

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALIESIANA SEDE CUENCA.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS.

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo final de Grado previa a la obtención del

Titulo de Ingeniería Comercial

Tema: “PLAN DE NEGOCIOS PARA EL COMERCIAL ORTEGA QUE
FUNCIONA EN LA CIUDAD DE CUENCA EN LA SARAURCO 5-51 Y
HURTADO DE MENDOZA”

AUTORAS:

JOHANNA ELIZABETH ABRIL GRACIA

DIANA MARGARITA BRAVO CAMPOVERDE

DIRECTOR: ECO. JUAN MOSCOSO

CUENCA – ECUADOR

2010

DECLARACIÓN

Yo Johana Elizabeth Abril García declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Johana Elizabeth Abril García

DECLARACIÓN

Yo Diana Margarita Bravo Campoverde declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Diana Margarita Bravo Campoverde

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por las señoritas Johana Elizabeth Abril García y Diana Margarita Bravo Campoverde bajo mi supervisión.

Eco. Juan Moscoso
Director de Tesis

DEDICATORIA

A nuestros padres, hermanos y hermanas quienes
supieron brindarnos su apoyo durante nuestra
formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores, compañeros y amigos quienes nos brindaron sus enseñanzas y nos apoyaron durante nuestra formación profesional.

INDICE

Pág.

INTRODUCCION

ANTECEDENTES COMERCIAL ORGETA

Reseña Histórica.....	
Productos y servicios que ofrece.....	
Estructura Administrativa.....	
Análisis FODA.....	

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 El Plan de Negocios.....	1
1.2 Las Fases de un Plan.....	2
1.3 Función del Plan de Negocios.....	3
1.4 Contenido de un Plan de Negocios.....	3

3CAPITULO 2

INVESTIGACION DE MERCADO

2.1 Mercado Objetivo.....	4
2.2 Objetivos de la Investigación de Mercado.....	4
2.3 Población y Muestra.....	4
2.4 Diseño de la Encuesta.....	6
2.5 Análisis Invariado.....	8
2.6 Conclusiones de la Investigación de mercado.....	14

CAPITULO 3

PLAN DE NEGOCIOS

3.1 El Plan de Marketing.....	15
3.1.1 Marketing Mix.....	16
3.1.2 Análisis del Producto.....	17
3.1.3 Precio.....	18
3.1.4 Publicidad o Comunicación.....	19
3.1.5 Plaza o Distribución.....	21
3.1.6 Análisis del Sector y Características de la Oferta.....	23
3.2 El Plan de Comercialización y Servicio.....	24
3.2.1 Localización Comercial.....	25
3.2.2 Producto Servicio.....	25
3.2.3 Análisis y diseño del Proceso de atención al cliente.....	26
3.2.4 Proceso de Comercialización.....	28
3.2.5 Distribución del Local.....	28

3.3 El Plan Financiero.....	31
3.3.1 El Capital Invertido.....	31
3.3.2 Plan de Amortización y Renumeración de Capital.....	32
3.3.3 Proyecciones del Flujo de Caja.....	33
3.3.4 Herramientas para el análisis del flujo de caja.....	33
3.3.5 La Rentabilidad Operacional.....	35
3.3.6 Alances Proyectados y Principales Índices.....	35
3.3.7 Indicadores Financieros y Económicos.....	36

3.4 Plan de Talento Humano.....	39
3.4.1 Características del Recurso Humano.....	39
3.4.2 Cultura Organizacional.....	39
3.4.3 Reclutamiento Personal.....	40
3.4.4 Selección del Personal.....	40
3.4.5 Capacitación del Personal.....	42
3.4.6 Evaluación del Desempeño	42

CAPITULO 4

APLICACIÓN A LA EMPRESA

4.1 El Plan de Marketing.....	46
4.2 El Plan de Producción y Servicio.....	65
4.3 El Plan Financiero.....	73
4.4 El Plan de Talento Humano.....	90

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.....	104
5.2 Recomendaciones.....	106

BILIOGRAFIA.....	107
-------------------------	------------

ANEXOS.....	
--------------------	--



*Distribuidor de Productos y Artículos para
el hogar*

PLAN DE NEGOCIOS

Cuenca-Ecuador

2010

INTRODUCCION

Para cualquier idea o propuesta de negocio siempre se necesitara un plan o un documento que contenga las diversas estrategias, actividades, procedimientos y demás acciones que permitan a esa idea o propuesta de negocio alcanzar el éxito. El presente trabajo tiene como propósito la elaboración de un Plan de Negocios en Comercial Ortega, proporcionando al administrador una herramienta que le permita mejorar como empresa.

Esta empresa se dedica a la comercialización de cosméticos, bisutería, artículos de basar y lencería en donde se pretende aplicar El Plan de Negocios, con la finalidad de mejorar la productividad de esta empresa que ya se encuentra en funcionamiento.

Al ser una empresa familiar es decir de carácter mediano, que viene funcionando desde hace 20 años bajo la misma administración, a la cual se aplicara el Plan de Negocios, por lo que hemos visto la necesidad del mismo debido a que hoy en día el mercado es cada vez más competitivo en el sector comercial.

Dentro del primer capítulo se realizara un breve resumen de los fundamentos teóricos más relevantes que pretendemos aplicar en esta empresa.

En el segundo capítulo realizaremos una investigación de mercado enfocada a detectar puntos claves para la empresa que nos permita proyectarnos a largo plazo y además nos proporcione información valiosa para la misma.

En lo que concierne al tercer capítulo mencionaremos en detalle la estructura del plan de negocios que se pretende aplicar de manera teórica con el fin de tener un horizonte al cual pretendemos llegar.

En el cuarto capítulo se realizara un trabajo netamente de aplicación en donde se podrá poner en práctica todo lo antes mencionado y de esta manera proporcionar a la empresa una herramienta estratégica que le permita mejorar sus capacidad dentro del mercado de hoy en día.

ANTECEDENTES

COMERCIAL ORTEGA

RESEÑA HISTORICA

Comercial Ortega es una empresa de tipo familiar, fundada el 16 de noviembre de 1988; la administración de esta empresa se encuentra en manos del propietario Sr. Segundo Ortega quien es el Gerente General de la misma. En el año 2003 se integra un nuevo socio la Sr. Juan Pablo Pesantez y además se incrementa la línea de artículos para el hogar, con el propósito de mejorar la variedad de productos ofertados para la satisfacción del cliente. Esta empresa se dedica a la comercialización de cosméticos, bisutería, artículos de basar y lencería.

Comercial Ortega inicio sus actividades comerciales en un local arrendado, ubicado en la Roca fuerte 3-17 y José Joaquín de Olmedo, en donde se contaba con un solo empleado de mostrador; luego se traslado a sus propias instalaciones situadas en la Saraurco 5-51 y Hurtado de Mendoza, en la que se cuenta en la actualidad con diez empleados de mostrador, una cajera, una contadora, una auxiliar de Contabilidad, un Ingeniero en Sistemas, un agente vendedor, tres bodegueros, un chofer y con un guardia

Ponemos principal énfasis en este proyecto debido a que se trata de una empresa familiar en la cual habrá más facilidades para la obtención de información y aplicación del mismo, beneficiando tanto a la empresa como a una de las autoras quien participa en la empresa como una de las propietarias.

De esta manera se justifica la necesidad de la realización un Plan de Negocios que sería realizado por los autores de esta tesis con una investigación seria, técnica y aplicada a esta empresa, siendo capaces al final de obtener una retroalimentación de la situación de la misma y mostrar como se logran los resultados de la empresa.

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

Los productos que ofertamos son por su gran porcentaje de ventas, ya tenemos clientes fijos y conocemos los gustos y preferencias de ellos. Esta empresa se dedica a la Comercialización de los siguientes productos:

Cosméticos

Ofrecemos varios tipos de cosméticos como Labiales, Esmaltes, Sombras, Rímel, Delineador, Bases, de diversas marcas como: Jordana; PW, Almay.

Bisutería

Contamos con un lote de bisutería compuesto por pendientes, anillos, collares, pulseras. Diseño de boutique, de diferentes materiales, esmaltados, metal, abalorio, etc.

Lencería

Ofrecemos una amplia gama de: Bracieres, Boxer, Medias, Bikini, Hilos, Interiores, Medias, Pijamas, Fajas de diversas marcas como Leonisa, Violet, Laura, etc.

Artículos para el hogar.

Ofrecemos: Vajilla, Ollas, Carteras, Billeteras, Porcelana, Cuadros, Portarretratos, Artículos eléctricos

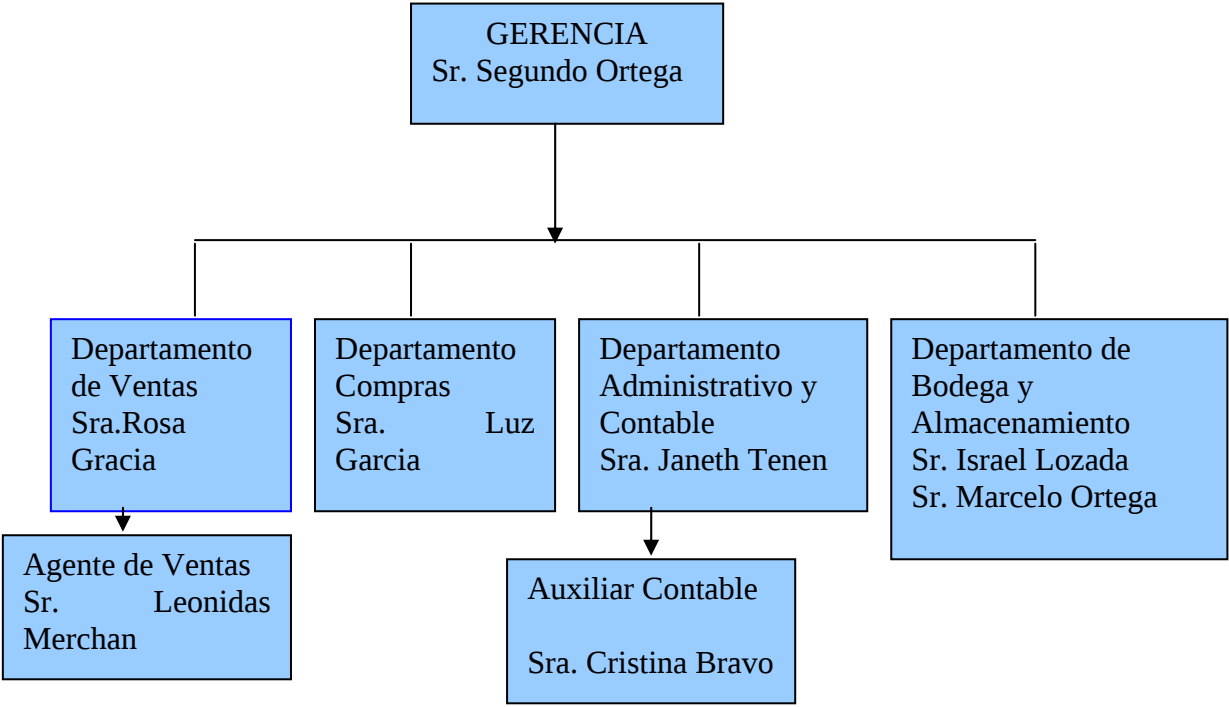
Los productos son garantizados al momento de su compra ya que estamos obligados a que los clientes se sientan satisfechos y seguros con el producto y servicio adicional, el empaque de este producto es el adecuado para que no exista daño alguno. El servicio que nosotros ofrecemos es el postventa que consiste en el asesoramiento a los clientes para que puedan adquirir el producto deseado.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Esta empresa es familiar y esta conformado por tres socios que aportan el mismo capital, dentro de esta hay políticas planteadas en el horario de trabajo y en ganar un sueldo fijo mensual. Al ser una empresa familiar es decir de carácter mediano, que viene funcionando desde hace 20 años bajo la misma administración, a la cual se aplicara el Plan de Negocios, por lo que hemos visto la necesidad del mismo debido a

que hoy en día el mercado es cada vez mas competitivo en el sector comercial. El Comercial Ortega cuenta con su respectivo organigrama funcional:

Grafico No 1



Elaborado por: Las Autoras

ANALISIS FODA

FORTALEZAS – F

- Capital propio
- Garantía en los nuestros productos(clientes)
- Tener los documentos legales en regla
- Personal capacitado
- Cuenta con Infraestructura propia

DEBILIDADES – D

- Riesgos al momento de realizar préstamos bancario
- Mala toma de decisiones en inversiones.
- Los socios vendan las acciones.
- Mala comunicación entre empleados y jefes

OPORTUNIDADES – O

- Este producto tiene demanda en el mercado
- Los proveedores dan facilidades de pago
- Nuevos mercados.

AMENAZAS – A

- Desempleo
- Productos sustitutos
- Nuevos competidores
- Incremento de la Inflación

En conclusión Comercial Ortega ha sabido generar fortalezas en sus años de existencia fortalezas como calidad de producto, precios bajos, excelente servicio a fidelizado a nuestros clientes permitiéndonos ser una empresa con un desarrollo sostenible en el tiempo. Una oportunidad latente en el Comercial es la penetración en nuevos mercados como: Azogues, Biblian, Cañar, Gualaceo y Chordeleg.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1. EL PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios es una herramienta sobre la cual se basa el proceso de planificación estratégica de una empresa, el plan de negocios es un documento fundamental para la proyección de la empresa a futuro ya que el mismo engloba todas y cada una de las áreas funcionales de una empresa así como una actividad de control para cada una de estas áreas. El plan de negocios también es un documento que especifica el propósito de una empresa o negocio, por lo que incluye temas como modelo de negocio, organización, RRHH, financiamiento, etc.

El plan de negocios es de vital importancia dentro del entorno competitivo de hoy ya que el mismo crea y desarrolla una idea empresarial, así como las actividades y definición de medios necesarios para llevar a cabo con éxito esa idea, cuando tenemos ideas de negocios siempre nos encontraremos con obstáculos, imprevistos, por lo que un plan de negocios es la mejor solución para dar las posibles respuestas o soluciones a los riesgos o problemas que se pueden presentar. Un Plan de negocios es una herramienta con tres propósitos básicos que son:

1. Comunicación.
2. Administración.
3. Planificación.

El desarrollo de un plan de negocios exhaustivo demuestra si el negocio tiene o no el potencial para prevalecer en el entorno y obtener una rentabilidad sostenible en el tiempo.

Para su elaboración es necesario considerar cada una de las fases del negocio, lo cual permite ver que se ha considerado todos y cada uno de los posibles problemas así como las alternativas potenciales o costos de oportunidad antes de arrancar con la empresa.

1.2. LAS FASES DE UN PLAN

Cada una de las fases de un plan de negocios es un conjunto de actividades, acciones, tareas con el objetivo de desarrollar el proyecto, dentro de una trayectoria lógica y programada durante el tiempo de vida del mismo. Cada una de estas fases comprende la agrupación de recursos financieros y no financieros. Las fases un plan de negocios son:

- Fase de Factibilidad Económica
- Fase de Factibilidad Económica-Financiera
- Fase Operativa

Cuanto más grande y complejo sea el proyecto, mayor especificación e investigación debe contener las diferentes fases para que el contenido de cada una siga siendo manejable, y poder alcanzar el objetivo deseado.

