

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE – QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Tesis de grado previa la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL
CON ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.”

TEMA:

**“ACTUALIZACION DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ICESA S.A. COMERCIALIZADORA DE ALMACENES JAPÓN Y ORVE
HOGAR”.**

AUTOR:

Juan Carlos Caizatoa Pérez

DIRECTORA:

Mgs. MARÍA TERESA ARIAS

Quito, Mayo de 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Mayo de 2012

Juan Carlos Caizatoa Pérez

CC 1711430684

DEDICATORIA

Quiero dedicar más que este trabajo el esfuerzo del mismo y de los años de preparación académica a todas aquellas personas que se encuentran terminando sus estudios superiores o que lo hicieron ya hace algún tiempo, para que concluyan sus carreras universitarias con el título respectivo y puedan demostrar a todos pero principalmente a ellos mismos *-como yo lo hice-*, que nunca es tarde para alcanzar las metas propuestas y que siempre se debe terminar lo que se emprende en la vida.

Dedico también este trabajo a Dios y a mis padres por acompañarme desde el primer segundo de mi vida hasta hoy en todas mis acciones y apoyarme hasta donde era necesario para aprender a levantarme por mi cuenta; y, a mi querido hijo Juan Martín por ser mi motivación y razón de obtener mi título universitario y de buscar siempre la alegría y felicidad en la vida como tu hijo mío lo haces.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha dado, a mis padres por ser los gestores de mi vida, educación y forma de ser, a mis profesores de todos los niveles de educación por despertar en mí el aprendizaje continuo que tendré siempre, a mis jefes, compañeros y asistentes de trabajo que con todas las tareas, logros y fracasos han sido una segunda universidad en mi vida, a mi amada Cristina quien a minimizado mis muchos defectos y maximizado mis pocas virtudes para enseñarme que el amor es realmente incondicional, a mi Directora de tesis Ing. María Teresa Arias por apoyarme en este trabajo y a la Universidad Politécnica Salesiana por permitirme ser un profesional y tener el honor de ser parte de esta institución.

ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO	XII
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 Definición de Planificación Estratégica	1
1.1.1 Beneficios de la Planificación Estratégica	2
1.1.2 Capacidad Estratégica Gerencial.....	2
1.2 El Proceso de la Planificación Estratégica	2
1.2.1 Principios y Valores Corporativos	3
1.2.2 Misión	4
1.2.3 Visión	6
1.2.4 Objetivos Globales	7
1.2.5 Políticas	8
1.2.6 Evaluación y Seguimiento.....	8
1.2.7 Planes Operativos.....	9
1.2.8 Proyectos Estratégicos Globales	9
1.2.9 Cadena de Valor	10
1.2.10 Plan de Investigación	12
1.2.10.1 Investigación Secundaria	12
1.2.10.2 Investigación Primaria	13
1.2.11 Plan de Marketing	14
1.3 Descripción de Mejoramiento Continuo	15
1.4 Modelos de Planes Estratégicos de Marketing.....	17

1.4.1	Marketing Operativo	17
1.4.2	Marketing Estratégico	18
CAPÍTULO II		19
LA EMPRESA Y DIAGNÓSTICO DEL MERCADO		19
2.1	Antecedentes de la Empresa.....	19
2.1.1	Historia de ICESA S.A.	19
2.1.2	Objeto Social.....	20
2.1.3	Organigrama Estructural	21
2.1.3.1	Estructura Básica.....	21
2.1.3.2	Estructura Funcional	25
2.1.4	Fundamentos Generales de la Empresa.....	26
2.1.4.1	Misión	27
2.1.4.2	Visión	28
2.1.4.3	Valores Corporativos	28
2.1.4.4	Objetivos Globales	29
2.1.5	Plan de Marketing Actual y Resultados Alcanzados	29
2.2	Generalidades del Mercado.....	31
2.2.1	Mercado de Consumo	31
2.2.2	Estimación del Mercado.....	33
2.2.3	Competencia.....	35
2.2.4	Participación en el Mercado Retail	37
2.2.5	Productos y Servicios	38
2.2.6	Demanda	41
2.2.7	Ingreso de los Consumidores	42
2.2.8	Gustos y Preferencias	44
2.3	El Precio y Formas de Pago	44
2.4	Condiciones Geográficas	46
2.5	La Oferta	47
2.5.1	Proyección de la Oferta	48
2.5.2	Demanda vs Oferta.....	49
2.5.3	Precios	50
2.5.3.1	Los Precios Existentes en el Mercado.....	50
2.6	La Comercialización	51

2.7	Análisis Interno y Externo de la Empresa.....	52
CAPÍTULO III.....		54
	PLAN DE MARKETING – DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	54
3	Objetivos del Plan de Marketing.....	54
3.1	Objetivos Estratégicos.....	54
3.2	Riesgos Estratégicos.....	55
3.3	Estrategia Comercial	56
3.3.1	Comercializar Nuevas Familias de Productos.....	57
3.3.2	Consolidar la imagen de Japón y Orve por separado.....	58
3.3.3	Consolidar la Oferta de Servicios	58
3.3.4	Puntos de Venta	64
3.3.5	Nuevos Locales	65
3.3.6	Ventas a Empresas	66
3.3.7	Venta de Productos Clase B.....	67
3.4	Estrategia de Márgenes	69
3.4.1	Márgenes por Forma de Pago	69
3.4.1.1	Crédito Directo.....	70
3.4.1.2	Tarjeta de Crédito Cuota Fácil	70
3.4.1.3	Tarjetas de Crédito	70
3.4.1.4	Efectivo	71
3.4.1.5	Crédito Ventas Administrativas	71
3.4.1.6	Crédito Cheques	71
3.5	Estrategia de Operación y Logística	72
3.5.1	Administración del Inventario.....	72
3.5.2	Mix de Productos	74
3.5.2.1	Condiciones Geográficas	75
3.5.2.2	Espacio físico en los Almacenes	76
CAPÍTULO IV		79
	ESTUDIO FINANCIERO.....	79
4	Factores Financieros.....	79
4.1	Presupuesto de Inversiones	79
4.1.1	Inversiones Fijas	79

4.1.2	Inversiones Diferidas	80
4.1.3	Inversiones de Operación.....	81
4.2	Capital de Trabajo	81
4.3	Fuentes de Financiamiento.....	81
4.4	Punto de Equilibrio	84
4.5	Estados Financieros Proyectados	87
4.6	Matriz de Plan de Acción – Plan Estratégico.....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		91
	Conclusiones	91
	Recomendaciones.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....		94
ANEXOS.....		96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO		PÁGINA
Gráfico No. 1	Cadena de Valor de Icesa S.A.	12
Gráfico No. 2	Organigrama de Icesa S.A. – Estructura Básica	22
Gráfico No. 3	Organigrama de Icesa S.A. – Presidencia Ejecutiva	22
Gráfico No. 4	Organigrama de Icesa S.A. – Vicepresidencia Ejecutiva Comercial	23
Gráfico No. 5	Organigrama de Icesa S.A. – Gerencia Administrativa Financiera	23
Gráfico No. 6	Organigrama de Icesa S.A. – Gerencia de Operaciones	24
Gráfico No. 7	Organigrama de Icesa S.A. – Gerencia de Negocios	24
Gráfico No. 8	Organigrama de Icesa S.A. – Gerencia de Administración de Cartera	25
Gráfico No. 9	Organigrama de Icesa S.A. – Dirección de Comunicaciones	25
Gráfico No. 10	Estructura Funcional	26
Gráfico No. 11	Ventas Anuales Cadenas Comerciales	34
Gráfico No. 12	Participación de Mercado	38
Gráfico No. 13	Distribución de la PEA a Septiembre 2011	43
Gráfico No. 14	Demanda vs Oferta	50
Gráfico No. 15	Ciclo de Motivación	62
Gráfico No. 16	Ciclo de Motivación Personal de Ventas Icesa S.A.	63
Gráfico No. 17	Puntos de Venta Almacenes Japón a Nivel Nacional	64
Gráfico No. 18	Puntos de Venta Almacenes Orve a Nivel Nacional	65
Gráfico No. 19	Ciclo de Vida del Producto	68
Gráfico No. 20	Administración del Inventario	74
Gráfico No. 21	Layout Almacenes Orve Hogar	77
Gráfico No. 22	Layout Almacenes Japón	78

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		PÁGINA
Tabla No. 1	Porcentaje de Participación del Mercado	37
Tabla No. 2	Familias que Comercializa la Compañía	40
Tabla No. 3	Servicios Indirectos que Oferta Icesa S.A.	41
Tabla No. 4	Servicios Directos que Oferta Icesa S.A.	41
Tabla No. 5	Estructura General de Formas de Pago Negocios Retail	45
Tabla No. 6	Formas de Pago de Icesa S.A. y su Porcentaje de Participación	46
Tabla No. 7	Análisis FODA de ICESA S.A.	53
Tabla No. 8	Venta de Servicios 2010	59
Tabla No. 9	Venta de Servicios 2011	59
Tabla No. 10	Comisiones en Producto por Forma de Pago	60
Tabla No. 11	Comisiones por Cumplimiento en Venta de Servicios	60
Tabla No. 12	Comisiones para Jefes de Almacén	61
Tabla No. 13	Margen por Forma de Pago	71
Tabla No. 14	Líneas de Crédito Icesa S.A.	83
Tabla No. 15	Punto de Equilibrio Mensual – Icesa	85
Tabla No. 16	Punto de Equilibrio Promedio – Icesa	86
Tabla No. 17	Proyección Estados Financieros 2012 – 2015	87
Tabla No. 18	Estructura del Ebitda	88
Tabla No. 19	Matriz de Plan de Acción – Plan Estratégico	90

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO		PÁGINA
Anexo No. 1	Evolución del Mercado Laboral (Análisis Trimestral)	97
Anexo No. 2	Precios Referenciales Competencia	98
Anexo No. 3	Ley Orgánica del Consumidor	100
Anexo No. 4	Actividades que Ejecuta la Asociación de Empresas De Electrodomésticos - ASADELEC	102

RESUMEN EJECUTIVO

La Planificación Estratégica es indiscutiblemente un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio u operación específica, que define objetivos en el tiempo sean estos a corto mediano o largo plazo que puedan ser medidos y permitan evaluar la efectividad de las estrategias adoptadas por su plana gerencial y esperadas por todos los interesados en la Compañía.

La actualización del plan estratégico de ICESA S.A. con la consideración de los aportes que se presentan en este trabajo apoyará a mejorar el enfoque y visión de la Organización en su tarea de generar valor de su negocio y obtener resultados económicos superiores al costo de oportunidad de la inversión realizada.

A continuación se describe en forma resumida el contenido de cada uno de los 4 capítulos para un breve entendimiento de la presente obra:

El Capítulo I trata sobre el marco teórico sobre el cual se desarrolla este trabajo, abordando temas como que es la planificación estratégica, que es misión, visión, valores corporativos, personales, objetivos y otros conceptos de administración. Se definen las técnicas de investigación que se requieren para este tipo de estudio siendo las utilizadas para este caso técnicas de investigación primaria y secundaria. Dado el tipo de estudio, la principal fuente de análisis fue la información interna con la que cuenta la Compañía y el conocimiento y experiencia de sus principales ejecutivos así como de información externa de la evolución del mercado.

En el Capítulo II se describen los antecedentes de la empresa con su historia, estructura, misión, visión, valores corporativos y objetivos globales y el plan de marketing actual diseñado por la Compañía que ha servido como su base de acción durante los últimos 4 años para la administración del negocio reflejando los resultados alcanzados y mediante el cual se puede observar que la rentabilidad obtenida del 3% promedio en los últimos 4 años podría generar una desventaja competitiva que afecte en el tiempo significativamente la operación de la Compañía más si se considera estrategias agresivas de precios por parte de los competidores

actuales o de un nuevo competidor externo que desee ingresar al mercado ecuatoriano respaldados en economías de escala o financiamiento interno en el caso de la competencia local.

Posteriormente en este capítulo se analiza la situación competitiva del mercado considerando el tamaño del mismo y la presencia que ICESA tiene en este, se evalúa las condiciones que inciden directamente en el área comercial como la oferta y demanda, el precio y las formas de pago, los productos ofrecidos y los canales de comercialización.

El siguiente Capítulo abarca el Plan de Marketing o la propuesta específica de este trabajo iniciando con una definición clara de los objetivos estratégicos que busca la Compañía y que se relacionan directamente con el volumen de ventas y rentabilidad esperada para los siguientes años que a nivel general se estima en US\$120.000.000 anuales y 7% en última línea del estado de resultados, también se considera como objetivo estratégico el mejoramiento de sus procesos operativos para apoyar los objetivos económicos y la generación de valor del negocio. Se describen las estrategias a seguir, partiendo de estrategias comerciales en la que se detalla los productos y servicios, la consolidación de las marcas Orve Hogar y Almacenes Japón, apertura de nuevas tiendas y venta en otros sectores no retail. También se describen las estrategias de márgenes por forma de pago y su peso en la venta total de la Compañía para un mejor entendimiento de este negocio de consumo. Por último se presenta las estrategias de operación y logística por la importancia sustancial que tienen el manejo del inventario en este tipo de negocios.

El Capítulo IV aborda los temas financieros del Plan Estratégico, definiendo los presupuestos de inversión necesarios para respaldar la propuesta de actualización, el capital de trabajo necesario, las fuentes de financiamiento a las que puede acceder la Compañía, una proyección de los estados financieros para los siguientes 3 años basados en un modelo de punto de equilibrio desarrollado durante este trabajo de tesis y que ha servido de aporte ya en aplicación en ICESA S.A. para la estimación de sus resultados financieros y control de presupuestos de gastos a través de un mejor entendimiento de los gastos fijos y variables y acciones correctivas de acuerdo a la evolución de la venta diaria.

Al final se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de una investigación del negocio comercial de venta retail y específicamente de la Compañía ICESA S.A. definiendo los asuntos que influyen en la obtención de los resultados económicos y rentabilidad que esperan sus accionistas, así como en la creación de valor tan necesaria para cualquier organización que compita no solo a nivel local sino global y que le permita tener una mejor posición de competencia y sobrevivencia en el mercado en el cual opera.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se define la posición deseada para el futuro. Constituye un proceso vital debido a que le permite orientar las acciones de la Dirección hacia la identificación de oportunidades estratégicas claves, la definición de objetivos, y recursos necesarios para implementar las estrategias definidas, ya que a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a la metodología de planificación estratégica permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable.

El solo hecho, de establecer la visión, crear la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño, permite pensar prospectivamente, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión y orientar de manera efectiva el accionar de una organización, facilitando la acción de dirección y liderazgo.

La planificación estratégica es una manera coordinada de enfrentar la mayoría de los factores críticos de éxito, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas. Una buena planificación estratégica exige conocer más la dirección, mejorando la comunicación y coordinación entre los distintos departamentos, optimiza las habilidades de administración, genera fuerzas de cambio, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Por otra parte la celeridad con que se presenta los cambios en el mundo actual, así como las influencias de la modernización que enfrentan las distintas organizaciones, obligan a redefinir su forma de hacer las cosas para el logro de objetivos.

En la actualidad es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentren inmersas en mercados competitivos y globalizados, entornos en los que toda organización que desee tener éxito, o al menos subsistir, tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados”.

Para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones precisan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarse hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez ha derivado en la necesidad de revisar sus estrategias continuamente para fortalecer sus decisiones hoy.

Creemos que la calidad manifiesta la idea clave de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. De hecho es esta su razón de ser. Por tanto, desde ese punto de vista estamos considerando la eficacia como un objetivo prioritario. La planificación estratégica es precisamente eso; estudiar el entorno, los clientes y agentes críticos y determinar qué se espera de la organización.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacen frente a mercados competitivos en los que concilian la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

De las observaciones realizadas en varias organizaciones, se define que el aplicar una metodología de Planificación Estratégica, es el efecto más importante de un plan de mejoramiento de trabajo, razón por la cual se define la investigación realizada previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, como una investigación profesional que forma parte de un proyecto de mediano plazo, que nació de una idea de mejorar lo existente cuya finalidad es el progreso.

Esta obra es una metodología práctica, guía para todos los que participan en proyectos de buscar alcanzar la competitividad de sus organizaciones, orientada a ser leída y aplicada para lograr productividad.

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años y durante siglos. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar. El término estrategia viene del griego “strategos” que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” u “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa: “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.¹

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/no%2012/admonest.thm>

Sócrates en la Grecia antigua “comparó las actividades de un empresario con las de un general. Al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos”.²

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron: la estrategia como la serie de actos que ejecutan una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

La estrategia proviene de un legado militar, así como los términos: Objetivos, misión, fuerza y debilidades, que se aplicaban para atacar problemas en el campo de batalla. En muchos sentidos, la estrategia empresarial es como una estrategia militar. Tanto en organizaciones empresariales como militares, tratan de aprovechar sus fortalezas para explotar las debilidades de sus competidores. El conflicto visible solo es un síntoma periódico de un esfuerzo continuo por parte de cada uno, para lograr un equilibrio dinámico entre adversarios.

La estrategia posiblemente surgió en relación con las operaciones militares. Los elementos que dan valor a la estrategia se relacionan con los siguientes aspectos:

- Recursos limitados
- Incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y tiempo
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa

Desde la segunda guerra mundial, se ha dispersado en el mundo un acervo de conocimientos acerca de la planificación estratégica. El surgimiento de los conceptos de estrategia puede remontarse a fines de los años 50 y principios de los años 60. Varias corrientes de pensamiento convergieron para producir ese enfoque sobre la estrategia de negocios que floreció en los años 70.

² Ibid

Estas corrientes incluían:

- Problemas de desarrollo de la estrategia en una organización compleja
- Problemas de la ejecución de la Estrategia
- Problemas de información
- Problemas de control

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente, aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener mejores resultados que ellos.

Sin embargo, estrategia implica la necesidad de comunicación, movilidad, asignación y concentración de recursos, conformando el elemento sorpresa y la ventaja de la defensa.

El propósito de la estrategia, tanto en la guerra como en la paz, es buscar una relación estable entre todos los competidores, en términos y condiciones más favorables.

“La planificación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en las empresas comerciales a mediados del año 1950. Las más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planificación, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planificación estratégica se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad la mayor parte de las empresas cuentan con esta herramienta”.³

En la década de los 60 se comenzó a usar el término; Planeación a largo plazo. Se crea los términos de Planeación corporativa, planeación directiva completa, planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, Planeación estratégica y gerencia estratégica.

³ ESTEINER, George, *Planificación Estratégica* 1era Edición, Editorial Continental S.A., México 1994, p. 7.

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesenta, los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Sin embargo, poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino, un plan de acción sobre el papel y que para llevar a cabo son necesarias las personas. Esta evidencia llevó a la búsqueda de otro modelo para los años 80, el de la cultura organizacional.

Para que una empresa tenga éxito no solo necesita una buena organización y una buena estrategia, sino un equipo de profesional que sea capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde hace algunos años, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Hoy en día se habla del gobierno corporativo con el que cuentan las organizaciones y que no es más que la cultura organizacional sobre la cual la planificación estratégica de una empresa fundamenta sus acciones hacia la creación de valor y consecución de sus objetivos.

1. GENERALIDADES

1.1 Definición de Planificación Estratégica

“Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”.⁴

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

⁴ <http://webdelprofesor.ula.ve/economía/presupuesto/TEMA1.%20LA%20PLANIFICACI%D3N.ppt>.

1.1.1 Beneficios de la Planificación Estratégica

Entre los principales beneficios que podemos mencionar sobre aplicar una planificación estratégica tenemos los siguientes:

- Genera coordinación y dirección.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Motiva a un mejor nivel de competencia de la empresa.
- Maximiza las fortalezas de la empresa y sus gerentes.
- Permite a los gerentes y funcionarios la correcta visualización de la planeación y los objetivos globales para que apoyen a su consecución.
- Es una base para tener en cuenta el mejoramiento continuo de la empresa.

1.1.2 Capacidad Estratégica Gerencial

En una organización sus principales funcionarios organizan y planifican los recursos físicos, financieros y humanos de la empresa, consiguen el personal necesario, conducen, dirigen o supervisan el desempeño de las actividades esenciales; miden, valoran, evalúan y controlan la ejecución de esas actividades; es decir, el éxito o fracaso de una organización, depende mucho de las habilidades de sus gerentes.

La gerencia se encarga de definir las metas de la organización, son los responsables del diseño de la estructura de la organización, se encargan de seleccionar los canales más eficaces de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, por último la gerencia debe monitorear el rendimiento de la organización. El rendimiento real debe compararse con las metas previamente establecidas.

1.2 El Proceso de la Planificación Estratégica

El proceso de la planificación estratégica abarca el análisis y desarrollo de los fundamentos y esencia de una Organización contemplando sus características, valores corporativos, misión, visión, objetivos globales y políticas.

1.2.1 Principios y Valores Corporativos

“Los valores constituyen una parte esencial de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión, y desarrollan una filosofía de gestión diferenciada.”⁵

“Los valores y principios son una guía fundamental para el cumplimiento del deber y de la cultura organizacional así como la responsabilidad social ética y social de la empresa”.⁶

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la Filosofía Institucional y al soporte de la Cultura Organizacional.

Puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de las acciones de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que compone la ideología que permite la toma de decisiones.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de principios y valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización mediante el liderazgo efectivo, los valores los hábitos de pensamiento de la gente.

⁵ <http://www.mondragón.mcc.es/esp/cooperativismo/expemcc/valores/vaobjpri.html>.

⁶ <http://www.poder-judicial.gov.cr/planestratégico.html>.

1.2.2 Misión

Toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad, la misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras la misión es la razón de ser y existir de la organización. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización.

La misión incluye los objetivos esenciales de la Institución. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales.

Así en vez de controles externos (normas, reglamentos) para restringir el comportamiento de las personas, la organización expone y aclara su misión, para orientar y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros. La definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras.

La misión organizacional es como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares” es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una gran gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra Organización.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = Propósitos

¿Qué hacer? = Principales medios para lograr el propósito

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.

La expresión del quehacer suele comenzar con frases como:

A través de...

Proveer...

Prestar...

La misión pone de manifiesto:

Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno, los valores, reglas y principios que orientan la actividad de los integrantes y la conexión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominársele finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la institución; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible. Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a todas las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área deberá a su vez generar su propia misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines.

1.2.3 Visión

Mientras la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar, es la imagen que la organización define respecto a su futuro; es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto período; por ejemplo, cinco años. De esta manera, la visión organizacional indica cuales son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende.

La visión de futuro señala rumbo, dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras.

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista
- Comunicar entusiasmo
- Proyectar sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usar un lenguaje ennobecedor
- Debe ser difundida interna y externamente

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la “Visión”. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro.

1.2.4 Objetivos Globales

“Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.”⁷

Las empresas buscan alcanzar objetivos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo es una situación deseada que se pretende alcanzar. Desde esta perspectiva los objetivos empresariales cumplen muchas funciones:

- Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de sus empleados y funcionarios.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
- Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización; es decir, su eficiencia y su rendimiento.
- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus departamentos operativos, e incluso de sus funcionarios y directores.

