





# **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

## **FACULTAD DE NEGOCIOS**

**TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON**

**MENCIONES EN:**

**FINANZAS- RRHH**

**MARKETING- RRHH**

**TEMA:**

**APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GISE&MAR DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL**

**AUTORAS:**

**KATTIA AVILÉS**

**MARCELA BENAVIDES**

**GUAYAQUIL, DICIEMBRE DEL 2011**

## DECLARACION DE AUTORIA

Nosotras, Kattia Avilés y Marcela Benavides declaramos ser autoras exclusivas del presente Trabajo de Conclusión de Carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma serán bajo nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico- Escuela de Negocios- para que pueda hacer uso del texto completo del Trabajo de Conclusión de Carrera **“APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GISE&MAR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** con fines académicos.

Guayaquil, Diciembre del 2011



Kattia Avilés



Marcela Benavides

# CERTIFICACIÓN

Yo, Carola Mena, profesora de la Facultad de Negocios de la Universidad del Pacífico, como Directora del presente Trabajo de Conclusión de Carrera, certifico que las señoritas Kattia Avilés y Marcela Benavides, egresadas de esta Institución, son autoras exclusivas del presente trabajo, el mismo que es autentico, original e inédito.

Guayaquil, Diciembre del 2011

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carola Mena', with a horizontal line extending to the right.

Ing. Carola Mena  
Máster en Finanzas

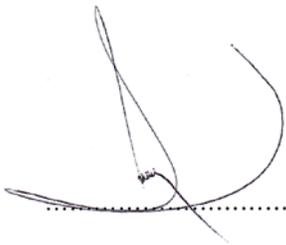
## **DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD**

La Universidad Del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información, establecida en el presente Trabajo de Conclusión de Carrera “**APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA GISE&MAR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**”, de autorías de **Kattia Avilés** y **Marcela Benavides**, en razón que ésta ha sido elaborada con información confidencial.

Tres copias 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, Diciembre del 2011

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Ing. Enrique Echeverría

DECANO FACULTAD DE NEGOCIOS

## **AGRADECIMIENTO DE KATTIA AVILÉS**

En primer lugar, agradezco a Dios por su amor incondicional, por ayudarme durante toda mi carrera como estudiante, gracias a Él he podido alcanzar mis metas con excelencia.

Agradezco a mis padres por apoyarme en mis estudios y creer en mí, a mi familia en general por sus oraciones.

A mi profesora y tutora Ing. Carola Mena, quien ha sido para mí una inspiración y una guía, brindándome de su tiempo desinteresadamente para ayudarme en todo lo que he necesitado.

A todo el cuerpo docente que hace que la Universidad del Pacífico sea valiosa, al personal administrativo e incluso el de mantenimiento porque todos en algún momento me han servido.

## **AGRADECIMIENTO DE MARCELA BENAVIDES**

Agradezco a Dios por poner en mí, la fe y esperanza de seguir adelante en esta vida, de alcanzar mis metas sin bajar la mirada, sin dejarme vencer y luchar por mis sueños, sabiendo que Él está cubriendo mis pasos en todo momento.

Quiero agradecer a las personas que más amo en esta tierra, a los que nunca dudaron que lograría finalizar mis estudios, los que siempre han confiado en mí y durante este proceso me han sostenido económicamente, mis hermosos y más amados padres.

Agradezco a mi incomparable tutora y amiga Carola Mena por el tiempo, apoyo y paciencia brindada.

Agradezco a mi decano Ing. Enrique Echeverría por su ayuda auténtica y verdadera, la que da libremente sin pedir nada a cambio.

Agradezco en general a todos los profesores y colaboradores de la Universidad Del Pacífico que durante mi carrera, se esforzaron por impartir sus conocimientos y valores.

A mis compañeros de clase quienes me acompañaron durante esta trayectoria.

## **DEDICATORIA DE KATTIA AVILÉS**

Dedico este trabajo a Dios por ser mi pilar fundamental y bendecirme durante este largo camino, dándome fuerzas para seguir adelante, sin Él no hubiera podido ser quien soy ahora.

A mis padres y familiares por toda su ayuda recibida y motivación para alcanzar siempre lo que me propongo.

## **DEDICATORIA DE MARCELA BENAVIDES**

Este trabajo se lo dedico primero a Dios por la fuerza que transmitió en mí para lograr terminar uno de los acontecimientos más importantes en mi vida; seguido dedico este trabajo a mis padres por sus valores inculcados, su apoyo, sus palabras de aliento y por todos los consejos y enseñanzas que me hacen crecer y madurar como persona, le dedico este trabajo a mi hermana porque en ella me ha motivado a tener valentía y no dejarme derrumbar por pese a cualquier circunstancia.

Le dedico este trabajo a mi novio por su indudable confianza y por compartir nuevos e inolvidables momentos en mi vida, espero continuar cultivando nuestra relación para bien.

# **INDICE**

## **Introducción**

### **Resumen ejecutivo**

#### **PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA**

1. Identificación de la empresa .....	1
2. Antecedentes de la empresa .....	2
3. Resultado del diagnóstico de la empresa .....	3
4. Objetivo de la asistencia técnica y productos ofrecidos .....	10
5. Alcances y limitaciones de la consultoría .....	11
6. Descripción del trabajo a ejecutar y tiempos de ejecución .....	12
6. A Carta Gantt .....	13
6. B Resultados esperados de la consultoría .....	14
6. C Presupuesto.....	17

## **CAPITULO I**

### **1. LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

1.1 Fundamentos Teóricos .....	19
1.2 Objetivos del estudio .....	21
1.3 Justificación del objetivo.....	22
1.4 Metodología utilizada.....	23

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS DE VARIABLES DEL ENTORNO EXTERNO**

2.1 Económicas .....	24
2.2 Sociales .....	27
2.3 Legales .....	28
2.4 Tecnológicas .....	29
2.5 Culturales .....	29
2.6 Políticas .....	29
2.7 Demográficas .....	30
2.8 Relacionamientos de las variables ambientales .....	30

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO DEL MERCADO**

3.1 Análisis de la demanda.....	31
3.1.2 Distribución geográfica del mercado de consumo .....	32
3.1.3 Comportamiento histórico de la demanda.....	32
3.1.4 Proyección de la demanda.....	33
3.2 Análisis de la Oferta	
3.2.1 Características del mercado por competencia .....	34
3.2.2 Proyección de la oferta.....	35
3.2.3 Conclusiones generales y sobre las estadísticas del mercado .....	35
3.3 Marketing Mix	
3.3.1 Definición del producto.....	36
3.3.2 Análisis de precios .....	37
3.3.3 Determinación del precio promedio .....	37
3.3.4 Análisis histórico y proyección de precios.....	38
3.4 Plaza .....	39
3.5 Canales de comercialización	
3.5.1 Descripción de los canales de distribución.....	39
3.5.2 Ventajas y desventajas de los canales previstos .....	40
3.5.3 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización.....	40

## **CAPITULO IV**

### **4. PLAN ESTRATÉGICO**

4.1 Matriz de Grupo de Interesados .....	41
4.2 Matriz de Demandas Actuales y Futuras .....	42
4.3 Análisis de integración	
4.3.1 Cinco Fuerzas de Porter .....	43
4.3.1. A Cuadro de las cinco Fuerzas de Porter .....	49
4.3.2 FODA.....	51

4.3.2. A Matriz FODA- Estrategias	54
4.4 Directrices de la Empresa	
4.4.1 Misión, Visión, Valores Organizacionales	56
4.4.2 Políticas Generales	56
4.5 Selección de la estrategia competitiva	
4.5.1 Posicionamiento Estratégico	57
4.5.2 Cadena de Valor	58
4.5.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva	61
4.5.4 Programas Tácticos (funcionales)	62
4.6 Control estratégico	63
4.7 Factores que determinan la localización	64
4.8 Definición de la localización	64

## **CAPITULO V**

### **5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

5.1 Estructura de la Organización	65
5.2 Análisis y valoración de puestos	66
5.3 Manual de funciones	68
5.4 Manual de puestos	69
5.5 Sistema de remuneración y compensaciones	74
5.6 Programa de formación y desempeño	75
5.7 Criterios de motivación	78

## **CAPITULO VI**

### **6. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

6.1 Proyección de ventas para cinco años	79
6.2 Balance de personal	80
6.3 Balance de insumos generales	81
6.4 Determinación de los costos de la operación administración	82

## **CAPITULO VII**

### **7. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL**

7.1 Cómo será la estrategia de implementación-Acciones .....	84
7.2 Las personas .....	97
7.3 El liderazgo .....	100
7.4 Medidas de desempeño .....	101
7.5 Guía para control .....	103

## **CAPITULO VIII**

### **8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

8.1 Proyección de ventas mensual para el Primer Año.....	104
8.2 Inversiones en activos fijos que den soporte a las Ventas .....	105
8.3 Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las Ventas .....	106
8.4 Estado de Resultados .....	107
8.5 Flujo de Caja Proyectado .....	111
8.6 Balance General .....	113
8.7 Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas .....	116
8.8 Análisis de Escenarios .....	118
8.8.A Escenario Realista .....	118
8.8.B Escenario Optimista .....	119
8.8.C Escenario Pesimista .....	119
8.8.D Observaciones .....	120
8.9 Evaluación del Proyecto .....	121
8.9.1 Estimación de la tasa de descuento .....	121
8.9.2 Flujo de caja ajustado .....	125
8.9.3 Cálculo del VAN con flujos inflados .....	126
8.9.4 Cálculo de la TIR con flujos inflados.....	127
8.9.5 Cálculo de las razones financieras del proyecto.....	129

8.9.6 Resultado y consideraciones de la evaluación .....	136
8.10 Análisis costo-beneficio de la consultoría.....	137

## **CAPITULO IX**

9. RESULTADOS DE LA CONSULTORÍA .....	138
---------------------------------------	-----

## **CAPITULO X**

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	140
--	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	144
---------------------------	-----

## **ANEXOS**

### Anexo I

Encuesta telefónica: “Clientes de Gise&Mar” ..... 147

### Anexo II

Ponderación de las Encuestas a Clientes Gise&Mar ..... 148

### Anexo III

Evolución de la Balanza Comercial hasta Agosto 2011 ..... 149

### Anexo IV

Histórico de Ventas Gise&Mar ..... 150

### Anexo V

Implementación del Maestro de Clientes Gise&Mar ..... 152

### Anexo VI

Gráficos estadísticos de Clientes Activos e Inactivos ..... 153

### Anexo VII

Entrevista realizada al Gerente de la empresa ..... 154

### Anexo VIII

Indice Financiero Gráficos Escenario Realista ..... 155

### Anexo IX

Indices Financieros : Escenario Pesimista y Optimista ..... 166

### Anexo X

Estado de Resultados : Escenario Pesimista y Optimista ..... 170

### Anexo XI

Presupuesto de Efectivo: Escenario Pesimista y Optimista ..... 172

### Anexo XII

Balance General Proyectado: Escenario Pesimista y Optimista ..... 174

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo de conclusión de carrera desarrolla propuestas adecuadas para ser aplicadas a una empresa familiar de la ciudad de Guayaquil.

Se pretende demostrar la factibilidad de incrementar el volumen de ventas del negocio, reducir la rotación del personal y reajustar las actividades administrativas.

La asesoría inicia analizando la situación actual de la empresa y entrevistas a clientes internos y externos para la determinación de mejoras que demuestren ser rentables.

Este proyecto consta de diez capítulos: los dos primeros se encuentran orientados a factores externos, el tercer y cuarto se basan en analizar el mercado e identificar las cualidades y debilidades de la empresa, cinco, seis y siete centrado en el control, implementación y desempeño de los colaboradores, los capítulos ocho, nueve y diez explica la relación costo beneficio de la implementación y escenarios financieros.

Por último se mencionan las conclusiones y recomendaciones para dar soporte a lo sustentado seguido de la bibliografía utilizada y anexos.

## RESUMEN EJECUTIVO

### PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

#### 1.- Identificación de la empresa

Razón Social de la organización: GISE&MAR (persona natural)

**Nombre del empresario:** Marcelo Benavides Benavides

Nombre segunda persona que toma decisiones: Gisella Vera de Benavides

**Dirección de la empresa:** García Avilés 913 entre Sucre y Colón

Teléfono: 2-321438

**Correo electrónico:** gise\_mar\_imp@hotmail.com

**Número de personas que trabajan en la empresa:** un gerente, una administradora-secretaria, dos vendedores y dos bodegueros.

**Ingreso promedio por venta mensual que tiene la empresa:** Diez mil dólares.

## **2.- Antecedentes de la empresa**

La empresa Gise&Mar, inició en mil novecientos ochenta y ocho en el cantón Chone de la provincia de Manabí con la distribución al por mayor de colonias de la marca Jockey Club y la venta de artículos de bazar al público.

Con deseo de encontrar mejores oportunidades, para el cuatro de Abril del dos mil uno, Marcelo Benavides Benavides y Gisella Vera de Benavides se trasladaron a la ciudad de Guayaquil arrendando dos locales comerciales uno al público ubicado al norte de la ciudad (Alborada) y la oficina con ventas al por mayor en García Avilés y Clemente Ballen; por motivos de robo, el local del norte tomaron la decisión de cerrar.

Para el año dos mil cinco tuvieron la oportunidad de adquirir un bien inmueble en el centro de la ciudad de Guayaquil, en donde realizan sus ventas únicamente al por mayor. También cuenta con sus equipos de computación, con el fin de tener un control de las existencias, catálogo de los productos y registrar las ventas por cliente.

La empresa posee veintidós años de experiencia en la venta y distribución de artículos de bazar y productos acordes a las necesidades del mercado tales como mochilas escolares, cartucheras, termos, loncheras, juegos didácticos, artículos del hogar, etc., al por mayor y durante nueve años realizan importaciones desde Panamá para cubrir la demanda insatisfecha del mercado, teniendo precios tentadores para el mercado, distribuyendo a negocios pequeños y medianos; tales como: bazares y comisariatos locales de provincias, Gise & Mar abarca ciudades y cantones de dos regiones del país, Costa y Sierra.

### **3.- Resultado del diagnóstico de la empresa**

La importadora Gise&Mar refleja en sus ventas una disminución del tres por ciento, analizando la variación entre el año dos mil diez y dos mil once. Se presume que el personal actual no se abastece para cubrir la demanda de los clientes, no se está explotando al máximo las capacidades de la empresa; todo esto se debe a que el gerente-propietario ha manejado la administración con bases en su mayoría de manera experimental. Actualmente la empresa tiene seis empleados los cuales cumplen los siguientes roles: El gerente-propietario se dedica a la importación y búsqueda de posibles clientes, la administradora se encarga de facturar, llevar un control de compras, ventas, también cumplen las funciones de secretaria, dos bodegueros los cuales receptan y despachan los pedidos y dos vendedores encargados de mostrar los artículos, tomar los pedido y realizar la cobranza, estos visitan a los clientes llevando muestras físicas y catálogo de fotos.

Los vendedores no están obteniendo niveles de ventas que alcancen las expectativas necesarias para el crecimiento de las ventas.

Se pudo detectar el problema existente, el cual se basa en que la empresa no opera bajo un esquema de organización empresarial, no ha diseñado planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, lo cual no le permite crecer. Es necesario tener una planificación estratégica del negocio con un horizonte de al menos cinco años; ésta los guiará a un crecimiento progresivo. Cabe destacar que Gise&Mar se ha desarrollado con normalidad durante todos sus años, ha generado recursos importantes para sus propietarios, y tiene un gran potencial de convertirse en un negocio altamente rentable si se profesionaliza su administración.

Con la finalidad de saber cuál es la percepción que tienen los clientes del servicio que ofrece la empresa y obtener un diagnóstico más exacto de la situación actual de la empresa, se realizó una encuesta a los clientes de estado activo, esto quiere decir “que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo”<sup>1</sup>. La encuesta se dirigió a cuarenta y cinco clientes que tienen más de cinco años comprando los productos que ofrece Gise&Mar, de diferentes regiones, ya sea Costa o Sierra.

Para determinar el número de encuestas a realizar se recurrió a la siguiente fórmula que corresponde a población finita, debido a que el segmento objetivo no sobrepasa los cien mil habitantes y es ahí cuando se considera a la población como tal.

**Datos:**

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

**Siendo:**

n= Tamaño de la muestra

z = 2,58 para el 99% de confianza

p = probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

B= Margen de error

p = 0.5

q = 0.5

B = 0.1

---

<sup>1</sup> Wiki pedía, “Cliente (economía)”, [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente\\_\(econom%C3%ADA\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADA))

Tabla 1 Desarrollo del tamaño de la muestra a encuestar

<b>Nivel de conf.</b>	<b>99%</b>
Alfa	0,01
Alfa / 2	0,005
Z	2,575829304
p (Probabilidad)	0,5
q (1 - p)	0,5
<b>N (Población)</b>	<b>60</b>
E (error)	0,1
	99,52344902
	2,25872415
n (Aprox.)	44,06179878
<b>Tamaño Muestra</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia

El total de encuestas que se realizaron a los clientes de Gise&Mar fueron cuarenta y cinco. Para el estudio de esta exploración se recurrió al tipo de investigación de datos primarios cuantitativos descriptivos, utilizando el método de encuestas por teléfono tradicional, (en día laborable, lunes de 9H00 a 18H00).

Se recurrió al tipo de investigación de datos primarios cuantitativos descriptivos, debido a que los datos son estructurados, el análisis de datos es estadístico y los resultados son para recomendar un curso de acción final. Se aplicó la técnica muestral probabilística aleatorio simple donde todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, es decir la muestra se elegirá al azar mediante números aleatorios.

El formulario de la encuesta telefónica a clientes<sup>2</sup>, tuvo tres tipos de preguntas: dicotómicas, respuesta sí o no (numerales tres y cinco); múltiples, cuatro opciones de respuesta, pudiendo elegir cuantas les parezca conveniente (numerales uno y cuatro) y a escala, en el numeral dos, donde se pretendió medir la intensidad del servicio.

La pregunta número uno la cual dice “¿Qué es lo que más le agrada de Gise &Mar?”, dio como resultado que el setenta y tres por ciento prefiere el servicio, la atención que el vendedor le brinda no solo al momento de la venta, sino también después de esta. El cincuenta y un por ciento de los encuestados cree que variedad de los productos que ofrece es lo más agradable de la empresa, finalmente al cuarenta y dos por ciento le atrae el precio. Muchos fueron los comentarios positivos acerca del servicio, no pudo faltar uno o dos comentarios en lo que argumentaban que los precios algunas veces variaban y que necesitaban competir más puesto que los productos chinos eran una amenaza, pero a su vez justificaban que la calidad china era mala.

En la pregunta número dos, “¿Cuán importante le parece que es cada uno de los siguientes servicios?”, los clientes contestaron que era muy importante el trato personalizado con el cliente, ofrecer productos llevando muestras físicas, el tiempo de entrega del pedido. El tiempo de crédito no es su prioridad, al igual que un catálogo de productos es irrelevante para la mayoría.

---

<sup>2</sup> Anexo I, "Encuesta realizada a clientes de Gise & Mar"

Adicionalmente, los clientes comentaron su alto grado de satisfacción en lo que respecta el tiempo de entrega del pedido, “es muy eficiente y rápido”; creen que llevar el producto en físico es indispensable para realizar la compra, estos son factores por los cuales la empresa se ha distinguido de otras y creen que no deben cambiarla.

El ochenta por ciento de los clientes cree que Gise&Mar posee una amplia gama de productos y un veinte por ciento cree que falta extender sus líneas de productos, argumentan que está bien para lo que ellos se dedican, pero sí estarían más complacidos si la empresa extiende sus líneas, para así reducir el número de proveedores.

En la pregunta, “¿Qué línea de productos le gustaría que Gise&Mar implementara?”, contestaron que les gustaría más productos de línea de hogar, útiles de oficina y navideños.

La última pregunta fue, “Si la empresa implementara una página web con muestras de productos y servicio de pedido, ¿estaría dispuesto a utilizarla?”, el sesenta y nueve por ciento de los clientes dijo estar de acuerdo, por lo consiguiente un treinta y un por ciento no está de acuerdo, debido a que no poseen internet, o no conocen el manejo de la computadora.

En general los clientes se encuentran satisfechos con la empresa, creen que deben ampliar la línea de hogar y continuar incrementando la variedad de los productos.

Consiguiente a la entrevista, para el resultado del diagnóstico se realizó una entrevista al propietario y otra a un vendedor de la empresa, lo que ayudó a identificar las trabas que obstaculizan a Gise&Mar para su crecimiento.

El gerente-propietario indica que no se siente con una competencia directa, por lo que posee una amplia gama de clientes, y sus ventajas son, oportunidad de importar, su precio, y sus artículos que en su mayoría son diferentes al del mercado; menciona también que requiere de personal de ventas para recuperar un porcentaje alto de clientes inactivos. A su vez el vendedor, confirma que es necesaria la contratación de un equipo de ventas para una mayor optimización del tiempo ya que viajar de una a región a otra disminuye las oportunidades de venta.

Mediante el diagnóstico basado en la encuesta a clientes, entrevistas y la consultoría realizada en las funciones y procesos de la empresa, se detectó un solo problema que enmarca tres consecuencias.

Problema:

- ❖ Falta de administración profesional de la empresa, esto ha traído las siguientes consecuencias:

1. Decremento durante el último año en niveles de ventas

Causas:

- Falta de un plan de ventas, mercadeo y publicidad.
  - Poca consistencia en la estructura del equipo de ventas.
  - Falta de una mayor organización de la logística de los canales de ventas.
  - Bajos incentivos al equipo de ventas.
2. Falta de organización y control adecuados en el manejo de:
- Inventarios
  - Compras
  - Administración de Clientes
  - Contabilidad
3. Alta rotación de personal debido a una ausencia de un plan de desarrollo y capacitación del talento humano, para todos los niveles de la organización.

#### **4.- Objetivo de la asistencia técnica y productos ofrecidos**

##### **Objetivo general:**

Profesionalizar las actividades de administración y control de la compañía, con la finalidad de que la empresa crezca de manera sostenida para obtener niveles razonables de rentabilidad, mediante el establecimiento de un plan estratégico gerencial.

##### **Objetivos específicos:**

1. Incrementar al menos en un doce por ciento el nivel de las ventas para cada uno de los cinco años.
2. Manejar y controlar de manera automatizada:
  - Inventarios
  - Compras
  - Administración de Clientes
  - Contabilidad
3. Implementar un plan de desarrollo y capacitación del talento humano, para todos los niveles de la organización.

## **5.- Alcances y limitaciones de la consultoría**

La consultoría se encuentra basada en proponer cambios para mejorar tres pilares o áreas fundamentales para el crecimiento de la empresa (ventas, automatización en los procesos y talento humano).

### **Alcances:**

Campo: Empresa Privada

Áreas a cubrir:

- Marketing y Ventas
- Financiera
- Talento Humano

Problema: Falta de administración profesional de la empresa

Forma: Implementar estrategias adecuadas para lograr un control y manejo eficaz de la empresa.

Lugar: Gise&Mar, ciudad de Guayaquil

### **Limitaciones de la consultoría:**

- De predisposición a cambios por parte de la administración.
- Resistencia al manejo de nuevas tecnologías por parte del personal.
- Poco tiempo de implementación.

## **6.- Descripción del trabajo a ejecutar y tiempos de ejecución**

Partiendo del problema principal detectado en la empresa, se ha ejecutado una serie de propuestas para su posible mejora; el tiempo de ejecución está planificado a un plazo de seis meses.

El primer punto será crear una misión, la cual describe qué hace la compañía, y ayudará a formular las estrategias del negocio. La visión da un enfoque del futuro, lo que la empresa desea alcanzar, por lo tanto es indispensable establecerla. Al igual que los valores, reglamentos, políticas son importantes para tener un orden en la organización y parámetros de conducta del personal.

Otras actividades que se desean realizar: crear un nuevo logotipo de la empresa para que ésta adquiera una nueva imagen, tener un catálogo de productos para notificar a los clientes activos de la empresa en línea de los artículos nuevos y precios, e implementar el servicio de página web para dar a conocer a la empresa. Crear un maestro de clientes con el fin de mejorar y lograr eficiencia en el manejo de los datos más importantes de la empresa, los clientes, lo cual permitirá filtrar por región, provincia, cantón e identificar su estado activo o inactivo. De acuerdo a esto se realizará una mejor planificación de ventas y ajustes a los canales de distribución. Por último realizar un análisis del impacto financiero que ocasionarán estos cambios y un seguimiento de la consultoría.

## 6. A. Carta Gantt

La etapa inicial se ejecutará a partir del mes de Junio hasta Agosto del presente año dos mil once, en un total de ochenta días y la segunda etapa iniciará a partir del mes de Septiembre hasta Noviembre del presente año con un plazo total de setenta y nueve días.

Tabla 2 Detalle de Actividades a realizar

ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
Elaborar la Misión y Visión						
Crear Reglamento Interno/políticas contratación						
Crear una cultura organizacional						
<b>TALENTO HUMANO</b>						
Capacitación del personal						
Sistema de recompensa basada en logros						
<b>MARKETING</b>						
Cambio de imagen (Logo)						
Diseño de catálogo artículos en línea						
Implementación de página web						
<b>VENTAS</b>						
Planificación de ventas/canales distribución						
Creación del Maestro de Clientes						
Software de sistema informático						
<b>FINANZAS</b>						
Planificación Financiera						
Análisis del impacto financiero						
Seguimiento de consultoría						

Fuente: Elaboración propia

## 6. B. Resultados esperados de la consultoría

Se ha puntualizado los resultados esperados de la consultoría, donde se pretende mejorar las siguientes áreas:

### **Marketing**

Objetivo global: Crear un Plan de marketing y ampliar nichos de mercados, para mantener a los clientes activos y recuperar a los inactivos.

Objetivos presentes:

- Identificar con la realización del maestro de clientes los compradores activos e inactivos, de tal manera que se puedan reforzar las ventas.
- Realizar segmentación de Clientes, seleccionando por categorías A (alto volumen de compras), B (promedio volumen de compras) y C (bajo volumen de compras).
- Crear un nuevo logotipo para que los clientes puedan identificar fácilmente a la empresa, proyectando un cambio positivo.
- Realizar un catálogo en línea para clientes activos, esto ayudará a que el cliente tenga conocimiento de la mercadería y precios antes que el vendedor lo visite.
- Implementar el servicio de página web, para comodidad de los clientes y reconocimiento en el mercado.

## Ventas

Objetivo global: Expandir nuevas líneas de artículos gracias al crecimiento progresivo de la empresa.

Objetivos presentes:

- Contratar cinco vendedores para aumentar la cartera de clientes en las regiones Costa y Sierra y recuperar la de clientes inactivos (cincuenta y siete por ciento).
- Realizar un coaching para los vendedores llevado a cabo por el gerente, esto mejorará y creará compromiso hacia la empresa.
- Aumentar las líneas de artículos con regalos para hombres, más variedad de artículos del hogar, útiles escolares y adornos navideños basados en la demanda de los clientes a través de la encuesta realizada.
- Instalar software informático el cual permite controlar el inventario, llevando de manera profesional la contabilidad.

## **Talento Humano**

Objetivo global y presente:

- Implementar plantillas, aumentando el número de vendedores y así poder cubrir nuevos nichos de mercado.
- Realizar talleres que incentiven al personal.
- Utilizar incentivos intrínsecos y extrínsecos para motivación del personal.

## **Financiero**

Objetivo global y presente:

- La planificación financiera, podrá detectar si la inversión es rentable de acuerdo a un control constante de los objetivos planteados.
- Tener un manejo más eficiente del efectivo que permita tener una mayor capacidad de inversión en capital de trabajo.

Gise&Mar tendrá la posibilidad de fortalecer sus recursos, mediante la implementación de los cambios propuestos, lo que le permitirá mejorar su posición competitiva y desempeño financiero.

## 6. C. Presupuesto

La consultoría está programada para seis meses, su presupuesto tiene un valor total de diecinueve mil quinientos noventa dólares. El cual incluye los siguientes rubros:

- Asesoría en Departamento RRHH, la cual cubre los costos de replanteamiento de los objetivos de la empresa, elaboración de la misión y visión, reglamento interno, políticas de contratación y sugerencias para crear una cultura organizacional y guía para mejorar el desempeño de los empleados. Ésta además incluye un curso completo de coaching gerencial para el gerente-propietario, estas actividades deben de complementarse con constantes capacitaciones al personal.
- Planificación de Ventas, abarcando la planificación de ventas del primer año, manejo y control de los vendedores con cronograma de visitas y creación del Maestro de Clientes.
- Plan de Marketing, elaboración del estudio del mercado y establecer formas de promocionar los productos.
- Renovación de logotipo de la empresa, el cual a través de sus colores transmitirá seguridad y confianza a sus clientes como sus empleados.
- Elaboración y diseño de Página Web, con un costo de tres mil dólares al último mes de la consultoría.
- Diseño de catálogo de artículos en línea, el cual consiste en la creación de un modelo estándar para ingresar los distintos artículos y realizar envíos a través de correo electrónico a los clientes.
- Planificación Financiera para hacer uso del flujo de efectivo de manera eficiente.

- Software informático, aportará en el mejoramiento de la administración, cubriendo un sistema contable y de inventario, capacitación para el personal y una licencia equivalente a la instalación, su valor es de dos mil trescientos cincuenta y dos dólares.
- Mantenimiento y soporte técnico del software para actualizaciones y modificaciones, equivalentes a un costo de doscientos doce dólares cada mes.
- Capacitación del Talento Humano, dirigir charlas a todos empleados de la empresa, y seminarios dirigidos al gerente-propietario sobre diferentes temas de interés empresarial.

Tabla 3 Presupuesto de la Consultoría

<b>PRESUPUESTO CONSULTORIA</b>						
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>
Asesoría en Departamento RRHH	\$5000.00					
Planificación de ventas	\$1000.00					
Plan de marketing	\$2000.00					
Renovación de Logotipo		\$600.00				
Creación de página Web						\$3,000.00
Diseño Catálogo de artículos en línea		\$500.00				
Planificación Financiera	\$3000.00					
Compra de software informático			\$2,352.00			
Mantenimiento/ soporte técnico				\$212.80	\$212.80	\$212.80
Capacitación del Talento Humano				\$500.00	\$500.00	\$500.00
Subtotal de la consultoría	\$11.000	\$1.100	\$2,352.00	\$712.80	\$712.80	\$3,712.80
Total de la consultoría						<u>\$19,590.40</u>

Fuente: Elaboración Propia

# CAPITULO I

## LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

### 1.1 Fundamentos Teóricos

El problema existente se basa en que la empresa no opera bajo un esquema de organización empresarial, no ha diseñado planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, lo cual no le permite crecer de manera constante en función de su potencial.

Por lo tanto se pretende profesionalizar las actividades de administración y llevar un mejoramiento en el control de la compañía con metodologías adecuadas para obtener niveles razonables de rentabilidad y fortalecer los recursos.

El Presente estudio se fundamentará de las siguientes teorías:

- Teoría clásica de la administración, Henry Fayol<sup>3</sup>

Basado en desempeñar acciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control en cada una de las actividades; esto quiere decir que durante un proceso determinado, las tareas van a ser inspeccionadas y direccionadas por el representante encargado, fuere ese jefe, supervisor, gerente, etc.

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato, "Introducción a la teoría general de la administración" 3era edición.63-73

Gise & Mar debe gestionar las cinco acciones en las áreas de ventas, marketing, talento humano y financiero, donde una persona representante administre las actividades.

- Teoría del desarrollo organizacional, varios autores(DO) <sup>4</sup>

Basado en definir el concepto de cambio organizacional, destacar el papel de la cultura organizacional, definir el concepto de desarrollo organizacional y permitir una visión crítica del Desarrollo Organizacional, en otras palabras se centra más en el desarrollo de las personas dentro de una organización.

En el caso de estudio, lo que ayudaría a estimular a un desarrollo organizacional, son crear elementos como normas culturales, valores, que determinen el ambiente en la empresa, al igual que fomentar la interacción entre el personal.

---

<sup>4</sup> Idalberto Chiavenato, "Introducción a la teoría general de la administración" 3era edición. 294-316

## 1.2 Objetivos del estudio

### **Objetivo general:**

Profesionalizar las actividades de administración y control de la compañía, con la finalidad de que la empresa crezca de manera sostenida para obtener niveles razonables de rentabilidad, mediante el establecimiento de un plan estratégico gerencial.

### **Objetivos específicos:**

1. Incrementar al menos en un doce por ciento el nivel de las ventas para cada uno de los cinco años.
2. Manejar y controlar de manera automatizada:
  - Inventarios
  - Compras
  - Administración de Clientes
  - Contabilidad
3. Implementar un plan de desarrollo y capacitación del talento humano, para todos los niveles de la organización

### **1.3 Justificación del objetivo**

Gise & Mar posee un gran potencial de crecimiento, y es que su propietario tiene un amplio conocimiento del negocio y el mercado; pese a la experiencia la empresa carece de profesionalización en las actividades administrativas y el control de ellas.

Partiendo de la identificación del problema surge la necesidad de desarrollar este proyecto, que pretende aportar una alternativa para dar solución al problema central, produciendo cambios que mejoren internamente la cultura organizacional; logrando resultados de conveniencia para el propietario tales como el crecimiento y generación de mayores utilidades a la empresa.

Se debe tener conciencia que toda empresa debe diseñar una planificación estratégica para el logro de sus objetivos y metas planteadas, los mismos que pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de ésta.

Lo que se busca es concentrarse en objetivos factibles de lograr, que permitan que la empresa sea competitiva. La esencia de la planificar y profesionalizar las actividades consisten en la identificación de las oportunidades y amenazas en las que cruza la empresa, lo cual definirá a que tome mejores decisiones en el presente y futuro.