Fase de Factibilidad Económica

Aquí se realizan todos los cálculos económicos necesarios para obtener un escenario del proyecto para determinar si es factible económicamente, se deben considerar las inversiones, costos, ingresos, etc.,

Fase de Factibilidad Económica-Financiera

Una vez obtenido los datos como sería las inversiones, costos e ingreso determinando así una factibilidad económica con estos datos podremos realizar los flujos financieros.

Fase Operativa

Una vez completado el escenario empieza la evaluación de las posibles fuentes de financiación, es decir se debe asegurar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Se debe contar con una disponibilidad absoluta de capital.

1.3 FUNCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

La ventaja de este documento es que facilita la interpretación de varios procesos y actividades de la empresa, ya que en los mercados actuales no se puede competir ni crecer sin tener en cuenta todos los factores que actúan en este mercado a sí como el análisis del mismo que es precisamente la función del plan de negocios. El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

1. Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial.

Es decir la obtención de los cálculos y análisis necesarios que demuestren que la empresa va a ser rentable en el mercado, entran en juego indicadores como el VAN, TIR, B/C (Beneficio/Costo), etc. Necesarios para Respalda la solicitud de crédito a una entidad financiera.

2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Este contiene todas las variables y factores que intervienen entre la empresa y sus clientes internos y externos, como lo es su imagen, relaciones publicas, estatutos, normas, etc.

1.4 CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayudar ha alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha.

Dentro de los contenidos más relevante de un Plan de Negocios tenemos:

- ✓ Resumen ejecutivo
- ✓ Concepto del negocio
- ✓ El producto y su posible potenciación
- ✓ Plan de Investigación y Desarrollo
- ✓ El mercado y la competencia
- ✓ Plan de Marketing
- ✓ Plan de Comercialización y Servicio
- ✓ Plan Financiero
- ✓ Plan de Talento Humano.

CAPITULO II

INVESTIGACION DE MERCADO

2.1 MERCADO OBJETIVO

Nuestro mercado objetivo será:

Personas de la ciudad de Cuenca con un poder adquisitivo medio y alto, comprendidos entre los 15 años en adelante.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Los principales objetivos de la investigación de mercado fueron determinar:

- Obtener de la demanda y la proyección de ventas
- La frecuencia media con la que se adquieren nuestros productos
- El gasto promedio en nuestros productos
- Los productos de preferencia
- Sugerencias y recomendaciones del cliente

2.3 POBLACION Y MUESTRA

De acuerdo en el ultimo censo de población y vivienda la población de la ciudad de cuenca al 2001 es de 277374 habitantes con una tasa de crecimiento anual de 3.2%

Cuadro No 1

AÑO	POBLACIÓN			TASA DE CRECIMIENTO ANUAL %			
CENSAL	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD				
	AZUAY	CUENCA	CUENCA	PERÍODO	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
1950	250.975	122.434	39.983				
1962	274.642	143.031	60.402	1950-1962	0,75	1,3	3,45
1974	367.324	213.027	104.470	1962-1974	2,52	3,45	4,75
1982	442.019	275.070	152.406	1974-1982	2,19	3,02	4,46
1990	506.090	331.028	194.981	1982-1990	1,69	2,31	3,08
2001	599.546	417.632	277.374	1990-2001	1,54	2,11	3,2

Fuente: INEC

Proyectando con la tasa de crecimiento tenemos una población en la ciudad de Cuenca al 2009 de 356864 habitantes.

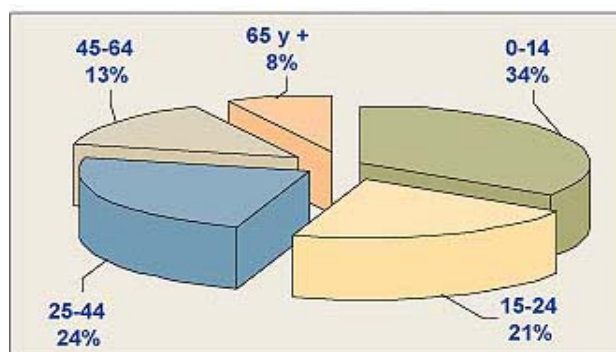
Cuadro No 2

Año	Población
2001	277374
2002	286250
2003	295410
2004	304863
2005	314619
2006	324687
2007	335076
2008	345799
2009	356864

Elaborado por: Las Autoras

De los cuales el 66% comprende a personas de 15 años en adelante, de acuerdo con le ultimo censo de población y vivienda en el 2001.

Grafico No 2



Por lo que nuestra población objetivo es de 235531 habitantes.

Fuente: INEC

Datos y métodos

$$n = \frac{Nz^2 * p * q}{(d)^2 (N-1) + z^2 - p*q}$$

En donde:

N = población.

z = nivel de confianza

p = probabilidad de ocurrencia

q = error

d = precisión

Determinación de la muestra

El tamaño de la muestra de la población objetivo de 235531 habitantes en la ciudad de Cuenca, se realiza con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nz^2 * p * q}{(d)^2 (N-1) + z^2 - p*q}$$
$$n = \frac{235531 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (235531-1) + (1.96)^2 - (0.5)(0.5)}$$
$$n = 381.83$$

Para nuestro análisis se tomará una muestra representativa de la población objetivo de 300 encuestas, la misma que será escogida de forma aleatoria en la ciudad de Cuenca.

2.4 DISEÑO DE LA ENCUESTA

La encuesta esta diseñada en función a los objetivos de la investigación de mercado, las preguntas es su mayoría son cerradas y de filtro para que la gente pueda responder con exactitud y rapidez.

- El número de preguntas estimadas en la encuesta son 5
- El tiempo de llenado estimado de las encuestas será de 5 minutos máximo
- El tipo de preguntas son de filtro y cerradas.

“IMPORTADORA COMERCIAL ORTEGA”

Estimado cliente: Somos una empresa familiar dedicada a la comercialización de cosméticos, bisutería, lencería y artículos para el hogar, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, por lo que solicitamos su colaboración al responder la siguiente encuesta:

1. ¿De los siguientes artículos cual es el que usted mayor adquiere cuando va de compras?

- a. Cosméticos_____
- b. Bisutería_____
- c. Lencería _____
- d. Artículos para el hogar_____
- e. Otros_____ (Especifique_____)

“Si la respuesta es otros gracias por su colaboración”

2. ¿Con que frecuencia usted adquiere estos productos?

- a. Semanal _____
- b. Mensual _____
- c. Trimestral_____
- d. Rara Vez_____ (Especifique _____)

3. ¿En que lugares usted adquiere frecuentemente estos artículos?

- a. Boutiques_____
- b. Supermercados_____
- c. Comerciales _____
- d. Centros Comerciales_____
- e. Otros _____ (Especifique _____)

4. ¿Cuánto gasta aproximadamente en la adquisición de estos artículos?

- a. \$0 a \$5 _____
- b. \$6 a \$8 _____
- c. \$9 a \$11 _____
- d. \$12 a \$15_____
- e. \$16 a \$20 _____
- f.. \$20 o más _____

5. ¿En la compra de estos artículos que es lo que usted más aprecia?

- a. La calidad los producto_____
- b. El buen servicio_____
- c. Un buen precio_____
- d. El servicio post venta_____

6. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que se implementaran en el almacén?

- a. Buzón de Sugerencias _____
- b. Parqueadero _____
- c. Ayudantes de despacho. _____
- d. Cafetería para el tiempo de espera _____

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

2.5 ANALISIS UNIVARIADO

GUSTOS DE COMPRA

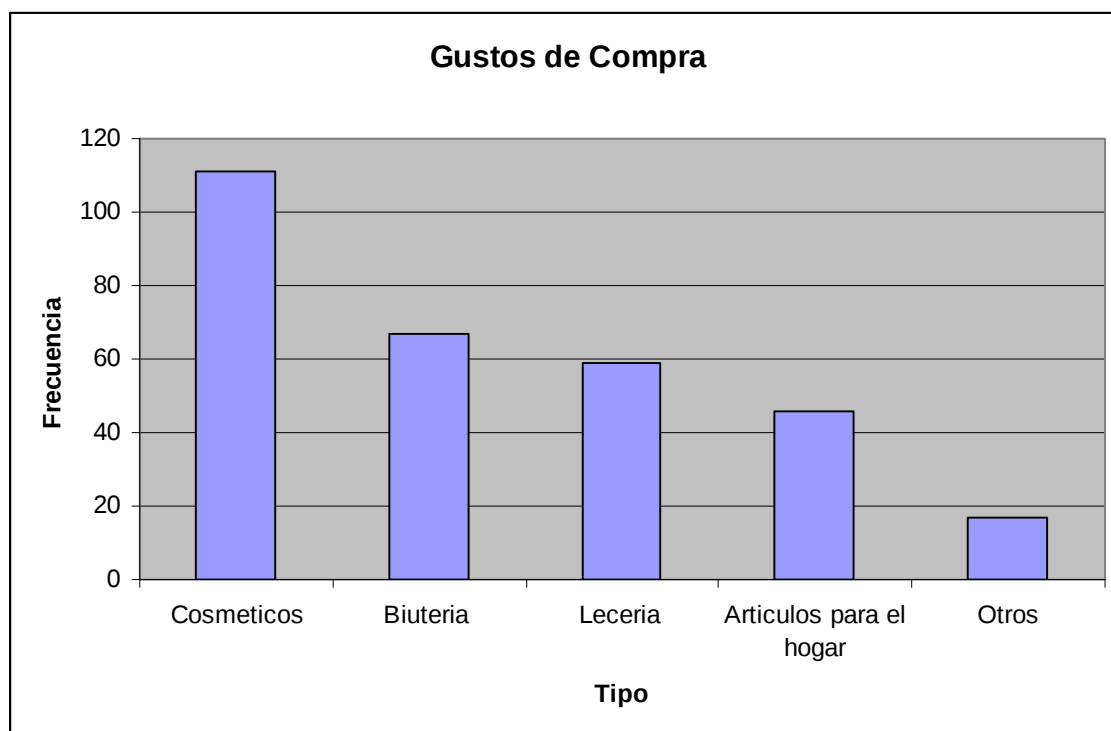
¿De los siguientes artículos cual es el que usted mayor adquiere cuando va de compras?

Cuadro No 3

Tipo	Opción	Frecuencia	Porcentaje
a	Cosmetics	111	37%
b	Bisutería	67	22%
c	Lencería	59	20%
d	Artículos para el hogar	46	15%
e	Otros	17	6%
	Total	300	100%

Fuente: Las Autoras

Grafico No 3



Elaborado por: Las Autoras

Según la investigación de mercado tenemos que el 37% de la población objetiva opta por cosméticos, 22% por Bisutería, 20% por Lencería, 15% Artículos para el hogar y un 6% prefiere otros artículos; como por ejemplo ropa

FRECUENCIA

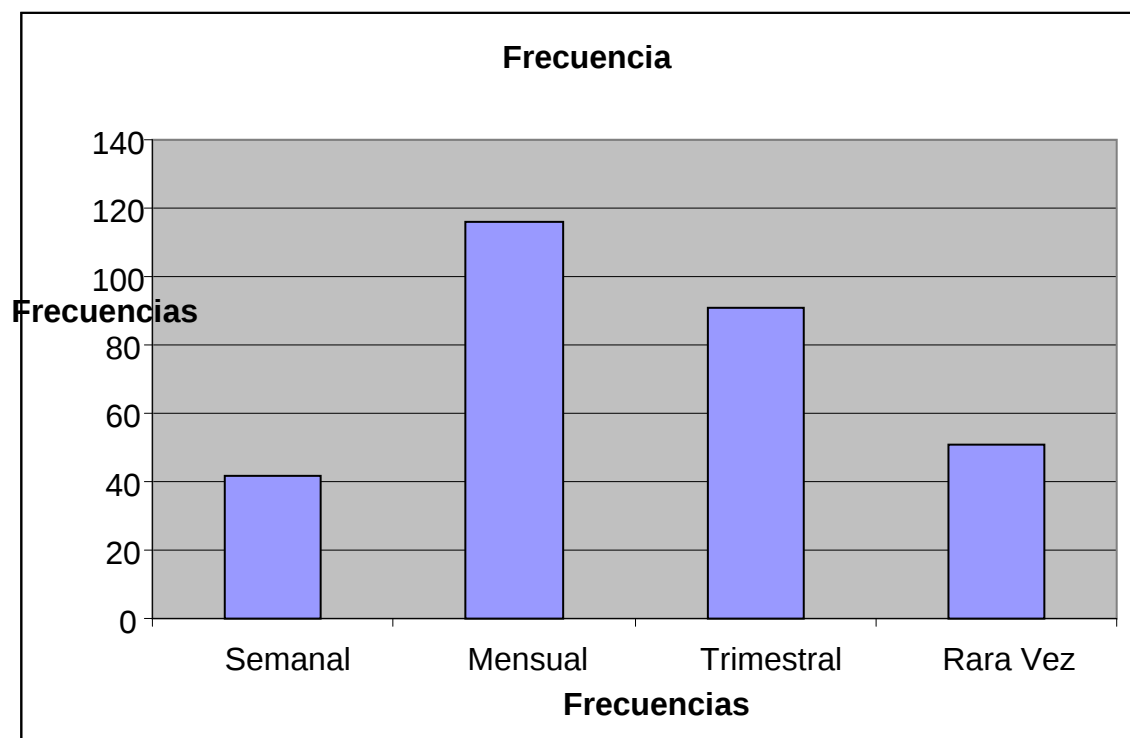
¿Con que frecuencia usted adquiere estos productos?

Cuadro No 4

Tipo	Opción	Frecuencia	Porcentaje
a	Semanal	42	14%
b	Mensual	116	39%
c	Trimestral	91	30%
d	Rara Vez	51	17%
	Total	300	100%

Fuente: Las Autoras

Grafico No 4



Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a la investigación de mercado tenemos que un 14% de la población objetiva adquieren estos productos de manera semanal, un 39% adquieren Mensualmente, un 30% trimestralmente y un 17% lo adquieren rara vez.

LUGAR DE CONSUMO

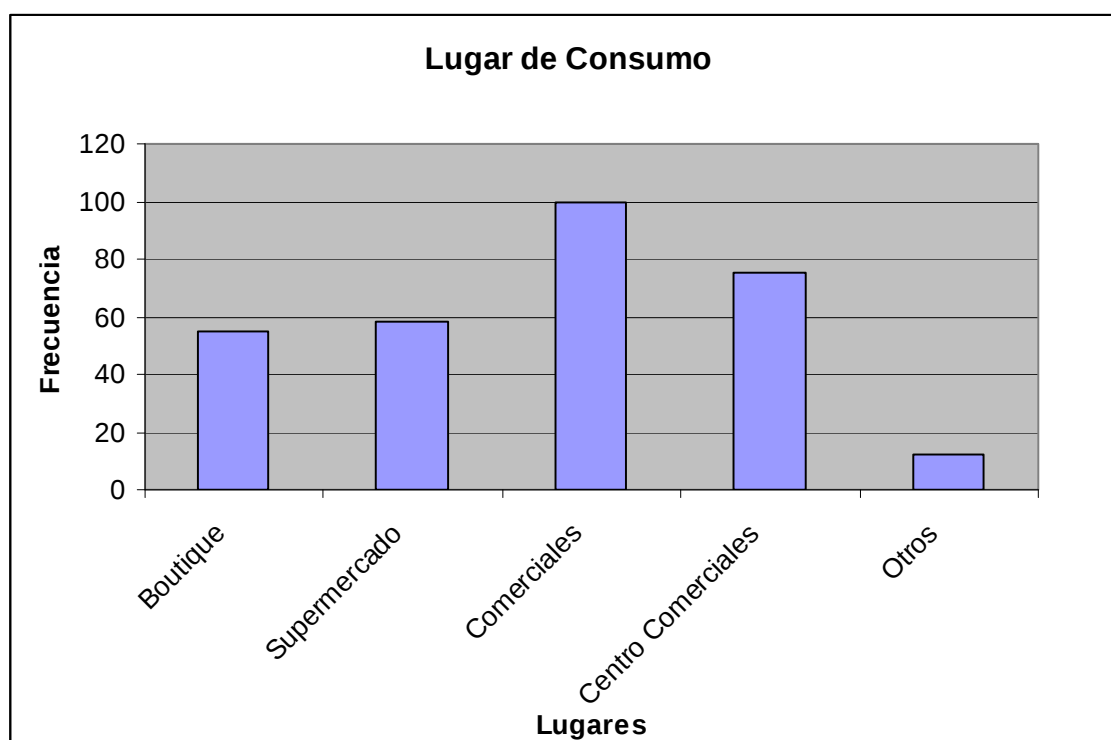
¿En que lugares usted adquiere frecuentemente estos artículos?