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos; cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más amplios de la Organización, para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdida de la unidad organizacional de la institución.

1.2.5 Políticas

“Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.”⁸

Las políticas son complementarias a los procesos de cada área de una organización y buscan cubrir aquellas circunstancias o actividades que no están definidas en los procesos o pasos de la planeación estratégica de una Compañía.

Las políticas que maneja ICESA S.A. corresponden a cada uno de los procesos de las diversas áreas de la Compañía y son desarrolladas por sus Gerentes respectivos y autorizadas por la Dirección General.

1.2.6 Evaluación y Seguimiento

Evaluación

Es necesario la evaluación de los objetivos y estrategias para ver el funcionamiento de la empresa; para esto debemos evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas, revisar las metas con cuidado, analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones, retroceder la formulación estratégica si se encuentran dificultades, para elegir una capaz de alcanzar tanto las metas personales como las empresariales, ejecutar la instrumentación.

⁸ HAROLD Koontz, *Administración en una perspectiva global*, Onceava edición, Ed. Mac Graw Hill, México, 1999. p. 163.

Seguimiento

Para dar el seguimiento se debe tener en cuenta un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluará el grado de avance en el cumplimiento del objetivo, revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégico, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se haya pensado originalmente.

El seguimiento y control es para corregir las desviaciones que ocurran, revisar sistemáticamente y formalmente cada uno de los asuntos involucrados en el producto estratégico periódicamente.

1.2.7 Planes Operativos

Plan Operativo Anual:

Plan Institucional de corto plazo pero vinculado al plan de mediano y largo plazos. Es el planteamiento armónico de políticas, estrategias, objetivos, metas, actividades y el presupuesto institucional, programadas en el tiempo y enfocados a un objetivo común. Se ejecuta en un año (corto plazo) y con determinados recursos.

Plan

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

1.2.8 Proyectos Estratégicos Globales

Los proyectos estratégicos globales hacen referencia a las estrategias corporativas que se podrían implementar en las diferentes áreas de la empresa.

“La estrategia corporativa es el plan general de actuación de una empresa, abarca a toda la compañía y consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer

posiciones empresariales en diversos campos y los enfoques que se usan para dirigir las acciones de la compañía.”⁹

1.2.9 Cadena de Valor

Es conocido que toda empresa está constituida para generar rentabilidad a sus socios o accionistas pero también debe responder ante otros actores como son sus clientes y proveedores, el estado mediante el pago de impuestos y su recurso humano que es todo el personal que en las diferentes áreas de la Compañía contribuye para alcanzar uno o varios objetivos sean específicos de cada área u objetivos generales de toda la organización como son los objetivos estratégicos.

Dentro de una determinación más clara, la cadena de valor dentro del marketing sufre cambios no tan drásticos como en el modelo propuesto por Michael Porter, que serán tomados dentro del presente trabajo para referir el origen de este término utilizado.

Con la aparición de lo que se conoció como “marketing de segmentación”, los teóricos de aquél entonces comenzaron a explicar, desde un nuevo paradigma, el “marketing de la demanda”. La necesidad de diferenciarse de la competencia es en pos de ofrecer satisfacciones de mayor valor, para así ganar la preferencia del mercado.

Luego de este descriptivo cambio de enfoque de la forma de pensar el negocio, se comenzó a comprender que; en realidad, es en el mercado donde se debe regir qué se produce y qué se ofrece. Solo aquellas empresas que entendieran este nuevo escenario y estuvieran dispuestas a dar lucha con estas nuevas condiciones, serían capaces de sobrevivir. Se comenzaba a respetar a ese consumidor – cliente que gracias a su cada vez mayor posibilidad de elegir, era capaz de decidir el destino de un producto, servicio, marca o empresa.

⁹ THOMPSON, Strickland, *Dirección y Administración Estratégica*, 4ta Edición, Editorial Addison Werley Iberoamericana, Buenos Aires – Argentina 1994, p.36.

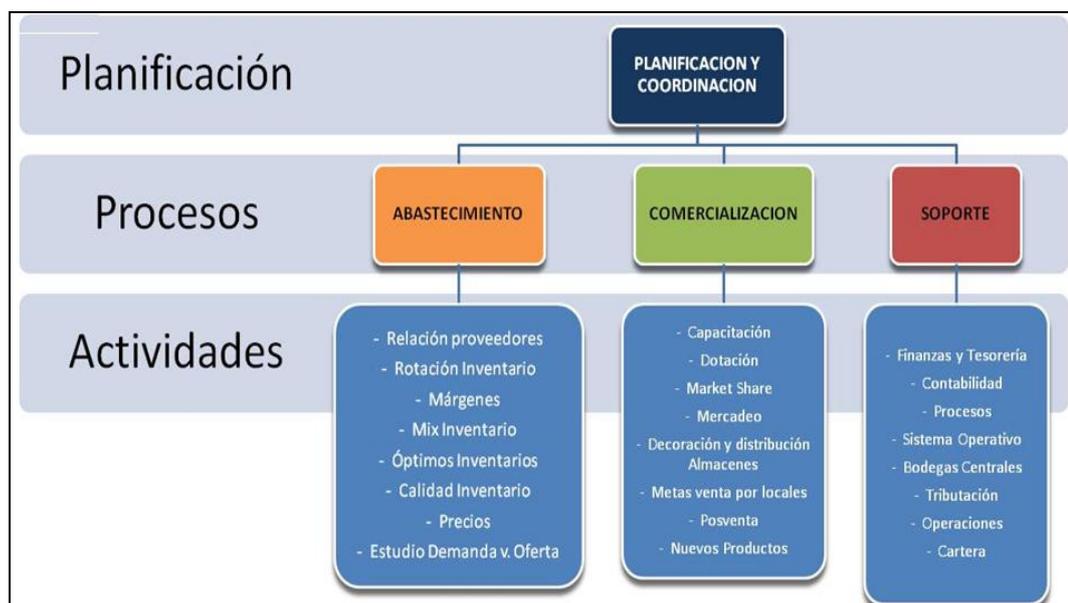
En este escenario, es cada vez más complicada la posibilidad de contar con una ventaja competitiva sostenible; y, consecuentemente es cada vez más difícil lograr clientes fieles y satisfechos por periodos prolongados. La velocidad de copia y nuestro conocido benchmarking, hacen el juego competitivo un terreno donde es casi imposible creer que se pisa firme, antes de que la competencia ya esté procurando mover el tablero o hasta cambiar las reglas.

Michael Porter, en su libro “Competitive Advantage” (1985), proponía La Cadena de Valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente, facilitando la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización.

El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas.

De acuerdo a lo mencionado teóricamente en las líneas anteriores y en base al conocimiento interno de la empresa, a continuación se presenta las áreas de ICESA S.A. que constituyen su cadena de valor.

GRÁFICO No. 1
Cadena de Valor de Icesa S.A.



Fuente: ICESA S.A.

1.2.10 Plan de Investigación

El plan de investigación de mercado, permite recopilar las bases y los criterios a desarrollar para realizar una investigación global de mercado, contiene un detalle de la información requerida para el análisis de este, así como también la metodología para la recolección de información y análisis de resultados.

Para la recolección de información se provee de las técnicas de investigación secundaria y primaria las mismas que se detallan a continuación:

1.2.10.1 Investigación Secundaria

La investigación secundaria analiza información proveniente de fuentes internas de la compañía como estados financieros, reportes contables y registros de inventarios, utiliza también publicaciones gubernamentales, publicaciones periódicas de libros o revistas y datos comerciales de firmas especializadas para publicación de índices estadísticos por ejemplo.

1.2.10.2 Investigación Primaria

La investigación primaria contiene información directa del tema de investigación, se considera material proveniente del estudio a realizar, debe tener un modelo estructurado permitiendo realizar una toma efectiva de decisiones, las herramientas de investigación primaria pueden ser:

1. Muestreo. Se fundamenta en tomar un subconjunto de la población de análisis, siendo necesario tomar una muestra significativa de manera que los resultados del estudio puedan ser generalizados, una vez tomada la muestra se realiza estimaciones y operaciones para obtener información relevante.
2. Encuestas. Consiste en recolectar datos a un número limitado de personas (muestra) seleccionado de un grupo más grande, teniendo la ventaja de conseguir información de la fuente original de manera ágil y flexible.
3. Entrevistas. Es el método más utilizado que consiste en realizar un determinado número de preguntas por acceso telefónico, correo o personalmente.
4. Tabulaciones. Se enfoca a realizar una exploración inicial de los datos, haciendo un recuento de manera ordenada y resumida de los datos, su disposición frecuentemente es en tablas y se obtienen datos estadísticos como cálculos de distribución y frecuencias absolutas.
5. Análisis. Implica el desarrollo de diferentes operaciones sobre los datos obtenidos para obtener resultados y conclusiones, siendo que se puede realizar un análisis descriptivo, usando técnicas de estadística, o un análisis de inferencia, aplicando juicios de comportamiento sobre los datos obtenidos.

Para la presentación de la actualización del plan estratégico para la empresa ICESA S.A se ha utilizado tanto la investigación secundaria tomando la información interna de la Compañía como reportes de ventas, estados financieros, análisis de compras de inventarios y otra información relacionada con el negocio y sus operaciones generada

en forma interna. Adicionalmente, se ha utilizado la metodología de la investigación primaria fundamentándose esta básicamente en entrevistas directas con los principales ejecutivos de la Compañía y encargados y empleados en todas las áreas como son el área comercial, logística, servicio al cliente, finanzas, negocios – compras, entre otras.

1.2.11 Plan de Marketing

El Plan de Marketing es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro y bajo el ataque de los enemigos. La elaboración del plan de marketing lleva tiempo, pero es tiempo bien invertido que, en definitiva, acaba por ahorrar muchos recursos. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia este. A la vez, informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración del plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo.

Utilidad del Plan de Marketing

Un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades del plan de marketing figuran las siguientes:

- ✓ “Sirve de mapa,
- ✓ Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia,
- ✓ Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos,
- ✓ Permite obtener recursos para la realización del plan,
- ✓ Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados,

- ✓ Ayuda a la hora de organizar a asignar responsabilidades y tareas y definir plazos,
- ✓ Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.”¹⁰

1.3 Descripción de Mejoramiento Continuo

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.

Hay que mejorar porque: “En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey”; es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función e satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio; es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Así mismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

¹⁰ COHEN, William, *El Plan de Marketing: Procedimientos, Formularios, Estrategia y Técnica*, 2ª edición, Editorial Deusto, Barcelona – España 2001, p. 17-18.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados, así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la memoria permanente del aspecto organizacional, gerencial, tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador desde el gerente hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para llevar a cabo el proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser económico; es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras y a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño.

1.4 Modelos de Planes Estratégicos de Marketing

Para ejecutar un plan de Marketing es preciso definir el modelo del plan estratégico a implementar, dependiendo de los requerimientos que se desean cubrir. Existen dos modelos estratégicos de Marketing y son:

- Marketing Operativo
- Marketing Estratégico

1.4.1 Marketing Operativo

También llamado Mix o de las 4 P de Producto, Precio, Distribución-Plaza y Comunicación-Promoción, este modelo permite conocer la situación de la empresa, se centra en la realización de un objetivo de cifras de ventas y permite desarrollar una estrategia específica de posicionamiento de mercado manejando cuatro variables:

Precio.- Única variable que genera ingresos, se define en función de demanda de productos en el mercado.

Producto.- Engloba el producto en sí, como también componentes adicionales como atención al cliente, garantía u otros, esta variable tiene un ciclo de vida que inicia con el lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. El modelo de marketing estratégico toma en cuenta en qué etapa se encuentra el producto para realizar el plan estratégico.

Distribución.- Variable que analiza el canal necesario para que un producto llegue al consumidor final, enfoca también almacenaje, puntos de venta y relación con intermediarios.

Promoción.- Analiza los esfuerzos requeridos para dar a conocer un producto y aumentar sus ventas.

1.4.2 Marketing Estratégico

El Marketing Estratégico, permite analizar los valores de la empresa, conocer a detalle cómo y dónde se encuentra la empresa, este modelo también permite detectar las necesidades del consumidor, en el plan de marketing estratégico se debe considerar:

- Productos y mercados.
- La segmentación de los mercados actuales.
- La segmentación de los mercados futuros.
- La selección de los mercados
- El análisis de la competencia
- El análisis del entorno
- La auditoria de marketing
- El posicionamiento
- El análisis de las necesidades de los individuos.

El marketing estratégico pone énfasis en las oportunidades de mercado como una base de la planeación del marketing, así como también en las estrategias de crecimiento empresarial en donde la atención se centra en las necesidades y deseos del consumidor y de los competidores.

En este plan se analiza a detalle el entorno - mercado permitiendo que en la empresa se genere una ventaja competitiva por la presencia de una diferenciación valorada por los consumidores o por ventajas en costos de productos, de esta manera se orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA Y DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

2.1 Antecedentes de la Empresa

A continuación se describirán los principales antecedentes de ICESA S.A. para un mejor entendimiento de la Organización y del trabajo propuesto.

2.1.1 Historia de ICESA S.A.

La Compañía ICESA S.A. S.A., opera en el Ecuador desde hace 43 años, se constituyó el 24 de febrero de 1965, en la ciudad de Guayaquil, sus fundadores fueron los señores Elmer Schulz Mass de nacionalidad alemana, Geza Simonfay, húngaro, Luis Vargas Jiménez y Juan Santander Monroy de nacionalidad ecuatoriana, entre ellos fundaron la “Industria Constructora Electrónica S.A. I.C.E.S.A.”, cuyo objeto social era el ensamblaje de radio transistores, radios combinados con tocadiscos, grabadoras, televisores y otros aparatos electrónicos afines, así como su distribución y venta.

Años más tarde, mediante escritura pública celebrada el 14 de febrero de 1995, se produjo la fusión por absorción con la compañía “Organización de Ventas Ecuatorianas ORVE S.A.”, constituida el 18 de enero de 1974, dando lugar a la compañía ICESA – ORVE S.A..

En el mes diciembre del año 2006, “ICESA – ORVE S.A.”, cambia su razón social a “ICESA S.A.”, y en el mismo mes, compra los Activos y Pasivos de la compañía “ALMACENES JAPON S.A.”, entendiéndose como tal, la totalidad del negocio, nombres comerciales patentes y demás.

A partir de este año ICESA S.A., es dueña de las marcas “Almacenes Japón” y “Orve Hogar”.

En la actualidad “Orve Hogar” es una de las cadenas líderes del mercado ecuatoriano, que cuenta con 40 almacenes, ubicados estratégicamente en trece cantones a nivel nacional.

Por su parte “Almacenes Japón”, cadena de electrodomésticos de reconocido prestigio, se encuentra en el mercado desde noviembre 1997, cuya actividad comercial comenzó con un almacén ubicado en la zona central de la ciudad de Quito, lo que complementó con un grupo de vendedores que se dedicaban a la venta de electrodomésticos, puerta a puerta. Esta estrategia marcó diferencias en el mercado en el país y apuntaló a Almacenes Japón, como uno de los retails de mayor venta, llevándolo con este modelo de negocio a ventas de US\$ 3.000.000 en el año 2000 a US\$ 20.000.000 en el año 2001.

Almacenes Japón tiene 39 almacenes ubicados en territorio nacional, en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ibarra, Ambato y Manta.

2.1.2 Objeto Social

El objeto social de la compañía ICESA S.A., es el de “compra, venta distribución, representación, importación, manufactura y exportación de todo tipo de accesorios y mobiliario para el hogar, artefactos y accesorios para uso doméstico sean estos eléctricos o no; ventiladores, acondicionadores de aire, equipos de refrigeración y similares; ropa para hombres, mujeres y niños, lencería y artículos de casa como manteles, sábanas, cobertores, edredones, toallas y todo tipo de ropa de casa y accesorios; lámparas, marcos, cuadros, espejos, vidrios, cristalería, vajillas, artículos de acero inoxidable, todo tipo de pinturas, bicicletas, baterías, instrumentos ópticos, instrumentos y accesorios fotográficos y/o cinematográficos; maquinarias y accesorios para oficina; cosméticos y artículos de perfumería, zapatos, maletas, maletines y todo tipo de artículos de cuero o similcuero; discos, discos compactos, cintas, casetes y todo tipo de artículos de porcelana, y todo tipo de artículos para uso de comedor o motores fuera de borda y motores de botes, juguetes, joyas y relojes;

artículos deportivos, artesanías; y toda rama relacionada y permitida por las leyes y el comercio”¹¹

Sin embargo a lo estipulado en la escritura de codificación de los estatutos, en la actualidad la Compañía se dedica puntualmente a la venta al por menor de artefactos electrodomésticos, equipos de cómputo, motos, bicicletas y artefactos eléctricos de audio y video y prestación de servicios de posventa y complementarios.

2.1.3 Organigrama Estructural

La compañía ICESA S.A. opera según un organigrama estructural y funcional emplea hasta la fecha de este trabajo (diciembre de 2011) a aproximadamente 800 personas. De los cuales el 30% del personal laboraba en el área administrativa, y el 70% en el área comercial.

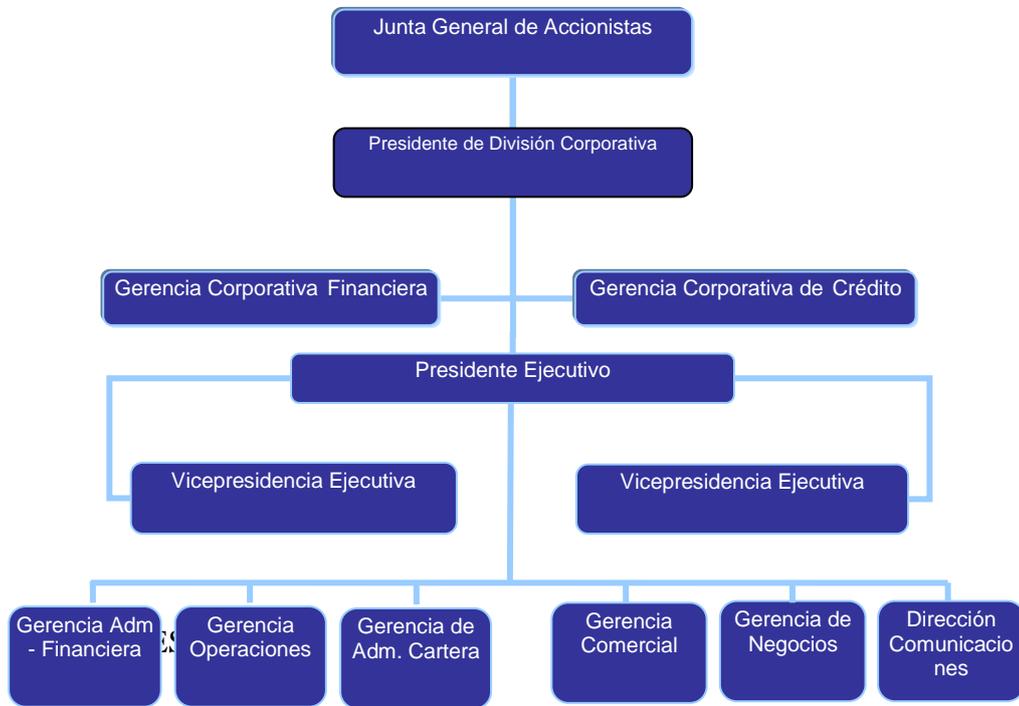
2.1.3.1 Estructura Básica

La estructura básica de la compañía está dada de acuerdo al siguiente Organigrama:

¹¹ICESA – ORVE S.A., *Escritura de Reforma y Codificación de Estatutos de la compañía ICESA – ORVE S.A.*, Guayaquil, 12 de octubre de 1995.

GRÁFICO No. 2

ORGANIGRAMA DE ICESA S.A. – ESTRUCTURA BÁSICA

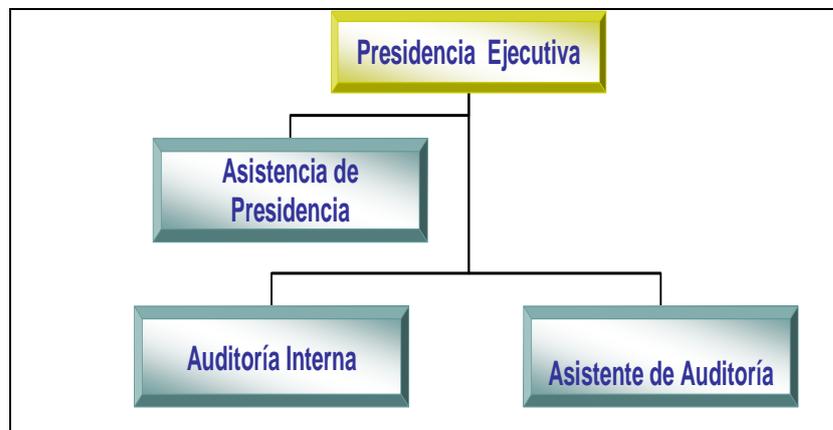


Fuente: ICESA S.A.

A continuación se presentarán las diferentes ramificaciones del organigrama estructural para un mejor entendimiento de la Compañía y su operación:

GRÁFICO No. 3

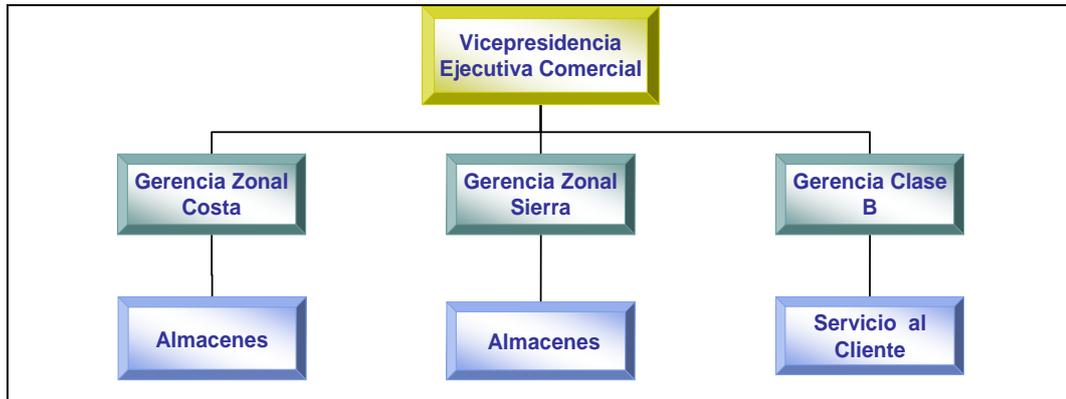
ORGANIGRAMA ICESA S.A. PRESIDENCIA EJECUTIVA



Fuente: ICESA S.A.