Finalmente, se puede afirmar que la realización de esta implementación servirá como una guía práctica para estudiantes, profesores y cualquier persona que desee mejorar las

ventas de un negocio mediante la aplicación de profesionalización y control en las actividades.

#### **1.4 Metodología utilizada**

Para el análisis de la empresa se utilizará el método analítico-sintético, el cual estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Al estudiar cada departamento con sus diferentes variables por separado, se podrán identificar los errores que se cometen en cada área, analizar posibles soluciones y luego integrarlas para estudiar a la empresa globalmente, cuáles fueron sus mejoras, qué efectos se dieron de los cambios individuales, cómo se está manejando la empresa después de los cambios, y si requiere de otros cambios a futuro.

En este estudio se requiere de una investigación basada en la observación, apoyada de la experiencia, ya que se debe observar los errores que actualmente existen dentro de la empresa para poder tener un diagnóstico de la misma y elaborar un plan de acción que permita mejorar los procesos.

Otras técnicas que serán utilizadas para recolectar datos son las entrevistas al gerente-propietario, al vendedor, encuesta realizada a los clientes vía telefónica, investigación bibliográfica e investigación del mercado.

## **CAPITULO II**

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **2. Análisis**

#### **de variables del Entorno Externo**

##### **2.1 Económicas**

Ecuador es un país democrático que cuenta con una población de catorce millones cuatrocientos ochenta y tres mil cuatrocientos noventa y nueve habitantes según el censo realizado en Noviembre del dos mil diez. El objetivo del gobierno actual es de lograr una sociedad más igualitaria, es decir que el crecimiento del país sea distribuido de una manera más equilibrada y democrática.

En cuanto a la economía, se estiman que los valores del PIB Nominal para el dos mil once sean de sesenta y dos millones con cuarenta y tres dólares, sesenta y ocho millones ochenta y seis dólares para el dos mil doce, setenta y cuatro millones cuatrocientos noventa dólares para el dos mil trece y setenta y nueve millones ochocientos cuarenta y dos dólares para el dos mil catorce;<sup>5</sup>

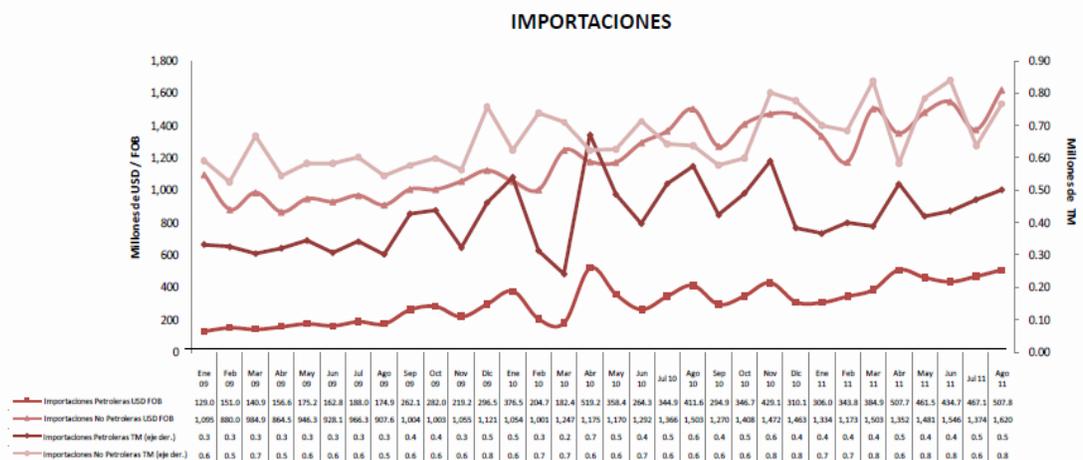
---

<sup>5</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos )

El PIB registró un crecimiento anual del ocho coma seis por ciento en el primer trimestre del dos mil once; el PIB per cápita para Julio del dos mil once fue de nueve mil doscientos setenta dólares anuales, lo cual nos ayudó a pasar de una economía con ingreso mediano bajo a mediano alto. La Inflación anual a Octubre del dos mil once es de cinco punto cincuenta por ciento manteniendo su tendencia de crecimiento, la tasa nacional de desempleo hasta septiembre del dos mil once corresponde al cinco punto cincuenta y dos por ciento según el INEC.

Según información del Banco Central del Ecuador, las importaciones de Ecuador de los últimos tres años ha disminuido en monto total de dólares americanos sobre una base CIF (costo, seguro y flete) o FOB (franco a bordo) en comparación al dos mil nueve, pero para el dos mil once se ha recuperado en las importaciones.

Figura 1 Gráfico comparativa de las Importaciones del Ecuador.



Fuente: Banco Central del Ecuador (<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000019>)

Las principales importaciones del Ecuador son materiales industriales, combustibles y lubricantes, con sus principales socios comerciales países de Estados Unidos con un porcentaje del veintinueve punto seis por ciento, Colombia nueve punto tres por ciento, China ocho punto uno por ciento, Venezuela cinco punto nueve por ciento y Brasil cinco punto tres por ciento, datos basados en el año dos mil diez.

En varios sectores de mercado se ve la evolución de los cambios que se están empleando y la necesidad de varios empresarios de crear empresas, al igual que una continua mejora de la calidad de productos internos y mano de obra.

Se puede notar inestabilidad económica en el sector empresarial, ya que muchos productos y servicios han aumentado su precio.

El gobierno, cada vez está cobrando más impuestos debido a su necesidad de dinero para poder llevar a cabo los planes que tiene, además de los aumentos de los salarios básicos, aumento de aranceles, lo cual afecta en gran escala las finanzas de las PyMEs ya que representa un gasto alto, el cual no pueden sostener.

La mayoría de los productos importados de Gise&Mar son de Panamá, por lo tanto, dependen de ellos en la importación para la comercialización de los productos. La economía de este país repercute en la empresa, el costo de los proveedores, las barreras arancelarias y no arancelarias. Si los precios internacionales aumentan, va a repercutirles.

La enciclopedia libre Wikipedia nos dice que: “La economía de Panamá es una de las más estables de América. El Banco Mundial, el FMI y la ONU manifiestan que el país tiene el ingreso per cápita más alto de América Central, y es el mayor exportador e importador a nivel regional según la CEPAL”<sup>6</sup>.

Yahoo noticias del primero de enero del dos mil once nos dice que: “Panamá presenta para dos mil once perspectivas positivas con un crecimiento del siete por ciento, debido a la fuerte inyección de inversión pública”<sup>7</sup>. Esto nos indica que es una economía estable y en crecimiento.

## **2.2 Sociales**

En el dos mil once, se destinará el veintisiete por ciento del Presupuesto General del Estado para realizar inversiones sociales, siendo la educación el rubro más importante.

Estos planes podrían afectar en el hecho de que el gobierno aumente más los impuestos que las empresas deben de pagar, para poder financiar sus proyectos sociales. Esto puede ser muy perjudicial para las empresas Pymes que no cuentan con suficiente disponibilidad de dinero para hacer frente a pagos mayores.

---

<sup>6</sup> (Situación económica de Panamá)

<sup>7</sup> Noticias Yahoo (1101)

## **2.3 Legales**

Una de las variables legales que pueden afectar a la empresa es el actual problema que tienen todas las PyMEs en el Ecuador con la nueva disposición laboral, la cual se basa en la no afiliación de los empleados.

La no afiliación de los trabajadores al IESS será considerado delito penal, por lo que existirá cárcel y multas a los patronos que no cumplen esta obligación laboral, esto afecta a la empresa tanto económicamente como legalmente.

## **2.4 Tecnológicas**

Ecuador no cuenta con un desarrollo amplio en cuanto a la tecnología, debido a que es un país mayormente agrícola.

Según el censo dos mil diez realizado por el INEC, solo el veintinueve por ciento de la población ecuatoriana tiene acceso a la tecnología, siendo el celular el mayor producto tecnológico utilizado por los ecuatorianos.

En el mundo la tecnología avanza y mejora, esto obliga que las empresas cambien las tecnologías utilizadas para lograr una mayor eficiencia. Estar a la vanguardia de ofrecer sus productos y servicios mediante blogs en internet o páginas web de redes sociales reconocidas, como Facebook, con el fin de crear fidelidad en los clientes.

## **2.5 Culturales**

En la estructura podemos decir que si existen personas que usan los diferentes tipos de productos que ofrece la empresa, y que existe la misma necesidad en todas las regiones del mundo, sin embargo nos enfocamos a la tendencia actual de cuidado del medio ambiente. Los productos deben ser siempre amigables con el medio ambiente ya que ahora los clientes analizan este factor.

## **2.6 Políticas**

En cuanto a ámbito internacional, la empresa depende de las regulaciones externas de los países que importan ya que en ciertos países pueden imponer la prohibición de algún producto que se comercializa, lo cual repercute en las ventas.

No existen políticas que puedan prohibir la comercialización en esta industria, el mercado es amplio y existe libre competencia.

El ámbito político en el Ecuador está aparentemente estable debido a que el presidente trata de que exista una estabilidad laboral, con la que eliminación de las terciarizadoras, y al convertir la no afiliación al IESS como un delito; además ofrece una serie de beneficios para las personas más necesitadas e invierte en obras públicas.

## 2.7 Demográficas

Es una variable favorable en el aspecto que podrían ganar posibles clientes tanto internamente como externamente, es decir tendrían más posibles compradores.

La tasa de crecimiento de la población ecuatoriana es del uno punto noventa y cinco por ciento en el dos mil diez y para el dos mil once se estima que será del uno punto cuarenta y cuatro por ciento.<sup>8</sup> A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa. Es necesario estar siempre al alcance de todos. Sus productos están pensados tanto para clientes de pueblos pequeños como de ciudad y de diferentes status sociales.

## 2.8 Relacionamientos de las variables ambientales

En la regulación SENPLADES, La Constitución ecuatoriana establece que el Estado garantiza a toda persona “el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación. Es deber del Estado velar para que este derecho no sea afectado y tutelar la preservación de la naturaleza”.

Los artículos que Gise&Mar vende, deben de ser reconocidos como amigables con el medio ambiente, que esta empresa es socialmente responsable y tiene gran preocupación por la preservación del medio ambiente, usando los métodos de reciclaje, manejo de desechos, y un manejo ambientalmente sano y seguro de los insumos.

---

<sup>8</sup> (Crecimiento de la población ecuatoriana 2010 - 2011)

## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO DEL MERCADO**

#### **3.1 Análisis de la demanda**

##### **3.1.1 Necesidades de los clientes**

El mercado de artículos de bazar y regalería ofrece una amplia variedad de artículos para todas las edades y clases sociales, diferente tipos de calidad y precios. Este estudio se enfocará principalmente en importadoras que vendan a clientes que tienen negocios pequeños y medianos en cantones o pueblos de la región Costa y Sierra, como por ejemplo bazares y comisariatos locales.

Los clientes finales de estos tipos de artículos son clientes de clase media baja, quienes se encuentran motivados a comprarlos cuando necesitan dar regalos, les hace falta algún utensilio en el hogar, o desean tener decoradas sus casas. Este tipo de productos no son de primera necesidad, se lo podría enfocar como suntuarios.

Un factor muy influyente para el mercado de artículos de bazar y regalería es el precio, éstos artículos están dirigidos a clase media-baja por lo tanto el precio no debe ser alto.

### **3.1.2 Distribución geográfica del mercado de consumo**

El mercado de consumo para este segmento de clientes se encuentra en ciertos pueblos y pequeños cantones de las regiones Costa y Sierra, sitios que no se encuentran desarrollados en el ámbito geográfico y poblacional, por lo tanto crean negocios pequeños que ofrezcan artículos para obsequiar en un cumpleaños, bautizo, quinceañera, etc., reemplazando así a lo que se encuentra en la ciudad como un centro comercial, local comercial, etc.

### **3.1.3 Comportamiento histórico de la demanda**

Ecuador no cuenta con información específica del comportamiento histórico de la demanda para el sector comercial de “artículos de bazar”, sin embargo fuentes del Banco Central del Ecuador analizan la evolución de las importaciones de los “productos diversos”.

De acuerdo con la clasificación económica de los productos por uso o destino económico (CUODE); se presume que dentro de la clasificación de “productos diversos” se encuentran los “artículos de bazar”, donde el volumen de las importaciones para los meses de Enero a Agosto de los años dos mil diez y dos mil once cayeron en menos seis punto cinco, y sesenta y cinco punto cuarenta y tres por ciento respectivamente.

La participación en el total de los bienes importados por CUODE, en términos de volumen para “productos diversos” en el mes de Enero dos mil diez fue de cero punto diez y nueve, y durante los meses de Enero a Agosto de dos mil once

representó un cero punto cero tres por ciento; sin embargo dicho resultado podría mejorar el último trimestre del año.<sup>9</sup>

### **3.1.4 Proyección de la demanda**

A pesar de la escasa evolución reflejada en las importaciones de los productos diversos, fuentes del Banco Central del Ecuador.

Según el histórico de ventas de la empresa Gise&Mar, reflejan que en el transcurso de los años dos mil nueve al dos mil diez las ventas en promedio han crecido a una tasa del tres por ciento anual, mientras que en el año dos mil once las ventas disminuyeron en un tres por ciento tomando como referencia el año anterior.<sup>10</sup>

Pudiendo analizar que el escaso crecimiento de las importaciones éste es independiente al crecimiento de la empresa.

---

<sup>9</sup> Anexo III (Evolución de la Balanza Comercial hasta Agosto 2011)

<sup>10</sup> Anexo IV (Histórico de Ventas Gise & Mar)

## 3.2 Análisis de la Oferta

### 3.2.1 Características del mercado por competencia

El mercado se caracteriza por vender artículos de bazar al por mayor y ser importadores de la amplia gama de dichos productos, los competidores potenciales distribuyen a las distintas regiones del Ecuador.

Se ha identificado tres tipos de competidores potenciales:

- El que tiene su local comercial en la ciudad de Guayaquil y vende al por mayor y menor, se caracteriza por no desplazarse hacia los clientes.
- Los importadores de artículos de bazar en la ciudad de Guayaquil que en su mayoría traen sus productos de Panamá, China entre otros lugares; se dedican a vender exclusivamente al por mayor y distribuyen la mercadería desplazándose hacia los clientes.
- Los almacenes con ventas al por mayor que se encuentran ubicadas en las diversas provincias de la región Sierra y Costa del país, puestos que por lo general se caracterizan en establecer los precios del mercado y vender a los locales del sector.

La comercialización de artículos de bazar, tiene amplias líneas las que se pueden extender, diferenciándose por varios factores como: precio, variedad, calidad y el más importante, el servicio que se pueda ofrecer al cliente.

### **3.2.2 Proyección de la oferta**

No existen datos específicos de la oferta del mercado, ya que no hay una segmentación de la misma, este tipo de negocio se encuentra dentro del grupo bienes diversos, donde se puede encontrar una serie de líneas de negocios. Sin embargo, la empresa oferta de acuerdo a lo que se está demandando actualmente en el mercado y la propuesta de la misma referente a este tema es: Se propone aumentar en un doce por ciento las ventas anuales, porcentaje que contempla la tasa de inflación del siete por ciento y un crecimiento propio de la empresa del cinco por ciento, el cual se pretende alcanzar incrementando los vendedores y abriendo otros puntos de ventas.

### **3.2.3 Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado**

La empresa Gise&Mar se encuentra en la capacidad de generar ventas independientemente a los factores exógenos del país, tales como la escasa evolución de las importaciones de productos diversos.

La permanencia de la empresa en el mercado dependerá de la administración del negocio dado que éste ya cuenta con el know how, precios atractivos y artículos de excelente calidad, la trayectoria de la empresa es grande y es poco probable que deje de crecer aún en circunstancias desfavorables como una fuerte crisis económica. Teniendo una buena planificación y control de todas las actividades de la empresa se puede mantener el negocio a flote sin dificultades agravantes.

### 3.3 Marketing Mix

#### 3.3.1 Definición del producto

La importadora Gise&Mar se enfoca en la venta y distribución de artículos de bazar y regalería a clientes que tienen negocios pequeños y medianos en cantones o pueblos de la región Costa y Sierra, como por ejemplo bazares y comisariatos locales, los cuales venden al menudeo a personas de clase media baja que se encuentran motivados a comprar artículos cuando necesitan dar regalos, les hace falta algún utensilio en el hogar, o desean tener decoradas sus casas.

A continuación se detallan las diversas líneas que ofrece Gise&Mar:

- Líneas del hogar: artículos para cocina, decoración.
- Línea escolar: materiales escolares, cartucheras, mochilas, etc.
- Línea de artículos de regalos: portarretratos, esculturas de cerámica, adornos varios.
- Línea de cuidado personal: set de cremas, de manicure, set para baños.
- Línea de bebe: estuches de biberones, ropa, chinescos, juegos didácticos, accesorios para corrales.

### **3.3.2 Análisis de precios**

Un factor muy influyente para el mercado de artículos de bazar y regalería es el precio, los precios están basados de acuerdo a los del mercado, y al segmento el cual están dirigidos –clase media baja- siendo estos módicos y acordes a los de la competencia para que exista un equilibrio entre el servicio personalizado que se ofrece y los precios de los productos.

La compra que realizan los clientes tiene un plazo de pago de treinta días, para los clientes frecuentes y dependiendo el monto de la factura se llega hasta los sesenta días plazo. La venta a negocios pequeños son más rotativas, y menos significativas en valor monetario, a diferencia de los negocios medianos y comisariatos los cuales compran una o dos veces al año pero en mayores cantidades, siendo valores significativos.

### **3.3.3 Determinación del precio promedio**

Los precios de estos artículos que se comercializan son bastantes económicos y accesibles enfocados a una clase de cliente media-baja.

El método de fijación de precios está basado en el costo más el margen de utilidad. La empresa siempre se ha manejado con un porcentaje promedio de utilidad bruta del sesenta por ciento de todas las líneas de productos, entendiéndose a la utilidad bruta como la diferencia entre lo que le cuesta el

producto y su precio de venta al público; se tiene como referencia los precios de la competencia.

### **3.3.4 Análisis histórico y proyección de precios**

Históricamente la empresa se ha manejado con la política de fijación de precios basada en el costo más el margen de utilidad que se establece dependiendo del artículo.

Para la línea de hogar, regalería y de cuidado personal la empresa ha establecido un margen de utilidad del setenta por ciento, la línea escolar tiene un margen de utilidad del cincuenta y cinco por ciento, mientras que la línea de bebe un margen del sesenta por ciento, esto da como resultado un porcentaje promedio de utilidad bruta del sesenta por ciento como se mencionó anteriormente.

### **3.4 Plaza**

Existe un local en Guayaquil situado en García Avilés 913 entre Sucre y Colon, en donde realizan sus actividades trabajando solo con ventas al por mayor de artículos varios. La mayor parte de las ventas se las realiza por visitas a las diferentes ciudades de la región Costa y Sierra, y se las realizan vía terrestre llevando muestras físicas de productos.

El mercado de consumo de la empresa se encuentra en ciertos pueblos y ciudades de las regiones Costa y Sierra como: Riobamba, Latacunga, Ambato y Machachi donde se encuentran sus mejores clientes.

En la provincia de Manabí: Portoviejo, Jipijapa, Bahía, Canuto, Calceta, generan un potencial bajo en ventas y son clientes que por lo general son impuntuales en el pago. En la ciudad de Guayaquil existen pocos clientes.

### **3.5 Canales de comercialización**

#### **3.5.1 Descripción de los canales de distribución**

El Sr. Benavides, propietario del negocio, junto con su equipo de ventas hace visitas personales con un muestrario de los productos a ofrecer a sus diferentes clientes de las regiones Costa y Sierra; toma el pedido, se factura, se empaca y el envío se realiza por transporte de diferentes líneas de carga, con la guía de remisión respectiva el cliente paga por el envío.

### **3.5.2 Ventajas y desventajas de los canales previstos**

La ventaja que existe es el trato personalizado con los clientes, donde se puede realizar una mejor presentación de los productos, enfatizando su buena calidad y precio módico.

El riesgo o desventaja es que los productos pueden extraviarse o ser hurtados en el transcurso del envío.

### **3.5.3 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización**

La trayectoria de comercialización comienza cuando llega la mercadería importada a la bodega de la empresa ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, donde se procede a codificarlas e ingresarlas con el precio de venta. Los vendedores viajan a las diferentes ciudades para hacer visitas a los clientes con un muestrario de los artículos ofreciendo sus productos, toman el pedido según las necesidades del cliente, se facturan y se empaca para su envío, actividad realizada por una empresa independiente de carga. Por último se confirma la recepción del mismo llamando al cliente veinticuatro horas después del envío.

## CAPITULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO

#### 4.1 Matriz de Grupo de Interesados

Existen tres grupos principales de interesados en toda empresa, los accionistas, clientes y empleados.

Los accionistas son el grupo más importante ya que éstos proveen el capital de riesgo, es el dinero que no se puede recuperar si la empresa fracasa o quiebra, por lo tanto para recompensarlos es necesario aplicar estrategias que maximicen los rendimientos.

Los clientes pueden estar más dispuestos a comprarles a compañías rentables porque tienen la seguridad de que éstas seguirán existiendo en el largo plazo para proporcionarles servicios post-ventas.

Las ventas se realizan a clientes que tienen negocios pequeños y medianos en ciudades o pueblos de la región Costa y Sierra, como por ejemplo bazares y comisariatos locales, y ellos son los encargados de vender al menudeo.

Los empleados son los clientes internos de la empresa, y su desempeño es importante para que ésta genere grandes rendimientos lo cual beneficia a las dos partes.

Los proveedores también pueden ser considerados dentro de esta matriz ya que estos prefieren vender sus productos a compañías rentables porque están seguros de que tendrán los fondos para pagarles.

## 4.2 Matriz de Demandas Actuales y Futuras

Según el histórico de ventas de la empresa en el período de los años dos mil ocho al dos mil diez, las ventas mensuales y anuales crecen un tres por ciento en promedio, mientras que en el año dos mil once disminuyeron las ventas en un tres por ciento.

Tabla 4 Gise &Mar Histórico de Ventas

<b>HISTÓRICO DE VENTAS</b>				<b>% VARIACION</b>	
<b>MESES</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>
<i>ENERO</i>	11,182.64	14,263.24	13,754.79	0.28	(0.04)
<i>FEBRERO</i>	28,680.75	25,111.08	22,000.41	(0.12)	(0.12)
<i>MARZO</i>	23,625.34	20,701.45	17,521.97	(0.12)	(0.15)
<i>ABRIL</i>	18,117.99	17,940.36	16,990.56	(0.01)	(0.05)
<i>MAYO</i>	14,460.41	12,773.51	13,966.02	(0.12)	0.09
<i>JUNIO</i>	15,663.03	16,969.53	15,870.00	0.08	(0.06)
<i>JULIO</i>	7,465.57	6,452.11	6,858.96	(0.14)	0.06
<i>AGOSTO</i>	5,665.54	8,916.63	7,078.13	0.57	(0.21)
<i>SEPTIEMBRE</i>	19,326.84	21,907.70	22,982.57	0.13	0.05
<i>OCTUBRE</i>	17,429.93	16,975.70	17,780.29	(0.03)	0.05
<i>NOVIEMBRE</i>	17,187.39	21,347.56	22,612.76	0.24	0.06
<i>DICIEMBRE</i>	8,384.67	10,166.78	10,888.98	0.21	0.07
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 187,190.10</b>	<b>\$ 193,525.65</b>	<b>\$ 188,305.43</b>	0.03	(0.03)

Fuente: Elaboración Propia.

Además, según se muestra en el maestro de clientes que posee la empresa, solo el cuarenta y tres por ciento está activo; se espera incrementar al menos en un diez por ciento anual el número de clientes activos, y que en el lapso de un año se logre reactivar el cincuenta por ciento de los clientes inactivos.<sup>11</sup>

## **4.3 Análisis de integración**

### **4.3.1 Cinco Fuerzas de Porter**

Antes de la formulación de estrategias de mercado se debe realizar un análisis de la industria, esto nos ayudará a detectar qué tan atractiva y rentable es la industria.

#### **Grado de Rivalidad:**

El hecho de ser una industria fragmentada, es decir que cuenta con un número grande de compañías de tamaño pequeño y mediano, hace que el grado de rivalidad sea mayor, siendo una amenaza, y que existan barreras bajas para evitar la entrada en ellas.

Esto hace que las empresas de distribución y comercialización de productos se “peleen” por costos y calidad tanto de los productos como del servicio. Por otra parte la demanda creciente tiende a reducir la rivalidad.

---

<sup>11</sup> Anexos V (Maestro de Clientes Gise & Mar “Asesoría Aviles y Benavides”)

La diferenciación está dada por la calidad de los artículos y el servicio que pueda dar una determinada empresa.

Existen muchos negocios informales de importación y distribución de artículos de bazar y productos varios, los cuales solo están publicados por internet; pocas son las empresas que siguen realizando sus ventas personalizadas, ofreciendo siempre un buen trato, puntualidad en sus pedidos y precios módicos; por lo tanto este punto hace la diferencia.

En conclusión, el Grado de Rivalidad es alto por el nivel de competencia que existe, hay muchos negocios similares los cuales solo podrán ser diferenciados por la calidad del producto y del servicio que otorguen.

#### **Amenaza de Entrada:**

La amenaza de entrada de nuevos competidores a la comercialización de artículos de bazar como empresa grande es medianamente baja, pero para una empresa pequeña es alta, ya que no requiere de mucha inversión en activos fijos.

El costo de cambio que representa para los clientes buscar otros proveedores que le otorguen productos de calidad, hace que la empresa no se sienta afectada si ingresan nuevos competidores al mercado; ya que el cliente está fidelizado a la empresa y le costaría tiempo, energía y dinero cambiarse a otra.

**Barreras de Salida:** Si se desea salir por algún motivo del negocio sería fácil por lo que no se requiere de muchas inversiones, y solo se necesitaría recuperar el dinero invertido en mercadería.

**Política Gubernamental:** Directamente el gobierno actual no pone barreras para que ingrese una nueva empresa a la industria, pero indirectamente sí, por los aranceles que se cobran a las importaciones y las nuevas disposiciones laborales y tributarias.

Analizando estos puntos podemos decir que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, ya que no se requiere de inversiones grandes.

**Amenaza de Sustitutos:**

Los productos que podrían actuar como sustitutos son los artículos nacionales artesanales, y los productos chinos los cuales son más económicos; se considera que esta amenaza es baja ya que no existen más sustitutos y al crear un efecto precio-calidad esta amenaza no afecta.

**Poder negociador del Comprador:**

El poder negociador de los clientes es alto ya que existe mucha competencia que ofrece los mismos productos, el distintivo está en la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Nivel del regateo: depende del volumen de compra se puede hacer un descuento sobre ciertos productos lo cual beneficia al cliente, y a su vez a la empresa para que dicho cliente sea frecuente. La Sensibilidad hacia el precio es muy alta y por tanto el cliente tiene mucho poder.

**Poder del Proveedor:**

El poder del proveedor en la industria es bajo, porque los productos se compran en Panamá y existen muchos lugares donde se pueden comprar. No existe ningún tipo de presión que puedan ejercer hacia la empresa, ni productos exclusivos.

Como conclusión, el ingreso a este tipo de industria es atractivo, porque no se requiere de una gran inversión. En este tipo de industria la rentabilidad que se maneja no es alta, ésta se puede ver reflejada más por volúmenes de venta, por lo tanto si se desea tener una utilidad mayor la empresa debe tener mayor capacidad económica, logística y de personal para comercializar en mayores volúmenes.

Tabla 5 Matriz de las cinco Fuerzas de Porter

<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>GRADO DE RIVALIDAD</b>			
Demanda creciente (reduce)	15%	1	0,15
Nivel de competencia	75%	5	3,75
Diferenciación de productos	10%	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>4</b>
<b>AMENAZA DE ENTRADA</b>			
Barreras económicas	30%	2	0,6
Barreras legales	10%	1	0,1
Barreras de salida	15%	1	0,15
Costo de cambio del cliente	45%	3	1,35
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,2</b>
<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>			
Productos sustitutos existentes	55%	4	2,2
Posibles productos sustitutos	45%	3	1,35
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,55</b>
<b>PODER DEL COMPRADOR</b>			
Sensibilidad hacia el precio	90%	6	5,4
Nivel de regateo	10%	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>5,5</b>
<b>PODER DEL PROVEEDOR</b>			
Líneas exclusivas	45%	3	1,35
Número de proveedores	55%	4	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,55</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### **Fuerza predominante en la industria**

Se realizó un cuadro de análisis completo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de saber cuál es la fuerza predominante de la industria, éste fue hecho en base a ponderaciones y puntuaciones, donde del uno al quince por ciento representaba uno de puntuación, del dieciséis al treinta por ciento era dos, tres era del rango del treinta y un al cuarenta y cinco por ciento, cuatro del cuarenta y seis al sesenta por ciento, cinco del sesenta y uno al setenta y cinco por ciento, seis del setenta y seis por ciento al noventa por ciento y por último siete que va desde el noventa y un al cien por ciento.

Según el cuadro, el poder negociador del comprador es la fuerza predominante del mercado por diversas razones. Si no se mantiene un precio bajo del producto, y no se da a conocer la calidad del producto, los clientes comprarán lo más económico aunque sea de baja calidad; por lo cual hay que hacer mucho énfasis en los clientes que son los que tienen el mayor poder por la diversidad de competidores que existen quienes aparentemente ofrecen los mismos productos y su único distintivo está dado por la calidad del servicio.

### **4.3.2 FODA**

#### **Fortalezas**

- El gerente-propietario cuenta con el Know-How (saber-hacer) del negocio, una experiencia de más de veintidós años.
- Excelente relación precio-calidad
- Alta interrelación con el cliente, ofreciendo trato personalizado
- Entrega inmediata de la mercadería.
- Alta lealtad del cliente hacia la empresa.
- Servicio exclusivo con muestras físicas de productos.
- Gran espacio de almacenaje

#### **Debilidades**

- Falta de profesionalización de las actividades.
- No existe planificación ni control de ventas ni de otros departamentos.
- Falta de personal de ventas capacitado.
- Alta rotación del personal.
- Resistencia al cambio

- Poco capital de trabajo
- No existe un sistema de control de almacenaje.

### **Oportunidades**

- Expansión a nuevos mercados geográficos a sectores de economía más dinamizados.
- La insatisfacción de los clientes por la mala calidad de los productos chinos.
- Nichos de mercado desatendidos
- Préstamos otorgados por entidades financieras
- Nuevas tendencias tecnológicas que ayudan a abrir más mercado

### **Amenazas**

- Mala situación económica mundial y local que hace que el nivel de ventas baje.
- Guerra de precios
- Implicaciones económicas que pueden tener los países emergentes dados a la crisis financiera europea.
- Nuevos requisitos regulatorios costosos como aumento del salario básico unificado, aumento de impuestos.

### **4.3.2. A. Matriz FODA- Estrategias**

#### **Estrategias Fortalezas-Oportunidades**

- Expandir el mercado meta de la empresa, aprovechando la larga experiencia que tiene la empresa en esta industria.
- Promover la buena imagen de la compañía que sea percibida por los trabajadores y los clientes, todo con el propósito de obtener estabilidad laboral y de mercado enfatizando la excelente relación precio-calidad de los artículos.
- Aprovechar el gran espacio de almacenaje que tiene la empresa para invertir en nuevas líneas de productos y así poder abarcar nichos de mercado desatendidos.
- Crear una página web que permita a los clientes realizar pedidos, comentarios, consulta de productos y precios.
- Mejorar los canales de distribución que permitan una cobertura en el mercado actual y en el desarrollo de nuevos mercados, caracterizándose por la entrega inmediata de los pedidos.
- Mantener el sistema de atención personalizada a los clientes, con servicio exclusivo de muestras físicas de los productos, para así incrementar su lealtad hacia la empresa.

**Estrategias Fortalezas- Amenazas:**

- Incrementar la fuerza de ventas, duplicando esfuerzos para que las ventas no disminuyan a causa de la crisis.
- Realizar un plan de contingencia el cual sirva para llevarlo a cabo en un escenario de fuerte crisis, el cual se basa en triplicar la fuerza de ventas y ampliar nichos de mercado de manera agresiva para permanecer con un crecimiento constante sin perder la clientela.
- Desarrollar un plan de capacitaciones para toda la fuerza de ventas con el fin de transmitir las tácticas de ventas que el gerente-propietario ha venido usando por años las cuales han diferenciado a la importadora de sus competidores.
- Ofrecer incentivos a los mayoristas para motivarlos a colocar más artículos en sus puntos de venta, haciendo que prefieran comprar en Gise&Mar antes que a otros proveedores y la empresa no se vea afectada por la guerra de precios del mercado.

**Debilidades- Oportunidades:**

- Aprovechar los préstamos otorgados por entidades financieras como la CFN, BNF y bancos particulares con el fin de tener más capital de trabajo para invertir en nuevas líneas de productos.
- Invertir en un programa informático que permita tener un sistema de control de almacenaje al día, mejor manejo de cuentas contables, ventas.
- Desarrollar un plan de estímulos e incentivos para los trabajadores, de tal forma que la rotación de personal disminuya y estos muestren motivación e identificación hacia la empresa permanentemente deseando un crecimiento mutuo (empleado-empresa), lo cual ayudará a expandir el mercado de la importadora.

**Debilidades- Amenazas**

- Profesionalizar las actividades de administración y control de la compañía con el fin de mejorar su desempeño actual y futuro estando preparados para posibles requisitos regulatorios más costoso.
- Realizar un plan de marketing que permita a la empresa aumentar sus ventas y contrarrestar la mala situación económica que existe producto de la crisis financiera europea.
- Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a internalizar y socializar la visión, misión y los valores de la organización.

- Diseñar actividades de retroalimentación acerca del desempeño del personal, las cuales ayudarán a detectar falencias para poder mejorar resultados.