Cuadro No 5

Tipo	Opción	Frecuencia	Porcentaje
a	Boutique	55	18%
b	Supermercado	58	19%
c	Comerciales	100	33%
d	Centro Comerciales	75	25%
e	Otros	12	4%
	Total	300	100%

Fuente: Las Autoras

Grafico No 5



Elaborado por: Las Autoras

Como podemos observar el 18% de la población objetivo adquiere estos artículos frecuentemente en una Boutique, el 19% en Supermercados, un 33% en Comerciales, un 25% en Centro Comerciales y un 4% prefieren comprar en otros lugares como compra por Catálogos.

GASTO

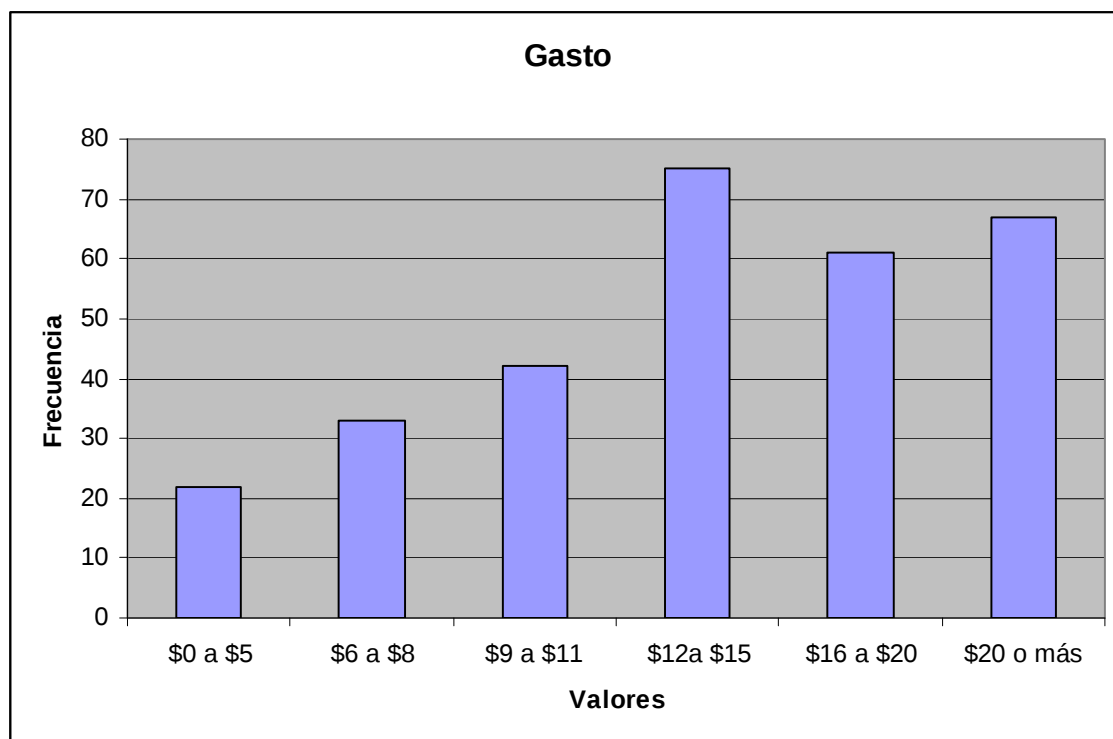
¿Cuánto gasta aproximadamente en la adquisición de estos artículos?

Cuadro No 6

Tipo	Opción	Frecuencia	Porcentaje
a	\$0 a \$5	22	7%
b	\$6 a \$8	33	11%
c	\$9 a \$11	42	14%
d	\$12a \$15	75	25%
e	\$16 a \$20	61	20%
f	\$20 o más	67	22%
	Total	300	100%

Fuente: Las Autoras

Grafico No 6



Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a la investigación de mercado tenemos que 7% de la población objetivo gasta de \$0 a \$5 dólares en la compra de estos artículos, un 11% gastan entre \$6 a \$8 dólares, un 14% gastan entre \$9 a \$11, un 25 % gastan entre \$12 a \$15 dólares, un 20% gasta de \$16 a \$20 dólares y un 22% gasta de \$20 a mas dólares.

PREFERENCIAS

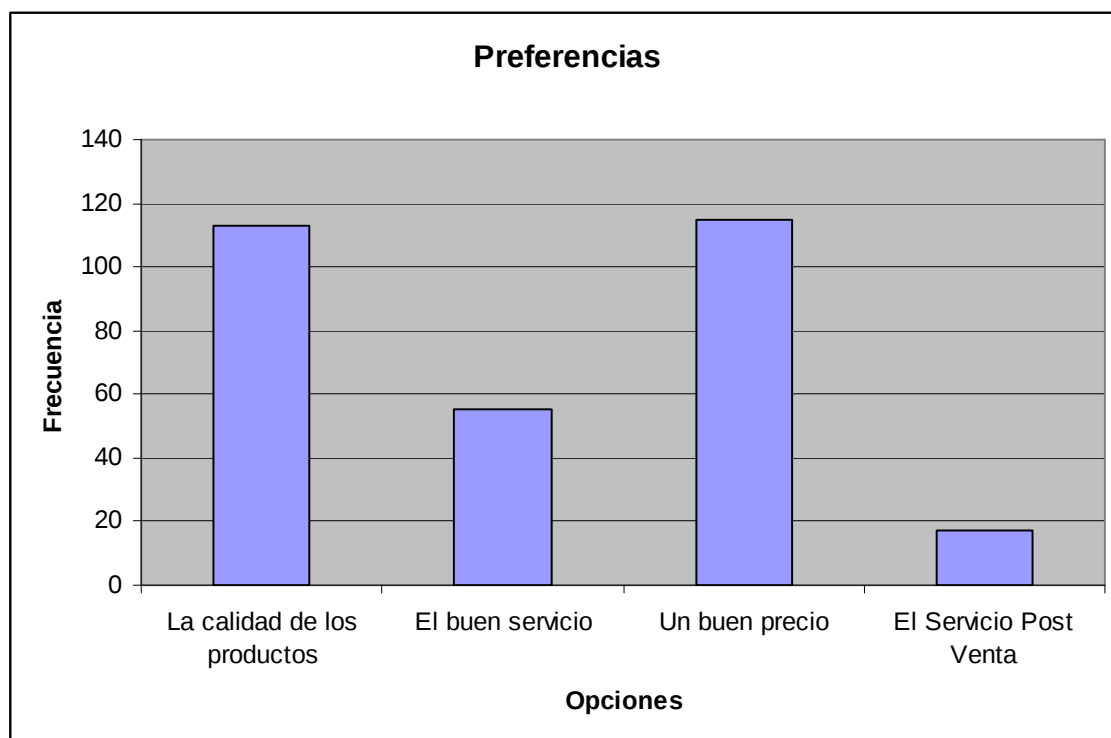
¿En la compra de estos artículos que es lo que usted más aprecia?

Cuadro No 7

Tipo	Opción	Frecuencia	Porcentaje
a	La calidad de los productos	113	38%
b	El buen servicio	55	18%
c	Un buen precio	115	38%
d	El Servicio Post Venta	17	6%
Total		300	100%

Fuente: Las Autoras

Grafico No 7



Elaborado por: Las Autoras

De acuerdo a la investigación del mercado tenemos que el 38% de la población objetivo prefiere la calidad de los productos al momento de adquirir un artículo, el 18% prefiere el buen servicio, 38% prefiere un buen precio y un 6% prefiere el servicio post venta.

SERVICIOS ADICIONALES

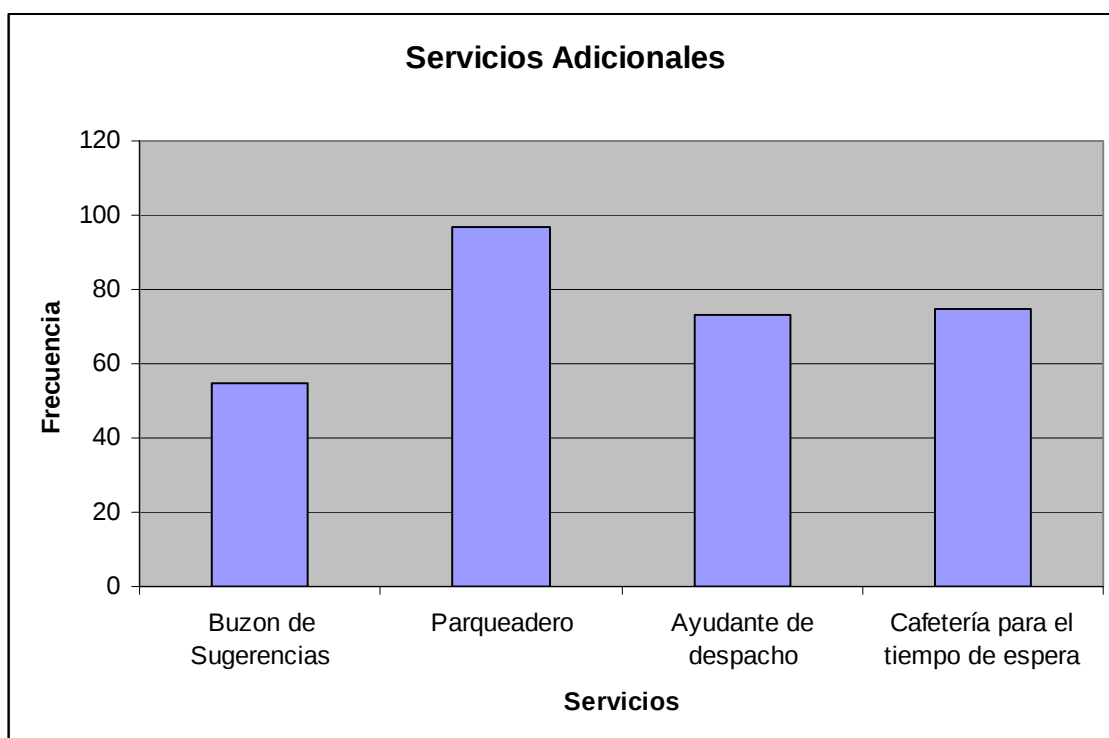
¿Qué servicios adicionales le gustaría que se implementaran en el almacén?

Cuadro No 8

Tipo	Opción	Frecuencia	Porcentaje
a	Buzón de Sugerencias	55	18%
b	Parqueadero	97	32%
c	Ayudante de despacho	73	24%
d	Cafetería para el tiempo de espera	75	25%
Total		300	100%

Fuente: Las Autoras

Grafico No 8



Elaborado por: Las Autoras

Con lo que respecta a servicios adicionales tenemos que el 18% de la población objetivo prefiere un buzón de sugerencias, 32% prefiere el parqueadero, 24% prefiere un ayudante de despacho, 25% prefiere un servicio de cafetería.

2.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

Tenemos que el producto de mayor aceptación por parte de la población objetivo son los cosméticos ya que el 37% de la misma opto por estos

En lo que respecta a la frecuencia con la que se adquieren estos productos podemos notar claramente que la mayoría de la población objetivo los adquiere mensualmente ya que el 39% opto por esta opción.

En los que respecta al lugar de consumos la mayoría de personas adquieren estos productos en locales comerciales ya que el 33% de la población objetivo opto por este lugar.

En cuanto al gasto promedio en cada visita tenemos que la mayoría de la población objetivo gasta entre \$12 a \$15 dólares debido a que el 25% de la misma opto por este intervalo de gasto para lo que tomaremos como gasto promedio para la proyección de ventas \$12 dólares por visita.

Con relación a las preferencias de los consumidores la calidad y el buen precio son los que llaman la atención del cliente para adquirir un producto, debido a que en la investigación realizada un 38% de la población objetivo respectivamente opto por esas opciones.

Finalmente en lo que respecta a Servicios Adicionales tenemos que el mas preferido para los clientes a implementarse es el Parqueadero, ya que el 32% de la población objetivo opto por esta opción.

CAPITULO 3

PLAN DE NEGOCIOS

3.1 PLAN DE MARKETING

Existen innumerables definiciones de Marketing concebidas por muchos autores sin embargo todas apuntan a que el Marketing es considerado como un arte y una ciencia que permite vender a las personas.

El marketing emplea complejas estrategias y tácticas, cada vez más fuertes y agresivas con el único objetivo de poder diferenciarnos de la competencia, ser mejor que ella y lograr las metas y objetivos de la empresa.

El plan de mercadeo es parte del proceso administrativo ya que trabaja en conjunto con las demás áreas como son servicio al cliente, finanzas, recursos humanos con un principal Objetivo General que es el de maximizar los niveles de rentabilidad de la empresa.

Algunas ventajas del plan de mercadeo son:

- Vincula equipos de trabajo.
- Informa acerca del posicionamiento y de la competencia.
- Proyecta interrogantes del mercado hacia el futuro.
- Controla y evalúa los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.

El plan de marketing abarca un sin numero de factores proveyendo información necesaria a la empresa para llevar a cabo las estrategias y actividades necesarias con el fin de vender más y satisfacer la necesidad de sus clientes.

3.1.1 MARKETING MIX

Se denomina Mezcla de Mercadotecnia a las herramientas o variables (producto, precio, promoción, plaza o distribución) es decir todas las variables que entran en juego de la mercadotecnia y que son necesarias para cumplir con el único objetivo de marketing.

La Mezcla de Marketing o Marketing Mix fue obtenido en 1950 por Nel Bolden, quien realizo una lista de 12 herramientas que pueden ser manejadas en marketing, la misma que fue resumida en cuatro herramientas o variables, que hoy en día es conocida por todo los mercadologos del mundo, y es llamado como las "Cuatro P" del marketing.

Las “cuatro P” esta creación fue realizada por McCarthy, quien de una lista de doce herramientas las transformo en una sola lista de cuatro palabras que abarcan un gran concepto y son impulsores de valor para poder alcanzar objetivos en un mercado competitivo logrando satisfacción en los clientes, estas cuatro herramientas fueron definidas como: son producto, precio, plaza y promoción.

