

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN
EMPRESARIAL PARA LAPTROM CÍA. LTDA.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**REINA ABATA ERIKA JANINA
YÁNEZ SARAGOZÍN ELENA ELIZABETH**

DIRECTOR: ING. RAMIRO MOYA

Quito, mayo del 2010

DECLARACIÓN

Nosotros, Erika Janina Reina Abata y Elena Elizabeth Yáñez Saragozín, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado en las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

ERIKA REINA A.

ELENA YÁÑEZ S.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Erika Janina Reina Abata y Elena Elizabeth Yáñez Saragozín, bajo mi supervisión.

ING. RAMIRO MOYA
Director de Tesis

AGRADECIMIENTO

Primero que todo a Dios porque me ha permitido vivir este momento y disfrutarlo junto a mis seres queridos. Gracias porque a pesar de que en el transcurso de este proceso hubo momentos difíciles me dio la fortaleza para superarlos y hoy culminar la carrera.

A mis Padres que siempre estuvieron en las buenas y malas brindándome su apoyo incondicional. Gracias por su esfuerzo, por creer en mí y ser una familia espectacular.

Al Ingeniero Ramiro Moya quien ha sido la guía del presente trabajo. Gracias por su colaboración, paciencia y predisposición.

A todas las personas quienes me demostraron su aprecio y amor, de manera especial a Gladys Abata, René Santamaría e Ignacio Cañón. Gracias por su apoyo.

Erika Reina A.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque me ha permitido vivir este momento tan importante junto a mis seres queridos. Gracias porque a pesar de haber tropezado una y mil veces me dio la fortaleza para levantarme y seguir adelante y hoy por hoy culminar mi carrera.

A mis Padres que han sido un pilar fundamental en mi vida, quienes han estado junto a mi en las buenas y en las malas, enseñándome que la perseverancia es sinónimo de constancia para alcanzar las metas que me he propuesto durante todo este tiempo. Gracias por su esfuerzo y por creer en mí.

A mi abuelo quien siempre me dio su bendición y apoyo para seguir adelante y me enseñó que hoy es el mañana del ayer y hay que vivirlo intensamente como si fuera el último día.

Al Ingeniero Ramiro Moya gracias por su colaboración, y sabios consejos para lograr culminar esta tesis.

.

Elena Yáñez S.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a:

Mis padres que con su cariño y esfuerzo son los que me han impulsado a vencer todos los obstáculos que se presentan en la vida y a ser quien soy.

Mi Papi Gonzalo que fue, es y sigue siendo el pilar fundamental en todos los momentos de mi vida. Espero que desde el cielo se sienta orgulloso de mi.

Erika Reina A.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres que con su amor y esfuerzo me han impulsado a luchar y vencer todos los obstáculos que se presentan en la vida y llegar a ser una mejor persona cada día.

A mi hermano Ricardo que ha sido mi modelo de fortaleza y perseverancia en la vida, enseñándome que siempre hay que luchar por los sueños que se tiene sin decaer hasta alcanzarlos.

Elena Yáñez.

INDICE

	Pág.
CARÁTULA	i
DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
INDICE GENERAL	vii
 RESUMEN EJECUTIVO	 1
CAPITULO I	
1. PLAN DE TESIS	3
1.1 CARACTERIZACION DEL PROBLEMA.....	3
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA	5
1.3 DELIMITACION	5
1.3.1 Espacial	5
1.3.2 Temporal.....	5
1.4 JUSTIFICACION.....	5
1.5 OBJETIVOS	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
1.6 MARCO REFERENCIAL	7
1.6.1 Marco Teórico	7
1.6.1.1 <i>Primer Enfoque</i>	8
1.6.1.2 <i>Segundo Enfoque</i>	8
1.6.1.3 <i>Tercer Enfoque</i>	10
1.6.2. Marco Conceptual	11
1.7 HIPÓTESIS	11
1.8 METODOLOGÍA.....	11
1.8.1 Operacionalización de las Variables	11

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	13
2.1 INTRODUCCIÓN.....	13
2.2 MACROAMBIENTE	13
2.2.1 Entorno Económico.....	13
2.2.2 Entorno Socio-Cultural	16
2.2.3 Entorno Político.....	18
2.2.4 Entorno Tecnológico	19
2.2.5 Entorno Ambiental.....	21
2.3. MESOAMBIENTE.....	22
2.3.1 Importancia del Mercado.....	22
2.3.2 Características del Mercado.....	22
2.3.3 Situación Actual de LAPTROM en el mercado.....	23
2.3.3.1 Oferta de Equipos de Computación.....	24
2.3.3.2 Importaciones de Equipos de Computación	24
2.3.3.3 Principales Importadores de Equipos de Computación ...	29
2.3.3.4 Proyección de la Oferta	31
2.3.3.5 Demanda de Equipos de Computación	31
2.3.3.6 Demanda Insatisfecha	33
2.4. MARCO JURÍDICO E INSTITUCIONAL.....	33
2.5. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	39
2.5.1 Diagnóstico de la Empresa LAPTROM Cía. Ltda.....	39
2.5.2 Base Legal del Funcionamiento de la Compañía.....	40
2.5.3 Descripción del Giro del Negocio	41
2.5.4 Filosofía Empresarial	41
2.5.5 Políticas de la Empresa	42
2.5.6 Análisis FODA.....	42
2.5.7 Árbol de Problemas.....	43

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	45
3.1 APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	45
3.1.1 Análisis Estructural y Estrategia Competitiva	48
3.1.2 Factores que afectan la rivalidad entre competidores.....	48
3.1.3 Factores que afectan la amenaza de nuevas empresas.....	54
3.1.4 Disponibilidad de sustitutos.....	55
3.1.5 Factores que afectan el poder de los proveedores	56
3.1.6 Factores que afectan el poder de los compradores	57
3.1.7 Resumen del Análisis de Porter	58

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN.....	59
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	59
4.2 PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	60
4.2.1 Objetivos de la Propuesta	61
4.2.2 Matriz de Toma de Decisiones.....	61
4.2.3 Criterios de la Propuesta.....	66
4.2.4 Elaboración de la Propuesta	67
4.2.4.1 <i>Direccionamiento Estratégico</i>	68
4.2.4.2 <i>Filosofía, Misión, Visión, Valores Corporativos</i>	69
4.2.4.2.1 <i>Misión</i>	71
4.2.4.2.2 <i>Visión</i>	71
4.2.5 Estructuración Organizacional	71
4.2.5.1 <i>Organigrama Estructural</i>	72
4.2.5.2 <i>Organigrama Posicional</i>	73
4.2.6. Descripción de Puestos de Trabajo y Asignación de Responsabilidades.....	74
4.2.6.1 <i>Gerente</i>	74

4.2.6.2	<i>Administrador</i>	75
4.2.6.3	<i>Técnico de Planta</i>	76
4.2.6.4	<i>Vendedor</i>	78
4.3	DEFINICIÓN DE PROCESOS	79
4.3.1	Capacitación del Personal	91
4.3.2	Costo de la propuesta	91

CAPÍTULO V

5.	FACTIBILIDAD FINANCIERA	93
5.1	Balance General	94
5.2	Balance de Resultados	95
5.3	Flujo de Caja o Fondos	97
5.4	Evaluación Financiera	99
5.4.1	TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno)	99
5.4.2	VAN (Valor Actual Neto)	99
5.4.3	TIR (Tasa Interna de Retorno)	101
5.4.5	Relación Beneficio-Costo	102
5.4.6	Análisis de Sensibilidad	103
5.5	Balance General Proyectado	104
5.6	Índices Financieros	106

CAPÍTULO VI

6.	GESTIÓN EMPRESARIAL	108
6.1	Gestión Empresarial	108
6.2	Alcance de la Gestión Empresarial	109
6.3	Formulación del Plan de Gestión Empresarial para la Reestructuración Organizacional de la Empresa LAPTROM 2010	109
6.3.1	Puntos de Control	110
6.4	Plan de Gestión Empresarial para la Empresa LAPTROM	111

6.5 Programa de Capacitación de la Empresa LAPTROM	114
--	-----

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
7.1 Conclusiones	116
7.2 Recomendaciones	117

BIBLIOGRAFÍA	119
---------------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1:

Ecuador: Importaciones de la partida arancelaria 84.71 periodo 2004 – 2009 por país	25
--	----

Cuadro No. 2

Tasa de crecimiento de las importaciones de equipos de computación 2004 – 2008	26
---	----

Cuadro No. 3

Ecuador: Principales importadores de la partida arancelaria 84.71.	30
---	----

Cuadro No.4

ECUADOR: Oferta Futura de Equipos de Computación.	31
--	----

Cuadro No.5

Población y familias tipo en Quito DM.....	32
--	----

Cuadro No. 6

Ecuador: demanda insatisfecha de equipos de computación	33
---	----

Cuadro No. 7

Matriz de toma de decisiones.....	63
-----------------------------------	----

Cuadro No. 8

Matriz de toma de decisiones ponderada.....	65
---	----

Pág.

Cuadro No. 9	
Propuesta de Reestructuración	92
Cuadro N° 10	
Balance General.....	94
Cuadro N° 11	
Balance de Resultados Actual y Proyectado.....	96
Cuadro No. 12	
Flujo de Fondos Actual y Proyectado	98
Cuadro No. 13	
Valor Actual Neto (VAN).....	100
Cuadro No.14	
Cálculo del TIR.....	101
Cuadro No. 15	
Cálculo de la Relación Beneficio - Costo	103
Cuadro N° 16	
Análisis de sensibilidad	104
Cuadro N° 17	
Balance General proyectado 2014.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	
Ecuador: inflación de los años 2009 – 2010.....	14
Gráfico No. 2	
Ecuador: tasa de desempleo.....	16
Gráfico No. 3	
Importación de equipos de computación como porcentaje del PIB	20
Gráfico No.4	
Evolución de las importaciones de la partida 84.71 en el periodo 2003 – 2009 en TM	27
Gráfico No. 5	
Variación de importaciones año 2004 – 2008	28

Pág.

Gráfico No. 6	
Variación de importaciones en valores CIF 2004 – 2008	28
Gráfico No. 7	
Gráfico de dispersión de importaciones en miles de dólares CIF.....	29
GRÁFICO No. 8	
Árbol de problemas de LAPTROM Cía.Ltda.....	44
Gráfico No. 9	
Las 5 Fuerzas de Porter	47
Grafico No. 10	
Organigrama Estructural	72
Gráfico No. 11	
Organigrama Posicional	73
Gráfico No. 12	
Proceso Global.....	81
Gráfico No. 13	
Revisión de inventarios y adquisición de equipos de computación	82
Gráfico No. 14	
Atención al cliente, venta y entrega de equipos de computación	85

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1	
Empresas competidoras de LAPTROM	50
TABLA No. 2	
Empresas principales de gran distribución	57
TABLA No. 3	
Matriz Foda	70

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta es consecuencia de un proceso metódico asentado en la teoría existente y la información entregada por la empresa objeto de estudio.

LAPTROM es una empresa dedicada a la comercialización de equipos de computación con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores. La empresa está 7 años en el mercado, en los cuales se ha dado a conocer por ofrecer productos de excelente calidad a precios accesibles; Su principal objetivo es la calidad del servicio y la innovación tecnológica, logrando resultados económicos favorables aunque estas no representan la potencialidad de la empresa porque su manejo administrativo es llevado de manera empírica es decir, no cuenta con una estructura organizacional; la misión, visión, filosofía, políticas de la empresa no están determinadas, además no hay un claro manejo de procesos; no posee un manual de funciones que conlleva a una notable desorganización impidiendo el crecimiento de la empresa.

Para que esto no llegue a ocurrir se plantea una propuesta que consiste en la reestructuración empresarial de LAPTROM, en ella se definió la misión que será la comercialización de equipos de computación, brindando un servicio de primera, con productos de calidad y tecnología de punta. Referente a su visión se planteó lo siguiente, ser competente y competitivo en el mercado a través de la optimización de sus recursos, para así brindar una solución oportuna y exacta a los consumidores. Así también se determinó los procesos adecuados dentro de los cuales se tomarán principalmente los inventarios, ventas, facturación, crédito en ventas, proveedores, y otros que permitirán alcanzar una gestión empresarial efectiva y por consiguiente incremento en las ventas.

Para sustentar la viabilidad de la propuesta se estableció la Factibilidad Financiera en la cual se evaluó los principales Índices Financieros (VAN, TIR, B/C), los que arrojaron resultados positivos, ya que la TIR (51%) es mayor a la tasa de descuento (13.21), generando una relación Beneficio - Costo de 1,23

centavos, es decir que por cada dólar invertido, se obtiene 23 centavos de utilidad a valores actuales.

En el Análisis de Sensibilidad se pudo determinar que aún modificando ciertos parámetros (Ventas y Costos) en la Factibilidad Financiera no afecta a la viabilidad del mismo, porque la TIR se mantiene mayor que la TMAR.

Una vez analizados los parámetros de la propuesta y establecidos sus resultados e interpretaciones se ha llegado a la conclusión de que la reestructuración de LAPTROM debe realizarse inmediatamente para incrementar sus ventas y mantenerse en el mercado a largo plazo.

Cabe recalcar que la implementación de la propuesta es de suma importancia para la supervivencia de la empresa, puesto que permitirá una mejor organización, contar con el personal calificado y fomentar la eficiencia de LAPTROM, a su vez, ésta conllevará a incrementar las ventas, elevar el porcentaje de rentabilidad de la empresa y perdurar en el tiempo.

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LAPTROM CIA. LTDA.

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

Esta compañía comenzó en 1999 siendo un almacén de dos hermanos que poseen conocimientos en computadoras. Se vendía computadoras y suministros de oficinas en pocas cantidades. Como las cosas fueron resultando favorables y empezaron a obtener ganancias que superaron las expectativas de los hermanos Hernández, decidieron ampliar el negocio debido a que la demanda crecía considerablemente. Viéndose en la necesidad de contratar a más personal que les ayude en las ventas, decidieron conformar la compañía LAPTROM para la cual buscaron un socio adicional para la conformación de la misma.

LAPTROM COMPAÑÍA LIMITADA fue constituida el 15 de octubre del 2003, en la ciudad de Quito, los dueños son: PETER HERNANDEZ VANEGAS, LUIS HERNANDEZ VANEGAS Y BYRON LIMA.

Esta compañía tiene como objeto social, la compraventa de equipos de computación, diseños, planificación de programas de computación, asesoría, cableado de redes informáticas para instituciones.

Tiene una duración de 50 años a partir de la firma de la escritura de constitución de la misma.

Está conformada por una Junta General de Socios la misma que se reúne ordinariamente una vez cada año durante el primer trimestre, para la aprobación

del ejercicio económico de la compañía. Además, ésta se encarga de nombrar al Presidente y Gerente de la Compañía los mismos que ejercerán la administración de la misma.

La compañía LAPTROM está conformada por un Presidente, un Gerente General, estos cargos tienen una duración de 2 años, los mismos que tienen la obligación de cumplir las funciones y responsabilidades que se les haya conferido según resolución de la Junta General.

Los socios tienen una responsabilidad limitada que va de acuerdo al monto del capital suscrito por ellos.

El capital social de la compañía es de Ochocientos Dólares, el mismo que se encuentra pagado y suscrito por los socios.

Peter Eduardo Hernández	60% de las acciones
Luís Eduardo Hernández	20% de las acciones
Byron Edgar Lima Maya	20% de las acciones

Está ubicada en las calles Ulloa N 2745 y Diego Méndez.

De acuerdo a la situación detallada en la caracterización del problema, se ha determinado que la propuesta de reestructuración de la gestión empresarial consistirá en establecer una adecuada estructura organizacional, así como la aplicación de procesos y modelos que garanticen su viabilidad y aporten a tomar decisiones correctas.

Además, la empresa aprovecharía su principal fortaleza que es la experiencia de 11 años en el mercado así como la ventaja de contar con personal técnico calificado y ofrecer diversas facilidades de pago a los clientes. Cabe resaltar que la empresa LAPTROM Cía. Ltda. no tiene definida claramente su visión y la existente es solo percibida por sus directivos, por otro lado no hay un compromiso por parte de los empleados de la empresa en las actividades y responsabilidades

determinadas, debido al desconocimiento de los objetivos de la compañía. Es decir no hay sentido empresarial ya que en esta empresa se carece de un adecuado sistema de reclutamiento y selección, debido a que sus directivos solo les interesa ganar dinero y que sus empleados vendan la mayor cantidad de equipos.

1.2.DEFINICION DEL PROBLEMA

Podemos definir el problema de investigación de la siguiente manera:

Propuesta de reestructuración de la gestión empresarial para LAPTROM CIA. LTDA, a través de la aplicabilidad de procesos y modelos en el que se determine su viabilidad.

1.3.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Espacial

El desarrollo de la investigación se centrará primordialmente en la propuesta de reestructuración de la gestión empresarial; establecimiento de políticas, estrategias; definición de procesos y modelos que garanticen su eficiencia y eficacia.

1.3.2. Temporal

Para la realización de la investigación la cual está comprendida por ciertos parámetros y análisis de diversos factores de suma importancia para el desarrollo de la propuesta, se ha establecido un lapso de tiempo de 6 meses aproximadamente el cual puede prolongarse conforme a los requerimientos que se vayan presentando en el transcurso de la investigación.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La venta de este tipo de productos ha ido en aumento debido al apareamiento de nuevas necesidades por parte de los clientes y a que la tecnología hoy en día se ha convertido en una herramienta indispensable para realizar cualquier trabajo en menos tiempo, lo que significa que la gente adquiera con mayor frecuencia este tipo de bienes dando como resultado una demanda creciente.

El problema por el que atraviesa LAPTROM es la falta de una estructura organizacional por la que las funciones y obligaciones de los empleados no se encuentran establecidas y muchos de ellos realizan más de una función que no le corresponde.

Esta investigación intenta abarcar todos los lineamientos y herramientas necesarias para que la propuesta de reestructuración de la compañía sea altamente eficiente y operable. Esto se fundamenta mediante Análisis de Mercado Interno y Externo, Análisis Financiero, Restricciones legales que le permitan tomar decisiones acertadas.

Cabe resaltar que para tener un soporte de lo anteriormente mencionado se recurrirá a la utilización de métodos que nos permitan partir de lo particular hacia lo general y nos sirvan de guía para cuestionar los procesos. Es decir saber cómo se encuentra la compañía objeto de este estudio.

Si LAPTROM Cía. Ltda. no implementa la propuesta de reestructuración de la gestión empresarial puede perder la gran oportunidad de expandir el mercado en su campo de acción; causando un efecto negativo para la empresa (estancamiento) a pesar de la rentabilidad que genera la misma, lo que traería consigo a largo plazo un posible desaparecimiento de la compañía por falta de posicionamiento y reconocimiento.

No debemos olvidar que la función principal de un gerente es maximizar el valor creado y para que esto se lleve a cabo es indispensable tres factores: Tener claro el Objetivo Social, Servicio y Utilidad. Así como también analizar los escenarios de forma Macro, Meso y Micro ya que estos nos acercan a los procesos.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Determinar la estructura organizacional para LAPTROM CIA. LTDA. con el fin de garantizar su permanencia en el mercado.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los elementos de potencialidad y capacidad de la compañía. Así como Evaluar los procesos, políticas y estrategias actuales.
2. Valorar y Estructurar todos los elementos que intervienen dentro de los procesos y modelos factibles para garantizar la adecuada gestión empresarial de la compañía.
3. Determinar y definir la operatividad, límites y factores de los procesos y modelos que garanticen la viabilidad de la reestructuración.

1.6.MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco Teórico

Existen varios enfoques que podrían aportar al desarrollo del conocimiento los cuales sirven de guía para formular un marco teórico adecuado y sustentable

para el proyecto en curso. Por lo tanto se ha considerado las siguientes definiciones.

1.6.1.1. Primer Enfoque

Gerencia

Es un conjunto de herramientas para la correcta toma de decisiones.

Toma de Decisiones

Elegir entre varias alternativas la mejor.

Administración

Comprende las actividades de planificación, organización, dirección, control, financiamiento, promoción de una empresa. Además incluye todas las acciones y decisiones para ubicar a la empresa en su debido curso.

La administración se aplica a todo tipo de corporación ya que se ocupa del rendimiento, es decir de la eficiencia y eficacia en la gestión de recursos.

1.6.1.2. Segundo Enfoque

Estructura Organizacional

Es un conjunto de partes que relacionadas tienen dinamismo. Abarca planes de corto mediano y largo plazo de: inversión, talento humano, organizacionales, mercado, diversificación, desarrollo y de aspectos técnicos que mediante estrategias logran los objetivos planteados por la organización.

Permite establecer las relaciones operacionales existentes entre los elementos de una organización.

Organización por Funciones

Consideran las funciones naturales de la empresa para agrupar las diferentes actividades.

Organización por Cliente

Permite una atención personalizada a los clientes, se utiliza para empresas de comercialización.

Organización por Producto

Hace referencia a los principales productos que elabora la empresa.

Organización por Ubicación

Busca una mayor cobertura en el mercado.

Organización por Procesos

Permite agrupar las tareas que tienen similitud o que ocupan maquinarias y equipos similares.

Organización de Tipo Híbrido

Resulta de dos o más combinaciones, de dos o más estructuras básicas.

Estrategias

Permiten alcanzar los objetivos, metas, posicionamiento y la ventaja competitiva de una compañía.

Reestructuración

Se la realiza en un área de la organización con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la misma.

1.6.1.3. Tercer Enfoque

Políticas de procesos

Incorporan reglamentos y determinan la conducta y el comportamiento relativos a como se va a realizar el trabajo.

Estructurales Organizacionales de Procesos

Son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales, las decisiones y las unidades para llevar a cabo sus labores.

Procesos

Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierte insumos en productos.

Modelo

Es una idealización abstracta del problema, por lo que casi siempre se requieren aproximaciones y suposiciones de simplificación si se quiere que el modelo sea manejable, es decir susceptible de ser resuelto.

1.6.2. Marco Conceptual

Gestión

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir los objetivos determinados por la organización. Es en donde se realiza fuertes interacciones principalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los servicios que brinda la compañía. Implementación de herramientas para alcanzar un objetivo

Estrategia

Son políticas claras las cuales tienen relación con el objetivo que se pretende cumplir (a corto, mediano o largo plazo). Además éstas deben ser viables y cuantificables, es decir se trata de cómo llegar al objetivo deseado por la organización.

Ejecución

Se logra implementando los planes para así satisfacer las expectativas de la demanda. Brindando un buen servicio y de esta manera captar nuevas oportunidades en el futuro.

Extensión

La compañía busca a largo plazo seguir creciendo, para lo cual está en constante innovación en sus servicios.

1.7. HIPOTESIS

La reestructuración de LAPTROM CIA LTDA., permitirá determinar los procesos y modelos adecuados para alcanzar una efectiva gestión empresarial en un corto, mediano y largo plazo, con los cuales, se obtendrá eficiencia, eficacia y viabilidad.

1.8. METODOLOGÍA

1.8.1. Operacionalización de las Variables

Variables

Independiente: Precio

Dependiente: Mercado

Definición Conceptual:

- Precio.- Se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.
- Mercado.- Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.

Definición Operacional:

- Precio.- Se determina mediante la ley de oferta y demanda que tenga la compañía LAPTROM.
- Mercado.- Captaciones de nuevos clientes, % de Tasa de Crecimiento.

Los métodos inductivo y deductivo enfocados en parámetros organizacionales, recursos y procedimientos a utilizar, servirán para poder analizar las herramientas o lineamientos básicos que sustentan el proyecto de reestructuración partiendo de lo general a lo específico así como las siguientes fuentes de estudio que son:

- Observación
- Investigación de Campo
- Encuestas
- Evaluación

No se debe descartar otros métodos que se podrían utilizar conforme a los requerimientos que se vayan presentando en el transcurso del desarrollo de la presente tesis.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

OBJETIVO

- Analizar la situación actual y futura del sector de comercialización de equipos de computación a través del estudio de los factores económico, social, político, tecnológico y ambiental.