## **4.4 Directrices de la Empresa**

### **4.4.1 Misión, Visión, Valores Organizacionales**

La empresa actualmente no cuenta con una misión ni visión. La misión describe qué hace la compañía y debe estar enfocada en las necesidades del cliente más que en los productos. En este caso, los clientes son dueños de pequeños bazares y tiendas por lo tanto la misión debe estar orientada a satisfacer sus necesidades de superación ofreciéndoles oportunidades para hacer negocio con la venta de productos, generando así rentabilidad para las dos partes.

Por otra parte, la visión es lo que la compañía trata de alcanzar en un futuro. Después de analizar estos puntos, se sugiere lo siguiente:

#### **MISIÓN**

Importar y distribuir artículos de bazar y hogar, ofreciendo a los clientes oportunidades de negocios a través de la comercialización de mercadería, caracterizándose por brindar confianza, eficiencia, puntualidad y un trato personalizado en el proceso de venta y envío, generando así rentabilidad para sus accionistas y clientes.

## **VISIÓN**

Ser una empresa líder en el mercado nacional de distribución y comercialización de artículos de bazar, comprometida siempre con nuestros clientes a satisfacer sus necesidades de superación.

## **Valores organizacionales**

**Respeto:** apreciar a cada persona por sus cualidades y destrezas únicas, lo cual ayudará a que cada persona pueda dar su mayor potencial para contribuir al alcance de objetivos.

**Puntualidad:** respetar los horarios establecidos por la empresa, con un alto grado de profesionalismo.

**Confianza:** Trabajar y vivir en un ambiente donde exista una buena comunicación, y puedan compartir sus puntos de vista; que los empleados tengan la confianza de que mientras hagan bien su trabajo, tienen estabilidad.

**Humildad:** Ser personas abiertas a los comentarios y no tener miedo de pedir ayuda a sus empleados cada vez que lo requieran.

**Integridad:** establecer y observar los más altos estándares éticos, haciendo siempre lo correcto basado en los valores como persona.

#### 4.4.2 Políticas Generales:

- ✓ Innovar y ser competitivos es primordial en toda empresa, es por eso que constantemente la empresa está dando el primer paso en nuevos productos y tendencias de las necesidades de los clientes.
- ✓ Concientizar sobre la puntualidad en la hora de ingreso al trabajo ya que es muy importante para el desempeño de la empresa, si los trabajadores llegasen tarde se les descontará diez centavos por cada minuto de atraso.
- ✓ Trabajar en equipo es importante para nuestra empresa ya que es más eficiente hacer las cosas en conjunto que individualmente.
- ✓ Incentivar a los vendedores para que haya una excelente calidad en el trato de los clientes lo cual nos ayudará a distinguirnos de los competidores.
- ✓ Respetar y considerar a sus compañeros de trabajo en todo desempeño dentro y fuera de la empresa, no menospreciando ni minimizando sus actividades ya que toda actividad es importante para nosotros.
- ✓ Mantener siempre una actitud de superación y esfuerzo permanentes siendo proactivos para tener éxito en el mediano plazo.
- ✓ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- ✓ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- ✓ Mejorar continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.

## 4.5 Selección de la estrategia competitiva

### 4.5.1 Posicionamiento Estratégico

La estrategia genérica es el liderazgo en costo enfocado debido a que la empresa se dirige a pocos segmentos de mercado y se caracteriza por ofrecer un producto de calidad y precio más bajo que sus competidores, dándole un valor agregado con el servicio personalizado al momento de ofrecer sus productos.

En cuanto al posicionamiento, el enfoque primordial de la empresa es la variedad. Su principal distintivo es ofrecer productos de calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores, al igual que un excelente servicio al cliente.

Su posicionamiento también está dado por el precio como se mencionó anteriormente.

Propietario de Importadora Gise&Mar añade lo siguiente:

“En realidad no siento competencia directa, ya que tengo mi cartera de clientes bien establecida, además me diferencio por el precio y la calidad de los artículos; considero que la ventaja es que yo mismo importo la mercadería”.

Referente a la competencia: “Estuardo Sánchez, por ejemplo es un monstruo en comparación a mí, tengo mejores precios que él en la mayoría de los artículos de bazar, sin embargo las personas de ciertas provincias lo conocen más por vender al menudeo y eso también es una ventaja.”

## 4.5.2 Cadena de Valor

### Actividades primarias:

- Importación

El gerente-propietario realiza dos veces al año viajes de negocios hacia Panamá, donde escoge y compra mercadería surtida por lo general a cuatro o seis proveedores distintos en la Zona Libre de Colón.

La modalidad de pago es al contado mediante un giro bancario (Banco Bolivariano), el tipo de moneda que se utiliza en las transacciones es el dólar estadounidense.

El transporte utilizado es vía marítima, y el mecanismo se realiza de la siguiente manera, como primer paso los propietarios que realizan la compra, pagan a consolidadora de carga quien se encarga de recibir la mercadería y realizar una sola factura (un solo cuerpo) de los distintos proveedores, además de legalizar todo tipo de documentación requerida por la aduana en el Ecuador; a su vez se negocia el contrato del container con la compañía naviera que por lo general es Hamburg Sud encargada de embarcar y enviar. Una vez enviado, la compañía naviera notifica su llegada en la aduana y como siguiente paso los propietarios contratan un afianzado de aduana para que lleve a cabo la gestión y ejecución de la desaduanización de la mercadería.

- Comercialización

Los vendedores se encargan de visitar su cartera de clientes ya establecida, con muestra de productos, dándole la oportunidad al cliente de apreciar la calidad del producto. Este servicio es clave pues es el que los diferencia de la competencia. Es lo que más llama la atención al cliente, su trato personalizado.

- Distribución

Después de que el cliente escogió los productos, se hace una nota de pedido de los mismos, detallando la cantidad requerida de cada uno de los mismos. Se procede a facturar y despachar la mercadería; se envía por transporte de carga, ajena a la compañía, hacia los diferentes cantones donde los clientes reciben su pedido.

- Servicio a clientes

Ofrecer atención y servicio después de la venta, esto hace que se cree lealtad del cliente hacia la empresa y que estos no se vayan con la competencia.

**Actividades de apoyo:**

Se refiere a todo lo que hace las actividades primarias estén funcionando entre estas se destacan:

- Manejo de logística: controlar la logística de los productos desde su adquisición hasta la distribución de los mismos.
- Departamento Financiero: Llevar un manejo adecuado del flujo de caja, reduciendo al máximo el ciclo de efectivo con el fin de tener mayor liquidez para reinvertir.
- Departamento de Talento Humano: es necesario que la empresa cuente con personal calificado, habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus actividades; tener un personal bien preparado hace que la empresa cree más valor.

Cada uno de estos departamentos son importantes ya que están encadenados con las actividades primarias para que este modo sean eficaces los procedimientos de distribución y comercialización de los artículos hacia los clientes. Sin embargo, se debe mejorar el desempeño del departamento de venta, esto requiere de trabajo en equipo y mayor identificación con la empresa.

### **4.5.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva**

En la actualidad, una de las ventajas competitivas, es la trayectoria de Gise&Mar lo cual se traduce en el Know-how que posee el gerente-propietario.

Otra ventaja competitiva que posee sobre sus rivales es su modelo empresarial que consiste en vender directamente a sus clientes; tener un trato personalizado con ellos, con precios bajos y calidad buena, esto hace que su administración de cartera de clientes sea exitosa.

Con el fin de mantener la ventaja competitiva actual, se realizarán capacitaciones al equipo de ventas dadas por el gerente-propietario, el cual les enseñará su metodología de venta, cómo debe tratar al cliente y hacer que éstos se sientan identificados con la empresa, creando lealtad en ellos. Esto ayudará a tener un mayor alcance para atender a los clientes que actualmente se encuentran inactivos, al igual que expandir la cartera de clientes actuales.

La empresa debe estar siempre mejorando sus competencias para estar un paso delante de la competencia, no permitir que imiten su ventaja competitiva.

Una competencia distintiva que puede seguir mejorando Gise&Mar es la forma de administrar a sus trabajadores; dotarlos de los conocimientos necesarios para llegar a los clientes y crear en ellos lealtad hacia la empresa.

#### **4.5.4 Programas Tácticos (funcionales)**

Las tácticas que se están utilizando actualmente son: tener un trato personalizado con el cliente, al visitarlo a sus locales llevando muestra de los productos que se ofrecen, lo cual ayuda mucho al cliente a tomar una mejor decisión y optimicen su tiempo.

Esto además puede ayudar a que el cliente se sienta más comprometido a comprar.

Otra táctica que utiliza es la entrega inmediata de la mercadería; muchos clientes se quejan que otras empresas se tardan hasta una semana en enviar los productos ocasionándoles pérdidas a sus locales.

Investigar el mercado panameño, comparar precios y características de productos con el fin de que éstos sean innovadores, que llamen la atención de los clientes en Ecuador y que los diferencie de la competencia.

Una ventaja será implementar la página web que permita a los clientes ver el catálogo de productos que ofrece la empresa y hacer sus pedidos, esto ayudará a agilizar el proceso de venta, sin descuidar el trato personalizado que ha venido teniendo la empresa desde sus inicios.

## 4.6 Control estratégico

Tabla 6 Matriz para control de Actividades a implementar (Fuente: Elaboración Propia)

Objetivos	Estrategias a implementar	Medición de estrategias
<p><b><u>Marketing</u></b></p> <p><b>Permanecer en el mercado con éxito</b></p>	<p>E.I.1.- Mantener el sistema de atención personalizada a los clientes, con muestras físicas de los artículos.</p> <p>E.I.2.- Invertir en nuevas líneas de artículos y así poder recuperar y abarcar nichos desatendidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una página web que permita a los clientes realizar pedidos, comentarios, consulta de precios, etc.</li> <li>• Crear un catalogo de artículos en línea</li> </ul>	<p>M.E.1-2.- Realizar encuestas trimestrales de satisfacción y sugerencias a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un informe trimestral para pronosticar el inventario requerido para el aumento de nuevas líneas de artículos.</li> <li>✓ Analizar y tomar planes en acción mensualmente de nuevas tendencias en el mercado.</li> </ul>
<p><b><u>Ventas</u></b></p> <p><b>Posicionamiento y evolución en un 10% anual en ventas</b></p>	<p>E.I.3.- Mejorar los canales de distribución que permitan una cobertura en el mercado actual y en el desarrollo de nuevos mercados, caracterizándose por la entrega inmediata de los pedidos.</p>	<p>M.E.3.- Planificación y organización mensual de las ventas.</p>
<p><b><u>Talento Humano</u></b></p> <p><b>Expansión de la empresa</b></p>	<p>E.I.4- Incrementar la fuerza de ventas y evaluar de manera constante el desempeño de los mismos y de los colaboradores en general.</p>	<p>M.E.4.- Presupuestar y contratar cinco vendedores en el lapso de un año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar charlas mensuales al personal y capacitaciones para toda la fuerza de ventas con el fin de transmitir las tácticas, para mejorar la gestión de ventas.</li> <li>✓ Reuniones semanales al personal</li> <li>✓ Incentivos a empleados: Días de integración</li> </ul>

#### **4.7 Factores que determinan la localización**

La importadora Gise&Mar tiene su matriz en Guayaquil por ser una ciudad muy comercial, con uno de los puertos más importantes del país. Esto hace que sea más fácil y rápida la salida y traslado de los artículos importados hacia la matriz, donde serán codificados y embalados para su despacho a un nuevo local según los requerimientos de la demanda.

#### **4.8 Definición de la localización**

Se define y se afirma que la localización de la matriz en Guayaquil ubicada en el centro de la ciudad es ventajosa por los motivos antes mencionados, además de que ya cuenta con diez años de experiencia, conocimiento del mercado y de sus competidores.

Después de analizar la situación de la empresa, se cree que la empresa tendrá un gran crecimiento y que su actual local no se abastecerá en el largo plazo para almacenar toda la mercadería requerida por lo tanto se sugiere que la empresa evalúe la posibilidad de abrir un nuevo local.

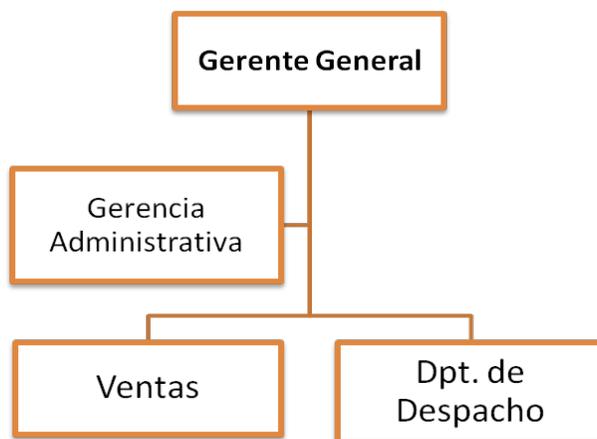
## CAPITULO V

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 5.1 Estructura de la Organización

El modelo de estructura organizacional que más se ajusta a la compañía es la organización funcional, lo más apropiado es centralizar la responsabilidad y autoridad con el fin de mejorar la eficiencia de las operaciones

Figura 2 Organigrama Actual Gise & Mar



## 5.2 Análisis y valoración de puestos

La situación actual de la empresa se limita a los siguientes puestos:

- Gerente General: es el propietario de la empresa, y su función está basada en fijar objetivos, metas, análisis del comportamiento del negocio, ya que él es el responsable del éxito o fracaso de la empresa. Se encarga de realizar y gestionar las importaciones, liderar la fuerza de ventas y que estos se comprometan a cumplir las metas trazadas, él es quien va a capacitar a los nuevos vendedores enseñándoles su metodología de venta la cual ha sido exitosa. Cabe recalcar que el gerente general mantiene buenas relaciones con los clientes las cuales ha sabido construir durante sus años de experiencia.
- Administradora : La administradora supervisa todas las actividades de la secretaria administrativa, se encarga de realizar informes de ventas, inventario, toma de decisiones fundamentales, planifica las tareas que se desarrollarán a lo largo del mes, es quien debe establecer las metas semanales, mensuales y anuales de los vendedores. Está llamada a dirigir, controlar y evaluar el cumplimiento de las actividades de los vendedores y personal de bodega. También debe manejar el flujo de dinero, por lo tanto debe llevar un flujo de efectivo diario. Por último es la encargada de reclutar al personal, debe tener habilidades comunicativas y conocimiento de legislación laboral.

- Dos bodegueros: Los bodegueros son responsables de los artículos de la bodega, deben de cuidar que estos no se deterioren, se dañen o pierdan. Reciben y organizan los nuevos artículos, ingresando mediante codificaciones, así como también archivan los pedidos que han despachado durante el día y se encargan de la limpieza de la bodega y la oficina.
- Dos vendedores: Los vendedores deben acatar las órdenes de la administradora, realizar su agenda de visitas de acuerdo a lo que su superior disponga, hacer visitas a los clientes de todas las regiones atendidas por la empresa llevando las muestras físicas de los artículos para tomar pedido de lo que necesitan, ofrecer nuevos artículos de acuerdo a las necesidades de los clientes, reportar sus ventas y cobros diarios. Estos también deben conocer la información de la competencia, usar tácticas de ventas siempre basándose en metodología utilizada por el gerente desde sus inicios.

En Gise&Mar, una asistente administrativa fue contratada dentro del proceso de asesoría; ésta trabaja junto con la administradora como ayudante. Entre sus funciones está facturar, tomar pedidos, verificar los despachos, llamar a los clientes para cobrar, realizar la nómina y pago a empleados, llevar un registro de activos y pasivos, ayudar a elaborar lista de precios.

Cada uno de ellos tiene un rol fundamental dentro de la empresa independientemente del rango, todos son importantes en el momento de lograr los objetivos trazados; por lo cual es necesario identificar y aclarar las funciones que deben desempeñar en cada puesto de trabajo. Se propone el aumento trimestral de un vendedor logrando como objetivo recuperar la cartera de clientes inactivos y aumentar la cuota de mercado.

### **5.3 Manual de funciones**

Las funciones que debe desempeñar todo empleado son:

- El empleado tiene que ser prudente, tener una buena relación con los compañeros y respetarlos.
- La puntualidad es muy importante, es necesario que el empleado sea eficaz y eficiente en sus tareas. La cualidad clave radica en la inteligencia emocional, saber interactuar con los que lo rodean, tener motivación, autocontrol, seguridad y confianza en sí mismo.
- La apariencia también pesa mucho dentro de la organización, por lo tanto es necesario que el empleado sea siempre pulcro, tenga buenos modales, sea respetuoso, responsable, debe actuar en el marco de los principios individuales y sociales.
- Es necesario analizar los conocimientos, aptitudes y actitudes de cada empleado para así saber en qué puesto de trabajo se podrá desempeñar de una mejor manera. Debe ser capaz de manejar múltiples tareas en un mismo tiempo, debe ser capaz de planificar sus acciones y comprometerse a realizarlas de la mejor manera.

## 5.4 Manual de puestos

### Gerente General

El gerente es responsable del éxito o fracaso de una empresa, por lo cual debe fijar objetivos, derivar metas, controlar las actividades de la empresa si se llevan a cabo en el tiempo oportuno realizando evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada individuo.

Es necesario que el gerente cuente principalmente con la habilidad humana para saber liderar y hacer que el grupo de trabajo se comprometa a cumplir las metas trazadas por la compañía.

Debe ser apto para crear y desarrollar un grupo que trabaje en conjunto por un mismo propósito, fomentando la comunicación, y motivándolos para que realicen un buen trabajo.

Mantener las buenas relaciones con los clientes que han sabido construir durante sus años de experiencia.

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente laboral agradable, en el que las personas puedan lograr las metas en equipo con la menor cantidad de tiempo y dinero, es decir optimizando los recursos disponibles.

- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Mantiene contacto continuo con proveedores y gestiona las importaciones
- Toma de decisiones en nuevas líneas de productos.

### **Administradora**

La Administradora se ocupa de todo el proceso de administración de la empresa, el manejo de las bodegas y el inventario.

Funciones y Responsabilidades:

- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales.  
Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan.
- Maneja el crédito otorgado a los clientes, teniendo un control constante de los pagos y de la cartera vencida.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.

- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI (personal externo). Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Encargada de la parte de desarrollo humano: nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Se encarga de la contratación y despido de personal, además de desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.
- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a: Asistente administrativa, secretaria junior, bodegueros y vendedores.

### **Asistente Administrativo**

El asistente depende del jefe administrador para la verificación de las decisiones en sus actividades.

Funciones y Responsabilidades:

- Preparación y coordinación de Informes

Actividades bancos

- Custodia y emisión de cheque.

- Conciliaciones bancarias.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.

#### Actividades clientes

- Recepción de cobranza por ventas.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.

#### Actividades nómina

- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.

Perfil: Debe poseer capacidad de planificación y coordinación, flexibilidad, resolución, integración e identificación con los objetivos, así como una buena comunicación.

### **Vendedor**

Los vendedores son los representantes de la empresa frente a los clientes, son fuente de información e imagen del servicio que ofrece la misma.

Por otro lado, representan a los clientes ante la compañía, ya que defienden los intereses de los clientes y comunican sus preocupaciones.

Funciones y Responsabilidades: Incluye un conjunto de actividades resumidas en establecer un nexo entre el cliente y la empresa, contribuir a la solución de problemas y administrar su territorio o zona de ventas.

- Construir relaciones duraderas y productivas con los clientes.
- Realiza visitas a clientes potenciales para ampliar su cartera de clientes y evaluar sus necesidades y problemas.
- Negociar condiciones de venta
- Medir el potencial de un mercado.
- Realizar el cobro de la mercadería vendida.

Perfil: Conocer el mercado y su tendencia de comercialización de artículos de bazar, personalidad carismática para con las personas, comunicación, capacidad y planificación para resolución de problemas.

### **Bodeguero**

Las responsabilidades que implican su cargo son:

- Custodia del inventario: Recepción y despacho de la mercadería.
- Llevar un control de la mercadería.
- Distribuir físicamente los distintos artículos por código.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

Jefe Inmediato: Asistente Administrativo.

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

## 5.5 Sistema de remuneración y compensaciones

El sistema de remuneración será el convencional, es decir, un sueldo mensual acorde a las funciones que realice en la empresa, con pagos quincenales, siendo afiliados al IESS y gozando de todos los beneficios de ley.

Se podrá garantizar estabilidad al empleado que después de haber pasado los tres meses de prueba, haya demostrado un alto grado de responsabilidad y desempeño positivo dentro de sus actividades encomendadas.

Solo los empleados del área de ventas tendrán un sueldo variable, dependiendo de las ventas mensuales que puedan alcanzar y de los nuevos clientes que éstos traigan a la empresa, éstos gozarán de un sueldo básico de doscientos ochenta y dos dólares más comisiones por alcanzar y superar metas.

Tabla 7 Rol de pago presupuestado para un vendedor

<i><b>Rol de Pago Vendedor</b></i>	<i><b>Enero</b></i>
<b>Cuota vendedor</b>	\$ 8,000.0
<b>Probabilidad de venta</b>	80%
<b>Comisión</b>	3%
<b>Sueldo</b>	282.00
<b>Aporte personal IESS</b>	26.37
<b>Sueldo neto a recibir</b>	255.63
<b>Comisión ganada</b>	192.00
<b>Decimo tercer sueldo</b>	
<b>Decimo cuarto sueldo</b>	
<b>Fondos de Reserva</b>	39.48
<b>Vacaciones</b>	
<b>Neto a recibir + comisión</b>	\$ 487.12

Fuente: Elaboración Propia

Los incentivos no sólo serán económicos, también se reconocerá al mejor vendedor. Otro incentivo serán las capacitaciones que se darán a los empleados en el área de ventas sobre cómo establecer una venta, poder de persuasión, cómo tratar con el cliente, métodos para retener clientes y crear una relación duradera con ellos.

Se reconocerá a los empleados que por motivos de trabajo tengan que quedarse más de las horas laborales obligatorias que dicta el código de trabajo. Pagando como horas suplementarias un cincuenta por ciento más del valor hora normal, entendiéndose como horas suplementarias que tuvieren lugar durante el día o hasta las 24h00 de lunes a viernes; y extraordinarias, los fines de semana, pagando el ciento por ciento de recargo.

## **5.6 Programa de formación y desempeño**

Lo más importante para Gise&Mar es contar con una fuerza de ventas bien preparada, comprometida con la visión y los objetivos de la empresa, la cual pueda seguir los pasos del gerente-propietario, quien con su carisma y experiencia ha logrado el éxito de la empresa, caracterizada por su trato personalizado con los clientes.

Con ayuda de este programa de formación del personal de ventas que se presenta a continuación, se podrá construir una fuerza de ventas sólida y duradera.

1.- El éxito comienza con una buena selección y contratación del personal, se debe reclutar currículos vitales de personas que cuenten con el perfil requerido no solo para el momento, sino también para construir un banco de datos de postulantes. Contar con un

conjunto de solicitantes, solicitar referencias laborales, evaluar sus aptitudes y actitudes mediante entrevistas y pruebas psicológicas para poder escoger a las personas que más se adapten al perfil requerido.

2.- Luego de haber escogido al personal adecuado, éste debe de tener una inducción sobre la empresa y cómo ésta se maneja; tendrán capacitaciones realizadas por el gerente-propietario, quien se encargará de compartir con ellos las tácticas que han hecho que los clientes de Gise&Mar sean leales a la empresa. Cabe recalcar que contarán con capacitaciones continuas durante el año.

3.- Es necesario direccionar el trabajo de la fuerza de ventas dándole una clasificación adecuada de los clientes, cual debe ser su cobertura, elaborar una ruta de visitas productiva, establecer metas semanales de ventas, dar un formato para la elaboración y presentación de informes de desempeño semanal.

4.- La motivación del grupo de ventas es muy importante para incentivarlos a trabajar y a contrarrestar las fuerzas desmotivadoras como lo son los reclamos de clientes, presiones por alcanzar metas, etc. Analizar qué es lo que motiva a cada vendedor, el dinero o quizás reconocimiento, superación, y de acuerdo a eso emplear herramientas para estimularlos.

Como incentivo directo se propone, fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas, en las cuales puedan reflejar su esfuerzo, proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios. Siempre es bueno elogiar a los trabajadores que cumplen con las metas fijadas, esto hará que se sientan importantes y los motivará a superarse más.

5. Evaluar el desempeño de los vendedores semanalmente por el número de visitas realizadas, número de pedidos obtenidos, volumen de ventas por producto, porcentaje de clientes nuevos y retenidos. Además es importante evaluar la calidad de sus informes, comparar los resultados obtenidos entre vendedores; analizar la relación que tienen con los clientes acompañando a los vendedores a sus visitas.

6.- Para mantener a la fuerza de ventas se debe de tener un plan de compensación que sea atractivo para ellos, el cual estará basado en compensaciones combinadas, es decir sueldo fijo más comisiones e incentivos por porcentaje de ventas, esto ayuda a que la supervisión del personal sea menor, pues por su propio beneficio querrán dar su mejor esfuerzo para vender más.

7. La supervisión de las actividades de la fuerza de ventas más eficaz es la observación personal en el campo, ésta debe ser moderada pues si supervisa mucho, puede limitar, sofocar al vendedor, pero si los deja muy libres puede ocasionar un decaimiento del servicio al cliente.

## 5.7 Criterios de motivación

La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, por tal motivo, es muy importante que en toda empresa exista motivación. Un personal altamente motivado puede aportar ideas creativas, siendo un beneficio para la empresa.

La motivación puede ser interna o intrínseca cuando se genera de forma espontánea y externa o extrínseca, la cual no es duradera.

Es necesario tener un balance entre motivación intrínseca y extrínseca para que ésta sea intensa y duradera y así conseguir un nivel máximo de motivación.

La empresa se enfocará a motivar a los empleados con premios de tipo económico y de reconocimiento como diplomas a los empleados que se esfuercen más por cumplir las metas encomendadas y castigos o multas a los empleados que infrinjan las políticas de la empresa, cumpliendo así el porcentaje de motivación extrínseca que se necesita dentro de una organización.

Con respecto a motivación intrínseca, se creará un buen ambiente laboral positivo, donde los empleados se sientan cómodos y sientan que su trabajo es importante para todos, y que son capaces de generar los resultados deseados, llevándolos a realizar sus actividades con alegría y auto superación mas no por obligación. Esto hará que disminuya la rotación del personal que existe en la empresa, incrementará la productividad y la satisfacción del empleado con su propio trabajo.

## CAPITULO VI

### INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### 6.1 Proyección de ventas para cinco años

Tabla 8: Tabla de proyección de ventas 2012-2016

PROYECCIÓN DE VENTAS					
	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por venta	\$ 306,400	\$ 343,168	\$ 384,348	\$ 430,470	\$ 482,126
Costo de ventas	\$ 122,560	\$ 137,267	\$ 153,739	\$ 172,188	\$ 192,851
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 183,840	\$ 205,901	\$ 230,609	\$ 258,282	\$ 289,276

Fuente: Elaboración propia

La meta a cumplir para un escenario normal y realista es de tener un crecimiento anual del doce por ciento a partir del año dos mil trece, tomando como base de tasa de crecimiento de la empresa del cinco por ciento y la inflación del mercado proyectado del siete por ciento la cual es muy apegada a la realidad económica del Ecuador.

Según la proyección de ventas, se estima que para el primer año, dos mil doce, el porcentaje de crecimiento será del sesenta y tres por ciento con respecto al año dos mil once ya que para este año se ha logrado profesionalizar las actividades de planificación y control de la empresa, además se incrementó la fuerza de ventas estableciéndose una cuota mínima para cada vendedor. Esto refleja que la empresa tiene un gran potencial el cual no había sido explotado anteriormente, ya que ésta ha venido trabajando solo con el

diez por ciento de su capacidad; para el año dos mil doce trabajará al setenta y tres por ciento de su capacidad, demostrando así que puede seguir creciendo de manera constante.

En los años siguientes, las ventas crecen a una tasa del doce por ciento, teniendo como resultado en el año cinco, un ingreso por ventas de cuatrocientos ochenta y dos mil ciento veintiséis dólares, cincuenta y siete por ciento más que el año inicial (dos mil doce).

## **6.2 Balance de personal**

La empresa necesitará para fortalecer la fuerza de ventas la contratación de cinco vendedores en el transcurso del año, dando un total anual de siete vendedores, ya que actualmente cuenta con el apoyo de dos vendedores.

El capítulo siete literal cuatro detalla cómo se distribuirá a los vendedores para que éstos alcancen a cubrir su cuota de venta mensual y así poder lograr los objetivos y metas planteadas por la empresa.

A su vez para agilizar el despacho de las ventas se necesitará contratar a un bodeguero adicional, quedando un total de tres bodegueros en la empresa.

### **6.3 Balance de insumos generales**

En el año dos mil once la empresa invirtió setenta mil dólares en mercadería. Al profesionalizar sus actividades deberán incrementar su capital de trabajo para invertir por lo menos un cincuenta por ciento más del valor considerado, ya que se espera aumentar la cartera de clientes en un quince por ciento cada año.

Según la proyección de ventas realizada, se ha establecido un balance de insumos generales, es decir cuánto se necesitará para invertir en mercadería. Se estima que para el primer año, dos mil doce, las compras proyectadas son de ciento veintidós mil quinientos sesenta dólares, sin embargo la empresa cuenta con veinte mil dólares en inventario por lo tanto la compra proyectada para el dos mil doce es de ciento doce mil quinientos sesenta dólares considerando un sobrante de inventario de diez mil dólares para posibles ventas extraordinarias no contempladas en la proyección. En el año dos mil trece se requerirá de ciento treinta y siete mil doscientos sesenta y siete dólares, dos mil catorce ciento cincuenta y tres mil setecientos treinta y nueve dólares, en el año dos mil quince ciento setenta y dos mil ciento ochenta y ocho dólares y por último en el año dos mil dieciséis ciento noventa y dos mil ochocientos cincuenta y un dólares americanos. Para todos los años habrá diez mil dólares en mercadería adicional a la proyección de ventas almacenados en bodega para cubrir imprevistos de posibles demandas de clientes.

Tabla 9: Tabla del Balance de Insumos Generales Gise &amp; Mar

<b>BALANCE DE INSUMOS GENERALES</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Inventario Final	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Compras Proyectadas		\$ 112,560	\$ 137,267	\$ 153,739	\$ 172,188	\$ 192,851

Fuente: Elaboración Propia.

## 6.4 Determinación de los costos de la operación administración

Tabla 10: Gastos Operativos Gise &amp; Mar

<b>TABLA DE GASTOS OPERATIVOS</b>		
<b>RUBROS</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Electricidad	\$ 25	\$ 300
Agua potable	\$ 10	\$ 120
Internet (servicio y hosting)	\$ 30	\$ 360
Teléfono	\$ 40	\$ 480
Suministros de oficina	\$ 20	\$ 240
Publicidad	\$ 50	\$ 600
Sueldos y Salarios	\$ 7.417	\$ 89.004
Beneficios Sociales	\$ 2.662	\$ 31.948
Gastos de capacitación	\$ 50	\$ 600
Bonificaciones y premios empleados	\$ 30	\$ 360
Talleres de desarrollo humano	\$ 20	\$ 240
Gastos Bonificaciones a mayoristas	\$ 100	\$ 1.200
Mantenimiento y soporte técnico	\$ 213	\$ 2.554
Depreciación	\$ 1.479	\$ 17.750
<b>Total de Gastos Operativos</b>	<b>\$ 12.146</b>	<b>\$ 145.756</b>

Fuente: Elaboración Propia.

El cuadro anterior refleja todos los gastos administrativos de la empresa, el cual incluye desde los servicios básicos hasta capacitaciones y bonificaciones que serán implementadas a partir del año dos mil doce. Estos valores proyectados hasta el dos mil dieciséis se incrementarán año a año en base a la inflación proyectada la cual es del siete por ciento.

## CAPITULO VII

### ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

#### 7.1 Cómo será la estrategia de implementación- Acciones

Las estrategias que la empresa desea ejecutar, se realizarán por medio de las siguientes acciones:

1.- Profesionalizar las actividades de administración y control de la compañía con el fin de mejorar su desempeño actual y futuro estando preparados para posibles requisitos regulatorios más costoso.

Gise&Mar solía manejar en un memorándum todo tipo de información de sus clientes, siendo dificultoso al momento de ejecutar una factura, encontrar datos, etc., identificando este engorroso proceso, se procedió a digitalizar un Maestro de Clientes, el cual permite reducir el tiempo y facilita de una manera eficiente el proceso.<sup>12</sup>

Según en Maestro de clientes refleja que la empresa posee un cincuenta y siete por ciento de clientes que realizaron compras hace ya mucho tiempo atrás y solo un cuarenta y tres por ciento son clientes que en la actualidad están realizando compras.

---

<sup>12</sup> Anexo VI (Gráficos estadísticos de clientes activo e inactivos)

El propietario ha mencionado en entrevistas anteriores que en la región Sierra la empresa posee clientes inactivos con un excelente historial, y que el mercado de la Amazonia es bastante tentativo; sin embargo no ha podido abastecerse hasta al momento; analizando esta situación, Gise & Mar si posee una base de clientes que no están siendo atendidos en la actualidad.

Este nuevo mecanismo para ingresar a los clientes permite ver de manera más minuciosa que localidades no están siendo atendidas, cuanto potencial de crecimiento existe solo con los clientes inactivos y cuanto más para los clientes activos que requieren de nuevas líneas de productos a implementar.

Los siguientes puntos a exponer también ayudarán a profesionalizar las actividades de la empresa, todo es un conjunto de actividades que van concadenadas para lograr un crecimiento.

2.- Expandir el mercado meta de la empresa, la buena reputación que tiene Gise&Mar como importadora gracias a su servicio especializado, aprovechando su larga experiencia en esta industria.

