	80.000	9.658	30%	65.480	87.300	10.540	30%	68.110	90.810	10.963	30%
80.000	en adelante	15.658	35%	87.300	en adelante	17.086	35%	90.810	en adelante	17.773	35%
Año 2011				Año 2012				Año 2013			
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente	Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente	Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	9.201	0	0%	0	9.502	0	0%	0	9.813	0	0%
9.201	11.721	0	5%	9.502	12.104	0	5%	9.813	12.500	0	5%
11.721	14.654	126	10%	12.104	15.134	130	10%	12.500	15.629	134	10%
14.654	17.588	419	12%	15.134	18.164	433	12%	15.629	18.759	447	12%
17.588	35.176	771	15%	18.164	36.328	797	15%	18.759	37.518	823	15%
35.176	52.751	3.410	20%	36.328	54.476	3.521	20%	37.518	56.258	3.637	20%
52.751	70.339	6.925	25%	54.476	72.640	7.151	25%	56.258	75.017	7.385	25%
70.339	93.781	11.321	30%	72.640	96.848	11.692	30%	75.017	100.016	12.074	30%
93.781	en adelante	18.354	35%	96.848	en adelante	18.954	35%	100.016	en adelante	19.574	35%
Año 2014				Año 2015							
Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente	Fracción básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente				
0	10.133	0	0%	0	10.465	0	0%				
10.133	12.908	0	5%	10.465	13.330	0	5%				
12.908	16.141	139	10%	13.330	16.669	143	10%				
16.141	19.374	462	12%	16.669	20.008	477	12%				
19.374	38.747	850	15%	20.008	40.017	878	15%				
38.747	58.098	3.756	20%	40.017	59.998	3.879	20%				
58.098	77.472	7.626	25%	59.998	80.007	7.875	25%				
77.472	103.288	12.470	30%	80.007	106.667	12.878	30%				
103.288	en adelante	20.214	35%	106.667	en adelante	20.876	35%				

Tabla Anexo 7-20 – Proyecciones de tablas de Impuesto a la Renta personas naturales.

Cuadro A7 (continuación)