GRÁFICO NO. 4

**ORGANIGRAMA ICESA S.A. VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA
COMERCIAL**



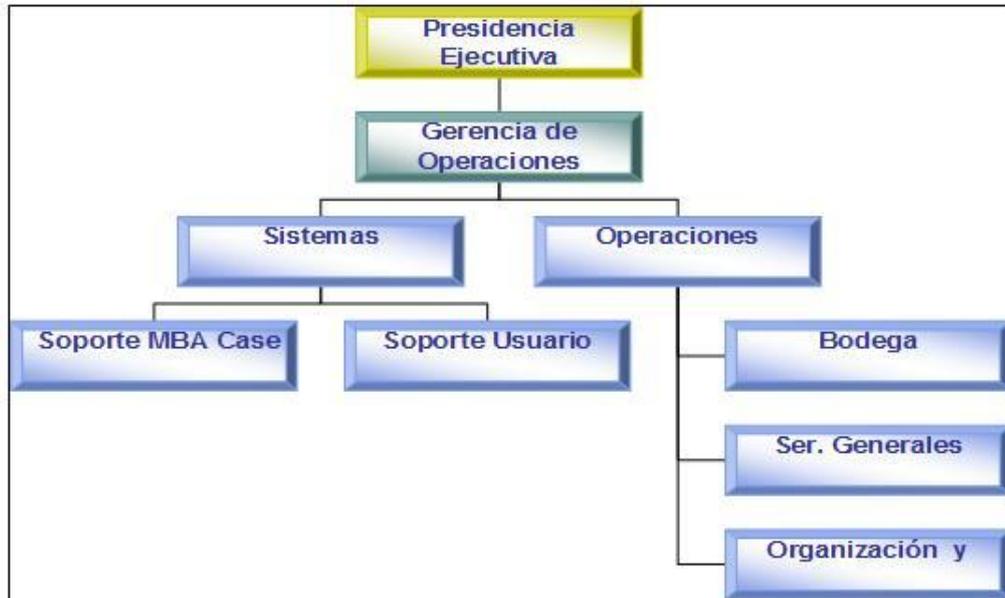
Fuente: ICESA S.A.

**GRÁFICO No. 5
ORGANIGRAMA ICESA S.A. GERENCIA ADMINISTRATIVA-
FINANCIERA**



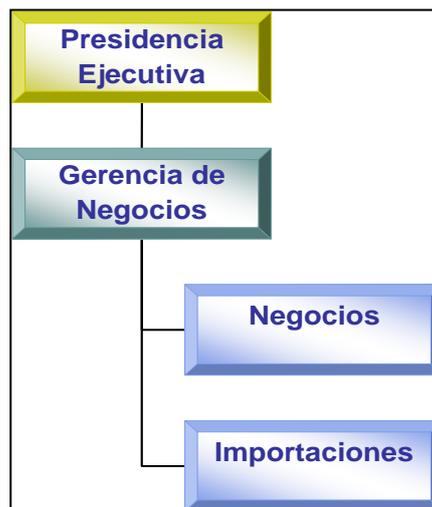
Fuente: ICESA S.A.

GRÁFICO No. 6
ORGANIGRAMA ICESA S.A. GERENCIA DE OPERACIONES



Fuente: ICESA S.A.

GRÁFICO No. 7
ORGANIGRAMA ICESA S.A. GERENCIA DE NEGOCIOS



Fuente: ICESA S.A.

GRÁFICO No. 8

ORGANIGRAMA ICESA S.A GERENCIA DE ADMINISTRACION DE CARTERA



Fuente: ICESA S.A.

**GRÁFICO No. 9
ORGANIGRAMA ICESA S.A DIRECCION DE COMUNICACIONES**



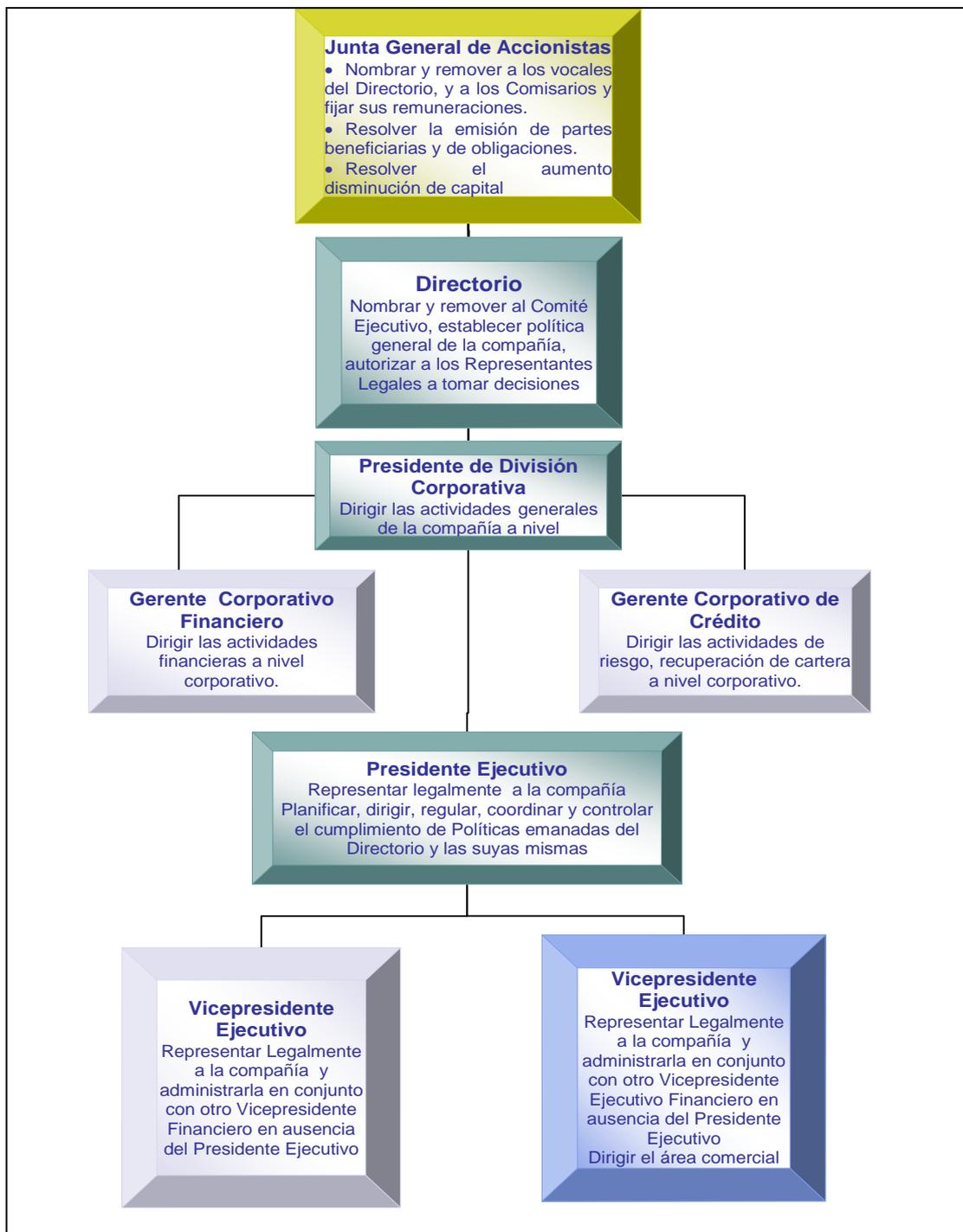
Fuente: ICESA S.A.

2.1.3.2 Estructura Funcional

La estructura funcional de ICESA S.A. se presenta a continuación con las respectivas funciones y responsabilidades en la primera línea de Dirección:

GRÁFICO No. 10

ESTRUCTURA FUNCIONAL



Fuente: ICESA S.A.

2.1.4 Fundamentos Generales de la Empresa

Los fundamentos generales en los que se desarrollan las actividades internas y externas de la empresa considerando los argumentos teóricos descritos en el capítulo anterior son su Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos Globales los mismos que se describen a continuación:

2.1.4.1 Misión

La Misión de ICESA S.A. se describe a continuación:

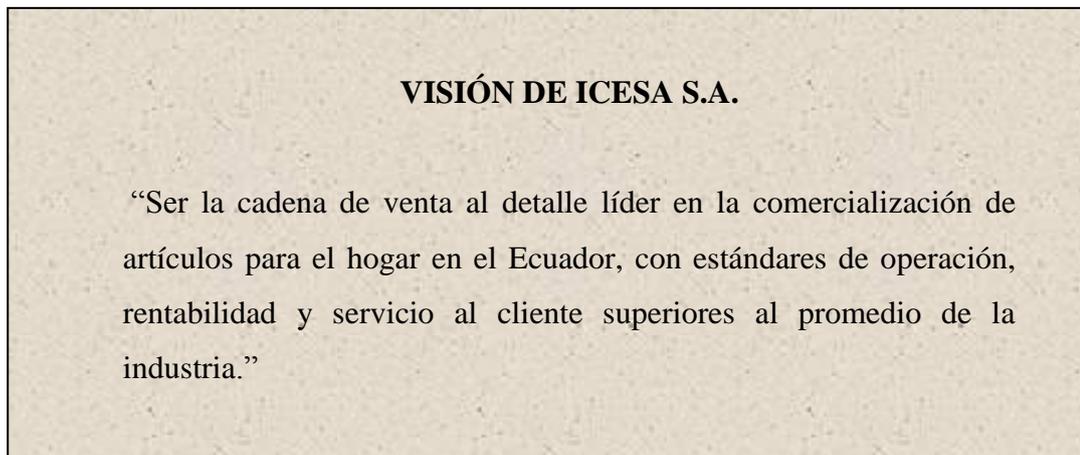
MISIÓN DE ICESA S.A.

“Liderar el mercado retail en el Ecuador, contribuyendo a la comodidad y bienestar de la sociedad, colocando al alcance de la familia ecuatoriana productos y servicios de calidad, en condiciones competitivas, en un marco de excelencia de servicio obtenido a través del esfuerzo, dedicación y la creatividad de los colaboradores que conforman la familia ICESA S.A., en un ambiente personal, amigable y cálido. De esta manera se asegurará un crecimiento sólido y continuo, con un satisfactorio retorno de la inversión de los accionistas, asegurando el crecimiento y desarrollo de nuestro recurso humano, y para nuestros clientes logrando un alto grado de satisfacción.”

Fuente: ICESA S.A.

2.1.4.2 Visión

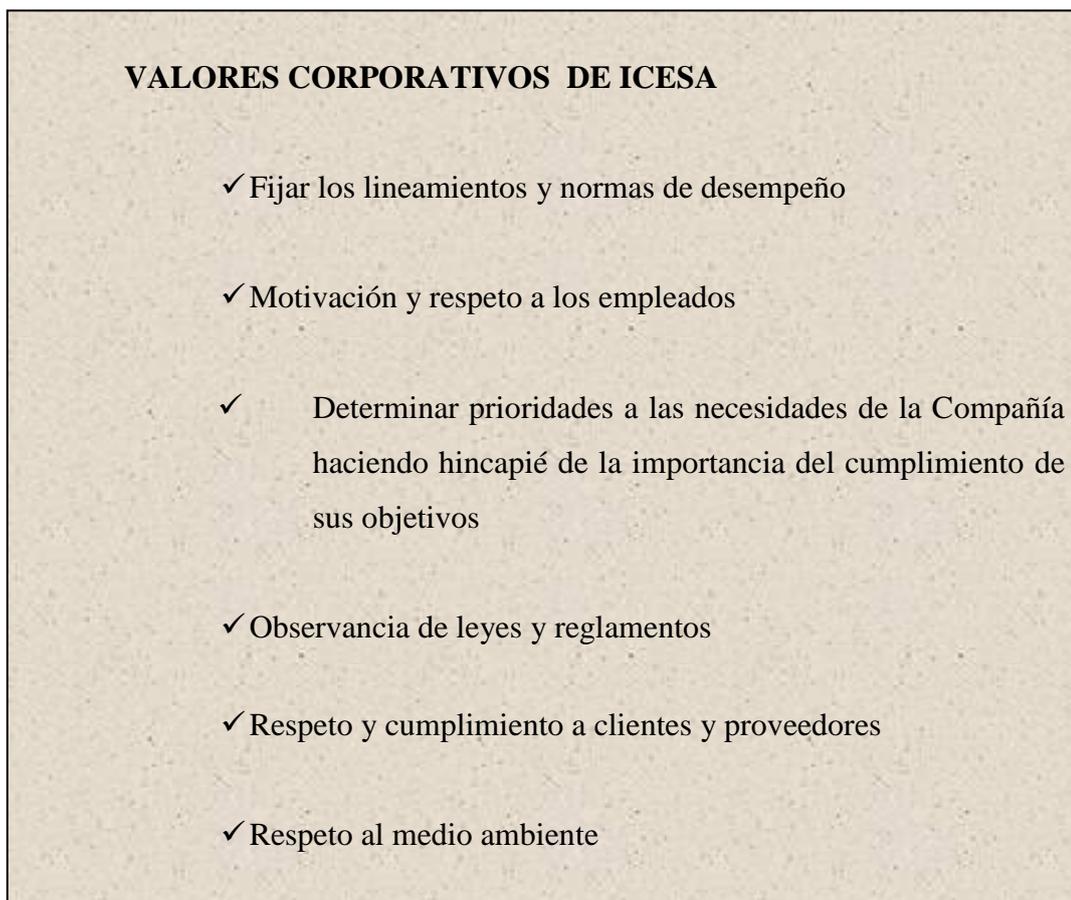
La empresa a definido su Visión de la siguiente manera:



Fuente: ICESA S.A.

2.1.4.3 Valores Corporativos

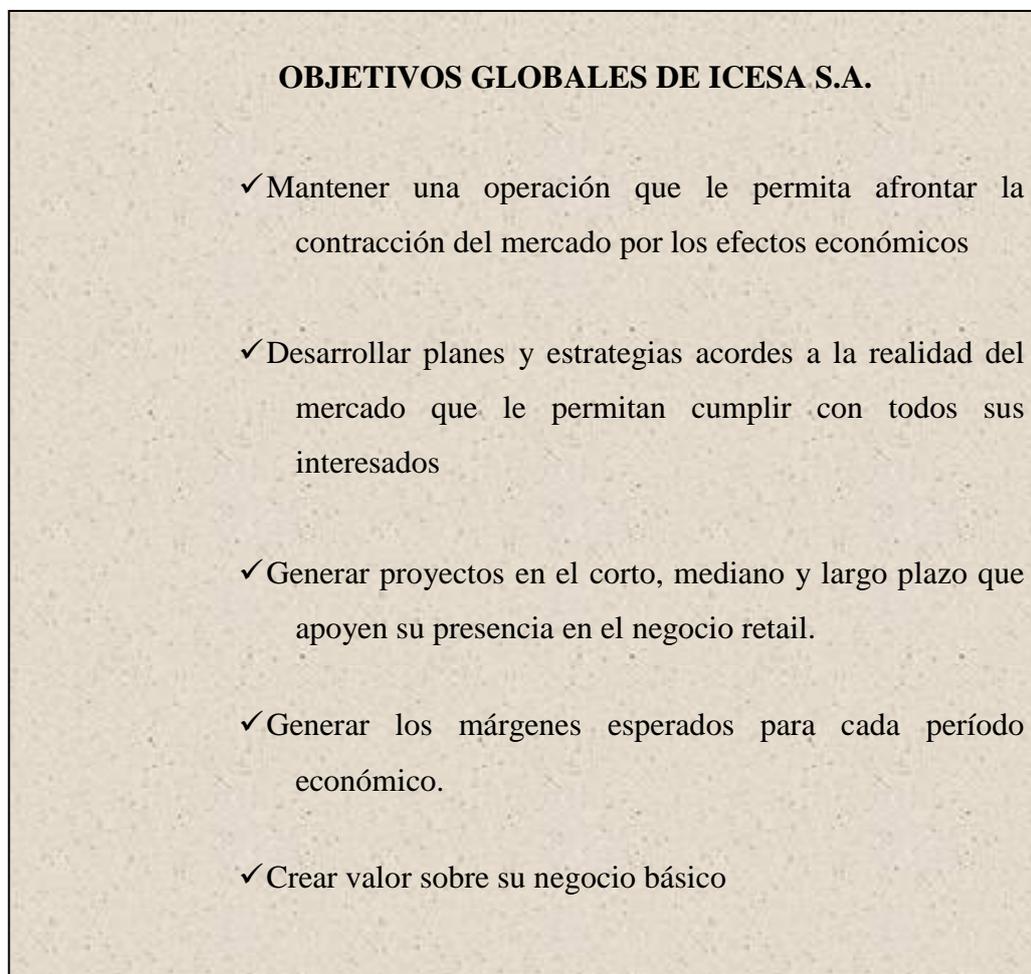
Los valores corporativos de ICESA S.A. son los siguientes:



Fuente: ICESA S.A.

2.1.4.4 Objetivos Globales

Los Objetivos Globales que han sido determinados por los accionistas de la empresa son los siguientes:



Fuente: ICESA S.A.

2.1.5 Plan de Marketing Actual y Resultados Alcanzados

La Compañía fundamenta su plan estratégico anual en lineamientos generales de su evolución en el mercado y presupuesto de ventas y rentabilidad. En los últimos años la planificación de la alta gerencia ha determinado al inicio de cada período un determinado volumen de ventas sobre el cual cada departamento debe realizar su estrategia individual para conseguirlo. Siendo esta tarea seguida a nivel general por el Presidente Ejecutivo y sus asesores directos y coordinando el apoyo necesario para no alejar los objetivos individuales de los globales.

Bajo esta premisa las áreas estratégicas del negocio buscan el objetivo principal al que se han visto obligados los negocios retails en nuestro medio y que es el conseguir un alto volumen de ventas; lo cual, conlleva ciertas condiciones negativas que influyen en la Compañía como son márgenes y rentabilidad bajos, sobre stocks de inventarios que generan costos financieros, deterioro de los índices de pérdida de la cartera, falta de generación de valor y aceptación de la marca por parte de los consumidores entre otros.

Si se evalúa la rentabilidad de la Compañía de los últimos 4 años (2007 – 2010), esta no ha superado el 3% con respecto a las ventas lo cual si bien es cierto representa aproximadamente US\$ 7.000.000 en utilidad neta es apenas el 2% de las ventas logradas (US\$ 343.000.000). Y si se considera la inversión realizada por los accionistas reflejada en su patrimonio se podría concluir que el costo de oportunidad o expectativa de generar una mayor rentabilidad en otra inversión o negocio podría ser mejor. No obstante considerando la alianza estratégica que se mantiene con una de las empresas del grupo empresarial del cual proviene ICESA S.A. existen otras circunstancias financieras que compensan la baja rentabilidad lograda.

Sin embargo de lo anterior y evaluando a ICESA S.A. como un negocio individual o que podría ya no pertenecer a un grupo económico se debe considerar una actualización de su plan estratégico que le permita generar índices de rentabilidad comparables no con retails locales solamente sino con competencia regional la cual en determinado momento puede ingresar al mercado y basados en sus economías de escala y planes de negocios o de marketing podrían sacar fuera de competencia a los competidores actuales del mercado ecuatoriano más aún cuando sus bajos márgenes de rentabilidad actuales no les permitan enfrentar retos de mercado mayores a los que actualmente tienen presentes.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores se constituye en una necesidad sustancial el actualizar y revisar el plan de marketing de ICESA S.A. para el año 2012 y años siguientes.

2.2 Generalidades del Mercado

“El análisis de mercado es a menudo un útil punto de inicio para los gerentes que toman parte en el planeamiento y evaluación de las actividades de mercadeo. Al analizar la estructura y la dinámica del mercado o los mercados en que la empresa está compitiendo (o desea competir), los gerentes pueden obtener conocimientos sobre la ejecutoría de los productos individuales en relación con la competencia, evaluar las perspectivas futuras y desarrollar estrategias de mercadeo para sus empresas que respondan a los retos presentados por los segmentos específicos del mercado global.”¹²

“La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.”¹³

“La investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales.”¹⁴

Para un mejor entendimiento del mercado en el cual opera y compite la Compañía a continuación se presenta un análisis del mismo:

2.2.1 Mercado de Consumo

El mercado de consumo se caracteriza por ser un mercado muy dinámico, con ciclos expansivos y recesivos, íntimamente relacionado con la situación económica del país y consecuentemente con el poder adquisitivo de las personas, así como con las actividades comerciales coyunturales que se realicen en determinado período del año.

¹² LEÓN, Wilson MBA, Escuela Politécnica Nacional, Maestría en Gerencia Empresarial, Gerencia de Marketing 1. *Análisis de Mercado*. Notas Técnicas.

¹³ SECOFI, Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista, *Investigación de Mercados*, México, 2000, p. 7.

¹⁴ STANTON, Etzel y Walker, *Fundamentos de Marketing*, Edición 14, Editorial Mc Graw Hill, México, 2007, p. 83.

A partir del 2001 el consumo en el país ha tenido un crecimiento importante, producto de la dolarización, de las facilidades crediticias que ofrecen las instituciones financieras y los establecimientos comerciales así como del incremento sostenido en las remesas provenientes del exterior realizadas por los migrantes ecuatorianos, las cuales son utilizadas por población de niveles medio y bajo para mejorar su capacidad de pago y endeudamiento.

Los recursos provenientes de las remesas se destinan principalmente a la construcción de vivienda, compra de vehículos y de electrodomésticos. Para captar este nicho de mercado las cadenas de almacenes han implementado agresivas políticas de ventas tendientes a mantener e incrementar sus niveles de participación de todas las regiones del país, llegando inclusive a instrumentar mecanismos a través de los cuales los emigrantes adquieren sus bienes en el exterior para ser entregados a sus familiares en el Ecuador.

“La demanda interna ha crecido en términos constantes en los últimos años, sobre todo por el aumento de los hogares, que se ubicó en US\$ 14.350 millones de dólares para el 2010”¹⁵, evidenciando un crecimiento del 5.53% y un promedio de incremento similar en los últimos tres años. El Banco Central del Ecuador estima que el 2011 alcanzará el consumo de hogares los US\$ 14.997 millones de dólares, lo que implicaría un aumento de 4.51% para este año.

Sin embargo, la aprobación de la denominada Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito y de Optimización de la Inversión Pública está obligando a introducir ciertos cambios a los partícipes en este mercado, ya que prohibió que tanto las instituciones financieras como los establecimientos comerciales puedan seguir cobrando comisiones en sus ventas, lo cual ha incidido en un incremento de los precios de los artículos vendidos y paralelamente se ofrece un descuento en los pagos en efectivo de tal forma que el margen financiero que anteriormente se obtenía ha sido trasladado hacia el margen comercial.

¹⁵ Banco Central del Ecuador, *Información Estadística Mensual* No.1858, Diciembre 2010.

En lo que respecta al consumidor, se espera una reacción positiva en las compras para finales del año, cuando se dispongan de excedentes en efectivo o en medios de endeudamiento, fruto de la utilización de los préstamos quirografarios que actualmente está otorgando el Seguro Social Ecuatoriano, décimo tercer sueldo, fondos de reserva y remesas de migrantes.

Por otro lado el mercado de consumo busca constantemente posicionarse a través de la obtención de un alto nivel de fidelidad de marca, y la oferta de una amplia variedad de productos, para lo cual el precio y los planes de financiamiento juegan un papel crítico en las ventas, las promociones por fechas o eventos coyunturales como el día de la madre, navidad, eventos deportivos son esenciales en la captación de nuevos clientes.