Esta estrategia viene entrelazada con la estrategia para contrarrestar las amenazas de la empresa la cual es incrementar la fuerza de ventas duplicando esfuerzos para que las ventas no disminuyan a causa de la crisis, ya que para poder expandir el mercado meta se necesita de más colaboradores que se dediquen a los clientes para ofrecerle lo necesario y estar siempre prestos a ellos. Para poder llevar a cabo estas estrategias en conjunto, se debe primero corregir errores dentro de la compañía ya que ésta cuenta con una alta

rotación del personal, existiendo una administración incorrecta del talento humano por falta de conocimiento.

El primer paso a realizar tanto para los empleados actuales como los nuevos será: establecer políticas generales con las cuales se registrarán todos los empleados de la empresa, dar una inducción de la empresa, cómo se maneja su puesto, tácticas que se realizan para las ventas, y demás.

Al momento de requerir nuevo personal es necesario hacer una buena selección del mismo, tener en claro cuál debe ser el perfil del empleado que se solicita, cuánto tiempo de experiencia en el tema debe de tener. También es importante saber qué espera el empleado de la empresa, y viceversa. Esto ayudará a reducir la rotación del personal, el cual actualmente dura solo dos meses, retirándose sin previo aviso.

Además, se podrá garantizar estabilidad al empleado que después de haber pasado los tres meses de prueba, haya demostrado un alto grado de responsabilidad y desempeño positivo dentro de sus actividades encomendadas.

Para finales del mes de Agosto se incorporó una persona a la empresa, la cual cumple el rol de asistente administrativa; para mediados de Septiembre ya utilizaba el Maestro de Clientes, manifestando: “Es mucho más cómodo obtener datos desde la computadora, que encontrarlos en una agenda”.

Se puede observar que la administradora, la cual antes de la consultoría cumplía dos funciones a la vez, tiene tiempo disponible para realizar otras actividades de planificación y control de actividades de los empleados, principalmente del personal de ventas, dando como resultado un aumento de las ventas, y la necesidad de contratar más personal.

La propuesta de contratar cinco vendedores más y un bodeguero a lo largo del primer año surgió para agilizar el despacho de pedidos, activar los clientes actualmente inactivos y aumentar la cuota de mercado, teniendo como meta un crecimiento del doce por ciento para cada uno de los siguientes años, ayudando a generar un mayor desarrollo y eficiencia de las actividades de la compañía.

Se llevó un proceso de selección para la contratación de los mismos, la cual inició llamando a personas referentes y colocando un anuncio físico fuera de la empresa (anuncio en el periódico). El perfil que se requiere para estos puestos fueron las siguientes:

**Funciones generales del bodeguero:** Recibir el pedido, despachar, revisar, embalar, organizar y mantener su lugar de trabajo limpio.

**Perfil:**

- Sexo: Masculino
- Edad: 22 a 30 años
- Formación : Bachiller
- Experiencia : 4 meses

**Funciones generales de un vendedor:** Vender como mínimo la cuota mensual trazada, crear lazos que perduren con los clientes, realizar cobranzas, hacer visitas a clientes potenciales, analizar las necesidades de los clientes, realizar reportes de ventas y visitas realizadas.

**Perfil:**

- Edad: 25 – 35 años
- Sexo: Masculino de buena presencia
- Experiencia: Mínimo 6 meses en ventas

El tiempo que se requiere para entrevistar, verificar los datos del curriculum, analizar a los postulantes y finalmente contratar a los nuevos colaboradores es de un mes.

Luego de esto se puede establecer planes de acción que involucren a los vendedores para que las ventas aumenten, estos son:

- Se realizará una agenda de ruta por cada empleado estableciendo su cuota, es decir cuántos clientes debe atender un vendedor por semana. Llevando una planificación y control de estas visitas se podrá abarcar más mercado, ya que éstas serán enfocadas tanto para clientes actuales, inactivos y para clientes potenciales para dar a conocer la calidad de los artículos y el servicio que tiene la empresa.
- Como parte de la estrategia se seguirá llevando muestras físicas de productos para que el cliente pueda apreciar la calidad del mismo y se sienta seguro de su compra, evitando problemas futuros de inconformidad.

3.- Promover la buena imagen de la compañía que sea percibida por los trabajadores y el público en general, todo con el propósito de obtener estabilidad laboral y de mercado enfatizando la excelente relación precio-calidad de los artículos.

Los planes de acción para promocionar la empresa en el mercado son:

- Contacto directo con clientes: Se seguirá utilizando la metodología de venta directa a los clientes, esto les agrada mucho y llama la atención de otros ya que pocas son las empresas que ofrecen un servicio personalizado a domicilio y se interesan en el cliente al llevar los productos para que puedan escogerlos.
- Utilización de página web: el mercado está más dinamizado gracias a la tecnología y para que ésta adquiriera una nueva imagen, más moderna, es necesario crear una página web la cual ayudará a los clientes a hacer sus pedidos, hacer comentarios, hacer consultas sobre los artículos disponibles y sus respectivos precios, además, dar a conocer al mercado lo que la empresa ofrece para ganar una mayor cuota de mercado.
- Otro punto importante es el de poder contar con un catálogo de artículos para notificar a los clientes activos vía correo electrónico sobre nuevas líneas de artículos y precios. Esto ayudará a que los clientes puedan comparar los precios de Gise&Mar con los de la competencia, motivándose a comprar los productos de la importadora por ser más económicos y de excelente calidad.

Estas acciones promueven la buena imagen de la compañía tanto para el mercado, como para los trabajadores de la empresa, ya que estos se sentirán seguros de trabajar ahí porque la compañía refleja una excelente imagen y un futuro crecimiento.

4.- Aprovechar el gran espacio de almacenaje que tiene la empresa para invertir en nuevas líneas de productos y así poder abarcar nichos de mercado desatendidos.

Esta fortaleza que la empresa tiene de contar con un amplio local propio debe de aprovecharse, para lo cual se desea invertir más en mercadería y ampliarla a nuevas líneas de productos. Esto va de la mano con el incremento que habrá en las ventas al contratar más personal, por lo tanto todo debe ir acorde al crecimiento futuro que se espera tener.

Según la encuesta realizada a los clientes catalogados como A (cliente frecuente), la empresa posee una amplia gama de productos pero si creen que pueden ampliar más sus líneas para su mayor comodidad pues alegan que prefieren tener menos proveedores que le ofrezcan todo lo que requieren.

Aprovechando la oportunidad que existe de ampliar el negocio y que la empresa cuenta con los clientes y la buena reputación que le ha dado sus años de experiencia, se realizará un préstamo al Banco Nacional de Fomento para contar con un capital de trabajo mayor, esto hará que la empresa crezca en volumen de ventas y utilidades.

5.- Invertir en un programa informático que permita tener un sistema de control de almacenaje al día, mejor manejo de cuentas contables, ventas.

Es necesaria la compra de un programa de facturación, el cual permitirá tener un mejor control de las ventas y del inventario existente en la empresa, debido a que en la actualidad no existe un buen control de los mismos.

Esto permitirá realizar una planificación de compra más eficiente, al no tener problemas de escasez o exceso de productos, al igual que reducir gastos de bodegaje, ya que ayudará a identificar qué productos son “hueso” para proceder a liquidarlos; trayendo un beneficio financiero al acortarse el ciclo de efectivo.

6.- Desarrollar un plan de capacitaciones para toda la fuerza de ventas con el fin de transmitir las tácticas de ventas que el gerente-propietario ha venido usando por años las cuales han diferenciado a la importadora de sus competidores.

Se pondrá en práctica el programa de formación del personal de ventas mencionado en el capítulo cinco literal seis del presente trabajo, el cual ayuda a construir una fuerza de ventas sólida y duradera desde los inicios, es decir desde la selección y contratación del personal para que estos cuenten con las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar este papel tan importante para la empresa.

Se realizarán charlas de inducción al personal de ventas sobre la empresa y sus tácticas de venta que han hecho que Gise&Mar permanezca en el mercado por años.<sup>13</sup>

Otros talleres a realizar son los de motivación, que ayudarán a incentivar al empleado a cumplir con sus metas, estimulándolos a pensar en el crecimiento mutuo (empleado-empresa).

---

<sup>13</sup> Anexo VII (Presentación de la Planificación de Ventas)

La empresa se preocupará por tener a su personal de ventas actualizado en cuanto a nuevas estrategias de ventas. Actualmente se utiliza mucho las ventas por internet al igual que las ventas mas personalizadas; esta última está siendo utilizada por la empresa durante años teniendo resultados exitosos.

La empresa desea implementar el servicio de página web por lo tanto los vendedores deben ser capacitados para contar con los conocimientos necesarios de uso del internet y correos electrónicos, ventas por internet, además del uso de redes sociales las cuales son los nuevos medios publicitarios del mercado.

La empresa está abierta a escuchar recomendaciones de todo tipo de capacitaciones que ayude al crecimiento de la misma, principalmente en el campo de promoción y ventas estableciendo capacitaciones semestrales.

7.- Ofrecer incentivos a los mayoristas para motivarlos a colocar más artículos en sus puntos de venta, haciendo que prefieran comprar en Gise&Mar antes que a otros proveedores y la empresa no se vea afectada por la guerra de precios del mercado.

Gise&Mar se enfocará en sus clientes (mayoristas), los cuales son el activo más importante para cualquier empresa; si los clientes se sienten felices con la calidad de los artículos y el servicio que se otorga estos serán fieles a la empresa. No solo se basará en esto, sino que se los motivará a comprar más mercadería, diferentes líneas de producto que quizás nunca se hayan arriesgado a vender.

Los incentivos serán:

- Por la compra de un bulto (100 unidades), se obsequiará una docena de artículos de una nueva línea implementando en la empresa. Esto incentiva al cliente a comprar más al igual que promociona los nuevos artículos que la empresa ofrece.
- Para los clientes categoría A, clientes activos que pagan puntual, y han realizado compras durante el año por más de \$ 10,000, se les regalará una vitrina nueva con el logo y nombre de la empresa donde los clientes tendrán más capacidad para mostrar los productos de Gise&Mar, logrando un crecimiento mutuo (cliente-empresa).
- En época navideña, el gerente propietario se encargará de enviarles regalos a sus mejores clientes en agradecimiento a su lealtad.

Estos incentivos harán que se creen vínculos fuertes y duraderos con los clientes, haciendo que disminuya el riesgo de perderlos por la guerra de precios que se muestra en el mercado.

8.- Desarrollar un plan de estímulos e incentivos para los trabajadores, de tal forma que la rotación de personal disminuya y estos muestren motivación e identificación hacia la empresa permanentemente deseando un crecimiento mutuo (empleado-empresa), lo cual ayudará a expandir el mercado de la importadora.

El plan de incentivos para los trabajadores será extrínseco como intrínseco, teniendo una mayor proporción de incentivos intrínsecos, los cuales se ha comprobado que son más duraderos ya que satisfacen la necesidad de importancia del individuo.

- Empleado del mes: Se otorgará una placa de reconocimiento al empleado que durante todo el mes se haya desempeñado de manera eficiente, teniendo en cuenta siempre las políticas de la empresa, que esté encaminado a lograr los objetivos y metas de la misma, fomente el compañerismo y trabajo en equipo. Este reconocimiento será otorgado en las reuniones mensuales que la empresa realizará para control.
- El vendedor del año: El vendedor del año será el que haya sido por lo menos dos veces en el año “empleado del mes”, y este no solo contará con un reconocimiento social sino también económico, obsequiándole un cupo de mercadería para que las ganancias netas sean para él, además de un regalo sorpresa que vaya acorde a sus necesidades.
- Otro incentivo que llama mucho la atención de los empleados son las reuniones de integración, las cuales se realizarán dos veces en el año, con el objetivo de que todos los empleados junto con el gerente-propietario se sientan como en familia, dejando por un momento la seriedad y el estrés que conlleva un puesto de trabajo. Las reuniones de integración se realizarán en los meses de Junio y Diciembre aprovechando las festividades de Día del Niño y Navidad.  
  
Por ser la festividad de los niños, los empleados llevarán a sus hijos a este agasajo el cual será realizado cada año como una mañana deportiva donde podrán jugar, conversar, repartir los alimentos en la mesa, etc. Además se rifarán artículos de hogar entre todos los presentes.

Para Navidad se tiene planificado realizar una cena navideña, donde todos podrán participar en la elaboración de la misma; esto ayuda a fomentar el trabajo en equipo incluso en actividades extracurriculares. Se premiará al vendedor del año, y se reconocerá la ayuda de todos los colaboradores de la empresa durante el año, siempre deseando que el próximo año sea de mayor prosperidad para todos.

- Por último se tienen los talleres y actividades realizados para todo el talento humano de la empresa, los cuales se detallan en el numeral dos del presente capítulo.

9.- Realizar un plan de marketing que permita a la empresa aumentar sus ventas y contrarrestar la mala situación económica que existe producto de la crisis financiera europea.

Dicho plan de marketing tiene como objetivo realizar un conjunto de actividades destinadas a lograr satisfacer a los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

Para Gise&Mar es preciso utilizar Email Marketing, un tipo de marketing directo que consiste en realizar envíos a través de internet:

- Promoción de artículos a través de Catálogos.
- Cupones de descuentos para ser utilizados en pedidos vía telefónica, válido por un determinado tiempo.

- Promoción de la empresa: obsequios de blocks de notas, jarros, plumas, gorras y bolsitos con el logotipo de la empresa para todos los clientes, los cuales serán obsequiados en las visitas a clientes antiguos y potenciales.

Además el envío de circulares que incentiven las promociones anteriormente mencionadas a mayoristas.

La participación en la feria de Durán pudiera ser una excelente oportunidad para que la empresa se dé a conocer y además gestionar ventas de artículos en liquidación e introducir nuevas líneas.

Para el mejoramiento y control de la fuerza de ventas es preciso organizar la ruta de los vendedores por una combinación de tipos de clientes (por cuenta de compra) y territorio (regiones del Ecuador).

Según un artículo elaborado por Peter F. Drucker sostiene que: “Napoleón decía que ninguna batalla exitosa jamás siguió el plan original. Sin embargo, Napoleón planificaba meticulosamente cada una de sus batallas, bastante más que cualquier general antes de él. Sin un plan de acción, un ejecutivo se vuelve prisionero de los acontecimientos. Y sin elementos de control para examinar el plan a medida que los acontecimientos se desarrollan, el ejecutivo no tiene manera de saber qué sucesos son realmente importantes y cuáles sólo son una cortina de humo”.

## 7.2 Las personas

El área de talento humano, representado por la administradora, es la encargada a diseñar un plan en el cual los miembros de la organización se involucren y conozcan la misión, visión y valores de la empresa; es un punto bastante significativo para que sus integrantes se identifiquen con ellos y desarrollen un concepto de la empresa, involucrándose.

El grupo humano es lo más importante dentro de una empresa ya que no son recursos estáticos; se los puede motivar y hacer que se sientan parte de la empresa para que den su mayor esfuerzo, recompensándolos y reconociendo siempre sus logros y aciertos, ayudando a mejorar sus debilidades y falencias mediante capacitaciones y seguimiento continuo. A continuación detallamos planes de acción:

Una de las estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas del entorno es: Desarrollar habilidades comunicativas dirigidas a internalizar y socializar la visión, misión y los valores de la organización. El plan de acción para dicha estrategia es diseñar e implementar un plan de comunicación orientado a la cultura organizacional, para los colaboradores de la empresa, para lo cual se tiene planificado realizar diferentes tipos de talleres interactivos como:

- Taller: “Mi empresa”: En este programa de formación habrá una serie de actividades donde se dará a conocer la visión y los valores que constituyen parte fundamental de la cultura de la empresa.
- Taller: “Creando lazos”: Este taller girará en torno al análisis de cada uno de los cargos en la empresa, y el establecimiento de la conexión entre su trabajo y la misión

y visión de la empresa. Lo que se busca en éste programa de formación, es la creación de una identidad firme de los colaboradores para con la empresa, y de alinear todos sus trabajos con el objetivo general de la empresa para que así pueda ser llevado a cabo de la mejor manera.

El taller traerá grandes beneficios ya que los colaboradores encontrarán sentido a su trabajo y seguramente lo harán de una mejor manera al saber cuán importante es su aporte a la organización.

Otra de las estrategias que se tiene es de: Diseñar actividades de retroalimentación trescientos sesenta grados basadas en el nivel de percepción, opinión y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Esto ayudará a detectar falencias, compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, para mejorar, de manera continua, los diversos aspectos de cada cargo que conforma a la empresa. Los planes de acción para esta estrategia son:

- Programa: “Opiniones valiosas”: Este programa busca fomentar la comunicación interna entre los colaboradores de la empresa, en donde deben llenar un formulario de opinión, escribiendo una crítica constructiva, felicitaciones o sugerencias acerca del desempeño de cualquier colaborador luego la introducen en una pequeña caja.

El último viernes de cada mes, se establecerá una reunión entre todos los colaboradores para dialogar conjuntamente, los diversos puntos que se han escrito en sus opiniones. Además, se premiará con un diploma, al colaborador que más veces haya opinado durante el mes. Finalmente, se escogerá un líder entre los colaboradores, el cual llevará un archivo de las opiniones escritas durante el mes, con

el fin de establecer propuestas de mejora si así lo amerita o medir los resultados de logros de cada uno de los colaboradores.

Por medio de este programa, no sólo habrá un mejor clima laboral sino que además, los colaboradores pueden conocer sus puntos a mejorar y orientar sus esfuerzos a la optimización de su trabajo, todo esto constituye una retroalimentación efectiva e inmediata que permite un mayor alcance de los objetivos organizacionales.

- Actividad: “Experiencias Laborales”: Dicha actividad será realizada cada semana, y consiste en una reunión donde todos los colaboradores de la empresa expresen cuáles fueron sus vivencias, anécdotas o problemas que les sucedieron en el transcurso de la semana respecto a su puesto de trabajo. Dichas anécdotas o problemas serán escritas en una pizarra líquida y posteriormente, todos los colaboradores analizarán las experiencias expresadas por sus compañeros y darán ideas de solución para los mismos. Esta actividad fomenta la cooperación y retroalimentación entre los colaboradores puesto que al dar sugerencias a sus compañeros respecto a mejoras en su trabajo o cómo actuar frente a diversas situaciones, los colaboradores pueden mejorar su desempeño laboral.

### 7.3 El liderazgo

El líder de esta empresa es el gerente-propietario, por ser una empresa familiar éste siempre se ha preocupado por llevar a cabo todas las actividades de la mejor manera, involucrándose en todo proceso sean estos de importación, venta y distribución de la mercadería.

Según la primera encuesta realizada a los clientes al inicio de la consultoría, estos están plenamente satisfechos del trato que el gerente-propietario ha venido teniendo a lo largo de los años con los clientes; el cual ha sido totalmente personalizado, siempre abierto a cualquier crítica constructiva, creando un ambiente de compañerismo con ellos.

A pesar de que hubo problemas de rotación de personal, los empleados actuales mencionan que el gerente-propietario siempre ha sido una persona muy activa, que transmite confianza y predica con el ejemplo.

Para este tipo de empresas se necesita de un líder transformador, el cual piensa siempre en toda la empresa, no es egoísta, y crea un ambiente de camaradería con los empleados sin perder la autoridad; que transmita los objetivos y metas que tiene la empresa de una manera que haga que los empleados entren en razón y quieran hacerlo porque su aportación es muy importante no solo para el crecimiento de la empresa sino también para la sociedad.

Este líder además de dar incentivos intrínsecos y extrínsecos, motiva a su personal a realizar actividades por una buena causa, predicando con el ejemplo, viendo el lado humano y tratando al personal con respeto sin menospreciar a nadie.

El carisma y la personalidad del Sr. Benavides, gerente-propietario, encajan muy bien en este tipo de liderazgo, y ha sido utilizado como una estrategia implícita durante años, es decir sin tener conocimiento del mismo; por lo tanto su resultado actual y futuro serán de mayor aprovechamiento para la empresa.

#### **7.4 Medidas de desempeño**

La evaluación de desempeño trescientos sesenta grados, permitirá que el empleado brinde su opinión y evalúe la administración conforme se ha ido evaluando, para así encontrar falencias o mejoras en las actividades y en base a los resultados elaborar un plan de acción.

A su vez las metas específicas a corto plazo son una manera eficaz de medir el desempeño de la organización, permitiendo tomar ajustes durante las actividades.

El vendedor deberá realizar un reporte de las visitas que va a realizar en el día, y al finalizar el día debe comunicar cuantas visitas logró hacer y cuantas ventas pudo concretar.

La fuerza de ventas se rige a cubrir un mínimo de cien visitas por mes con una cuota de diez mil dólares en temporada alta, ocho mil dólares en temporada media y cinco mil dólares en temporada baja (valores mínimos que un vendedor debe cubrir mensualmente).

Se estima que en dos meses la cartera de clientes inactivos logra cubrirse, administrando el tiempo de los vendedores en visitar clientes activos, inactivos, nuevos clientes y cobranza.

Tabla 11: Tabla del cálculo de la cuota mínima por vendedor

<b>TEMPORADA ALTA</b>						
<i>Cálculo mínimo por vendedor</i>	Valor en números (#)			Cuota en dólares USA (\$)		
<i>Cientes</i>	Semanal	Mensual	Anual	Por día	Semanal	Mensual
Promedio visitas	25	100	1200	\$ -	\$ -	\$ -
Promedio ventas realizadas	15	60	720	\$ 500.00	\$ 2,500.01	\$ 10,000.0
<b>TEMPORADA MEDIA</b>						
<i>Cálculo mínimo por vendedor</i>	Valor en números (#)			Cuota en dólares USA (\$)		
<i>Cientes</i>	Semanal	Mensual	Anual	Por día	Semanal	Mensual
Promedio visitas	16	64	768	\$ -	\$ -	\$ -
Promedio ventas realizadas	12	48	576	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 8,000.0
<b>TEMPORADA BAJA</b>						
<i>Cálculo mínimo por vendedor</i>	Valor en números (#)			Cuota en dólares USA (\$)		
<i>Cientes</i>	Semanal	Mensual	Anual	Por día	Semanal	Mensual
Promedio visitas	13	52	624	\$ -	\$ -	\$ -
Promedio ventas realizadas	7	28	336	\$ -	\$ 1,250.06	\$ 5,000.2

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3 Administración de visitas por vendedor

	<b>Mes 1</b>		<b>Mes 2</b>	
	Vendedor Región Costa	Vendedor Región Sierra	Vendedor Región Costa	Vendedor Región Sierra
<b>Visitas Clientes Activos</b>	26	18	26	19
<b>Visitas Clientes Inactivos</b>	31	27	30	28
<b>Clientes nuevos</b>	5	10	5	9
<b>Cobranzas</b>	38	45	39	44
<b>Visitas mensuales</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 7.5 Guía para control

Para el control y medición de cada propuesta mencionada anteriormente en este trabajo, se utilizará dos tipos de control: preliminar, utilizado antes de que se inicie las operaciones y concurrente aquel que ejecuta planes de control durante las actividades.

### Control Preliminar y concurrente:

Se realizarán encuestas para clientes y empleados de la empresa, a fin de consultar y medir la aceptación de nuevas implementaciones.

### Evaluar el desempeño de las actividades:

Para las áreas de Ventas, Marketing y Recursos Humanos: Proporcionar informes trimestrales basados en resultados.

Para la Fuerza de Ventas, cada vendedor deberá reportarse diariamente con la empresa y estar preparado para recibir visitas inesperadas de control.

Antes de la ruta, dejará estipulado por escrito las actividades con número de horas y lugares a visitar. Después de la ruta, deberá realizar un informe y comentarios de los resultados.

General: Reuniones semanales al personal (Informes del estado de la compañía, metas por plantear en la semana, etc.).

## CAPÍTULO VIII

### ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

#### 8.1 Proyección de ventas mensual para el Primer Año

Tabla 12: Proyección de Ventas Mensual

PROYECCIÓN DE VENTAS 2012													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Cuota de Venta	5,000	10,000	10,000	5,000	8,000	8,000	8,000	8,000	10,000	10,000	5,000	5,000	
Probabilidad	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	
No. Vendedores	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	7.00	7.00	7.00	
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$ 8,000</b>	<b>\$ 16,000</b>	<b>\$ 16,000</b>	<b>\$ 12,000</b>	<b>\$ 19,200</b>	<b>\$ 19,200</b>	<b>\$ 32,000</b>	<b>\$ 32,000</b>	<b>\$ 40,000</b>	<b>\$ 56,000</b>	<b>\$ 28,000</b>	<b>\$ 28,000</b>	<b>\$ 306,400</b>

Temporada alta
Temporada media
Temporada baja

VENTAS 2011	\$ 188,305.00
-------------	---------------

Fuente: Elaboración Propia

La proyección de ventas para el primer año se realizó de la siguiente manera:

En todo negocio siempre existirán temporadas altas, medias y bajas; según la entrevista realizada al gerente-propietario se estableció que los meses Febrero, Marzo, Septiembre y Octubre son temporadas altas para Gise&Mar por lo tanto se puso una cuota mínima de venta de diez mil dólares para cada vendedor. Los meses de Mayo, Junio, Julio y Agosto son considerados temporada media, teniendo una cuota de venta de ocho mil dólares, y por último los meses de

Enero, Abril, Noviembre y Diciembre son meses bajos, por este factor la cuota mínima de venta es de cinco mil dólares, no se puede fijar cuotas exageradas a los vendedores porque repercute en su desempeño, cuotas irreales harán que el vendedor se desanime porque es muy probable que no las pueda cumplir nunca.

Las cuotas mínimas impuestas para cada mes serán multiplicadas por el número de vendedores que existen en dichos meses, considerando una probabilidad de que se cumpla del ochenta por ciento. La suma de todos estos rubros dará como resultado el ingreso por ventas del primer año.

## **8.2 Inversiones en activos fijos que den soporte a las ventas**

La empresa Gise&Mar no requiere de mucho activo fijo para operar ya que es una importadora y distribuidora; entre los activos que tiene están un edificio, muebles de oficina, equipos de computación y un vehículo. Analizando los nuevos requerimientos se considera que es necesario invertir en un nuevo escritorio, dos sillas, un archivador, una computadora y una impresora. El valor total de los mismos se verá reflejado en el primer año del flujo de efectivo.

### **8.3 Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas**

La empresa estima invertir en el primer año (dos mil doce) un sesenta y tres por ciento más en mercadería con respecto al año dos mil once, rubro el cual dará soporte a la proyección de ventas realizada, establecimiento un crecimiento anual del doce por ciento para los últimos cuatro años.

Se invierte un cincuenta por ciento de las compras con capital propio de la empresa y un cincuenta por ciento vía financiamiento. Se propone cambiar la entidad financiera con la que han trabajado por años debido a su alto costo de la deuda. Los rubros a financiar serán realizados año a año según lo necesario para las compras en Panamá y éste se realizará directamente con una entidad financiera gubernamental, como lo es el Banco de Fomento, el cual ofrece financiamientos a empresas con la menor tasa del mercado (nueve punto cincuenta por ciento).

Debido a que la empresa cuenta con el suficiente flujo de efectivo, los préstamos realizados se pagarán en el mismo año, reduciendo así los costos financieros y ayudando a tener un control más eficiente del flujo de caja.

## 8.4 Estado de Resultados

Tabla 13: Estado de Resultados Escenario Realista

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO						
	AÑO BASE	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por venta		\$ 306,400	\$ 343,168	\$ 384,348	\$ 430,470	\$ 482,126
Costo de ventas		\$ 122,560	\$ 137,267	\$ 153,739	\$ 172,188	\$ 192,851
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 183,840	\$ 205,901	\$ 230,609	\$ 258,282	\$ 289,276
<b>Gastos Operativos:</b>						
Electricidad		\$ 300.00	\$ 321.00	\$ 343.47	\$ 367.51	\$ 393.24
Agua potable		\$ 120.00	\$ 128.40	\$ 137.39	\$ 147.01	\$ 157.30
Internet (servicio y hosting)		\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89
Telefono		\$ 480.00	\$ 513.60	\$ 549.55	\$ 588.02	\$ 629.18
Suministros de oficina		\$ 240.00	\$ 256.80	\$ 274.78	\$ 294.01	\$ 314.59
Publicidad		\$ 600.00	\$ 642.00	\$ 686.94	\$ 735.03	\$ 786.48
Sueldos y Salarios		\$ 74,289.00	\$ 89,004.00	\$ 93,454.20	\$ 98,126.91	\$ 103,033.26
Beneficios Sociales		\$ 22,318.47	\$ 31,948.49	\$ 33,545.91	\$ 35,223.21	\$ 36,984.37
Gastos de capacitación y talleres de desarrollo humano		\$ 840.00	\$ 898.80	\$ 961.72	\$ 1,029.04	\$ 1,101.07
Bonificaciones y premios empleados		\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89
Gastos Bonificaciones a mayoristas		\$ 1,200.00	\$ 1,284.00	\$ 1,373.88	\$ 1,470.05	\$ 1,572.96
Mantenimiento y soporte técnico		\$ 2,553.60	\$ 2,732.35	\$ 2,923.62	\$ 3,128.27	\$ 3,347.25
Depreciación		\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82
<b>Total de gastos operativos</b>		\$ 121,410.89	\$ 146,249.65	\$ 152,825.59	\$ 159,740.90	\$ 167,013.27
Utilidad operativa		\$ 62,429.11	\$ 59,651.15	\$ 77,783.30	\$ 98,541.07	\$ 122,262.53
Gastos financieros		\$ 3,047.26	\$ 3,716.14	\$ 4,162.07	\$ 4,661.52	\$ 5,220.90
Utilidad después de intereses		\$ 59,381.85	\$ 55,935.01	\$ 73,621.23	\$ 93,879.55	\$ 117,041.63
Otros ingresos		\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55
Utilidad despues de intereses+otros		\$ 71,381.85	\$ 68,775.01	\$ 87,360.03	\$ 108,580.06	\$ 132,771.18
(-15%) Participación trabajadores		\$ 10,707.28	\$ 10,316.25	\$ 13,104.00	\$ 16,287.01	\$ 19,915.68
(=) Utilidad imponible		\$ 60,674.58	\$ 58,458.76	\$ 74,256.02	\$ 92,293.05	\$ 112,855.50
(-25%) Impuesto a la Renta		\$ 15,168.64	\$ 14,614.69	\$ 18,564.01	\$ 23,073.26	\$ 28,213.88
<b>(=) Utilidad del Ejercicio</b>		\$ 45,505.93	\$ 43,844.07	\$ 55,692.02	\$ 69,219.79	\$ 84,641.63
(-10%) Reserva Legal		\$ 4,550.59	\$ 4,384.41	\$ 5,569.20	\$ 6,921.98	\$ 8,464.16
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		\$ 40,955.34	\$ 39,459.66	\$ 50,122.82	\$ 62,297.81	\$ 76,177.46
Utilidad para ser repartida entre accionistas comunes		\$ 32,764.27	\$ 31,567.73	\$ 40,098.25	\$ 49,838.25	\$ 60,941.97
Utilidades retenidas		\$ 8,191.07	\$ 7,891.93	\$ 10,024.56	\$ 12,459.56	\$ 15,235.49

Fuente: Elaboración Propia

El Estado de Resultados nos muestra las utilidades que la empresa ha obtenido durante un año. En este caso se lo ha proyectado a cinco años con el fin de analizar el crecimiento que tendrá la empresa en este período, y fue elaborado de acuerdo a los siguientes parámetros<sup>14</sup>:

### **Ventas**

Las ventas crecerán a una tasa del doce por ciento la cual incluye un cinco por ciento de crecimiento propio de la empresa y el siete por ciento de tasa de inflación proyectada.

### **Costo de Ventas**

En los costos de ventas están considerados los valores por compra de mercadería en Panamá, los gastos de consolidación de carga, gastos de desaduanización y el cinco por ciento de salida de divisas; dichos valores deben de formar parte de este rubro por ser del giro del negocio.

Los costos de ventas representan el cuarenta por ciento de los ingresos por ventas, por lo tanto estos también crecerán a la tasa del doce por ciento (cinco por ciento contemplado como el crecimiento propio de la empresa más el siete por ciento de la inflación).

---

<sup>14</sup> Anexo VIII Estado de Resultados Proyectados: Escenario Pesimista y Optimista

## **Gastos**

Los gastos de administración corresponden a los sueldos y salarios, beneficios sociales legales que los empleados perciben como el décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y vacaciones, los cuales se incrementan de acuerdo a la tasa de crecimiento anual de la empresa (cinco por ciento).

En suministros se consideran los útiles de oficina. Los gastos por publicidad y promoción para el primer año son de seiscientos dólares, la empresa no requiere de mayor inversión en publicidad ya que cuenta con la mejor publicidad la cual es de boca a boca, los clientes se sienten tan satisfechos con el servicio brindado que recomiendan la empresa a sus conocidos.

- En gastos de capacitación y talleres de desarrollo humano se considera todos los gastos que serán incurridos para mejorar la fuerza de ventas principalmente. Estos rubros son importantes porque son el pilar para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- También existen gastos por bonificaciones y premios tanto para empleados como para los clientes (mayoristas), ellos son los pilares fundamentales de la empresa

por lo tanto se debe poner énfasis en que se sientan satisfechos de ser parte de la misma.

- Los gastos de servicios básicos, mantenimientos y soporte técnico crecen anualmente de acuerdo a la inflación proyectada al igual que todos los gastos anteriores.

Los Gastos Financieros corresponden a los préstamos realizados al Banco de Fomento por concepto de financiamiento del cincuenta por ciento de las compras que se realizan en Panamá, y crece en base al rubro del costo de venta.

Depreciación: Los activos fijos se deprecian a tres, cinco, diez y veinte años dado que en su mayoría son equipos de computación y de oficina. La empresa también cuenta con un vehículo y un edificio propio.