	Promedio 1992–2001	Proyecciones											Fin del periodo		
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2015	Proyecciones		
		2009	2010	2011	2009	2010	2011								
América	51,9	8,5	10,4	6,6	6,3	5,3	5,4	7,9	6,0	6,2	5,9	5,1	4,8	6,8	5,8
Antigua y Barbuda	2,4	2,4	2,0	2,0	2,1	1,8	1,4	5,3	-0,6	3,5	1,6	2,2	2,4	1,9	2,1
Argentina ³	4,6	25,9	13,4	4,4	9,6	10,9	8,8	8,6	6,3	10,1	9,1	9,7	7,7	9,7	9,7
Bahamas, Las	2,0	2,2	3,0	1,0	2,2	1,8	2,5	4,5	2,1	1,7	1,4	2,0	1,3	1,7	1,2
Barbados	2,5	-1,2	1,6	1,4	6,1	7,3	4,0	8,1	3,5	5,3	4,7	2,2	3,2	7,3	2,2
Belize	1,6	2,2	2,6	3,1	3,7	4,2	2,3	6,4	2,0	1,5	3,0	2,5	-0,4	3,5	2,5
Bolivia	7,1	0,9	3,3	4,4	5,4	4,3	8,7	14,0	3,5	3,3	3,7	3,5	0,3	4,0	3,5
Brasil	157,1	8,4	14,8	6,6	6,9	4,2	3,6	5,7	4,9	5,1	4,6	4,5	4,3	5,3	4,8
Chile	7,6	2,5	2,8	1,1	3,1	3,4	4,4	8,7	1,7	2,0	3,0	3,0	-1,4	3,7	3,0
Colombia	17,8	6,3	7,1	5,9	5,0	4,3	5,5	7,0	4,2	3,5	3,7	3,0	2,0	3,8	3,4
Costa Rica	14,2	9,2	9,4	12,3	13,8	11,5	9,4	13,4	7,8	4,9	5,2	4,0	4,0	5,5	5,0
Dominica	1,7	0,1	1,6	2,4	1,6	2,6	3,2	6,4	0,0	2,3	1,5	1,5	3,2	1,5	1,5
Ecuador	41,4	12,6	7,9	2,7	2,1	3,3	2,3	8,4	5,1	4,0	3,5	3,0	4,3	3,7	3,2
El Salvador	7,2	1,9	2,1	4,5	4,7	4,0	4,6	7,3	0,5	0,5	2,2	2,8	-0,2	1,5	2,8
Granada	2,1	1,1	2,2	2,3	3,5	4,2	3,9	8,0	-0,3	3,6	1,9	2,0	-2,4	4,7	2,0
Guatemala	9,0	8,1	5,6	7,6	9,1	6,6	6,8	11,4	1,9	3,3	3,4	4,0	-0,3	4,3	4,0
Guyana	8,9	5,4	6,0	4,7	6,9	6,7	12,2	8,1	2,9	3,8	4,0	4,0	3,6	4,0	4,0
Haití	19,8	9,3	26,7	28,3	16,8	14,2	9,0	14,4	3,4	5,6	7,8	6,5	-4,7	8,5	8,0
Honduras	15,9	7,7	7,7	8,1	8,8	5,6	6,9	11,4	5,5	5,1	6,5	6,5	3,0	6,5	6,5
Jamaica	19,3	7,0	10,1	13,5	15,1	8,5	9,3	22,0	9,6	14,9	7,0	6,0	10,2	13,2	6,1
México	16,7	5,0	4,5	4,7	4,0	3,6	4,0	5,1	5,3	4,6	3,7	3,0	3,6	5,3	3,0
Nicaragua	10,7	3,8	5,3	8,5	9,6	9,1	11,1	19,8	3,7	5,1	6,4	6,9	0,9	7,0	7,0
Panamá	1,1	1,0	0,6	0,5	2,9	2,5	4,2	8,8	2,4	3,3	2,9	2,5	1,9	3,0	2,7
Paraguay	11,8	10,5	14,2	4,3	6,8	9,6	8,1	10,2	2,6	3,9	3,6	3,2	1,9	4,0	3,5
Peru	17,5	0,2	2,3	3,7	1,6	2,0	1,8	5,8	2,9	1,5	1,8	2,0	0,2	2,0	2,0
República Dominicana	7,2	5,2	27,4	51,5	4,2	7,6	6,1	10,6	1,5	6,5	4,3	4,1	5,8	6,0	4,0
Saint Kitts y Nevis	3,1	2,1	2,3	2,2	3,4	8,5	4,5	5,4	1,9	2,5	2,2	2,2	1,0	2,2	2,2
Santa Lucía	3,1	-0,3	1,0	1,5	3,9	3,6	1,9	7,2	0,6	1,7	2,5	2,2	1,0	1,9	2,1
San Vicente y las Granadinas	2,0	1,3	0,2	3,0	3,7	3,0	6,9	10,1	0,6	1,8	2,7	2,9	-1,5	2,4	2,9
Suriname	77,3	15,5	23,0	9,1	9,9	11,3	6,4	14,6	0,7	5,5	5,5	5,5	5,7	5,5	4,9
Trinidad y Tobago	5,3	4,2	3,8	3,7	6,9	8,3	7,9	12,1	7,0	3,2	5,0	5,0	1,3	5,0	5,0
Uruguay	26,5	14,0	19,4	9,2	4,7	6,4	8,1	7,9	7,1	6,2	6,0	5,0	5,9	6,5	5,5
Venezuela	40,8	22,4	31,1	21,7	16,0	13,7	18,7	30,4	27,1	29,7	33,1	23,9	25,1	34,3	32,0
Comunidad de Estados Independientes^{5,6}	...	14,0	12,3	10,4	12,1	9,5	9,7	15,6	11,2	7,2	6,1	5,1	8,6	6,6	5,9
Rusia	...	15,8	13,7	10,9	12,7	9,7	9,0	14,1	11,7	7,0	5,7	5,0	8,8	6,0	5,4
Excluido Rusia	...	9,2	8,7	9,1	10,7	8,9	11,5	19,5	10,2	7,7	7,2	5,2	8,1	8,0	7,0
Armenia	...	1,1	4,7	7,0	0,6	2,9	4,4	9,0	3,4	6,8	5,2	4,0	6,5	6,2	4,7
Azerbaiyán	...	2,8	2,2	6,7	9,7	8,4	16,6	20,8	1,5	4,7	3,5	3,0	0,9	4,0	3,0
Belarús	...	42,6	28,4	18,1	10,3	7,0	8,4	14,8	13,0	7,3	6,2	5,5	10,1	8,0	5,5
Georgia	...	5,6	4,8	5,7	8,3	9,2	9,2	10,0	1,7	4,9	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0
Kazajistán	...	5,9	6,6	7,1	7,9	8,7	10,8	17,1	7,3	7,3	6,6	6,0	6,3	7,7	6,8
Moldova	...	5,2	11,7	12,4	11,9	12,7	12,4	12,7	0,0	7,7	5,7	4,0	0,4	9,0	5,0
Mongolia	57,1	0,9	5,1	7,9	12,5	4,5	8,2	26,8	6,3	7,3	5,3	5,0	1,9	7,5	5,5
República Kirguisa	...	2,1	3,1	4,1	4,3	5,6	10,2	24,5	6,8	8,4	7,6	8,0	0,0	13,0	6,3
Tayikistán	...	12,2	16,4	7,2	7,3	10,0	13,2	20,4	6,5	7,0	8,3	5,0	5,1	9,0	7,5
Turkmenistán	...	8,8	5,6	5,9	10,7	8,2	6,3	14,5	-2,7	5,0	5,4	4,5	0,0	4,7	6,0
Ucrania	...	0,7	5,2	9,0	13,5	9,1	12,8	25,2	15,9	9,2	8,9	4,9	12,3	9,4	9,0
Uzbekistán	...	27,3	11,6	6,6	10,0	14,2	12,3	12,7	14,1	9,2	9,4	7,0	10,6	10,0	9,0