2.1.INTRODUCCIÓN

El presente capítulo permitirá un conocimiento claro de cómo está el sector y los factores que conforman el macroambiente, mesoambiente y microambiente donde se desarrolla la empresa. Su análisis permitirá conocer la situación actual del país, del sector y de la empresa objeto de estudio.

2.2.MACROAMBIENTE

El estudio del macroambiente se inicia con la descripción del entorno en el que se desenvuelve la empresa para luego analizar la influencia de factores externos como: económico, sociocultural, político, tecnológico y ambiental.

Este análisis permitirá también descubrir las oportunidades disponibles para la organización y preparar acciones que neutralicen las amenazas que enfrentará la empresa para conseguir sus objetivos.

2.2.1. Entorno Económico

El entorno económico abarca las políticas que formula el gobierno de turno y las estrategias que utiliza a fin de obtener los mejores resultados económicos.

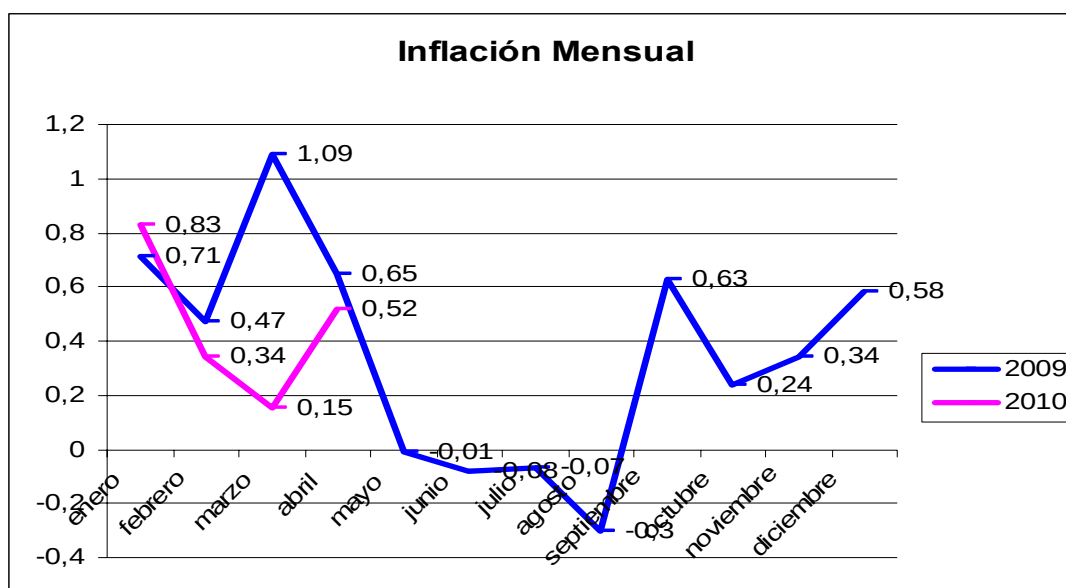
Las herramientas que se utilizan en este entorno se relacionan con las políticas fiscal, monetaria, cambiaria del sector externo. Los efectos de estas políticas provocan cambios en la inflación, tasas de interés, política fiscal, gasto público e incremento o eliminación de impuestos.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas maneras, sin embargo, la fundamental tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos. Una vez definido el entorno económico se mostrarán los principales indicadores, en el país.

- Inflación:

En el país la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida mediante una encuesta de hogares.

Gráfico No. 1
ECUADOR: INFLACIÓN DE LOS AÑOS 2009 - 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador. Inflación mensual (abril-2010)
Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez.

La inflación en el mes de abril de 2010 se ubicó en el 0.52% inferior en 0.13% del mismo mes del año pasado, según informa el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). La inflación acumulada de enero hasta abril llegó al 1.86% y la interanual al 3.21 %.

Ecuador cerró el año 2009 con una inflación del 4.31% anual. La región Costa registra un mayor nivel de inflación del 0.77% frente al 0.31% de la región Sierra. Las ciudades más caras en abril del 2009 fueron Manta, Machala, Cuenca, Guayaquil, Esmeraldas, Quito, Ambato y Loja.

Los alimentos y bebidas no alcohólicas fueron los productos que más incidieron en la inflación, seguidos por la educación, restaurantes y hoteles, prendas de vestir y calzado.

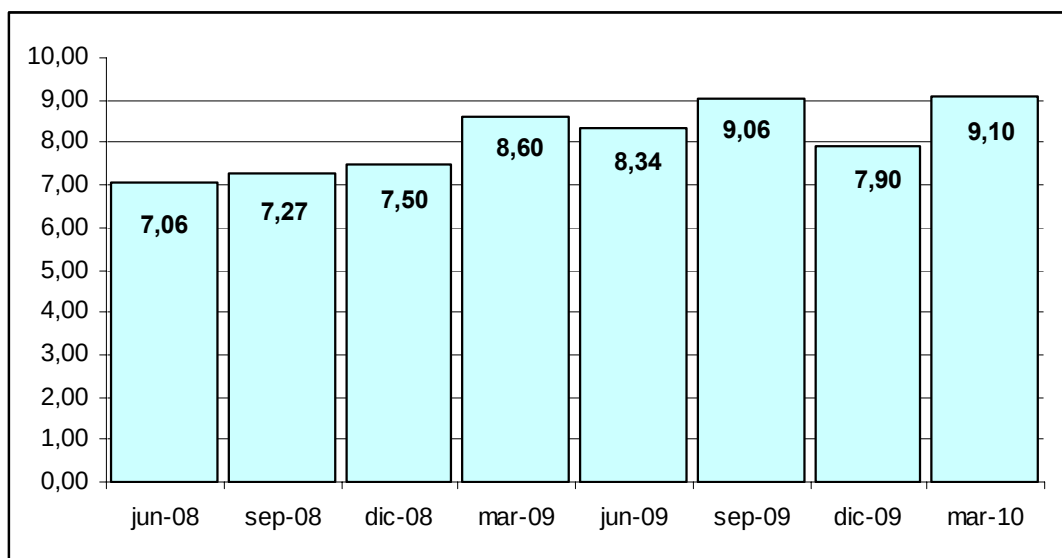
- Tasa de desempleo:

El desempleo es la “situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”.

La Tasa de Desempleo es el porcentaje de la población laboral que no tiene ocupación, que busca trabajo activamente y que no han sido despedidos temporalmente con la esperanza de ser contratados rápidamente de nuevo. Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios en el volumen de movimientos del mercado laboral resultado del avance tecnológico, lo que conduce a la búsqueda de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra; además de otros factores como edad, sexo y raza. La tasa global de desempleo es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, podría considerarse como un indicador imperfecto de dicho bienestar¹.

¹ PALMA, Tito, Empleo y subempleo del Ecuador, Ministerio de Trabajo y Empleo, 2008

Gráfico No. 2
ECUADOR: TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador. Tasa de desempleo a marzo de 2010

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

El país cerró el 2009 con una tasa de desempleo del 7,9 %, según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC), que aplica la encuesta en las cinco ciudades más importantes del país, bajo una nueva metodología desde que el Presidente Correa asumió el cargo en el 2007.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) hizo público su informe trimestral sobre el desempleo en Ecuador. De acuerdo a las cifras, hay 418.706 ecuatorianos desempleados, lo que equivale al 9.1% de los 4.6 millones de personas que integran a la Población Económicamente Activa (PEA) en un país cuya población total es de 14 millones. Según el informe, el desempleo en Ecuador pasó de 5.9% en 2008 a 6.5% en 2009 y a 9.1% en el primer trimestre de 2010.

2.2.2. Entorno Socio-Cultural

En la sociedad existe diversidad de razas, etnias, clases sociales y costumbres que han originado nuevas tendencias en el mercado; además el avance

tecnológico y la globalización han sido determinantes en la comercialización de los diferentes productos y servicios.

La avalancha de la globalización ha permitido que tengamos servicios con niveles diferentes a los que estábamos acostumbrados, creando una nueva concepción de atención al cliente y valor agregado, factores que nos han despertado un sentido de análisis diferente al común en nuestra cultura, ya que antes solamente el precio definía muchas veces la compra de un producto o servicio.

Dentro de los factores a tener en cuenta en el entorno socio-cultural están:

- **Migración:**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para muchos de los países latinoamericanos, las remesas de los migrantes son un ingreso importante que colabora para la reducción de la pobreza, ya que más del 60% se utiliza para cubrir necesidades diarias tales como alimentos, vestimenta y alojamiento.

Un estudio realizado con datos de los últimos tres años por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), con base en varias fuentes de información, señala que 1'571.450 ecuatorianos emigraron a otros países, siendo el principal destino Estados Unidos y España.

Según datos de este documento, el 66,0% tenía un empleo en varias profesiones y actividades, el 3,2% correspondía al servicio doméstico, el 11,2% eran jornaleros o peones agrícolas, y el 19,7% se desempeñaba por cuenta propia. Además el estudio del INEC también aclara que el 37,9% viajó para buscar trabajo y el 35,4% para obtener residencia. Un aspecto importante es que la mayoría de migraciones no se realizaron durante la crisis financiera ocasionada por la dolarización, el estudio aclara que si bien en ese lapso se incrementaron notablemente las salidas del país, fue del 2001 al 2002 cuando la emigración por motivos económicos llegó a su auge, llegando al 32,7% comparado con el 15,0% entre 1999 y el 2000.

2.2.3. Entorno Político

Varios países latinoamericanos, pero también Estados Unidos y otros europeos, figuran en una lista de 165 naciones con un riesgo elevado de graves protestas sociales capaces de trastornar economías e incluso derrocar gobiernos.

Según el Índice de Inestabilidad Política elaborado por el Economist Intelligence Unit, unidad de análisis económicos del grupo británico The Economist, entre los más expuestos en esa región figuran Haití, Bolivia, Ecuador y la República Dominicana.

Los autores del informe han tenido en cuenta cuatro factores para elaborar su lista: la profundidad de la crisis económica, la existencia de individuos identificables a quienes achacarla, la sospecha de que la crisis puede ser más profunda de lo que reconocen las autoridades y el factor contagio.

Según el principal responsable del informe, Alasdair Ross, dice que no se trata de asustar porque sí, sino que el peligro de inestabilidad es grave en muchos casos y el riesgo de caer en la complacencia es mayor a exagerar los posibles peligros. (EFE)².

Según un informe del Congreso Latinoamericano y Caribeño de Ciencias Sociales presentado por la FLACSO expresa que desde el año de 1996, ningún presidente de la República en el Ecuador ha logrado terminar su mandato político. Las crisis presidenciales – caracterizadas por las luchas entre el poder ejecutivo y el poder legislativo – han sido frecuentes en el país.

¿Cómo se puede explicar este alto nivel de inestabilidad en el gobierno? Se supone que un sistema de partidos mayoritario en un Estado centralista y unitario - como es el caso en Bolivia y en el Ecuador - debería producir un nivel relativamente bueno de estabilidad política. Sin embargo, los regímenes se han

² www.hoy.com.ec

caracterizado por el contrario, por un alto nivel de inestabilidad política y eso por varias razones como:

- Hay una gran disminución en los niveles de repartición de los poderes lo que ha generado conflictos entre el poder legislativo y el poder ejecutivo.
- Los procesos de descentralización del poder a nivel local han producido inestabilidad política.
- Habido una gran polarización y una gran fragmentación dentro del sistema de partidos políticos.

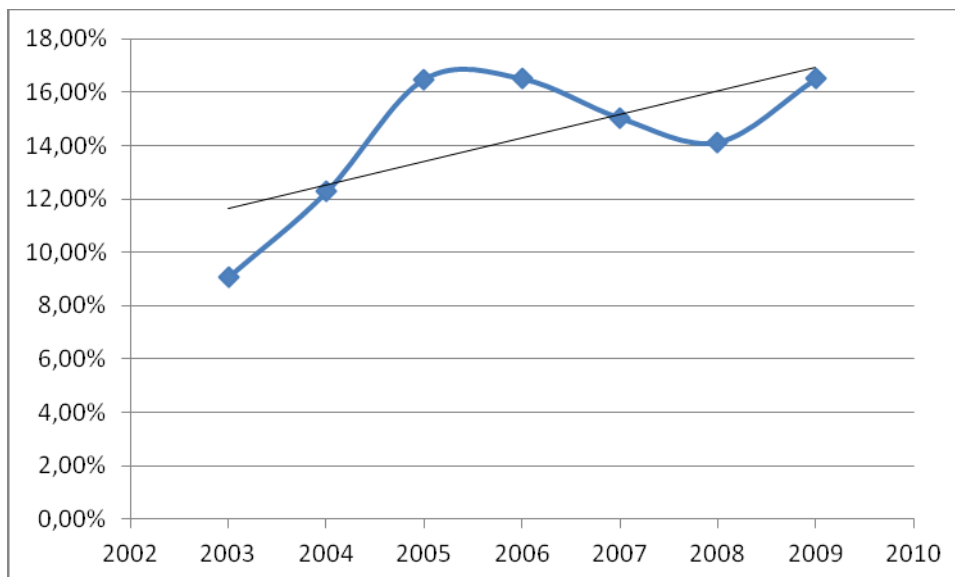
Se puede concluir que en la actualidad se están evidenciando cambios en diversos países latinoamericanos, principalmente en la tendencia socialista de gobernar; siendo Ecuador uno donde se sobreprotege a ciertos sectores y se inhabilita económicamente a otros, se puede esperar cualquier cambio en el ámbito político sin previo aviso, ocasionando incertidumbre e inestabilidad en la sociedad, y como resultado el nerviosismo en muchos negocios que en ocasiones provocan su desaparición.

2.2.4. Entorno Tecnológico

“El uso de equipos de computación y de medios digitales permite a las empresas sistematizar sus procesos y alcanzar niveles más altos de productividad. Desde el segundo trimestre de 2004 se observa una tendencia creciente en las importaciones de equipos de computación como porcentaje del PIB”.³

³ Boletín de Competitividad Nº 12 del Banco Central del Ecuador Pag. 14

Gráfico No. 3
IMPORTACIÓN DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN COMO PORCENTAJE DEL
PIB



Fuente: Estadísticas de comercio exterior, BCE

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Como se puede observar en el gráfico anterior el porcentaje de importaciones de equipos de computación desde el año 2003 se ha ido incrementando paulatinamente de 9.07% hasta llegar a un 16.50% en el año 2009, se nota también algunas variaciones y tendencias a la baja producidas por las crisis a nivel interno y externo, además por las políticas del gobierno para restringir las importaciones, a pesar de esto se nota un incremento en las mismas. Por otro lado, hay un largo camino por recorrer en pos de ampliar la cobertura y favorecer la inclusión de sectores rurales, urbanos marginales y PYME's a la era digital.

Por lo tanto en estos días hablar de una computadora, una laptop, un teléfono celular, televisión por cable, mp3, etc., son cosas muy comunes en el país. Y es que justamente los avances tecnológicos mundiales han permitido que se propague de una manera acelerada la adquisición y el uso de implementos tecnológicos en especial de las computadoras que nos permitan mejorar nuestro nivel de vida.

Es importante citar que en la actualidad el acceso a Internet es mucho más fácil no solo a nivel empresarial sino a nivel de los hogares ecuatorianos y este factor ha dado origen a una serie de negocios de venta de productos y servicios que no existían anteriormente, y que son tan necesarios y comunes en la actualidad; definitivamente el crecimiento del sector es notable y evidente.

2.2.5. Entorno Ambiental

Las actividades más importantes en el Producto Nacional Bruto ecuatoriano según el Banco Central del Ecuador son el comercio y los servicios, ya que aportan más de la mitad del total de este indicador, además dan ocupación a más del 50% de la población activa residente en el país. En la mayor parte de ciudades del Ecuador las actividades desarrolladas en el sector terciario de la economía son dominantes.

Por otra parte el sector moderno está conformado esencialmente por los grandes y medianos establecimientos comerciales, que se abastecen en su gran mayoría de los productores lo que les permite una mejor planificación de sus márgenes de comercialización. En este tipo de comercio se encuentran las tiendas por departamentos, supermercados, almacenes que importan tecnología y la distribuyen al por mayor en el país, entre otras.

Además se entiende que de manera general el comercio mayorista se dedica a la actividad de compra – venta de mercancías cuyo comprador no es consumidor final de la mercancía.

Es la compra con el objetivo de vendérsela a otros comerciantes. Finalmente se entiende por comercio minorista las actividades de compra – venta de mercancías cuyo comprador si es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía.

2.3.MESOAMBIENTE

El mesoambiente abarca al análisis general del mercado en el que se desarrollará la organización, por tal motivo se describe a continuación las características del mismo:

2.3.1. Importancia del Mercado

La importancia del mercado radica en la posibilidad de crecimiento económico que brinda a la sociedad; en el caso presente el mercado de comercialización de computadoras aporta con la actualización tecnológica en la ciudad la misma que se encuentra algo retrasada con referencia a otros países.

2.3.2. Características del Mercado

En el mercado se encuentran compradores y vendedores los mismos que representan la oferta y demanda. En el análisis de mercado hay que considerar los siguientes aspectos:

- Situación del Mercado: En donde la empresa debe descubrir las oportunidades que se presentan, como por ejemplo:
 - Aumento de la necesidad de la población de contar con un computador y tecnología que facilite las actividades.
 - Gran desarrollo del producto.
 - Mejores opciones de llegar al cliente, con publicidad, promociones y canales de distribución.
- Orientación al cliente: Donde las empresas comercializadoras deben dedicarse a ofrecer el mejor servicio y producto, priorizando las necesidades de los clientes.

- Ganancia como objetivo: Al cumplir con los objetivos de ventas, administrativos y otros se evidenciará al final de un periodo las ganancias obtenidas.

2.3.3. Situación actual de LAPTROM en el Mercado

LAPTROM tiene un amplio catálogo de productos, básicamente tecnología de computadores personales y accesorios para pequeños y grandes negocios. Como empresa comercial tiene 11 años en el mercado, ofrece a sus clientes alternativas que ayuden a solucionar sus necesidades en esta área con garantía.

LAPTROM ha mostrado una imagen de cumplimiento con sus clientes aunque internamente no cuenta con una organización específica que permita determinar objetivos a corto y largo plazo.

Por otra parte la empresa ha mantenido la fidelidad de los clientes asegurándose de esta manera parte del mercado, pero la empresa no tiene visión futurista de aumentar su participación, pues no cuenta con las herramientas de direccionamiento para despuntar en el mercado de comercialización de computadoras.

Además en la actualidad se ha ampliado la variedad de productos y servicios a disposición del consumidor ecuatoriano y éste asiste a agresivas campañas de competencia entre nuevas marcas que pretenden satisfacer sus necesidades. El consumidor dejó de ser un mudo testigo y ha pasado a convertirse en un verdadero protagonista del mercado y hacia quien se debe dirigir una empresa para mantenerse activa en el mercado.

En el estudio de mercado se analizan las características del producto o servicio el cual está destinado a satisfacer las necesidades de los consumidores; los computadores por ser un bien de consumo final se asienta directamente en la localidad consumidora, dependiendo de la población, ingresos y precios.

El año 2009 es un año difícil para las distribuidoras de equipos de computación, pues varios países están siendo afectados por la crisis mundial y por ello han dejado de importar en los volúmenes previstos, ha habido una reducción en la venta de partes de computadoras así como de computadoras ensambladas y esto gracias al aumento de notebooks y laptops de bajo costo.

A nivel tecnológico, si se compara Ecuador con Colombia, se observa que el primero posee más teléfonos móviles “Blackberry” que el vecino país, así también que (según el gerente regional de Toshiba), se venden más laptops en la región ecuatoriana en relación con Colombia; tendencia que solo demuestra que pese a que Ecuador es un mercado pequeño, es muy maduro en este ámbito.

2.3.3.1. La Oferta de equipos de computación

Para el análisis de la oferta se han tomado datos de las importaciones de la partida arancelaria número 84.71 que corresponde a “Importaciones de máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos y sus unidades; lectores magnéticos u ópticos, maquinas para registro de datos sobre soporte en forma codificada y máquinas para tratamiento o procesamiento de datos, no expresados, y sus derivados en sus demás numerales”.

2.3.3.2. Importaciones de equipos de computación

Toda vez que no existe producción nacional, la demanda se satisface a través de las importaciones.

La información relativa a las importaciones se tomó de los registros proporcionados por el Banco Central del Ecuador y se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 1

Ecuador: Importaciones de la partida arancelaria 84.71 periodo 2004 – 2009 por país

PAÍS	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF
ESTADOS UNIDOS	1408336	\$ 111.835,67	2063882	\$ 133.974,61	1444889	\$ 136.943,73	1670711	\$ 164.420,66	-	-	1263835	\$ 125.010,29
MEXICO	48257	\$ 8.745,83	30427	\$ 6.645,63	15500	\$ 5.219,29	7617	\$ 3.926,00	-	-	4286	\$ 3.208,89
CHINA	484728	\$ 7.451,81	513009	\$ 7.371,58	694609	\$ 8.726,00	829900	\$ 15.307,68			280528	\$ 3.499,24
PANAMA	123921	\$ 7841 ,39	186827	\$ 13.838,77	178320	\$ 13.367,58	34319	\$ 3.765,67	91717	\$ 3.870,89	35035	\$ 3.759,97
INDONESIA	-	-	-	-	5258	\$ 348,82	28770	\$ 2.587,08	-	-	-	-
HOLANDA(PAISES BAJOS)	-	-	364	\$ 3.347,58	-	-	-	-	-	-	2485	\$ 1.748,04
ISRAEL	44141	\$ 2.577,94	92874	\$ 4.249,88	35048	\$ 1.153,33	-	-	-	-	133763	\$ 1.415,24
FRANCIA	-	-	-	-	371	\$ 295,76	508	\$ 1.034,83	-	-	-	-
ALEMANIA	-	-	1048	\$ 1.759,27	1928	\$ 1661.,88	1607	\$ 1.212,27	104483	\$ 76.718,53	-	-
COREA (SUR), REPUBLICA DE	13027	\$ 846,57	45678	\$ 2.886,41	51407	\$ 2.708,24	42642	\$ 2.899,81	-	-	23192	\$ 1.526,65
Otros	122729	\$ 18.474,51	83543	\$ 19.701,87	592592	\$ 26.514,64	134315	\$ 22.329,48	2389805	\$ 134.908,32	506578	\$ 13.238,78
Total	2245139	\$ 149.932,33	3017652	\$ 193.775,60	3019922	\$ 195.277,39	2750389	\$ 217.483,48	2586005	\$ 215.497,74	2249702	\$ 153.407,10

Fuente: Banco Central del Ecuador partida arancelaria # 84.71

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Ecuador importa desde 45 países, y de estos 10 son los más importantes y permanentes Estados Unidos, México, China, Panamá, Indonesia, Holanda, Israel, Francia, Alemania, Corea del Sur. Se observa también en el cuadro anterior que el año 2008 fue uno de los años en los que Ecuador no importó mucho, esto pudo deberse a la crisis a nivel interno que afectó la capacidad adquisitiva de las empresas importadoras o a la situación política por cambio de gobierno.

Además, se puede observar que Estados Unidos en el periodo 2004 – 2009 tuvo importaciones por 7'851.653 toneladas y un valor CIF de \$ 672.184,96 siendo el país del cual Ecuador más importa, ubicándose en el primer lugar, seguido de China y Panamá, que ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente.

En el siguiente cuadro se muestra la tasa de crecimiento de la cantidad en TM y del valor CIF, en dólares. Se puede observar que la cantidad como los montos en miles de dólares tienen una tendencia a disminuir a tal punto que las importaciones tienen un crecimiento negativo, esto puede darse por la crisis económica interna como externa.