## 8.5 Flujo de Caja Proyectado

Tabla 14: Presupuesto de Efectivo Escenario Realista

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
Ingresos de Efectivo	2012	2013	2014	2015	2016	
Saldo Inicial	\$ 16,000.00	\$ 65,230.61	\$ 92,491.56	\$ 138,555.61	\$ 190,244.07	
Prestamo Bancario	\$ 56,280.00	\$ 68,633.60	\$ 76,869.63	\$ 86,093.99	\$ 96,425.27	
Efect.por operaciones	\$ 284,952.00	\$ 319,146.24	\$ 357,443.79	\$ 400,337.04	\$ 448,377.49	
Efectivo generado de las cuentas por cobrar	\$ 35,000.00	\$ 21,448.00	\$ 24,021.76	\$ 26,904.37	\$ 30,132.90	
otros ingresos (arriendos)	\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55	
<b>Total Efectivo</b>	<b>\$ 404,232.00</b>	<b>\$ 487,298.45</b>	<b>\$ 564,565.54</b>	<b>\$ 666,591.52</b>	<b>\$ 780,909.27</b>	
<b>Egresos</b>						
Compra de equipos y muebles	\$ 1,526.00					
compras	\$ 112,560	\$ 137,267	\$ 153,739	\$ 172,188	\$ 192,851	
Electricidad	\$ 300.00	\$ 321.00	\$ 343.47	\$ 367.51	\$ 393.24	
Agua potable	\$ 120.00	\$ 128.40	\$ 137.39	\$ 147.01	\$ 157.30	
Internet (servicio y hosting)	\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89	
Telefono	\$ 480.00	\$ 513.60	\$ 549.55	\$ 588.02	\$ 629.18	
Suministros de oficina	\$ 240.00	\$ 256.80	\$ 274.78	\$ 294.01	\$ 314.59	
Publicidad	\$ 600.00	\$ 642.00	\$ 686.94	\$ 735.03	\$ 786.48	
Sueldos y Salarios	\$ 74,289.00	\$ 89,004.00	\$ 93,454.20	\$ 98,126.91	\$ 103,033.26	
Beneficios Sociales	\$ 17,854.78	\$ 30,131.72	\$ 33,359.75	\$ 35,037.07	\$ 36,799.35	
Gastos de capacitación y talleres de desarrollo humano	\$ 840.00	\$ 898.80	\$ 961.72	\$ 1,029.04	\$ 1,101.07	
Bonificaciones y premios empleados	\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89	
Gastos de Bonificaciones a mayoristas	\$ 1,200.00	\$ 1,284.00	\$ 1,373.88	\$ 1,470.05	\$ 1,572.96	
Mantenimiento y soporte técnico	\$ 2,553.60	\$ 2,732.35	\$ 2,923.62	\$ 3,128.27	\$ 3,347.25	
Pago de la deuda	\$ 110,164.86	\$ 68,500.28	\$ 76,720.32	\$ 85,926.76	\$ 96,237.97	
Gastos de Intereses	\$ 3,047.26	\$ 3,716.14	\$ 4,162.07	\$ 4,661.52	\$ 5,220.90	
Participación a trabajadores	\$ 5,174.85	\$ 10,707.28	\$ 10,316.25	\$ 13,104.00	\$ 16,287.01	
Impuesto a la Renta	\$ 7,331.04	\$ 15,168.64	\$ 14,614.69	\$ 18,564.01	\$ 23,073.26	
Pago de dividendos a accionistas		\$ 32,764.27	\$ 31,567.73	\$ 40,098.25	\$ 49,838.25	
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 339,001.39</b>	<b>\$ 394,806.89</b>	<b>\$ 426,009.94</b>	<b>\$ 476,347.46</b>	<b>\$ 532,586.37</b>	
Saldo final en efectivo	\$ 65,230.61	\$ 92,491.56	\$ 138,555.61	\$ 190,244.07	\$ 248,322.90	
Calculo de VAN Y TIR	(326,131)	\$ 65,230.61	\$ 92,491.56	\$ 138,555.61	\$ 190,244.07	\$ 248,322.90

Fuente: Elaboración Propia

El flujo de caja representa los desembolsos de dinero neto que se realizan en tiempo real. No existe inversión inicial en el año cero ya que este proyecto se basa en una asesoría a una empresa ya existente.

Sin embargo, con el fin de sacar los valores del VAN y TIR se tomó como valor inicial el patrimonio de la empresa registrado en el balance inicial.<sup>15</sup>

Para poder obtener los flujos netos en la proyección se ha considerado los gastos operativos y de administración, desembolsos por compras de mercadería, pago de la deuda, intereses del préstamo, el quince por ciento de participación de los trabajadores, el veinticinco por ciento de impuesto a la renta y el pago de dividendos a los accionistas el cual representa el ochenta por ciento de la utilidad neta; después de pagar todas estas obligaciones el saldo del flujo de efectivo pasará en su totalidad a la cuenta Bancos.

---

<sup>15</sup> Anexo IX Presupuesto de Efectivo : Escenarios Pesimista y Optimista

## 8.6 Balance General

Tabla 15: Balance General Escenario Realista

BALANCE GENERAL PROYECTADO	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Bancos	\$ 65,230.61	\$ 92,491.56	\$ 138,555.61	\$ 190,244.07	\$ 248,322.90
Inventario	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Cuentas x cobrar clientes	\$ 21,448.00	\$ 24,021.76	\$ 26,904.37	\$ 30,132.90	\$ 33,748.84
<b>Total de Activo Corriente</b>	\$ 96,678.61	\$ 126,513.32	\$ 175,459.98	\$ 230,376.96	\$ 292,071.75
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Edificio	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00
Muebles y Enseres	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00
Equipos de Oficina y Cómputo	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00
Vehículo	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
(-) depreciación acumulada	\$ 17,749.82	\$ 35,499.63	\$ 53,249.45	\$ 70,999.27	\$ 88,749.08
<b>Total de Activo Fijo</b>	\$ 305,407.18	\$ 287,657.37	\$ 269,907.55	\$ 252,157.73	\$ 234,407.92
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 402,085.79	\$ 414,170.69	\$ 445,367.53	\$ 482,534.69	\$ 526,479.66
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corto Plazo</b>					
Impuesto a la Renta por pagar	\$ 15,168.64	\$ 14,614.69	\$ 18,564.01	\$ 23,073.26	\$ 28,213.88
Utilidades a trab. Por pagar	\$ 10,707.28	\$ 10,316.25	\$ 13,104.00	\$ 16,287.01	\$ 19,915.68
Dividendos por Pagar	\$ 32,764.27	\$ 31,567.73	\$ 40,098.25	\$ 49,838.25	\$ 60,941.97
Ctas por Pagar Beneficios sociales	\$ 4,572.93	\$ 6,523.02	\$ 6,858.50	\$ 7,211.86	\$ 7,584.17
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	63,213	63,022	78,625	96,410	116,656
<b>PATRIMONIO</b>					
Valor Patrimonio	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00
Utilidades retenidas acumuladas	\$ 12,691.07	\$ 20,583.00	\$ 30,607.56	\$ 43,067.13	\$ 58,302.62
Reserva Legal	\$ 4,550.59	\$ 8,935.00	\$ 14,504.20	\$ 21,426.18	\$ 29,890.34
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	338,873	351,149	366,743	386,124	409,824
<b>TOTAL DE PASIVO+ PATRIMONIO</b>	\$ 402,085.79	\$ 414,170.69	\$ 445,367.53	\$ 482,534.69	\$ 526,479.66

Fuente: Elaboración Propia

El balance general es una fotografía de lo que la empresa tiene y debe a una fecha determinada.<sup>16</sup> En el rubro Bancos siempre reflejará el saldo final del flujo de caja. Como la empresa vende artículos que importa es necesario que tenga inventario en existencia adicional a lo que está proyectado para vender por lo tanto se dejará en inventario diez mil dólares todos los años.

Las cuentas por cobrar clientes del balance general representan el siete por ciento de las ventas del año anterior, debido a que la empresa vende su mercadería con crédito de treinta y sesenta días por lo tanto el saldo de lo vendido en los últimos dos meses del año pasará a cuentas por cobrar en el balance y se recibirá el efectivo de las mismas al siguiente año, valor reflejado en el flujo de caja.

En activos fijos se encuentra todo lo que posee la empresa hasta ese momento; no existe un incremento de activos fijos a lo largo de los cinco años proyectados. La depreciación se va acumulando cada año y resta al total de activos fijos.

Las cuentas que forman parte del pasivo a corto plazo son: impuesto a la renta por pagar, utilidades a trabajadores por pagar y dividendos por pagar son los valores que salieron del

---

<sup>16</sup> Anexo X Balance General Proyectado: Escenarios Pesimista y Optimista

estado de resultados del año y que deben ser registrados en el balance puesto que se pagan al siguiente año fiscal.

Las cuentas por pagar beneficios sociales representa el veinte por ciento del total de beneficios sociales generados en el año que quedaron pendientes de pago, el desembolso de dinero de los mismos se refleja al siguiente año.

No existen cuentas por pagar proveedores ni deudas bancarias; la empresa se maneja con pagos en efectivo a los proveedores por ser estos de Panamá, financiando el cincuenta por ciento de las compras mediante un crédito otorgado por el Banco de Fomento que se cancela en el mismo año, por este motivo no se reflejan deudas bancarias al término del año en el balance.

El rubro de Patrimonio permanece constante, mientras que las utilidades retenidas son acumuladas año a año al igual que la reserva legal la cual representa el diez por ciento de la utilidad del ejercicio.

## 8.7 Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas

Con este análisis lo que se pretende hacer es medir que tan sensible puede ser el negocio si existen variaciones en las variables críticas como lo son el crecimiento de la empresa, la tasa de inflación proyectada, los costos y el porcentaje de margen de contribución que la empresa pueda tener.

1.- Para un escenario bueno se utilizó una tasa de inflación proyectada del seis por ciento, un gran crecimiento de la empresa del catorce por ciento, esto da como resultado un incremento total del veinte por ciento en ventas. Siendo aún más optimistas se dice que los costos disminuirán en un diez por ciento, es decir que el margen de contribución subirá al setenta por ciento.

Estas variables hacen que la utilidad neta promedio de los cinco años en gestión sea de noventa y cuatro mil seiscientos ochenta y tres dólares, que en el quinto año exista un saldo de flujo de efectivo de trescientos noventa y ocho mil quinientos once dólares y que la TIR sea casi cinco veces más que el costo promedio ponderado de capital.

Por lo tanto la empresa en este escenario puede ser muy líquida, su margen neto sobre ventas oscilaría entre el diecinueve y el veintidós por ciento, porcentajes muy favorables y positivos para este tipo de industria.

2.- Si lo que se quiere analizar es un escenario que sea más acorde a la realidad ecuatoriana, se puede decir que los costos sufrirán una reducción del cinco por ciento producto de una mayor competencia en el mercado panameño y una buena relación con los dos únicos proveedores que tendrá la empresa los cuales realizarán descuentos por compras constantes de mercadería.

Si además de esto se incrementan las ventas en un diez por ciento (ocho por ciento de inflación y dos por ciento de crecimiento propio de la empresa), esto dará como resultado una utilidad neta promedio de sesenta y dos mil trescientos setenta y seis dólares, un saldo de efectivo al último año de doscientos setenta y cinco mil setecientos cincuenta dólares. Este escenario seguirá siendo atractivo ya que el resultado de la TIR será del veintitrés por ciento y el margen neto sobre ventas promedio será del dieciséis por ciento.

3.- Como último escenario, totalmente pesimista, muy poco probable de que ocurra, dice que habrá un incremento en costos del veinte por ciento producto del aumento de la tasa de salida de capitales, y del aumento de los precios en Panamá por una gran crisis financiera mundial como consecuencia de los problemas económicos y financieros de Europa.

Un crecimiento de la empresa de sólo el uno por ciento y una tasa de inflación del ocho por ciento; este escenario trae como resultado pérdidas por tres mil dólares en el año dos, una utilidad neta promedio de seis mil cuatrocientos ochenta y cinco dólares.

Con estas variables críticas existirá en el saldo final del flujo de efectivo noventa y tres mil quinientos sesenta y siete dólares, pero la TIR será negativa al igual que el VAN, lo que significa que el proyecto no es viable para estas condiciones totalmente extremas.

## **8.8 Análisis de Escenarios**

Con el fin de analizar que puede ocurrir si la tasa de crecimiento de la empresa disminuye o aumenta se utilizará el análisis de los escenarios, los cuales serán optimista, realista y pesimista utilizando el estado de pérdidas y ganancias para analizar cómo se comportaría la rentabilidad del negocio con estas modificaciones.

### **8.8. A Escenario Realista**

Al realizar este análisis de sensibilidad, se toma como base que las ventas crecen al doce por ciento, cinco por ciento de crecimiento de la empresa más el siete por ciento de crecimiento el cual cubre el valor de la inflación proyectada.

Este escenario es el que ha sido utilizado a lo largo del análisis financiero ya que es el que más se apega a la realidad actual del país y al potencial que tiene la empresa.

### **8.8. B Escenario Optimista**

En este caso, se toma la misma tasa de inflación y sólo se modifica la tasa de crecimiento de la empresa, la cual sube al diez por ciento reflejando así un crecimiento total de las ventas del diez y siete por ciento.

En el escenario optimista la TIR deflactada aumenta al veintidós por ciento, casi tres veces más que el costo promedio ponderado de capital el cual es de ocho punto ochenta y ocho. El resultado del Van también aumenta ya que el crecimiento es mayor.

### **8.8. C Escenario Pesimista**

Se estimó que en este escenario el crecimiento de la empresa sólo será del dos por ciento adicional a la tasa de inflación; por lo tanto las ventas crecerán solo al nueve por ciento. Este escenario se puede dar si la situación económica se vuelve más inestable, al subir el costo de vida, producto del aumento excesivo de los

impuestos. En este escenario la empresa prácticamente solo estaría trabajando para cubrir la inflación.

A pesar de esto, la TIR deflactada supera al costo promedio ponderado de capital del proyecto; al igual que el ROE supera al coste de capital de los accionistas.

### **8.8. D Observaciones**

Podemos observar que a pesar de disminuir la tasa de crecimiento el proyecto sigue percibiendo ganancia, por lo tanto el negocio demuestra ser rentable en todos los escenarios. Esta empresa tiene un alto potencial que no había sido explotado, tendrá un buen futuro si se sigue planificando, controlando sus actividades, y manteniendo la relación y satisfacción de los clientes.

## 8.9 Evaluación del proyecto

### 8.9.1 Estimación de la tasa de descuento (costo promedio ponderado de capital)

Tabla 16: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
ESTRUCTURA DE CAPITAL	Porcent	Cantidad	Rend. Req.	Coste Capital	Equivalente
RECURSOS PROPIOS	83.00%	\$ 325,883.79	12.32%	10.22%	\$ 40,137.17
DEUDA	17.00%	\$ 66,747.28	9.50%	1.62%	\$ 6,340.99
<b>TOTAL</b>	100%	\$ 392,631.07		<b>11.84%</b>	\$ 46,478.16
<b>Coste de Capital</b>	<b>11.84%</b>				
<b>Impuestos</b>	25%				
<b>Coste de Capital desc. Impuestos</b>	8.88%				
					Coste de capital promedio ponderado

Fuente: Elaboración Propia

Para sacar la tasa de descuento (costo promedio ponderado de capital) se necesita saber cuál es la estructura de capital de la empresa. Según el balance inicial, la empresa trabaja con el ochenta y tres por ciento de recursos propios y solo el diez y siete por ciento es deuda.

Se realizó el siguiente procedimiento para sacar el coste de capital de los accionistas:

1.- La tasa libre de riesgo de Ecuador se la construye con la tasa de los bonos del tesoro norteamericano (papel sin riesgo), el riesgo país (Ecuador), el riesgo de una empresa similar en Estados Unidos, en este caso será Wal-Mart y su riesgo será el resultado de la desviación estándar de las rentabilidades de los últimos cinco años.

El riesgo crediticio es igual a la resta del riesgo de Wal-Mart con la tasa de los bonos del tesoro (libre de riesgo).

La tasa libre de riesgo de Ecuador sería la suma del riesgo crediticio con el riesgo país.

Tabla 17: Cálculo de la Tasa Libre de Riesgo

<b>TASA LIBRE DE RIESGO</b>	
t-bonds	2.00%
riesgo país	894
riesgo empresa similar en EEUU	3.46%
riesgo crediticio	1.46%
<b>rf (Ecuador)</b>	<b>10.40%</b>

Fuente: Elaboración Propia

2.- Para sacar la Beta se necesita la estructura de capital de una empresa similar de Estados Unidos (Wal-Mart) y la de la empresa aquí en Ecuador (Gise&Mar), realizando el procedimiento en el recuadro, da como resultado la beta; esta beta que nos da el mercado es apalancada; el valor del mercado de la acción se da también por el riesgo que perciben los inversionistas del grado de apalancamiento que tenga la empresa, por eso hay que des-apalancarla.

Tabla 18: Cálculo de la Beta Relevered

BETA	WALMART	Empresa local
Impuestos	40%	25%
deuda	\$ 111,713,000.00	\$ 66,500.07
capital	\$ 68,542,000.00	\$ 326,131.00
debt/equity	1.629847393	0.204
beta Walmart (levered)	1.4	
beta unlevered	0.708	
beta levered	1.4	
<b>beta relevered</b>	<b>0.816064733</b>	

Fuente: Elaboración Propia

3.- Como tercer punto hay que establecer cuál es la prima por riesgo de Ecuador y éste va a ser la diferencia de un papel de similar riesgo con la tasa libre de riesgo de Ecuador, resultado del punto número uno.

Tabla 19: Cálculo de la Prima por Riesgo

PRIMA POR RIESGO	
PAPEL SIMILAR RIESGO	15.00%
RF	10.40%
PRIMA POR RIESGO	4.60%

Fuente: Elaboración Propia

4.- Finalmente con todos los datos anteriores se podrá sacar el coste de capital de los accionistas:

La beta Country es la beta del Ecuador, y se la sacó con la ayuda del índice Morgan Stanley y el PIB del Ecuador con datos históricos de nueve años, a estos datos se le saca la pendiente dando como resultado la beta del Ecuador.

Tabla 20: Cálculo del Coste de Capital

<b>COSTE DE CAPITAL</b>	
Rf	10.40%
Beta	0.816064733
Beta Country	0.5102
Prima por riesgo	4.60%
<b>CAPM</b>	<b>12.32%</b>
<b>CAPM después de impuestos</b>	<b>9.24%</b>

Fuente: Elaboración Propia

El costo de capital será la multiplicación de la beta con la beta country y la prima por riesgo sumado a ese resultado está la tasa libre de riesgo de Ecuador. Este sería el coste de capital de los accionistas.

El coste promedio ponderadora de capital será la ponderación de las tasas de costo de la deuda y coste de los accionistas con los porcentajes de la estructura de capital.

**Observaciones:**

La tasa de descuento es lo mínimo requerido para el proyecto, por lo tanto la TIR debe ser mayor que ésta. La tasa de descuento del proyecto después de impuestos es de ocho punto ochenta y ocho por ciento, mientras que la TIR deflactada es del diez y ocho punto cincuenta y dos por ciento, por lo tanto el proyecto si es viable.

El coste de la deuda es menor que el coste de las acciones antes de impuestos, lo que significa que es menos costoso financiarse mediante deuda.

El coste de capital de los accionistas es del nueve punto veinticuatro por ciento, esto significa que el ROE debe ser siempre mayor y cada año debe incrementarse reflejando así el crecimiento de la empresa.

**8.9.2 Flujo de caja ajustado**

El flujo de caja ajustado representa el valor actual de cada uno de los saldos del flujo de efectivo, los cuales se obtuvieron de restar de los ingresos todos los desembolsos de dinero que se realizan en tiempo real.

El flujo de caja ajustado ayuda a que se tenga una idea del valor del dinero que se recibirá en tiempo real (actual). Para el año dos mil doce se recibirá lo que hoy representan cincuenta y siete mil dólares mientras que en el año dos mil diez y seis se recibirá ciento veintiséis mil quinientos diez dólares en valor actual.

### **8.9.3 Cálculo del VAN con flujos inflados**

El Valor actual neto o VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Consiste en descontar todos los flujos de caja futuros del proyecto al momento actual, a ese valor se le va a restar la inversión inicial, de tal manera que el resultado obtenido sea el valor actual neto del proyecto en cuestión.

Se determinó el VAN del proyecto de la siguiente manera: la tasa mínima aceptable (TREMA) es igual a la suma del riesgo país (Ecuador) con la inflación anual tomada hasta Octubre del dos mil once, esto da como resultado una TREMA de catorce punto cuarenta y cuatro por ciento. Se descontaron los flujos futuros al momento actual con la TREMA, restándose la inversión inicial que en este caso representa el valor que se encuentra en el patrimonio, por ser una empresa ya existente que no ha requerido de mayor inversión.

Este cálculo realizado en Excel dio como resultado ciento treinta y un mil trescientos sesenta y seis dólares, el cual significa que:

- a) El proyecto recupera la inversión inicial, además de obtener rendimientos anuales promedios del catorce punto cuarenta y cuatro por ciento (tasa TREMA).
- b) Además de esto, tiene un excedente que equivale a ciento treinta y un mil trescientos sesenta y seis dólares hoy.

Por lo tanto es un proyecto viable, con un futuro beneficioso para los inversionistas.

#### **8.9.4 Cálculo de la TIR con flujos inflados**

La tasa interna de retorno o TIR, representa la rentabilidad promedio que está proporcionando el proyecto a los inversionistas, es decir cual será su beneficio por haber aportado sus recursos, teniendo en cuenta los incentivos de cualquier tipo y los impuestos.

La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los futuros netos de efectivo de un proyecto de inversión con el flujo de salida de efectivo inicial del proyecto.

La TIR se la saca mediante una fórmula en Excel donde se utilizarán todos los saldos de flujo de caja de los cinco años proyectados, además de utilizar la inversión inicial que en este caso será el valor de patrimonio reflejado en el balance inicial de la empresa.

Ésta da como resultado veintiséis punto ochenta y dos por ciento; al deflactarla, es decir descontarle los impuestos, ésta queda en diez y ocho punto cincuenta y dos por ciento.

Para que un proyecto sea atractivo la TIR debe ser mayor que el costo promedio ponderado de capital, por lo tanto se llega a la conclusión de que el proyecto tiene un futuro favorable.

### 8.9.5 Cálculo de las razones financieras del proyecto

Tabla 21: Índice Financieros Anuales Proyectados Escenario Realista

<b>INDICES FINANCIEROS ANUALES PROYECTADOS</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>					
RAZÓN CIRCULANTE	1.53	2.01	2.23	2.39	2.50
PRUEBA ÁCIDA	1.37	1.85	2.10	2.29	2.42
PRUEBA DE LIQUIDEZ	1.03	1.47	1.76	1.97	2.13
DÍAS DE COMPRA	208.63	242.57	324.45	397.75	463.55
DÍAS DE COBERTURA OPERATIVA	226.54	259.12	369.27	482.34	598.92
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>					
MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60
MARGEN OPERATIVO SOBRE VENTAS	0.20	0.17	0.20	0.23	0.25
MARGEN UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0.20	0.17	0.19	0.21	0.23
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0.13	0.11	0.13	0.14	0.16
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	0.12	0.11	0.14	0.16	0.19
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS	0.10	0.10	0.11	0.13	0.14
<b>INDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
APALANCAMIENTO	0.19	0.18	0.21	0.25	0.28
COBERTURA DE INTERESES	20.49	16.05	18.69	21.14	23.42
COEF. DE SOLVENCIA PATRIMONIAL	5.36	5.57	4.66	4.01	3.51
MARGEN OPERACIONAL	0.20	0.17	0.20	0.23	0.25
<b>INDICES DE PRODUCTIVIDAD</b>					
DÍAS DE COBRO	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29
DÍAS DE INVENTARIO	29.37	26.23	23.42	20.91	18.67
ROTACIÓN DE INVENTARIO	12.26	13.73	15.37	17.22	19.29
CICLO OPERATIVO	54.57	51.43	48.62	46.11	43.87
ROTACION DE ACTIVOS	0.76	0.83	0.86	0.89	0.92

Fuente: Elaboración Propia

## **Índices de Liquidez**

### *Razón Circulante*

La razón circulante nos refleja cuánto tengo de activo corriente para cubrir mis gastos de corto plazo, ayuda a reflejar qué tan líquida puede ser una empresa considerando las cuentas por cobrar, inventario y efectivo.

Como se puede notar, este índice se encuentra en aumento constante. Este pasó de 1,53 a 2,50 en el quinto año. Es decir para el dos mil dieciséis por cada dólar que la empresa tenga de deuda a corto plazo, se cuenta con dos punto cincuenta de activo corriente para hacer frente, por lo tanto los activos corrientes si reflejan liquidez.

### *Prueba de liquidez*

La prueba de liquidez mide cuanto se tiene sólo de efectivo para hacer frente a las deudas a corto plazo.

Según los índices, estos reflejan que la empresa a pesar de que no cuenta con una amplia liquidez, ésta si puede hacer frente a las deudas de corto plazo en el primer año, incrementando su resultado en los siguientes años proyectados; ya para el quinto año se cuenta con el doble para poder cubrir la deuda si ésta es cobrada inesperadamente.

## **Índices De Solvencia**

### *Coeficiente De Endeudamiento*

El coeficiente de endeudamiento es el resultado de la división del total de pasivos para el total de patrimonio, es decir nos refleja que porcentaje está financiado con deuda.

El coeficiente de endeudamiento es muy saludable ya que su mayor rubro es del veinte ocho punto cinco por ciento, es un valor real y puede analizar su pequeño crecimiento debido a la deuda que en su totalidad refleja un desempeño favorable.

Esto se debe a que la empresa tiene un alto patrimonio por el edificio que posee, y que ésta no cuenta con deudas bancarias, sus únicas deudas son a corto plazo y que no tienen costo.

### *Apalancamiento*

Los índices de apalancamiento reflejan una vez más que el apalancamiento de la empresa es mínimo debido a su alto valor patrimonial. La empresa opera en su mayoría con recursos propios. El índice refleja un pequeño aumento a través de los años, el cual no es significativo. El riesgo financiero de la empresa es mínimo.

### *Cobertura de Intereses*

Esto indica que los intereses generados por las deudas contraídas con el Banco de Fomento pueden pagarse ampliamente y no existirán problemas de recursos para hacer frente a los mismos. Para el año dos mil dieciséis se tiene disponible para cubrir ese rubro hasta veintitrés veces.

### **Índices De Rentabilidad**

#### *Margen De Utilidad Bruta*

El margen bruto sobre ventas permanece constante debido a la empresa ha considerado que su utilidad bruta será el sesenta por ciento de las ventas.

#### *Margen De Utilidad Operativa*

Los gastos operativos si son representativos ya que disminuyen las utilidades en un cuarenta por ciento.

El margen de utilidad operativa disminuye en el segundo año porque en éste año los rubros de sueldos y beneficios sociales aumentan ya que se cuenta con toda la nómina completa de empleados, a partir de este año se ve un crecimiento en este margen debido a que las ventas también aumentan.

*ROS*

En el primer año, la utilidad neta representa el trece punto treinta y siete por ciento de las ventas; se logra un incremento del mismo para los siguientes años. Este rendimiento va acorde al del mercado por lo tanto la empresa si genera buenas utilidades.

*ROA*

El rendimiento sobre los activos es del diez por ciento en el primer año, y refleja un aumento a partir del tercer año, esto quiere decir que las utilidades crecen en mayor proporción que los activos. El uso de los activos está mejorando pues está generando una mayor utilidad.

*ROE*

El Roe disminuye en el año 2013 debido a que ya se cuenta con el equipo de ventas completo, y tienen un aumento constante a partir del año 2014, siendo valores mayores al coste de capital de los accionistas. Esto quiere decir que la empresa si está creciendo; la utilidad representa casi el diecinueve por ciento del patrimonio en el año dos mil dieciséis.

## **Índices De Productividad**

### *Rotación De Activos fijos*

Por cada dólar que se ha invertido en activos fijos se obtienen un dólar en ventas. Se debe tratar de maximizar las ventas con el mínimo de activo, por lo tanto este índice está bien encaminado puesto que si refleja un crecimiento, ya para el dos mil diez y seis por cada dólar invertido en activos fijos se obtienen dos dólares en ventas, esto se traduce en una empresa más eficiente.

### *Rotación de Activos Totales*

Por cada dólar de activos totales se obtienen setenta y seis centavos de dólar en ventas. Este índice crece a medida que pasan los años, dando a entender que la empresa está aprovechando de mejor manera los activos, maximizando las ventas con el mínimo de los activos. Para el año dos mil diez y seis por cada dólar de activos totales se obtienen noventa y dos centavos de dólar en ventas.

### *Días de cobro*

La empresa se tarda en promedio veinticinco días en cobrar la mercadería vendida a sus clientes. Este es un valor que está dentro de los parámetros normales que ayudan que se recupere el efectivo del capital de trabajo en menos de un mes para volver a invertir.

La empresa alcanza a cobrar catorce veces en el año las ventas que realiza, este índice está acorde al del mercado.

#### *Días de inventario*

Según los resultados arrojados se puede decir que la empresa está teniendo una mayor planificación con sus inventarios ya que los días que se tardan entre adquirirlos y venderlos van disminuyendo a través de los años, llegando así al año quinto en el cual el inventario permanece solo por diecinueve días.

#### *Ciclo de efectivo*

El ciclo de efectivo es igual a la suma de los días de cobro con los días de inventario esto será llamado el ciclo operativo, a este resultado se le restan los días de pago; esto es considerado como el ciclo de efectivo, el cual significa cuántos días se tarda la empresa en recuperar su dinero desde que se invierte en mercadería hasta cuando se cobra a los clientes.

La empresa no se maneja con crédito de proveedores, por ser mercadería que importa ésta no cuenta con un proveedor fijo el cual tenga la confianza de darle crédito, por lo tanto se realiza un préstamo por el cincuenta por ciento del total de la compra. Debido a esto, se considera que son treinta días que la empresa tarda en pagarle al banco.

Dados los antecedentes se dice que: el ciclo de efectivo para el año dos mil doce será de veinticinco días, esto se tarda la empresa en recuperar su dinero. Este índice decrece cada año hasta llegar a los once días para el año dos mil diez y seis.

En este caso el ciclo de efectivo disminuye debido a que los días de inventario disminuyen más no porque los días de pago y de cobro hayan disminuido. Siempre se debe de lograr que los días de pago sean los máximos posibles, y que los días de cobro y de inventario sean los mínimos posibles para así tener un ciclo de efectivo muy corto que ayudará a recuperar el capital de trabajo lo más pronto posible para volverlo a invertir.

### **8.9.6 Resultados y consideraciones de la evaluación**

Según la evaluación realizada, el proyecto es totalmente viable, pues tiene una posición financiera sólida. Sus índices financieros reflejan una empresa saludable, en crecimiento constante, la cual no sólo tendrá rendimientos anuales promedios de catorce puntos sino que también tendrá un excedente muy atractivo el cual es el VAN.

La rentabilidad de la empresa crece año a año y aún en el escenario pesimista la tasa interna de retorno es mayor que el costo promedio ponderado de capital por lo cual se concluye que la empresa tiene un alto potencial que todavía puede seguir siendo explotado.

## **8.10 Análisis costo-beneficio de la consultoría**

Al realizar una asesoría, ésta siempre debe de evaluarse mediante un análisis costo-beneficio, es decir qué beneficios ha traído y traerá en el futuro de la compañía esta inversión, justifica o no realizar las inversiones, cambios y ajustes en las actividades de la empresa.

Este análisis consiste en descontar al valor presente los flujos incrementales de los saldos del flujo de caja, es decir llevar al valor presente la diferencia de los saldos entre año y año para analizar cuál es el valor actual del dinero que se recibirá durante los cinco años de análisis.

La suma de estos valores da como resultado ciento cincuenta y cuatro mil doscientos noventa y tres dólares. Es decir por diecinueve mil quinientos noventa dólares la empresa podrá tener lo que equivale a hoy un beneficio de ciento cincuenta y cuatro mil doscientos noventa y tres dólares.

Por lo tanto, manteniendo el esquema de trabajo se puede tener un beneficio ocho veces mayor que la inversión realizada. Es una inversión muy provechosa que se espera que los directivos de la empresa mantengan en el tiempo.

## CAPITULO IX

### RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

En el transcurso de la asesoría se detectó poca profesionalización de las actividades administrativas; para lo cual el proyecto aplica una serie de estrategias en las diferentes áreas de la empresa como son: Talento Humano, Marketing, Ventas y Finanzas.

Entre las propuestas establecidas, se logró lo siguiente:

#### Talento Humano

- Se fijó una nueva misión y visión de la empresa, las cuales están direccionadas hacia las necesidades de superación de los clientes.
- Se elaboró una presentación para la inducción a vendedores y el cálculo del personal necesario que permita limpiar la cartera de clientes inactivos y ampliación de cartera de clientes.
- Durante la asesoría, se llevó a cabo un proceso de selección y reclutamiento de personal, la cual obtuvo como resultado la contratación de un personal administrativo (asistente) y un operativo (bodeguero), además se receptó carpetas para la contratación de más vendedores. Actualmente se encuentran en proceso de selección y depuración de las mismas.

### Ventas y Marketing

- La implementación del Maestro de Clientes es sin duda una herramienta eficaz para la facilitación de las actividades de ventas.
- La propuesta del logotipo y diseño de la página web fueron aprobadas por los propietarios de la empresa.
- Por medio de una encuesta realizada durante la asesoría se obtuvo que el sesenta y ocho por ciento de los clientes activos de la empresa están de acuerdo con la implementación de la página web.

### Financiera

- Se logró constatar que Gise & Mar tiene la capacidad física y financiera para expandirse y abarcar más mercado, ajustando su administración y controlando actividades.