Grafico No 9



Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

3.1.2 ANALISIS DEL PRODUCTO SERVICIO

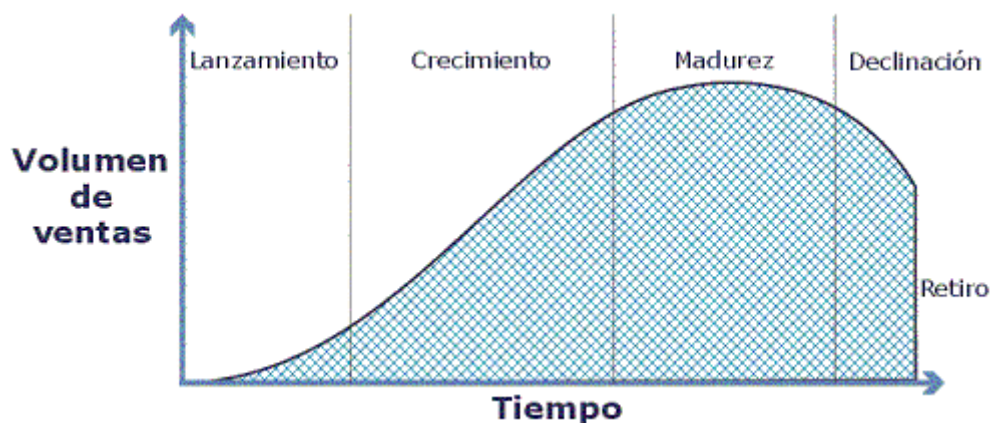
Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, organizaciones, es decir todo aquello servicio o bien que se ofrece a un mercado para uso o consumo. En mercadotecnia la formulación y presentación se realiza en base a un sin numero de investigaciones y pruebas de mercado hasta dar con el producto o servicio ideal para el consumidor.

Ciclo de vida del producto

Todos los productos pasan por etapas o momentos desde su lanzamiento hasta su retiro del mercado; el ciclo de vida del producto es un herramienta útil como pronóstico, puesto que permiten calcular la ubicación de un determinado producto en un momento dado en el mercado en base a datos históricos, como informes de ventas, utilidades que se van generando durante el tiempo de vida del mismo. Existen cuatro etapas que conforman el ciclo de vida del producto:

- 1) Introducción,
- 2) Crecimiento,
- 3) Madurez y
- 4) Declinación.

Grafico No.10



Fuente: www.e-mprender.com.ar/wp-content/uploads/2008/08/ciclo.gif

3.1.3 PRECIO

Para definir el precio de cualquier artículo o servicio previamente se debe realizar una investigación de mercado para obtener el mejor precio que se ajuste a nuestro mercado objetivo, es decir a quien va dirigido el producto específicamente. Esta investigación deberá determinar el precio que se fijara para entrar al mercado, así como un análisis de costos estableciendo el punto de equilibrio y la rentabilidad estimada.

Esta investigación incluye temas como:

- La forma de pago.
- Créditos que se conceden.
- El descuento que puede darse por pronto pago.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FIJACION DE PRECIOS

El precio es uno de los elementos más flexibles que pueden ser modificados rápidamente, en base a una investigación previa. Los factores más relevantes para la fijación de precios son:

- ✓ Mercado Objetivo
- ✓ Precios de la competencia
- ✓ Costos de fabricación
- ✓ Beneficios fijados
- ✓ Estrategias de Manufactura, y
- ✓ Economías a escala.

Algunos de los errores más comunes en la fijación de los precios son:

- ✓ Demasiado orientada a los costos
- ✓ El precio se fija muchas veces sin considerar los otros factores que intervienen en el Marketing Mix.
- ✓ Se fija un solo precio para los diferentes segmentos de mercado en lugar de variar el mismo ya que muchos segmentos tienen posibilidades de compra diferentes.

Políticas de Precio:

Es el conjunto de normas, lineamientos y acciones que influyen en la determinación del precio, estas pueden estar basadas por factores internos de la empresa, como son: producción, costos, rentabilidad fijada, margen de utilidades y demás factores a ser considerados por el empresario.

Las políticas de precio también deben considerar los otros factores correspondientes del Marketing Mix, es decir deben también englobar lo que es el producto, distribución y la promoción.

Los cuatro pilares fundamentales para la definición de la política de precio son:

1. Emplear el sistema de costos basados en la actividad.
2. La política de precios debe ser considerado como un elemento básico en los resultados de la empresa.
3. Se debe entender que cada cliente tiene necesidades y actitudes distintas.
4. La percepción de valor por parte de los clientes.

3.1.4 PUBLICIDAD O COMUNICACIÓN

Comprende a todos aquellos medios, herramientas o estrategias necesarios para comunicar, informar y persuadir al cliente sobre los productos/servicios que la empresa oferta.

Estas herramientas se inscriben dentro de 5 categorías generales:

- ✓ Publicidad
- ✓ Promoción de Ventas
- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Fuerza de Ventas
- ✓ Marketing Directo.

Publicidad:

Es difundir o informar al público a través de los medios más óptimos sobre un bien o servicio con el objetivo de motivar al público para su consumo. Estos medios suelen ser mediante: Televisión, radio, internet, trípticos, prensa, etc.

Promoción de ventas:

Son incentivos para alentar la venta de un producto, estos suelen ser descuentos, ofertas 2 por 1, remates de saldos, etc.

Relaciones públicas:

Es a través de la relaciones públicas la forma en como los cliente perciben a la empresa; es el área de la empresa encargada de gestionar la comunicación entre una organización y el publico fomentado una buena imagen corporativa.

Fuerza de Ventas:

Es el conjunto de recursos tanto humanos como materiales que se dedican directamente a la gestión de ventas.

Marketing Directo:

Es el que utiliza uno o más medios de comunicación para obtener una respuesta directa del consumidor. La manera más común es el mailing es decir envían mensajes a una determinada población objetiva mediante una base de datos previa..

3.1.5 PLAZA O DISTRIBUCION

Hace referencia a todos los factores logísticos y de venta necesarios para hacer llegar el producto o servicio al cliente de manera rápida oportuna y de buen estado, considerando siempre el tiempo y el costo de distribución del producto. Es por eso que la elección de un canal de distribución debe realizarse mediante un análisis de costo beneficio, es decir se debe ver la mejor manera posible y económica hasta llegar al consumidor.

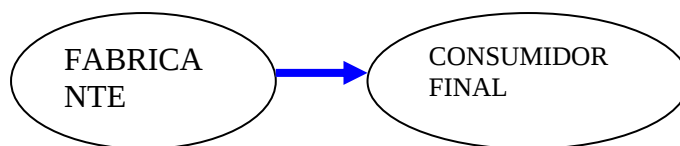
Tipos de Canales

- ✓ Canal directo
- ✓ Canal indirecto.

Canal directo:

El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios.

Grafico No 11



Elaborado por: Las Autoras

Canal indirecto:

Existen intermediarios entre el fabricante y el consumidor final, ya que podemos darnos cuenta por el número de intermediarios que forman el canal de distribución, este puede ser:

- ✓ Canal corto
- ✓ Canal largo.

Canal Corto: Existe un solo intermediario entre fabricante y usuario final.

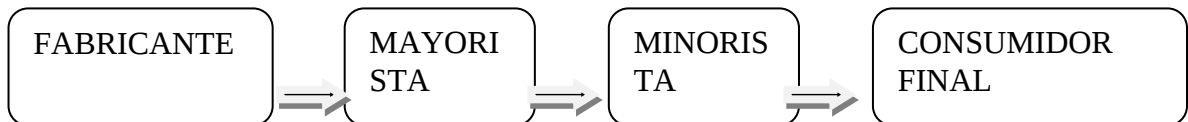
Grafico No 12



Elaborado por: Las Autoras

Canal Largo: En este intervienen varios intermediarios como son: mayoristas, distribuidores, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.

Grafico No 13



Elaborado por: Las Autoras

PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL CANAL DE DISTRIBUCION

- ✓ Venta directa
- ✓ Agente
- ✓ Distribuidor
- ✓ Minorista.

Venta Directa:

Se entiende por venta directa a la comercialización fuera de un establecimiento comercial de bienes y servicios directamente al consumidor, es decir el producto es entregado de manera personalizada por parte de un representante de la empresa.

Agente:

Es aquella persona que tiene encomendada la venta de los productos o servicios de una empresa, la misma que tiene diferentes nombres como: representante, agente comercial,

ejecutivo de cuenta o de Ventas, etc.; sin embargo su objetivo es el mismo vender el bien o servicio que la empresa produce de manera directa o indirecta al consumidor.

Distribuidor:

Es la persona o empresario que adquiere en gran cantidad los bienes o servicios que produce una empresa y esta a su vez se encarga de distribuir al por mayor o por menor obteniendo un Margen de Ganancia.

Minorista:

Es la empresa comercial que vende productos al consumidor final, la misma que está en contacto con el mercado. Este compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de distribuidor para luego vender las pequeñas cantidades al público en general.

3.1.6 ANÁLISIS DEL SECTOR Y CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA

ANÁLISIS DEL SECTOR

Un sector es un grupo de empresas que provee a un mercado, entonces podemos definir al sector como el grupo o conjunto de empresas que se dedican a la misma actividad económica dentro de un determinado mercado y cobertura geográfica, es decir el sector está constituido por aquellas empresas que son nuestra principal competencia.

El análisis del sector debe centrarse específicamente en aquellas empresas que constituyen nuestra competencia directa, es decir aquellas que ofrecen productos y servicios que ofertan nuestra empresa. El entorno sectorial está formado por tres tipos de jugadores: clientes, proveedores y competidores.

CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA

En la economía podemos definir a la oferta como la cantidad de bienes y/o servicios que los productores o competidores ofertan en un mercado, bajo determinadas circunstancias, precio y momento. La oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles en un mercado dado para un determinado consumidor o público objetivo. Algunos determinantes de la oferta son:

- El precio del producto en el mercado.
- Los costos de los factores necesarios para tal producción.
- El tamaño del mercado o volumen de la demanda.
- Disponibilidad de los factores.
- Número de empresas competidoras.
- Cantidad de bienes producidos.

3.2 EL PLAN DE COMERCIALIZACION Y SERVICIO

Hoy en día el servicio que se presta al cliente dentro de la empresa puede convertirse en un factor diferenciador que nos genere un valor extra el cual determine en un momento adecuado que el cliente regrese o definitivamente no vuelva, es por esta razón que hemos decidido poner principal atención en este tema y realizar un análisis más profundo con el fin de convertir nuestro servicio y la comercialización de nuestro producto en una forma efectiva de atraer y retener nuestros clientes.

El propósito de la comercialización dentro de una empresa orientada a ella es darle una dirección a la empresa y dirigir los esfuerzos de la misma hacia la satisfacción de los clientes apunta por una ganancia. La tarea de la gerencia comercial consiste en el planeamiento, ejecución y el control de manera continuo, además se estudia de manera constante el medio, se busca oportunidades y estrategias y se armoniza los mercados con las mezclas comerciales.

3.2.1 LOCALIZACIÓN COMERCIAL

La localización comercial es de gran importancia dentro del negocio ya que tener una mayor cercanía al mercado nos puede generar ventajas competitivas y lograr que esta sea excelente puede crear mejoras en la eficiencia en términos de costo de transporte, facilidad en la obtención de materia prima, utilización eficiente de canales de distribución, cercanía al cliente y a sus necesidades.

La ubicación ideal de una empresa será aquella en donde sin afectar el normal desarrollo de las actividades de la empresa se logren reducir los costos de distribución al mínimo y el volumen de venta conduzcan a la maximización de beneficios, en general a mayor cercanía del mercado, mayor será la capacidad de la empresa de influir sobre la decisión de compra de las personas.

3.2.2 PRODUCTO/SERVICIO

Es necesario detallar la cadena de comercialización desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega al consumidor final, esta cadena debe analizar todas las variables y costos que implica:

- Nivel de fabrica
- Nivel de mayorista
- Nivel de minorista
- Nivel de consumidores

También se tiene que analizar su nombre, el logotipo y el slogan serían adecuados, porque un producto tiene que llevar determinado para lo cual se debería realizar una investigación de mercado, obteniendo así toda la infamación y sugerencias por parte de los consumidores, y se ser necesarios realizar las modificaciones o acciones correctivas en la comercialización del producto. De acuerdo a estos factores mencionados, teniendo en cuenta los costos de comercialización y establecidos el margen de ganancia, va a fijar un precio de venta.

Si se desarrolla un plan de marketing consistente y una investigación de mercado a fondo, se puede fijar correctamente los precios, analizar la oferta, la publicidad ideal y sobre todos los canales de venta más adecuados para el proceso de comercialización.

3.2.3 ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

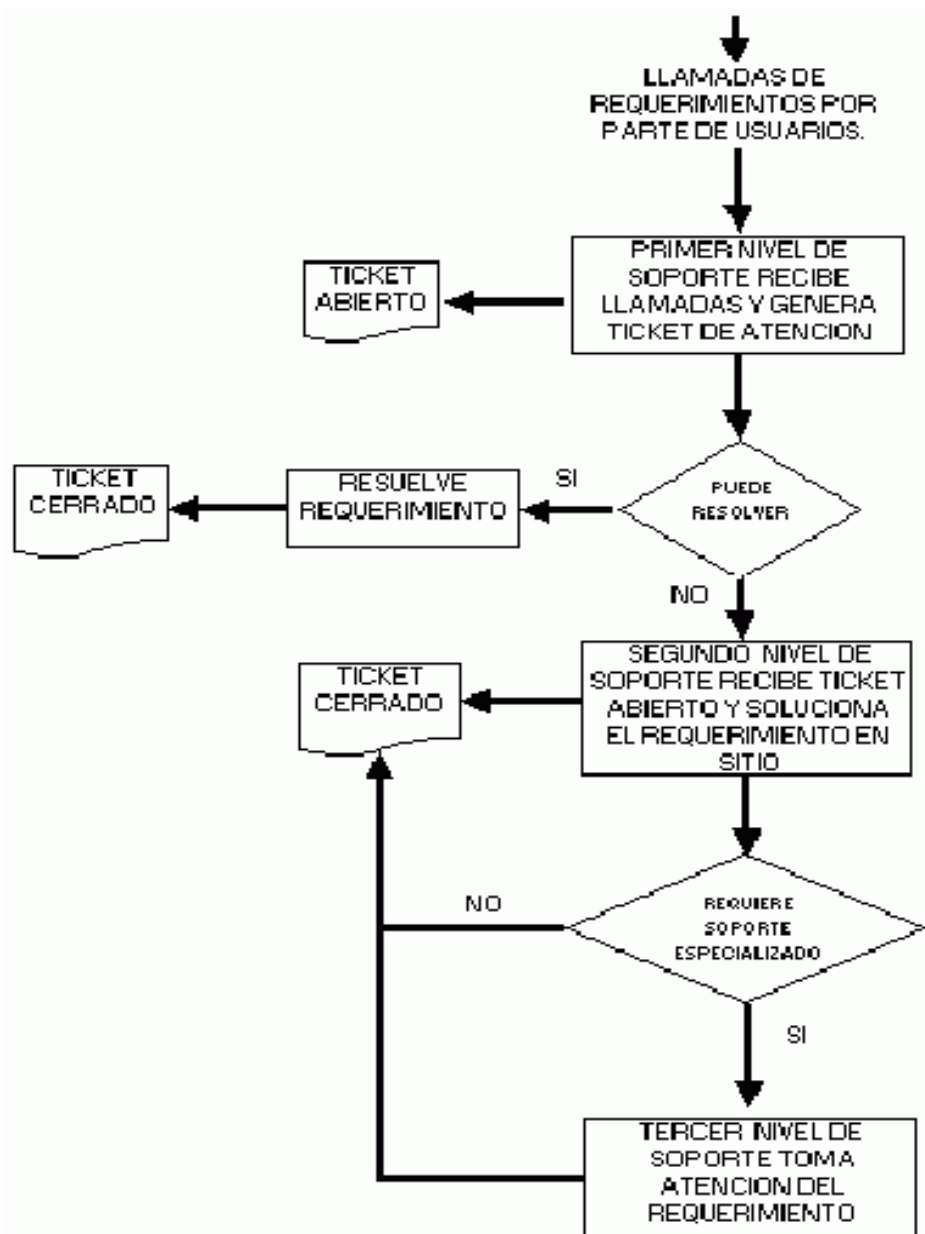
El diseño del proceso de atención al cliente nos permitirá diferenciarnos ante la competencia y de los resultados de la aplicación del mismo el cliente podrá hacerse una idea de lo que es la calidad de la empresa. Para que los resultados de la aplicación de estos procesos sean perdurables se deberá tomar en cuenta la determinación de las necesidades del cliente, la revisión de los ciclos de servicio, las encuestas, la evaluación de calidad y el análisis de recompensas.