2.2.2 Estimación del Mercado

“Los consumidores finales, compran bienes o servicios para su uso personal o para su familia. Los esfuerzos de muchos expertos en marketing se concentran en esos (o más probablemente en un subconjunto de esos) consumidores potenciales.”¹⁶

Al ser ICESA S.A., una empresa enfocada a la venta de productos de consumo masivo, no ha estimado un mercado estrictamente fraccionado o seleccionado, por el contrario, busca determinar su accionar en base de la diferenciación con la competencia.

En el país operan un sin número de almacenes que se dedican a la venta de electrodomésticos; sin embargo, existen únicamente seis cadenas principales a nivel nacional altamente reconocidas y que se encuentran en el negocio básico de ICESA S.A.. Cada una de las cadenas se diferencia por actividad en ciertas regiones del país, por su segmento de mercado y por sus precios. Las cadenas antes mencionadas son las siguientes:

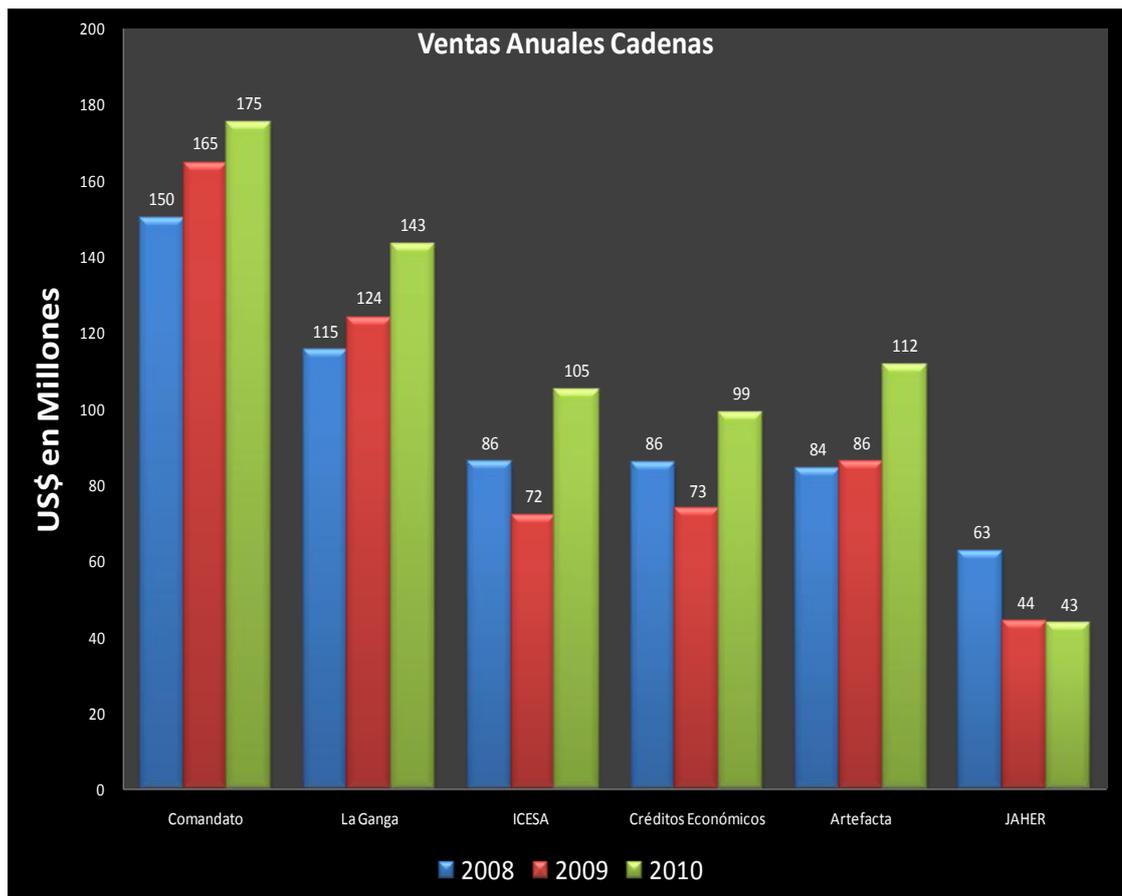
¹⁶STANTON, Etzel y Walker, *Fundamentos de Marketing*, Edición 14, editorial Mc Graw Hill, México, 2007, p. 114.

- Créditos Económicos
- La Ganga
- ICESA S.A. (Almacenes Japón y Orve Hogar)
- Comandato
- Artefacta
- Jaher

Durante los tres últimos años las ventas anuales de las mencionadas cadenas comerciales ubican a ICESA en el cuarto lugar de ventas (ver Gráfico No. 13).

GRÁFICO No. 11

VENTAS ANUALES CADENAS COMERCIALES



Fuente: ICESA S.A.

La participación dentro del mercado ha originado que la Compañía tenga un crecimiento importante en comparación con la competencia (Comandato, Artefacta

y La Ganga) y llegue a sobrepasar a otro adversario empresarial (Créditos Económicos). Adicionalmente, debemos mencionar que ICESA S.A. no es un mayorista como lo es La Ganga y Comandato razón por la cual sus ventas son superiores en relación al mercado minorista.

El crecimiento de las ventas de ICESA S.A., demuestra que se está cumpliendo con la expectativa de obtener más clientes dentro del mercado que maneja como meta la organización, esto permite tener alicientes sobre el buen manejo o criterios de manejo del marketing.

Para el desarrollo del presente estudio, se ha de tomar en consideración otro concepto muy conocido como es la Demanda Primaria. Se utiliza comúnmente para referirse a la demanda industrial total para una determinada categoría de producto. El evaluar el tamaño del mercado puede ir desde una tarea relativamente simple que se puede esperar que genere una información bastante confiable hasta un procedimiento complejo, que solamente produzca “estimados al azar” aproximados.

“Los estimados generados internamente se pueden desarrollar de fuentes tales como contactos comerciales o informes de las fuerzas de ventas. Puesto que los estimados de mercado pueden variar ampliamente en cuanto a exactitud, es importante determinar la fuente del estimado y como se obtuvieron las cifras a fin de evaluar su credibilidad”.¹⁷

Para el presente trabajo y en base a la información presentada se ha determinado que el tamaño del mercado es de aproximadamente US\$ 600.000.000 anuales y si consideramos los vendedores horizontales (almacenes pequeños ubicados principalmente en provincias y sectores comerciales populares como bahías) el tamaño del mercado de electrodomésticos se estima en aproximadamente US\$ 800.000.000 anuales.

2.2.3 Competencia

¹⁷ Ob. Cit. León Wilson. “Demanda Primaria”.

Para realizar un análisis de la competencia de ICESA S.A. se debe definir cuáles son las estrategias básicas con las que estas cadenas se presentan en el mercado. En base al conocimiento del negocio y del sector estas propuestas se definen de acuerdo a lo siguiente:

- Tiendas multidepartamentales de Comandato en las cuales existen inversiones de aproximadamente US\$10.000.000 por cada megatienda. Esta es la estrategia de esa cadena comercial: Tiendas grandes con amplia variedad de productos tanto para el hogar así como motos, motores fuera de borda, llantas entre otros.
- Estrategias de precios más bajos que el promedio del mercado en los cuales el margen es menor a la competencia pero que esperan en volumen compensar utilidades este es el caso de la cadena Artefacta.
- Posicionamiento en el mercado a través de localización de tiendas en la mayoría de sectores del país este es el caso de la cadena La Ganga la cual posee la mayor cantidad de tiendas a nivel nacional, aproximadamente 180 puntos de venta. Adicionalmente, esta cadena utiliza una estrategia de publicidad masiva en todos los medios y en todos los eventos que se desarrollan en el país.
- Con respecto a la cadena Jaher, es la empresa de este sector que tiene una presencia menor y cuya estrategia es un mix de varias estrategias anteriores pero en una escala menor.
- Sobre la cadena Créditos Económicos podemos mencionar que es una Organización similar a ICESA S.A. en volumen de ventas, tiendas, precios y estrategia de publicidad. Sobre este último punto es importante destacar que tanto Créditos Económicos y aún más ICESA S.A. son las empresas que menor publicidad realizan en medios, esto debido a la definición de que la publicidad de cualquiera de las empresas retail existentes en el mercado influye a nivel general en los consumidores para buscar mejores precios y servicios a una

marca de cadena retail en específico, esto dado a que lo que se comercializa en este sector son productos similares de las mismas marcas y no marcas propias como serían para una mejor comprensión el mercado deportivo en las cuales la marca NIKE compite con otras marcas como PUMA, ADIDAS, REEBOK, entre otras no así en el mercado retail de electrodomésticos en el cual todas las empresas cuentan con los mismos productos de las mismas marcas (LG, Samsung, Sony, Mabe, entre otros).

2.2.4 Participación en el Mercado Retail

La participación de ICESA S.A. está considerada como la porción que ocupa dentro del mercado, termino conocido como MARKET SHARE.

La participación que tiene ICESA S.A., dentro del mercado, se elaboró con la competencia directa que tiene esta organización delimitándose a la siguiente apreciación:

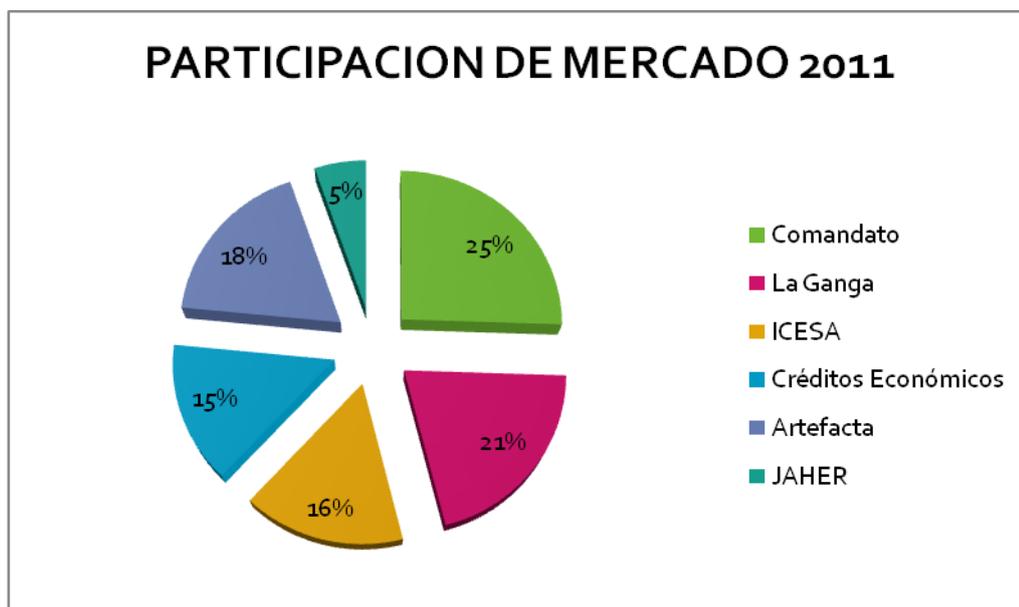
TABLA No. 1.
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

	2008	2009	2010	2011
Comandato	26%	29%	26%	26%
La Ganga	20%	22%	21%	21%
ICESA S.A.	15%	13%	15%	16%
Créditos				
Económicos	15%	13%	15%	15%
Artefacta	14%	15%	16%	18%
JAHER	11%	8%	6%	5%
	100%	100%	100%	100%

Fuente: ICESA S.A.

GRÁFICO No. 12

PARTICIPACIÓN DE MERCADO



Fuente: ICESA S.A.

2.2.5 Productos y Servicios

En un sentido riguroso, un producto es una serie de atributos conjuntados en forma identificable. Todo producto se designa con un nombre descriptivo (o genérico) que entiende la gente, como acero, seguro, raquetas de tenis o entretenimiento. Los atributos como nombre de marca y servicio posventa, que activan la motivación del consumidor o sus hábitos de compra no intervienen en absoluto en esta interpretación.

“En marketing necesitamos una definición más amplia del producto para identificar que el público en realidad no está comprando un conjunto de atributos, sino más bien beneficios que satisfacen sus necesidades”.¹⁸

Tal como se había determinado en el Capítulo I de este trabajo, el objeto social de ICESA S.A. es la compra - venta de bienes que satisfacen las necesidades de sus

¹⁸ Eco. STANTONT, Etzel y Walker, p. 210.

clientes. Estos bienes serán lo que comúnmente se denomina como bienes de comparación, que son aquellos productos tangibles que el consumidor quiere comparar con otros respecto a la calidad, precio y quizá estilo, en varias tiendas antes de adquirirlo. “El proceso de buscar y comparar prosigue mientras el sujeto crea que los posibles beneficios de una mejor opción compensan con creces el tiempo y el esfuerzo adicional dedicados a la compra.”¹⁹

El negocio básico de acuerdo al desarrollo del presente trabajo, no debe verse involucrado solo a la parte material de la entrega de productos físicos, por el contrario se debe asociar al servicio agregado; es decir, el satisfacer una necesidad completa del comprador.

El término es difícil de definir, porque invariablemente los servicios se venden junto con los bienes tangibles. Los servicios requieren bienes de soporte (se necesita un avión para dar el servicio de transporte aéreo) y los bienes requieren servicios de apoyo (para vender una televisión se necesita del servicio de una cajera). Más aún, una compañía puede vender una combinación de bienes y servicios. Tal vez convenga concebir todo producto como una mezcla de bienes y servicios situados sobre un continuo que va desde los que son netamente servicios a los que son netamente bienes.

Para dar una definición útil, identificamos dos clases de servicios:

- El primero corresponde a los servicios que son el objeto o propósito básico de una transacción.
- El segundo pertenece a los servicios que apoyan o facilitan la venta de un bien o de otro servicio. Así, cuando compramos un reproductor de discos compactos, tal vez deseemos información técnica (un servicio) de un vendedor o la oportunidad de pagar con una tarjeta de crédito (otro servicio). Estos son llamados “servicios complementarios.”²⁰

¹⁹ Idem. STANTON, Etzel y Walker, p. 210.

²⁰ Ob. Cit, Mc Graw Hill, p. 567.

En la actualidad la Compañía comercializa productos de acuerdo al detalle que se presenta a continuación:

TABLA No. 2
FAMILIAS QUE COMERCIALIZA LA COMPAÑÍA

FAMILIA
AUDIO Y VIDEO PARA AUTO
BLANCA
BLANCA MENOR
COMPUTACIÓN Y TECNOLOGÍA
COMUNICACIONES
DEPORTES Y ENTRETENIMIENTO
ELECTRÓNICA
ELECTRÓNICA MENOR
HERRAMIENTAS MUEBLES
NUEVO MENAJE
REGALOS Y PROMOCIONES
VEHÍCULOS
MENAJE
ARTÍCULOS PERSONALES
PROMOCIONALES
IMPORTACIONES A TERCEROS

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por: El Autor

Se debe tomar en consideración que los productos detallados (por familias), determinan el objeto directo de la venta de ICESA S.A., los cuales se hallan respaldados por los siguientes servicios directos e indirectos:

TABLA No. 3
SERVICIOS INDIRECTOS QUE OFERTA ICESA S.A.

SERVICIOS DIRECTOS
Entregas a domicilio
Servicio Técnico
Garantía adicional

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por: El Autor

TABLA No. 4
SERVICIOS DIRECTOS QUE OFERTA ICESA S.A

SERVICIOS INDIRECTOS
Pago con tarjetas de crédito
Asesoría sobre financiamiento
Conocimiento de productos

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por : El Autor

Este mix entre productos y servicios, ha permitido que la empresa ICESA S.A., tenga un crecimiento considerable en la demanda de consumidores, lo cual nos permitiremos analizar en títulos posteriores dentro del presente trabajo.

2.2.6 Demanda

El término demanda, dentro del estudio del Marketing, tiene una concepción diferente a la económica, que tiene que ver con la exigencia de los consumidores para satisfacer sus necesidades a través de la compras de bienes o servicios, otorgando un pago por los mismos.

Por la conceptualización detallada, he citado dos autores con el fin de diferenciar la demanda desde el punto de vista de la economía y desde el punto de vista del Marketing:

- “El deseo que se tiene de un determinado producto o servicio pero que está condicionado a una capacidad de pago”.²¹
- “Se refiere a las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado”.²²

Por lo anterior, la demanda resulta ser la satisfacción de los consumidores mediante la adquisición de productos y/o servicios que se encuentran en un mercado. Por lo que procederemos a realizar un análisis de algunos de los factores que inciden en la demanda.

2.2.7 Ingreso de los Consumidores

En el análisis del ingreso de los consumidores se debe aplicar herramientas para esta medición, en el presente caso se ha tomado información del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), y obtendremos información de la población económicamente activa (PEA) del Ecuador y de este análisis se puede segmentar el mercado acorde al objeto social de la compañía ICESA S.A..

Al tener una referencia oficial sobre el número de individuos y las ciudades donde se ubica la PEA, resulta más confiable determinar que si existe una constante en el crecimiento de esta población económicamente activa (ver **ANEXO 1**), lo cual tiene incidencia directa en la operación de la Compañía ya que se incrementa el volumen del mercado al cual se podría llegar así como se presenta nuevas oportunidades en plazas en las que anteriormente no era atractivo el mercado para ICESA S.A..

²¹ KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 12va. Edición, editorial Pearson Educación, España, 2006, p. 10.

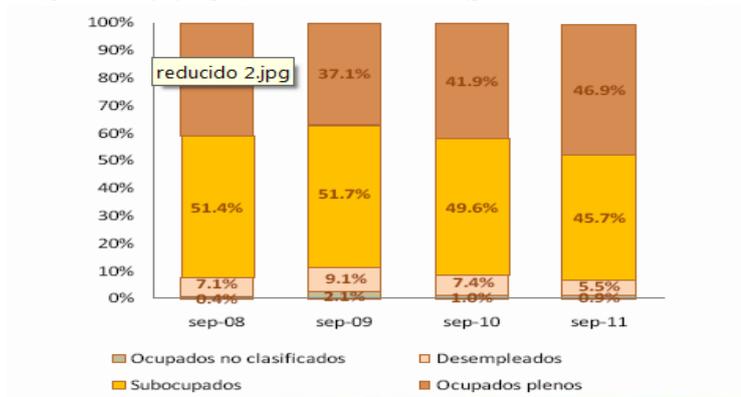
²² FISHER Laura y ESPEJO Jorge. *Mercadotecnia*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 2004, p. 240.

Como información más reciente a la fecha de este estudio y de acuerdo a datos obtenidos a través del Banco Central del Ecuador podemos decir que dentro de la estructura del mercado laboral de la PEA, a septiembre de 2011, la tasa de ocupados plenos representó la mayor parte de la PEA, con una participación de 46.9%; la tasa de subocupación fue la segunda en importancia al situarse en 45.7%, le sigue la tasa de desocupación total (5.5%) y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados que son aquellos que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos en los ingresos o en las horas de trabajo.

Estos resultados con respecto al mes de septiembre de 2010, evidencian que los subocupados y los desempleados disminuyeron en 3.9 y 1.9 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 5 puntos porcentuales.

GRÁFICO No. 13

DISTRIBUCIÓN DE LA PEA A SEPTIEMBRE 2011



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC

Por lo anteriormente indicado al tener más consumidores potenciales, se puede incrementar la venta del sector comercial y específicamente los ingreso para la Compañía dado el crecimiento del mercado con respecto a su volumen en personas con capacidad de endeudamiento y pago.

2.2.8 Gustos y Preferencias

Como se manifestó en líneas anteriores, el consumidor actual o potencial busca satisfacer una necesidad, por lo que resulta imperante analizar el origen de esta actitud desde un punto de vista del Marketing.

El consumidor valora mucho la presentación de ofertas, si bien se siente influenciado por los consejos de un amigo/amiga (el boca a boca) e incluso por las ganas de probar algo nuevo las ofertas y precios es uno de los principales factores de decisión.

En este nuevo siglo el consumidor está mejor y más informado, tienen más mecanismos de protección y es más consciente de sus derechos, lo que le permite elegir calidad y garantizar su seguridad. Todos los servicios que supongan ahorro de tiempo tienen posibilidades de éxito. Gastar con racionalidad, ya sea ahorrando tiempo o dinero, es el estilo de vida actual de nuestra sociedad.

En cuanto a los factores que más valora el consumidor destaca la importancia que da a la limpieza y cuidado de los establecimientos comerciales, la calidad de los productos o al trato personalizado de las tiendas. Los consumidores están adquiriendo una actitud cada vez más crítica y valoran mucho el escaso tiempo del que disponen y son más conscientes de lo que compran. Buscan una buena relación calidad-precio.

Los consumidores actuales son más reflexivos, más expertos y su nivel de educación y formación más elevado, lo que les lleva a adoptar conductas más racionales en su consumo y a reclamar una información clara y completa de los productos que van a consumir.

2.3 El Precio y Formas de Pago

“El precio, es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto. (Recuérdese que

la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos). Así pues, el precio no sólo significa dinero”.²³

“Los niveles de precios competitivos de mercado generalmente impone una estricta disciplina sobre la fijación de los mismos. Reflejan no tanto lo que vale el producto para el cliente en un sentido absoluto sino la disponibilidad de la oferta con la relación a la demanda. Mientras mayor sea la oferta con relación a la demanda, menor será el precio”²⁴.

En el mercado de consumo el precio es la principal variable para la definición de compra; sin embargo, es importante la facilidad que se oferte a los consumidores para adquirir los productos es decir la facilidad de pago.

Por las reflexiones y consideraciones que han sido mencionadas, las formas de pago en el negocio retail son estratégicas para la obtención de ventas y consumidores. A nivel general los negocios retail tienen una estructura de formas de pago dividida en tres líneas o segmentos:

TABLA No. 5
ESTRUCTURA GENERAL DE FORMAS DE PAGO NEGOCIOS RETAIL

ESTRUCTURA GENERAL FORMAS DE PAGO
Efectivo
Tarjeta de crédito
Asesoría sobre financiamiento al Banco Unibanco

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por: El Autor

Para el caso de ICESA S.A. esta estructura de formas de pago en forma detallada y su porcentaje con relación al total de la venta de la Compañía es la siguiente:

²³ Ob. Cit. STANTON, Etzel y Walker, p. 300.

²⁴ Ob. Cit. LEON, Wilson, *Nota sobre Fijación de Precios*. Competencia.

TABLA No. 6
FORMAS DE PAGO ICESA S.A. Y SU PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN

FORMAS DE PAGO ICESA Y SU PARTICIPACIÓN	
Efectivo	13%
Crédito Propio	45%
Tarjetas de Crédito	24%
Cuota Fácil	12%
Crédito Cheques	1%
Crédito Ventas Administrativas	5%

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por: El Autor

Fundamentados en lo anterior podemos decir que el mercado en el cual opera ICESA S.A. tiene su nicho en lo que respecta a formas de pago en el crédito tanto directo como en el indirecto por lo que la fijación de precios se basa en una competencia de oferta de cuotas bajas y plazos es decir en una estructura financiera de tasas de interés por el financiamiento el cual en el caso del crédito directo es un ingreso para las cadenas comerciales y en el indirecto (tarjetas de crédito) constituye un ingreso para los entes de financiamiento a los afiliados.