## **CAPITULO X**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de realizar la consultoría a la empresa Gise&Mar se puede concluir y recomendar lo siguiente:

#### **CONCLUSIONES**

- La empresa ha venido trabajado solo al diez por ciento de su capacidad debido a su falta de profesionalización en las actividades propias de la misma.
- Al profesionalizar las actividades con herramientas de la teoría básica de la administración como menciona Henry Fayol, el negocio promete ser rentable y mucho más atractivo, haciendo énfasis que Gise & Mar posee la trayectoria como empresa.
- Las principales estrategias de posicionamiento se encuentran basadas en: la trayectoria de la empresa, entrega inmediata de la mercadería, un servicio exclusivo y personalizado para sus clientes.
- En el ámbito financiero, posee una estructura financiera sólida sin embargo se debe tomar en consideración los factores externos de la empresa y exógenos a nivel internacional (importaciones); pudiendo planear tácticas para un creciente desempeño cada día.

- La empresa no necesita de mayores recursos físicos ni inversiones en activos para incrementar las ventas; es indispensable incrementar el recurso humano, una fuerza de ventas bien preparada es la llave para el éxito. Según las proyecciones realizadas, las ventas aumentan mientras la fuerza de ventas aumenta, por lo tanto es necesario mantener a los empleados actualizados en materia de marketing y ventas al igual que motivados a cumplir una meta en común.
- Se considera que el negocio es totalmente viable, tiene la capacidad para crecer y expandirse a más mercados ya que tienen la ventaja de ser una empresa familiar, la cual puede lograr un fuerte empoderamiento en la dirección y control de la misma.

## RECOMENDACIONES

### Área del Talento Humano

- El directivo de la empresa debe seguir cursos formativos de desarrollo gerencial (coaching), fuerzas de ventas y orientación a empresas familiares, para desarrollar mejoras continuas evitando resistencia al cambio.
- Regirse al perfil y funciones que el puesto requiera para selección y contratación de los empleados.
- Realizar talleres de retroalimentación y capacitación para mejorar continuamente el desempeño del personal. Involucrar a los empleados en todas las actividades para que éstos se sientan parte de la misma e interioricen la misión y la visión de la empresa.

### Área Ventas y Marketing

- Analizar tendencias del mercado para definir el plan de acción adecuado.
- Mejorar y ampliar su distribución y logística progresivamente.
- Desarrollar medidas de control como encuestas, sugerencias para determinar la aprobación de nuevas implementaciones y si se encuentran satisfechos con los resultados de las mismas.
- Planificar y controlar la fuerza de ventas, aumentando personal a medida que la empresa crezca.
- Tener un seguimiento continuo del comportamiento de los clientes para que éstos no pasen a ser “inactivos”. Fomentar la compra de productos mediante promociones y

descuentos; estar abiertos a sugerencias que pueden ser realizadas mediante correo electrónico o encuestas telefónicas.

### Área Financiera

- Después de analizar la situación de la empresa, se considera que ésta puede sin lugar a dudas abrir nuevas sucursales en la región Sierra, con el fin de abastecer a los clientes de manera inmediata, abarcar más mercado y disminuir el riesgo que conlleva enviar los productos en líneas de carga independientes. De esta manera se podrá dinamizar la distribución ya que a medida que la cartera de clientes crezca, un solo local no podrá abastecerse en el largo plazo para realizar las entregas de pedido de manera inmediata (un factor muy importante para atraer a clientes).
- Se recomienda realizar préstamos a entidades financieras estatales, con las cuales se podrá obtener una menor tasa de interés.
- Crear una relación de confianza entre los proveedores y la empresa para así aprovechar la oportunidad de obtener crédito directo con los mismos, los cuales no incurren en costos de financiamiento.

## BIBLIOGRAFIA

<[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)>.

Vers. Noticias. 01 de 01 de 2011. <[www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)>.

2011, Balanza Comercial Enero-Agosto. Banco Central del Ecuador. <<http://www.bce.fin.ec/>>.

Asesoría Aviles y Benavides. «Maestro de Clientes.» s.f.

Benavides, Asesoría Aviles y. «Maestro de Clientes.» s.f.

Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la teoría general de la administración”. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006.

Evolución de la Balanza Comercial Enero-Agosto 2011. Banco Central del Ecuador. <<http://www.bce.fin.ec/>>.

Gise&Mar. «Histórico de Ventas .» 2008-2010.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . <[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) >.

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

Wikipedia. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Panam%C3%A1](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Panam%C3%A1)>.

[http://finanzas.gob.ec/PRESUPUESTO\\_2010-2014/PRESUPUESTO%202010-2014\\_archivos/CARPETA\\_ARCHIVOS/PROG\\_PRESUPUESTARIA\\_CUATRIANUAL\\_2011\\_2014.pdf](http://finanzas.gob.ec/PRESUPUESTO_2010-2014/PRESUPUESTO%202010-2014_archivos/CARPETA_ARCHIVOS/PROG_PRESUPUESTARIA_CUATRIANUAL_2011_2014.pdf)

<b>Contenido de Tablas</b>	<b>Páginas</b>
Tabla 1: Desarrollo del tamaño de la muestra a encuestar .....	5
Tabla 2: Detalle de Actividades a realizar .....	13
Tabla 3: Presupuesto de la Consultoría .....	18
Tabla 4: Gise &Mar Histórico de Ventas.....	42
Tabla 5: Matriz de las cinco Fuerzas de Porter .....	47
Tabla 6: Matriz para control de Actividades a implementar .....	63
Tabla 7: Rol de pago presupuestado para un vendedor.....	74
Tabla 8: Tabla de Proyecciones de ventas 2012-2016 .....	79
Tabla 9: Tabla de Balance de Insumos Generales Gise & Mar .....	82
Tabla 10: Gastos Operativos Gise & Mar .....	82
Tabla 11: Tabla del cálculo de la cuota mínima por vendedor .....	102
Tabla 12: Proyección de Ventas Mensuales .....	104
Tabla 13: Estado de Resultados Escenario Realista.....	107
Tabla 14: Presupuesto de Efectivo Escenario Realista .....	111
Tabla 15: Balance General Escenario Realista .....	113
Tabla 16: Estructura de Capital .....	121
Tabla 17: Cálculo de la Tasa Libre de Riesgo .....	122
Tabla 18: Cálculo de la Beta Relevered.....	123
Tabla 19: Cálculo de la Prima por Riesgo .....	123
Tabla 20: Cálculo del Coste de Capital.....	124
Tabla 21: Índice Financieros Anuales Proyectados Escenario Realista.....	129

<b>Contenido de Figuras</b>	<b>Páginas</b>
Figura 1: Gráfico comparativo de las Importaciones del Ecuador.....	25
Figura 2: Organigrama Actual Gise & Mar .....	65
Figura 3: Administración de visitas por vendedor .....	102

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### Formato del cuestionario de investigación de mercado: Encuesta Telefónica

#### “Satisfacción Clientes Gise &Mar”

	TOTAL
<b>1. ¿Qué es lo que más le agrada de Gise&amp;Mar?</b>	
precio	19
calidad del producto	7
variedad	23
servicio post- venta	33
<b>2. ¿Cuán importante, le parece que es cada uno de los siguientes servicios ?. Utilizando: 0 = Nada importante, 2 = Medianamente importante, y 3 = Muy importante</b>	
trato personalizado con el cliente	134
ofrecer productos llevando muestras físicas	130
tiempo de entrega del pedido	135
catálogos de productos	60
tiempo de crédito	121
<b>3. ¿Cree usted que G&amp;M posee una amplia gama de productos?</b>	
Si	36
No	9
<b>4.¿Qué líneas de productos le gustaría que Gise&amp;Mar ampliara?</b>	
Útiles de oficina	11
Línea de Hogar	36
Navideños	11
Línea de Belleza	7
<b>5. Si la empresa implementara una página web con muestras de productos y servicio de pedido ¿Estaría dispuesto a utilizarla?</b>	
Si	30
No	14



## ANEXO III

## Evolución de la Balanza Comercial hasta Agosto 2011

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**

[Menú](#)  
[Principal](#)

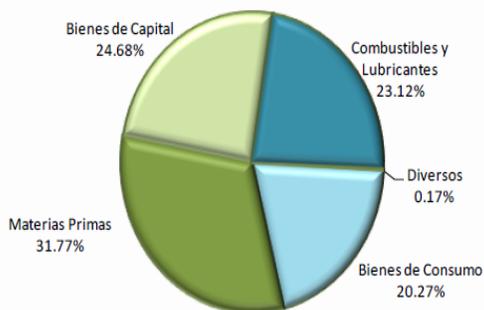
**Importaciones (1)**  
- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -

	Ene - Ago 2008				Ene - Ago 2009				Ene - Ago 2010				Ene - Ago 2011				Variación 2011 - 2010						
	a	b	b/a	Participación	a	b	b/a	Participación	a	b	b/a	Participación	a	b	b/a	Participación							
	Valor USD		Valor		Valor USD		Valor		Valor USD		Valor		Valor USD		Valor								
	Vol.	FOB	unitario	Vol.	Valor	Vol.	FOB	unitario	Vol.	Valor	Vol.	FOB	unitario	Vol.	Valor	Vol.	FOB	unitario					
<b>Totales</b>	<b>7,506</b>	<b>11,206,045</b>	<b>1,493</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,221</b>	<b>8,831,478</b>	<b>1,223</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>9,069</b>	<b>12,344,247</b>	<b>1,361</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>9,343</b>	<b>14,762,049</b>	<b>1,580</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>3.02%</b>	<b>19.59%</b>	<b>16.08%</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>685</b>	<b>2,370,565</b>	<b>3,462</b>	<b>9.12%</b>	<b>21.15%</b>	<b>592</b>	<b>1,937,811</b>	<b>3,276</b>	<b>8.19%</b>	<b>21.94%</b>	<b>694</b>	<b>2,576,013</b>	<b>3,711</b>	<b>7.65%</b>	<b>20.87%</b>	<b>734</b>	<b>2,992,223</b>	<b>4,076</b>	<b>7.86%</b>	<b>20.27%</b>	<b>5.75%</b>	<b>16.16%</b>	<b>9.84%</b>
No duradero	524	1,478,778	2,823	6.98%	13.20%	478	1,222,654	2,556	6.63%	13.84%	526	1,412,938	2,684	5.81%	11.45%	557	1,750,124	3,141	5.96%	11.86%	5.84%	23.86%	17.03%
Duradero	161	891,787	5,543	2.14%	7.96%	113	715,157	6,317	1.57%	8.10%	168	1,163,076	6,938	1.85%	9.42%	177	1,242,099	7,026	1.89%	8.41%	5.45%	6.79%	1.27%
<b>Materias Primas</b>	<b>4,008</b>	<b>3,698,906</b>	<b>923</b>	<b>53.40%</b>	<b>33.01%</b>	<b>3,786</b>	<b>3,012,352</b>	<b>796</b>	<b>52.43%</b>	<b>34.11%</b>	<b>4,302</b>	<b>3,878,922</b>	<b>902</b>	<b>47.44%</b>	<b>31.42%</b>	<b>4,761</b>	<b>4,689,298</b>	<b>985</b>	<b>50.96%</b>	<b>31.77%</b>	<b>10.67%</b>	<b>20.89%</b>	<b>9.24%</b>
Para la agricultura	877	544,497	621	11.68%	4.86%	718	381,602	531	9.95%	4.32%	990	510,738	516	10.91%	4.14%	994	590,388	594	10.64%	4.00%	0.41%	15.60%	15.12%
Para la industria	2,634	2,905,509	1,103	35.09%	25.93%	2,391	2,313,683	968	33.12%	26.20%	2,847	2,992,071	1,051	31.39%	24.24%	3,004	3,709,669	1,235	32.15%	25.13%	5.50%	23.98%	17.51%
Materiales de construcción	498	248,900	500	6.63%	2.22%	676	317,067	469	9.36%	3.59%	466	376,113	808	5.14%	3.05%	764	389,241	510	8.18%	2.64%	64.01%	3.49%	-36.90%
<b>Bienes de Capital</b>	<b>283</b>	<b>2,694,469</b>	<b>9,521</b>	<b>3.77%</b>	<b>24.04%</b>	<b>262</b>	<b>2,580,126</b>	<b>9,840</b>	<b>3.63%</b>	<b>29.22%</b>	<b>316</b>	<b>3,176,662</b>	<b>10,038</b>	<b>3.49%</b>	<b>25.73%</b>	<b>340</b>	<b>3,642,653</b>	<b>10,703</b>	<b>3.64%</b>	<b>24.68%</b>	<b>7.54%</b>	<b>14.67%</b>	<b>6.63%</b>
Para la agricultura	8	50,533	6,208	0.11%	0.45%	10	63,226	6,201	0.14%	0.72%	9	54,488	6,218	0.10%	0.44%	9	69,441	7,435	0.10%	0.47%	6.59%	27.44%	19.57%
Para la industria	130	1,698,708	13,108	1.73%	15.16%	138	1,703,177	12,367	1.91%	19.29%	144	2,084,904	14,444	1.59%	16.89%	171	2,429,346	14,244	1.83%	16.46%	18.16%	16.52%	-1.38%
Equipos de Transporte	145	945,228	6,507	1.94%	8.43%	114	813,723	7,121	1.58%	9.21%	163	1,037,270	6,349	1.80%	8.40%	160	1,143,866	7,129	1.72%	7.75%	-1.78%	10.28%	12.28%
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>2,530</b>	<b>2,438,312</b>	<b>964</b>	<b>33.70%</b>	<b>21.76%</b>	<b>2,577</b>	<b>1,278,563</b>	<b>496</b>	<b>35.69%</b>	<b>14.48%</b>	<b>3,748</b>	<b>2,661,953</b>	<b>710</b>	<b>41.33%</b>	<b>21.56%</b>	<b>3,504</b>	<b>3,413,473</b>	<b>974</b>	<b>37.51%</b>	<b>23.12%</b>	<b>-6.50%</b>	<b>28.23%</b>	<b>37.14%</b>
Diversos	0.2	3,793	24,515	0.00%	0.03%	4.6	22,626	4,936	0.06%	0.26%	8.0	50,697	6,305	0.09%	0.41%	2.8	24,401	8,777	0.03%	0.17%	-65.43%	-51.87%	39.21%

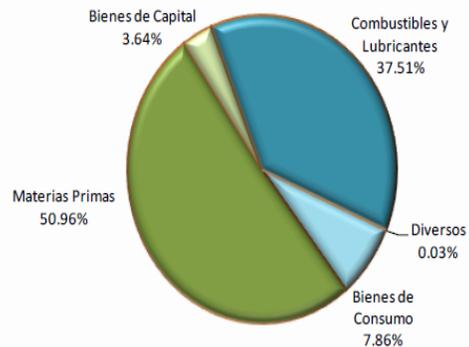
(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior; no se incluye las importaciones de la ex - H.J.D.N.

## Importaciones por Uso o Destino Económico (CUODE)

Porcentaje de participación en VALOR FOB de los principales productos / Enero - Agosto 2011

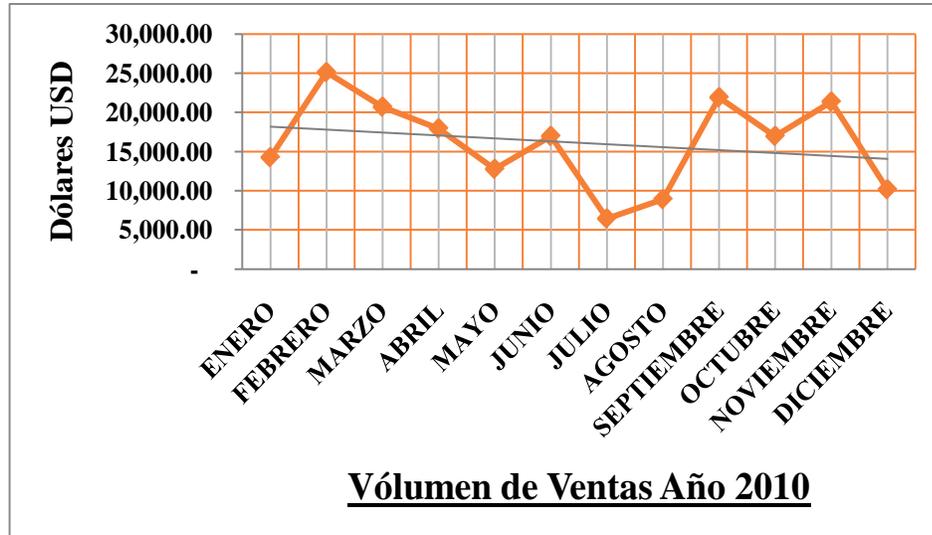
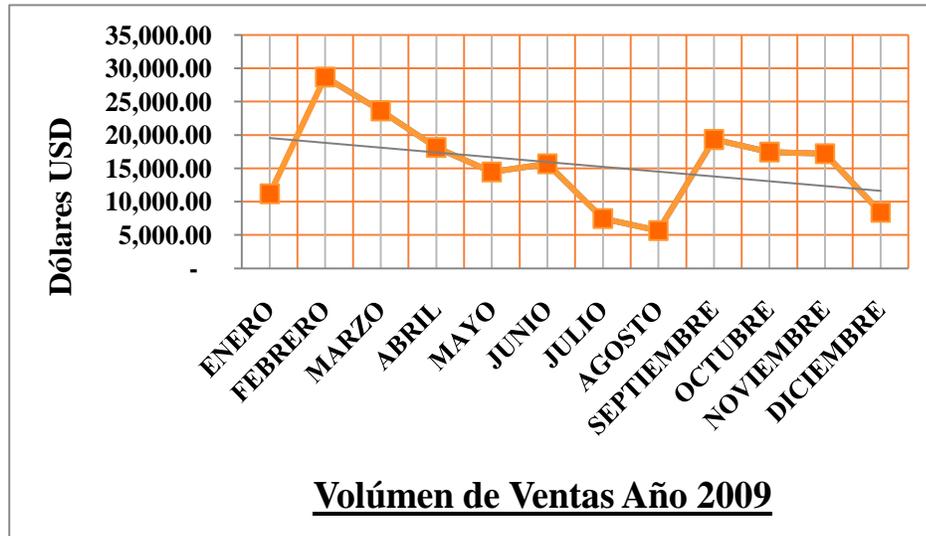


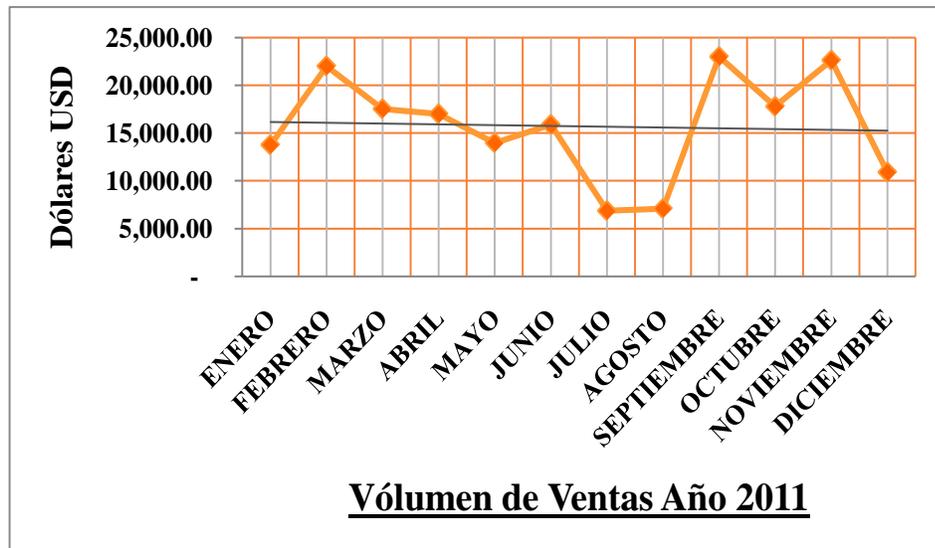
Porcentaje de participación en VOLUMEN de los principales productos / Enero - Agosto 2011



## ANEXO IV

### Histórico de Ventas Gise & Mar





## ANEXO V

## Implementación del Maestro de Clientes Gise &amp; Mar

MAESTRO DE CLIENTES GISEMAR											
N°	PROVINCIA	CAPITAL DE PROVINCIA	CANTÓN / CIUDAD	REGIÓN	NOMBRE DEL CLIENTE	REPRESENTANTE	NUMERO DE R.U.C.	DIRECCIÓN	TÉLFONOS	ESTADOC	OBSERVACION
1	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	ALAUZI	SIERRA	PAPELERÍA ALEXANDRA	LOLA ARACELY CALISPA TIPAN	1710237387001	VICTOR VELASCO 059 Y MARQUESA DE SOLANDA	02-2309211 032-420303 032-846655	INACTIVO	
2	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	BLANQUITA FANTASIAS	NELLY GUZMAN	0101928133001	TOMAS SEVILLA Y CEVALLOS	032-847872	ACTIVO	
3	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	COMERCIAL PICHINCHA	LUZ SANCHEZ MIRANDA	1800655720001	AIE PICHINCHA 0241 Y LOS INCAS	032-521500	ACTIVO	
4	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	FARMACIA ESPANA	ROSARIO BOMBON	1801959444001	AIE QUILLAN ENTRADA POR INGHURCO BAJO 12 DE NOVIEMBRE Y MARIETA DE VEINTIMILLA	032-820040	ACTIVO	
5	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	LABORATORIOS FOTOGRAFICOS MARTINEZ	CARLOS MARTINEZ	1802643187001	ALADO PARQUEO DE CONSEJO PROVINCIAL	032-825201	INACTIVO	
6	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	LOS REGALITOS DE TONY	ANTONIO FABIAN VASCO SALINAS	18025477335001	BOLIVAR 11-28 Y ELOY ALFARO	032-820655	INACTIVO	
7	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	MERCEDES VILLACIS	MERCEDES VILLACIS	NO CONSTA	LUIS AMARTINEZ 0351 Y ROCAFUERTE	032-822613	INACTIVO	
8	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	COMERCIAL ANDINO	VIOLETA FLORES	NO CONSTA	CASTILLO 631 Y CEVALLOS	032-825327	INACTIVO	
9	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	ALMACEN MONCAYO	ELVIA ROMAN LARA	1600045555001	MARCOS MONTALVO Y PANAMERICANA	032-410954	INACTIVO	DEVOLVIO \$2000 Y PAGO
10	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	COMERCIAL ROSENDO GUAMAN	DR. MARCO ANTONIO GUAMAN	1802315828001	JUAN BENIGNO VELA 0258 Y ESPEJO	032-822778	INACTIVO	
11	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	MUNDI ALEXANDRA	FABIAN LOZADA FLORES	1801962117001	12 DENOVEMBRE Y QUITO	032-822613	INACTIVO	MAL PAGADOR
12	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	MUNDO VANIDADES	BLANCA GALARZA	1803067063001	CEVALLOS 1209 Y ESPEJO	032-433079 095383027	INACTIVO	
13	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	ALMACEN EL SOL	PEÑARANDA CAICEDO	1712619293001	JUAN BENIGNO VELA Y MERA	032-825325	ACTIVO	
15	TUNGURAHUA	AMBATO	AMBATO	SIERRA	COMERCIAL FLORCITA	INES FLOR SEGOVIA	1800586537001	JUAN BENIGNO VELA Y MARIANO EGUEZ	062-906814	ACTIVO	
16	IMBABURA	IBARRA	ATUNTAQUI	SIERRA	BAZAR ARCO IRIS	MONICA JANETH PALACIOS ALMEIDA	1001466703001	AVE. GENERAL ENRIQUE 13-39 Y BOLIVAR	062-906581	ACTIVO	
17	IMBABURA	IBARRA	ATUNTAQUI	SIERRA	PLASTI HOGAR	MARIA LUISA TERAN DE ROJAS	1000733855001	GENERAL ENRIQUE Y SUCRE ESQUINA	072-244595	INACTIVO	
18	CAÑAR	AZOGUEZ	AZOGUEZ	SIERRA	JHONNA REGALOS	JHON BELTRAN	0301064267001	BOLIVAR 544 Y 3 DE NOVIEMBRE	072-241072	INACTIVO	
19	CAÑAR	AZOGUEZ	AZOGUEZ	SIERRA	BAZAR EL MONITO	MARCELO REDROVAN	NO CONSTA	SERRANO 534 Y BOLIVAR	072-242999	INACTIVO	
20	CAÑAR	AZOGUEZ	AZOGUEZ	SIERRA	DE VARIIDADES	EUGENIO ROMERO	NO CONSTA	MONTEVELLE Y SUCRE	072-240815	INACTIVO	
21	CAÑAR	AZOGUEZ	AZOGUEZ	SIERRA	ALMACEN SALDANA	ANA SALDANA MENDIETA	0300650777001	10 DE AGOSTO EL BOLIVAR Y MONTEVELLE	072-244299	INACTIVO	
22	CAÑAR	AZOGUEZ	AZOGUEZ	SIERRA	BAZAR Y PAPELERIA XAVIER S	NELLY CAMPOVERDE PAREDES	NO CONSTA	BENIGNO MALO Y AZUAY	072-245428	INACTIVO	
23	CAÑAR	AZOGUEZ	AZOGUEZ	SIERRA	COMERCIAL CARVECA	JULITA TAPIA	NO CONSTA	RIVERA Y SERRANO	052-951244	ACTIVO	
24	MANABI	PORTOVIJEJO	BUENA FE	COSTA	ALMACEN TULCAN	EVIA YANCHAPAXI CAYO	0500203476001	7 DE AGOSTO Y LOS RIOS 1913-15	052-951208	ACTIVO	
25	MANABI	PORTOVIJEJO	BUENA FE	COSTA	DICENTRO PIKA	KERLY MEDINA MEJIA	1201737747001	MARIANA RODRIGUEZ 918 Y 5 DE JUNIO	09283325 095808631	ACTIVO	
26	MANABI	PORTOVIJEJO	BUENA FE	COSTA	MULTIMAX	CONSUELO RIZZO DE TIMLOS	1203090368001	7 DE AGOSTO Y 10 DE AGOSTO	052-951207	ACTIVO	
27	MANABI	PORTOVIJEJO	BUENA FE	COSTA	K-CENTRO PIKA	KERLY MEDINA MEJIA	1201737747001	LOS RIOS 107 Y AVE. 7 DE AGOSTO	052-971693	INACTIVO	
28	MANABI	PORTOVIJEJO	BUENA FE	COSTA	BAZAR Y LIBRERIA RAQUEL	RAQUEL ORTEZ ARTEAGA	091354471001	7 DE AGOSTO AL LADO DEL MUNICIPIO	052-690150	ACTIVO	
29	MANABI	PORTOVIJEJO	BAHIA	COSTA	M PAPELERIA EN BAHIA	MAXIMO RAMON ELOY VEGA ZAMBRANO	1306217967001	MONTUFAR 829 EL ROFRIO Y AZCAZURI		ACTIVO	
179	MANABI	PORTOVIJEJO	SAN VICENTE	COSTA	EL GLOBO	VICTOR EMILIO VEGA	1304079385001	MALECON "LEONIDAS PLAZA" N° 144	080312787	INACTIVO	
180	EL ORO	MACHALA	SANTA ROSA	COSTA	CRIS DAN	CLAUDIA ARAUZ JARA	0703391474001	COLON Y VEGA DAVILA	094887864	ACTIVO	
181	EL ORO	MACHALA	SANTA ROSA	COSTA	COMERCIAL GALLEGOS	KARINA GALLEGOS	0702909987001	BOLIVAR Y 1 DE MAYO	072-943309	ACTIVO	
182	EL ORO	MACHALA	SANTA ROSA	COSTA	COMERCIAL TORRES-PALOMINO	GLADIS PALOMINO	0701202020001	COLON Y VEGA DAVILA	072-945017	ACTIVO	
183	EL ORO	MACHALA	SANTA ROSA	COSTA	REGALOS Y RECUERDOS	ILIANA GALARZA	0701418337001	SUCRE Y LIBERTAD	072-944322	ACTIVO	
184	EL ORO	MACHALA	SANTA ROSA	COSTA	BAZAR SUPER CENTRO	SANDRA KATHERINE CORREA SOTO	0702934135001	COLON Y LIBERTAD Y VEGA DAVILA	072-943290	ACTIVO	
185	EL ORO	MACHALA	SANTA ROSA	COSTA	ALMACEN LEON WONG	LIRIA WONG	NO CONSTA	SUCRE Y LIBERTAD	072-943150	INACTIVO	
186	EL ORO	MACHALA	SANTA ROSA	COSTA	BAZAR Y LOCERIA ANITA	EDGAR QUISPHE	0700135817001	COLON Y LIBERTAD	098476450	INACTIVO	
187	MANABI	PORTOVIJEJO	SANTA ANA	COSTA	BAZAR LA ORQUIDEA	MARIANA PRADO	1301943054001	HORACIO HIDROVO Y FRANCISCO DE PIO MOREIRA	052-840857	ACTIVO	
188	MANABI	PORTOVIJEJO	SANTA ANA	COSTA	NOVEDADES HARRIS	DIGNA JARA DE MEJIA	1300822622001	HORACIO HIDROVO Y BOLIVAR	052-840151	ACTIVO	
189	MANABI	PORTOVIJEJO	SANTA ANA	COSTA	MARITZA BRIONES	MARITZA BRIONES	NO CONSTA	CADI COLON POR LA CAPILLA SAN MIGUEL	083685363	ACTIVO	
190	MANABI	PORTOVIJEJO	TOSAGUA	COSTA	NOVEDADES 24 DE MAYO	ING. RUBIA BIENVENIDA ALCIVAR	NO CONSTA	AVE. 24 DE MAYO	052-330114 052-330234	ACTIVO	
191	MANABI	PORTOVIJEJO	TOSAGUA	COSTA	COMERCIAL JULIA IRINA	LUIS ENRIQUE BURGOS SRA. JULIA BURGOS	1300359393001 1306391515001	BOLIVAR Y PRIMERA TRANSVERSAL	052-330674	ACTIVO	
192	MANABI	PORTOVIJEJO	TOSAGUA	COSTA	LOCERIA TOSAGUA	CARLOS MACIAS PARRALES	1301539704001	CALLE BOLIVAR	052-330009	ACTIVO	
193	GUAYAS	GUAYAQUIL	EL TRIUNFO	COSTA	ALMACEN SAN VICENTE	MARTHA PORTILLA	0910094069001	8 DE ABRIL Y MONTALVO	042-010134	INACTIVO	
194	CAÑAR	AZOGUES	TRONCAL	SIERRA	BAZAR DOMINIQUE	ENATERESA PENAFIEL	0601068380001	ARTESANO	072-421106	ACTIVO	
195	CAÑAR	AZOGUES	TRONCAL	SIERRA	PERLA AZUL	SARA MOROCHO	0913462792001	4 DE NOVIEMBRE Y LUIS CORDERO	097490770	ACTIVO	
196	CAÑAR	AZOGUES	TRONCAL	SIERRA	FARMACIA LA TRONCAL	YOLANDA ARAUJO	NO CONSTA	AVE. 28 DE AGOSTO 1272 Y ALFONSO ANDRADE	072-420296	ACTIVO	
197	CAÑAR	AZOGUES	TRONCAL	SIERRA	LIBRERIA SUPERIOR	GERMAN RIVERA	0300166352001	25 DE AGOSTO 1354 Y 1 DE MAYO	072-420109	INACTIVO	
198	CAÑAR	AZOGUES	TRONCAL	SIERRA	LIBRERIA CORDERO	MARCELO PESANTEZ	0101201663001	25 DE AGOSTO 1303 Y ALFONSO ANDRADE	072-420245	INACTIVO	
199	CAÑAR	AZOGUES	TRONCAL	SIERRA	BAZAR CARLITOS	LUZ BERTILDA MURILLO CALLE	0102349776001	AVE. ALFONSO ANDRADE 1225 Y LUIS CORDERO	072-420381 052-971089	INACTIVO	
200	LOS RIOS	BABAHoyo	VENTANAS	COSTA	MULTICOMERCIO	CARLOS CHILE	1704431129001	10 DE AGOSTO Y BOLIVAR	087543437	ACTIVO	
201	LOS RIOS	BABAHoyo	VENTANAS	COSTA	BAZAR ELIZABETH	NUBIA WILLALOBOS	12022112296001	MALECON 534 Y BOLIVAR	052-970755	INACTIVO	
202	LOS RIOS	BABAHoyo	VENTANAS	COSTA	BAZAR Y JOYERIA SILVANA	JOSE MORALES	NO CONSTA	10 DE AGOSTO Y 9 DE OCTUBRE	052-970274	INACTIVO	
203	LOS RIOS	BABAHoyo	VINCES	COSTA	ALMACEN LES LIE	ALFREDO ORMEÑO LOPEZ	1200402061001	10 DE AGOSTO 312 Y BOLIVAR	052-790184	INACTIVO	
204	LOS RIOS	BABAHoyo	VINCES	COSTA	BAZAR AYLI	JESUS DE LOPEZ	1200010732001	BALZAR Y 10 DE AGOSTO	052-790067	INACTIVO	
205	LOS RIOS	BABAHoyo	VINCES	COSTA	SR. YAMIR SANCHEZ	SR. YAMIR SANCHEZ	1201275615001	ROCAFUERTE Y MAYORCA	052-790196	INACTIVO	
206	LOS RIOS	BABAHoyo	VINCES	COSTA	ALMACEN KAROLINA	CONSUELO CUELLO TRIANA	1200437679001	SUCRE Y BALZAR	052-790256	INACTIVO	
<b>TOTAL CLIENTES ACTIVOS</b>										<b>89</b>	
<b>TOTAL CLIENTES INACTIVOS</b>										<b>116</b>	