Es necesario que la empresa que haya decidido elaborar un diseño de procesos mantenga un control estricto de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado con el fin de mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior al de la competencia.

“Esta comprobado que mas del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores”.¹

¹ KOTLER, P, Dirección de Marketing, décima edición, Pearson education, Mexico, 2001, p718.

Grafico No 14: Ejemplo de un Proceso de Atención al Cliente



Fuente: bienestarufps.net76.net/bienestar/index.php

3.2.4 PROCESO DE COMERCIALIZACION

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, es decir recibir un producto de buena calidad de la manera más rápida y oportuna. Esta abarca un conjunto de actividades que las organizaciones desarrollan con el único propósito de vender el producto.

La organización del departamento comercial viene dada por la coordinación y estructuración de diferentes actividades comerciales; en los que intervienen factor tanto internos (empleados, procesos, dirección, producto) y factores externos (clientes, proveedor, competencia) tomad en cuenta los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc. Algunas de las fusiones del departamento de comercialización para con sus empleados son:

- Define y comunica los objetivos empresariales
- Delega responsabilidad para la consecución de resultados.
- Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo

3.2.5 DISTRIBUCION DEL LOCAL Y DIAGRAMA DEL ANALISIS DEL PROCESO DE COMERCILIZACION

La disposición de local comercial es el elemento importante para la comercialización ya que implica diseñar la forma as adecuada dentro del local para que los clientes para facilita tanto al venta del producto como el flujo de los clientes dentro y fuera del local. El administrador debe visualizar la descripción técnica del proceso de comercialización, es decir la distribución adecuada en la que entra y sale mercadería del local, distribuyendo eficaz mente:

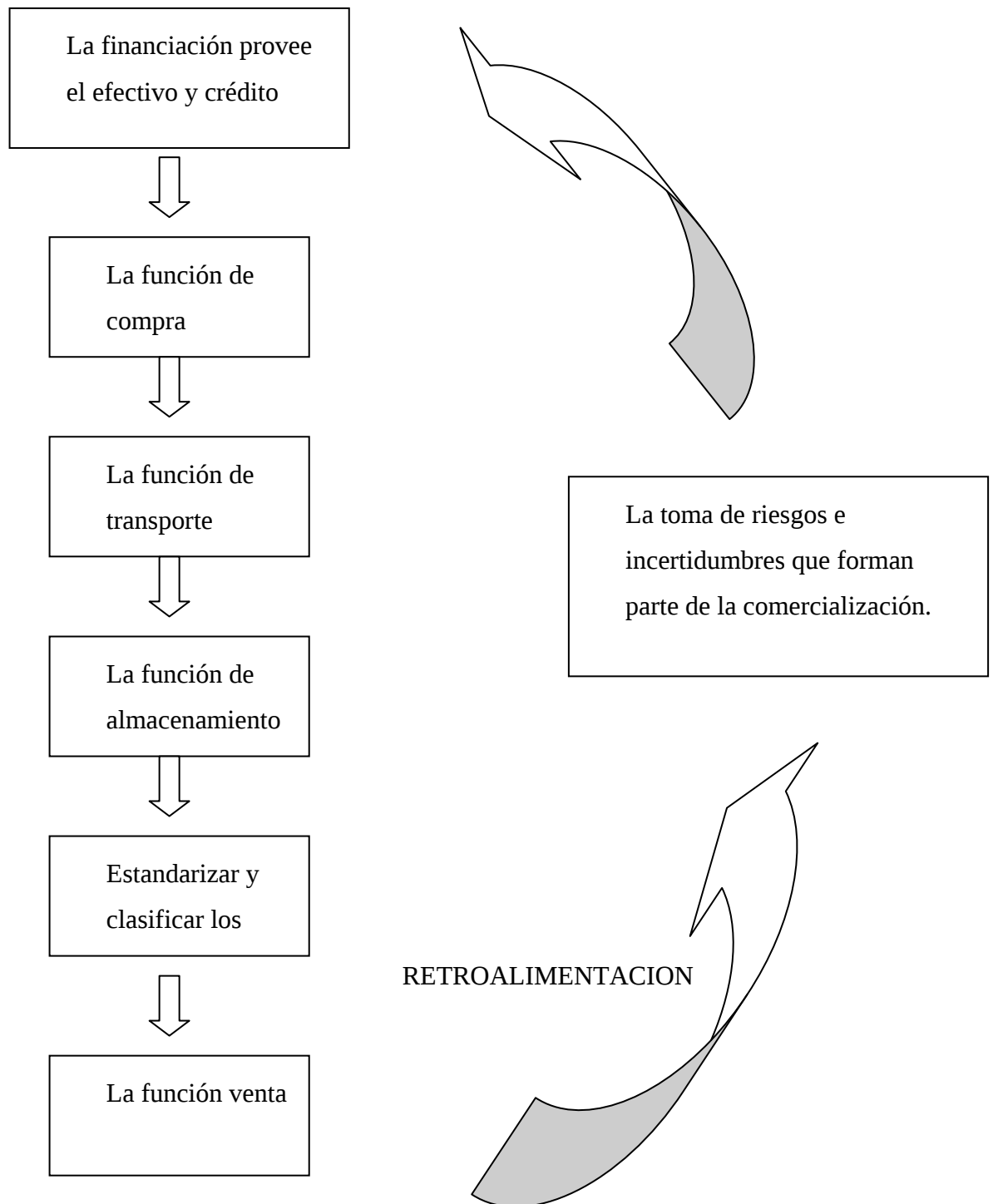
- La maquinas
- Los puestos de trabajo
- Los lugares de trabajo

Una mala ubicación de los mismos puede ocasionar cuellos de botella, demoras, debido a que los puestos de trabajo están interfiriendo con otros procesos como el de ventas o de ingreso de mercadería.

La comercialización comprende todo un proceso en si, todas las variables dentro del mismo son totalmente necesarias desde la línea de producción hasta que el producto es entregado al consumidor final de manera rápida y oportuna, ya que una comercialización efectiva es aquella que entrega los bienes en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente. Estas variables dentro del proceso de comercialización son:

- La función de compra
- La función venta
- La función de transporte
- La función de almacenamiento
- Estandarizar y clasificar los productos
- La financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar.
- La toma de riesgos e incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Grafico No 15: Proceso de Comercialización



Elaborado por: Las Autoras

3.3 PLAN FINANCIERO

3.3.1 CAPITAL INVERTIDO

La obtención de capital es uno de los puntos más importantes dentro de un plan de negocios ya que sin el mismo es imposible llevar a cabo cualquier idea o proyecto, un medio al que recurren las empresas es la emisión y venta de títulos, estos instrumentos financieros se clasifican de manera general en capital o deuda.

Cuando la empresa empieza a realizar sus actividades estas generaran efectivo, es decir existe una creación de *creación de valor*, que es el único fin de toda organización, tanto para el propietario como para terceros, este se ve reflejado en los balances de la empresa al finalizar el periodo.

El Capital

Son los fondos invertidos en entidades u organismos financieras, necesarios para la generación de actividades productivas que generen beneficios o utilidades, estos fondos que se invierten en la empresa provienen de dos fuentes: los aportados por los socios y los obtenidos por deuda.

Tipos de capital:

Aportaciones

Son todas las aportaciones realizadas por los mismos dueños y accionistas de la compañía en función de la generación de beneficios tanto para la compañía como para ellos. Sus fuentes principales son la emisión de acciones y la capitalización de utilidades retenidas.

Obtenido por deuda:

Son todas las obligaciones ya sea a corto o largo plazo que se han generado en función a la obtención de capital para inversiones o para como capital de trabajo en la misma empresa.

Presupuesto de Capital

“El presupuesto de capital es el resultado de un proceso de selección de las inversiones a largo plazo de la compañía. Esto incluye inversiones en terreno, planta y equipo. El presupuesto de capital es fundamental porque una compañía está definida en esencia por sus activos y los productos y servicios que estos activos producen”²

3.3.2 EL PLAN DE AMORTIZACIÓN Y RENOVACIÓN DE CAPITAL

La Amortización es un método financiero por medio del cual se extingue la deuda en un determinado periodo con un número determinado de pagos. En las amortizaciones de una deuda, cada pago o cuota sirve para entregar tanto el capital como el interés ya sea de manera mensual, trimestral, semestral o anual.

Principio básico de las amortizaciones:

El interés se cancela al final de cada periodo, este a su mismo se calcula sobre los saldos de cada periodo determinado.

Métodos de la amortización:

Los métodos más utilizados para repartir el capital en un tiempo y segregarse los intereses son el francés, Alemán y el Americano. Todos estos métodos son utilizados actualmente y están basados en el concepto de interés compuesto.

- Sistema Francés: Consiste en determinar una cuota fija, es decir las cuotas que se cancelan cada año son iguales, el interés va decreciendo y el capital va aumentando.

² DOUGLAS R. EMERLY, “Fundamentos de la Administración Financiera” Editorial Prentice Hall, México 2000.

- Sistema Alemán: Determina que la amortización de capital sea fija, es decir el pago de capital cada año es igual, y el interés va decreciendo.
- Sistema Americano: Establece una sola amortización al final de un período, en el cual solo se pagan intereses, al no existir pagos de capital, los intereses serán fijos

3.3.3 PROYECCIONES DEL FLUJO DE CAJA

Es un documento financiero que muestra los flujos de ingreso y egreso de efectivo que ha obtenido la empresa durante un número determinado de periodos.

Los ingresos constituyen todas las entradas de dinero y/o capital a la empresa como son: las ventas, cobro de cartera, cobro de intereses y prestamos recibidos, etc.

Los egresos constituyen todas las salidas de dinero como son pagos de proveedores, pagos de impuestos, pago de interés, pago de facturas, pago de sueldos, pago de préstamos, pago de servicios de agua o luz, etc.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se le conoce como saldo, si este saldo es positivo quiere decir que la empresa ha generado efectivo, es decir los ingresos han sido mayores que los egresos, y si el saldo es negativo significa que los egresos son mayores que los ingresos.

3.3.4 HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS DEL FLUJO DE CAJA

Valor Actual Neto: Es un procedimiento que nos permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Un VAN positivo significa que los flujos efectivos de la empresa son buenos en relación de la inversión que se pretende realizar, es decir se debe aceptar el proyecto, pero si existe un VAN negativo significa que deberíamos abandonar el proyecto dado que los flujos generados no contrarrestan la inversión. Su formula es:

Se formula de cálculo es la siguiente:

$$VPN = -P + \sum_1^n \frac{FNE}{(1 + TMAR)^n} + \frac{VS}{(1 + TMAR)^n} \quad 3$$

Donde:

- p = inversión inicial.
- FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n , o beneficio neto después de impuesto más depreciación.
- VS = Valor de salvamento al final de periodo n .
- TMAR = Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente.

TIR: Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión; cuando la TIR es mayor que la tasa de interés, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión, de lo contrario no se acepta el proyecto.

Si la tasa de rendimiento del proyecto expresada por la TIR supera la tasa activa referencial o a la tasa a la que se descuentan los flujos, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

³ DOUGLAS R. EMERLY, “Fundamentos de la Administración Financiera” Editorial Prentice Hall, México 2000.

3.3.5 LA RENTABILIDAD OPERACIONAL

Es la razón de beneficio sobre el total de activos antes como después de impuestos, lo importante de la rentabilidad del activo es la manera en como se relacionan las razones financieras para calcular la ROA.

El ROA corresponde al margen de la utilidad neta, excepto que la utilidad se expresa como una proporción del total de activos de la empresa.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Promedio total de activos}}^4$$

El ROA constituye un indicador muy importante en la actualidad ya que informa a los gerentes si el dinero invertido en los activos esta o no generando beneficios, en base a este indicador se puede tomar las acciones o estrategias correctivas de ser necesarios en la planeación estratégicas.

3.3.6 BALANCES PROYECTADOS Y PRINCIPALES INDICES

El estado de resultados proyectado permite evaluar los resultados futuros de la empresa, así como la evolución de los gastos operacionales como administrativos, ventas y financieros a un plazo determinado y condiciones esperadas bajo distintos escenarios. La proyección del balance de resultados de la empresa permite:

- Proyectar los resultados de la empresa bajo distintas condiciones y escenarios
- Proyectar índices financieros
- Proyectar evolución de la deuda (Intereses)
- Determinar punto de equilibrio
- Definir política óptima de pago de dividendos

⁴ DOUGLAS R. EMERLY, “*Fundamentos de la Administración Financiera*” Editorial Prentice Hall, México 2000.

Por medio de la proyección del balance de resultados la gerencia evaluar el impacto de las acciones tomadas sobre los resultados. Esto permite comparar y evaluar los resultados posibles en los diferentes escenarios y condiciones económicas incluyendo el análisis de indicadores como el ROI, ROA, etc. Para la construcción del mismo se debe tomar en cuenta:

- Situación actual del mercado
- Tasa de inflación
- Análisis de competidores y de proveedores

3.3.7 INDICADORES FINANCIEROS Y ECONOMICOS

Los analistas y gerentes financieros consideran bastante útil calcular razones financieras al momento de interpretar los estados financieros de una empresa. Una razón financiera muchas veces claves en las toma de decisiones por parte de la gerencia, el número de razones financieras que podrían crearse es prácticamente ilimitado, sin embargo le hemos agrupado en seis clases principales que son:

- ✓ Liquidez
- ✓ Rotación
- ✓ Rentabilidad

RAZONES DE LIQUIDEZ

Estas hacen referencia a la rapidez y eficiencia con la que un activo se puede intercambiar por efectivo, es decir mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo. Entre los principales tenemos:

Liquidez

Mide el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es conocida comúnmente como la Razón del Circulante, en la que nos da como resultado el numero de veces que un activo circulante cubre el pasivo circulante de la empresa.

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}^5$$

Prueba ácida

Es la que mide el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin mover sus inventarios o sin vender nada; dado que los inventarios son menos líquidos y se demoran mas tiempo en convertirse en efectivo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}^6$$

RAZONES DE ROTACION DE ACTIVOS

Estas miden la efectividad con la que una empresa maneja sus activos para ser frente a decisiones tales como cuanto se debe invertir en activos como cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos para usarlos de manera más efectiva. Entre los principales tenemos:

Rotación Cuentas por Cobrar

Nos da el número de veces promedio al año que las cuentas por cobrar se movilizan o se hacen efectivas; es decir mide el numero de veces en que el saldo de cuentas por cobrar se renueva.