2.4 Condiciones Geográficas

Las condiciones geográficas, determinan la segmentación del mercado de la siguiente manera:

- Locales: Mercados que se localizan en un ámbito geográfico muy restringido “la localidad”.
- Regionales: Mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.

- Nacionales: Mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país; también se le llama mercado interno.
- Mundial: El conjunto de transacciones comerciales internacionales (entre países) forman el mercado mundial.

Pero para nuestro trabajo de estudio, nos basaremos en una definición de marketing más puntualizada, la cual será definida dentro de un mercado nacional, pero con una población urbana y rural, por las siguientes consideraciones:

LA POBLACIÓN URBANA

El Ecuador es un país con una población mayoritariamente urbana con un 65% sobre el total²⁵, lo que quiere decir que existe actualmente una migración interna hacia las grandes ciudades.

LA POBLACIÓN RURAL

Con el incremento de las oportunidades de empleo en las zonas periféricas externas de las grandes áreas urbanas, la gente se beneficia con esos empleos viviendo en el campo y otro factor es el número de jubilados que están abandonando las ciudades para radicarse áreas rurales con pequeñas comunidades y estilos de vida más tranquilos, pero en un factor minoritario.²⁶

2.5 La Oferta

La definición de oferta al igual que la demanda, debe ser enfocada desde el punto de vista del Marketing, para lo cual se ha tomado como referencia los siguientes conceptos:

²⁵ <http://geografia.laguia2000.com/geografia-de-la-poblacion/ecuador-poblacion>

Consideración hecha sobre 14 millones de ecuatorianos.

²⁶ Ob. Cit. STANTON, Etzel y Walker, p. 260.

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la oferta se refiere a "Las cantidades de un producto que se están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando ésta definición, ambos autores indican que "La ley de la oferta son las cantidades de una mercancía que los productores o empresas están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio; esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta"²⁷

Tanto para Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, autores del libro "Marketing", plantean la siguiente definición de oferta de marketing: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas."²⁸

Por lo que se puede concluir que la oferta desde el punto de vista del Marketing, son los productos que se encuentran en el mercado para que sean adquiridos por los consumidores para satisfacer sus necesidades, ya sean estos físicos o abstractos, que tendrán un valor adicional dependiendo el bien que se adquiere como servicios, actividades u otros complementarios.

En el presente caso, la oferta está definida por los productos y servicios que ofrece ICESA S.A., dentro de un mercado para el consumo de clientes actuales o potenciales, delineando un posible crecimiento de la siguiente manera:

2.5.1 Proyección de la Oferta

Una de las maneras en que podemos determinar la proyección de la oferta, será mediante el estudio de su elasticidad.

²⁷ FISHER y ESPEJO, *Mercadotecnia*. Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 2004, p. 243.

²⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary, Cámara y Cruz. *Marketing*. Décima Edición. Editorial Prentice Hall. México, 2005 p. 7.

La elasticidad precio - oferta nos dice cómo responden los mercados a los cambios de la renta o de cualquier otro factor que desplace la curva de demanda.

La fórmula para el cálculo de la presente elasticidad es la siguiente:

Elasticidad de la oferta= Variación porcentual de la cantidad ofertada
Variación porcentual del precio.

Al momento que ICESA S.A., no tiene datos las técnicos sobre la proyección de la oferta, ejecutan la misma proyección utilizando como herramienta la demanda que está relacionada con ciertas etapas o períodos cíclicos: Como son día de la madre y navidad como las dos etapas más importantes del año; adicionalmente, y con un menor impacto está el día del padre, la entrada a clases en la costa y sierra y esporádicamente los mundiales de fútbol, en cada una de estas temporadas se venden artículos relacionados a cada una de las mismas.

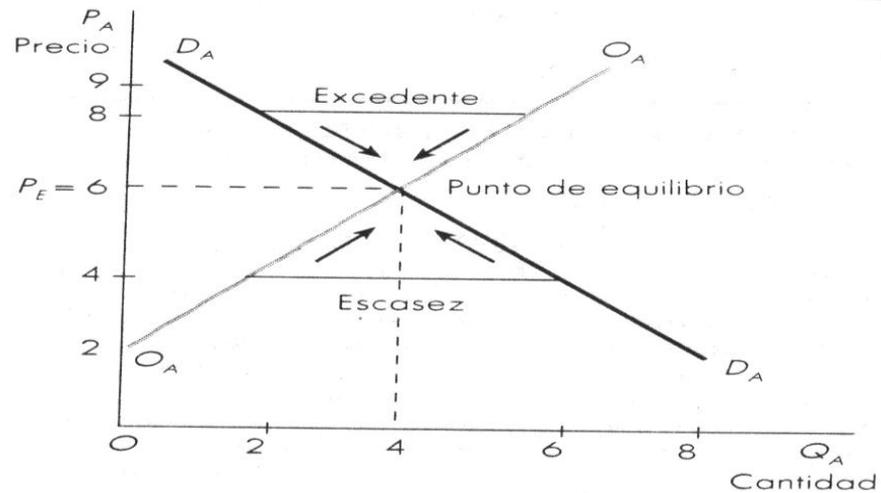
2.5.2 Demanda vs Oferta

Para la implementación correcta de la demanda versus la oferta se deben puntualizar cuales son los criterios comparativos que tienen estos dos factores:

- Cuando la demanda es alta, la oferta es reducida y los precios de los productos son altos.
- Por el contrario cuando la oferta es alta, la demanda es reducida y los precios de los productos son bajos.

La razón del análisis de la Demanda versus la Oferta, es crear un punto de equilibrio o delimitarlo para buscar su mejora, esta relación se la expresa de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 14
DEMANDA VS OFERTA



Fuente: MOCHON, Francisco. Economía Teoría y Política, 1998

2.5.3 Precios

“La fijación de un precio máximo en un mercado no permite a ningún vendedor cobrar más que este y, en consecuencia, la cantidad demandada superará a la ofrecida. El exceso de demanda implica la necesidad de racionar de alguna forma la cantidad existente.”²⁹

2.5.3.1 Los Precios Existentes en el Mercado

Dado el tipo de productos que comercializa ICESA S.A. que son los mimos con los que cuenta su competencia, los precios no pueden excederse con respecto al mercado ya que quedarían fuera de competencia. Un estudio de precios sobre ciertos productos demuestra que las variaciones de precios son mínimas entre las cadenas retail. Ver **Anexo No. 2**.

No nos podemos olvidar que existe otro factor mandante que determina la aplicación de precios en el mercado, la determinada por nuestra legislación en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, que en sus Art. 6 y 55, obligan a que las empresas no

²⁹ Ob. Cit. MOCHON, Francisco, p. 54.

perjudiquen en los precios (total) al consumidor esto con lo que tiene que ver a las ventas a crédito y las tasas de interés máximas establecidas. Ver **Anexo No. 3** de este trabajo.

La fijación dentro del mercado ecuatoriano, también está determinado por la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos - ASADELEC, que fijan normas de cumplimiento obligatorio para sus asociados, con el fin último de no dañar el mercado y mantener una estabilidad aceptable de competencia.

Se adjunta como **Anexo No. 4** de este trabajo las actividades que realiza ASADELEC y el impacto de estas en los negocios de ICESA S.A..

2.6 La Comercialización

“La comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la accesibilidad y venta de una determinada mercancía, producto o servicio; es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean obtener y la manera o canales en cómo estos llegan hacia ellos.”³⁰

Con respecto a la comercialización de ICESA S.A. la misma se realiza a través de los siguientes canales:

- Ventas Retail Almacenes Japón
Orve Hogar
- Ventas por Teléfono Best By Phone
- Ventas Institucionales o Administrativas A través de vendedores independientes que buscan ventas a través de reuniones y citas directas con empresas para la venta.

³⁰ <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>

2.7 Análisis Interno y Externo de la Empresa

Durante el desarrollo del Capítulo I y II del presente trabajo se ha podido determinar varias condiciones internas y externas de la Compañía y de su competencia y sobre las cuales podemos realizar un análisis que permita aportar de mejor manera en la actualización del plan estratégico de ICESA S.A. para la consecución de sus objetivos.

A continuación se presenta un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Compañía que aportará para un mejor entendimiento de la realidad actual del negocio:

TABLA No. 7
ANÁLISIS FODA DE ICESA S.A.

I N T E R N O S C O M P E T I T I V O E X T E R N O S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Dos marcas en el mercado que le permiten diversificar su oferta y participación. (Almacenes Japón y Orve Hogar)</p> <p>Ventaja en el desarrollo de la venta de servicios con respecto a la competencia, principalmente en la venta de garantías de productos.</p> <p>Recuperación inmediata de los créditos directos por alianza estratégica con el UNIBANCO en fondeo de la Cartera - Liquidéz.</p>	<p>Falta de especialización en cada una de las marcas que opera.</p> <p>No aumentar el porcentaje de participación de la venta de servicios con respecto a períodos anteriores.</p> <p>No comercialización en nuevas familias de productos requeridos en el mercado retail.</p> <p>Alto costo operativo relacionado con el manejo de su inventario.</p> <p>Falta de automatización de los procesos de apoyo al área comercial.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Población Económicamente Activa creciente lo cual ha generado un aumento de la demanda del mercado de consumo.</p> <p>Desarrollo de nuevos complejos comerciales que permiten mayor presencia de los negocios retail con la respectiva oferta.</p> <p>Estabilidad económica que ha permitido condiciones de financiamiento a tasas de interés aceptables más el respaldo de Sistema de Dolarización que eliminó pérdidas por diferencial cambiario en las compras de mercadería a proveedores del exterior.</p>	<p>Disposiciones legales que impongan restricciones a las importaciones de electrodomésticos; así como, costos adicionales en los productos por impuestos. (Impuesto a la Salida de Divisas - IVA - Renta)</p> <p>Ingreso de un competidor externo que basado en economías de escala y respaldo financiero pueda ofertar productos a mejores precios.</p>

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING – DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

3 Objetivos del Plan de Marketing

Los objetivos de la actualización del plan de marketing para la Compañía ICESA S.A. de acuerdo a las propuestas que se desarrollan en el presente capítulo buscan mejorar la rentabilidad de la Compañía y también el generar valor como negocio individual para afrontar los retos futuros que se puedan presentar en el mercado local y regional.

3.1 Objetivos Estratégicos

Previamente a definir el plan de marketing sugerido para la empresa ICESA S.A. y que se fundamenta en una estrategia comercial, estrategia de márgenes y estrategia de operación y logística, debemos definir claramente cuál o cuáles son los objetivos que queremos lograr con la implementación de estas estrategias, ante lo cual tenemos que pensar en la cadena de valor de la organización.

Bajo esta premisa de que ICESA S.A. debe crear valor, como aporte del presente trabajo se han definido considerando los objetivos globales de la Compañía tres objetivos estratégicos claros y medibles entorno a los cuales se plantearán las estrategias del Plan de Marketing:

- ✓ Generar en el primer año de implementación del presente plan estratégico Ventas anuales por US\$ 120.000.000 con un incremento de 5% para los dos siguientes años respectivamente.
- ✓ Lograr una rentabilidad del 7% en la última línea o utilidad EBITDA.
- ✓ Alcanzar una eficiencia operativa que le permita a la Compañía mantener procesos automatizados en las áreas de apoyo al área comercial.

3.2 Riesgos Estratégicos

En base a los objetivos estratégicos planteados se han considerando riesgos estratégicos que podrían afectar a la consecución de los mismos y que también son parte del aporte del presente trabajo de estudio:

Riesgos estratégicos del objetivo: “Generar en el primer año de implementación del presente plan estratégico Ventas anuales por US\$ 120.000.000 con un incremento de 5% para los dos siguientes años respectivamente”:

- ✓ No contar con puntos de venta estratégicos en los complejos comerciales nuevos o ya existentes en el mercado.
- ✓ No contar con una oferta de productos y precios competitivos en el mercado.
- ✓ No contar con procesos de apoyo ágiles que permitan brindar un buen servicio a los clientes externos e internos.

Riesgos estratégicos del objetivo: “Lograr una rentabilidad del 7% en la última línea o utilidad EBITDA”:

- ✓ No contar con puntos de venta estratégicos en los complejos comerciales nuevos o ya existentes en el mercado.
- ✓ No contar con una oferta de productos y precios competitivos en el mercado.
- ✓ No contar con procesos de apoyo ágiles que permitan brindar un buen servicio a los clientes externos e internos.
- ✓ No mantener un adecuado control sobre los gastos operativos y gastos financieros en los que requiere incurrir la Compañía para apoyar al área comercial.

Riesgos estratégicos del objetivo: “Alcanzar una eficiencia operativa que le permita a la compañía mantener procesos automatizados en las áreas de apoyo al área comercial”:

- ✓ No automatizar sus procesos de apoyo por falta de respaldo del Sistema informático con el que cuenta la Compañía.
- ✓ No levantar y redefinir los procesos actuales de apoyo al área comercial para reducir tiempos de ejecución y controles.

De acuerdo a lo manifestado anteriormente a continuación se presentan las estrategias a seguir para concretar los objetivos estratégicos definidos en el presente proyecto:

3.3 Estrategia Comercial

“La Estrategia Comercial trata de determinar cómo desarrollar de la mejor manera posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división tendrá su propia estrategia que defina los productos o servicios que proporcionará a los clientes a los que quiera llegar, etc.”³¹

La estrategia comercial que se ha de utilizar esta basada en un análisis empírico de la organización, porque al interior de la misma se sabe a ciencia cierta cuál es al grupo o sector del mercado al que se desea llegar y se ha determinado cuales son los períodos de mejores ventas dado que es un negocio cíclico y tiene sus puntos más altos en el año en los meses de mayo y diciembre, día de la madre y navidad respectivamente.

La estrategia comercial propuesta abarca lo siguiente:

³¹ Concepto tomada de la Universidad de JEAN, Apuntes de Bueno Campos, tema 6; Cuervo García, tema 3., disponible en la página web <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>. p. 2.

- Comercializar nuevas familias de productos
- Consolidar la imagen de Japón y Orve por separado
- Consolidar la oferta de servicios
- Puntos de venta
- Nuevos locales
- Ventas a empresas
- Venta de productos Clase B

3.3.1 Comercializar Nuevas Familias de Productos

Dentro del giro de la empresa ICESA S.A., como se ha manifestado a lo largo del presente trabajo, existen un sin número de posibilidades de nuevos negocios; es decir, se puede comercializar nuevas familias de productos. Como ejemplo de lo anteriormente indicado y aplicado al mercado ecuatoriano existe la cadena de supermercados “Mi Comisariato”, dentro de los cuales se venden productos de consumo en general; pero también paralelo a este negocio cuentan con el negocio “Mi Juguetería”, evidenciando claramente la división de la oferta de productos por tipos de familia.

Con el ejemplo propuesto, se debe buscar el ingreso de la compañía ICESA S.A., a otras actividades de consumo, como son juguetes, vehículos menores, llantas, colchones y otros artículos que sean rentables para la organización.

La intención de comercializar nuevas familias de productos es cubrir una parte adicional del mercado de consumo que no busca únicamente las familias de productos tradicionales en las casas de electrodomésticos sino que existe una mayor variedad de oferta de artículos lo que generará más tráfico de gente en las tiendas en busca de otros productos y por ende generará mayores ventas.

Esta estrategia de comercialización ya es aplicada por ciertos negocios retail convirtiéndolas en un formato de multitiendas que cubren la mayor cantidad de la demanda del mercado de consumo.

3.3.2 Consolidar la imagen de Japón y Orve por separado

Esta consideración se relaciona directamente con la propuesta anterior; es decir, se debe comenzar a diferenciar marcas a través de un mix de productos específicos.

Por ejemplo, se propone que dentro de la marca Japón se especialice en la venta de productos de tecnología como son televisiones LCD y LEDs así como LCD 3D, cámaras de video – fotográficas HD, Blue Ray y todos los productos tecnológicos que puedan ser de interés por parte de un grupo de clientes.

Por el contrario para la marca Orve se propone sea dedicada especialmente a la venta de línea blanca; es decir, lo que son productos para el hogar como cocinas, lavadoras, secadoras y todas aquellas que se identifiquen sean necesaria para el desarrollo de las actividades en el hogar.

Se puede decir, que existiría una división entre Entretenimiento (JAPON) vs. Facilidad Hogar (ORVE), diferenciándose de esta manera una marca para cada requerimiento del cliente; y, no solo eso, sino que también existiría un mejor ofrecimiento de satisfacción de productos de la empresa ICESA S.A., para con sus clientes.

Esto no quiere decir que las marcas anteriormente citadas (Japón y Orve) no puedan comercializar los productos que ofrece la otra es decir tecnología y entretenimiento en Orve así como línea blanca y hogar en Japón.

3.3.3 Consolidar la Oferta de Servicios

Dentro de esta parte de la estrategia comercial debemos referirnos a los servicios que oferta la Compañía, para lo cual y con el objeto de visualizar de mejor manera el impacto de estos servicios en las ventas totales de la compañía así como en su margen comercial a continuación se presenta las venta de estos productos en los últimos dos años:

TABLA No. 8
VENTA DE SERVICIOS 2010

VENTA DE SERVICIOS 2010 (US\$ CIFRAS COMPLETAS)													
Venta	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
ASISTENCIA SEGURA Y TIEMPO AIRE	37.350	36.147	51.820	68.022	139.790	95.508	90.962	101.983	87.244	94.214	93.841	151.522	1.048.402
GARANTIA EXTENDIDA	250.324	243.755	290.106	316.771	616.030	362.023	352.245	386.993	437.293	480.750	487.430	892.672	5.116.392
SERVICIO AL CLIENTE	9.248	7.969	10.225	11.887	18.288	10.949	13.763	12.340	12.954	13.333	14.552	26.268	161.774
INSTALACIONES	2.808	2.270	6.721	6.379	12.168	26.742	7.514	11.476	10.685	8.196	6.524	8.091	109.575
Total general	299.730	290.141	358.872	403.059	786.276	495.221	464.485	512.792	548.176	596.493	602.346	1.078.553	6.436.144

Fuente: ICESA S.A.

TABLA No. 9
VENTA DE SERVICIOS 2011

VENTA DE SERVICIOS 2011 (Enero a Septiembre) - US\$ CIFRAS COMPLETAS											
Venta	Meses										Total general
Línea	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep		
ASISTENCIA SEGURA Y TIEMPO AIRE	84.256	85.400	92.201	105.746	128.951	85.290	92.344	87.090	91.239	852.516	
GARANTIA EXTENDIDA	454.953	436.127	496.213	607.127	747.585	440.987	437.899	480.032	477.655	4.578.577	
SERVICIO AL CLIENTE	17.502	16.189	21.238	26.524	39.810	24.651	25.070	23.446	25.665	220.095	
INSTALACIONES	3.684	7.609	7.655	12.243	7.358	6.462	7.890	5.410	7.088	65.399	
Total general	560.394	545.325	617.307	751.640	923.703	557.390	563.203	595.978	601.647	5.716.587	

Fuente: ICESA S.A.

Como se pudo observar en los gráficos presentados la venta del servicio garantía extendida constituye un ingreso altamente significativo en las ventas de la Compañía pero principalmente en su margen comercial y su rentabilidad en última línea ya que si no fuera por la venta de este servicio la Compañía en el año 2010 no hubiera alcanzado una utilidad monetaria de US\$ 7.000.000 y una rentabilidad del 7% sino apenas una utilidad de US\$ 540.000 y una rentabilidad sobre ventas que no llega al 1%.

Por lo anteriormente mencionado es tan relevante consolidar la estrategia comercial de colocar más servicios y principalmente venta de Garantía Extendida a través de que toda la fuerza de ventas busque colocar más garantías en más productos en base a una Anexo de comisiones diferenciada por este concepto.

La siguiente tabla de comisiones debe premiar el monto garantizado y debe apoyar de igual manera la venta de producto; a continuación se plantea la sugerencia de

Anexo de comisiones que buscarán incentivar a la fuerza de ventas y así lograr los presupuestos de ventas estimados:

TABLA No. 10
COMISIONES EN PRODUCTO POR FORMAS DE PAGO

TABLA DE COMISIONES PRODUCTO					
TIPO	CRÉDITO	TCF	EFE - CH	TC SIN INT	TC CON INT
A	0.90%	0.70%	0.60%	0.40%	0.60%
B	0.90%	0.70%	0.65%	0.50%	0.65%
C	0.90%	0.70%	0.70%	0.60%	0.70%

Tabla aplica al 95% del cumplimiento semanal

A	Vendedores con permanencia menores de un mes
B	Vendedores con permanencia entre un mes y seis meses
C	Vendedores con permanencia mayores a seis meses

Elaborado por: El Autor

TABLA No. 11
COMISIONES POR CUMPLIMIENTO EN VENTA DE SERVICIOS

TABLA DE COMISIONES SERVICIOS					
Cumplimiento de Venta de Servicios					
		61% al 80%	81% al 100%	100% al 110%	> 110%
Cumplimiento de Venta Producto	61% AL 80%	7%	7.5%	8.5%	9.5%
	81% AL 100%	7.5%	8.5%	9.5%	10.5%
	Más del 100%	8.5%	9.5%	10.5%	13%

Elaborado por: El Autor

TABLA No. 12
COMISIONES PARA JEFES DE ALMACÉN

PRODUCTO 0.60%
SERVICIOS 3.70%

EL PORCENTAJE SE APLICA A LA SUMATORIA DE LAS VENTAS DE LOS VENDEDORES QUE CUMPLIERON AL MENOS EL 95% DE SU META SEMANAL

Elaborado por: El Autor

Con las Anexos de comisiones expuestas se estima que un vendedor que cumpla sus metas semanales puede llegar a ganar entre US\$ 700 a US\$ 900 y un jefe de almacén de un local promedio entre US\$ 900 a US\$ 1.500 mensuales. Es importante mencionar que en los meses de mayo y diciembre estos valores pueden llegar incluso a duplicarse.

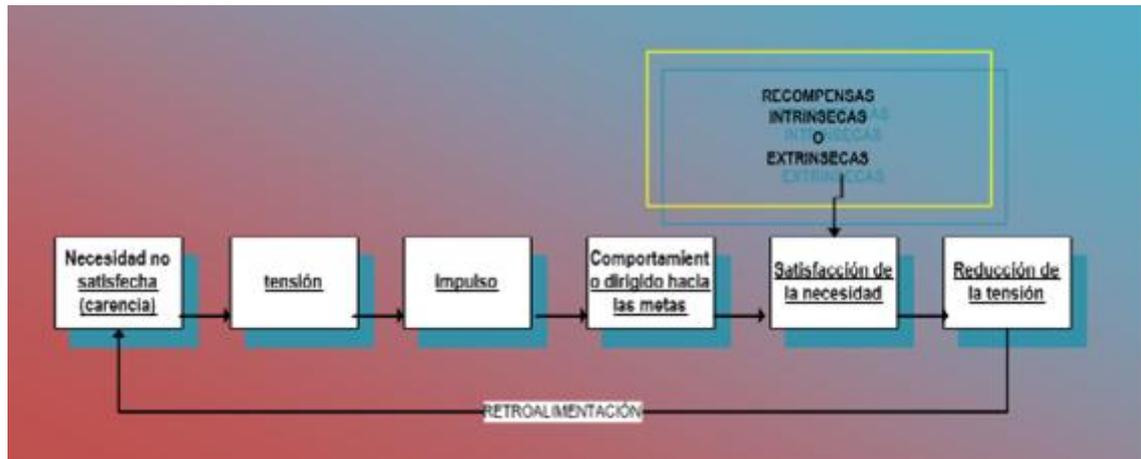
El criterio de premiar el esfuerzo de los vendedores por mejorar la atención al cliente, busca la consecución principalmente de los objetivos estratégicos de la compañía.