Cuadro No. 2

Tasa de crecimiento de las importaciones de equipos de computación 2004 - 2008

AÑO	TM	CIF	Tasa de crecimiento	
			TM	CIF
2003	1660504	\$136.237,35		
2004	2245139	\$ 149.932,33	35,21%	10,05%
2005	3017652	\$ 193.775,60	34,41%	29,24%
2006	3019922	\$ 195.277,39	0,08%	0,78%
2007	2750389	\$ 217.483,48	-8,93%	11,37%
2008	2586005	\$ 215.497,74	-5,98%	-0,91%

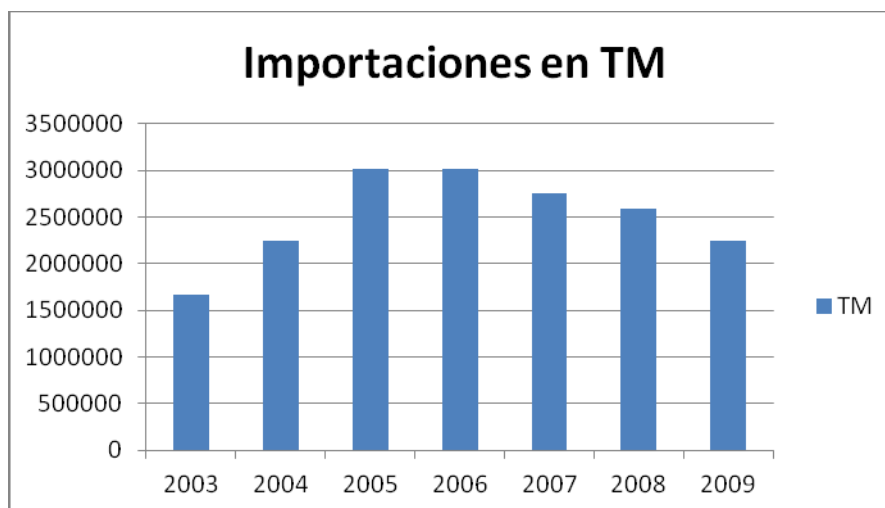
Fuente: Banco Central del Ecuador, partida arancelaria 84.71

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

En el gráfico número 4 se muestra la evolución de las importaciones en toneladas métricas. Se observa que las importaciones del año 2005 y 2006 son mayores en cantidad, siendo los años en los que el Ecuador importó más equipos de computación, quizás responde a la inestabilidad económica y política que el país estaba pasando.

Gráfico No.4

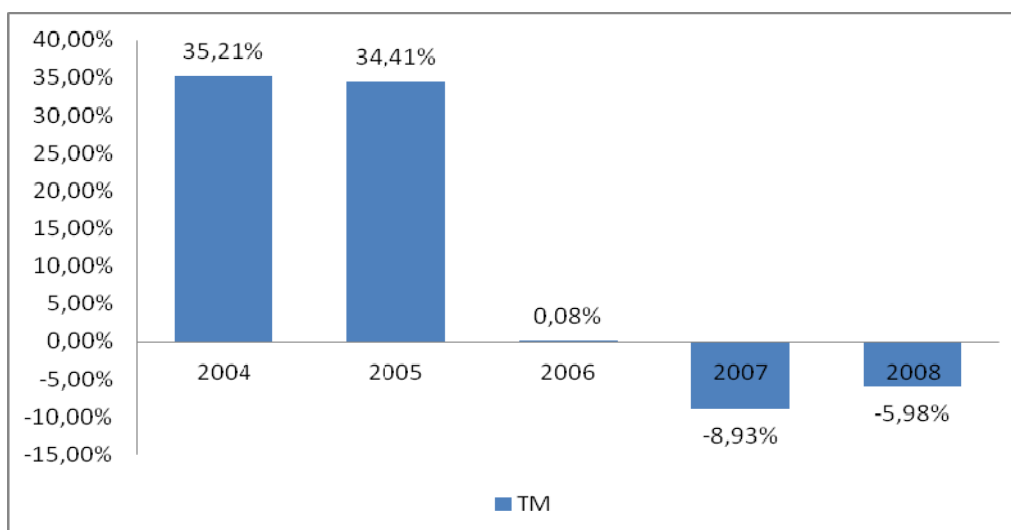
Evolución de las importaciones de la partida 84.71 en el periodo 2003 – 2009 en TM



Fuente: Banco Central del Ecuador, partida arancelaria 84.71
Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Según datos del cuadro No. 2 en el siguiente gráfico se observa que en los años 2004 – 2005 existe un crecimiento de las importaciones de 35.21% y 34.41% respectivamente, siendo estos los picos más altos, en los años 2007 y 2008; se observa una fuerte caída de las importaciones teniendo como resultado que para el 2008 tenemos una disminución de -5.98%, en cuanto al volumen importado el año 2007.

Gráfico No. 5
Variación de importaciones año 2004 - 2008

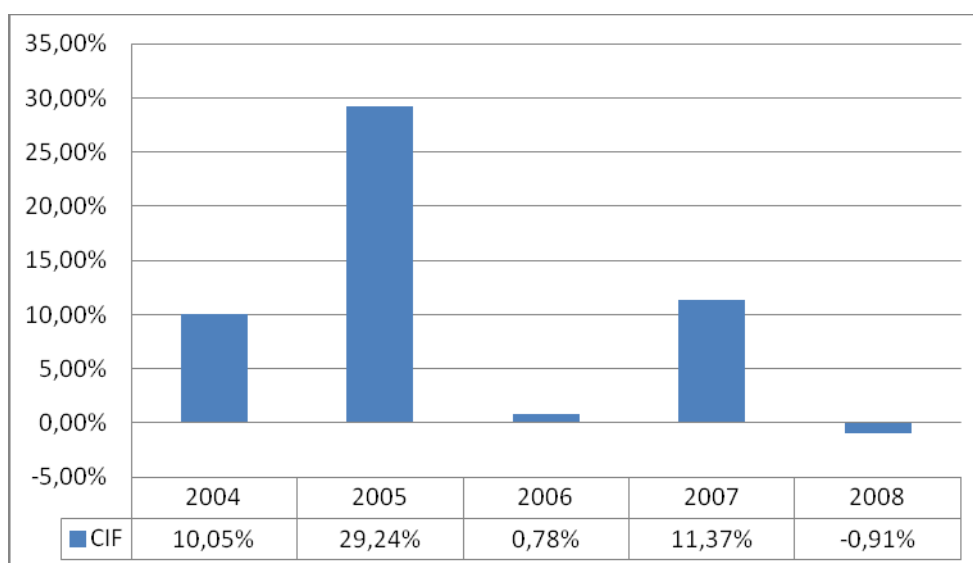


Fuente: Banco Central del Ecuador partida arancelaria 84.71

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

En el siguiente gráfico se observa que las importaciones en valores CIF aumentan y disminuyen año a año, en especial en el periodo 2005 – 2006 que es una época de mucha inestabilidad en el país, por la corrupción y la caída del Presidente Lucio Gutiérrez, lo que refleja la incertidumbre vivida por las empresas que restringieron sus importaciones.

Gráfico No. 6
Variación de importaciones en valores CIF 2004 – 2008

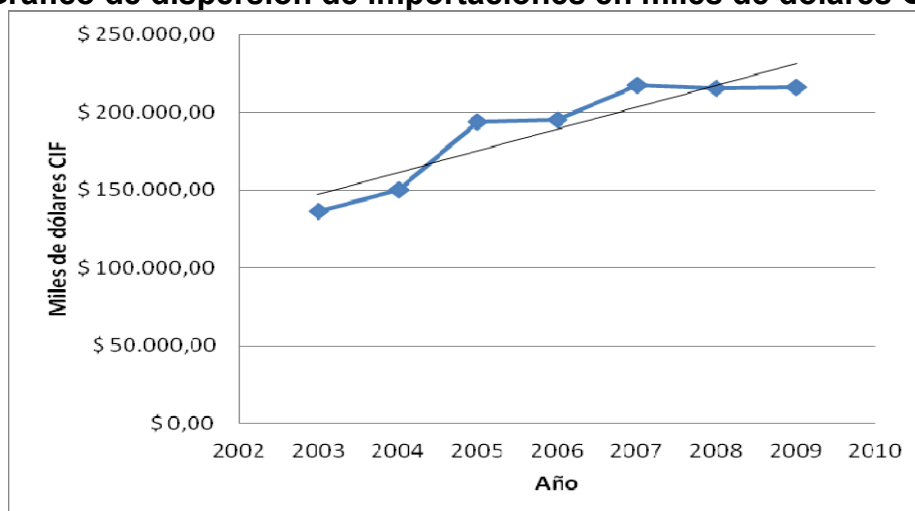


Fuente: Banco Central del Ecuador partida arancelaria 84.71

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

En cuanto al valor CIF se refiere, se puede observar en el gráfico N° 7 que hay una tendencia creciente desde el año 2004 hasta el año 2009 recalcando que los datos tomados para el último año son datos provisionales.

Gráfico No. 7
Gráfico de dispersión de importaciones en miles de dólares CIF



Fuente: Banco Central del Ecuador partida arancelaria 84.71

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

El grafico pone de manifiesto la tendencia creciente del mercado por adquirir tecnología, especialmente de computadoras.

2.3.3.3. Principales Importadores de equipos de computación

De la misma manera se recopiló información en el Banco Central del Ecuador respecto a los importadores de la partida 84.71obteniéndose lo siguiente:

Las principales empresas importadoras de equipos de computación en el periodo 2004 - 2009 son: Tecnomega C.A., Electrónica Siglo XXI, INTCOMEX del Ecuador S.A., Cartimex S.A., Soluciones digitales globales, INTERANCO S.A. Interamericana de computadoras, IBM del Ecuador, Ecosfel S.A., Hewlett Packard Ecuador CIA. LTDA., COSIDECO CIA. LTDA. A continuación se detalla en un cuadro los principales importadores registrados por el Banco Central del Ecuador según la partida arancelaria 84.71 en el periodo 2004 – 2009.

Cuadro No. 3
Ecuador: Principales importadores de la partida arancelaria 84.71.

IMPORTADOR	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF	TM	CIF
TECNOMEGA C.A.	1.262	\$ 16,012	1.158	\$ 14,677	1.120	\$ 16,079	1.043	\$ 21,067	386	\$ 19,684	270	\$ 16,970
ELECTRONICA SIGLO XXI LECTROSIGLO S.A.	968	\$ 13,959	1.165	\$ 18,912	1.105	\$ 23,634	874	\$ 23,711	379	\$ 16,581	343	\$ 14,553
INTCOMEX DEL ECUADOR S.A.	743	\$ 15,938	920	\$ 19,318	828	\$ 21,219	651	\$ 24,016	333	\$ 19,285	299	\$ 15,976
CARTIMEX S.A.	565	\$ 6,2/9	936	\$ 7,733	798	\$ 7,693	508	\$ 10,794	184	\$ 11,825	135	\$ 9,254
SOLUCIONES DIGITALES GLOBALES C. RIOFRIO VILLEGAS												
	248	\$ 2,605	368	\$ 4,2442	230	\$ 2,888	146	\$ 2999	91	\$ 3,511	62	\$ 2,851
I B M DEL ECUADOR	215	\$ 9,232	139	\$ 7733	53	\$ 5,783	42	\$ 4,991	57	\$ 6,060	31	\$ 3,6112
HEWLETT PACKARD ECUADOR CIA. LTDA.	136	\$ 2,607	147	\$ 4344	136	\$ 1,853	-	-	-	-	-	-
COSIDECO CIA LTDA	156	\$ 2,223	126	\$2572	109	\$ 2,873	75	\$ 4,689	95	\$ 7,600	38	\$ 3,280
MEGAMICRO S.A.	139	\$ 6,896	204	\$ 10,107	198	\$ 10,00	234	\$ 12,324	176	\$ 14,167	103	\$ 9,113
DATAPRO S.A.	-	-	-	-	63	\$ 910,00	55	\$ 746,00	13	\$ 475,00	16	\$ 335,00
ZC MAYORISTAS S.A.	-	-	-	-	-	-	2	\$ 70,00	0.4	\$ 21,00	0.1	\$ 5,00
OTROS	2.240.707	\$ 149.856,64	3.012.489	\$ 193.685,96	3.015.282	\$ 194.275,37	2.746.759	\$ 216.562,88	2.584.291	\$ 214.902,99	2.248.405	\$ 152.991,50
Total	2.245.139	\$ 149.932,33	3.017.652	\$ 193.775,60	3.019.922	\$ 195.277,39	2.750.389	\$ 217.483,48	2.586.005	\$ 215.497,74	2.249.702	\$ 153.407,10

Fuente: Banco Central del Ecuador partida arancelaria 84.71

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

En el cuadro anterior se observan las principales empresas importadoras en Ecuador, siendo la principal TECNOMEGA C.A. con un total de importaciones en el periodo 2004 – 2009 de \$104.491 miles de dólares y una cantidad de 5240 TM, seguido de Electrónica Siglo XXI S.A e INTCOMEX S.A. Las empresas en año 2008, muestran una contracción en sus importaciones que supuestamente se debió a la crisis económica mundial y a una posible baja en sus ventas o acumulación del producto en inventarios.

2.3.3.4. Proyección de la Oferta.

La oferta es la cantidad de bienes que los fabricantes entregan al mercado, en este caso esta cantidad esta representada por las importaciones, por lo tanto la oferta de equipos de computación se ha proyectado en base a la tasa de crecimiento de las importaciones.

Cuadro No.4
ECUADOR: Oferta Futura de Equipos de Computación.

AÑO	TM
2009	2848162
2010	2863542
2011	2879005
2012	2894552
2013	2910182
2014	2848162

Fuente: Banco Central del Ecuador partida arancelaria 84.71

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

2.3.3.5. Demanda de equipos de computación

Para estimar la demanda de equipos de computación se consideró la población del país y de la ciudad de Quito.

El Ecuador tiene una población de 13'907.474 de habitantes, si se considera que una familia promedio consta de 4 personas, en el país existen 3'476.869 núcleos familiares.

El mercado en el que LAPTROM desarrolla sus actividades es la Ciudad de Quito que tiene una población aproximada de 2'400.000 habitantes según el INEC, con el mismo criterio de conformación familiar y con un crecimiento poblacional de 2.9% se determinó el número de núcleos familiares.

El siguiente cuadro detalla la estimación del número de familias en la ciudad de Quito para el periodo 2010 - 2014.

Cuadro No.5
Población y familias tipo en Quito DM

AÑO	Población	Familias	Tasa de crecimiento
2010	2469600	617400	-
2011	2541218	635305	2,90%
2012	2614914	653728	2,90%
2013	2690746	672687	2,90%
2014	2768778	692194	2,90%

Fuente: INEC

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Como se muestra en el cuadro anterior, el total de las familias tipo que en el 2010 son 617.400 crecerá a 692.194 núcleos familiares en el 2014

El mercado objetivo de LAPTROM CIA LTDA son las familias ecuatorianas; por otro lado, de las ventas de la empresa se pudo establecer que las familias ecuatorianas representa el 70% de las ventas que realiza la empresa y el 30% corresponde a las personas jurídicas o instituciones, porcentajes que serán tomados en consideración al estimar la demanda insatisfecha. Estos valores fueron obtenidos de la base de datos de clientes que actualmente dispone la empresa.

2.3.3.6. Demanda insatisfecha

Para establecer la demanda insatisfecha se debe tomar en cuenta tanto la demanda futura como la oferta futura, para este caso se utilizó la fórmula siguiente:

DEMANDA INSATISFECHA = Oferta futura - Demanda Futura.

Cuadro No. 6

ECUADOR: Demanda Insatisfecha de Equipos de Computación.

Años	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha
2010	3034276	2848162	186114
2011	3050661	2863542	187119
2012	3067135	2879005	188130
2013	3083697	2894552	189145
2014	3100349	2910182	190167

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Como se observa en el cuadro anterior se tiene que la demanda insatisfecha crece a un promedio de 0.54% anualmente.

2.4. MARCO JURÍDICO E INSTITUCIONAL

Dentro de la normativa legal y jurídica que en la actualidad rige el país, se citan a continuación las leyes y los entes regulatorios que controlan a las comercializadoras, distribuidores de computación, y de cualquier tipo de empresas que comercialice insumos de computación. Las Leyes que les regulan⁴son:

- Ley Orgánica de Transparencia, y Acceso a la Información Pública.
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos.

⁴ <http://www.dspace.espol.edu.ec>

- Ley de Propiedad Intelectual.
- Ley especial de Telecomunicaciones.
- Ley de Control Constitucional (reglamento de Habeas Data).
- Ley de Régimen Tributario Interno.

Los entes reguladores que vigilan el cumplimiento de ley y sobre todo el control de las mismas, para sus sanciones son:

- Superintendencia de Compañías.
- Superintendencia de Telecomunicaciones.
- Secretaria Nacional de Telecomunicaciones.
- Servicio de Rentas Internas
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Cámara de Comercio.

Una vez citadas las leyes y los entes relacionados con la actividad comercial, a continuación se señalan algunas actividades necesarias de realizar para iniciar un negocio en esta rama de actividad:

- **Definir el tipo de empresa**

Según la Superintendencia de Compañías para crear una empresa de Responsabilidad Limitada se necesita lo siguiente:

- o La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. (Art. 92)
- o La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes. (Art. 93)

- o La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro. (Art. 94)
- o La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere el máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse. (Art. 95).
- o El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil. (Art. 96)
- o No podrán constituir una compañía entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. (Art. 97)
- o En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia. La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato. (Art. 135)

- **Del capital**

- o El capital estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. (Art. 102)

- **De la Administración**

- o La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. (Art. 116)

- **De la forma del contrato**

- o La escritura pública será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. (Art. 136)

La escritura de constitución será otorgada por todos los socios.
En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;

6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

- **Establecer la Razón Social de la Empresa**

Como se mencionó anteriormente, en los requisitos legales para conformar una sociedad de Responsabilidad Limitada el siguiente paso es establecer la Razón Social o nombre de la empresa, para esto se debe solicitar una reservación de nombre en la Superintendencia de Compañías donde se verifica que no exista otro nombre igual o slogan.

- **Obtener la Personería Jurídica**

Se requiere inscribir en el Registro Mercantil la escritura de constitución para lo cual se necesita tres ejemplares de la misma de constitución, las tres resoluciones originales, certificado de afiliación de la cámara, certificado de exoneración, patente municipal, publicación del extracto y las razones notariales.

- **Obtención de la Patente Municipal**

La Patente Municipal es considerada como un comprobante de pago que es emitido por la Administración Zonal del Distrito Metropolitano de Quito, en sí, es la cancelación anual del impuesto que grava a todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividades comerciales o industriales dentro de la ciudad.

Los requisitos para obtener la patente jurídica son:

- o Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia;
- o Escritura de constitución de la compañía original y copia;
- o Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías;
- o Copias de la cédula de ciudadanía.

- **Obtención del Registro Único de Contribuyentes**

Para la obtención de este documento se debe acudir al Servicio de Rentas Internas (SRI) y cumplir los siguientes requisitos: Presentar la cédula de identidad y llenar el formulario. Para las empresas se requiere la escritura de constitución de la compañía, copia de la cédula del representante legal y llenar el formulario.

La actualización de los datos de inscripción procede siempre y cuando haya: 1) cambiado de actividad económica; 2) cambiado de domicilio; 3) cesada su actividad; y, 4) aumentado o disminuido el capital.

- **Obtención del Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos**

Al momento de cancelar la Patente Municipal se incluye el 10% para los servicios de Bomberos si fuere el caso, los mismos que deberán emitir un certificado o recomendación de conformidad del lugar donde funciona algún local comercial o industrial.

Los requisitos para obtener este servicio son: comprar un formulario (USD\$ 0.20) llenarlo y entregar en la institución; conducir a los inspectores al local comercial para la verificación.

2.5.ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El microambiente se refiere a factores internos que influyen en las actividades de la empresa, los cuales pueden ser controlados por sus directivos; por otra parte existen aspectos que toda empresa debe verificar a su interior, como el posicionamiento el cual designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía. Una vez posicionado un producto, se hace necesario identificar una ventaja diferencial viable, entendiéndose este por cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia, o por el contrario, deberá evitar una desventaja diferencial de su producto.

2.5.1. Diagnóstico de la Empresa LAPTROM CIA. LTDA.

Esta compañía comenzó en 1999 siendo un almacén de dos hermanos que poseen conocimientos en lo concerniente a computadoras, se vendía computadoras y suministros de oficina en muy poca cantidad.; A lo largo del tiempo debido a que la demanda crecía considerablemente tuvieron necesidad de contratar más personal que les ayude en las ventas, por esta razón decidieron conformar la compañía LAPTROM,

LAPTROM COMPAÑÍA LIMITADA fue constituida el 15 de octubre del 2003, en la ciudad de Quito, los dueños son: PETER HERNANDEZ VANEGAS, LUIS HERNANDEZ VANEGAS Y BYRON LIMA.

Durante todo el tiempo de creación de la empresa su manejo ha sido netamente empírico lo que no le ha permitido desarrollar políticas, ni

herramientas de gestión que le permita incrementar su participación en el mercado.

2.5.2. Base legal del funcionamiento de la compañía

La empresa LAPTROM Cía. Ltda., por ser una entidad legalmente constituida está regida por la LEY DE COMPAÑÍAS, en donde constan todos los aspectos legales de normativa para su creación, registro, funcionamiento e incluso terminación, estos parámetros lo agrupa la escritura de constitución con la que cuenta la empresa.

Es importante mencionar que en la escritura de constitución de LAPTROM se menciona la existencia de una Junta General de Socios, que se reunirá ordinariamente una vez cada año durante el primer trimestre para la aprobación del ejercicio económico de la compañía. Además se encarga de nombrar al Presidente y Gerente de la Compañía los mismos que ejercerán la administración de la misma.

En la actualidad la compañía LAPTROM está conformada por un presidente y un Gerente General, quienes tienen la obligación de cumplir las funciones y responsabilidades que se les haya conferido según resolución de la Junta General, estos cargos tienen una duración de 2 años. Posteriormente se reubicarán los cargos de acuerdo a su función y requerimientos.

Los socios tienen una responsabilidad limitada que va de acuerdo al monto del capital suscrito por ellos.

El capital social de la compañía es de Ochocientos Dólares, el mismo que se encuentra pagado y suscrito por los socios.

Peter Eduardo Hernández	60% de las acciones
Luís Eduardo Hernández	20% de las acciones
Byron Edgar Lima Maya	20% de las acciones

2.5.3. Descripción del giro de negocio

Esta compañía tiene como objeto social, la compra-venta de equipos de computación, diseño, planificación de programas de computación, asesoría, cableado de redes informáticas a instituciones. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme se ubica en la Categoría de Venta al por menor en almacenes especializados de materiales y equipos para: Oficina, Fotografía, óptica, etc. (Grupo G con código 52.39.00). En la subclasificación pertenece a Venta al por menor de computadoras y programas de computadora.

2.5.4. Filosofía empresarial

La filosofía empresarial abarca misión, visión, valores y objetivos, con las cuales actuarán todos los miembros y desarrollan las actividades de la empresa.

La misión de una empresa debe detallar la actividad fundamental de la organización, el concepto de los productos que ofrece y el concepto de los clientes a los que se encuentra direccionado.

La visión se considera a una definición duradera pero no estática del objeto de la empresa que permite distinguir de otras similares, mostrar la visión señala el alcance de las operaciones de la empresa.

Los valores corporativos son necesarios definirlos para adquirir una actitud de pertenencia, en qué se cree y cuáles son los valores que se tienen.

Finalmente los objetivos de la empresa buscan determinar el propósito de alcanzar metas en todas las áreas de la institución.

LAPTROM es una empresa cuyas actividades son manejadas empíricamente, no se ha determinado la filosofía, misión, visión, los valores corporativos y objetivos de la empresa, por ello se vio la necesidad de realizar una reestructuración y una propuesta de direccionamiento para esta organización.