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ingresos Operativos}}{\text{Cuentas por Cobrar (Promedio)}}^7$$

^{5,6,7} DOUGLAS R. EMERLY, “*Fundamentos de la Administración Financiera*” Editorial Prentice Hall, México 2000.

Rotación de Existencias

Nos da el número de veces promedio al año que los inventarios se movilizan o se hacen efectivo al venderse, es decir nos da el número de veces que se renueva el inventario.

$$\text{Rotación Existencias} = \frac{\text{Costo Mercaderías Vendidas}}{\text{Existencias (Promedio)}}^8$$

RAZONES DE RENTABILIDAD

Estas razones se concentran en la efectividad de la empresa para generar utilidades, entre las principales razones de rentabilidad tenemos:

Margen de Beneficio

Mide el porcentaje de ganancia que queda de los ingresos operativos luego de los gastos operacionales.

$$\text{Margen de Beneficio} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total Ingresos Operativos}}^9$$

Rentabilidad del Activo

ROA es la relación entre la utilidad operacional y los activos de operación.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Promedio Total de Activos}}^{10}$$

Rentabilidad del Capital

Mide el beneficio obtenido por cada dólar invertido por parte de los inversionistas.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capital Promedio}}^{11}$$

8,9, 10,11 DOUGLAS R. EMERLY, “Fundamentos de la Administración Financiera” Editorial Prentice Hall, México 2000.

3.4 PLAN DE TALENTO HUMANO

3.4.1 CARACTERISTICAS DEL RECURSO HUMANO

El recurso humano comprende el conjunto de empleados o colaboradores que laboran en la empresa u organización. Esta área lo puede desempeñar una persona o departamento en concreto, lo conforman todos los profesionales que por medio de un proceso de selección conforman las distintas áreas de la empresa.

La función del departamento de RRHH consiste en proveer el personal que reúna las características aptitudes y actitudes necesarias para desempeñarse en su puesto y en la organización.

Otra importante función de este departamento consiste en la creación de políticas que se formulan estratégicamente con el único objetivo de lograr que las personas se desenvuelvan de la manera mas productiva en su trabajo

La gerencia para poder ejecutar cualquier tipo de estrategia dentro de la organización es fundamental que cuente con el apoyo y asesoría de RRHH ya una buena estrategia debe tomar en cuenta conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

3.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos y virtudes que tienen las personas que conforman una organización, es decir es la forma de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los empleados de la organización. Todos estos valores y creencias son compartidos por todas las personas de la organización y son en base a estas mismas que interactúan entre ellos dentro del entorno de la misma.

Dentro de la planificación estratégica los valores de una empresa tales como honestidad, puntualidad, sinceridad, trabajo en equipo, etc., deben reflejarse dentro de la cultura

organizacional y por ende debe guiar el comportamiento de cada uno de los trabajadores y miembros de la organización en todos los niveles y en cada una de sus actividades

3.4.3. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Consiste en difundir la información en el mercado laboral acerca de las oportunidades de empleo, así como los requerimientos para el mismo. Es decir es un conjunto de procedimientos orientados a atraer el mayor número de aspirantes potencialmente calificados y capaces para la empresa.

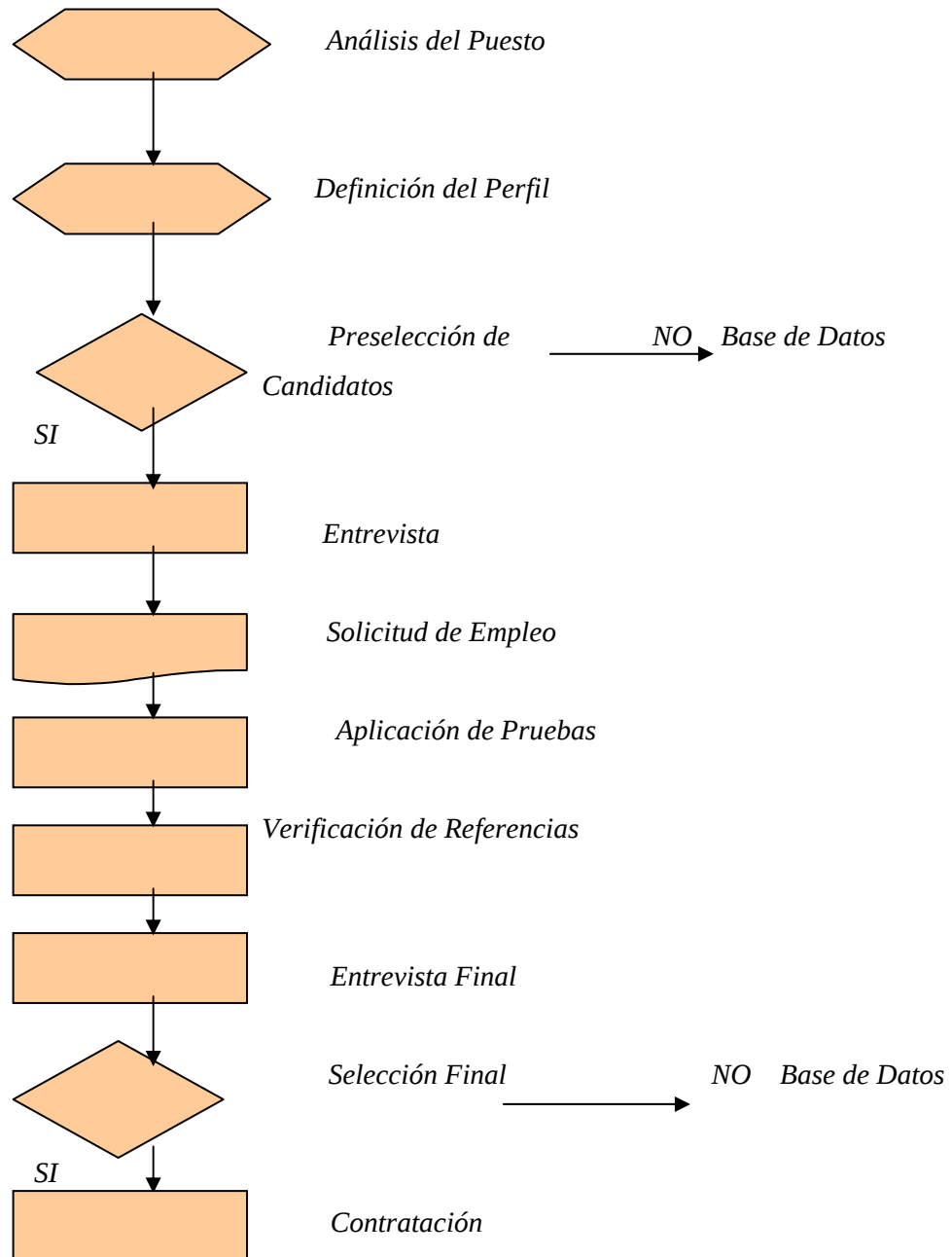
El objetivo principal del reclutamiento es el de abastecer el departamento de Recurso Humanos con número de candidatos posibles para el proceso de selección. Los medios mas usados por el proceso de reclutamiento para difundir la información acerca del perfil son.

- Prensa escrita,
- Radio,
- Internet,
- Publicaciones,
- Eventos, etc.
- Tercealizadoras

3.4.4 SELECCIÓN DEL PERSONAL

Este es un proceso que consiste en una serie de pasos y técnicas específicos que se emplean para que de la gente reunida por el proceso de reclutamiento obtengamos el candidato idóneo que reúna con todas las características y especificaciones para el puesto. Este Proceso esta compuesto por una serie de pasos que son:

Grafico No 16 El Proceso de Selección del Personal



Fuente: DAVENPORT T, *Capital humano*, Ediciones Deusto S.A, Colombia,2000,

3.4.5 CAPACITACION DEL PERSONAL

En el mundo empresarial actual la capacitación constante del personal se vuelve un factor muy importante dentro de la competitividad de la organización ya que la misma constantemente esta cambiando la forma de trabajo de las empresas volviéndolas mas eficientes y generar ventajas competitivas para la misma.

La capacitación se refiere a una serie de técnicas, planes y métodos que usan los directivos de una empresa para mejorar las habilidades de los trabajadores, esta puede empezar desde pequeños cursos sobre terminología hasta diplomada y maestrías que la empresa financia a sus empleados.

3.4.6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del rendimiento es un proceso técnico a través del cual, en forma integral se valora el rendimiento y comportamiento laboral del trabajador en términos de oportunidad, cantidad y calidad del trabajo producido.

La retroalimentación de este desempeño es muy importante dentro de la gestión ya que permite a los gerentes conocer los puntos débiles y fuertes del personal, a si como la calidad de cada trabajador y su impacto dentro de las funciones y gestión administrativa del mismo. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

1. Medir el potencial humano de la organización
2. Influir positivamente en la productividad de los RRHH.
3. Brindar una oportunidad de crecimiento y mejora a todos y cada uno de los miembros de la organización.
4. Facilita la toma de decisiones que afectan al personal.

Métodos de evaluación del Desempeño

Son un conjunto de técnicas que ponderan cada una de las variables que entran en juego en la evaluación del personal como lo son: productividad, tareas, comportamiento, rendimiento, etc. Estas técnicas de evaluación del desempeño pueden ser:

- Orientadas a la tarea
- Orientadas a las personas
- Retroalimentación
- Mejora del rendimiento

Criterios de la evaluación de desempeño

Un criterio es una medida por medio de la cual se establece o se cuantifica el rendimiento, para la evaluación de desempeño de los recursos humanos se debe considerar:

- Cantidad: aspectos cuantificables
- Calidad: aspectos no cuantificables.
- Tiempo: mide la rapidez en el trabajo
- Costo: relación costo-beneficio.

CAPITULO 4

APLICACIÓN DE LA EMPRESA

INTRODUCCION

Este negocio nace a partir de año de 1988 en donde el propietario el Sr. Segundo Ortega decide aprovechar un nicho de mercado que aun no se encontraba explotado y ve la necesidad que existía en ese momento de un lugar en donde las mujeres puedan adquirir productos cosméticos, además la experiencia que ha obtenido después de haber vivido muchos años en la ciudad de Guayaquil le permite identificar rápidamente a los importadores directos de estos productos permitiéndole de esta manera llevar estos artículos a la ciudad de Cuenca a precios bajos con el afán de atraer el público minorista de la misma.

A partir de esta idea se origino Comercial Ortega que viene funcionando ya 20 años en el mercado y tiene como principal objetivo la satisfacción de sus clientes proporcionándoles productos de buena calidad a precios cómodos, durante todos estos años esta empresa a sufrido grandes transformaciones como la obtención de un local propio, la importación de algunos productos de otros países, la ampliación

MISION

Nuestra misión es lograr una relación de confianza mutua con clientes que requieran variedad de productos cosméticos, de bazar y lencería, a precios competitivos, con un excelente servicio al cliente, buscando crecer continuamente y además reafirmar la permanencia de nuestra Empresa en el mercado.

VISION

Fortalecernos como una empresa comercializadora de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente, poniendo a disposición productos de alta calidad, además contar con un personal comprometido con el trabajo que hace posible que se cumpla con lo propuesto.

OBJETIVOS

- ✓ Proporcionar productos, servicios de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen nuestro respeto y lealtad.
- ✓ Crecer ofreciendo de manera continua productos significativos y también extender nuestro mercado hacia nuevas ciudades.
- ✓ proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento; crear entre todos un entorno de trabajo seguro
- ✓ Crear en todos los niveles líderes que tengan la responsabilidad de lograr resultados comerciales y de ejemplificar los valores de nuestra empresa.

4.1. PLAN DE MARKETING

El objetivo de mercadeo es alcanzar a una gran cantidad de posibles clientes, la acogida depende mucho de la calidad del producto, la imagen y el servicio que se brinda en el local. Comercial Ortega posee una cartera de clientes, mismo que nos prefieren debido a los precios bajos y excelente calidad de nuestros artículos, ya que otros competidores no ofrecen precios como los nuestros, por lo que optamos por una estrategia de diferenciación por precio y calidad.

Esta estrategia será aplicada conjuntamente por la gerencia, para lo cual son cuatro las áreas en que interviene la estrategia y que se definen como "palancas de marketing":

- Producto/servicio
- Precio
- Promoción/publicidad
- Canales de distribución / venta

Estas palancas serán aplicadas y orientadas hacia el cumplimiento de esta estrategia de diferenciación por precio y calidad.

MARKETING MIX

Para poder llevar a cabo nuestro plan de mercadeo Comercial Ortega fue necesario la renovación de nuestra imagen corporativa, misma que deberá representar "Calidad", "servicio", como rasgos característicos del negocio.

Las estrategias y los objetivos de mercadeo están en función a una combinación producto/cliente, por lo que el plan de marketing de Comercial Ortega esta elaborado de la siguiente manera:

MARCA

La empresa Comercial Ortega, para poder permanecer en el mercado ha elaborado una imagen corporativa la cual puedan diferenciar sus clientes de la competencia, la misma que deberá cumplir los siguientes puntos:

- Un nombre
- Un logotipo

Figura No 1



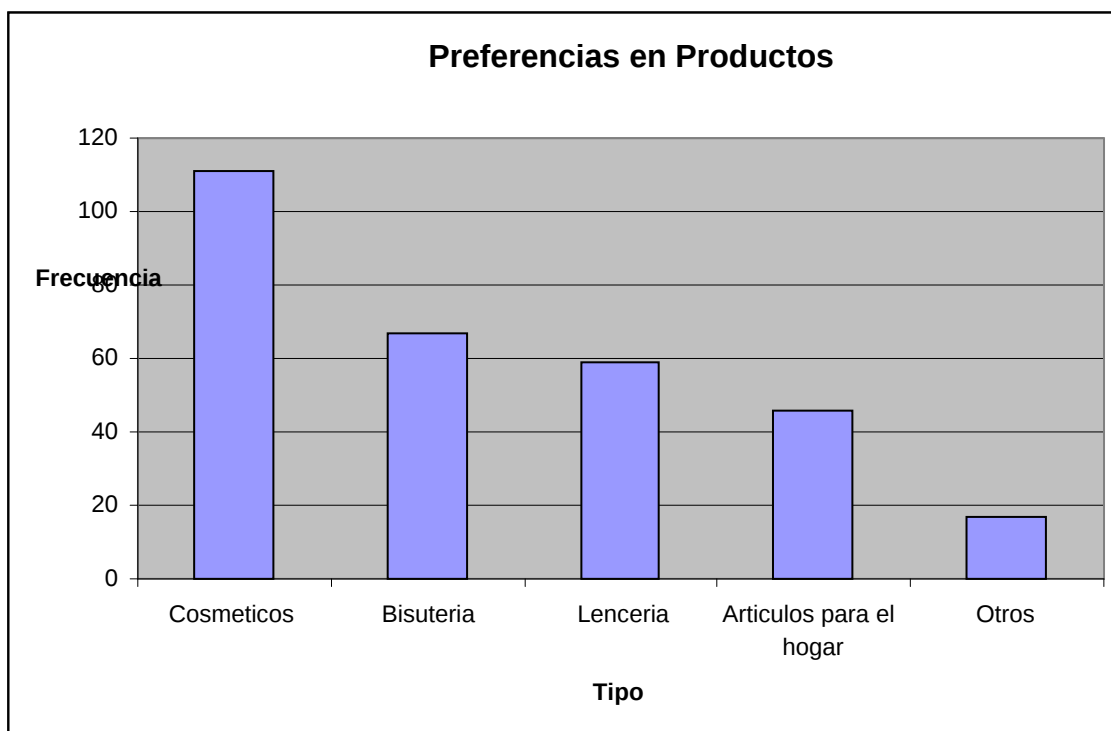
Elaborado por: Las Autoras

PRODUCTO

Los productos que ofertamos son por su gran porcentaje de ventas, ya tenemos clientes fijos y conocemos los gustos y preferencias de ellos.