Al personal de ventas se le involucra en un proceso de estímulos sobre el cual pueden ver reflejadas sus aspiraciones laborales y con estos resultados, saben que pueden crecer en la empresa y mejorar su calidad de vida.

El siguiente cuadro tomado del libro de Gestión del Talento Humano, del Dr. Idalberto CHIAVENATO (Ciclo de Motivación³²) enseña cual es el mecanismo de estímulos que se aplica a un personal. El mismo se lo puede utilizar para dar a conocer su uso y manejo al interior de la organización ICESA S.A.:

³²CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Personal*, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogota-Colombia, p. 597

GRÁFICO No. 15 CICLO DE MOTIVACIÓN



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal, Quinta Edición, 2001

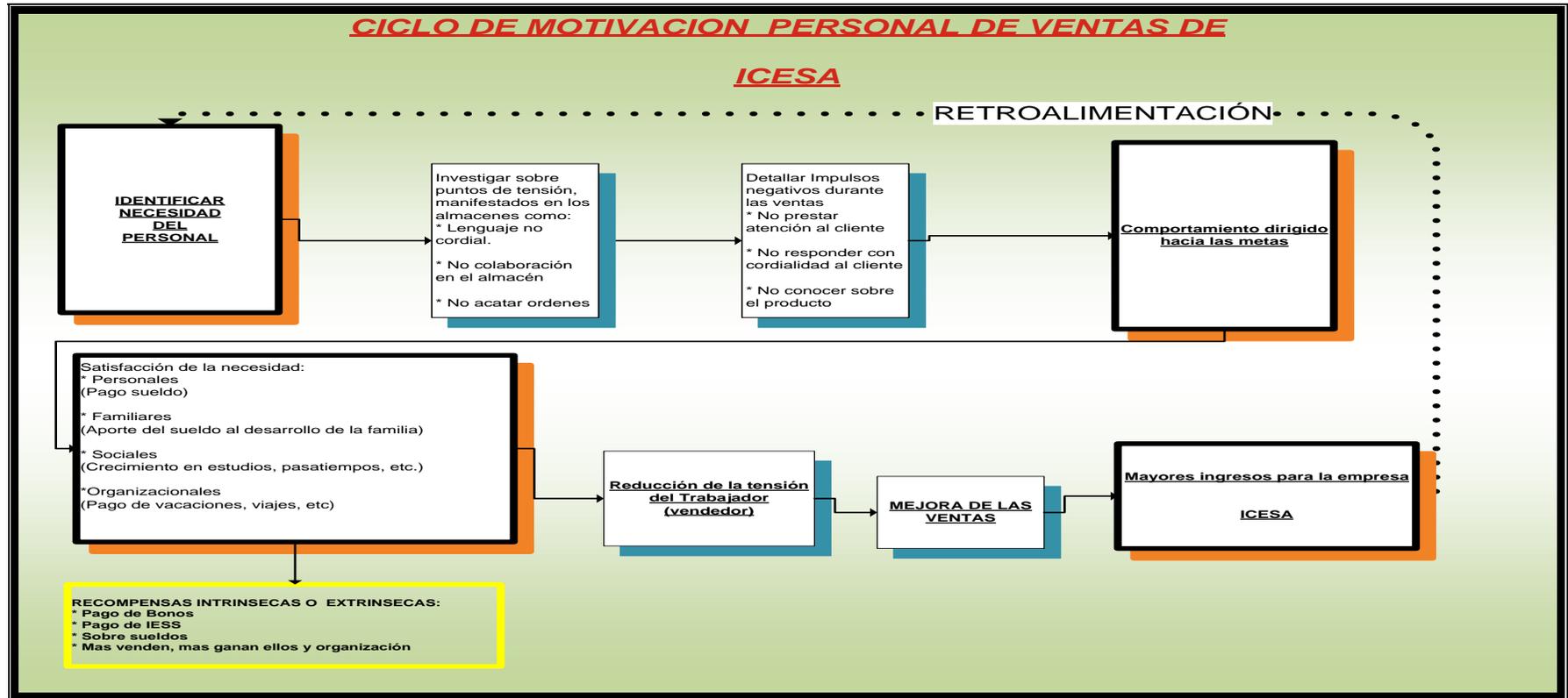
Se ha referido de manera directa al ciclo de motivación que propone el Dr. Chiavenato, con la intencionalidad de dar a conocer en sí, como variará el mismo ciclo pero en aplicación al personal de ventas de la empresa objeto del presente trabajo.

De modo didáctico, se debe considerar los siguientes cambios:

- 1.- Aplicado a ICESA S.A.
- 2.- Departamento de Ventas
- 3.- Recompensas monetarias
- 4.- Valores intrínsecos como: Pago IESS, Vacaciones, décimo tercero y cuarto.
- 5.- Valor intrínseco: Importancia del trabajo.

GRÁFICO No. 16

CICLO MOTIVACIÓN PERSONAL DE VENTAS ICESA S.A.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Personal*, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2000.

Elaborado por: El Autor

3.3.4 Puntos de Venta

Dentro del mundo de los negocios retail uno de los factores del éxito es la adecuada localización de los puntos de venta los cuales tengan un tráfico alto de personas, facilidad de ubicación y en general que se encuentren en los sitios más concurridos de la ubicación geográfica donde se los ha ubicado. Considerando que Ecuador es un país con más de 14 millones de habitantes³³ y que el comercio se ve marcado en sus principales ciudades, el mercado retail del Ecuador busca espacios en sitios con alto nivel de movilidad de personas y comercio en general.

En base al criterio mencionado ICESA S.A. tiene presencia con sus marcas Almacenes Japón y Orve Hogar en las siguientes localizaciones:

GRÁFICO No. 17

PUNTOS DE VENTA ALMCENES JAPON A NIVEL NACIONAL



Fuente: ICESA S.A.

³³ <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>

GRÁFICO No. 18

PUNTOS DE VENTA ALMACENES ORVE HOGAR A NIVEL NACIONAL



Fuente: ICESA S.A.

3.3.5 Nuevos Locales

Como parte de la estrategia comercial y plan de expansión que debe tener todo negocio, para el caso puntual de ICESA S.A. y su actualización de plan estratégico se ha planificado ya como un evento conocido en el interior de la empresa a la fecha de desarrollo de la presente tesis la apertura de nuevas tiendas en sitios estratégicos, estos son:

- ✓ Local Orve y Japón en Nuevo Centro Comercial CityMall (Guayaquil)
- ✓ Local Japón en Milagro
- ✓ Local Orve en Quicentro Norte
- ✓ Local Japón La Prensa

Adicionalmente a los locales indicados debe existir un monitoreo continuo del mapa comercial del país y de las zonas en donde a ICESA S.A. le interesa ubicar su operación comercial ya que existen varias zonas que a pesar de ser altamente

pobladas tienen un historial crediticio que puede afectar la recuperación de cartera y generar pérdidas en el tiempo para la Compañía.

3.3.6 Ventas a Empresas

Dentro de la estrategia comercial que se plantea existe un punto importante que es el mercado de empresas y sector de la construcción que si bien es cierto no son el mercado objetivo de los negocios retail de electrodomésticos se ha demostrado que generan ventas importantes para el negocio las mismas que representaron US\$ 24000.000 de ventas en el año 2010 siendo apenas el 2.3% de la venta total de la Compañía; por lo cual, existe una gran oportunidad de aumentar este porcentaje de participación dado que la estrategia actual de ICESA S.A. no cubre en forma amplia la venta a empresas. Ante lo cual el presente documento define como una estrategia del negocio la venta a empresas en base a un área o departamento dedicado exclusivamente a este objetivo. Esta área debe contar con un encargado y un equipo de ventas que busquen generar ingresos en los siguientes grupos:

- ✓ Empresas Privadas
- ✓ Instituciones Públicas
- ✓ Sector Hotelero
- ✓ Sector de la Construcción

Con respecto a las empresas privadas se debe considerar el ofrecer a través de los departamentos de RRHH de cada empresa con el beneficio para la empresa de un descuento del 5% al 10% (dependiendo los productos) con respecto a los precios establecidos en las tiendas Japón u Orve y el beneficio para ICESA S.A. sería el contar con el respaldo de la empresa para el cobro por medio de descuentos de rol a los empleados en plazos de hasta 6 meses. Adicionalmente, esta política se ofertará a empleados que tengan mínimo un año de estabilidad en la empresa y previamente la misma calificará al empleado por su nivel de endeudamiento interno.

Para el caso de las instituciones públicas el tratamiento sería similar al anteriormente indicado pero con las Asociaciones o Cooperativas de empleados.

La venta para el sector hotelero debe enfocarse en constituírnos en el proveedor oficial y continuo de cada negocio hotelero con base a un precio negociado y acordado y adicionalmente entregando un plus adicional como puede ser el equipar en forma gratuita el Centro de Negocios que todo hotel tiene (Esta inversión puede recuperarse en el tiempo con la venta global) este equipamiento podría realizárselo cada dos años y en los equipos entregados incluir la respectiva publicidad de las cadenas. Es tan importante este mercado ya que los hoteles periódicamente realizan cambios de equipos tanto en las habitaciones como en sus restaurantes y en general todas sus instalaciones (LCD, neveras, secadoras de manos, planchas, y menaje en general).

Al mencionar al sector de la construcción es importante considerar que este sector ha crecido y continúa creciendo en nuestro país durante las últimas dos décadas. La construcción de edificios de departamentos está presente en todo el Ecuador y constituye una oportunidad significativa para el negocio de electrodomésticos por la necesidad de implementar cada departamento. Es por esto que el lograr acuerdos con las constructoras de los edificios de departamentos puede generar a ICESA S.A. ventas que actualmente no posee y un crecimiento sustancial en su presupuesto y giro comercial.

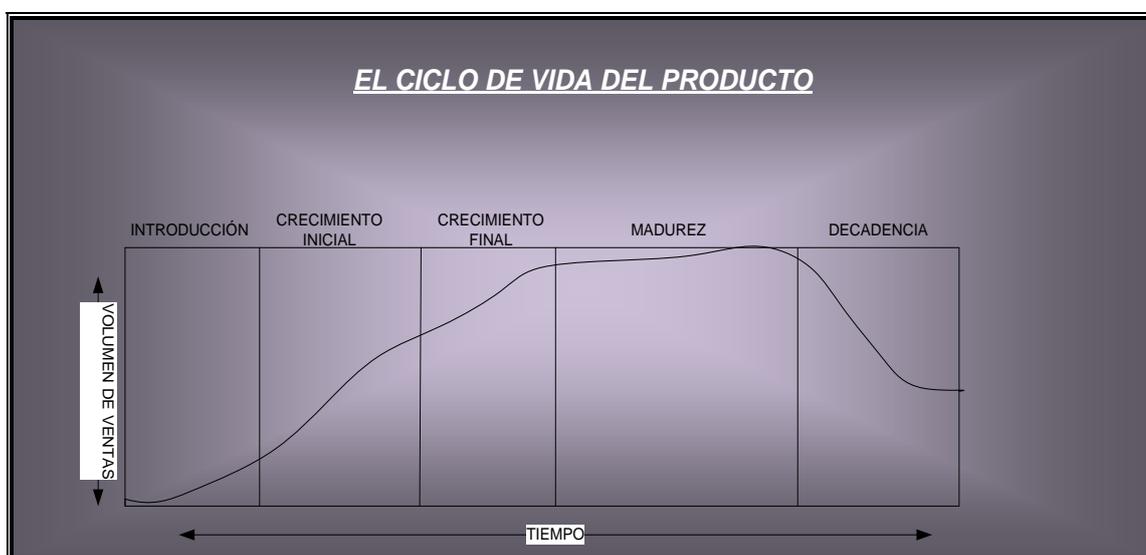
3.3.7 Venta de Productos Clase B

Los productos de clase B, se definen como aquellos productos o inventario con fallas de fabricación, productos que por manipuleo en los puntos de venta ha sufrido cierto desgaste o daño o en su defecto serán aquellos bienes que sean recuperados en el caso del no pago del crédito.

El último criterio definido en los productos de clase B que han de ser vendidos por la empresa ICESA S.A., se debe tomar en consideración que solo son los recuperados por el no pago.

También podría incluirse el tipo de bienes que por su desarrollo, dejan de ser atractivos para el mercado de adquirientes de los bienes que ofrecen la empresa ICESA S.A., para determinar este desarrollo se lo ejemplificará gráficamente:

GRÁFICO No. 19 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: LEÓN Wilson MBA. Escuela Politécnica Nacional, Maestría en Gerencia Empresarial, Gerencia de Marketing 1. “Análisis de Mercado”. Notas Técnicas.

Como se aprecia con el ejemplo gráficamente mencionado sobre el ciclo de vida del producto, existe una decadencia del mismo; y, ésta se debe a la innovación constante que existe dentro del mercado donde efectúa el ente estudiado.

A este cúmulo de bienes, también se los puede vender a través de una estrategia de marketing, planteado de la siguiente manera:

1. Determinar los bienes clase B

Mantenimiento: a los productos determinados en clase B, debe obligatoriamente ser calificados; es decir, deberán ser garantizados tanto en su funcionamiento, como en su presentación antes de salir a la venta.

2. Diseñar un control de ingreso y egreso de este tipo de bienes
3. Implementar un lugar para su distribución.
4. Implementar un lugar para la venta (carpas de venta para el remate)
5. Diseñar una política de precios
6. Diseñar una política de crédito, de ser el caso.
7. Control de ventas.
8. Outlet fijo

Los puntos indicados buscarán dar un proceso de manejo de los productos de Clase B para lograr recuperar márgenes perdidos o evitar una pérdida por la falta de venta como productos de primera línea.

3.4 Estrategia de Márgenes

La estrategia de márgenes trata específicamente de la utilidad o ganancia que se obtiene por la venta de cada producto descontando el costo de adquisición. Para el caso de los negocios retail este margen depende de las formas de pago ya que como se menciona en este trabajo existen márgenes comerciales y márgenes financieros en la venta de los productos y servicios ofertados en este sector comercial.

3.4.1 Márgenes por Forma de Pago

Sobre la estrategia de márgenes por formas de pago se debe indicar que la Compañía ya la tiene definida y corresponde principalmente a las condiciones específicas que el mercado financiero ecuatoriano oferta para el endeudamiento. Con base a lo anterior ICESA S.A. maneja los siguientes márgenes por formas de pago:

3.4.1.1 Crédito Directo

Para definir el margen en esta forma de pago primero debemos recordar que la Alianza que mantiene ICESA S.A. con el Unibanco constituye su principal forma de pago ya que representa aproximadamente el 42% de las ventas totales de la Compañía. En esta forma de pago existe un mix de contribución ya que existe un margen comercial de un 20% y un margen financiero de un 15% que da un resultado de un margen total de un 35% y esto tomando en cuenta un plazo de 12 meses de crédito que es el más utilizado para créditos de consumo. Existe un margen adicional que no corresponde a ICESA S.A. y es el Banco como institución financiera el que se ve beneficiado de los intereses de las cuotas que mensualmente pagan los clientes estos créditos

3.4.1.2 Tarjeta de Crédito Cuota Fácil

El margen que ICESA S.A. gana con esta forma de pago que constituye el 15% de la venta total es solamente comercial y es del 25% que si consideramos la comisión del 5% que el Banco cobra a ICESA S.A. por todas las ventas en todos los plazos queda una contribución neta del 20%.

3.4.1.3 Tarjetas de Crédito

En esta forma de pago que corresponde al 30% de la venta total es muy importante el plazo para definir el margen ya que las Anexos de comisión de las tarjetas depende de los planes ofrecidos sean estos con intereses, sin intereses, con meses de gracias u otras formas que determinen las tarjetas y sobre las cuales cobran comisiones a los establecimientos. Por lo anterior y considerando un margen comercial que determina ICESA S.A. sobre las ventas con tarjeta de crédito del 37% menos la comisión promedio del 8% de los emisores de tarjetas el margen de rentabilidad con esta forma de pago es del 29% neto aproximadamente.

3.4.1.4 Efectivo

Para la forma de pago efectivo la compañía ha definido una contribución del 25% neto y corresponde al 9% de la venta total.

3.4.1.5 Crédito Ventas Administrativas

Para la forma de pago crédito ventas administrativas la Compañía ha definido una contribución del 25% neto y su participación es del 2% sobre el total de venta.

3.4.1.6 Crédito Cheques

Esta es una forma de pago que tiene un margen del 30% con un pago de comisión del 3% que cobra la empresa Telecheck en el momento de recibir los cheques y emitir códigos de seguridad sobre los mismos menos la comisión mencionada la contribución de esta forma de pago es del 27% neto. Su participación en la venta total es del 2%

De acuerdo a lo indicado anteriormente los márgenes de la Compañía por formas de pago son los siguientes:

TABLA No. 13
MARGEN POR FORMA DE PAGO

FORMA DE PAGO	Margen Comercial	Margen Financiero	Comisión	Margen Neto
Crédito Propio	15%	20%		35%
Cuota Fácil	25%		-5%	20%
Tarjetas de Crédito	37%		-8%	29%
Efectivo	25%			25%
Crédito Ventas Administrativas	25%			25%
Crédito Cheques	30%		-3%	27%

Fuente: ICESA S.A.

Elaborador por: El Autor

3.5 Estrategia de Operación y Logística

Una vez que se ha delimitado el criterio de ventas y los productos que se debe promocionar a través del Plan estratégico de Marketing, se debe implementar una forma para la distribución de los bienes que oferta la organización a través de una operación logística que apoye la venta de estos productos.

Cuando una compañía tiene claro que productos va a comercializar y donde realizará esta comercialización, a continuación deberá escoger la intensidad de la distribución; es decir, cuantos intermediarios participaran en los niveles al mayoreo o al menudeo en un territorio determinado.

Generalmente se piensa que la distribución intensiva es una decisión sencilla. Pero si el canal cuenta con más de un nivel de intermediarios (mayorista y detallista, por ejemplo), o la empresa utiliza múltiples canales, en cada nivel y en cada canal debe seleccionarse la intensidad apropiada.

3.5.1 Administración del Inventario

“Quizá ningún área práctica de las operaciones haya más atención en toda la historia de la investigación de operación que el control de inventario. Las relaciones esenciales entre los sistemas pueden concebirse como una pequeña “caja negra”.

Esto significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a estos ciertos servicios y operaciones”.³⁴

Se propone que la empresa ICESA S.A. mantenga dos bodegas centrales para la distribución de productos, una en Quito y una en Guayaquil.

Esta división de bodegas se la organiza por razones geográficas y bajo la modalidad de Just on Time, cuyo concepto y más características se desarrolla con fines

³⁴ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz, *Administración una perspectiva global*, Edición doceava, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, p. 720 y 722.

didácticas y para que el presente trabajo sea aplicado en el futuro dentro de la organización.

EL ENFOQUE JUSTO A TIEMPO

El enfoque Justo a Tiempo con sus siglas en inglés (JIT) mantiene en un mínimo el flujo de materiales a través de la planta programando los materiales para que lleguen a las estaciones de trabajo “justo a tiempo”.

El JIT va en contra de la filosofía tradicional de la producción en masa, que se basa en lotes grandes. El tamaño de lote es el número de artículos que se va a producir de una vez.

El objetivo de usar lotes grandes es minimizar los costos de preparación y producción y obtener de los productos descuentos por cantidad. Sin embargo, la producción en masa también conlleva costos de inventario elevados. Los inventarios grandes representan una inversión considerable y también pueden incurrir en costos de mantenimiento sustanciales por ejemplo por seguros y por seguridad.

“El JIT intenta minimizar los costos de inventario produciendo en cantidades más pequeñas. El tamaño de lote ideal es de 1 en un sistema JIT, donde la unidad se mueve de estación a estación hasta completarse su producción. La sincronización es la clave de un sistema JIT. Un suministro de materiales de materias primas llega del proveedor justo antes del inicio programado de una serie de producción. Las materias primas inician su camino por la línea de ensamble. El primer trabajador termina el primer paso de producción y hace a un lado el artículo”.³⁵

En la actualidad ICESA S.A. no se dedica ni al ensamblaje, ni a la creación o investigación de productos de uso masivo, pero se ha tomado en consideración el modelo JUSTO A TIEMPO, en lo referente a la distribución de los productos para que puedan ser vendidos y así no estar sin stock o existencias físicas de productos en los almacenes de ICESA S.A..

³⁵McLEOD, Raymond, *Sistemas de Información Gerencial*, Edición séptima, Editorial Pearson Educación, Mexico, año 2000, p. 492.

En base a lo anterior y pensando en la teoría mencionada se plantea el siguiente flujograma para la adquisición y logística del inventario de ICESA S.A.:

GRÁFICO No. 20 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO



Fuente: McLeod Raymond. Sistemas de Información Gerencial, 2000

Elaborado por: El Autor

3.5.2 Mix de Productos

Tal como se refiere en el presente capítulo, se debe tratar de identificar y personalizar las marcas de ICESA S.A., por lo que se propone que el mix de productos o productos esenciales a distribuir en los Almacenes Japón y Orve Hogar sea el siguiente:

ALMACENES JAPÓN:

Mix de productos basados principalmente en: LCD, Bluerrays, Tablets, Cámaras digitales, Filmadoras, Minicomponentes. Mix de productos en menor grado por: lavadoras, secadoras, refrigeradoras y otros artículos de hogar.

ORVE HOGAR:

Mix de productos basados principalmente en: Lavadoras, secadoras, refrigeradoras y otros artículos de hogar.

Mix de productos en menor grado por: LCD, bluerays, tablets, cámaras digitales, Filmadoras, Minicomponentes.

Este mix de productos está basado adicionalmente en las condiciones que se deben tener dentro de cada local; es decir, que deben cumplir con condiciones lógicas para su exhibición, dentro de las cuales se pueden nombrar a las condiciones geográficas y necesidades del consumidor.

3.5.2.1 Condiciones Geográficas

Al tener ICESA S.A. almacenes dentro de la región Sierra y Costa, no se pueden ofrecer el 100% de los productos en las dos regiones, el referido mix de productos también se debe a esta condición, por ejemplo; en la región Costa se ofrece ventiladores y aires acondicionados, mientras que en la Sierra no se ofrecen estos productos. Pero en las dos regiones si se puede ofrecer televisiones tipo plasma, cámara de fotos y artículos de línea blanca.

Las condiciones geográficas además de fragmentar el mercado, también determinan el mix que debe ofrecer la empresa.

3.5.2.2 Espacio Físico en los Almacenes

Este punto determina en gran medida el mix de productos que puede ofertar la empresa, este espacio y el acomodo de los productos son un punto que se debe tomar siempre en consideración, por ejemplo; en un almacén de 200 metros cuadrados, no se van a poder ofertar las televisiones plasma de todos los tamaños, tendrán que determinarse cuáles son los modelos que deben ofertarse.