2.5.5. Políticas de la empresa

En la actualidad LAPTROM si cuenta con políticas de venta, mismas que no se encuentran plasmadas en un documento y solo son conocidas por el Gerente quien ordena a todos los empleados. Entre las políticas que expresa el Gerente se tiene:

- Facilidades de pago con tarjetas de crédito (aceptan todas las vigentes en el mercado); difieren el monto de la venta a tres meses sin intereses respaldado con letras de cambio (solo para clientes fijos) y el pago en efectivo.
- El precio de los equipos lo determina el Gerente luego de examinar el costo de las maquinas incluyendo en éste la ganancia del Gerente y una ganancia adicional de \$100 para los empleados. El gerente entrega al personal una lista de precios para que tengan referencia al vender los equipos.

2.5.6. Análisis FODA

Entiéndase como análisis FODA a la “metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de sus características (situación interna), a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

El análisis FODA es una herramienta estratégica más utilizada por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra la organización.”⁵

⁵ www.wikipedia.com

LAPTROM no tiene elaborado ningún análisis de este tipo por lo que posteriormente se diseñará e identificarán las variables para el análisis FODA. Para identificar los problemas que afectan a la empresa se procedió a realizar un árbol de problemas.

2.5.7. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.

Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.⁶

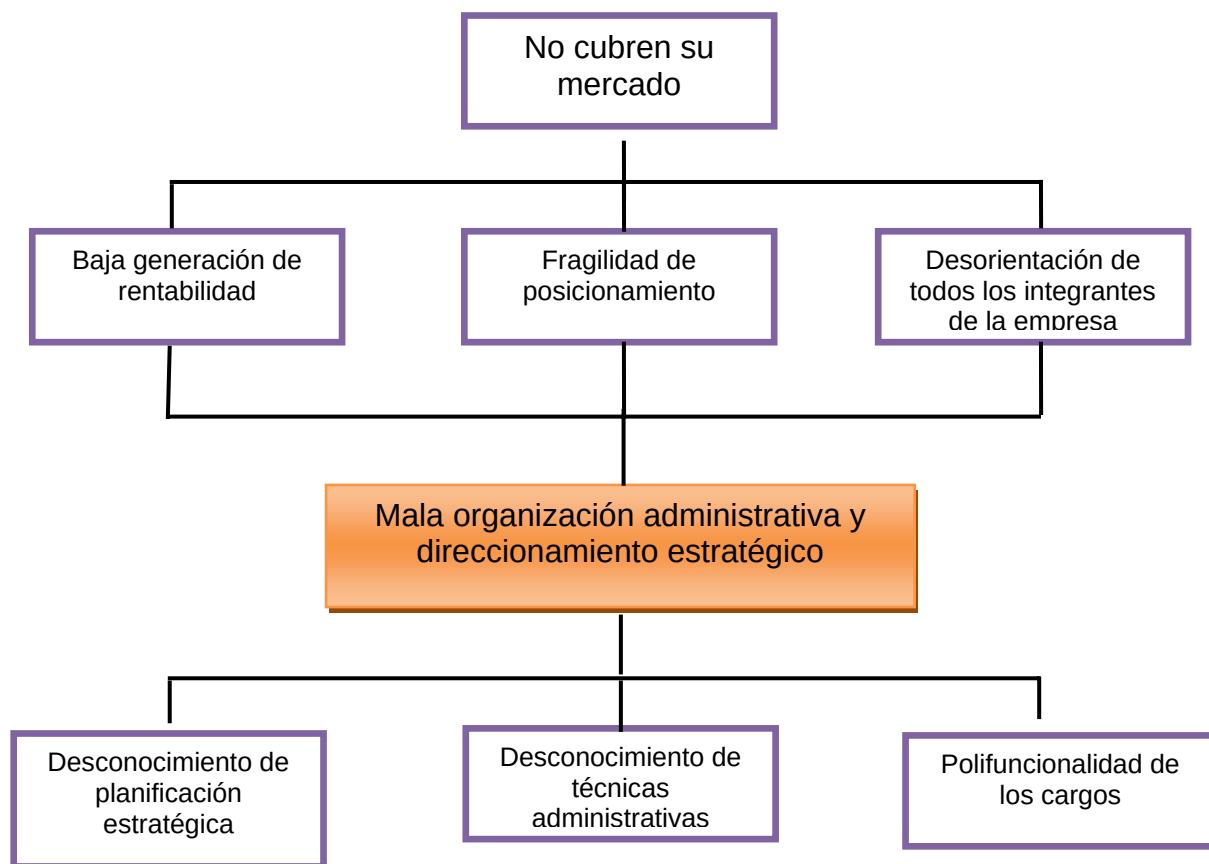
El diagnóstico actual de la empresa muestra las oportunidades que el mercado tiene por explotar y que la empresa por falencias internas de índole administrativo, de gestión y de operación no ha podido aprovechar para obtener mayores beneficios financieros, además de un crecimiento institucional y organizacional.

El problema principal de la empresa es LA MALA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO; para buscar soluciones que permitan proyectar una mejor imagen externa y por ende obtener mayor rentabilidad se aplicará la técnica de análisis del árbol de problemas.

⁶ Módulo de Gerencia Social dictado por el Soc. Percy Bobadilla

GRÁFICO No. 8

ARBOL DE PROBLEMAS DE LAPTROM CIA.LTDA.



Fuente: Investigación Realizada en LAPTROM

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

CAPITULO III

3. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Es primordial analizar la posición de la empresa con respecto a la competencia, por lo que en el presente capítulo se procederá a estudiar los factores del ambiente externo que afectan directamente a la competitividad de LAPTROM.

Se observará con gran interés a los competidores, proveedores, clientes y nuevos productos o sustitutos.

3.1.APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Se iniciará con una breve descripción y conceptualización de las 5 fuerzas de Porter, entendiéndose que este modelo elaborado por Michael Porter en 1979, describe 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y permiten determinar la posible rentabilidad de un mercado específico o a su vez de algún segmento de este, a largo plazo. “Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.”⁷

Se debe señalar que el análisis de las fuerzas de Porter permite lo siguiente:

- Desarrollar una ventaja competitiva con respecto a los rivales
- Entender mejor la dinámica que influye en la industria y a la vez conocer cuál es la posición de la empresa en ella.

⁷ MARTÍN HAMILTON WILSON, ALFREDO PEZO PAREDES, Formulación y Evaluación de Proyectos Empresariales, Cuarta Edición, Colombia, 2005

http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html

- Establecer estrategias e iniciativas novedosas y viables que permitan mejorar la empresa.

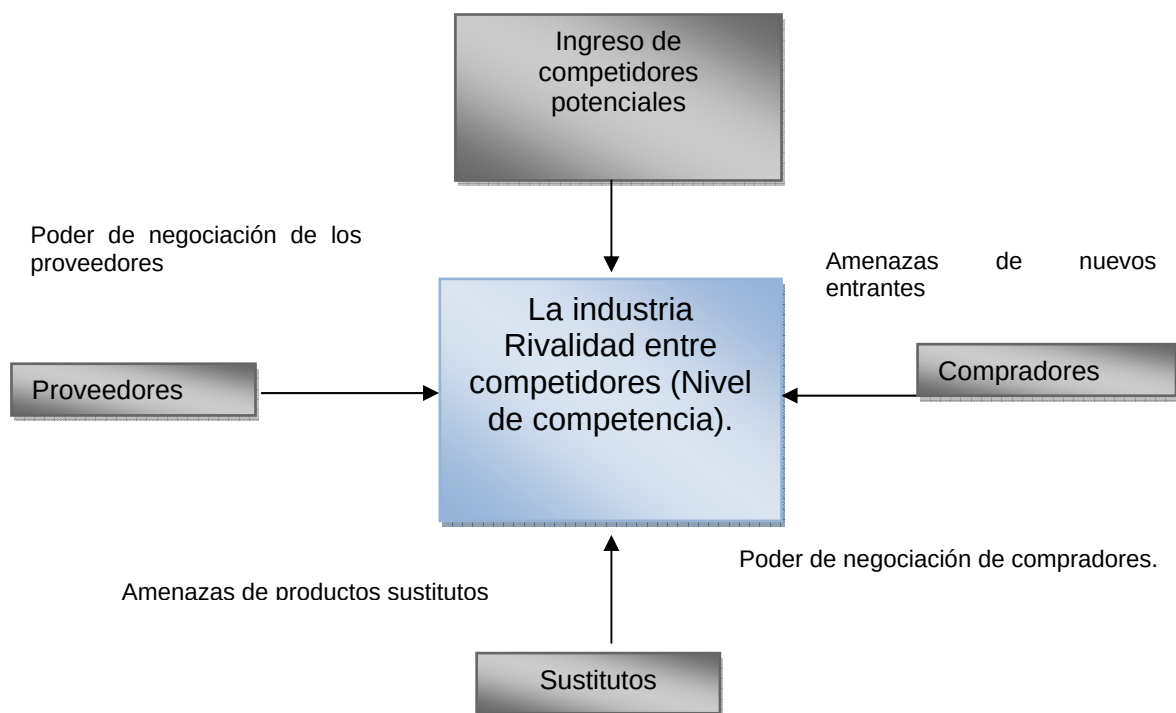
Para este caso las 5 fuerzas competitivas fundamentales son:

- **Ingreso de competidores:** Se refiere a cuán fácil o difícil resulta que ingresen nuevas empresas que traten de competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.
- **Amenazas de sustitutos:** Se describe que tan fácil puede resultar sustituir un producto o servicio por otro con mejores características y a precios más bajos.
- **Poder de negociación de los compradores:** Qué tan fuerte es la posición de los compradores, con respecto a la compra en volúmenes, calidad y precios.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Se refiere a medir la fortaleza de los proveedores, en cuanto a imponer sus condiciones de venta.
- **Rivalidad entre empresas existentes:** Permite determinar el grado de competencia interna entre las empresas existentes, donde se fija la fortaleza, debilidad o igualdad de condiciones entre ellos.

Esquemáticamente se puede detallar mediante el siguiente gráfico:

Gráfico No. 9

LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: John O'Shaughnessy, MARKETING COMPETITIVO, 2003
Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

3.1.1. Análisis Estructural y Estrategia Competitiva

Cuando la empresa ya ha identificado los factores de competitividad del sector se procederá a identificar sus fortalezas y debilidades respecto a estos factores, procurando tomar una actitud defensiva u ofensiva respecto a las fuerzas competitivas de la industria a fin de desarrollar las siguientes estrategias:

- Posicionar a la empresa, de tal manera que sus capacidades provean la mejor defensa respecto a las cinco fuerzas que incidan en el balance de las mismas.
- Tomar ventaja ante los competidores usando la anticipación de escenarios posibles.

A continuación se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

3.1.2. Factores que afectan la rivalidad entre competidores

Es muy importante para una empresa conocer el grado de rivalidad que existe entre los competidores de un mercado buscando la diferenciación de los principales. Puede existir un sin número de competidores, pero la manera de desempeñarse de cada uno de ellos es muy diferente entre sí.

La rivalidad entre las empresas competidoras puede ser aplacada cuando uno o a más opositores del sector encuentran la oportunidad de mejorar su posición o de incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Estas presiones principalmente se manifiesta “en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías a éste.

La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.”⁸

En este ámbito es necesario topar los siguientes aspectos:

- **Número de competidores**

Un factor importante de conocer es el número de empresas que se encuentran trabajando en el mercado y cuál es su capacidad, tamaño y poder. Para el caso de la presente investigación se cuenta con varias compañías que se dedican a la compraventa de equipos de computación.

Según la revista Ekos, en su estudio de las 400 empresas más grandes en donde constan las mayores empresas en comercialización y de venta de equipos de computación están TECNOMEGA y CARTIMEX, estas empresas tienen un volumen de ventas de aproximadamente \$40'855.951 dólares en el 2008.

En la investigación directa realizada para averiguar los montos de venta de empresas similares a LAPTROM se determinó que los principales competidores son:

⁸ www.gestiopolis.com

TABLA No. 1

EMPRESAS COMPETIDORAS DE LAPTROM

EMPRESA	DIRECCION	TAMAÑO	VENTAS APROXIMADAS 2009
COMERCIO COMPUTACION Y SERVICIOS COMSERVI C LTDA	Av. 9 de Octubre 1714 Quito	Pequeño	\$ 180.000
ALEMAR COMPUTACION S.A	Av. Francisco Guarderas N49 – 103 Abelardo Montalvo, Quito	Pequeño	\$ 200.000
ALTERNATIVAS DE COMPUTACION ALTERCOMP CIA LTDA.	Av. Amazonas y Av. Cordera 1188, Quito	Pequeño	\$ 195.000
CENTRO DE COMPUTACION CEDECOMP CIA. LTDA.	Av. 6 de Diciembre N26- 262 Av. Orellana, Quito	Pequeño	\$ 173.500
COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS COMPUTACIONALES COMPUCLASS CIA. LTDA.	Av. Japón y Naciones Unidas, Quito	Pequeño	\$ 205.000
COMPUDAT EQUIPOS DE COMPUTACION Y ELECTRONICA DEL ECUADOR CIA. LTDA.	Av. Orellana 1648 y Av. 9 de Octubre, Quito	Pequeño	\$ 230.000
RDS COMPUTACIÓN	Av. 10 de Agosto 1609 y Av. Bolivia, Quito	Pequeño	\$ 150.000

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Estos datos fueron recopilados por investigación directa en el lugar antes mencionado, recalando que todas las empresas en análisis son pequeñas empresas de comercialización de computadores y que se encuentran en un nivel de ventas de \$150,000.00 a \$230,000.00; LAPTROM registra ventas de \$223,724.00 en el año 2009, ubicándose en este sector porque su volumen no alcanza para competir en el mercado con empresas grandes como TECNOMEGA, INTCOMEX, CARTIMEX, pues el nivel de facturación de estas sobre pasa los \$ 40'000.000, además su inversión respecto a publicidad y marketing es mucho mayor, teniendo gran capacidad de recursos para esto.

- **Crecimiento del mercado**

Según datos del INEC y la Superintendencia de Compañías, las empresas de compraventas de computadores van en aumento en alrededor del 2% anual, así como cada año se incrementan las importaciones de equipos de computación que como muestran los datos del Banco Central del Ecuador este avanza a un ritmo de 0.54%. Esto evidencia el crecimiento constante del mercado.

La empresa en estudio es un claro ejemplo, pues ésta al momento de constituirse era una de las primeras y mejores en ofrecer este tipo de productos y servicios, pero en la actualidad existe una gran rivalidad en busca de estrategias dominantes y aceleradas para captar mayor mercado.

- **Diferenciación entre competidores**

En el mercado actual en el que desarrolla sus actividades la empresa LAPTROM, es indispensable diferenciarse de la competencia, tratando de dar características y valor agregado a los productos adquiriendo así la lealtad de los clientes y preferencia sobre los productos ofrecidos. La principal característica diferenciadora de la empresa se basa en:

- o Variedad en precios, marcas y modelos.
- o Recibir maquinas con daños leves o usadas como parte de pago.

- o Agilidad en la prestación de servicios de mantenimiento.
- o Servicio personalizado en la venta de equipos. Máquinas al gusto del cliente.

- **Capacidad de crecimiento**

Es significativo medir la capacidad de la empresa para evitar tener una sobrecapacidad en el sector y como consecuencia de ello las caídas de precios.

LAPTROM vende sus productos y servicios preferentemente en la ciudad de Quito donde se encuentra ubicado el almacén de ventas y periódicamente vende fuera de la provincia específicamente Ambato, Ibarra y Cuenca.

Aspectos a considerar en la rivalidad entre competidores:

Se puede analizar varios aspectos entre los cuales tenemos:

- ***Poder de adquisición de los clientes.***

Es el poder financiero (cantidad de dinero), del que disponen los hogares para realizar la compra, que en este caso influiría en la rivalidad de los competidores por precios.

- ***Poder de venta de los proveedores.***

La capacidad que tienen los proveedores de tener equipos suficientes en inventario para poder abastecer a sus distribuidores, asimismo de la dependencia que puede tener la empresa a ellos, que siempre les abastezca de equipos y suministros para la satisfacción del cliente y mantener su fidelidad.

- ***Amenaza de nuevos competidores.***

El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por parte de nuevos participantes que

puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores.**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- ***Amenaza de productos sustitutivos.***

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

- **Crecimiento de la industria en la que se desempeña la empresa.**

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

- ***Sobrecapacidad de la empresa.***

Es simplemente la sobrecapitalización de la empresa lo que puede estar dado por las políticas y reglamentos de la misma.

- ***Valor de la marca establecida en el mercado.***

El mercado está invadido de productos genéricos, marcas competitivas y extensiones de líneas. En este ambiente, el mayor temor es que el concepto del valor de la marca, que se define como la lealtad del consumidor a una marca establecida está dejando de tener importancia.

- ***Identificación de estrategias necesarias para que el mercado sea aun más atractivo y mejores el rendimiento.***

Una firma que encuentra muchas oportunidades y pocos problemas en sus mercados actuales seleccionará alguna forma de estrategia de mercado actual. La alta gerencia puede encontrar problemas tales como escasez de materias primas, nueva competencia o cambios tecnológicos; pero si a pesar de estos problemas, los mercados actuales son atractivos por el crecimiento de las ventas, la estabilidad en ellas o la rentabilidad, entonces la estrategia corporativa puede seguirse enfocando sobre el mercado actual.

Las tres estrategias que se enfocan sobre los mercados actuales son:

- Penetración del mercado
- Desarrollo del producto
- Integración vertical

3.1.3. Factores que afectan la amenaza de nuevas empresas

Se considera de vital importancia analizar el hecho de que un nuevo competidor ingrese en el mercado en el que se desenvuelve la empresa, se puede observar principalmente la capacidad de venta además de la capacidad y accesibilidad a nuevas tecnologías.

Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada extiende la lucha por alcanzar la cuota de mercado, por esta razón la empresa busca ofrecer precios bajos y competitivos.

Para que puedan ingresar nuevos competidores se debe tomar en cuenta dos factores trascendentales como:

- Barreras de entrada

- Posibilidades de contraataques

- **Barreras de entrada:**

Las barreras de entrada son determinadas características de un mercado que impiden la aparición de nuevas empresas.

Distinguimos algunos tipos de barreras de entrada: las ventajas en los costos absolutos, las ventajas en la diferenciación del producto, los requerimientos de capital elevados.

- ✓ Las ventajas en los costos absolutos se producen cuando las empresas establecidas poseen técnicas de producción superiores. Éstas permiten producir a un costo menor del que tendría cualquier empresa que quisiera entrar.
- ✓ Los requerimientos elevados de capital suponen una barrera importante para las potenciales empresas entrantes. Estas empresas pueden tener problemas de financiación de sus inversiones, debido a sus dificultades para conseguir recursos ajenos.
- ✓ Las ventajas en la diferenciación del producto se dan cuando la diferenciación es muy fuerte. Las empresas establecidas tendrán ventaja respecto a las potenciales entrantes, porque cuentan con la fidelidad de los consumidores. Esto obligará a las empresas a destinar una cantidad importante a publicidad, a fin de captar clientes.

Con respecto a barreras de empresas pequeñas como LAPTROM, se considera que las principales son los requerimientos elevados de capital, ya que es necesario aportar con importantes sumas de dinero para invertir en equipos de computación, complementario a esto es la diferenciación de los

productos ofertados, debido a que la tecnología se actualiza a cada momento y además de se debe tener un inventario cada vez mas renovado.

3.1.4. Disponibilidad de Sustitutos

Si un mercado cuenta con varios productos sustitutos reales y potenciales este resulta nada atractivo, y si los sustitutos tienen una mayor tecnología complican el panorama de la empresa en cuanto a utilidades.

En el mercado en el que LAPTROM está en la actualidad no existen productos que sustituyan a los equipos de computación o al servicio que presta la empresa, por lo que las personas no van a poder adquirir un producto alternativo que satisfaga las necesidades de forma similar.

Un aspecto importante a considerar es el avance tecnológico tan vertiginoso que se está dando, pues cada vez mejoran las características de las máquinas haciéndolas más funcionales y sencillas de usar.

Aspectos a considerar en la disponibilidad de productos sustitutos

Entre los aspectos a considerar en la disponibilidad de sustitutos se puede señalar los siguientes:

- Preferencia del cliente a adquirir productos a sustituir.
- Precios referentes de los sustitutos.
- Buen nivel de diferenciación por los productos sustitutos.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

3.1.5. Factores que afectan el poder de los proveedores

Los proveedores son de gran importancia en la empresa ya que ellos pueden ayudar a reducir o aumentar las ganancias, logrando de igual forma aumentar o disminuir los costos y precios.

Las condiciones que los proveedores pueden crear son:

- Ejercer un control considerable sobre precios, calidad y términos de venta, cuando el sector de proveedores es dominado por pocas empresas.
- Si la empresa cliente no cuenta con varias fuentes de abastecimiento se convierte en débil con relación a los proveedores.
- Cuando un producto es un componente indispensable en la diferenciación de la calidad de una empresa, el proveedor ejerce gran poder sobre aquella.

Según un breve estudio realizado de los proveedores se ha determinado que los principales son:

TABLA No. 2
EMPRESAS PRINCIPALES DE GRAN DISTRIBUCIÓN

EMPRESA	DIRECCION
TECNOMEGA C.A.	Ruiz de Castilla N30-62 Cuero y Caicedo
XPC C.A.	Av. América N37-155 y Barón de Carondelet Esq.
Mundo Digital	10 de Agosto y Mariana de Jesús

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

3.1.6. Factores que afectan al poder de los compradores

Los compradores si se encuentran organizados alcanzan mayores exigencias ya sea en reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente las empresas tendrán un menor margen de utilidad. .

El poder de negociación de los compradores depende los siguientes parámetros:

- Si existen algunos compradores dominantes y muchos vendedores.
- Si los productos se encuentran estandarizados.
- El nivel actual de calidad y servicios.
- Qué tan fácil resulta que los compradores cambien a sus proveedores.

3.1.7 Resumen del Análisis de Porter

Lo anteriormente expuesto permite establecer las siguientes consideraciones:

LAPTROM al ser considerada una empresa pequeña por su volumen de ventas, se encuentra con una gran competencia debido a que las barreras de entrada no son tan fuertes y han permitido el crecimiento de empresas dedicadas a la distribución y comercialización de equipos de computación. Por su rápida depreciación y constante actualización de tecnología hablando de los productos, la competencia puede darse por una guerra de precios o por promociones de productos de primera mano con tecnología de punta a bajos costos.

Las principales barreras de entrada son la inversión y los costos que requiere el mantener un inventario totalmente actualizado.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permitan ser mucho más competitiva”⁹.

Una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de éstos mediante la adecuada coordinación de recursos humanos, materiales y financieros.

Al igual que muchas de las empresas de la ciudad, LAPTROM no cuenta con una administración formal debido a la falta de este tipo de conocimientos; es dirigida de forma empírica, en base a la experiencia de su dueño quien ejerce el control de las actividades de una forma personal lo que limita la participación de los empleados.

La empresa tampoco cuenta con una estructura bien definida, con descripción de puestos y de procesos, lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

Existe mucha competencia entre los comercializadores de equipos de computación en la ciudad; por lo que es necesario contar con productos de calidad además de variedad, para lograr mantener los clientes, puesto que si

⁹ Hofmeister E, Engelhardt S. Alianzas de aprendizaje organizacional, 2002

no satisface de forma adecuada las expectativas y necesidades otro proveedor puede llegar fácilmente a sustituir al anterior; en vista de esto es importante que la empresa cuente con un manejo coordinado y eficiente de sus recursos con el objetivo de ofrecer precios competitivos y productos con la calidad requerida.

Esto pone de manifiesto la necesidad de contar con una estructura adecuada para que la empresa pueda tener un buen manejo de sus operaciones mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de volverse mucho más productiva.