Este producto es garantizado al momento de su compra ya que estamos obligados a que los clientes se sientan satisfechos y seguros con el producto y servicio adicional, el empaque de este producto es el adecuado para que no exista daño alguno.

Grafico No 17



Elaborado por: Las Autoras

Según la investigación de mercado los productos mas vendidos o consumidos por el publico son:

1. Cosméticos en un 37%
2. Bisutería en un 22%
3. Lencería en un 20%
4. Artículos para el hogar en un 15%
5. Otros artículos en un 6%

El servicio que nosotros ofrecemos es el postventa que consiste en el asesoramiento a los clientes para que puedan adquirir el producto deseado. Nuestra cartera de productos es la siguiente:

Cosméticos

Ofrecemos varios tipos de cosméticos como Labiales, Esmaltes, Sombras, Rímel, Delineador, Bases, de diversas marcas como: Jordana; PW, Alway.

Figura No 2



Fuente: <http://blogdelabelleza.com/wp-content/uploads/2009/11/cosmeticos.jpg>

Bisutería

Contamos con un lote de bisutería compuesto por pendientes, anillos, collares, pulseras. diseño de boutique, de diferentes materiales, esmaltados, metal, abalorio, etc.

Figura No 3



Fuente: http://imagenes.solostocks.com/z1_1375296/lote-de-bisiteria.jpg

Lencería

Ofrecemos una amplia gama de: Bracieres, Boxer, Medias, Bikini, Hilos, Interiores, Medias, Pijamas, Fajas de diversas marcas como Leonisa, Violet, Laura, etc.

Figura No 4



Fuente: www.leonisa.com

Artículos para el hogar

Ofrecemos: Vajilla, Ollas, Carteras, Billeteras, Porcelana, Cuadros, Portarretratos, Artículos eléctricos

Figura No 5



Fuente: exploragy.com

Políticas de Inventarios

- La mercadería tendrá un tiempo de rotación máximo de 30 días en las bodegas luego se deberá realizar promociones.
- Productos que se encuentren con fechas cercanas a la caducidad se ofertaran.
- Obtener el máximo financiamiento a través de proveedores, para la adquisición de inventarios.
- Cuando el crédito de proveedores es mayor que el tiempo en que los inventarios se venden, se produce una utilidad financiera que no se refleja como tal en la información financiera.
- Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes.
- Se debe determinar el nivel apropiado de los inventarios sin distraer fondos ni afectar en forma importante el servicio de los clientes.
- En los productos de alto consumo deben vigilarse las existencias y pronósticos de venta en forma permanente, para que siempre se tengan existencias.
- Mantener las existencias de inventarios en artículos "A" mediante una administración personalizada.
- Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación de la moneda.

Políticas de Pagos y Compras a Proveedores

- Analizar la demanda del producto antes de adquirir cualquier promoción a nuestros proveedores.
- Se realizaran las compras únicamente en la oficina de las bodegas y a partir de las 4 de la tarde.
- Los pagos de las facturas de compras se realizaran el día del vencimiento de las mismas.
- Llevar una base de datos de los agentes
- Todas las compras se realizaran por medio de cheque.
- El plazo de crédito ofrecido por los proveedores estarán entre 30, 45 y 60 días.
- Cada empleado hará una lista de pedido por su sección cada semana.
- Se realizará una nueva adquisición del producto una vez agotado su reserva mínima en la bodega.
- En caso de que el producto haya subido de valor se esperará un tiempo prudente hasta que se estabilice su precio.
- La mercadería en mal estado o con fechas cercanas a su caducidad serán devueltas al respectivo proveedor.
- La mercadería será cancelada únicamente con cheque por mayor seguridad de su constancia.
- Debido al volumen de compra se exigirá al proveedor precio de distribución.
- Se cumplirá de forma estricta con los pagos a los proveedores buscando de esta manera buscar la preferencia por parte de los mismos.

PRECIO

La estrategia de mercadeo se fundamenta en la unión de alta calidad del producto e imagen con un múltiple grupo de clientes que permita lograr una sensible participación en el mercado de consumo local.

En cualquier caso, el nivel del precio determinado para cada producto permitirá en caso de confirmarse las proyecciones de ventas contenidas en el plan de proyecciones, lograr una rentabilidad suficiente en relación con el retorno adecuado del capital invertido.

Los precios serán tomados de la media de la competencia. Ya que tenemos productos diferentes a los que presenta los competidores de la zona.

PUBLICIDAD O COMUNICACIÓN

Comercial Ortega, realiza publicidad por medio de Radio y Prensa, ya que estos dos medios de comunicación son los más escuchados por la gente.

RADIO:

Se realizara cuñas radiales por medio de las principales emisoras de Cuenca como son: Radio la Roja 93.7, FM 88, SUPER 9.49, COMPLICE y LA MEGA. Se realizaran 3 cunas por 5 días, durante toda la semana mediante el mes. Incluida una emisión en directo del presentador.

Figura No 6



Fuente: www.cuencanos.com/noticias/detallesnoticiapord.php?Id_Noticia=4746

PRENSA:

Se escogió Diario el Tiempo debido a que tiene mayor circulación en la ciudad de Cuenca, con el fin de llegar a todo tipo de personas ya que esta prensa es de interés común. A continuación se presenta el diseño el anuncio:

Figura No 7



Elaborado por: Las Autoras

La publicidad por medio de la prensa escrita se realizara mediante la selección de los meses que son más visitados a nuestro local tales como:

Cuadro No 10

MES	MOTIVO	DIAS	TAMANO
FEBRERO	14 DE FEBRERO	SABADOS, DOMINGOS	2X2
MAYO	DIA DE LA MADRE	SABADOS, DOMINGOS	2X2
SEPTIEMBRE	ENTRADA A CLASES	SABADOS, DOMINGOS	2X2
DICIEMBRE	NAVIDAD	SABADOS, DOMINGOS	2X2

Elaborado por: Las Autoras

PROMOCIÓN

Se promocionara nuestro local mediante la realización de hojas volantes que serán entregadas en lugares estratégicos como el peaje de Paute, Gualaceo, Chordeleg, Sigsi, con el fin de dar a conocer los productos ofertados. Distribución de postales promocionales invitando a conocer el local.

Figura No 8



Elaborado por: Las Autoras

Volantes en las oficinas de la zona, con presentación del nuevo negocio (con postales promocionales como se explicó antes). Volantes en Campus Universitario, profesores y alumnos.

VALLAS PUBLICITARIAS

Las vallas publicitarias permiten anunciar a nuestra gran variedad de clientes nuestros productos y servicios. La valla estará ubicada estratégicamente a lo largo de las principales vías la ciudad, es decir en donde tanto un punto de vista de visibilidad, como un impacto debido al alto tráfico donde estas se encuentran instaladas. Su costo de arriendo aproximado es de \$450 dólares mensuales.

Figura No 9



Elaborado por: Las Autoras

PAGUINA WEB

Un portal Web ofrece diversas opciones de comunicación y comercialización, ya que presentamos a nuestros clientes los productos que se ofrecen de una manera eficiente. Se pueden mostrar catálogos completos de las diversas marcas que ofrecemos, con la posibilidad de actualizarse constantemente. Su costo de creación aproximado es de \$300 dólares, y su costos de mantenimiento en la Web es de \$20 dólares mensuales. Entre las razones por las que se creo una página Web están:

- Ofrecer una imagen moderna.
- Mejorar nuestra presencia en el mercado.
- Mejorar constante la comunicación con clientes y proveedores.
- Mantenerse a la vanguardia de los cambios tecnológicos

Algunas de las consideraciones tomadas para el diseño de la página Web son:

- Tiene un diseño simple.
- La Web se carga rápido.
- La cartera de productos esta presentada en forma simplificada
- La dirección Web: *www.comercialorgeta.com*
- El dominio es arrendado a un costo de \$20 dólares mensuales
- La empresa donde se aloja la Web es confiable con varios clientes y una amplia experiencia

A continuación se muestra el diseño preliminar de la página Web:

Figura No 10 Página Principal



COMERCIAL ORTEGA

- [▶ Página principal](#)
- [▶ Acerca de nosotros](#)
- [▶ Info. de contacto](#)
- [▶ Lista de productos](#)

Distribuidor de productos y artículos para el hogar

Este negocio nace a partir de año de 1988 en donde el propietario el Sr. Segundo Ortega decide aprovechar un nicho de mercado que aun no se encontraba explotado y ve la necesidad que existía en ese momento de un lugar en donde las mujeres puedan adquirir productos cosméticos, además la experiencia que ha obtenido después de haber vivido muchos años en la ciudad de Guayaquil le permite identificar rápidamente a los importadores directos de estos productos permitiéndole de esta manera llevar estos artículos a la ciudad de Cuenca a precios bajos con el afán de atraer el publico minorista de la misma.





Información de contacto:

Dirección Saraurco 5.51 y Hurtado de Mendoza

Teléfonos: 2861095/2802580
Correo: comercialortega@hotmail.com

Página principal | [Acerca de nosotros](#) | [Info. de contacto](#) | [Lista de productos](#)

Elaborado por: Las Autoras

Figura No 11 Acerca de Nosotros



Elaborado por: Las Autoras

Figura No 12 Información del Contacto

▶ [Página principal](#)

▶ [Acerca de nosotros](#)

▶ [Info. de contacto](#)

▶ [Lista de productos](#)

Localización Comercial

Con respecto a la localización Comercial Ortega se encuentra ubicado en una zona de atractivo comercial en donde se ha desenvuelto con gran acogida, dado que esta cerca de una plaza comercial ubicado en las calles Sarauro 5.51 y Hurtado de Mendoza.

Dirección Sarauro 5.51 y Hurtado de Mendoza

Teléfonos: 2861095/2802580
Correo: comercialortega@hotmail.com

[Página principal](#) | [Acerca de nosotros](#) | [Info. de contacto](#) | [Lista de productos](#)

Elaborado por: Las Autoras

Figura No 13 Lista de Productos

▶ [Página principal](#)

▶ [Acerca de nosotros](#)

▶ [Info. de contacto](#)

▶ [Lista de productos](#)







COMERCIAL ORTEGA

Lista de productos

Información de contacto:
2861095/2802580



Cosméticos

Ofrecemos varios tipos de cosméticos como Labiales, Esmaltes, Sombras, Rímel,

• [Más](#)



Bisutería

Contamos con un lote de bisutería compuesto por pendientes, anillos, collares, pulseras, diseño de boutique, de diferentes materiales, esmaltados, metal, abalorio,

• [Más](#)



Lencería

Ofrecemos una amplia gama de: Bracieres, Boxer, Medias, Bikini, Hilos, Interiores, Medias, Pijamas, Fajas de diversas marcas como Leonisa, Violet, Laura, etc.

• [Más](#)



Artículos para el Hogar

Ofrecemos: Vajilla, Ollas, Carteras, Billeteras, Porcelana, Cuadros, Portarretratos, Artículos eléctricos

• [Más](#)

[Página principal](#) | [Acerca de nosotros](#) | [Info. de contacto](#) | [Lista de productos](#)

Elaborado por: Las Autoras

PLAZA O DISTRIBUCION

Nuestro canal de distribución es directo al cliente, no existen intermediarios, se cuenta con un vendedor quien realiza las visitas en Cuenca, Azoguez, Cañar y Biblian quien realiza las ventas y los cobros pertinentes, los despachos de los mismos lo realizan los bodegueros.

Figura No 9



Elaborado por: Las Autoras

El producto siempre es entregado directamente al cliente, de manera puntual y oportuna por lo que nuestros precios son bajos.

POLITICAS DE VENTAS

- Ventas de hasta 25 dólares se recibe tarjetas de crédito
- Ventas de hasta 35 dólares se difiere a 3 meses sin intereses, únicamente en la segunda planta del almacén.
- Llevar una base de datos de clientes.
- Ventas que se realizan de mas de 3 unidades del mismo articulo adquieren precio del por mayor.
- No se aceptan devoluciones
- Se brinda 2 años de garantía en los electrodomésticos
- Ventas al contado se brindara el 10% de descuento
- Ventas al por mayor y en efectivo realizadas por los agentes se les cocedera el 4% de descuento
- Las comisiones sobre ventas son del 2.5% por ventas realizadas hasta 20000 dólares y pasado este valor será 0.5% extra.

SECTOR Y CARACTERISTICAS DE LA OFERTA

Con respecto al sector podríamos mencionar que dentro del comercio cuencano se encuentra saturado ya que existe una gran variedad de ofertantes desde pequeñas tiendas hasta grandes distribuidores, es decir existe una fuerte competencia lo que provoca que nuestro mercado objetivo sea cada vez más difícil de captar.

El sector en el que actualmente Comercial Ortega se desenvuelve esta caracterizado por:

- Ingreso de una amplia variedad de productos
- Incremento arancelarios para cierto tipo de productos.
- Restricciones de importación.
- Fuerte competencia.

En la actualidad existen empresas que compiten en un mismo sector industrial, muchas de estas no son competitivas, por que presentan los mismos productos y los mismos servicios sin un diferenciador que le permita ser atractivo en su sector.