Tal como se menciona, el espacio físico determina un mix de productos, por lo que se debe manifestar que se trata de estandarizar los almacenes de ICESA S.A. entre los 600 metros cuadrados a 800 metros cuadrados con el fin de mantener los mismos niveles de productos y ventas; logrando una mejora no solo en imagen, sino en oferta de productos.

Bajo los parámetros mencionados se propone un nuevo mix de producto y ubicación dentro de los almacenes estándar de ICESA S.A., se tomo para el caso de la marca Orve el ejemplo el local de Orve Hogar en el Centro Comercial el Recreo tal como lo muestra en el siguiente plano:

CAPÍTULO IV

ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero para la actualización del plan estratégico para la empresa ICESA S.A. comercializadora de Almacenes Japón y Orve Hogar incluye como se presenta en este capítulo las inversiones requeridas para lograr los objetivos estratégicos definidas en el plan comercial así como los escenarios económicos que se espera de la implementación de las estrategias comerciales, las fuentes de financiamiento y el punto de equilibrio como herramienta estratégica presentado como aporte de esta tesis.

4 Factores Financieros

4.1 Presupuesto de Inversiones

El presupuesto de inversiones que se considera para llevar a cabo un plan estratégico o de marketing de la empresa ICESA S.A. son inversiones fijas, inversiones diferidas e inversiones de operación.

4.1.1 Inversiones Fijas

Las inversiones fijas estimadas corresponden a la inversión que debe realizar la Compañía en la adquisición de los medios de transporte necesarios para cubrir satisfactoriamente todos los compromisos pactados con los clientes para la entrega a domicilio de los productos adquiridos en los diferentes locales de la Compañía y de esta manera marcar la diferencia en este servicio con respecto a la competencia.

Actualmente la Compañía mantiene contratado este servicio con resultados que no le han permitido sobresalir de las demás cadenas retail y que han ocasionado en varias ocasiones reclamos por parte de los clientes y que en muchos casos han llevado al desistimiento de la compra y mala imagen y propaganda para la Compañía.

Por esta razón y luego de considerar el costo financiero de mantener tercerizado este servicio que es un 12% menor a tener una flota propia, existiría un mejor control y planificación de las rutas de entrega y servicio con una flota directa de camiones.

La inversión fija requerida para el propósito mencionado consiste en la compra de 12 camiones con furgones de 3.5 metros por 2.2 metros de espacio y una capacidad de 2 toneladas a un costo individual de US\$ 50.000. La inversión fija total es de US\$ 600.000 que se amortizará con una operación de crédito en base a las fuentes de financiamiento que se presentan más adelante en este proyecto.

4.1.2 Inversiones Diferidas

Las inversiones diferidas de este proyecto consisten en aquellas relacionadas con los negocios retail que requieren una posición dentro de los grandes complejos comerciales y que actualmente ya no son espacios físicos en venta o en arrendamiento sino que se utiliza la figura de “concesión” la cual consiste en ceder el espacio o derecho de uso de un local comercial por un período de tiempo determinado que en la mayoría de los contratos es de 10 años a cambio de un valor inicial de concesión conocido como VIC y un valor mensual de concesión conocido como VMC siendo en el primer caso VIC un pago altamente significativo y el segundo VMC un pago mensual similar a un arriendo pero con un valor monetario menor. La determinación de estos valores depende de los metros cuadrados a utilizar así como la ubicación en el complejo comercial.

Con el propósito de alcanzar el presupuesto de ventas definido en este plan para los próximos tres años se ha considerado una inversión diferida de aproximadamente US\$ 1.000.000 que consistirá en conseguir espacios en complejos comerciales de Quito y Guayaquil. Esta inversión se financiará como se indica más adelante en las fuentes de financiamiento y se diferirá en el período de tiempo que se espera tener ingresos de estas inversiones.

4.1.3 Inversiones de Operación

Las inversiones de operación consisten en aquellas inversiones relacionadas con el objetivo de lograr eficiencia operativa en los diferentes procesos de apoyo del negocio comercial y que tienen que ver con la automatización de diferentes áreas y generación de reportes e información que le permitirán a la Compañía mejorar su habilidad operativa. Este proyecto de inversión es el relacionado con la actualización del Sistema MBA CASE que actualmente utiliza la compañía con una versión 6.0 a la versión 11.0 con lo cual la programación de los cambios que requieren los diferentes procesos y subprocesos de la compañía agilizarán y mejorarán los resultados operativos de los departamentos de apoyo del área comercial. La inversión necesaria para este propósito es de US\$200.000 que incluye la actualización del Sistema (software y hardware) y la capacitación y nivelación del mismo.

4.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo que la Compañía requiere para poner en marcha toda su capacidad instalada así como generar las ventas mensuales y anuales esperadas es de US\$ 6.000.000 a US\$ 8.000.000 como se puede visualizar de mejor manera en fuentes de financiamiento y que abarca fundamentalmente el recurso necesario para cubrir las necesidades operativas (nómina, costo de mantenimiento, pago de impuestos e IESS) y comerciales relacionadas con la reposición o compra del inventario para la venta.

4.3 Fuentes de Financiamiento

Las consideraciones necesarias antes de evaluar las fuentes de financiamiento que requiere ICESA S.A. son las siguientes:

- La Compañía en la actualidad cuenta con 80 puntos de venta con espacio físico y que requieren inventario de percha o exhibición el mismo que se considera como parte de la imagen del local y que en caso de venta debe ser repuesto casi en forma inmediata. El nivel de este inventario para los 80 locales asciende a aproximadamente US\$3.000.000.
- La Compañía mantiene compromisos formales con sus proveedores que le obligan a contratar Stand By y cartas de crédito para respaldar las compras a plazo. El monto requerido en estos conceptos es de US\$1.600.000; sin embargo, no es este el monto requerido sino la negociación con los Bancos para lograr estos acuerdos en base a una tasa sobre el monto solicitado.
- Considerando reposición de los productos vendidos las bodegas deben contar con stock suficiente para cubrir estos requerimientos por lo menos hasta las nuevas compras o importaciones. El monto requerido para este propósito es de aproximadamente US\$ 2.000.000.

Las fuentes de financiamiento al que puede recurrir un negocio comercial como ICESA S.A. en el mercado ecuatoriano son:

- ✓ Operaciones de crédito bancarias
- ✓ Emisión de obligaciones
- ✓ Factoring

OPERACIONES DE CRÉDITO BANCARIAS

Las operaciones de crédito bancarias es la herramienta más común de endeudamiento a corto y mediano plazo debido a la relativa facilidad con que los bancos pueden prestar recursos siempre y cuando cuenten con un respaldo apropiado del valor negociado; que en la mayoría de los casos debe ser de 1.4 veces el valor de las operaciones de crédito. Actualmente la Compañía mantiene líneas de crédito con tres bancos de acuerdo al siguiente resumen:

TABLA No. 14

LÍNEAS DE CRÉDITO ICESA S.A.

Banco	Línea de Crédito US\$	Tasa de interés	Garantía
Banco Pacífico	3.400.000	6.5%	Hipotecaria (Locales Japón El Recreo)
Banco Bolivariano	5.000.000	7%	Hipotecaria (Orve NNUU)
Banco Internacional	4.000.000	7%	Prenda de inventario

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por: El Autor

EMISIÓN DE OBLIGACIONES

La emisión de obligaciones es una fuente de financiamiento a largo plazo que consiste en emitir un papel comercial o cupones para luego colocarlos en el mercado para pago entre 2 a 5 años a tasas de rendimiento del 6 al 9% y que se respaldan con garantía general de la empresa que los emite. Adicionalmente, tienen un control estricto por parte del Mercado de Valores así como calificaciones periódicas del negocio de la empresa emisora por parte de una calificadora independiente.

Este tipo de fuente de financiamiento ya fue utilizado por ICESA S.A. en el pasado con excelentes resultados alcanzados cubriendo cada uno de los tramos de esta deuda y utilizando el capital obtenido en el año 2005 (US\$ 4500.000) muy eficientemente en el impulso de sus negocios y operación.

FACTORING

El Factoring es una forma de financiamiento por medio de la cual una empresa vende a un tercero su cartera con una tasa de descuento con lo cual todas sus cuentas por cobrar las hace efectivas de forma inmediata. La tasa de descuento depende de las condiciones de mercado y del costo de oportunidad.

Para el caso de ICESA S.A. esta forma de financiamiento no es muy interesante dado su alianza comercial con el Unibanco ya que toda la cartera que genera la Compañía (50% de la venta total) le pertenece al Banco. La cartera de ICESA S.A. que corresponde al crédito de ventas a empresas y otros tiene un saldo aproximado de US\$ 300.000 monto que no es significativo con relación al nivel de endeudamiento o capital de trabajo que requiere la Compañía.

4.4 Punto de Equilibrio

Se considera al punto de equilibrio como un indicador mediante el cual una empresa estima un nivel de producción que le permite cubrir sus costos fijos y variables y no generar pérdidas ni ganancias. Este indicador es muy utilizado en las empresas del sector de la producción (Producción por unidades) ya que permite determinar cuántas unidades de productos determinados deben producir para comenzar a generar utilidades en esa línea de producción o a nivel empresa.

Para el caso de ICESA S.A. este indicador no puede utilizarse con el enfoque descrito anteriormente de unidades de producción sino que de acuerdo a la experiencia de ocho años del autor del presente trabajo se ha determinado considerando un gasto fijo y un gasto variable. Siendo el gasto fijo constituido por aquellas erogaciones o gastos que se deben realizar mensualmente a pesar de que no exista venta en los locales como por ejemplo arriendos, gasto de nómina del personal administrativo, honorarios fijos, depreciaciones y amortizaciones entre otros. El gasto variable esta dado por aquellas erogaciones que deben realizarse por las ventas generadas como por ejemplo: gasto de comisiones, transporte entre almacenes o entregas de productos, publicidad y mantenimiento.

En base a lo anterior y como aporte de este trabajo se ha determinado que la estructura del punto de equilibrio de ICESA S.A. en el cual la Compañía para no generar pérdidas ni utilidades y cubrir sus costos fijos y variables debe vender aproximadamente US\$ 6.249.815 considerando su margen promedio de 33%, un

costo fijo de US\$ 1.113.500 y un costo variable del 13.82% sobre la venta total como se indica a continuación:

TABLA No. 15

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL ICESA

INGRESOS:	
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	6.249.815
COSTO DE VENTAS:	
	4.187.585
MARGEN	
	2.062.229
	33,00%
(-) GASTOS PARA SOPORTAR LA OPERACIÓN:	
Remuneraciones Ventas - Fijo	228.000
Remuneraciones Administración	300.000
Liquidaciones de Personal	14.000
Arriendos - Fijos	280.000
Vigilancia	60.000
Servicios Básicos	70.000
Depreciaciones y Amortizaciones	75.000
Mantenimiento	47.000
Amortización Seguros	24.000
Garantía Extendida	7.500
Honorarios Fijos	9.000
Uniformes	9.000
Legales y contribuciones	10.000
TOTAL COSTOS FIJOS	1.133.500
(-) GASTOS PARA IMPULSAR EL RESULTADO:	
Remuneraciones Ventas Variable	171.870
Arriendos Variable	18.749
Comisión Tarjetas de Crédito	197.537
Comisión TCF	94.334
Transporte	74.998
Publicidad	181.245
Comunicaciones	28.124
Honorarios Variables	5.000
Suministros y materiales	27.499
Instalaciones - Productos	10.000
Gastos varios	24.999
Gastos de viaje	16.875
Promociones	3.125
Servicio Técnico	9.375
TOTAL COSTOS VARIABLES	863.729
	13,82%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.997.229
RESULTADO OPERACIONAL	65.000
INTERESES BANCARIOS	35.000
SALID DE DIVISAS	30.000
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO	0
	0,00%

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por: El Autor

Una vez que hemos determinado el punto de equilibrio de la Compañía podemos también determinar en base a esta estructura que la utilidad mensual de la Compañía es de US\$ 431.509 considerando que su venta mensual es de ICESA S.A. de US\$ 8.500.000 tal como se presenta a continuación:

TABLA No. 16

Estado de Resultados Mensual Promedio	
INGRESOS:	
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	8.500.000
COSTO DE VENTAS:	
	<u>5.695.285</u>
MARGEN	<u>2.804.715</u>
	33,00%
(-) GASTOS PARA SOPORTAR LA OPERACIÓN:	
Remuneraciones Ventas - Fijo	228.000
Remuneraciones Administración	300.000
Liquidaciones de Personal	14.000
Arriendos - Fijos	280.000
Vigilancia	60.000
Servicios Básicos	70.000
Depreciaciones y Amortizaciones	75.000
Mantenimiento	47.000
Amortización Seguros	24.000
Garantía Extendida	7.500
Honorarios Fijos	9.000
Uniformes	9.000
Legales y contribuciones	10.000
TOTAL COSTOS FIJOS	<u>1.133.500</u>
(-) GASTOS PARA IMPULSAR EL RESULTADO:	
Remuneraciones Ventas Variable	233.750
Arriendos Variable	25.500
Comisión Tarjetas de Crédito	268.658
Comisión TCF	128.298
Transporte	102.000
Publicidad	246.500
Comunicaciones	38.250
Honorarios Variables	6.800
Suministros y materiales	37.400
Instalaciones - Productos	13.600
Gastos varios	34.000
Gastos de viaje	22.950
Promociones	4.250
Servicio Técnico	12.750
TOTAL COSTOS VARIABLES	<u>1.174.706</u>
	13,82%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	<u>2.308.206</u>
RESULTADO OPERACIONAL	496.509
INTERESES BANCARIOS	35.000
SALID DE DIVISAS	30.000
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>431.509</u>
	5,08%

Fuente: ICESA S.A.

Elaborado por: El Autor.

4.5 Estados Financieros proyectados

Con base a las ventas esperadas así como la estructura del estado de resultados que se ha logrado determinar mediante el diseño del punto de equilibrio a continuación se presenta los estados financieros proyectados para los próximos tres años:

TABLA No. 17
PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS 2012-2015

	Expresado en US\$ cifras completas		
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	120.000.000	126.000.000	132.300.000
Costo de ventas	-80.404.021	-84.424.222	-88.645.433
Márgen	39.595.979	41.575.778	43.654.567
Gastos Operativos y otros gastos financieros	-31.506.090	-34.075.294	-35.893.959
Utilidad Contable	8.089.890	7.500.484	7.760.608
Impuesto a la renta y 15% Utilidades empleados	-2.912.360	-2.700.174	-2.793.818
Utilidad Efectiva	5.177.530	4.800.310	4.966.790
Intereses, amortizaciones e Impuestos	4.412.360	4.200.174	4.341.818
EBITDA - US\$	9.589.890	9.000.484	9.308.608
EBITDA - %	7,99%	7,14%	7,04%

Elaborado por: El Autor

El índice EBITDA determina la utilidad antes de intereses de deuda, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (En sus siglas en Inglés es Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - EBITDA).

Así, como su nombre lo indica, es la utilidad antes de descontar los intereses de deuda, las depreciaciones, las amortizaciones y los impuestos. Esta cifra se obtiene a partir del Estado de Resultado (o Estado de Pérdidas y Ganancias) y suele ser útil como medida de los beneficios económicos generados por una compañía a partir de sus actividades operacionales durante un determinado período, ya que prescinde de cuestiones financieras y tributarias, así como de gastos contables que no implican pagos efectivos de dinero.

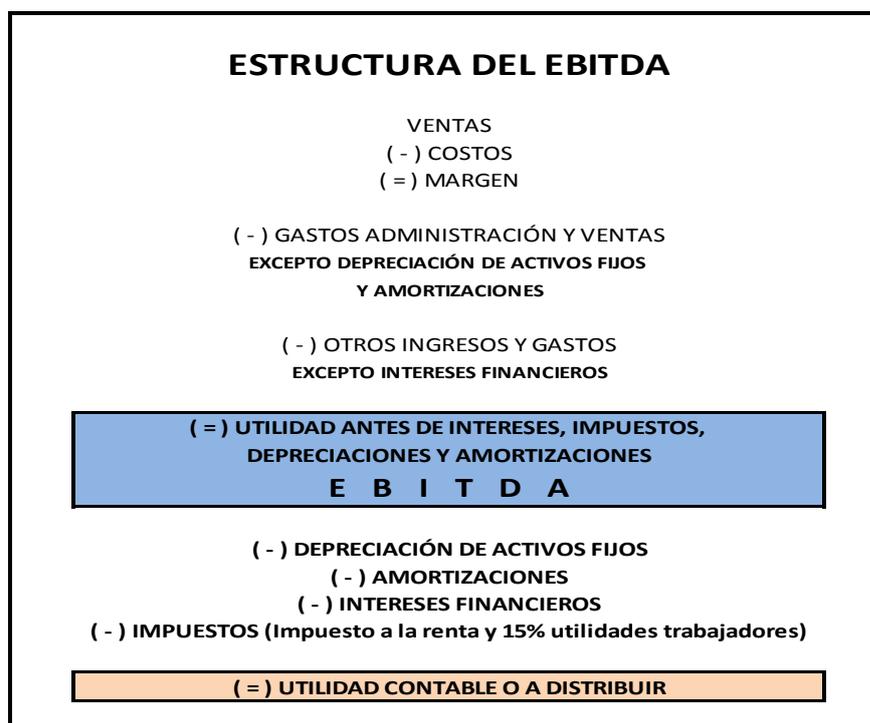
Hablando sobre este índice en el medio ecuatoriano y específicamente en ICESA S.A., se utiliza el mismo para determinar la utilidad efectiva del negocio y compararlo con la industria a nivel regional y mundial, lo cual permite a la alta gerencia tener un indicativo de la gestión realizada y el horizonte al que se debe llegar financieramente.

El cálculo del EBITDA es simple y rápido, comparado con el cálculo del flujo de efectivo. En consecuencia, los inversionistas suelen poner atención al EBITDA de una compañía, si éste resulta ser positivo, es considerado una señal suficiente respecto del atractivo del negocio.

Para un mejor entendimiento de este índice a continuación se grafica la estructura del mismo:

TABLA No. 18

ESTRUCTURA DEL EBITDA



Elaborado por: El Autor

Sin embargo, el EBITDA si bien puede ser usado como un referente del flujo de efectivo operacional, no es el verdadero flujo de efectivo del negocio, cuestión que suele generar confusión. Es cierto que al no considerar los efectos tributarios y financieros se está frente a los flujos que provienen de las actividades operacionales de la compañía, más aún si se prescinde de los gastos de depreciación y amortización. No obstante, el EBITDA es sólo una parte del flujo de efectivo, ya que faltan aquellos flujos que se derivan de las variaciones del capital de trabajo. Se debe tener presente que, al calcular el EBITDA a partir del Estado de Resultados, se están considerando ventas que pueden estar cobradas o no; y pagos que, si bien han sido registrados en la contabilidad, pueden no haberse efectuado en el período analizado.

“Los pagos efectivamente realizados se pueden calcular sobre la base del incremento de las existencias y de la variación de los saldos de las cuentas de proveedores en el período considerado. Estos dos elementos, como también cualquier variación adicional en las cuentas de activos y pasivos circulantes, se deben considerar para calcular la variación del capital de trabajo. Finalmente, el EBITDA no considera los flujos de efectivo generados por las inversiones en activos fijos, inversiones que tienen el objetivo de mantener o incrementar la capacidad de generación de flujos de efectivo futuros del negocio”.³⁶

4.6 Matriz de Plan de Acción – Plan Estratégico

Con el propósito de consolidar los objetivos estratégicos con las propuestas planteadas y el plan de inversiones requeridas a continuación presentamos la Matriz de Plan de Acción del Plan Estratégico de ICESA S.A.:

³⁶ Cornejo Edinson y Díaz David. *Medidas de Ganancias*. Universidad de Chile. Págs. 36 – 37.

TABLA No. 19

MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN – PLAN ESTRATÉGICO ICESA S.A.

MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN - PLAN ESTRATÉGICO ICESA S.A.							
OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO ESTRATÉGICO	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	PRESUPUESTO - US\$
Generar ventas anuales de US\$ 120.000.000 en el primer año de implementación de este plan con un crecimiento anual del 5% para los dos siguientes años respectivamente.	<p>No contar con puntos de venta estratégicos en los complejos comerciales nuevos o ya existentes en el mercado.</p> <p>No contar con una oferta de productos y precios competitivos en el mercado.</p> <p>No contar con procesos de apoyo ágiles que permitan brindar un buen servicio a los clientes externos e internos</p>	<p>Comercializar nuevas familias</p> <p>Consolidar imagen de Almacenes Japón y Orve Hogar por separado</p> <p>Consolidar la oferta de servicios</p> <p>Apertura nuevos locales</p> <p>Venta a empresas</p> <p>Venta de productos Clase B</p>	<p>Gerente de Negocios</p> <p>Gerente Comercial</p> <p>Gerente de Operaciones</p>	<p>Humanos Económicos</p>	<p><u>Ventas Reales</u> Ventas Presupuestadas</p> <p><u>Precio Ofertado</u> Precio Promedio Mercado</p> <p><u>Venta de Servicios</u> Venta Total</p>	<p>Control del Presupuesto</p> <p>Estudios de Precios</p> <p>Control del Presupuesto</p> <p>Evaluación de productos vendidos con garantías</p>	<p>US\$ 1.000.000 (Nuevos Locales)</p>
Lograr una rentabilidad del 7% en la última línea o utilidad EBITDA	No mantener un adecuado control sobre los gastos operativos y gastos financieros en los que requiere incurrir la Compañía para apoyar al área comercial	Márgenes por forma de pago	Gerente Financiero	Humanos Económicos	EBITDA = (Utilidad Contable - Intereses - Impuestos - Depreciaciones - Amortizaciones)	Control del Presupuesto	US\$ 600.000 (Transporte Inventario entregas)
Alcanzar una eficiencia operativa que le permita a la Compañía mantener procesos automatizados en las áreas que apoyan al área comercial.	<p>No automatizar los procesos de apoyo por falta de respaldo del Sistema informático en programación de requerimientos en cambios de procesos</p> <p>No levantar y redefinir los procesos actuales de apoyo al área comercial para reducir tiempos de ejecución y controles</p>	Rediseño de los procesos operativos y su automatización	<p>Gerente de Operaciones</p> <p>Gerente Financiero</p>	<p>Humanos Económicos</p>	<p><u>Requerimientos solucionados</u> Total Requerimientos Área Comercial</p> <p><u>Gasto Logística Operativo</u> Gasto Total Compañía</p>	<p>Evaluación de Gerente Comercial sobre apoyo recibido</p> <p>Control del Presupuesto</p>	<p>US\$ 200.000 (Actualización Sistema)</p>
PRESUPUESTO TOTAL							US\$ 1.800.000

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Un Plan Estratégico indiscutiblemente es un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio u operación específica, que define objetivos en el tiempo sean estos a corto mediano o largo plazo que puedan ser medidos y permitan evaluar la efectividad de las estrategias adoptadas.
- Al elaborar una planificación estratégica una empresa logra establecer los valores corporativos y personales así como su misión y visión que quiere de todo el equipo de personas que la conforman y de la misma empresa, lo cual se constituye en su ADN para ejercer sus operaciones interna y externamente.
- La principal tarea que tienen los líderes de una empresa es la creación de valor de su negocio mediante una visión clara de hacia dónde se quiere llegar sin importar la limitación de recursos materiales en el presente; pues, el talento y creatividad humana concebido como estrategias e ideas es el principal factor para lograr el éxito empresarial o en cualquier ámbito de la vida.
- Al realizar un análisis del mercado retail en el Ecuador podemos concluir que este mueve anualmente más de US\$ 600.000.000 en ventas y en crecimiento, lo cual representa una gran oportunidad para ICESA S.A. en la obtención de una mayor participación de mercado y por ende de ventas y ganancias ya que en la actualidad genera ventas anuales por aproximadamente US\$ 100.000.000.
- Los productos que comercializa la Compañía no tienen variación con los de su competencia con respecto a sus características por lo cual la diferenciación que se debe lograr está en el servicio al cliente traducido esto en facilidad de oferta en los puntos de venta, financiamiento y servicio posventa.