4.2. PROPUESTA PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.

Se plantea la reorganización de LAPTROM. Por medio de la metodología del ciclo de efectividad organizacional, se van a diseñar estrategias para eliminar de raíz el problema que comenzarán con un análisis del entorno y de la estructura interna de la empresa, identificando cuáles son las oportunidades y amenazas que se observan en el entorno de la empresa y cuáles son los puntos fuertes y débiles existentes en la estructura interna de la misma, con una planificación de políticas las cuales estarán orientadas hacia la productividad, transparencia, gestión y generación y desarrollo de competencias; además del sistema organizacional, con su respectiva filosofía, es decir, misión, visión.

Se planea la reestructuración interna del personal para que cumplan con funciones específicas acorde al puesto y profesión, de igual manera se pretende definir cada uno de los procesos pertinentes para el adecuado funcionamiento.

La propuesta contempla los siguientes puntos:

- Direccionamiento Estratégico

- Reestructuración Organizacional
- Manual de Funciones
- Identificación de Procesos
- Plan Operativo

4.2.1. Objetivos de la Propuesta

- Dar una organización y dirección estratégica.
- Aumentar la rentabilidad para mejorar las condiciones de la organización, medidos a través de los indicadores.
- Diseñar los procesos agregadores de valor a las actividades del servicio.
- Planificar estrategias para la toma de decisiones que alerten con anticipación sobre los peligros futuros.
- Identificar el núcleo de actividades que llevan contenidas ventajas competitivas y sustentables.
- Descubrir nuevas oportunidades del negocio.
- Preparar a la organización ante cambios inesperados para actuar dentro de un entorno cambiando las reglas de juego.

La administración estratégica se paga sola al mejorar el funcionamiento empresarial o evitar que empresas rivales logren ventajas relativas, especialmente en entornos complejos y dinámicos.

4.2.2. Matriz de Toma de Decisiones

Se conceptualiza a la matriz de decisiones como “un instrumento de apoyo al proceso de elaboración y selección de las estrategias, que sirve para evaluar y priorizar una lista de opciones estratégicas.

Es decir, para asignar un valor a cada una de ellas y, luego, decidir su importancia relativa y, en consecuencia, disponer de un esquema cuantitativo para la toma de decisión final.

La gran ventaja de la matriz de decisiones es que permite tomar decisiones de manera objetiva, basadas en un sistema de valoración, en vez de confiar únicamente en la intuición o la visión subjetiva de una persona o de los integrantes de un grupo.”¹⁰

El principal problema, como se mencionó anteriormente, es que la empresa no cuenta con una organización administrativa y direccionamiento estratégico para lo cual, la empresa con sus socios accionistas han planteado mejorar en los siguientes aspectos (Decisiones):

- **D1:** Contratar una empresa para capacitar al personal.
- **D2:** Establecer planes de incentivos para motivar a los vendedores
- **D3:** Realizar una reestructuración organizacional, estratégica y funcional.
- **D4:** Invertir mayores recursos en publicidad
- **D5:** Establecer mejores métodos de contratación.

Los factores que afectan la decisión para el presente caso son:

- Captar mayor cantidad de clientes.
- Mejorar la organización interna.
- Consolidación interna y externa de la empresa.
- Cubrir los costos que implican nuevos proyectos.
- Crecimiento para los colaboradores.
- Captar personal con más experiencia.

Matriz de Toma de Decisiones:

En la primera Matriz de Decisión se evidenciará las valoraciones relativas de cada opción en relación a cada uno de los factores, con calificaciones de 1 a 3 siendo 3 la mayor calificación y 1 la mínima. Con estas aclaraciones la Matriz es la siguiente:

¹⁰ www.rgpymes.net

CUADRO No. 7
MATRIZ DE TOMA DE DECISIONES

FACTORES DECISIONES	Captar mayor cantidad de clientes	Mejorar la organización interna.	Consolidación interna y externa de la empresa.	Cubrir los costos que implican nuevos proyectos.	Crecimiento para los colaboradores.	Captar personal con más experiencia.
SUMAS:	8	11	8	5	6	3
Contratar una empresa para capacitar al personal.	1	2	2	1	2	0
Establecer planes de incentivos para motivar a los vendedor	3	1	1	1	1	1
Realizar una reestructuración organizacional y funcional.	2	3	2	1	2	1
Invertir mayores recursos en publicidad	2	2	1	1	0	0
Establecer mejores métodos de contratación.	0	3	2	1	1	1

Fuente: Investigación en LAPTROM

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Una vez obtenido el peso de cada uno de los factores se lo agregará a la matriz y se procederá a un nuevo cálculo donde los pesos serán multiplicados por las nuevas valoraciones.

En la matriz obtenida se puede observar claramente la preocupación de los socios en mejorar la estructura organizacional interna, seguida del interés por captar más clientes y consolidar la empresa tanto interna como externamente.

A continuación se muestra una nueva matriz con los valores ponderados.

CUADRO No. 8
MATRIZ DE TOMA DE DECISIONES PONDERADA

FACTORES DECISIONES	Captar mayor cantidad de clientes		Mejorar la organización interna.		Consolidación interna y externa de la empresa.		Cubrir los costos que implican nuevos proyectos.		Crecimiento para los colaboradores.		Captar personal con más experiencia.		TOTAL:
PESOS:	8		11		8		5		6		3		
Contratar una empresa para capacitar al personal.	1	8	2	22	2	16	1	5	2	12	0	0	63
Establecer planes de incentivos para motivar a los vendedor	3	24	1	11	1	1	1	5	1	6	1	3	50
Realizar una reestructuración organizacional y funcional.	2	16	3	33	2	16	1	5	2	12	1	3	85
Invertir mayores recursos en publicidad	2	16	2	22	1	8	1	5	0	0	0	0	51
Establecer mejores métodos de contratación.	0	0	3	33	2	16	1	5	1	6	1	3	63

Fuente: Investigación en LAPTROM

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

El análisis de esta matriz con valoraciones ponderadas y totales determina que es de excesivo interés realizar una reestructuración o reingeniería organizacional y funcional.

4.2.3. Criterios de la propuesta

- **A nivel organizativo**

Se definirá todo el organigrama de la empresa, creando nuevos roles para las áreas Comercialización, Finanzas recursos Humanos y evaluando al equipo directivo para hacer el análisis de adecuación persona-puesto así como de necesidades de formación del nivel directivo.

- **A nivel de Procesos**

Redefinir todos y cada uno de los procesos de la empresa:

Procesos de planificación

Proceso de gestión comercial.

Procesos de gestión del pedido.

Procesos de compras.

Procesos de logística interna.

Procesos de gestión de almacenes

Procesos de gestión de facturación, cobranza y pago a proveedores.

- **A nivel de Puestos de Trabajo**

Para realizar el cambio organizativo expuesto anteriormente se desarrollaran los perfiles profesionales que serán necesarios en cada uno de los puestos, estos tendrán cierta relevancia dentro de la organización al momento de hacerse el cambio.

Por otra parte se cambiará la percepción que los trabajadores tienen dentro de la empresa mediante la mejora de sus puestos de trabajo y haciéndoles partícipes de los círculos de mejora que se crearan. Hecho que facilitará la gestión del cambio.

- **Dirección de Empresa**

Los cambios producidos en la administración y dirección de la empresa deben apuntar a su reflotamiento y reactivación.

Aprovechar las oportunidades que ofrecen el contexto; la preparación y la experiencia de los accionistas para mantener una dirección organizacional dentro de la empresa.

- **Operativas**

Medidas para mejorar las ventas:

Reducción del tiempo de operación en ventas con modernos procedimientos.

Reducción del personal por exceso.

Incrementar el volumen de las ventas conservando la calidad, precio y tecnología de punta.

Medidas para mejorar el clima laboral

Establecer una clara política de información y de concertación trabajador patrono.

Establecer negociaciones continuas de colaboración en el reflotamiento.

Tratar problemas generales de la empresa con representantes de trabajadores.

4.2.4. Elaboración de la propuesta

LAPTROM tendrá una estructura en la que se encuentren sus elementos. Se procederá a la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades, consecutivamente se dará lugar al establecimiento de relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía y coordinación, determinando así su estructura organizacional vertical de la empresa debido a que los puestos estarán colocados de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha del nivel más bajo al nivel más alto,

además se creara un manual de procesos en el cual se tendrán los lineamientos para el buen funcionamiento de la empresa, por último se darán cursos de capacitación a todos los empleados en temas técnicos y de motivación dirigidos hacia el liderazgo y el trabajo.

4.2.4.1. *Direccionamiento Estratégico*

Cuando una organización se plantea nuevos escenarios y desafíos emerge la Planificación Estratégica como una herramienta de apoyo que permitirá anticiparse a las oportunidades que se han reconocido.

Dentro de la planificación de la empresa ésta comprenderá etapas las cuales permitirán definir la filosofía de la empresa: misión, visión, políticas, formulación de estrategias, plantear actividades, definir los responsables determinar el tiempo, los recursos, y evaluar.

Fortalezas

- ❖ Personal técnico calificado en la entrega de los equipos de computación a los clientes
- ❖ Facilidades de pago a los clientes
- ❖ Aplicación de garantías a todos y cada uno de los equipos de computación sin restricción alguna.

Oportunidades

- ❖ Conocimiento del mercado
- ❖ Posibilidad de compra de nuevos locales para sucursales
- ❖ Incremento de servicio a domicilio para la relación de los equipos

Debilidades

- ❖ Plazos muy altos para recuperar la cartera
- ❖ Dirección lineal, lo que dificulta la toma de decisiones

- ❖ Falta de capacitación a los vendedores
- ❖ Falta de especialización en los empleados

Amenazas

- ❖ Que la demanda disminuya por precios más bajos por parte de la competencia
- ❖ Poca cantidad de vendedores para atender a nuestros clientes
- ❖ Cambio de las condiciones de comercialización de los proveedores.

A continuación en la tabla No 3 se detalla las estrategias identificadas a partir de la matriz Foda.

4.2.4.2. Filosofía, Misión, Visión, Valores Corporativos.

La filosofía empresarial abarca a la ética, los valores y las creencias con las cuales actuarán todos los miembros y desarrollan las actividades de la empresa.

La misión de una empresa debe detallar la actividad fundamental de la organización, el concepto de los productos que ofrece y el concepto de los clientes a los que se encuentra direccionado.

La visión se considera a una definición duradera pero no estática del objeto de la empresa que permite distinguir de otras similares, mostrar la visión señala el alcance de las operaciones de la empresa.

Los valores corporativos es necesario definirlos para adquirir una actitud de pertenencia, en que creemos y cuáles son los valores que somos.

TABLA No. 3

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS ❖ Personal técnico calificado en la entrega de los equipos de computación a los clientes ❖ Facilidades de pago a los clientes ❖ Aplicación de garantías a todos y cada uno de los equipos de computación sin restricción alguna. ❖ Fácil accesibilidad de crédito.	DEBILIDADES ❖ Falta de capacitación a los vendedores ❖ Falta de especialización en los empleados. ❖ Revisar los planes de recuperación de cartera.
	OPORTUNIDADES ❖ Conocimiento del mercado ❖ Posibilidad de abrir nuevas sucursales ❖ Incremento de servicio a domicilio para la reparación de los equipos	FO (MAXI-MAXI) ❖ Mejorar y mantener la calidad del servicio considerando que en el mercado ya somos una empresa conocida. ❖ Mantener la variedad de equipos.
	AMENAZAS ❖ Que la demanda disminuya por precios mas bajos por parte de la competencia ❖ Poca cantidad de vendedores para atender a nuestros clientes ❖ Cambio de las condiciones de comercialización de los proveedores	DA (MINI-MINI) • Si proporcionamos una captación a nuestros vendedores conseguiremos que estos se especialicen y así podemos brindar un mejor servicio a nuestros actuales y futuros clientes

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

4.2.4.2.1. Misión

La misión es comercializar equipos de computación al usuario del mundo actual, cómodamente atendidos, con seguridad, con una gama amplia de productos, garantías oportunas y a un precio asequible para solucionar problemas cotidianos en hogares y oficinas. Cubriendo las garantías y brindando un servicio profesional.

4.2.4.2.2. Visión

Ser la empresa líder en la venta de computadoras, un Asesor y Operador de Equipos y Servicios Relacionados, competente y competitivo del mercado, mediante la optimización técnica y profesional de los sistemas y recursos por tanto nuestro compromiso es ofrecer calidad en los servicios; ser una solución ágil y confiable en los productos que ofrecemos a nuestros clientes en el mercado.

4.2.5. Estructuración Organizacional

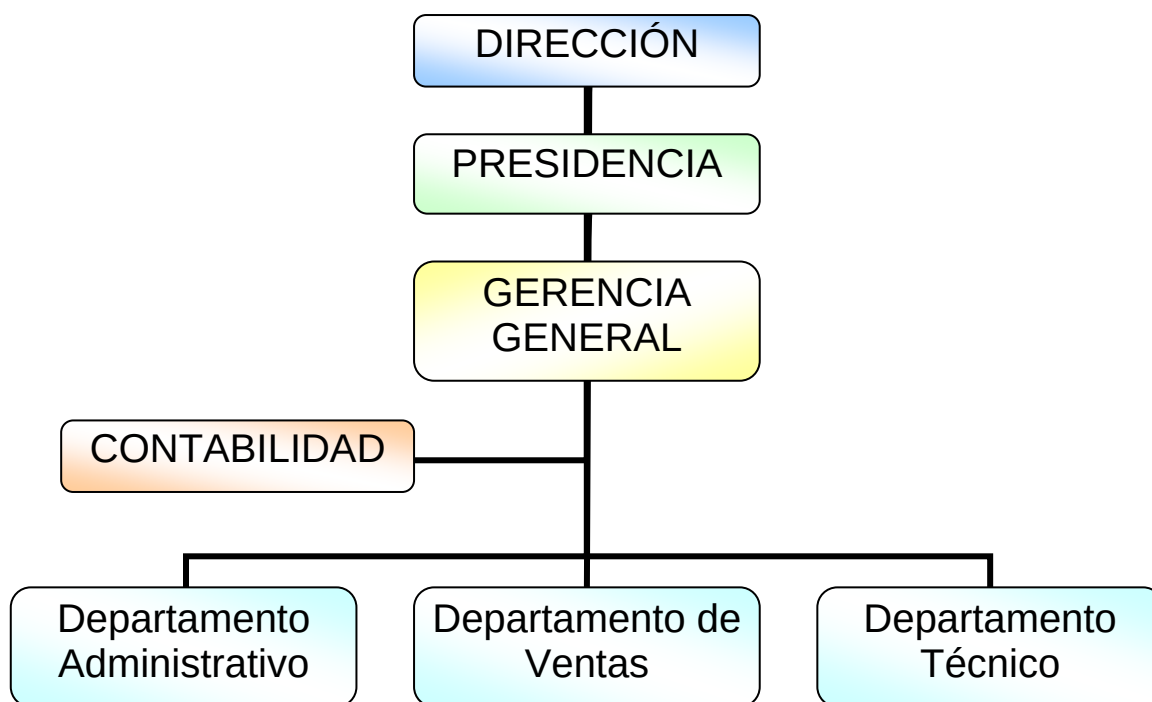
A continuación se detallan los organigramas en los que se han tomado en cuenta la estructura de la empresa según la jerarquía de los puestos, y con una organización vertical por cuanto ayuda a comprender mejor la organización de LAPTROM debido a que posee poco personal permitiendo una mejor distribución.

4.2.5.1. Organigrama Estructural

El organigrama estructural está representado jerárquicamente, y permite comprender fácilmente la estructura de la empresa, sus áreas o departamentos en las que se muestran las relaciones que guardan entre los órganos que lo componen.

Grafico No. 10

Organigrama Estructural

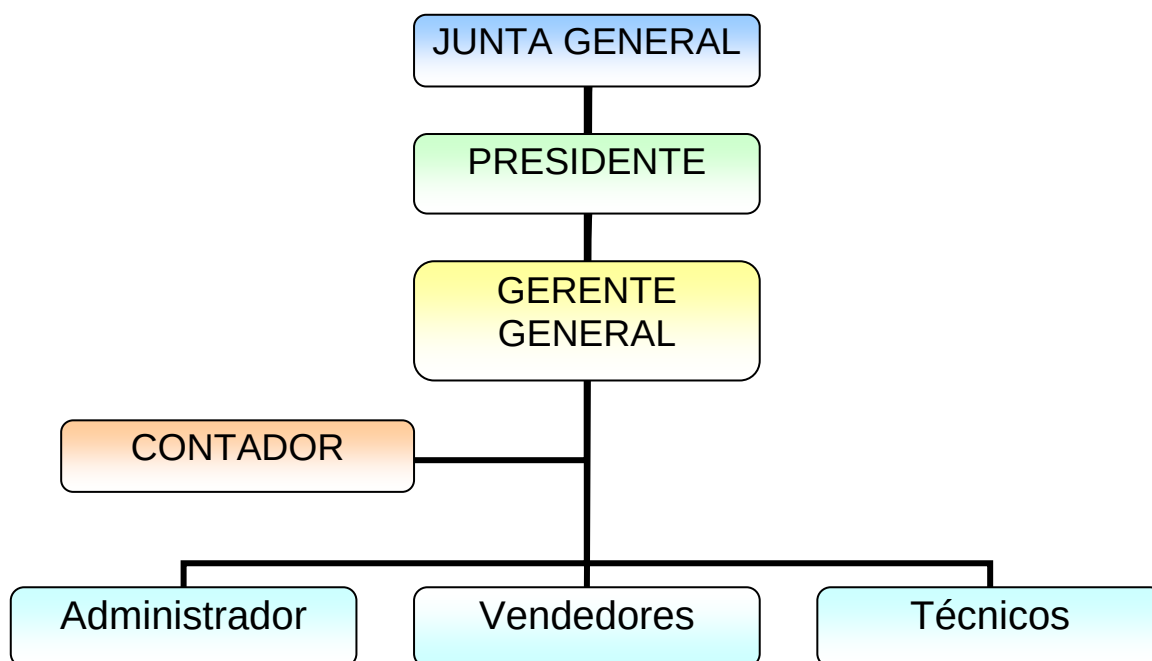


4.2.5.2. Organigrama Posicional

Seguidamente se detalla en el gráfico No.11 la posición que van a ocupar cada uno de los integrantes de la Empresa.

Gráfico No. 11

Organigrama Posicional



Elaborado por: Erika Reina – Elena Yáñez

4.2.6. Descripción de puestos de trabajo y asignación de responsabilidades.

La estructura organizacional de LAPTROM CIA LTDA está conformada por los siguientes mandos altos y éstos a la vez contarán con personal que les colaborará en cada una de las áreas operativas, adicionalmente las actividades de contabilidad serán manejadas por un contador contratado.

- Presidente
- Gerente General.

4.2.6.1. Gerente

Naturaleza del trabajo.- Colaborar en línea directa con la administración, organizar, dirigir, coordinar y supervisar, las actividades, tareas, responsabilidades, obligaciones y deberes del personal, participando de las funciones del grupo, para brindar excelente atención al público incentivando e incrementando el nivel de ventas. Así como también planificar y prever las existencias de los equipos de la compañía para estar siempre abastecidos.

Actividades:

- Atender a los clientes como lo mejor, ofreciendo toda clase de productos e incentivando al grupo para que todos lo hagan igual.
- Coordinar y supervisar las funciones y actividades del personal en cada área de la empresa.
- Cumplir con sus actividades y tareas dentro de la organización dando el ejemplo a los demás colaboradores.
- Participar de las actividades de cada área en la cual sea más necesaria.
- Resolver conflictos y problemas con el cliente, con los productos y con el personal.

- Controlar el cumplimiento de las normas de la empresa por parte de todos los que conforman la organización.
- Prevenir el abastecimiento de equipos de computación y personal frente a posibles eventualidades, en coordinación con el departamento financiero.

Características de la clase.- En este cargo se exige una gran capacidad de liderazgo, planificación, dirección y control. Saber llegar a la gente en un ambiente de cordialidad, pero con exigencia. Dominio de todas las áreas de la compañía y excelente disposición de ayuda en el momento necesario.

Requisitos mínimos.- Instrucción Superior con la especialidad adecuada al cargo, conocimientos de computación, atención al cliente. Experiencia y capacidad demostrada en todas las áreas de la empresa. Presentación impecable, edad mínima de 23 años. Innovador, dispuesto a incrementar ventas y cumplir desafíos.

4.2.6.2. *Administrador.*

Naturaleza del trabajo.- Atender, ofrecer, vender y cobrar los equipos de computación pedidos por los clientes, en efectivo o tarjeta de crédito, informando a los clientes, con mucha agilidad en el menor tiempo posible, concentración en sus tareas para así evitar errores, y servir rápida y oportunamente a los clientes. Organizar y llevar el control de su área de trabajo.

Actividades:

- Atender a los clientes tomando sus pedidos, ofreciendo los equipos de computación que posee la compañía e incentivando a la compra de más bienes.
- Cobrar el valor del equipo, verificando el mismo, digitando el código y realizando la suma correspondiente.

- Cumplir con las políticas de crédito establecidas en la organización.
- Registrar, organizar y presentar informes contables, financieros y económicos al jefe inmediato de los equipos de computación vendidos por mes.
- Resolver situaciones en su área de trabajo y/o comunicar a su jefe inmediato de cualquier posible incidente.
- Dirigir a los clientes con la persona adecuada dentro de la empresa para realizar alguna compra o responder cualquier inquietud especial.
- Realizar con el jefe inmediato (gerente) los cuadros de caja diarios una vez terminada la jornada de trabajo, contando y organizando el dinero en efectivo o boucher.

Características de la clase.- En este cargo se exige una gran responsabilidad, capacidad de concentración, agilidad mental, excelente atención al cliente, creatividad e iniciativa al ofrecer los productos y motivar a la compra. Estando siempre atento y sin descuidar su área de trabajo.

Requisitos mínimos.- Instrucción Superior con la especialidad adecuada al cargo, cursos de Relaciones Humanas, Atención al cliente indispensable, computación. Experiencia por lo menos de un año en cargos similares. Buena presentación, edad máxima de 30 años. Innovador, dispuesto a incrementar ventas y trabajar bajo presión.

4.2.6.3. Técnico de Planta.

Naturaleza del trabajo.- Atender, ofrecer, vender, mantener y reparar daños que se presenten en los equipos de computación pedidos por los clientes, de forma rápida y oportuna, saludando amablemente, e informando a los clientes, el por qué se produjo el daño, concentración en su área para así evitar errores. Organizar y llevar un control de los equipos que lleguen al lugar que necesiten de mantenimiento o reparación.

Actividades:

- Atender, mantener y reparar los equipos de computación que sean necesarios tomando sus pedidos, para satisfacer las expectativas de los clientes, y así garantizar la calidad de los equipos e incentivar a la compra de más bienes.
- Comprobar y verificar que los equipos se encuentren en buen estado antes del tiempo de entrega.
- Cumplir con las políticas establecidas en la organización para dicha área.
- Presentar informes al jefe inmediato de la cantidad de los equipos de computación que se le han dado mantenimiento o han sido reparados al mes.
- Resolver dificultades en su área de trabajo y/o comunicar a su jefe inmediato de cualquier posible incidente.
- Responder a cualquier inquietud que los vendedores o cualquier empleado de la organización necesite conocer para informar a sus respectivos clientes.
- Cumplir con el tiempo de entrega de los equipos de computación, trabajando con mucha agilidad y concentración.

Características de la clase.- En este cargo se exige una gran responsabilidad, capacidad de concentración, creatividad e iniciativa para reparar los daños causados o imprevistos en los equipos. Estando siempre atento y sin descuidar su área de trabajo.

Requisitos mínimos.- Instrucción Técnica o Superior con la especialidad adecuada al cargo, cursos de computación actualizados. Experiencia por lo menos de un año en cargos similares. Buena presentación, edad mínima de 21 años. Innovador, dispuesto a incrementar ventas y trabajar bajo presión.

4.2.6.4. Vendedor.

Naturaleza del trabajo.- Atender, informar, ofrecer y vender todos los productos existentes en la compañía, conociendo, informando sus usos, características y beneficios al cliente, para incrementar la venta y satisfacer la necesidad del mismo. Participar activamente en las tareas de organización, planificación colaborando siempre con agilidad y rapidez al máximo.