## ANEXO VI

### Gráficos estadístico de Clientes Activos e Inactivos por Región



## ANEXO VII

### Formulario de Entrevista al Gerente de Gise & Mar

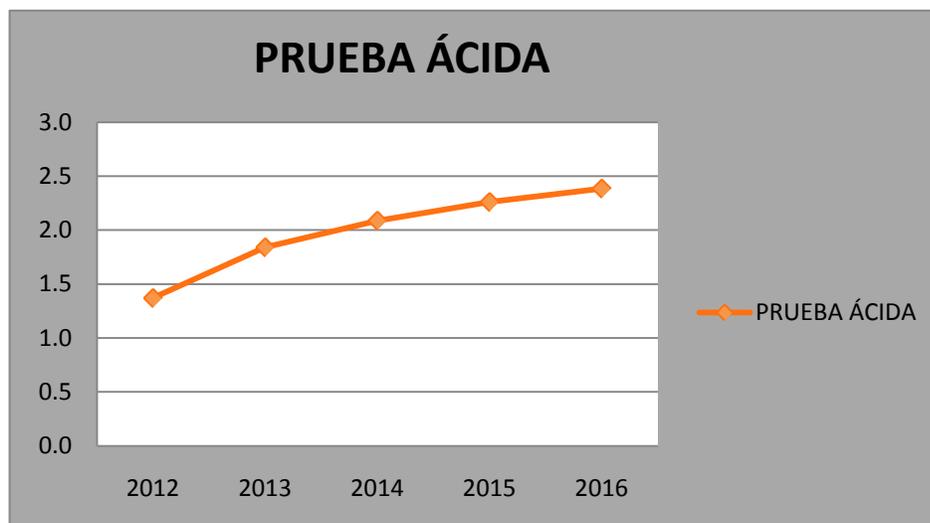
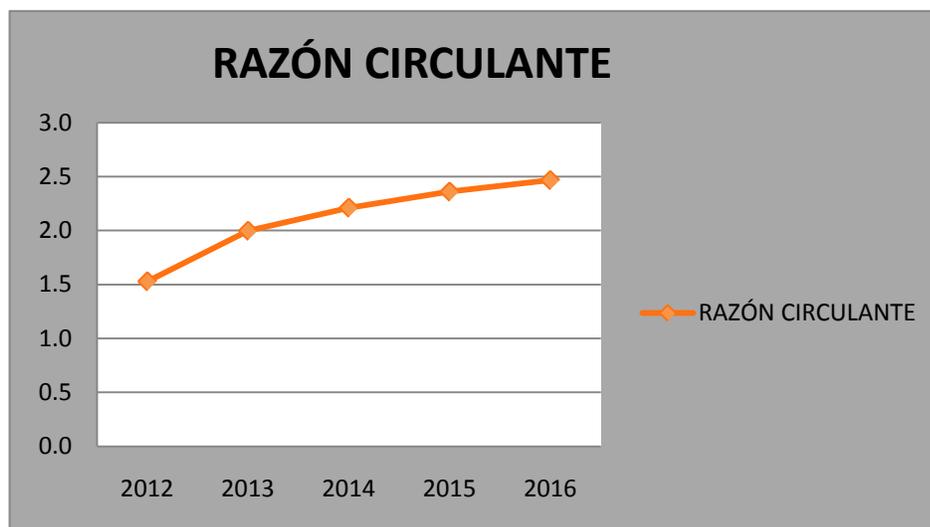
#### **Entrevista al Gerente- propietario de Gise&Mar: Marcelo Benavides Benavides**

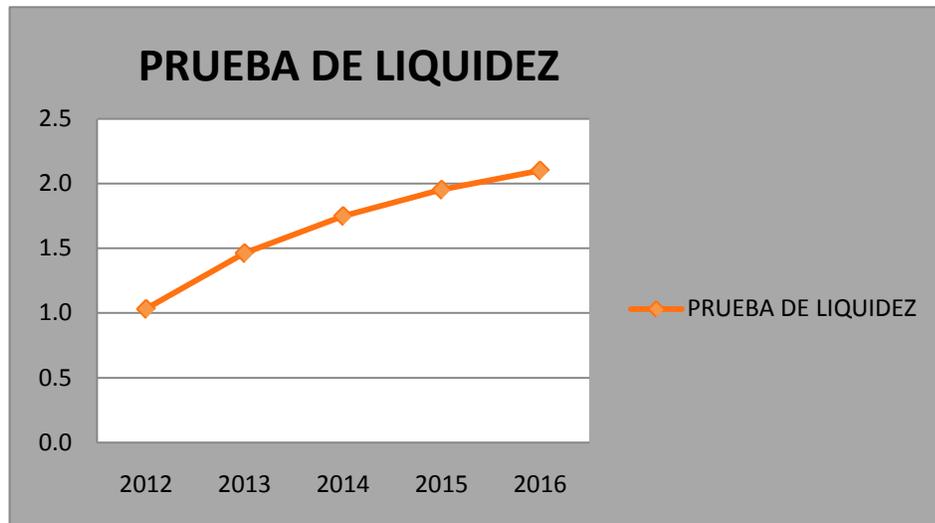
- 1.- ¿Cuál cree usted que es su competencia directa e indirecta?, ¿Cómo ve usted los precios de la competencia?
- 2.- ¿Conoce cuales son las tácticas de la competencia? Que ofrecen de diferente?
- 3.- ¿Cómo ve usted a sus clientes?, están comprando al mismo volumen o menor, ¿por qué?
- 4.- ¿Qué cree usted que limita a la empresa crecer?
- 5.- ¿Cuál es el perfil de empleado que necesita su empresa que permita crear un equipo de ventas?
- 6.- ¿Cómo piensa que sus clientes reaccionen si implementamos catálogos por internet y páginas web para la comercialización de los productos?
- 7.- ¿Con qué tipo de líneas de productos le gustaría expandirse?
- 8.- ¿Dónde cree usted que es más rentable comprar los productos? ¿En Panamá o en China? Y ¿qué lo dificulta en realizarlo?
- 9.- ¿Cuál es su ventaja competitiva?
- 10.- ¿Cuál es su demanda potencial?, ¿Hacia dónde puede expandirse más?
- 11.- ¿Qué cree usted que pueda fidelizar a sus clientes?
- 12.- ¿Cómo se lleva a cabo los créditos con sus clientes?
- 13.- ¿Qué tipo de seguimiento tienen para un cliente nuevo?

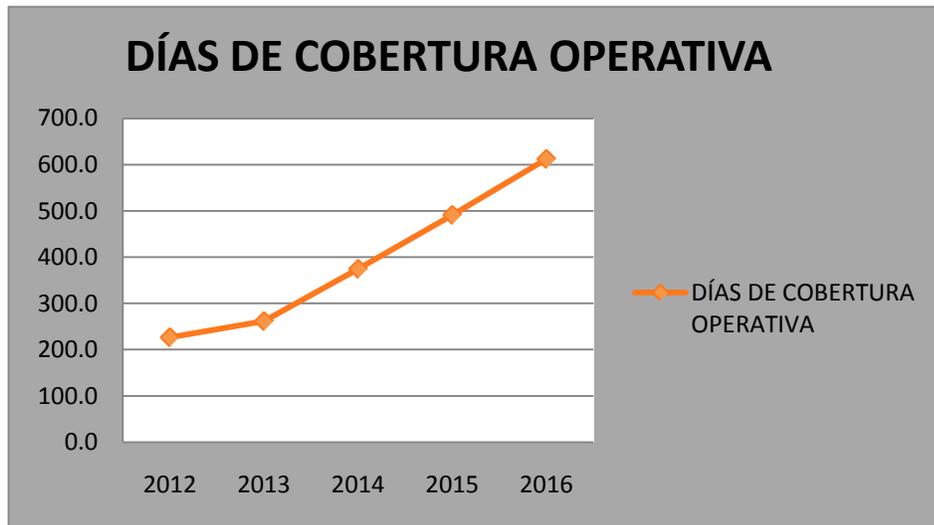
## ANEXO VIII

### ÍNDICES FINANCIEROS GRÁFICOS ESCENARIO REALISTA

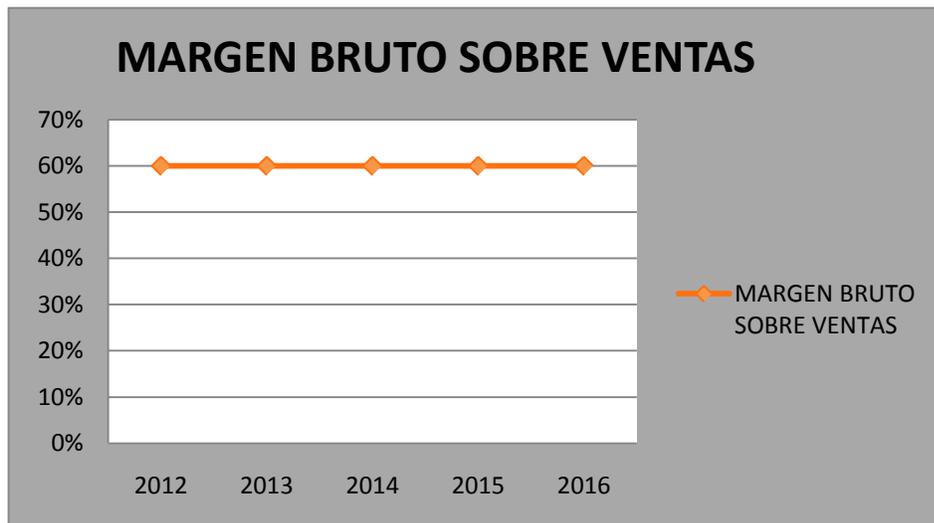
#### Índices de Liquidez

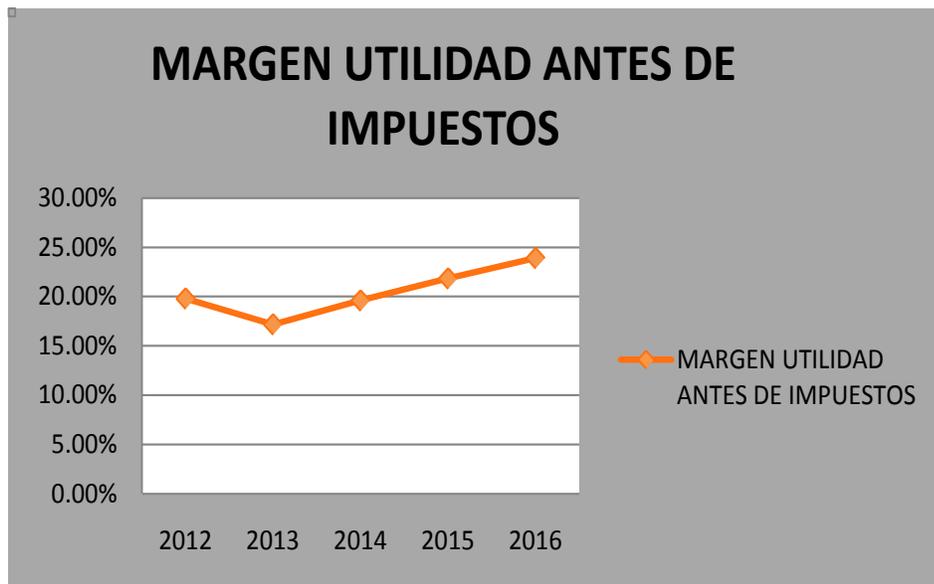
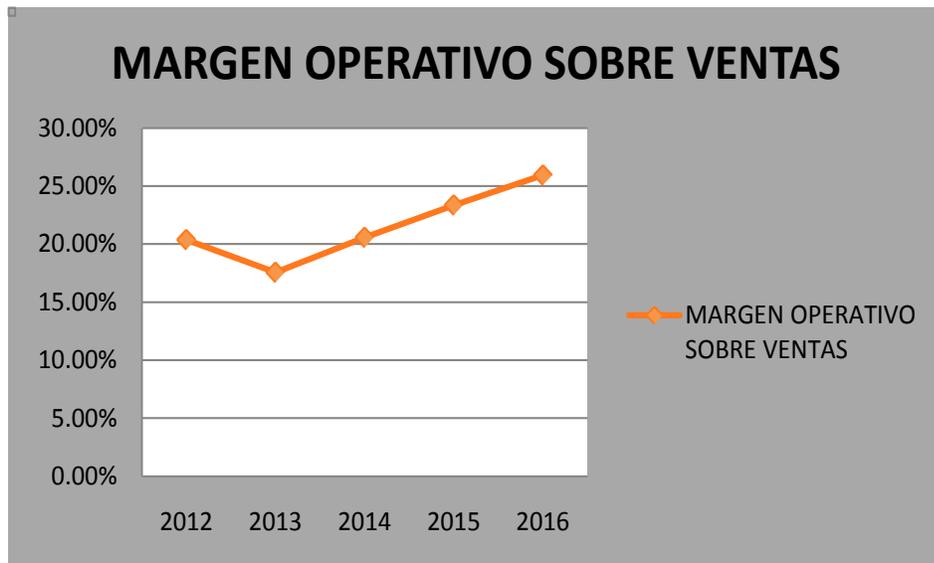


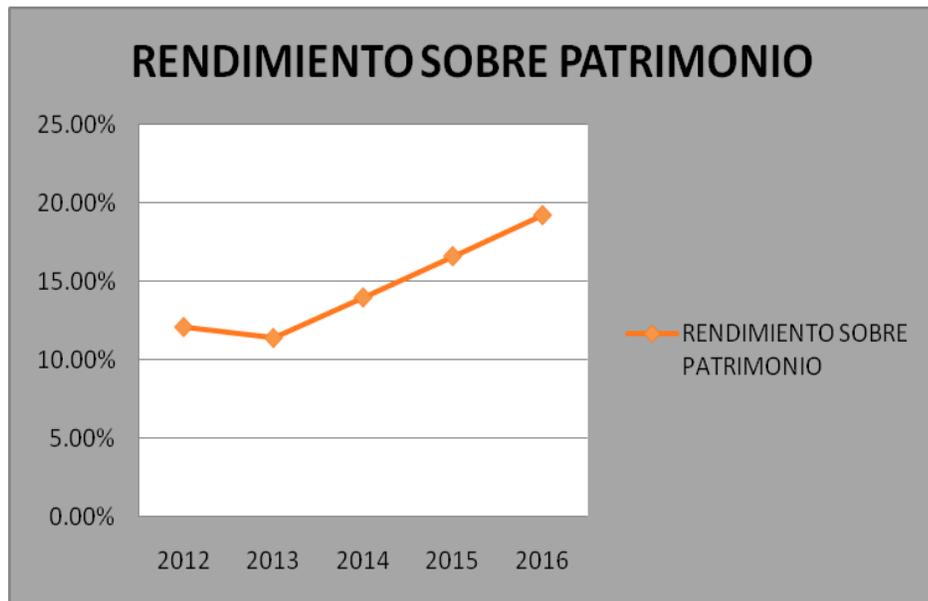
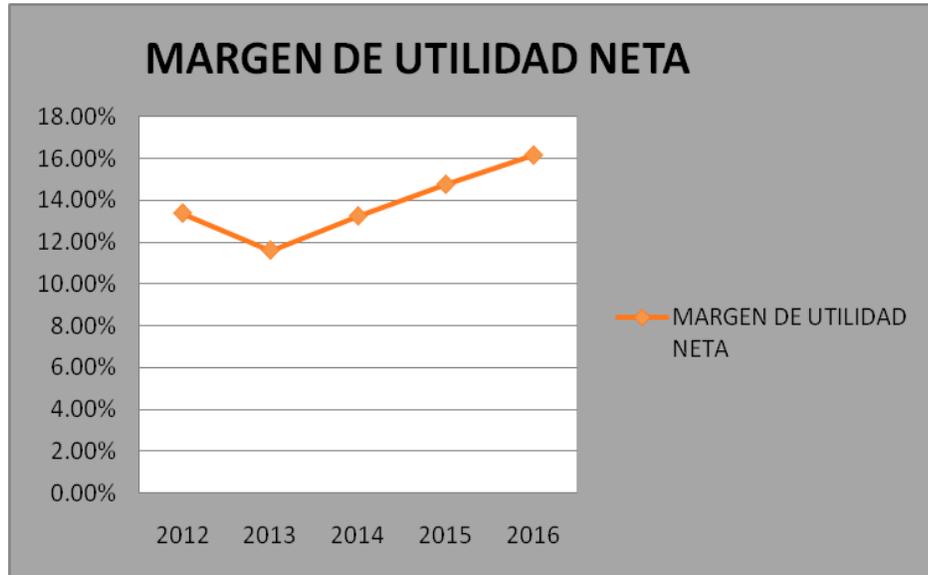


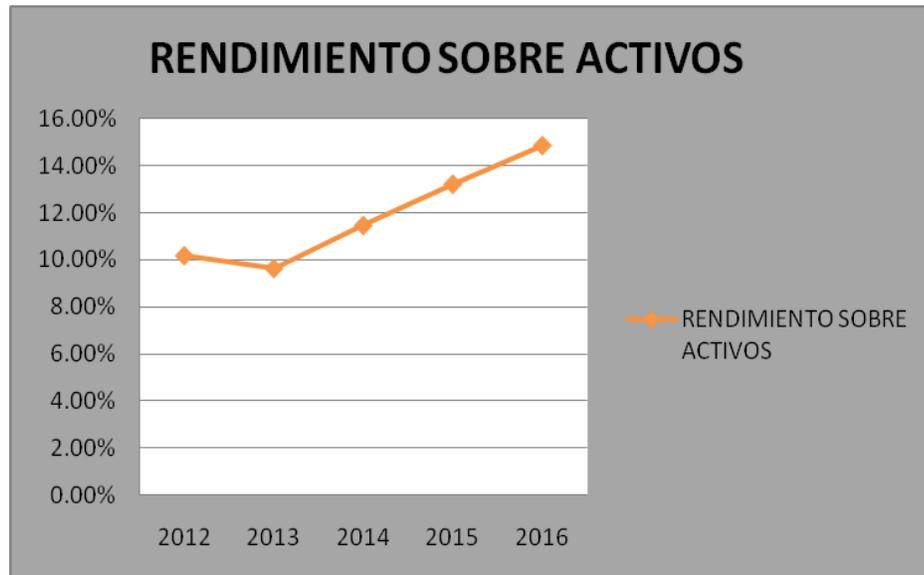


## Índices de Rentabilidad

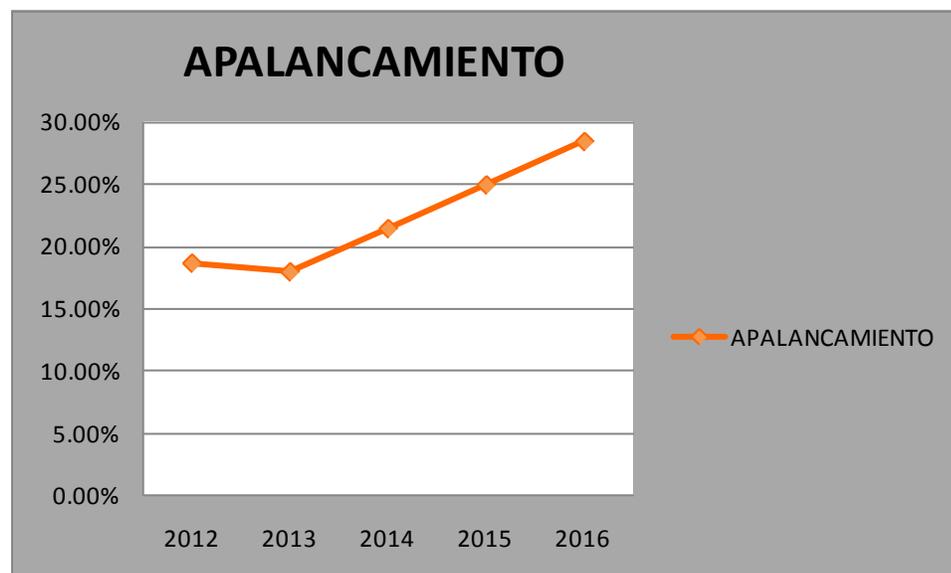


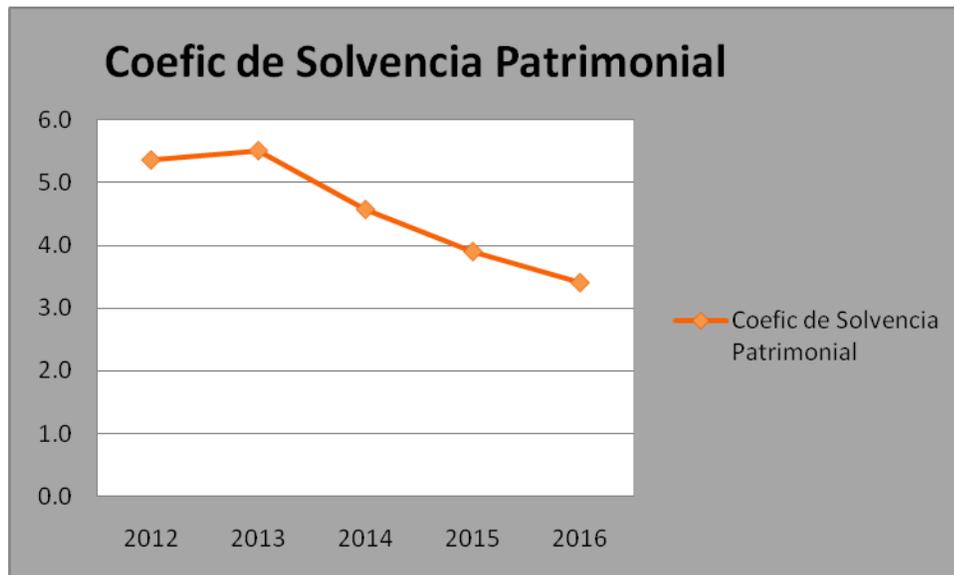
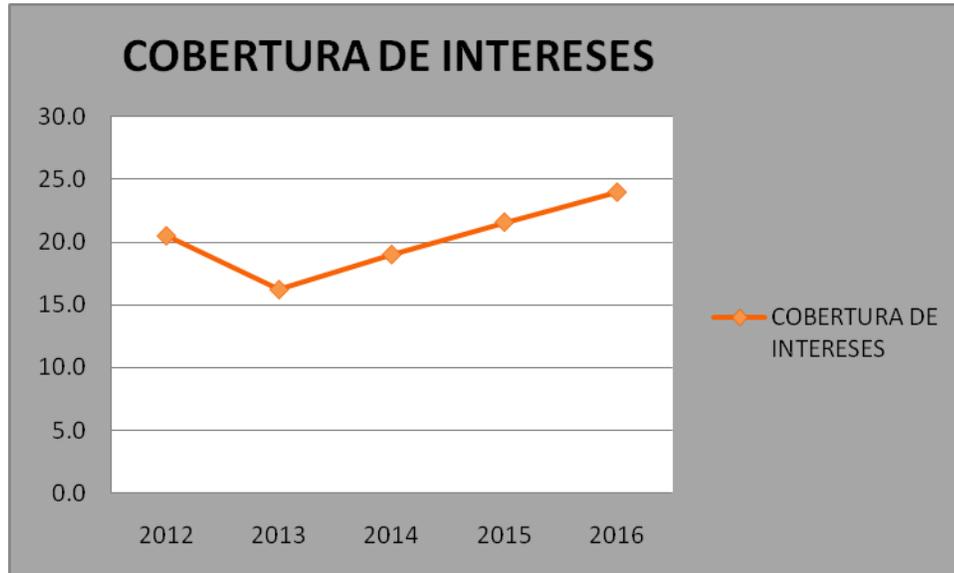


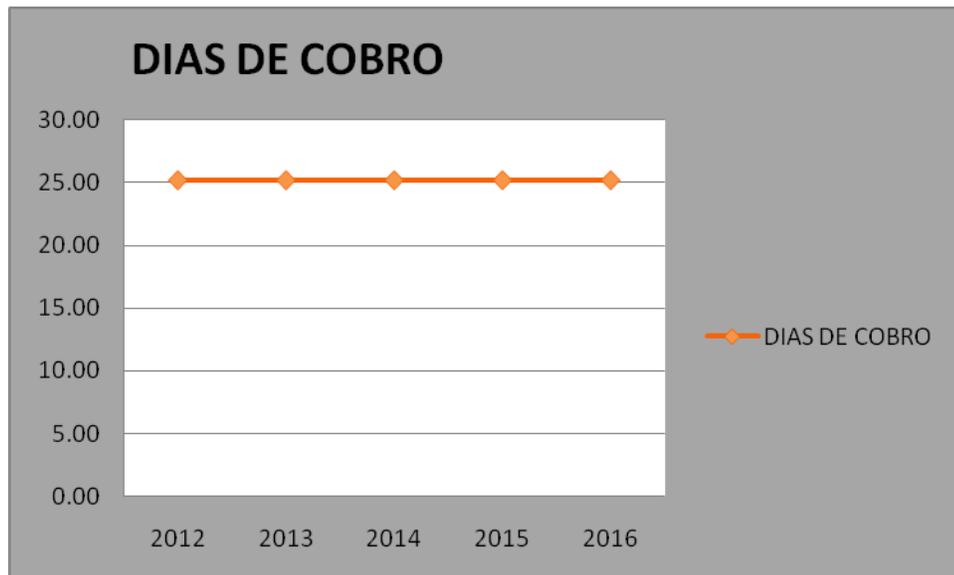
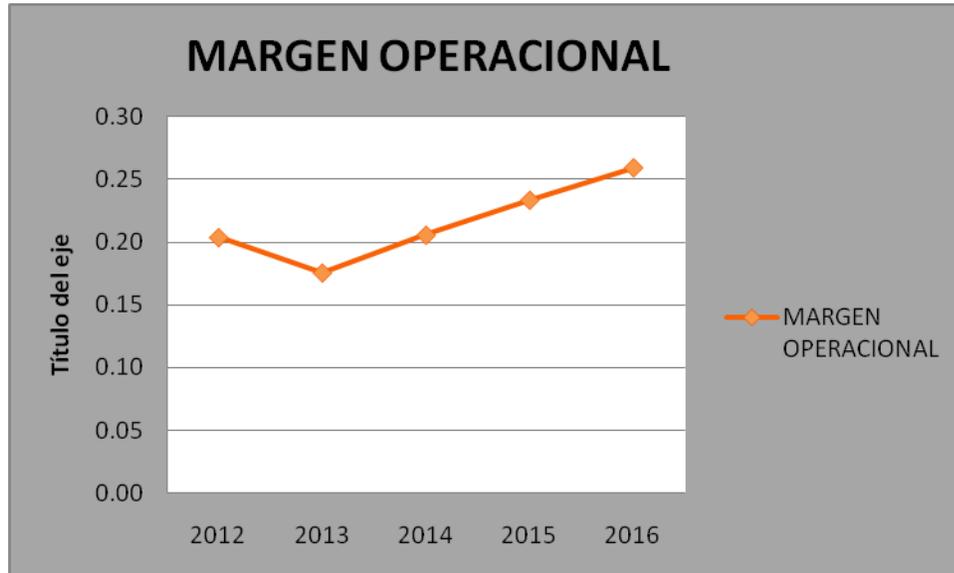




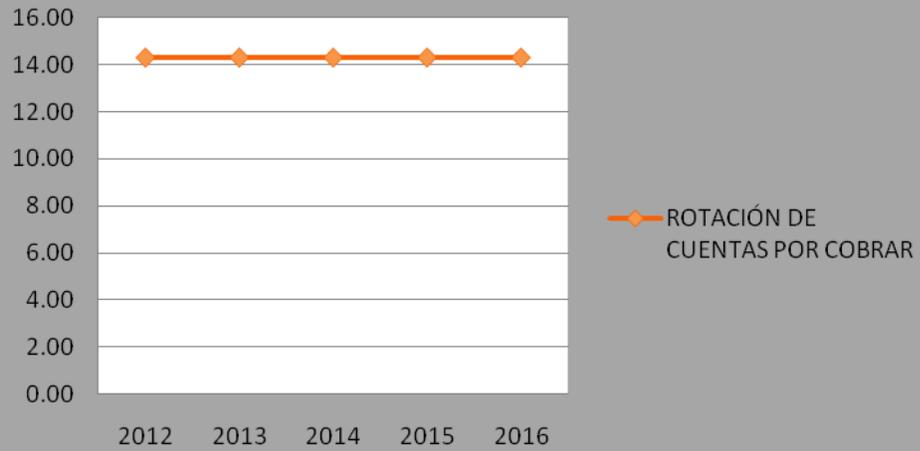
## Índices de Endeudamiento



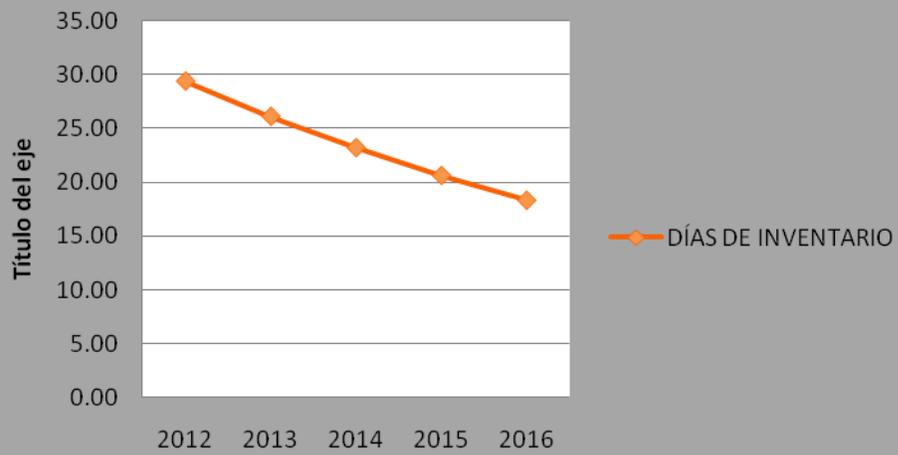


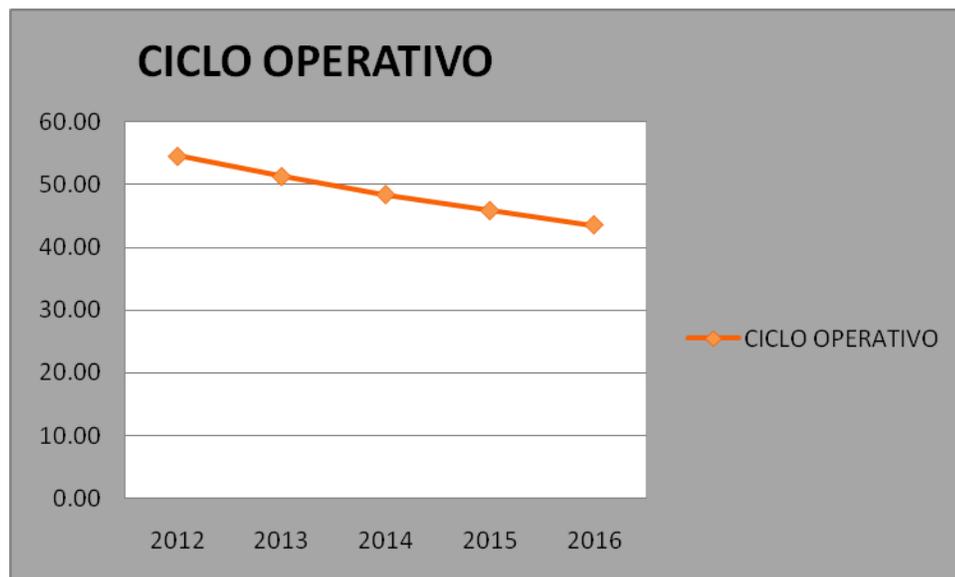
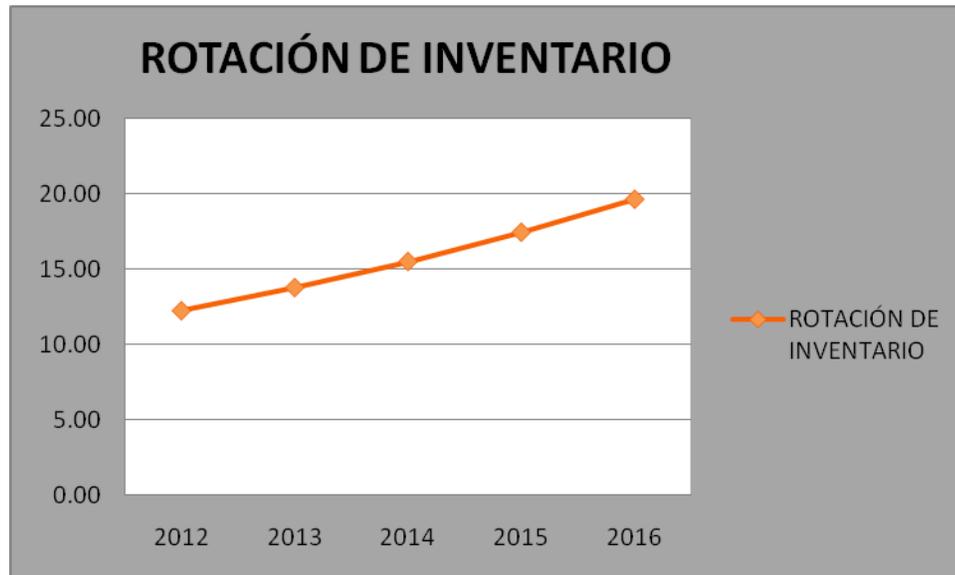