Tabla Anexo 7-21 – Estimaciones de inflación para Latino América por Fondo Monetario Internacional.

Estado de pérdidas y ganancias - Análisis vertical												
	2.010	(%) 2010	2.011	(%) 2011	2.012	(%) 2012	2.013	(%) 2013	2.014	(%) 2014	2.015	(%) 2015
Ingresos	\$ 558,854	100,00%	\$ 709,623	100,00%	\$ 748,511	100,00%	\$ 788,864	100,00%	\$ 830,681	100,00%	\$ 873,705	100,00%
Ventas												
Costo de venta	\$ 494,027	88,40%	\$ 623,330	87,84%	\$ 655,672	87,60%	\$ 691,197	87,62%	\$ 726,514	87,46%	\$ 765,310	87,59%
Utilidad Bruta	\$ 64,827	11,60%	\$ 86,293	12,16%	\$ 92,839	12,40%	\$ 97,667	12,38%	\$ 104,167	12,54%	\$ 108,395	12,41%
Gastos Operacionales	\$ 65,104	11,65%	\$ 75,197	10,60%	\$ 73,392	9,81%	\$ 75,896	9,62%	\$ 78,573	9,46%	\$ 81,740	9,36%
Gastos administrativos	\$ 47,418	8,48%	\$ 53,520	7,54%	\$ 50,271	6,72%	\$ 51,203	6,49%	\$ 52,706	6,34%	\$ 54,444	6,23%
Gastos de ventas	\$ 17,686	3,16%	\$ 21,677	3,05%	\$ 23,121	3,09%	\$ 24,693	3,13%	\$ 25,867	3,11%	\$ 27,296	3,12%
Gastos no operacionales	\$ 91	0,02%	\$ 130	0,02%	\$ 135	0,02%	\$ 134	0,02%	\$ 135	0,02%	\$ 148	0,02%
Gastos financieros	\$ 91	0,02%	\$ 130	0,02%	\$ 135	0,02%	\$ 134	0,02%	\$ 135	0,02%	\$ 148	0,02%
Total de Gastos	\$ 65,195	11,67%	\$ 75,327	10,62%	\$ 73,527	9,82%	\$ 76,030	9,64%	\$ 78,708	9,48%	\$ 81,888	9,37%
Utilidad neta	\$ (368)	-0,07%	\$ 9,321	1,31%	\$ 16,415	2,19%	\$ 18,391	2,33%	\$ 21,641	2,61%	\$ 22,531	2,58%