Actividades:

- Saludar atentamente a los clientes que entren en contacto con la empresa, y brindarles la mejor atención, preguntando, informando y sugiriendo, es decir dando opciones de productos. .
- Vender a los clientes los equipos de computación de acuerdo al gusto de los mismos para servirles mejor.
- Empacar el producto y dirigir al cliente hasta el lugar correcto para que cancele los productos que ha comprado.
- Organizar, limpiar y darles mejor presentación a todos los productos que están a su cargo. Para ofrecer calidad de primera a nuestros clientes.
- Cumplir con las políticas de ventas establecidas en la organización para dicha área.
- Colaborar en todas las áreas que sea necesario.
- Llevar el inventario de existencias y control sobre los equipos que están bajo su responsabilidad.
- Presentar informes al jefe inmediato de la cantidad de los equipos de computación que se le han dado mantenimiento o han sido reparados al mes.
- Anotar cualquier observación, sugerencia que el cliente comente sobre el producto para presentar el informe respectivo al gerente de la empresa.

Características de la clase.- Este cargo requiere de personas que tengan capacidad de relacionarse con facilidad ante el cliente. Capacidad de resolver problemas sencillos en su área de trabajo, es menester señalar que

prácticamente todos los puestos son poli funcionales, con el fin de tener agilidad en la atención al cliente.

Requisitos mínimos.- Bachiller, o primeros años de Instrucción Superior con especialidad adecuada al cargo, cursos de Relaciones Humanas, Atención al cliente. Experiencia en atención al cliente. Buena presentación. Edad máxima 27 años. Con iniciativa, facilidad de palabra y de relacionarse con el público.

4.3.DEFINICIÓN DE PROCESOS

Hay que abandonar la idea de que el proceso innovador es una actividad puntual y excepcional y hay que empezar a afrontarlo como algo que debe tratarse sistemáticamente, algo que debe formar parte de la rutina de la organización, una obligación como lo es ocuparse de los clientes, de la producción, de la calidad, de la facturación, etc.

La incorporación de la cultura de la innovación es una necesidad ineludible para asegurar el éxito empresarial. Sin embargo, esta integración debe acompañarse de iniciativas que permitan materializarla sin que ello suponga dificultades añadidas a las que ya acompañan a la actividad diaria de una empresa¹¹.

La actitud innovadora es, por tanto, un elemento fundamental para seguir presentes en el mercado; y para ello todo es válido: repotenciar el área administrativa y de procesos, explotar las potencialidades de un producto ya existente, ofrecer presentaciones distintas y adaptadas a las exigencias de cada mercado, dar las mayores facilidades a los distribuidores, disponer de las mejores herramientas para atender a los clientes, estar al tanto de cualquier novedad importante para nuestra actividad, etc.

¹¹ La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos: un plan de innovación basado en la "Ingeniería Simultánea" Enric Barba Ibáñez; prólogo de Francesc Solé Parellada. Gestión 2000. Barcelona, 1993.

A continuación se realizara el detalle de los procesos básicos.

- **Pasos del Proceso de Inventarios y Adquisición**

- 1.- Revisión de inventarios de mercadería de los equipos de computación y materiales para el mantenimiento de los mismos.

Objetivo: Controlar las mercaderías, para eliminar el sobrante o escasez de las mismas y cubrir efectivamente la demanda.

- 2.- Adquisición de equipos de computación y materiales para el mantenimiento de los mismos.

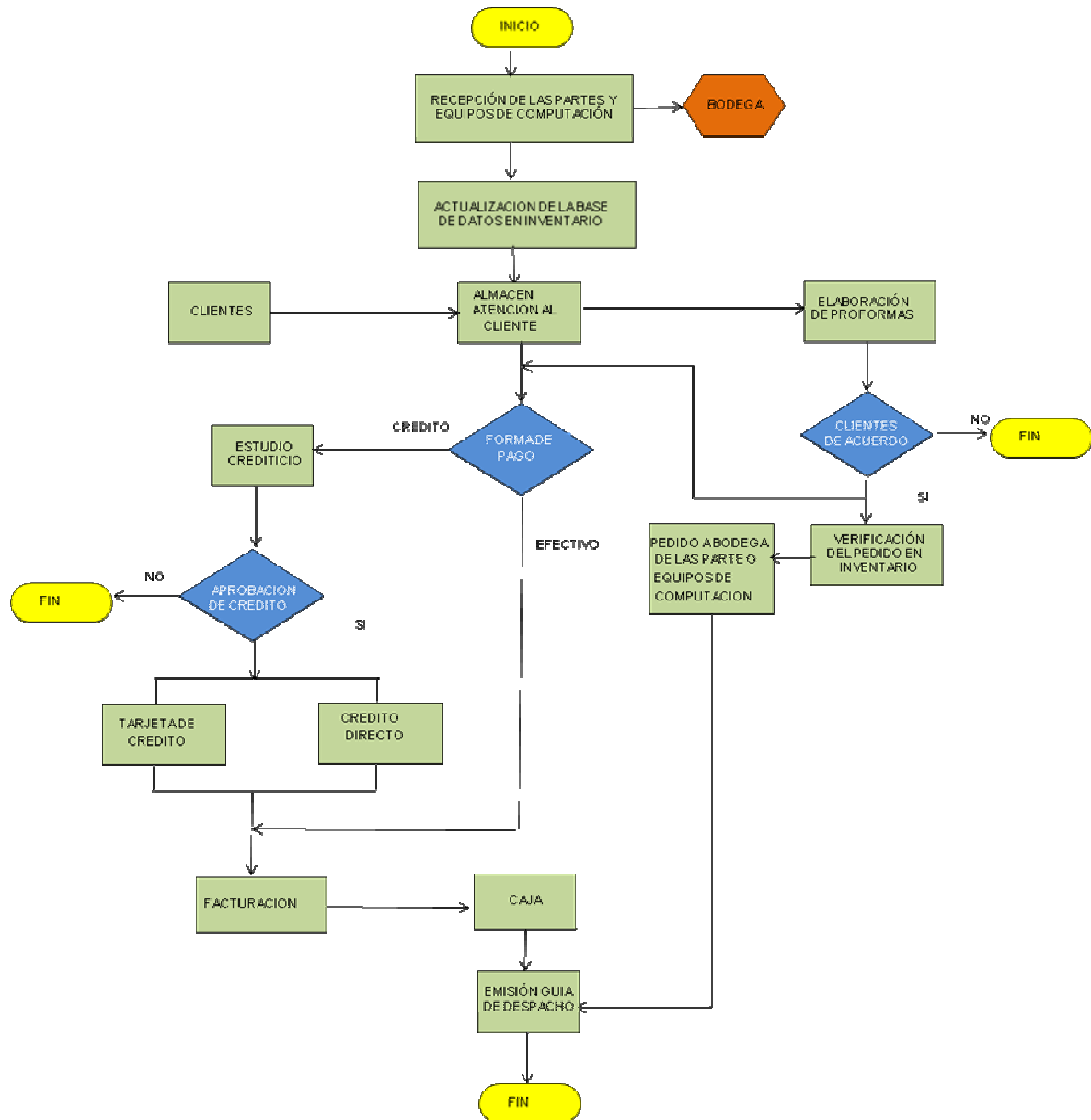
Objetivo: Ofrecer a la demanda equipos de computación de excelente calidad con la garantía respectiva a precios accesibles.

- 3.- Entrega de mercadería por parte de los proveedores.

Objetivo: Garantizar el cumplimiento por parte de los proveedores en la fecha acordada y verificar si los equipos pedidos se encuentran en buen estado.

Gráfico No. 12

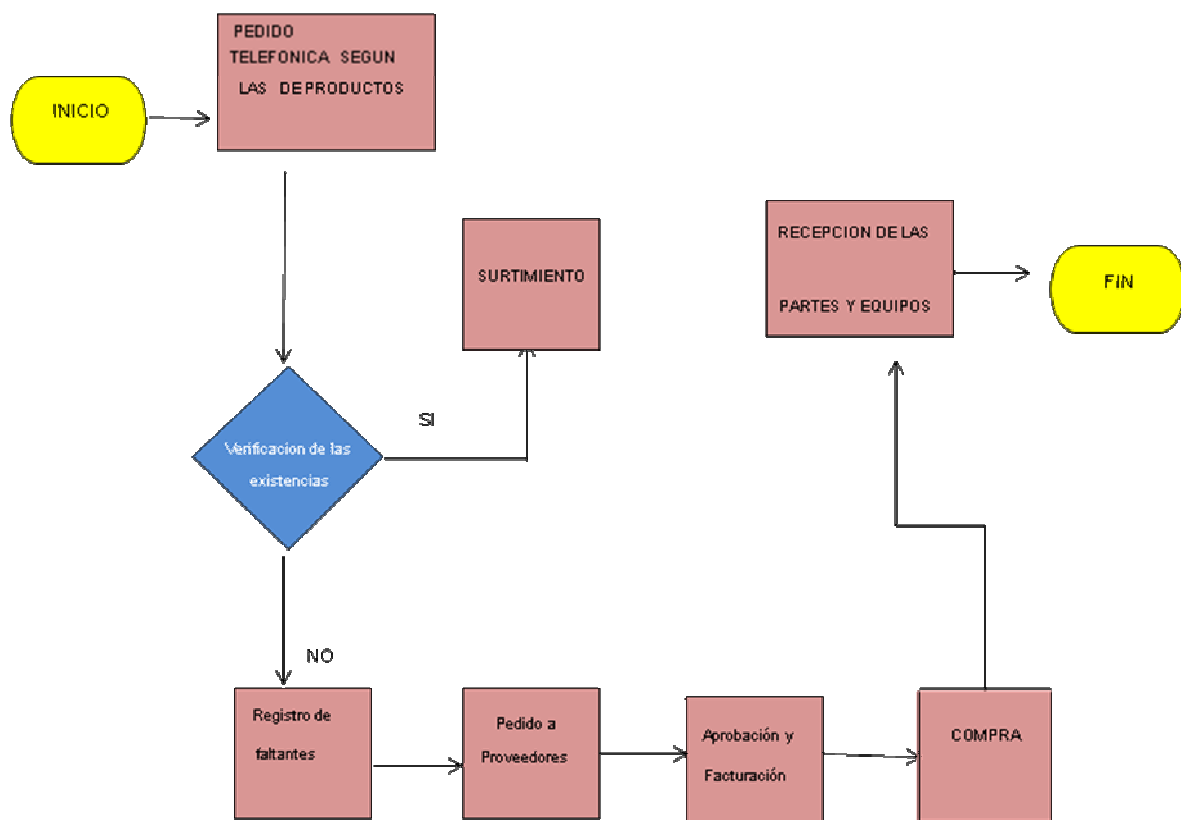
Proceso Global



Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

Gráfico No. 13

Revisión de inventarios y adquisición de equipos de computación



Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

- **Pasos del Proceso de Atención al Cliente**

- 1.- Recepción de llamadas de clientes para pedidos de los equipos de computación o mantenimiento.

Objetivo: Brindar atención oportuna y excelente al cliente para así mantenerlos o aumentar la demanda, y crear una imagen eficiente y eficaz en la mente de los mismos.

- 2.- Entrega de lista de precios a los vendedores.

Objetivo: Llevar un orden de los precios de los equipos ofrecidos por la empresa para que las ventas se realicen de la mejor manera y brindar información eficaz a los clientes.

- 3.- Venta de los equipos de computación.

Objetivo: Contar con personal de ventas especializado para que las ventas se realicen de manera adecuada y vayan siempre en constante aumento.

- 4.- Entrega de informe de las ventas realizadas por parte de los vendedores.

Objetivo: Comprobar el cumplimiento del trabajo de los vendedores para verificar que todo está marchando bajo el control respectivo.

5. Financiamiento por la compra de los equipos de computación.

Objetivo: Brindar facilidad a los clientes para la adquisición de los equipos de computación y así demostrarles que para la empresa es nuestra razón de ser.

- 6.- Asistencia técnica a los clientes.

Objetivo: Cubrir y superar las expectativas de los clientes, brindarles atención técnica oportuna y rápida después de haber adquirido nuestros equipos para cumplir con la garantía ofrecida.

- 7.- Informe contable escrito sobre los ingresos y gastos realizados diariamente.

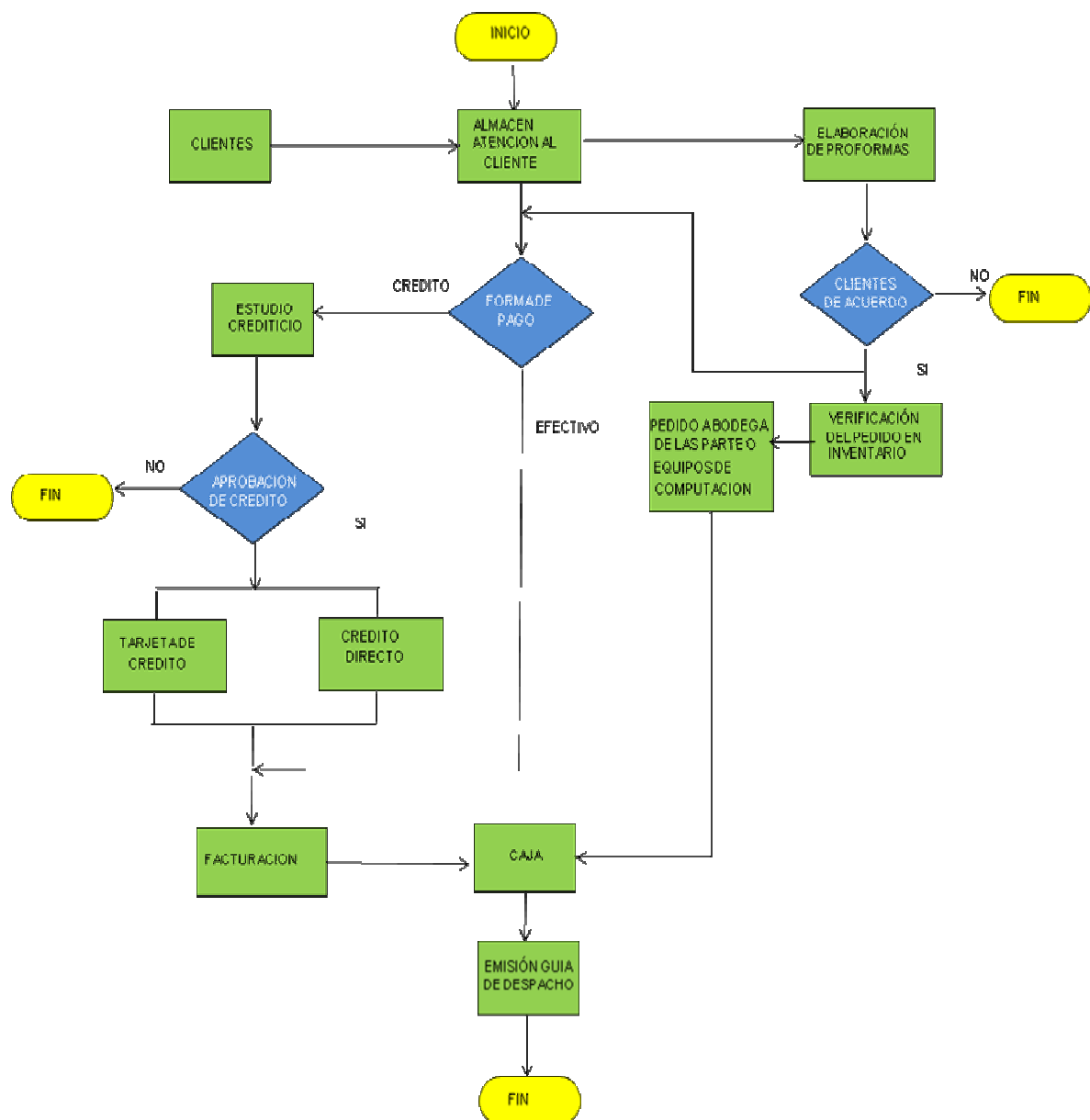
Objetivo: Registrar, controlar y verificar la información financiera y económica de la empresa con el fin de ver como se encuentra la situación de la misma y conocer si contamos con los fondos necesarios para cumplir con nuestras obligaciones o necesitamos fuentes de financiamiento.

- 8.- Entrega de informe al presidente - gerente sobre las actividades diarias de la empresa.

Objetivo: Verificar el desenvolvimiento total de la empresa para tomar las respectivas y debidas decisiones y así mantenerse en el mercado.

Gráfico No. 14

Atención al cliente, venta y entrega de equipos de computación



Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

A continuación una descripción y posible innovación de procesos:

1. Revisión de inventarios de mercadería de los equipos de computación y materiales para el mantenimiento de los mismos:

Actualmente en LAPTROM CIA LTDA los inventarios de mercadería no tienen un control establecido, puesto que los empleados o mejor dicho todos los que conforman la empresa no se preocupan por el mismo, sino que la prioridad está en vender los equipos de computación para obtener más comisión.

Es por esto que la mayoría de veces se adquiere equipos que sí se tienen en inventarios o por el contrario no se piden equipos que se necesita ocasionando gastos innecesarios para la empresa debido a la falta de control.

Este problema es el más importante ya que sin mercadería no hay venta y sin venta no hay empresa se ha llegado a la decisión de instalar un software el cual va a permitir tener un control eficiente y eficaz de la mercadería ya que automáticamente al salir un equipo el sistema registra la falta de este dándole a conocer a todo el personal por la red que se instalo.

Este software costará aproximadamente \$8000 su instalación pero con él se va a evitar cometer gastos innecesarios, ahorrar tiempo, tener siempre en orden la mercadería y así recompensar el dinero invertido.

2. Adquisición de equipos de computación y materiales para el mantenimiento de los mismos:

La empresa adquiere los equipos de computación y los respectivos materiales por las exigencias que el departamento técnico o el de ventas le comente. Luego de recibir las sugerencias el Presidente – Gerente en base a lista de proveedores obtenida por los contactos que el tiene, realiza los pedidos al proveedor que mejor financiamiento le ofrezca, se ponen de acuerdo sobre la

fecha de entrega de la mercadería y la forma de pago (generalmente es la mitad al momento de hacer el pedido y el saldo se cancela cuando se realice la entrega) y se procede a esperar el cumplimiento de los pedidos.

Para el parecer de las autoras este proceso está bien pero se puede mejorar con la instalación del software antes descrito, ya que la lista de proveedores ya vendrá en una base de datos y los pedidos estarán bien realizados por el control que ofrece el sistema ahorrando costos y tiempo para la empresa.

3. Entrega de mercadería por parte de los proveedores:

Luego de realizar los pedidos el proveedor encargado de hacer cumplir el pedido entrega a la empresa la mercadería en la fecha acordada y el departamento técnico es el encargado de revisar si la mercadería esta en buenas condiciones. Finalmente se procede a cancelar el saldo que queda por la mercadería entregada.

Este proceso adaptado por la empresa está correcto ya que no han tenido problemas con los proveedores cuando han entregado la mercadería y con la ayuda del técnico al momento de revisar la misma da mayor seguridad de la mercadería que se recibe.

Con la instalación del software se cree que los tres procesos descritos anteriormente se puede unificar y formar uno solo que ahorraría tiempo y costo como se lo ha venido mencionando.

4. Recepción de llamadas de clientes para pedidos de los equipos de computación o mantenimiento:

Todas las personas que trabajan en LAPTROM CIA LTDA están encargadas de contestar las llamadas y atender a los clientes a cualquier inquietud que se les presente.

Pensamos que este proceso está mal ya que se debería contratar una persona o dos adecuadas al puesto de trabajo en este caso sería una relacionista pública o recepcionista que atienda las llamadas y así eliminaríamos la poli funcionalidad de los empleados.

5. Entrega de lista de precios a los vendedores:

El Presidente – Gerente es el encargado de entregar la lista de precios respectivos mes a mes a los empleados para que tengan una referencia de que equipos se tiene para la venta y al precio que están. Con esta lista los empleados ya pueden realizar las ventas que tengan.

En la opinión de las autoras este proceso debería ser modificado antes de que el Presidente – Gerente entregue las listas de precios debería dar una capacitación a los empleados con la ayuda de un especialista en computadoras y un especialista en ventas para que los vendedores puedan responder a las inquietudes de los clientes sin tener que recurrir al técnico como lo vienen haciendo.

La capacitación se puede realizar en horario los días sábados de 9:00 a 12:00, en el mismo horario de trabajo ya que la empresa trabaja hasta los sábados, esta puede durar uno o dos sábados dependiendo la intensidad del mismo y las necesidades que se requiera cubrir , con la finalidad de que los empleados estén bien capacitados y logren cumplir eficazmente su trabajo.

6. Venta de los equipos de computación:

Todos los empleados de la empresa tienen la opción de vender los equipos de computación, la persona que vende una máquina recibe una comisión.

A nuestro parecer esto está mal, ya que para eso está el personal de ventas con la capacitación descrita anteriormente y con una buena selección de personal se podría realizar las ventas sin mayor complicación.

8. Financiamiento por la compra de los equipos de computación:

El departamento financiero de LAPTROM CIA LTDA es el encargado de indicar los diversos financiamientos que otorgan a los clientes para que puedan adquirir con mayor facilidad los equipos de computación.

Cuentan con tres tipos de financiamiento: Pago en efectivo, pago con tarjetas de crédito (Diners y Mastercad) y pago a tres meses respaldado con letras de cambio (solo para clientes fijos).

Se ha pensado que el proceso de financiamiento debería ampliar su cobertura hacia otras tarjetas para darles aún más facilidad de crédito a los clientes

Por esto la empresa debería contactar con otras tarjetas de crédito vigentes en el mercado (Visa, Cuota fácil, American express etc); pago en cheques etc.

9. Asistencia técnica a los clientes:

LAPTROM CIA LTDA brinda asistencia técnica a los clientes; para esto cuenta con un técnico especializado en el área, el cual se dedica a socorrer las inquietudes de los clientes en lo que se refiere a sanear algún daño o imperfecto de un equipo vendido o a su mantenimiento. Además responde de igual forma las inquietudes de los vendedores cuando los clientes piden indicaciones especiales sobre los equipos de computación.

Para mejorar este proceso se ha decidido contratar por lo menos a un técnico más para que ayude en los arreglos de los equipos y el mantenimiento

ya que la demanda de equipos es cada vez más grande y un técnico no se abastece.

10. Informe contable verbal hablado sobre los ingresos y gastos realizados diariamente:

El proceso contable con el que cuenta la empresa es deficiente ya que el encargado del departamento financiero solo se dedica a contabilizar los ingresos y gastos de manera manual y el informe que le presenta al Presidente – Gerente es de forma verbal.

Este proceso se mejorará con la instalación del software ya que también cuenta con la ayuda de programas contables como el Mónica, Tmax que son de fácil manejo y que van a permitir a la empresa tener un informe contable más fiable y veraz.

11. Entrega de informe al presidente - gerente sobre las actividades diarias de la empresa:

Este proceso se da al finalizar las actividades diarias en la empresa el Gerente delega a uno de los empleados para que le presente el informe que lo hace de forma verbal.

Para nuestra manera de ver este proceso está bien y es indispensable que exista en toda empresa para ver como fue el desempeño en el día y ver que es lo que se puede mejorar o corregir pero lo que se debe cambiar es que en vez de ser presentado el informe por una sola persona y de manera verbal todos los encargados de los diferentes departamentos existentes en LAPTROM CIA LTDA deberían presentar los informes de manera escrita respaldado con documentos que verifiquen el mismo mediante una pequeña reunión y juntos hacer el análisis de las actividades en el día.

4.3.1. Capacitación del personal

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Dentro de la capacitación del personal se impartirán cursos y seminarios, para mejorar la capacidad y la eficiencia del mismo, se incluirá seminarios de motivación y liderazgo organización empresarial y servicio al cliente cuyo contenido se detalla en el programa de capacitación.