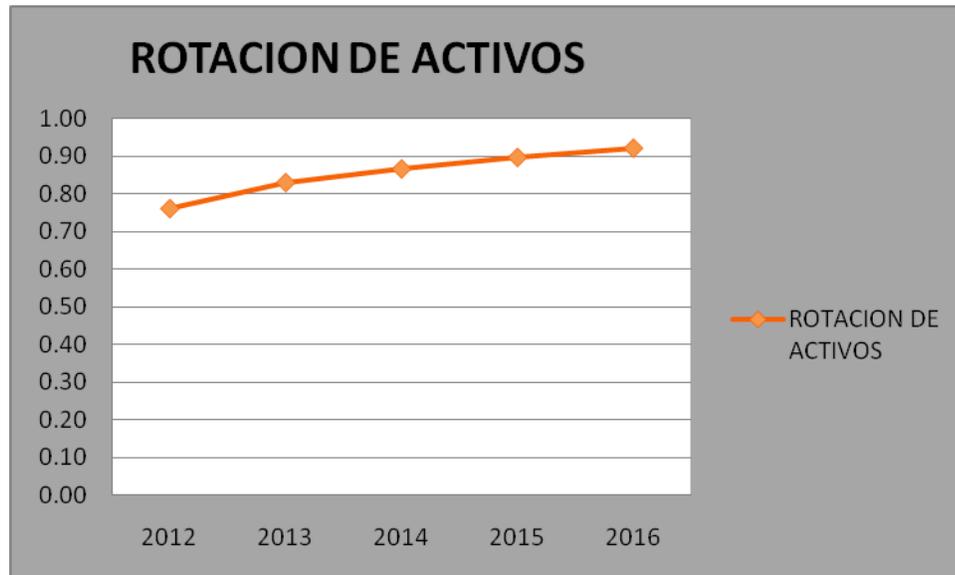
### ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR



### DÍAS DE INVENTARIO







## ANEXO IX

## INDICES FINANCIEROS

## Escenario Pesimista

INDICES FINANCIEROS						
INDICES DE LIQUIDEZ						
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ACTIVOS circulante		96,678.61	121,094.09	165,953.66	215,183.66	269,208.99
PASIVO circulante		63,213.13	58,569.15	71,573.84	85,873.03	101,585.40
	RESULTADO	1.53	2.07	2.32	2.51	2.65
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ACTIVOS circulante - INVENTARIO		86,678.61	111,094.09	155,953.66	205,183.66	259,208.99
PASIVO circulante		63,213.13	58,569.15	71,573.84	85,873.03	101,585.40
	RESULTADO	1.37	1.90	2.18	2.39	2.55
<b>PRUEBA DE LIQUIDEZ</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
EFFECTIVO/ BANCOS		65,230.61	87,715.77	130,471.29	177,407.87	228,933.39
PASIVO circulante		63,213.13	58,569.15	71,573.84	85,873.03	101,585.40
	RESULTADO	1.03	1.50	1.82	2.07	2.25
<b>DÍAS DE COMPRA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
BANCOS		65,230.61	87,715.77	130,471.29	177,407.87	228,933.39
COMPRAS		112,560.00	133,590.40	145,613.54	158,718.75	173,003.44
	RESULTADO	209	236	323	402	476
<b>DÍAS DE COBERTURA OPERATIVA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
BANCOS		65,230.61	87,715.77	130,471.29	177,407.87	228,933.39
GASTOS OPERATIVOS		103,661.07	128,499.84	131,447.20	134,479.93	137,601.58
	RESULTADO	227	246	357	475	599
INDICES DE RENTABILIDAD						
<b>MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD BRUTA		183,840.00	200,385.60	218,420.30	238,078.13	259,505.16
VENTAS		306,400.00	333,976.00	364,033.84	396,796.89	432,508.61
	RESULTADO	60%	60%	60%	60%	60%
<b>MARGEN OPERATIVO SOBRE VENTAS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD OPERATIVA		62,429.11	54,135.95	69,223.28	85,848.38	104,153.77
VENTAS		306,400.00	333,976.00	364,033.84	396,796.89	432,508.61
	RESULTADO	20.38%	16.21%	19.02%	21.64%	24.08%
<b>MARGEN UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		60,674.58	53,855.45	67,166.99	81,814.22	97,919.77
VENTAS		306,400.00	333,976.00	364,033.84	396,796.89	432,508.61
	RESULTADO	19.80%	16.13%	18.45%	20.62%	22.64%
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD NETA		40,955.34	36,352.43	45,337.72	55,224.60	66,095.84
VENTAS		306,400.00	333,976.00	364,033.84	396,796.89	432,508.61
	RESULTADO	13.37%	10.88%	12.45%	13.92%	15.28%
<b>RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD NETA		40,955.34	36,352.43	45,337.72	55,224.60	66,095.84
PATRIMONIO		338,872.66	350,182.30	364,287.37	381,468.36	402,031.51
	RESULTADO	12.09%	10.38%	12.45%	14.48%	16.44%
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD NETA		40,955.34	36,352.43	45,337.72	55,224.60	66,095.84
ACTIVOS		402,085.79	408,751.46	435,861.21	467,341.39	503,616.91
	RESULTADO	10.19%	8.89%	10.40%	11.82%	13.12%

INDICES DE ENDEUDAMIENTO						
<b>APALANCAMIENTO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PASIVO TOTAL		63,213.13	58,569.15	71,573.84	85,873.03	101,585.40
PATRIMONIO TOTAL		338,872.66	350,182.30	364,287.37	381,468.36	402,031.51
	RESULTADO	18.65%	16.73%	19.65%	22.51%	25.27%
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD OPERATIVA		62,429.11	54,135.95	69,223.28	85,848.38	104,153.77
GASTOS DE INTERES		3,047.26	3,616.60	3,942.09	4,296.88	4,683.60
	RESULTADO	20.5	15.0	17.6	20.0	22.2
<b>Coeffic de Solvencia Patrimonial</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
TOTAL DE PATRIMONIO		338,872.66	350,182.30	364,287.37	381,468.36	402,031.51
TOTAL DE PASIVO		63,213.13	58,569.15	71,573.84	85,873.03	101,585.40
	RESULTADO	5.4	6.0	5.1	4.4	4.0
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD OPERACIONAL		62,429.11	54,135.95	69,223.28	85,848.38	104,153.77
INGRESOS OP.		306,400.00	333,976.00	364,033.84	396,796.89	432,508.61
	RESULTADO	0.20	0.16	0.19	0.22	0.24
INDICES DE PRODUCTIVIDAD						
<b>DIAS DE COBRO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
CUENTAS POR COBRAR		21,448.00	23,378.32	25,482.37	27,775.78	30,275.60
VENTAS		306,400.00	333,976.00	364,033.84	396,796.89	432,508.61
	RESULTADO	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	RESULTADO	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29
<b>DÍAS DE INVENTARIO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
INVENTARIO		10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
COSTO DE VENTA		122,560.00	133,590.40	145,613.54	158,718.75	173,003.44
	RESULTADO	29.37	26.95	24.72	22.68	20.81
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	RESULTADO	12.26	13.36	14.56	15.87	17.30
<b>CICLO OPERATIVO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	RESULTADO	54.57	52.15	49.92	47.88	46.01
<b>ROTACION DE ACTIVOS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VENTAS NETAS		306,400.00	333,976.00	364,033.84	396,796.89	432,508.61
TOTAL DE ACTIVOS		402,085.79	408,751.46	435,861.21	467,341.39	503,616.91
	RESULTADO	0.76	0.82	0.84	0.85	0.86

## Escenario Optimista

INDICES FINANCIEROS						
INDICES DE LIQUIDEZ						
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ACTIVOS circulante		96,678.61	135,545.37	192,026.40	257,812.06	334,706.28
PASIVO circulante		63,213.13	70,442.58	90,969.97	115,607.39	145,116.50
	RESULTADO	1.53	1.92	2.11	2.23	2.31
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ACTIVOS circulante - INVENTARIO		86,678.61	125,545.37	182,026.40	247,812.06	324,706.28
PASIVO circulante		63,213.13	70,442.58	90,969.97	115,607.39	145,116.50
	RESULTADO	1.37	1.78	2.00	2.14	2.24
<b>PRUEBA DE LIQUIDEZ</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
EFFECTIVO/ BANCOS		65,230.61	100,451.21	152,666.23	213,460.66	284,515.15
PASIVO circulante		63,213.13	70,442.58	90,969.97	115,607.39	145,116.50
	RESULTADO	1.03	1.43	1.68	1.85	1.96
<b>DÍAS DE COMPRA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
BANCOS		65,230.61	100,451.21	152,666.23	213,460.66	284,515.15
COMPRAS		112,560.00	143,395.20	167,772.38	196,293.69	229,663.62
	RESULTADO	209	252	328	391	446
<b>DÍAS DE COBERTURA OPERATIVA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
BANCOS		65,230.61	100,451.21	152,666.23	213,460.66	284,515.15
GASTOS OPERATIVOS		103,661.07	128,499.84	141,123.40	154,993.47	170,233.59
	RESULTADO	227	281	389	496	602
INDICES DE RENTABILIDAD						
<b>MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD BRUTA		183,840.00	215,092.80	251,658.58	294,440.53	344,495.42
VENTAS		306,400.00	358,488.00	419,430.96	490,734.22	574,159.04
	RESULTADO	60%	60%	60%	60%	60%
<b>MARGEN OPERATIVO SOBRE VENTAS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD OPERATIVA		62,429.11	68,843.15	92,785.36	121,697.25	156,512.02
VENTAS		306,400.00	358,488.00	419,430.96	490,734.22	574,159.04
	RESULTADO	20.38%	19.20%	22.12%	24.80%	27.26%
<b>MARGEN UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		60,674.58	66,130.94	86,684.85	111,421.10	141,120.44
VENTAS		306,400.00	358,488.00	419,430.96	490,734.22	574,159.04
	RESULTADO	19.80%	18.45%	20.67%	22.70%	24.58%
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD NETA		40,955.34	44,638.39	58,512.27	75,209.24	95,256.30
VENTAS		306,400.00	358,488.00	419,430.96	490,734.22	574,159.04
	RESULTADO	13.37%	12.45%	13.95%	15.33%	16.59%
<b>RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD NETA		40,955.34	44,638.39	58,512.27	75,209.24	95,256.30
PATRIMONIO		338,872.66	352,760.16	370,963.98	394,362.41	423,997.70
	RESULTADO	12.09%	12.65%	15.77%	19.07%	22.47%
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD NETA		40,955.34	44,638.39	58,512.27	75,209.24	95,256.30
ACTIVOS		402,085.79	423,202.74	461,933.95	509,969.79	569,114.20
	RESULTADO	10.19%	10.55%	12.67%	14.75%	16.74%

INDICES DE ENDEUDAMIENTO						
<b>APALANCAMIENTO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PASIVO TOTAL		63,213.13	70,442.58	90,969.97	115,607.39	145,116.50
PATRIMONIO TOTAL		338,872.66	352,760.16	370,963.98	394,362.41	423,997.70
	RESULTADO	18.65%	19.97%	24.52%	29.32%	34.23%
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD OPERATIVA		62,429.11	68,843.15	92,785.36	121,697.25	156,512.02
GASTOS DE INTERES		3,047.26	3,882.04	4,541.98	5,314.12	6,217.52
	RESULTADO	20.5	17.7	20.4	22.9	25.2
<b>Coeffic de Solvencia Patrimonial</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
TOTAL DE PATRIMONIO		338,872.66	352,760.16	370,963.98	394,362.41	423,997.70
TOTAL DE PASIVO		63,213.13	70,442.58	90,969.97	115,607.39	145,116.50
	RESULTADO	5.4	5.0	4.1	3.4	2.9
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
UTILIDAD OPERACIONAL		62,429.11	68,843.15	92,785.36	121,697.25	156,512.02
INGRESOS OP.		306,400.00	358,488.00	419,430.96	490,734.22	574,159.04
	RESULTADO	0.20	0.19	0.22	0.25	0.27
INDICES DE PRODUCTIVIDAD						
<b>DIAS DE COBRO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
CUENTAS POR COBRAR		21,448.00	25,094.16	29,360.17	34,351.40	40,191.13
VENTAS		306,400.00	358,488.00	419,430.96	490,734.22	574,159.04
	RESULTADO	25.20	25.20	25.20	25.20	25.20
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	RESULTADO	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29
<b>DÍAS DE INVENTARIO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
INVENTARIO		10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
COSTO DE VENTA		122,560.00	143,395.20	167,772.38	196,293.69	229,663.62
	RESULTADO	29.37	25.11	21.46	18.34	15.68
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	RESULTADO	12.26	14.34	16.78	19.63	22.97
<b>CICLO OPERATIVO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	RESULTADO	54.57	50.31	46.66	43.54	40.88
<b>CICLO DE EFECTIVO</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	RESULTADO					
<b>ROTACION DE ACTIVOS</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VENTAS NETAS		306,400.00	358,488.00	419,430.96	490,734.22	574,159.04
TOTAL DE ACTIVOS		402,085.79	423,202.74	461,933.95	509,969.79	569,114.20
	RESULTADO	0.76	0.85	0.91	0.96	1.01

## ANEXO X

## ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

## Escenario Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO						
	AÑO BASE	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por venta		\$ 306,400	\$ 333,976	\$ 364,034	\$ 396,797	\$ 432,509
Costo de ventas		\$ 122,560	\$ 133,590	\$ 145,614	\$ 158,719	\$ 173,003
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 183,840	\$ 200,386	\$ 218,420	\$ 238,078	\$ 259,505
<b>Gastos Operativos:</b>						
Electricidad		\$ 300.00	\$ 321.00	\$ 343.47	\$ 367.51	\$ 393.24
Agua potable		\$ 120.00	\$ 128.40	\$ 137.39	\$ 147.01	\$ 157.30
Internet (servicio y hosting)		\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89
Telefono		\$ 480.00	\$ 513.60	\$ 549.55	\$ 588.02	\$ 629.18
Suministros de oficina		\$ 240.00	\$ 256.80	\$ 274.78	\$ 294.01	\$ 314.59
Publicidad		\$ 600.00	\$ 642.00	\$ 686.94	\$ 735.03	\$ 786.48
Sueldos y Salarios		\$ 74,289.00	\$ 89,004.00	\$ 90,784.08	\$ 92,599.76	\$ 94,451.76
Beneficios Sociales		\$ 22,318.47	\$ 31,948.49	\$ 32,587.46	\$ 33,239.20	\$ 33,903.99
Gastos de capacitación y talleres de desarrollo humano		\$ 840.00	\$ 898.80	\$ 961.72	\$ 1,029.04	\$ 1,101.07
Bonificaciones y premios empleados		\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89
Gastos Bonificaciones a mayoristas		\$ 1,200.00	\$ 1,284.00	\$ 1,373.88	\$ 1,470.05	\$ 1,572.96
Mantenimiento y soporte técnico		\$ 2,553.60	\$ 2,732.35	\$ 2,923.62	\$ 3,128.27	\$ 3,347.25
Depreciación		\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82
<b>Total de gastos operativos</b>		\$ <b>121,410.89</b>	\$ <b>146,249.65</b>	\$ <b>149,197.02</b>	\$ <b>152,229.75</b>	\$ <b>155,351.39</b>
Utilidad operativa		\$ 62,429.11	\$ 54,135.95	\$ 69,223.28	\$ 85,848.38	\$ 104,153.77
Gastos financieros		\$ 3,047.26	\$ 3,616.60	\$ 3,942.09	\$ 4,296.88	\$ 4,683.60
Utilidad después de intereses		\$ 59,381.85	\$ 50,519.35	\$ 65,281.19	\$ 81,551.51	\$ 99,470.17
Otros ingresos		\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55
Utilidad despues de intereses+otros		\$ 71,381.85	\$ 63,359.35	\$ 79,019.99	\$ 96,252.02	\$ 115,199.72
(-15%) Participación trabajadores		\$ 10,707.28	\$ 9,503.90	\$ 11,853.00	\$ 14,437.80	\$ 17,279.96
(=) Utilidad imponible		\$ 60,674.58	\$ 53,855.45	\$ 67,166.99	\$ 81,814.22	\$ 97,919.77
(-25%) Impuesto a la Renta		\$ 15,168.64	\$ 13,463.86	\$ 16,791.75	\$ 20,453.55	\$ 24,479.94
<b>(=) Utilidad del Ejercicio</b>		\$ <b>45,505.93</b>	\$ <b>40,391.58</b>	\$ <b>50,375.25</b>	\$ <b>61,360.66</b>	\$ <b>73,439.82</b>
(-10%) Reserva Legal		\$ <b>4,550.59</b>	\$ <b>4,039.16</b>	\$ <b>5,037.52</b>	\$ <b>6,136.07</b>	\$ <b>7,343.98</b>
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		\$ <b>40,955.34</b>	\$ <b>36,352.43</b>	\$ <b>45,337.72</b>	\$ <b>55,224.60</b>	\$ <b>66,095.84</b>
Utilidad para ser repartida entre accionistas comunes		\$ 32,764.27	\$ 29,081.94	\$ 36,270.18	\$ 44,179.68	\$ 52,876.67
Utilidades retenidas		\$ 8,191.07	\$ 7,270.49	\$ 9,067.54	\$ 11,044.92	\$ 13,219.17

- El escenario pesimista se proyecta con una tasa de crecimiento anual de ventas del dos por ciento obteniendo una utilidad neta en el año 2016, sesenta y seis mil dólares.

## Escenario Optimista

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO						
	AÑO BASE	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por venta		\$ 306,400	\$ 358,488	\$ 419,431	\$ 490,734	\$ 574,159
Costo de ventas		\$ 122,560	\$ 143,395	\$ 167,772	\$ 196,294	\$ 229,664
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 183,840	\$ 215,093	\$ 251,659	\$ 294,441	\$ 344,495
<b>Gastos Operativos:</b>						
Electricidad		\$ 300.00	\$ 321.00	\$ 343.47	\$ 367.51	\$ 393.24
Agua potable		\$ 120.00	\$ 128.40	\$ 137.39	\$ 147.01	\$ 157.30
Internet (servicio y hosting)		\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89
Telefono		\$ 480.00	\$ 513.60	\$ 549.55	\$ 588.02	\$ 629.18
Suministros de oficina		\$ 240.00	\$ 256.80	\$ 274.78	\$ 294.01	\$ 314.59
Publicidad		\$ 600.00	\$ 642.00	\$ 686.94	\$ 735.03	\$ 786.48
Sueldos y Salarios		\$ 74,289.00	\$ 89,004.00	\$ 97,904.40	\$ 107,694.84	\$ 118,464.32
Beneficios Sociales		\$ 22,318.47	\$ 31,948.49	\$ 35,143.33	\$ 38,657.67	\$ 42,523.43
Gastos de capacitación y talleres de desarrollo humano		\$ 840.00	\$ 898.80	\$ 961.72	\$ 1,029.04	\$ 1,101.07
Bonificaciones y premios empleados		\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89
Gastos Bonificaciones a mayoristas		\$ 1,200.00	\$ 1,284.00	\$ 1,373.88	\$ 1,470.05	\$ 1,572.96
Mantenimiento y soporte técnico		\$ 2,553.60	\$ 2,732.35	\$ 2,923.62	\$ 3,128.27	\$ 3,347.25
Depreciación		\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82	\$ 17,749.82
<b>Total de gastos operativos</b>		\$ 121,410.89	\$ 146,249.65	\$ 158,873.22	\$ 172,743.29	\$ 187,983.41
Utilidad operativa		\$ 62,429.11	\$ 68,843.15	\$ 92,785.36	\$ 121,697.25	\$ 156,512.02
Gastos financieros		\$ 3,047.26	\$ 3,882.04	\$ 4,541.98	\$ 5,314.12	\$ 6,217.52
Utilidad después de intereses		\$ 59,381.85	\$ 64,961.11	\$ 88,243.38	\$ 116,383.13	\$ 150,294.50
Otros ingresos		\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55
Utilidad despues de intereses+otros		\$ 71,381.85	\$ 77,801.11	\$ 101,982.18	\$ 131,083.64	\$ 166,024.05
(-15%) Participación trabajadores		\$ 10,707.28	\$ 11,670.17	\$ 15,297.33	\$ 19,662.55	\$ 24,903.61
(=) Utilidad imponible		\$ 60,674.58	\$ 66,130.94	\$ 86,684.85	\$ 111,421.10	\$ 141,120.44
(-25%) Impuesto a la Renta		\$ 15,168.64	\$ 16,532.74	\$ 21,671.21	\$ 27,855.27	\$ 35,280.11
<b>(=) Utilidad del Ejercicio</b>		\$ 45,505.93	\$ 49,598.21	\$ 65,013.64	\$ 83,565.82	\$ 105,840.33
(-10%) Reserva Legal		\$ 4,550.59	\$ 4,959.82	\$ 6,501.36	\$ 8,356.58	\$ 10,584.03
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		\$ 40,955.34	\$ 44,638.39	\$ 58,512.27	\$ 75,209.24	\$ 95,256.30
Utilidad para ser repartida entre accionistas comunes		\$ 32,764.27	\$ 35,710.71	\$ 46,809.82	\$ 60,167.39	\$ 76,205.04
Utilidades retenidas		\$ 8,191.07	\$ 8,927.68	\$ 11,702.45	\$ 15,041.85	\$ 19,051.26

- El escenario optimista se proyecta con una tasa de crecimiento anual de ventas del diez por ciento, obteniendo una utilidad neta en el último año proyectado noventa y cinco mil doscientos cincuenta y seis dólares.

## ANEXO XI

## PRESUPUESTO DE EFECTIVO PROYECTADOS

## Escenario Pesimista

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
Ingresos de Efectivo	2012	2013	2014	2015	2016	
Saldo Inicial	\$ 16,000.00	\$ 65,230.61	\$ 87,715.77	\$ 130,471.29	\$ 177,407.87	
Prestamo Bancario	\$ 56,280.00	\$ 66,795.20	\$ 72,806.77	\$ 79,359.38	\$ 86,501.72	
Efect.por operaciones	\$ 284,952.00	\$ 310,597.68	\$ 338,551.47	\$ 369,021.10	\$ 402,233.00	
Efectivo generado de las cuentas por cobrar	\$ 35,000.00	\$ 21,448.00	\$ 23,378.32	\$ 25,482.37	\$ 27,775.78	
otros ingresos (arriendos)	\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55	
<b>Total Efectivo</b>	\$ 404,232.00	\$ 476,911.49	\$ 536,191.13	\$ 619,034.66	\$ 709,647.93	
<b>Egresos</b>						
Compra de equipos y muebles	\$ 1,526.00					
compras	\$ 112,560	\$ 133,590	\$ 145,614	\$ 158,719	\$ 173,003	
Electricidad	\$ 300.00	\$ 321.00	\$ 343.47	\$ 367.51	\$ 393.24	
Agua potable	\$ 120.00	\$ 128.40	\$ 137.39	\$ 147.01	\$ 157.30	
Internet (servicio y hosting)	\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89	
Telefono	\$ 480.00	\$ 513.60	\$ 549.55	\$ 588.02	\$ 629.18	
Suministros de oficina	\$ 240.00	\$ 256.80	\$ 274.78	\$ 294.01	\$ 314.59	
Publicidad	\$ 600.00	\$ 642.00	\$ 686.94	\$ 735.03	\$ 786.48	
Sueldos y Salarios	\$ 74,289.00	\$ 89,004.00	\$ 90,784.08	\$ 92,599.76	\$ 94,451.76	
Beneficios Sociales	\$ 17,854.78	\$ 30,131.72	\$ 32,589.41	\$ 33,250.28	\$ 33,925.18	
Gastos de capacitación y talleres de desarrollo humano	\$ 840.00	\$ 898.80	\$ 961.72	\$ 1,029.04	\$ 1,101.07	
Bonificaciones y premios empleados	\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89	
Gastos de Bonificaciones a mayoristas	\$ 1,200.00	\$ 1,284.00	\$ 1,373.88	\$ 1,470.05	\$ 1,572.96	
Mantenimiento y soporte técnico	\$ 2,553.60	\$ 2,732.35	\$ 2,923.62	\$ 3,128.27	\$ 3,347.25	
Pago de la deuda	\$ 110,164.86	\$ 66,665.46	\$ 72,665.35	\$ 79,205.23	\$ 86,333.70	
Gastos de Intereses	\$ 3,047.26	\$ 3,616.60	\$ 3,942.09	\$ 4,296.88	\$ 4,683.60	
Participación a trabajadores	\$ 5,174.85	\$ 10,707.28	\$ 9,503.90	\$ 11,853.00	\$ 14,437.80	
Impuesto a la Renta	\$ 7,331.04	\$ 15,168.64	\$ 13,463.86	\$ 16,791.75	\$ 20,453.55	
Pago de dividendos a accionistas		\$ 32,764.27	\$ 29,081.94	\$ 36,270.18	\$ 44,179.68	
<b>Total de Egresos</b>	\$ 339,001.39	\$ 389,195.72	\$ 405,719.84	\$ 441,626.79	\$ 480,714.54	
Saldo final en efectivo	\$ 65,230.61	\$ 87,715.77	\$ 130,471.29	\$ 177,407.87	\$ 228,933.39	
<b>Calculo de VAN Y TIR</b>	(326,131)	\$ 65,230.61	\$ 87,715.77	\$ 130,471.29	\$ 177,407.87	\$ 228,933.39

- El valor actual neto en este escenario es de ciento cuatro mil novecientos sesenta y tres dólares, con una TIR del 24.60%.

## Escenario Optimista

PRESUPUESTO DE EFECTIVO						
Ingresos de Efectivo	2012	2013	2014	2015	2016	
Saldo Inicial	\$ 16,000.00	\$ 65,230.61	\$ 100,451.21	\$ 152,666.23	\$ 213,460.66	
Prestamo Bancario	\$ 56,280.00	\$ 71,697.60	\$ 83,886.19	\$ 98,146.84	\$ 114,831.81	
Efect.por operaciones	\$ 284,952.00	\$ 333,393.84	\$ 390,070.79	\$ 456,382.83	\$ 533,967.91	
Efectivo generado de las cuentas por cobrar	\$ 35,000.00	\$ 21,448.00	\$ 25,094.16	\$ 29,360.17	\$ 34,351.40	
otros ingresos (arriendos)	\$ 12,000.00	\$ 12,840.00	\$ 13,738.80	\$ 14,700.52	\$ 15,729.55	
<b>Total Efectivo</b>	<b>\$ 404,232.00</b>	<b>\$ 504,610.05</b>	<b>\$ 613,241.16</b>	<b>\$ 751,256.59</b>	<b>\$ 912,341.33</b>	

Egresos						
Compra de equipos y muebles	\$ 1,526.00					
compras	\$ 112,560	\$ 143,395	\$ 167,772	\$ 196,294	\$ 229,664	
Electricidad	\$ 300.00	\$ 321.00	\$ 343.47	\$ 367.51	\$ 393.24	
Agua potable	\$ 120.00	\$ 128.40	\$ 137.39	\$ 147.01	\$ 157.30	
Internet (servicio y hosting)	\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89	
Telefono	\$ 480.00	\$ 513.60	\$ 549.55	\$ 588.02	\$ 629.18	
Suministros de oficina	\$ 240.00	\$ 256.80	\$ 274.78	\$ 294.01	\$ 314.59	
Publicidad	\$ 600.00	\$ 642.00	\$ 686.94	\$ 735.03	\$ 786.48	
Sueldos y Salarios	\$ 74,289.00	\$ 89,004.00	\$ 97,904.40	\$ 107,694.84	\$ 118,464.32	
Beneficios Sociales	\$ 17,854.78	\$ 30,131.72	\$ 34,643.63	\$ 38,117.75	\$ 41,940.92	
Gastos de capacitación y talleres de desarrollo humano	\$ 840.00	\$ 898.80	\$ 961.72	\$ 1,029.04	\$ 1,101.07	
Bonificaciones y premios empleados	\$ 360.00	\$ 385.20	\$ 412.16	\$ 441.02	\$ 471.89	
Gastos de Bonificaciones a mayoristas	\$ 1,200.00	\$ 1,284.00	\$ 1,373.88	\$ 1,470.05	\$ 1,572.96	
Mantenimiento y soporte técnico	\$ 2,553.60	\$ 2,732.35	\$ 2,923.62	\$ 3,128.27	\$ 3,347.25	
Pago de la deuda	\$ 110,164.86	\$ 71,558.33	\$ 83,723.25	\$ 97,956.20	\$ 114,608.76	
Gastos de Intereses	\$ 3,047.26	\$ 3,882.04	\$ 4,541.98	\$ 5,314.12	\$ 6,217.52	
Participación a trabajadores	\$ 5,174.85	\$ 10,707.28	\$ 11,670.17	\$ 15,297.33	\$ 19,662.55	
Impuesto a la Renta	\$ 7,331.04	\$ 15,168.64	\$ 16,532.74	\$ 21,671.21	\$ 27,855.27	
Pago de dividendos a accionistas		\$ 32,764.27	\$ 35,710.71	\$ 46,809.82	\$ 60,167.39	
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$ 339,001.39</b>	<b>\$ 404,158.84</b>	<b>\$ 460,574.93</b>	<b>\$ 537,795.92</b>	<b>\$ 627,826.18</b>	
Saldo final en efectivo	\$ 65,230.61	\$ 100,451.21	\$ 152,666.23	\$ 213,460.66	\$ 284,515.15	
Calculo de VAN Y TIR	(326,131)	\$ 65,230.61	\$ 100,451.21	\$ 152,666.23	\$ 213,460.66	\$ 284,515.15

- En el escenario optimista el valor actual neto para el flujo de caja es de ciento setenta y ocho mil ochocientos treinta y tres dólares, con una tasa de retorno del treinta por ciento.

## ANEXO XII

## BALANCE GENERAL PROYECTADOS

### Escenario Pesimista

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Bancos	\$ 65,230.61	\$ 87,715.77	\$ 130,471.29	\$ 177,407.87	\$ 228,933.39
Inventario	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Cuentas x cobrar clientes	\$ 21,448.00	\$ 23,378.32	\$ 25,482.37	\$ 27,775.78	\$ 30,275.60
<b>Total de Activo Corriente</b>	\$ 96,678.61	\$ 121,094.09	\$ 165,953.66	\$ 215,183.66	\$ 269,208.99
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Edificio	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00
Muebles y Enseres	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00
Equipos de Oficina y Cómputo	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00
Vehículo	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
(-) depreciación acumulada	\$ 17,749.82	\$ 35,499.63	\$ 53,249.45	\$ 70,999.27	\$ 88,749.08
<b>Total de Activo Fijo</b>	\$ 305,407.18	\$ 287,657.37	\$ 269,907.55	\$ 252,157.73	\$ 234,407.92
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 402,085.79	\$ 408,751.46	\$ 435,861.21	\$ 467,341.39	\$ 503,616.91
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corto Plazo</b>					
Impuesto a la Renta por pagar	\$ 15,168.64	\$ 13,463.86	\$ 16,791.75	\$ 20,453.55	\$ 24,479.94
Utilidades a trab. Por pagar	\$ 10,707.28	\$ 9,503.90	\$ 11,853.00	\$ 14,437.80	\$ 17,279.96
Dividendos por Pagar	\$ 32,764.27	\$ 29,081.94	\$ 36,270.18	\$ 44,179.68	\$ 52,876.67
Ctas por Pagar Beneficios sociales	\$ 4,572.93	\$ 6,519.45	\$ 6,658.91	\$ 6,801.99	\$ 6,948.83
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	63,213	58,569	71,574	85,873	101,585
<b>PATRIMONIO</b>					
Valor Patrimonio	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00
Utilidades retenidas acumuladas	\$ 12,691.07	\$ 19,961.55	\$ 29,029.10	\$ 40,074.02	\$ 53,293.19
Reserva Legal	\$ 4,550.59	\$ 8,589.75	\$ 13,627.28	\$ 19,763.34	\$ 27,107.33
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	338,873	350,182	364,287	381,468	402,032
<b>TOTAL DE PASIVO+ PATRIMONIO</b>	\$ 402,085.79	\$ 408,751.46	\$ 435,861.21	\$ 467,341.39	\$ 503,616.91

## Escenario Optimista

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Bancos	\$ 65,230.61	\$ 100,451.21	\$ 152,666.23	\$ 213,460.66	\$ 284,515.15
Inventario	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Cuentas x cobrar clientes	\$ 21,448.00	\$ 25,094.16	\$ 29,360.17	\$ 34,351.40	\$ 40,191.13
<b>Total de Activo Corriente</b>	\$ 96,678.61	\$ 135,545.37	\$ 192,026.40	\$ 257,812.06	\$ 334,706.28
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Edificio	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00	\$ 307,931.00
Muebles y Enseres	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00	\$ 2,866.00
Equipos de Oficina y Cómputo	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00	\$ 2,360.00
Vehículo	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
(-) depreciación acumulada	\$ 17,749.82	\$ 35,499.63	\$ 53,249.45	\$ 70,999.27	\$ 88,749.08
<b>Total de Activo Fijo</b>	\$ 305,407.18	\$ 287,657.37	\$ 269,907.55	\$ 252,157.73	\$ 234,407.92
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 402,085.79	\$ 423,202.74	\$ 461,933.95	\$ 509,969.79	\$ 569,114.20
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corto Plazo</b>					
Impuesto a la Renta por pagar	\$ 15,168.64	\$ 16,532.74	\$ 21,671.21	\$ 27,855.27	\$ 35,280.11
Utilidades a trab. Por pagar	\$ 10,707.28	\$ 11,670.17	\$ 15,297.33	\$ 19,662.55	\$ 24,903.61
Dividendos por Pagar	\$ 32,764.27	\$ 35,710.71	\$ 46,809.82	\$ 60,167.39	\$ 76,205.04
Ctas por Pagar Beneficios sociales	\$ 4,572.93	\$ 6,528.97	\$ 7,191.62	\$ 7,922.17	\$ 8,727.74
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	63,213	70,443	90,970	115,607	145,116
<b>PATRIMONIO</b>					
Valor Patrimonio	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00	\$ 321,631.00
Utilidades retenidas acumuladas	\$ 12,691.07	\$ 21,618.75	\$ 33,321.20	\$ 48,363.05	\$ 67,414.31
Reserva Legal	\$ 4,550.59	\$ 9,510.41	\$ 16,011.78	\$ 24,368.36	\$ 34,952.39
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	338,873	352,760	370,964	394,362	423,998
<b>TOTAL DE PASIVO+ PATRIMONIO</b>	\$ 402,085.79	\$ 423,202.74	\$ 461,933.95	\$ 509,969.79	\$ 569,114.20