- El manejo del inventario tiene una importancia sustancial para el negocio ya que afecta la liquidez, logística y adecuada comercialización de productos; por lo cual, es imprescindible contar con un adecuado sistema de administración de inventarios que evite excesos y carencias de productos y aporte a la tarea de comercialización y satisfacción de los clientes.
- Los negocios retail en todo el mundo requieren un nivel de endeudamiento con sus proveedores y entes financieros externos debido al nivel de inventario e inversiones que requieren para mantener varias tiendas abiertas, con surtido, personal, logística y otros servicios adicionales que buscan la generación de los flujos económicos en un tiempo menor o igual al de endeudamiento o financiamiento.

Recomendaciones

- La aplicación de la propuesta desarrollada como parte de la actualización del plan estratégico de ICESA S.A. como aporte para mejorar su rendimiento económico y de creación de valor.
- Se recomienda que la Compañía ponga en conocimiento de todos sus empleados su cultura organizacional, objetivos estratégicos y riesgos implícitos y como se piensa llevar a cabo el plan estratégico, para que cada área y equipos de trabajo enfoquen sus esfuerzos y metas particulares en pos de los objetivos comunes de la organización.
- En una perspectiva de aprendizaje y creación de valor se recomienda mantener una adecuada motivación entre los miembros de ICESA S.A. en base a un sistema de remuneraciones acorde al mercado y utilidades de la Compañía; y, a la vez capacitar continuamente a los empleados orientados siempre hacia la calidad y servicio al cliente.
- Dada la naturaleza del negocio se recomienda el permanente estudio y seguimiento de las tendencias de los consumidores (gustos y preferencias, endeudamiento, nuevas necesidades, ubicaciones geográficas, entre otras) que permitan a la Compañía redefinir sus estrategias e identificación de riesgos y amenazas tanto internas como externas.
- Es necesario que ICESA S.A. evalúe su negocio mediante herramientas prácticas y claras que le permitan establecer donde se concentran sus principales gestores de rentabilidad así como de pérdidas y gastos o esfuerzos innecesarios para alcanzar sus objetivos económicos y de construcción de valor.

BIBLIOGRAFÍA

- ESTEINER, George A, *Planificación Estratégica*, 1era Edición, Editorial Continental S.A. de C.V- México, 1994.
- KOONTZ, Harold, *Administración en una perspectiva global*, Onceava edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 2001.
- THOMPSON, Strickland, *Dirección y Administración Estratégica*, 1ra Edición, Editorial Addison Werley Iberoamericana, Buenos Aires-Argentina, 1994.
- COHEN, William. *El Plan de Marketing: Procedimientos, Formularios, Estrategia y Técnica*, 2º edición, Editorial Deusto, Madrid-España 2004.
- ICESA – ORVE S.A., *Escritura de Reforma y Codificación de Estatutos de la compañía ICESA – ORVE S.A.*, Guayaquil-Ecuador, 12 de octubre de 1995.
- LEÓN, Wilson, Escuela Politécnica Nacional, Maestría en Gerencia Empresarial, Gerencia de Marketing 1, *Análisis de Mercado*, Notas Técnicas.
- SECOFI, Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista, *Investigación de Mercados*, México, 2000.
- STANTON, Etzel y Walker, *Fundamentos de Marketing*. Edición 14, Editorial Mc Graw Hill, México, 2007.
- Banco Central del Ecuador, *Información Estadística Mensual* No.1858, Diciembre 2010.

- KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, 12va. Edición, editorial Pearson Educación, España, 2006, p. 10.
- FISHER Laura y ESPEJO Jorge. *Mercadotecnia*, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 2004, p. 240.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary, Camara y Cruz, *Marketing*, Décima Edición, Editorial Prentice Hall, Mexico, 2005 p. 7.
- MOCHON, Francisco, *Economía Teoría y Política*, Edición Tercera, Editorial McGraw Hill, España, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Personal*, 5ta. Edición, Editorial Mc Graw Hill, Bogota-Colombia, p. 597
- McLEOD, Raymond, *Sistemas de Información Gerencial*, Edición séptima, Editorial Pearson Educación, Mexico, año 2000, p. 492
- MONTGOMERY, David B, *Marketing científico*, 1ra Edición, Editorial Pirámide, España – Madrid, 1969.
- AAKER, David A *Investigación de mercados*, Edición séptima, Editorial McGraw-Hill, Bogotá-Colombia, 1989.
- EduMarketing, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, *Guía para realizar investigación de Mercados*, Universidad de Extremadura, 2005.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, *Administración una perspectiva global*, Edición doceava, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004, p. 720 y 722.

ANEXOS

ANEXO No. 1 EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL (ANÁLISIS TRIMESTRAL)

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL EN EL ECUADOR RESUMEN TRIMESTRAL

ENCUESTAS TRIMESTRALES

127 CENTROS URBANOS INCLUIDAS LAS CIUDADES DE QUITO, GUAYAQUIL, CUENCA, MACHALA Y AMBATO

PEA 10 AÑOS Y MAS

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Marzo)	2009 (Junio)	2009 (septiembre)	2009 (Diciembre)	2010 (Marzo)	2010 (Junio)	2010 (Septiembre)
QUITO														
PEA	795.444	801.176	778.452	788.384	836.170	847.807	812.182	830.112	808.542	814.435	834.333	795.434	772.180	793.011
ERROR ESTÁNDAR	25.791	25.811	20.755	23.873	24.418	27.273	19.559	21.202	23.416	24.286	29.157	27.239	45.536	28.621
LIMITE INFERIOR	744.095	749.757	737.107	740.826	787.526	793.477	773.217	787.876	761.905	766.451	776.249	741.933	681.468	736.527
LIMITE SUPERIOR	846.824	852.594	819.798	835.941	884.814	902.137	851.146	872.348	855.179	862.419	892.418	848.935	862.892	849.496
COEFICIENTES DE VARIACIÓN	3,24%	3,22%	2,67%	3,03%	2,92%	3,22%	2,41%	2,55%	2,90%	2,98%	3,49%	3,42%	5,90%	3,61%
GUAYAQUIL														
PEA	1.119.854	1.127.414	1.047.665	1.113.723	1.127.440	1.171.746	1.134.533	1.155.189	1.178.619	1.167.481	1.114.178	1.143.501	1.083.080	1.131.508
ERROR ESTÁNDAR	31.247	29.711	25.479	30.269	28.745	29.286	26.445	24.513	29.497	29.612	29.570	31.521	34.370	30.000
LIMITE INFERIOR	1.057.785	1.068.397	997.055	1.053.598	1.070.342	1.113.573	1.082.004	1.106.497	1.120.027	1.109.035	1.055.441	1.081.588	1.014.809	1.072.339
LIMITE SUPERIOR	1.181.923	1.186.432	1.098.276	1.173.847	1.184.538	1.229.918	1.187.062	1.203.880	1.237.211	1.225.928	1.172.915	1.205.413	1.151.351	1.190.677
COEFICIENTES DE VARIACIÓN	2,79%	2,64%	2,43%	2,72%	2,55%	2,50%	2,33%	2,12%	2,50%	2,54%	2,65%	2,76%	3,17%	2,65%
CUENCA														
PEA	184.193	183.273	177.087	163.734	189.830	187.099	185.148	184.734	191.478	199.187	194.896	201.955	202.215	198.294
ERROR ESTÁNDAR	5.953	6.233	5.436	6.791	6.003	5.215	5.336	5.505	5.726	5.758	5.590	6.214	8.743	7.029
LIMITE INFERIOR	172.254	170.772	166.184	150.114	177.790	176.808	174.445	173.692	179.994	187.639	183.684	189.751	184.679	184.368
LIMITE SUPERIOR	196.133	195.775	187.990	177.354	201.870	197.530	195.852	195.775	202.962	210.736	206.107	214.159	219.752	212.220
COEFICIENTES DE VARIACIÓN	3,23%	3,40%	3,07%	4,15%	3,16%	2,79%	2,88%	2,98%	2,99%	2,89%	2,87%	3,08%	4,32%	3,54%
MACHALA														
PEA	110.916	112.634	110.091	116.759	116.844	125.321	118.031	121.258	123.438	124.475	122.935	123.366	112.740	117.938
ERROR ESTÁNDAR	3.739	3.832	2.977	3.475	3.483	4.910	3.379	3.130	4.019	3.644	3.791	4.426	4.337	4.141
LIMITE INFERIOR	103.416	104.949	104.119	109.791	109.858	115.473	111.253	114.979	115.377	117.166	115.331	114.673	104.043	109.735
LIMITE SUPERIOR	118.416	120.320	116.062	123.729	123.830	135.170	124.808	127.536	131.499	131.783	130.538	132.058	121.437	126.142
COEFICIENTES DE VARIACIÓN	3,37%	3,40%	2,70%	2,98%	2,98%	3,92%	2,86%	2,58%	3,26%	2,93%	3,08%	3,59%	3,85%	3,51%
AMBATO														
PEA	71.081	71.081	95.366	102.647	99.349	102.646	105.177	106.001	103.801	102.099	109.026	112.945	104.981	111.069
ERROR ESTÁNDAR	3.493	4.963	3.250	3.722	2.766	6.701	3.740	2.926	2.674	3.454	3.721	4.301	4.862	5.124
LIMITE INFERIOR	85.837	61.127	88.849	95.182	93.801	89.206	97.676	100.131	98.238	95.171	101.563	104.496	95.236	100.935
LIMITE SUPERIOR	99.848	81.035	101.894	110.113	104.897	116.086	112.678	111.871	108.963	109.026	116.490	121.393	114.726	121.203
COEFICIENTES DE VARIACIÓN	4,91%	6,98%	3,41%	3,63%	2,78%	6,53%	3,56%	2,76%	2,58%	3,38%	3,41%	3,81%	4,63%	4,61%
NACIONAL URBANO														
PEA	4.574.821	4.585.044	4.293.138	4.487.454	4.513.775	4.552.734	4.383.512	4.554.517	4.582.177	4.445.659	4.431.196	4.601.165	4.450.300	4.509.076
ERROR ESTÁNDAR	63.506	66.546	78.543	61.648	60.169	61.681	77.620	57.238	60.145	68.691	73.698	78.988	80.989	58.608
LIMITE INFERIOR	4.450.083	4.454.336	4.138.998	4.366.366	4.395.593	4.431.582	4.231.183	4.442.091	4.464.042	4.310.838	4.286.594	4.448.019	4.291.368	4.394.092
LIMITE SUPERIOR	4.699.558	4.715.752	4.447.279	4.608.542	4.631.956	4.673.886	4.535.841	4.666.942	4.700.312	4.580.481	4.575.799	4.756.311	4.609.233	4.624.061
COEFICIENTES DE VARIACIÓN	1,39%	1,45%	1,83%	1,37%	1,33%	1,35%	1,77%	1,26%	1,31%	1,55%	1,66%	1,72%	1,82%	1,30%

Fuente: www.inec.gob.ec

ANEXO No. 2

PRECIOS REFERENCIALES COMPETENCIA

GENERICICO	MARCA	MODELO	LOCAL ASIGNADO	CADENA	PRECIO TARJETA			PROMOCION Y/O REGALO
					PLAZO	CUOTA	TOTAL	
LCD	LG	32LD340	JAPON 9-2	COMANDATO	12	\$ 61,25	\$ 734,94	BLUE RAY + KIT DIRECT TV
				ARTEFACTA	12	\$ 62,33	\$ 748,00	DVD + SOPORTE + CELULAR
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 59,47	\$ 713,63	DVD
				LA GANGA	12	\$ 63,89	\$ 766,63	SOPORTE + VAJILLA
				ICESA	12	\$ 54,08	\$ 649,00	
LCD	SONY	KLV-32BX300	JAPON 9-3	COMANDATO	NO SE COTIZO DICHO MODELO YA QUE ESTA DESCONTINUADO. SE PROPORCIONO INFORMACION DEL MODELO ACTUAL 32BX325			
				ARTEFACTA				
				CREDITOS ECONOMICOS				
LCD	SONY	KLV-32BX325	JAPON 9-3	ARTEFACTA	12	\$ 58,17	\$ 698,00	Licudora + batidora + sandwichera + soporte
				LA GANGA	12	\$ 54,81	\$ 657,68	Vajilla + Soporte
				JAHER	12	\$ 57,22	\$ 686,59	Soporte
				ICESA	12	\$ 54,92	\$ 659,00	
LED	SONY	KDL-46EX600	JAPON 9-4	COMANDATO	12	\$ 112,55	\$ 1.350,54	Regulador + Soporte
				ARTEFACTA	NO VENDE PRODUCTO			
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 124,89	\$ 1.498,71	Cine en casa + Soporte
				ICESA	12	\$ 141,58	\$ 1.699,00	
LCD	SONY	KDL-46EX400	ORVE 9 OCTUBRE	JAHER	12	\$ 112,42	\$ 1.349,00	Blue Ray + \$ 88
				ICESA	12	\$ 120,75	\$ 1.449,00	
LCD	LG	42LD460	ORVE ALBORADA	COMANDATO	12	\$ 147,17	\$ 1.766,02	Soporte + Regulador
				ARTEFACTA	12	\$ 93,67	\$ 1.124,00	Soporte
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 107,95	\$ 1.295,36	
				ICESA	12	\$ 95,75	\$ 1.149,00	
LCD	SONY	KDL-55EX500	JAPON ALBORADA	COMANDATO	12	\$ 182,50	\$ 2.190,00	
				ARTEFACTA	12	\$ 216,61	\$ 2.599,37	
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 252,07	\$ 3.024,94	
				ICESA	12	\$ 183,25	\$ 2.199,00	
LCD	PANASONIC	TC-L32C22M	JAPON MALL DEL SOL	ARTEFACTA	NO TIENEN ESE MODELO. SE COTIZO EL 32C22X			
LCD	PANASONIC	TC-L32C22X	JAPON MALL DEL SOL	MARCIMEX	NO TIENEN PANASONIC EN 32 PULGADAS			
				ARTEFACTA	12	\$ 48,92	\$ 587,00	Soporte
				ICESA	12	\$ 49,92	\$ 599,00	
PLASMA	LG	42PJ350R	BEST BY PHONE M SOL	COMANDATO				
				ARTEFACTA	12	\$ 71,25	\$ 855,00	Soporte + instalacion que da la marca
				CREDITOS ECONOMICOS				
				ICESA	12	\$ 78,25	\$ 939,00	

					PRECIO TARJETA			PROMOCION Y/O REGALO
					PLAZO	CUOTA	TOTAL	
LCD	RIVIERA	RLCD37KT53	JAPON RIOCENTRO I	COMANDATO	NO VENDE RIVIERA DE 37" PULGADAS			
				ARTEFACTA	12	\$ 59,60	\$ 715,20	Soporte
				CREDITOS ECONOMICOS	NO VENDE MARCA RIVIERA			
				ICESA	12	\$ 54,08	\$ 649,00	
LED	SONY	KDL-40EX600	ISTORE POLICENTRO	CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 113,25	\$ 1.359,00	
				JAHER	12	\$ 162,50	\$ 1.950,00	
				ICESA	12	\$ 116,58	\$ 1.399,00	
LAVADORA CS	WHIRLPOOL	1CWTW5200VQ	ORVE MALL DEL SUR	LA GANGA	12	\$ 45,42	\$ 545,00	Jgo. Vaso
				ARTEFACTA	12	\$ 51,42	\$ 617,00	Microonda + Jgo Vaso
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 51,00	\$ 612,00	Ventilador SMC
				ICESA	12	\$ 49,92	\$ 599,00	
LAVADORA CS	WHIRLPOOL	1CWTW5300VW	ORVE POLICENTRO	COMANDATO	12	\$ 52,03	\$ 624,39	Vajilla
				ARTEFACTA	12	\$ 60,64	\$ 727,68	Microonda Electrolux
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 55,86	\$ 670,27	Sanduchera + licuadora SMC
				ICESA	12	\$ 53,25	\$ 639,00	
LAVADORA CS	LG	WF-T1503TP	JAPON PORTETE	COMANDATO	12	\$ 60,01	\$ 720,10	
				ARTEFACTA	12	\$ 49,00	\$ 588,00	Microondas
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 52,82	\$ 633,85	
				LA GANGA	12	\$ 54,00	\$ 648,00	
REFRIGERADORA	INDURAMA	RI-375 AVANT BLANCO	ORVE PORTETE	COMANDATO	12	\$ 46,63	\$ 559,55	Regulador
				ARTEFACTA	12	\$ 50,67	\$ 608,06	Microonda + Jgo Vaso
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 48,48	\$ 581,77	Dan 2 regalos a escoger: Licuadora, Horno
				ICESA	12	\$ 49,92	\$ 599,00	
REFRIGERADORA	DUREX	RDE7100FWBE0	ORVE CALIFORNIA	ARTEFACTA	12	\$ 55,25	\$ 663,00	
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 48,48	\$ 581,76	
				ICESA	12	\$ 50,33	\$ 604,00	
REFRIGERADORA	INDURAMA	RI-480 QUARZO CROMA	JAPON CALIFORNIA	COMANDATO	12	\$ 70,25	\$ 843,00	
				ARTEFACTA	12	\$ 73,08	\$ 876,96	Vajilla + Tostadora
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 72,17	\$ 866,00	Ventilador
				ICESA	12	\$ 71,58	\$ 859,00	
COCINA	DUREX	CDE20DBX-0	JAPON RIOCENTRO II	COMANDATO	12	\$ 18,91	\$ 226,88	Cilindro de gas + \$ 25
				ARTEFACTA	12	\$ 17,77	\$ 213,27	Jarra con vasos
				CREDITOS ECONOMICOS	12	\$ 20,31	\$ 219,82	Cilindro + kit
				ICESA	12	\$ 16,58	\$ 199,00	
COCINA	INDURAMA	ASIS SPAZIO3 BLANCO	ORVE DURAN	LA GANGA	12	\$ 29,67	\$ 355,98	
				ARTEFACTA	12	\$ 34,08	\$ 409,00	
				ICESA	12	\$ 29,08	\$ 349,00	

Fuente: ICESA S.A

ANEXO No. 3
LEY ORGANICA DEL CONSUMIDOR

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.³⁷

Art. 55.- Prácticas abusivas.- Constituyen prácticas abusivas de mercado, y están absolutamente prohibidas al proveedor, entre otras, las siguientes:

1. Condicionar la venta de un bien a la compra de otro o a la contratación de un servicio, salvo que por disposición legal el consumidor deba cumplir con algún requisito;
2. Rehusar atender a los consumidores cuando su stock lo permita;
3. Enviar al consumidor cualquier servicio o producto sin que éste lo haya solicitado. En tal hipótesis, se entenderá como muestras gratis los bienes y /o servicios enviados;
4. Aprovecharse dolosamente de la edad, salud, instrucción o capacidad del consumidor para venderle determinado bien o servicio;
5. Colocar en el mercado productos u ofertar la prestación de servicios que no cumplan con las normas técnicas y de calidad expedidas por los órganos competentes;
6. Aplicar fórmulas de reajuste diversas a las legales o contractuales;
7. Dejar de fijar plazo para el cumplimiento de sus obligaciones, o dejarlo a su único criterio; y,

³⁷ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

8. El redondeo de tiempos para efectivizar el cobro de intereses, multas u otras sanciones económicas en tarjetas de crédito, préstamos bancarios y otros similares.³⁸

³⁸ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

ANEXO No. 4

ACTIVIDADES QUE EJECUTA LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ELECTRODOMÉSTICOS - ASADELEC

El fin de Asadelec es realizar las gestiones necesarias ante los Organismos respectivos, que permitan el control del contrabando y realizar campañas de concientización de los perjuicios de esta actividad. Realizar gestiones que permitan detener las prácticas desleales de comercio, en el sector de electrodomésticos.

Colaborar con los Organismos respectivos en la reglamentación del comportamiento energético y ambiental, relacionado con el sector.

Propender la regulación de los márgenes comerciales, para lo cual incentivara la suscripción de convenios con las multinacionales y fabricantes locales, que proporcione seguridad comercial en caso de que otros actores comerciales pretendan iniciar operaciones que perjudiquen los intereses de los socios.

Proteger la imagen del sector frente a Instituciones gubernamentales como la Defensoría del Pueblo, en lo relacionado con la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Propender el intercambio de información entre los socios, acerca de asuntos de interés común.

Fomentar el desarrollo armónico del Sector de Electrodomésticos a través de estudios e investigaciones de temas de interés colectivo, y realizar las acciones que sus resultados determinen.

* Propender por el establecimiento de las políticas y normas legales más adecuadas para el desarrollo integral del Sector, para lo cual participará activamente en el estudio y creación de normas legales que protejan al sector.

* Mantener una posición gremial en las negociaciones internacionales a que den lugar los Acuerdos de Integración.

* Buscar el mejoramiento de la productividad y la calidad de los productos y servicios de las empresas del sector de electrodomésticos.

* Defender los intereses de los Socios, en asuntos específicamente relacionados con su actividad comercial y prestarles su colaboración y servicios en estos mismos asuntos.

Participar activamente en las actividades que organicen las Cámaras de Comercio e Industriales, la Federación Nacional de Cámaras de Comercio y cualquier otra organización gremial, en temas relacionados con el sector de electrodomésticos. Las demás funciones que la ASOCIACIÓN, por iniciativa propia y dentro de sus principios y políticas, considere conveniente realizar para el adecuado cumplimiento de sus objetivos.

* En el cumplimiento de sus finalidades, la ASOCIACIÓN no podrá intervenir en las políticas comerciales de cada uno de sus Socios.

Como socios tienen a:

- Artefacta
- Comandato
- Jaher
- Créditos Económicos
- Marcimex
- Sukasa
- ICESA S.A.

Finalmente por todas las consideraciones señaladas, los precios de los productos de la empresa ICESA S.A., tienen a ser regularizados por el mercado, la ley y la asociación a la cual pertenece la empresa ICESA S.A., lo que marca un gran pauta para no poder establecer precios bajos o excesivamente alto, sino un promedio que debe darse en razón a los factores anteriormente establecidos.