4.3.2. Costo de la propuesta

Para el costo de la propuesta se han tomando en cuenta lo siguiente:

- Estudio Organizacional.
- Planificación estratégica.
- Estudio de procesos.
- Capacitación del personal.

Los valores se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 9

Propuesta de reestructuración	
Concepto	Valor
Estudio organizacional	\$ 5,000.00
Planificación Estratégica	\$ 4,200.00
Estudio de Procesos	\$ 5,850.00
Capacitación de personal	\$ 3,250.00
Total	\$ 18,300.00

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

CAPITULO V

5. FACTIBILIDAD FINANCIERA

La razón de ser de este estudio es demostrar la conveniencia de llevar adelante la reestructuración de la empresa para enfrentar a la competencia y mejorar las utilidades de la misma. Con la información proporcionada se pueden generar índices financieros que sirvan para el análisis de cómo está la empresa. Se debe diferenciar quienes sólo quieren vender computadoras y las empresas que además de venderlas ofrecen los servicios como una alternativa clara y viable al comprador.

Por otro lado, si la empresa no tiene indicadores claros se puede pronosticar que tendrá una disminución en su clientela, con la consiguiente pérdida en sus utilidades.

Para determinar la factibilidad de la propuesta de reestructuración, es importante que se realice un estudio detallado de la inversión que se requiere para la misma, y de los resultados que arrojen los diferentes estados financieros que están proyectados durante 5 años, a fin de visualizar la situación financiera en dicho periodo de tiempo.

La base fundamental de este estudio, lo constituirá la información proporcionada por los ejecutivos de LAPTROM CIA. LTDA., respecto a los requerimientos necesarios para la ejecución de la propuesta.

En base a dicha información se podrá realizar una serie de análisis que permitan establecer los balances básicos para proyectar los resultados de la empresa, los mismos que a su vez permitirán la correcta toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.

5.1. BALANCE GENERAL.

El balance general refleja la situación de la empresa en un momento particular, en él se detalla los Activos, Pasivos y Capital contable con el que se cuenta.

El siguiente balance fue proporcionado por los directivos de LAPTROM.

Cuadro N° 10

LAPTROM			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO	\$		
CORRIENTE	124.097,00	PASIVO CORRIENTE	\$ 64.202,50
Caja-Bancos	25.314,00	CORTO PLAZO	
Cuentas por cobrar	17.248,33	Proveedores	62.082,50
Anticipo empleados	\$ 315,67	CUENTAS POR PAGAR	
Anticipo impuestos	\$ 400,00	Otras cuentas por pagar	\$ 1.320,00
Otras cuentas por cobrar	\$ 1.159,00	Sueldos por pagar	\$ 800,00
Inversiones	25.000,00		
Inventario	54.660,00		
ACTIVO FIJO	\$ 32.657,00	PATRIMONIO	\$ 93.181,50
Equipo de oficina	\$ 1.300,00	Capital social	15.000,00
Equipos de computación	\$ 4.500,00	Aporte futuras capitalizaciones	\$ 2.500,00
Muebles y Enseres	\$ 3.400,00	Reservas	\$ 3.458,00
Vehículos	30.000,00	Utilidad ejercicio actual	72.223,50
Depreciación Acumulada	-\$ 6.543,00		
OTRO ACTIVO	\$ 630,00		
Anticipo Proveedores	\$ 580,00		
Internet prepagado	\$ 50,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 157.384,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 157.384,00

Fuente: LAPTROM Cía. Ltda.

En el cuadro anterior se observa que la empresa cuenta con un total de activos de \$ 157,384.00 y un total de pasivos de \$ 64.202.50 contando con un patrimonio de \$ 93.181.50.

5.2 BALANCE DE RESULTADOS

El Balance de Resultado es el principal medio para medir la Rentabilidad de la Empresa, es un instrumento que reporta las operaciones de ventas y gastos que se realizan en la Empresa en un periodo determinado.

LAPTROM en el año 2009 tuvo un ingreso por ventas de \$223.724,00, y una utilidad bruta de \$165.466,00, los gastos operacionales fueron de \$52.174,24 dejando una utilidad neta de \$72.223,50. Ver cuadro No. 11.

Para proyectar el estado de resultados se tomaron los siguientes supuestos: Las ventas fueron proyectadas con una tasa de crecimiento igual a la TMAR, por ende las compras se vieron afectadas por este factor, de igual manera los gastos operacionales fueron afectados en el mismo porcentaje incluido en este la inflación interna y externa. Se debe recalcar que este criterio fue planteado por los directivos en base a consulta realizada a su contador. Los valores se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11
Balance de Resultados Actual y Proyectado

LAPTROM COMPANIA LIMITADA						
Balance de Resultados Proyectado						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS DEL PERIODO						
VENTAS NETAS	\$223.724,00	\$253.076,59	\$286.280,24	\$323.840,20	\$366.328,04	\$414.390,28
COSTO DE VENTAS	\$58.258,00	\$118.989,55	\$134.834,48	\$152.772,28	\$173.078,38	\$196.064,37
Inventario Inicial	\$4.830,00	\$54.660,00	\$57.939,60	\$61.415,98	\$65.100,93	\$69.006,99
(+) Compras	\$108.088,00	\$122.269,15	\$138.310,86	\$156.457,24	\$176.984,43	\$200.204,79
(-) Inventario final	\$54.660,00	\$57.939,60	\$61.415,98	\$65.100,93	\$69.006,99	\$73.147,41
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$165.466,00	\$134.087,04	\$151.445,76	\$171.067,92	\$193.249,66	\$218.325,91
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos:	\$52.174,24	\$63.960,05	\$71.703,41	\$63.646,55	\$65.820,55	\$69.379,55
Sueldos y salarios	\$30.400,00	\$34.388,48	\$38.900,25	\$36.218,00	\$38.392,00	\$40.696,00
Seguros	\$750,00	\$848,40	\$959,71	\$750,00	\$750,00	\$750,00
Servicios básicos	\$1.550,00	\$1.753,36	\$1.983,40	\$1.400,00	\$1.400,00	\$1.450,00
Otros servicios	\$431,24	\$487,82	\$551,82	\$180,00	\$180,00	\$160,00
Arriendos	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$13.200,00	\$13.200,00	\$14.400,00
Suministros de oficina	\$440,00	\$497,73	\$563,03	\$360,00	\$360,00	\$380,00
Materiales de limpieza y aseo	\$60,00	\$67,87	\$76,78	\$55,00	\$55,00	\$60,00
Depreciaciones	\$6.543,00	\$7.401,44	\$8.372,51	\$6.543,00	\$6.543,00	\$6.543,00
Pago préstamo	\$0,00	\$4.940,55	\$4.940,55	\$4.940,55	\$4.940,55	\$4.940,55
Otros Ingresos	\$0,00	\$1.758,84	\$1.989,60	\$1.975,89	\$2.094,44	\$2.220,11
UTILIDAD ANTES 15% Y 25%	\$113.291,76	\$71.885,83	\$81.731,95	\$109.397,26	\$129.523,55	\$151.166,47
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$16.993,76	\$10.782,87	\$12.259,79	\$16.409,59	\$19.428,53	\$22.674,97
UTILIDAD ANTES DEL 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$96.298,00	\$61.102,96	\$69.472,15	\$92.987,67	\$110.095,02	\$128.491,50
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$24.074,50	\$15.275,74	\$17.368,04	\$23.246,92	\$27.523,76	\$32.122,87
UTILIDAD NETA	\$72.223,50	\$45.827,22	\$52.104,12	\$69.740,75	\$82.571,27	\$96.368,62

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

5.3.FLUJO DE CAJA O FONDOS

El flujo de caja es la evaluación de los ingresos y egresos de efectivo que tendrá el proyecto anualmente durante su operación. Se lo realiza tomando en consideración el balance de resultados. En él se puede observar que luego de separar la cantidad destinada a reparto de utilidades a los trabajadores y el pago de impuesto a la renta queda una utilidad neta de \$66.604,76. Ver cuadro No. 12

El flujo de caja fue proyectado a 5 años y durante ese periodo de evaluación no se registran pérdidas y la utilidad neta se va incrementando año a año lo que resulta positivo para su viabilidad. Los valores correspondientes se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 12
Flujo de Fondos Actual y Proyectado

LAPTROM CIA LTDA						
FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Efectivo inicial	\$ 0,00	\$ 66.604,76	\$ 132.456,75	\$ 188.195,25	\$ 257.667,96	\$ 339.926,76
Ingresos de efectivo (ganancias):						
Liquidación de cuentas por cobrar	\$ 0,00	\$ 1.758,54	\$ 1.989,26	\$ 2.250,25	\$ 2.545,48	\$ 2.879,45
Ventas	\$ 223.724,00	\$ 253.076,59	\$ 286.280,24	\$ 323.840,20	\$ 366.328,04	\$ 414.390,28
Préstamo Bancario	\$ 0,00	\$ 18.300,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total de ingresos de efectivo	\$ 223.724,00	\$ 273.135,13	\$ 288.269,50	\$ 326.090,46	\$ 368.873,52	\$ 417.269,73
Saldo disponible de efectivo	\$ 223.724,00	\$ 339.739,89	\$ 420.726,25	\$ 514.285,71	\$ 626.541,48	\$ 757.196,49
Egresos de efectivo (gastos)						
Personal Fijo	\$ 30.400,00	\$ 34.388,48	\$ 38.900,25	\$ 36.218,00	\$ 38.392,00	\$ 40.696,00
Suministros de oficina	\$ 440,00	\$ 497,73	\$ 563,03	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 380,00
Servicios Básicos	\$ 1.550,00	\$ 1.753,36	\$ 1.983,40	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.450,00
Materiales de limpieza y aseo	\$ 60,00	\$ 67,87	\$ 76,78	\$ 55,00	\$ 55,00	\$ 60,00
Seguros	\$ 750,00	\$ 848,40	\$ 959,71	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
Otros servicios	\$ 431,24	\$ 487,82	\$ 551,82	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 160,00
Arriendos	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 14.400,00
Muebles y enseres	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00
Compra de equipos	\$ 108.088,00	\$ 122.269,15	\$ 138.310,86	\$ 156.457,24	\$ 176.984,43	\$ 200.204,79
Subtotal	\$ 157.119,24	\$ 175.712,80	\$ 196.745,84	\$ 212.020,24	\$ 234.721,43	\$ 261.500,79
Otros egresos de efectivo						
Pago préstamo bancario	\$ 0,00	\$ 4.941,00	\$ 4.941,00	\$ 4.941,00	\$ 4.941,00	\$ 4.941,00
Pago utilidades trabajadores (15%)	\$ 0,00	\$ 11.019,03	\$ 12.763,10	\$ 16.409,59	\$ 19.428,53	\$ 22.674,97
Pago impuesto a la renta (25%)	\$ 0,00	\$ 15.610,30	\$ 18.081,05	\$ 23.246,92	\$ 27.523,76	\$ 32.122,87
Subtotal	\$ 0,00	\$ 31.570,33	\$ 35.785,15	\$ 44.597,51	\$ 51.893,29	\$ 59.738,84
Total de egresos de efectivo	\$ 157.119,24	\$ 207.283,14	\$ 232.530,99	\$ 256.617,75	\$ 286.614,72	\$ 321.239,63
Total de Efectivo	\$ 66.604,76	\$ 132.456,75	\$ 188.195,25	\$ 257.667,96	\$ 339.926,76	\$ 435.956,86

Elaborado: Erika Reina y Elena Yáñez.

5.4 EVALUACION FINANCIERA

5.4.1 Determinación de la TMAR

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) o tasa de descuento el valor estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades. No hay que olvidar que la prima de riesgo es el valor en que el inversionista desea que crezca su inversión por encima de la inflación, la prima de riesgo indica el crecimiento real del patrimonio de la empresa.

$$\text{TMAR} = ((1 + I_r) / (1 + r)) - 1$$

Donde:

I_r = Tasa de interés activa bancaria.

r = Tasa de inflación

Remplazando: $I_r = 18\%$ tasa activa bancaria; $r = 4.31\%$ inflación esperada, en la formula anterior tenemos un TMAR del 13.12%.

$$\text{TMAR} = ((1+0.18)/(1+0.0431))-1 = 13.12\%$$

$$\text{TMAR} = ((1+0.14)/(1+0.0431))-1 = 9.29\%$$

5.4.2 Valor Actual Neto.

El Valor Actual Neto (VAN) es la sumatoria de los flujos de efectivo, actualizados a valor presente con una tasa de descuento (TMAR), la formula es la siguiente

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{BN}_t}{(1+i)^t}$$

Donde:

BNt: Flujo de Efectivo del período

i: TMAR

T: Año de evaluación

En el cuadro No. 13 corresponde al cálculo de los flujos futuros del proyecto actualizados a valor presente utilizando una tasa de descuento del 13.21% siendo el valor del VAN \$901097.39 el mismo que determina que el proyecto es viable al ser positivo.

Cuadro No. 13
Valor Actual Neto (VAN)

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		132456,75	188195,25	257667,96	339926,76	435956,86
TASA DE DSCTO		0,1321	0,1321	0,1321	0,1321	0,1321
FLUJOS ACTUALIZADOS		117000,9275	146838,2084	177584,9053	206940,833	265402,1
INVERSION INICIAL	-18300					
VAN	895466,97					

Elaborado: Erika Reina y Elena Yáñez.

VAN = \$ 89546,97

5.4.3 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa que iguala el valor actual neto (VAN) a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio. En el proyecto el TIR es mayor que el TMAR lo que hace viable el proyecto. La formula es:

$$t_m + (t_M - t_m) \left[\frac{VAN_{tm}}{VAN_{tm} - VAN_{tM}} \right]$$

Donde: t_m = Tasa menor del proyecto

t_M = Tasa mayor del proyecto

VAN_{tm} = Valor Actual Neto actualizado con la tasa menor

VAN_{tM} = Valor Actual Neto actualizado con la tasa mayor

Cuadro No.14

Cálculo del TIR

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		132456,75	188195,25	257667,96	339926,76	435956,86
TASA DE DSCTO		0,1321	0,1321	0,1321	0,1321	0,1321
FLUJOS ACTUALIZADOS		117000,9275	146838,2084	177584,9053	206940,833	234433,442
INVERSION INICIAL	-18300					
VAN tasa menor	864498,32					
TASA DE DSCTO		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
FLUJOS ACTUALIZADOS		110380,625	130691,1458	149113,4028	163930,729	175201,284
INVERSION INICIAL	-18300					
VAN tasa mayor	711017,19					

Elaborado: Erika Reina y Elena Yáñez.

TIR = 51%

El cuadro No 14 muestra los cálculos realizados para obtener la TIR de los flujos de efectivo del proyecto.

El resultado obtenido fue del 51% muy superior a la TMAR, por lo tanto es proyecto es viable y rentable.

5.4.5 Relación Beneficio-Costo

La relación beneficio - costo es la comparación entre los ingresos y egresos del proyecto en valor presente, utilizando la tasa de descuento TMAR, menos la inversión inicial.

La formula es:

$$\frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}} + I_0$$

Donde:

Y= Ingresos

E= Egresos (incluido la inversión inicial)

T= Tasa de descuento TMAR

Cuadro No. 15
Cálculo de la Relación Beneficio - Costo

	AÑO						
	0	1	2	3	4	5	SUMA
INGRESOS		253.076,59	286.280,24	323.840,20	366.328,04	414.390,28	
TMAR		0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	
INGRESOS ACTUALIZADOS		223546,144	223368,43	223190,851	223013,421	222836,13	1115955
EGRESOS		207.283,14	232.531,00	256.617,75	286.614,72	321.239,63	
TMAR		0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	
EGRESOS ACTUALIZADOS		183096,14	181430,91	176861,1	174485,495	172744,872	888619
INVERSION INICIAL	18300						
RELACION B/COSTO	1,23						

Elaborado: Erika Reina y Elena Yáñez.

En el cuadro No. 15 se muestra los cálculos realizados para obtener la relación de Beneficio – Costo, en el cual el resultado obtenido es del 1,23 utilizando una tasa de descuento del 13,21%.. Esto significa que por cada dólar invertido se obtiene 0,23 de ganancia lo que hace a la propuesta viable.

5.4.6 Análisis de sensibilidad.

La TIR y el VAN pueden sufrir variaciones cuando las condiciones del entorno cambian. En este estudio se consideró una variación del 10% en las ventas y una variación del 10% en los costos para apreciar los cambios que sufren estos indicadores financieros. Este análisis se encuentra en el cuadro No. 16.

Cuadro N° 16
Análisis de sensibilidad

Escenarios	Variación	VAN	TIR	TMAR	Aceptable
Incremento en precios	10%	\$ 870318,52	56%	13,21%	SI
Incremento en los costos	10%	\$84457,71	45%	13,21%	SI

Elaborado: Erika Reina y Elena Yáñez.

Mediante este análisis se pudo determinar que un incremento en el 10% en las ventas representará un aumento en la TIR, la cual sube al 56%.

Mientras tanto cuando se realiza un incremento en los costos del 10% la TIR tiende a disminuir y se sitúa en el 45% lo cual afecta de manera proporcional en las ventas y la utilidad esperada.

5.5 Balance General proyectado.

A continuación en el Cuadro No. 17 se demuestran los valores proyectados del Balance General para el periodo 2014.

Cuadro N° 17
Balance General proyectado 2014

LAPTROM			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 153.965,20	PASIVO CORRIENTE	\$ 51.566,33
Caja-Bancos	\$ 46.887,57	CORTO PLAZO	
Cuentas por cobrar	\$ 36.350,50	Proveedores	\$ 47.639,58
Anticipo empleados	\$ 584,70		
Anticipo impuestos	\$ 740,90	CUENTAS POR PAGAR	
Otras cuentas por cobrar	\$ 2.146,74	Otras cuentas por pagar	\$ 2.444,96
Inversiones	\$ 46.305,97	Sueldos por pagar	\$ 1.481,79
Inventario	\$ 20.948,82		
ACTIVO FIJO	\$ 60.488,56		
Equipo de oficina	\$ 2.407,91	PATRIMONIO	\$ 164.054,35
Equipos de computación	\$ 8.335,07	Capital social	\$ 1.852,24
Muebles y Enseres	\$ 6.297,61	Aporte futuras capitaliz.	\$ 4.630,60
Vehículos	\$ 55.567,16		
Depreciación	-\$	Reservas	\$ 6.405,04
Acumulada	12.119,20		\$
OTRO ACTIVO	\$ 1.166,91	Utilidad ejercicio actual	151.166,47
Anticipo Proveedores	\$ 1.074,30		
Internet prepagado	\$ 92,61		
TOTAL ACTIVO	\$ 215.620,68	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 215.620,68

Elaborado: Erika Reina y Elena Yáñez.

5.6. ÍNDICES FINANCIEROS

Liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente

$$\text{Liquidez} = 153.965,20 / 51.566,33 = 2,98$$

Por cada dólar de deuda a corto plazo tenemos \$ 2,98 para pagar con mis activos corrientes.

Prueba Acida = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivos corrientes

$$\text{Prueba Acida} = (153.965,20 - 20.948,82) / 51.566,33 = 2,58$$

La empresa tiene \$ 2,58 en activos disponibles y exigibles para cancelar todas las deudas a corto plazo.

Capital de trabajo neto = Activo corriente – Pasivo corriente

$$\text{Capital de trabajo neto} = 153.965,20 - 51.566,33 = \$ 102.398,87$$

La empresa posee \$ 102.398,87 para efectuar gastos corrientes o inversiones inmediatas.

Rotación de activos fijos = Ventas / Activos fijos

$$\text{Rotación de activos fijos} = 414.390,28 / 60.488,56 = \$ 6,85$$

Por cada dólar que circula dentro de los activos se genera \$ 6.85 en ventas.

Rotación de los activos totales = Ventas / Activo total

$$\text{Rotación de los activos totales} = 414.390,28 / 215.620,68 = 1,92$$

Por cada dólar que circula dentro de los activos se genera \$ 1.92 en ventas.

Razón de endeudamiento = Pasivos a terceros / Activo total

$$\text{Razón de endeudamiento} = 51.566,33 / 215.620,68 = 23,91 \%$$

Los resultados de este indicador muestran que la empresa LAPTROM ha financiado el 23.91% de sus activos a través de obligaciones con acreedores, lo que les proporciona seguridad, pues cuanto menor sea esta razón, mayor es la

protección contra pérdidas en el caso de liquidación, además se puede determinar que la política financiera a largo plazo de la empresa está administrada adecuadamente, puesto que cuenta con su propio capital contable sin someter a riesgos innecesarios a sus propietarios.

Margen neto de utilidad = Utilidad neta / Ventas netas

Margen neto de utilidad = $96.368,62 / 414.390,28 = 23\%$

A través de este índice se puede afirmar que la empresa obtiene un rendimiento del 23% por cada unidad monetaria de sus ventas después de haber pagado todos los gastos, incluyendo impuestos.

Rentabilidad patrimonial = Utilidad neta / Patrimonio

Rentabilidad patrimonial = $96.368,72 / 164.054,35 = 58,74\%$

El rendimiento de cada unidad de ventas con respecto del patrimonio de la empresa es del 58.74% determinando que obtiene un alto rendimiento.

CAPITULO VI

6. GESTIÓN EMPRESARIAL

OBJETIVO

Elaborar el plan de gestión empresarial en el cual permitirá conocer las actividades a realizarse en cada uno de los procesos de la inversión de la propuesta de reestructuración.

6.1.GESTIÓN EMPRESARIAL

Hoy en día las organizaciones enfrentan un gran reto con respecto al mercado como consecuencia de diversos factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales etc.; cada uno de estos factores obliga a las empresas a estar en constantes cambios de menor o mayor impacto a nivel interno o externo; se hace necesario, de manera casi obligatoria, responder a las necesidades generadas para que la compañía no caiga en pérdidas que sean lamentables no solo para los propietarios o socios sino para todo el recurso humano de la organización, además poseer una tendencia hacia la mejora de la rentabilidad.

Se observa dentro de una empresa que el agrado del gerente, socios o propietario radica principalmente en la productividad o las ganancias obtenidas por las ventas de sus productos o servicios; y más aun cuando se conserva la fidelidad de los clientes, esto no debe ser obstaculizado por los cambios o necesidades.

En base a lo anterior y reconociendo la importancia que posee la gestión empresarial para el crecimiento y desarrollo empresarial de las compañías que se enfrentan constantemente a un mercado competitivo, LAPTROM ha decidido plantear su reestructuración de la siguiente manera:

Realizar un estudio Organizacional

Elaborar la planificación Estratégica

Realizar su estudio de mejoramiento e innovación de procesos

Efectuar la capacitación del personal

6.2. ALCANCE DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La gestión empresarial se encuentra enfocada a toda la empresa o a su vez a un departamento determinado, la duración de la misma, es de corto plazo, es decir para períodos menores a un año, y requiere la participación activa de todos los miembros de la organización.

Este plan tiene como finalidad ayudar a la consecución de los objetivos globales de la organización, es decir que permiten el logro efectivo de la reestructuración organizacional de la empresa.

6.3. FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LAPTROM PARA EL 2011

En lo que respecta a la determinación del plan para la reestructuración de la empresa LAPTROM, este abarcará únicamente el período comprendido entre enero y diciembre del 2011.

Sin embargo es importante partir de un plan operativo institucional orientado hacia la consecución del objetivo trazado para el primer año comprendido dentro de la presente planificación; dicho plan será responsabilidad Junta Directiva de LAPTROM.

Por otro lado es importante señalar que todo plan está orientado hacia la consecución de los objetivos planteados para cada una de las áreas y en conjunto alcanzar el objetivo específico para el 2011.

6.3.1. Puntos de control

Los puntos de control estarán fundamentados de acuerdo a lo siguiente: se debe tener a disposición el capital para realizar la reestructuración organizacional, estos recursos pueden ser financiados por la empresa por parte de los accionistas o realizando gestiones en entidades públicas o privadas, luego se controlarán los estimados de tiempo establecidos para realizar los procesos concernientes a la operatividad de la empresa y se propenderá a la mejora y uso eficiente de los mismos, se mejorará la organización de la empresa en todos los niveles y áreas, así como también la imagen de la empresa todo lo cual incidirá en los resultados empresariales, se mejora las ventas de la empresa, se promoverá el progreso en lo concerniente al clima laboral y organizacional y por último se determinará de un inventario inicial para procurar la perfección de la rotación de inventarios.

Los puntos de control básicamente permitirán:

- Control presupuestario
- Cumplimiento del cronograma de ejecución
- Posicionamiento de la empresa medido a través de la mejora en ventas y rotación de inventarios.
- Mejora del clima organizacional

6.4. PLAN DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA LAPTROM CIA LTDA.

PLAN DE GESTION EMPRESARIAL PARA LAPTROM																			
INSTITUCIÓN:		LAPTROM														ÁREA:		DIRECCIÓN	
ALCANCE:		TODA LA EMPRESA														AÑO:		2011	
OBJETIVO:		Establecer un sistema de reestructuración organizacional efectivo para el año en curso, mismo que sea holístico y permita un manejo técnico del proceso administrativo pro de brindar un mejor servicio y mejora de eficiencia en las actividades de cada área.																	
N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO												RECURSOS		PRESUPUESTO (EGRESOS)
		DIRECTO	APOYO		Enr	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	HUMANOS	TECNOLOGICOS	
1	Contratar la asesoría de un especialista en gestión organizacional	Gerente	Presidente	Contrato firmado del especialista.													Personal	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficinas	\$1,000.00
2	Diagnóstico institucional	Especialista contratado	Gerente	Diagnostico situación organizacional de LAPTROM													Especialista contratado; grupos de interés	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficinas	\$1,000.00
3	Diseño de un sistema de reestructuración para todas las áreas de LAPTROM (planificación, organización, dirección, control)	Especialista contratado	Gerente	Sistema de reestructuración.													Especialista contratado; grupos de interés	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficinas	\$2,800.00

N.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO												RECURSOS		PRESUPUESTO (EGRESOS)
		DIRECTO	APOYO		Enr	Fbr	Mrz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
4	Presentación y aprobación del Sistema de reestructuración de la empresa	Director	Presidente	Sistema aprobado													Directorio	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficina	-
5	Elaboración de 100 Folletos con el sistema de reestructuración.	Director	Administrador	Existencia 100 folletos diseñados													-	-	\$ 100.00
6	Difusión del Sistema a los grupos de interés.	Director	Administrador	Emplados motivados y comprometidos con la implementación del sistema													Empleados involucrados directa e indirectamente	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficina	-
7	Implementación de la reestructuración	Director	Administrador	Sistema implantado (existencia)													Empleados directa e indirectamente con la labor	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficina	\$ 100.00
8	Monitoreo y evaluación del manual de procesos	Director	Presidente	Manejo técnico del proceso administrativo													Empleados involucrados directa e indirectamente con la labor	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficina	\$ 5,850.00

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		INDICADOR DE ÉXITO	TIEMPO												RECURSOS		PRESUPUESTO (EGRESOS)
		DIRECTO	APOYO		Enr	Fbr	Mrz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
9	Planificación Estratégica	Director	Presidente	Existencia del plan estratégico													Empleados involucrados directa e indirectamente con la labor	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficina	\$ 2,000.00
10	Elaboración del informe de la planificación estratégica	Director	Presidente	Existencia del plan													Directorio	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficina	\$ 2,200.00
11	Presentación y aprobación del informe del Sistema de capacitación	Director	Presidente	Plan de capacitación aprobado													Directorio	Instalaciones de la empresa, equipos de computación, muebles y enseres, Suministros de Oficina	\$ 3,250.00
PRESUPUESTO TOTAL																			\$ 18,300.00
FINANCIAMIENTO (INGRESOS)		El financiamiento (ingresos) para la ejecución del presente plan de reestructuración provendrá del financiamiento por parte de una entidad financiera																	
DURACIÓN:		UN AÑO																	
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL:		Contar con un sistema de reestructuración organizacional que permita un manejo técnico en cada una de las áreas de la empresa, con una planificación definida, una organización de acuerdo con la realidad y necesidad de LAPROM, una dirección efectiva y un control permanente del trabajo realizado.																	

Elaborado por: Erika Reina y Elena Yáñez

6.5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA LAPTROM

ALCANCE: Toda la empresa
DURACIÓN: 40 Horas
INICIO: 01 de septiembre de 2010
FINALIZACIÓN: 11 de noviembre de 2010
HORARIO: 18:00 – 20:00
LUGAR: Instalaciones de la empresa.

OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar conocimientos especializados en la organización de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover e incentivar la tecnificación
- Facilitar mecanismos para la comprensión cabal de las actividades de la empresa

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

No	TEMA	DURACIÓN
1	<u>MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO</u>	<u>40 HORAS</u>
1.1	Aspectos básicos de la motivación	10 horas
1.1.1	¿Cómo aceptarse así mismo?	2 horas
1.1.2	El poder de la motivación	2 horas
1.1.3	¿Cómo discernir? (Querer, Poder, Deber)	4 horas
1.1.4	Motivación y Compromiso con la labor en LAPTROM	2 horas
1.2	Liderazgo	30 horas
1.2.1	Qué es líder y liderazgo	2 horas
1.2.2	Características e importancia del líder	2 horas
1.2.3	Tipos de Liderazgo	4 horas

1.2.4	El liderazgo situacional	2 horas
1.2.5	El líder nace o se hace	4 horas
1.2.6	El rol del líder en la sociedad	2 horas
1.2.6	El rol del líder frente a la realidad del refugio y la migración	4 horas
1.2.7	Cómo llegar a ser un líder	10 horas
1.3	Motivación y Liderazgo en el LAPTROM	10 horas
1.3.1	Necesidad de líderes institucionales	2 horas
1.3.2	Yo un nuevo líder en la institución	4 horas
1.3.3	Compromiso Institucional	4 horas
<u>2</u>	<u>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL</u>	<u>18 HORAS</u>
2.1	Generalidades	10 horas
2.1.1	Concepto e importancia	2 horas
2.1.2	Importancia y modernización dentro de la globalización	2 horas
2.1.3	Procedimientos	2 horas
2.1.4	Conveniencias para la aplicación de un sistema.	2 horas
2.1.5	Organización estructural.	2 horas
2.2	Sistema de archivos: aplicación práctica de cada uno.	10 horas
2.2.1	Referencias	2 horas
2.2.2	Organización del personal	2 horas
2.2.3	Evaluación final	2 horas

METODOLOGÍA:

- Método Inductivo.
- Método Deductivo.
- Trabajo en equipo
- Trabajo de investigación individual

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.CONCLUSIONES

- LAPTROM no tiene una organización específica, ni una visión a largo plazo para aumentar la participación en el mercado, es decir no cuenta con los instrumentos adecuados para incrementar las ventas. Dentro de la empresa no existe una adecuada planificación de los recursos, lo que a su vez no permite un buen funcionamiento interno de la misma, igualmente no posee un ordenamiento en lo que tiene que ver con la estructura organizacional, pues no se tiene bien claro los puestos de trabajo y las asignaciones de responsabilidades, incidiendo negativamente en el funcionamiento de la empresa.
- Se ha planteado una estructura organizacional para la empresa en la que se determinaron los cargos y las funciones para cada uno de ellos respectivamente. Este organigrama tiene una estructura fácil de entender y permitirá aprovechar eficientemente los recursos, para lograr aumentar las ventas y mantenerse en el mercado a largo plazo.
- Se han definido los procesos necesarios para garantizar una adecuada gestión empresarial dentro de los cuales se han tomado en cuenta la revisión de inventarios, para controlar las mercaderías; la adquisición de equipos de computación de excelente calidad a proveedores confiables,

para controlar el cumplimiento de los proveedores, atención al cliente, elaboración y entrega de listas de precios a los clientes, control de informe de ventas, financiamiento para la compra de equipos, asistencia técnica a clientes, realización de informe contable.

- Uno de los factores limitantes para la implantación de la propuesta de reestructuración, es el financiamiento, el hallar fondos para que esta sea viable, se sugiere que se de por el lado de los accionistas o por parte de una entidad financiera.
- Luego de realizados los estudios y elaborada la propuesta se analizó la factibilidad financiera de la empresa, y como resultado se tiene un TIR del 51%, el cual es mucho mayor al TMAR, como consecuencia la propuesta es viable.
- Luego de haber implantado el estudio organizacional, la planificación estratégica, el estudio de procesos y la capacitación a los empleados, se puede decir que la hipótesis ha sido demostrada; esta se refleja en una efectiva gestión empresarial con la que se obtiene; eficiencia, eficacia y viabilidad en la utilización de recursos.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implantación de la propuesta de reestructuración de LAPTROM, debido a que se ha demostrado su viabilidad y proporcionará a la empresa, una filosofía en la cual se determinen las metas a corto, mediano y largo plazo, también donde se tengan las

estrategias que ayudarán al mejoramiento continuo de la empresa y le permitan mantenerse en el mercado a pesar de la gran competencia que existe.

- Se recomienda la aplicación de estrategias de marketing en donde se eleve la imagen de la empresa.
- Se capacite a los empleados en cada una de sus áreas, contando asimismo con una organización eficiente y eficaz de los puestos de trabajo, aumentando o disminuyendo si fuere el caso para un adecuado funcionamiento de la empresa.
- Se debe tomar en cuenta que los directivos y dueños de la compañía son reacios al cambio, por lo tanto habrá que trabajar para demostrarles que la reestructuración de la empresa generará beneficios no solo empresariales sino también económicos por el funcionamiento eficiente de la misma. De igual manera no se puede dejar de lado un factor crítico como es la situación económica del país ya que esta no es estable y podría afectar negativamente al proyecto planteado si se presentará una crisis, por consiguiente se debe tomar las medidas pertinentes y estar preparados para cualquier circunstancia que llegase a suceder.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- ❖ COPE, Robert, “El Plan Estratégico: Haga que la gente participe”, 1991
- ❖ GOULD, EPPEN Y SCHMIDT, “Investigación Operativa en la Administración”, 1994
- ❖ HOFMEISTER E, ENGELHARDT S. “Alianzas de aprendizaje organizacional”, 2002
- ❖ IBÁÑEZ BARBA, Enric, “La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos: un plan de innovación basado en la “Ingeniería Simultánea”;1993
- ❖ SOLÉ PARELLADA, Francesc, “Gestión 2000”, 2000
- ❖ LAVAYEN V, Leopoldo, “Programa de Metodología de la Investigación”, 1982.
- ❖ MARTÍN HAMILTON Wilson, PEZO PAREDES Alfredo, “Formulación y Evaluación de Proyectos Empresariales”, 2005
- ❖ STAHL, Joachim, GRUNDMANN, Gesa, “Cómo la Sal en la Sopa”, 2003
- ❖ PALMA, Tito, “Empleo y subempleo del Ecuador, Ministerio de Trabajo y Empleo”, 2008
- ❖ PAREDES & ASOCIADOS CIA. LTDA, “Manual de Planificación Estratégica” 2008

Revistas

- ❖ Boletín de Competitividad N° 12 del Banco Central del Ecuador
- ❖ Módulo de Gerencia Social dictado por Percy Bobadilla

Portales Internet:

1. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/31/eleextmkt.htm>
2. <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>
3. Banco Central del Ecuador.

4. www.hoy.com.ec
5. <http://www.dspace.espol.edu.ec>
6. http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html
7. www.rgpymes.net

ANEXOS

ANEXO N° 2

Productos para la Venta

MODELOS TOSHIBA

MODELOS	CARACTERÍSTICAS
	Toshiba A40 150 ,PIV 2.6 Ghz, Disco Duro de 40Gb. RAM de 256 Mb, Combo DVD CDWriter, FAX, RED, USB Ampliación Memoria a 512 Mb
	Toshiba A40 S270 , PIV 2.8 Ghz, Disco Duro de 80Gb. RAM de 512 Mb. Combo DVD CDWriter, FAX, RED, USB Ampliación Memoria a 1024 Mb
	Toshiba Satellite PIV , 2.0 Ghz, Disco Duro de 40Gb. RAM de 256 Mb. Combo DVD CDWriter, Floppy 31/2, FAX, RED, USB, TV OUT.
	Toshiba Satellite PIII , 850 Mhz, Disco Duro de 15Gb. RAM de 128 Mb. Combo DVD CD ROM, Floppy 31/2, FAX, RED, USB, TV OUT.
	Toshiba Satellite Celeron 800 Mhz , Disco Duro de 15Gb. RAM de 128 Mb. Combo DVD CD ROM, Floppy 31/2, FAX, RED, USB, TV OUT.
	Toshiba Satellite PIV , 1.7 Ghz, Disco Duro de 30Gb. RAM de 256 Mb. Combo DVD CDWriter, Floppy 31/2, FAX, RED, USB, TV OUT.
	TOSHIBA M30X-SP11 , Cel M 1.5Ghz, 256 en RAM, Disco Duro de 40Gb, Combop DVD CDWriter, FAX, RED, USB, Pantalla 15,4"
	TOSHIBA L10-SP104 , Cel M 1.5Ghz, 256 en RAM, Disco Duro de 40Gb, Combop DVD CDWriter, FAX, RED, USB, Pantalla 15,4", WIFI
	TOSHIBA A70-SP211 , PIV 3,2Ghz, 512en RAM, Disco Duro de 80Gb, Combop DVD CDWriter, FAX, RED, USB, Pantalla 15,4", WIFI
	Toshiba Satellite Celeron PIV , 2.0 Ghz, Disco Duro de 40Gb. RAM de 256 Mb. Combo DVD CDWriter, Floppy 31/2, FAX, RED, USB.

MODELOS COMPAQ

MODELO	CARACTERÍSTICAS
	Compaq Presario 2100 PIV , 1.8 Ghz, Disco Duro de 30 Gb, RAM de 256 Mb, Combo DVD CDWriter, FAX, RED, USB, TV OUT
	Compaq Presario 1500 PIV , 2.0 Ghz, Disco Duro de 30 Gb, RAM de 256 Mb, Combo DVD CDWriter, FAX, RED, USB, TV OUT
	Compaq Presario PIV , 2.6 Ghz, Disco Duro de 60 Gb, RAM de 512 Mb, Combo DVD CDWriter, FAX, RED, USB, TV OUT, W.L.
	Compaq Presario PIV , 2.4 Ghz, Disco Duro de 40 Gb, RAM de 256 Mb, Combo DVD CDWriter, Floppy 31/2, FAX, RED, USB, TV OUT
	Compaq Presario Celeron , 1.8 Ghz, Disco Duro de 6 Gb, RAM de 128 Mb, Combo CD ROM, FAX, RED, USB,
	Compaq AMD 1.8 Ghz , Disco Duro de 30 Gb, RAM de 256 Mb, CDWriter, FAX, RED, USB, TV OUT

MODELOS HEWLWTT PACKARD

MODELOS	CARACTERISTICAS
	NX9010 P4 2.8 Ghz, Disco Duro de 40 Gb, RAM de 256MB, Pantalla 15', Combo DVD CD WRITER, WinXp Home. Ampliación Memoria a 512 Mb.
	NX9010 P4 3.06 Ghz, Disco Duro de 60Gb. RAM de 512MB, Pantalla 15', Combo DVD CD WRITER, WinXp Pro. Ampliación Memoria a 1024 Mb.
	HP PAVILION AMD 550 Mhz, Disco Duro de 5Gb, RAM de 128 Mb, CD ROM, Floppy 3 1/2, FAX, RED, USB
	HP PAVILION 5647 PIV 3.2 Ghz, Disco Duro de 80Gb, RAM de 512 Mb, Pantalla 15', Combo DVD CD WRITER, WinXp Pro. Ampliación Memoria a 1024 Mb.

MODELOS IBM

MODELO	CARACTERÍSTICAS
	IBM PIII, 700 Mhz, Disco Duro de 10 Gb, RAM de 128 Mb, CD ROM, Floppy 3 1/2, FAX, RED, USB, Inflarojo.
	IBM PIII, 700 Mhz, Disco Duro de 20 Gb, RAM de 128 Mb, CD ROM, Floppy 3 1/2, FAX, RED, USB, Inflarojo.
	IBM A20m PIII, 500 Mhz, Disco Duro de 6 Gb, RAM de 128 Mb, CD ROM, Floppy 3 1/2, FAX, RED, USB, Inflarojo.
	IBM ThinkPad 600E, Disco Duro de 10 Gb, RAM de 64 Mb, CD ROM, Floppy 3 1/2, FAX, RED, USB, Inflarojo.

SONY

			
Sony Vaio A230 , Centrino 1.6Ghz, 256Mb. RAM, 40Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP HOME			
Sony Vaio S270 , Centrino 1.6Ghz, 512Mb. RAM, 60Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 13,3" FAX, RED, WIFI Win XP PROF, WORKS			
ACER TRAVELMATE 2304LCi , Cel M 350 1.3Ghz, 256Mb. RAM, 40Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP HOME			
ACER TRAVELMATE 2304LCi , Cel M 350 1.3Ghz, 512Mb. RAM, 60Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP PROF			
ACER TRAVELMATE 4001LCi , CENTRINO 1.5Ghz, 512Mb. RAM, 60Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP PROF			
ACER TRAVELMATE 4150 Lci , CENTRINO 1.5Ghz, 512Mb. RAM, 60Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP PRO			
ACER TRAVELMATE 4502LMi , CENTRINO 1.6Ghz, 512Mb. RAM, 80Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP PRO			
ACER TRAVELMATE 2702WLCi , P4 3.0 Ghz, 512Mb. RAM, 80Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP PROF			
ACER TRAVELMATE 4504LMi , CENTRINO 1.8Ghz, 1Gb. RAM, 100Gb, Disco Duro, Combo DVD CDWriter, Pantalla 15,4" FAX, RED, WIFI Win XP PROF			
			
IPAQ Pocket PC 1940 , 64 Mb RAM, 65000 Colores, Wiriles, Infrarrojo, Memory Card			

ANEXO N° 3

Análisis de Sensibilidad
Disminución de Ventas 10%

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		127.112,38	182.351,75	252.111,65	334.153,06	429.827,26
TASA DE DSCTO		0,1321	0,1321	0,1321	0,1321	0,1321
FLUJOS ACTUALIZADOS		112280,173	142278,854	173755,493	203425,916	231137,283
INVERSION INICIAL	-18300					
VAN tasa menor	844577,719					
TASA DE DSCTO		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
FLUJOS ACTUALIZADOS		105926,987	126633,16	145897,946	161146,345	172737,936
INVERSION INICIAL	-18300					
VAN tasa mayor	694042,373					

TIR	0,44
-----	------

ANEXO N° 4

Análisis de Sensibilidad
Incremento de ventas

CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA		207.283,14	232.531,00	256.617,75	286.614,72	321.239,63
TASA DE DSCTO		0,1321	0,1321	0,1321	0,1321	0,1321
FLUJOS ACTUALIZADOS		183096,14	181430,91	176861,1	174485,495	172744,872
INVERSION INICIAL	-18300					
VAN	870318,517					
TASA DE DSCTO		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
FLUJOS ACTUALIZADOS		172735,95	161479,861	148505,642	138220,833	129099,003
INVERSION INICIAL	-18300					
VAN tasa mayor	731741,289					

TIR	0,55
-----	------

ANEXO N° 5

Equipos de computación.

Adjuntamos la siguiente tabla que nos muestra el costo de los equipos de computación.

Costos equipos de computación.

EQUIPOS DE COMPUTACION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
PC de escritorio	5	\$ 600,00	\$ 3.000,00
Laptops Sony VAIO	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
TOTAL DEPRECIACION	7		\$ 4.500,00

Muebles y Enseres.

Se detalla a continuación los muebles y enseres utilizados para el funcionamiento de la empresa y la comodidad de las personas que laboran en ella.

Costo de muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios (administrativos)	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Escritorios (ventas)	4	\$ 200,00	\$ 800,00
Sillas ejecutivas	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Sillas secretaria	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Secador de manos	2	\$ 135,00	\$ 270,00
Tachos de basura	8	\$ 10,00	\$ 80,00
Paflones	10	\$ 50,00	\$ 500,00
Loockers	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Porta papeles	7	\$ 10,00	\$ 70,00
Archivadores metal	4	\$ 100,00	\$ 400,00
TOTAL DEPRECIACION	47		\$ 3.400,00

ANEXO N° 6

FINANCIAMIENTO

El monto requerido para poner en práctica el proyecto es de \$ 18,300.00 el mismo que será financiado completamente con un préstamo bancario

Propuesta de reestructuración	
Estudio organizacional	\$ 5,000.00
Planificación Estratégica	\$ 4,200.00
Estudio de Procesos	\$ 5,850.00
Capacitación de personal	\$ 3,250.00
Total	\$ 18,300.00

PRESUPUESTOS DE GASTOS**Gastos Administrativos**

Estos gastos son los que incurrirá la empresa para su funcionamiento y son: sueldos, publicidad y suministros de oficina los cuales se detallan a continuación.

Sueldos anuales del personal

PERSONAL	COSTO
GERENTE GENERAL	\$ 9.600,00
JEFE DE MARKETING	\$ 6.000,00
CONTADOR	\$ 3.600,00
SEGURIDAD	\$ 2.400,00
VENTAS (5)	\$ 8.800,00
SUELDOS	\$ 30.400,00

ANEXO N° 7

Gastos Financieros.

El monto requerido para poner en práctica el proyecto es de \$ 18,300.00 el mismo que será financiado completamente con un préstamo bancario, el crédito para financiar el proyecto será a través del Banco Pichincha a 5 años plazo y a una tasa del 12.5% anual, los pagos serán mensuales.

Tabla de amortización de préstamo solicitado.

PERIODO	CAPITAL	INTERES	PAGOS	SALDOS
0	\$ 18.300,00	\$ 6.402,73		\$ 24.702,73
1	\$ 2.810,45	\$ 2.130,10	\$ 4.940,55	\$ 19.762,18
2	\$ 3.182,60	\$ 1.757,95	\$ 4.940,55	\$ 14.821,63
3	\$ 3.604,02	\$ 1.336,52	\$ 4.940,54	\$ 9.881,09
4	\$ 4.081,25	\$ 859,29	\$ 4.940,54	\$ 4.940,55
5	\$ 4.621,68	\$ 318,87	\$ 4.940,55	\$ 0,00
TOTAL	\$ 18.300,00	\$ 6.402,73	\$ 24.702,73	

Gastos de Depreciación.

En la tabla detallada a continuación mostramos la respectiva depreciación de los activos de la empresa, se utilizó el método de línea recta con los años y porcentajes correspondientes para cada activo.

Depreciación anual de equipos y muebles.

DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA UTIL	VS %	VALOR SALVAMENTO	DEPRECIACIÓN ANUAL
Equipo de oficina	\$ 1.300,00	10	10%	\$ 130,00	\$ 117,00
Equipos de computación	\$ 4.500,00	5	20%	\$ 900,00	\$ 720,00
Muebles y Enseres	\$ 3.400,00	10	10%	\$ 340,00	\$ 306,00
Vehículos	\$ 30.000,00	5	10%	\$ 3.000,00	\$ 5.400,00
TOTAL DEPRECIACION	\$ 39.200,00			\$ 4.370,00	\$ 6.543,00

ANEXO N° 8

Ventas proyectadas

AÑO	VENTAS
2009	\$ 223.724,00
2010	\$ 253.076,59
2011	\$ 286.280,24
2012	\$ 323.840,20
2013	\$ 366.328,04
2014	\$ 414.390,28

[illegible]

PAGE 1 OF 2

[illegible]

COPA 4: CONTRIBUYENTE

© 2000 Blackwell Science Ltd

Superintendencia
de Compañías
22.06.2013
OPERADOR 5
CAPEPI

ANEXO N° 11
Formulario único de actualización.

[illegible]

ANEXO No. 12