Dentro de los principales competidores tenemos:

- Burbujas
- Casajohana
- Distribuidores del Austro
- Distribuidor Ortega
- Distribuir Merchan
- Comercial La higuera

CARACTERISTICAS DE LA OFERTA

Cuadro No 10

COMPETIDOR	DIRECCION	FORTALEZAS	DEBILIDADES
BURBUJAS	Esta situado en la calle Borrero y Sucre, cuenta con una sucursal en el Mall del Río	Posicionamiento en el mercado Amplia cartera de productos exclusivos. Buena ubicación	Precios Altos
Casajoana	Esta situado en la calle Luis Cordero y Sangurima	Precios mayoristas Buena ubicación Excelente servicio de distribución	No posee la línea de negocio de bisutería y lencería
Distribuidores del Austro	Esta situado en la calle Tarqui y Gran Colombia	Buena ubicación Buenos precios amplia gama de productos de belleza	Carece de la línea de bisutería lencería y artículos del hogar
Distribuidora Ortega	Hurtado de Mendoza y calle sin retorno	Buenos precios	Mala distribución de planta Mala ubicación del local Mal servicio al cliente
Distribuidor Merchan	Esta situado en la calle La Castellana sector el terminal	Buenos precios Buena distribución	Mal servicio al cliente Mala ubicación del local
Comercial La Higuera	Esta situado en la vía a Paute	Buenos precios Artículos novedosos	Mala ubicación del local Mala política de precios

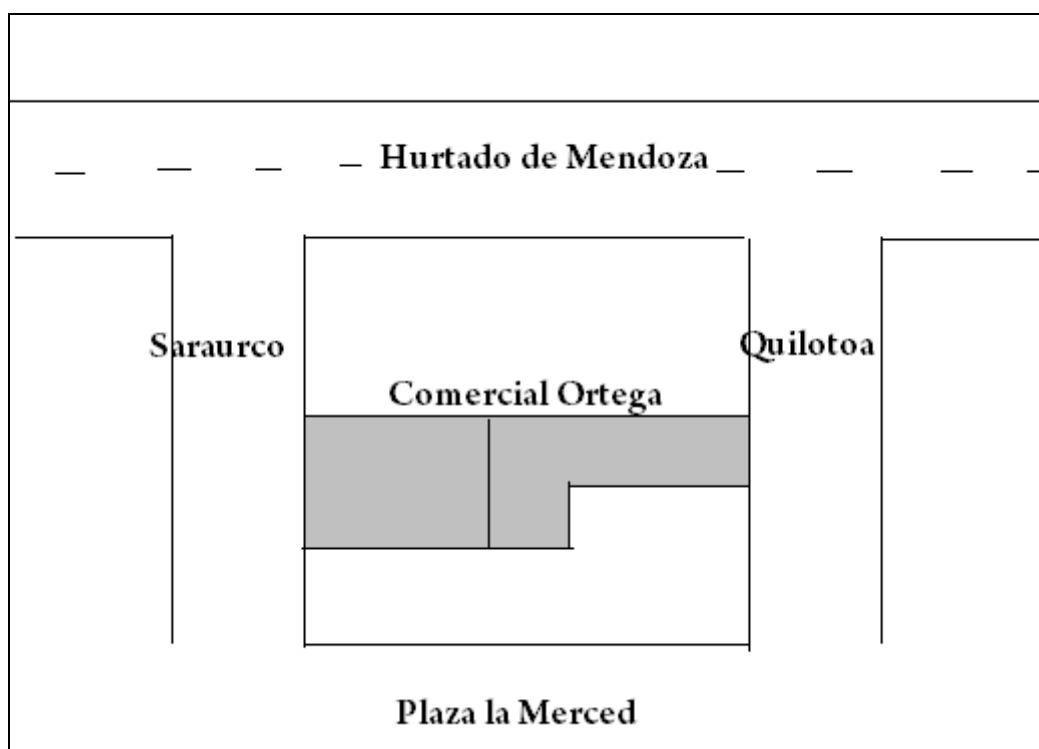
Elaborado por: Las Autoras

4.2. EL PLAN DE COMERCIALIZACION Y SERVICIO

LOCALIZACIÓN COMERCIAL

Con respecto a la localización Comercial Ortega se encuentra ubicado en una zona de atractivo comercial en donde se ha desenvuelto con gran acogida, dado que esta cerca de una plaza comercial ubicado en las calles Saraurco 5.51 y Hurtado de Mendoza.

Figura No 10



Elaborado por: Las Autoras

Poco después de comenzar sus actividades Comercial Ortega adquirió su local propio que estuvo ubicado en la calles ya antes mencionadas, posteriormente se adquirió un terreno ubicado en las calles Quillotoa y Moloboc (Parte posterior del almacén) en donde se construyó las bodegas y una parte mas del local en donde se realiza la atención al cliente

PRODUSERVICIOS

Para poder brindar un buen servicio es importante identificar las necesidades y expectativas de nuestros clientes, dado que serán las mismas que deben tener los clientes potenciales, ya que la diferencia fundamental entre los clientes con que contamos y los nuevos clientes, esta relacionada únicamente con el hecho de que estos últimos están siendo atendidos por la competencia, es por esta razón que hemos clasificado de la siguiente manera:

✓ MINORISTA

Farmacias

Bazares

Tienda de lencería

Papelería.

✓ CONSUMIDOR FINAL

Personas mayores de 15 años

Empresarios

Amas de casa

Adolescentes.

Comercial Ortega ha determinado los requisitos más importantes del ¿Por qué el cliente acude a nuestro negocio?, realizando un análisis exhaustivo de cada uno de ellos y clasificándolos de la siguiente manera:

- ✓ Precio
- ✓ Variedad de productos, tamaños, colores, modelos
- ✓ Servicio al cliente garantía del producto
- ✓ Ambiente
- ✓ Ubicación

Políticas de servicio

- Escuchar atentamente a las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante son la piedra angular de nuestra política de atención al cliente. Asimismo, la interacción con nuestra red de expertos nos permite reunir elementos de primera para garantizar el éxito de sus proyectos.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de atención al cliente
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones a los problemas que presentan los clientes.
- Servicios cumplidos de una forma eficiente y de manera profesional.

CLIENTES MINORISTAS

Los clientes minoristas acuden a nuestra empresa en busca de productos que puedan ser vendidos en farmacias, bazares, papelerías, tiendas de lencería al consumidor final, es por estas razones que ellos ponen principal énfasis en los precios debido a que existe una alta competencia de los mismos por otras empresas distribuidoras.

Como otro punto importante por lo cual los *Clientes Minoristas* acuden a nuestro local es por el servicio que ofrecemos ya que desde el momento en que ellos llegan son atendidos de manera cordial, brindándoles seguridad y confianza al momento de adquirir nuestros productos.

Otra razón por la llegan a nuestra empresa es por que existe una gran variedad de productos de diferentes tamaños, colores y modelos.

CONSUMIDOR FINAL

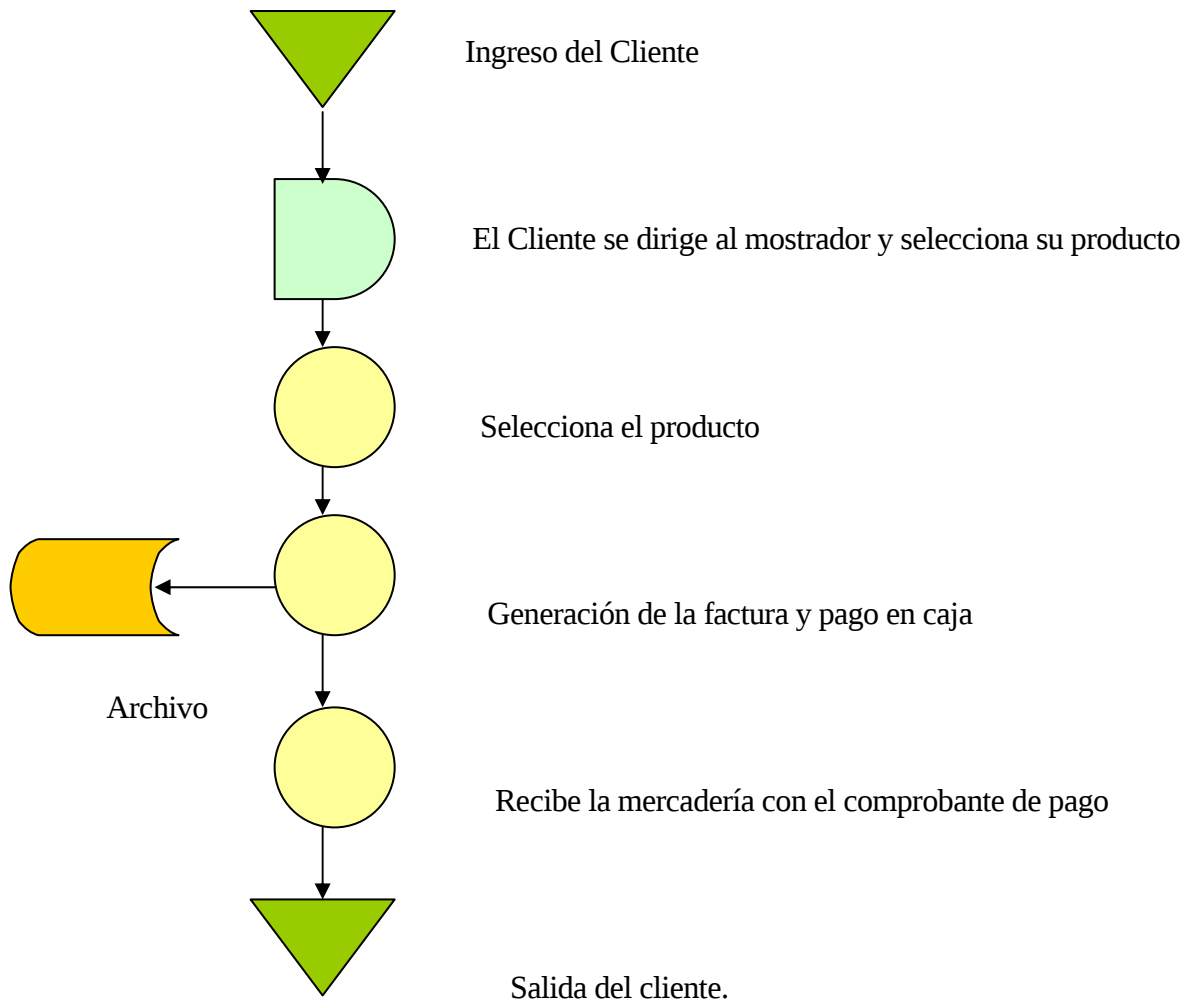
Como primer factor de importancia podemos mencionar la Variedad de Productos ya que al cliente le interesa comprar el mayor numero de artículos en el mismo lugar, claro esta mencionar que el precio influye en la adquisición del producto ya que la economía de la mayoría de las personas de nuestro país nos obliga a buscar precios mas cómodos; consideramos que el Servicio al Cliente como un factor diferenciador por el cual las personas acuden a nuestro local, ya que nuestro personal esta dispuesto a satisfacer cualquier inquietud que tenga el cliente.

Otra de las razones por la que el cliente obtiene nuestros productos es por la seguridad que le brindamos en los artículos eléctricos ya que contamos con garantía de un año lo que nos permite brindar confianza a la hora de adquirir cualquiera de los productos mencionados.

Es necesario también que mencionemos que la ubicación es de gran importancia para el consumidor final ya que al ser un lugar poco transitado permite que el cliente pueda estacionar sus automóviles fuera del local y además ofrecemos el servicio de guardianía con el fin de proporcionar seguridad a la hora de dejar el automóvil. Por último haremos referencia al ambiente existente dentro del local ya que el mismo al ser amplio permite que el cliente se sienta cómodo al escoger el producto deseado.

ANÁLISIS Y DISEÑO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Grafico No 18



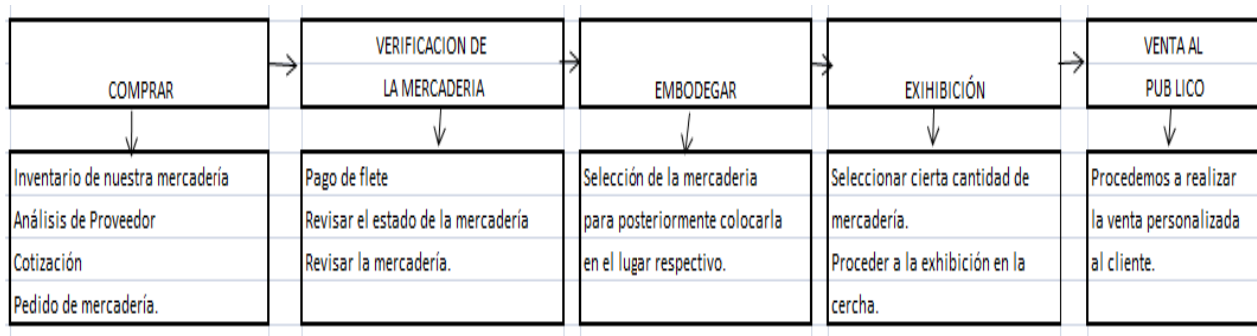
Elaborado por: Comercial Ortega

El diagrama de proceso de atención al cliente se realizó en base a los pasos o procedimientos que tiene Comercial Ortega desde que el cliente ingresa al almacén hasta salir con la mercadería.

PROCESO DE COMERCIALIZACION

El proceso de comercialización de Comercial Ortega es el siguiente:

Grafico No 19



Elaborado por: Las Autoras

Como podemos observar en el cuadro lo primero que se realiza es la compra para lo cual se efectuara un inventario de nuestra mercadería para poder saber qué es lo que se necesita, también se realizara un análisis a nuestros posibles proveedores, mediante esto se ejecutaran cotizaciones para poder saber cual va hacer el adecuado para la adquisición de los productos para finalizar la compra, la misma que será entregado en el Comercial Ortega.

Luego de haber recibido los productos se procede a la Verificación de la Mercadería en la que se analizara que todos los artículos estén completamente bien y la cantidad exacta.

Como otro punto importante tenemos el Almacenamiento, que seleccionaremos la mercadería para posteriormente colocarla en el lugar respectivo de esta manera evitando que nuestros productos sufran algún daño. Luego de efectuar todo esto se realizara una selección de cierta cantidad de mercadería en la que será llevada a colocar en la cercha adecuada para la Exhibición del mismo, para que se encuentre a la disposición del cliente en la que pueda observar, tocar, y de esta manera escogiendo el producto que más le guste.

Y por ultimo concluimos con la Venta al Público en la que se encuentran personas ubicadas en cada aérea para explicar e indicar el producto deseado.

DISTRIBUCION DEL LOCAL

Como podemos observar en la primera planta se encuentra el área de Ventas la que esta compuesta por las secciones de lencería, sección de perfumes, sección de artículos de baños y sección de bisutería, como también se encuentra el área de tesorería que es caja y los vestidores para los empleados.

Grafico No 20



Elaborado por: Las Autoras

En la segunda planta esta destinada exclusivamente artículos para el hogar como podemos observa en el siguiente grafico.

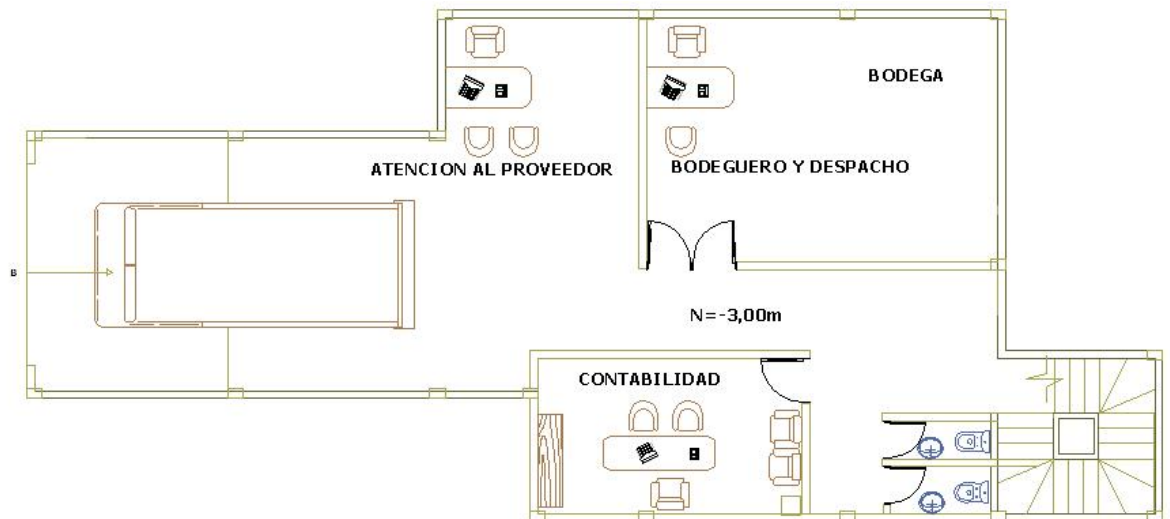
Grafico No 21



Elaborado por: Las Autoras

En la tercera planta funcionan los departamentos de Contabilidad, Proveedores, Despachos y Bodegas, que le presentamos a continuación:

Grafico No 22



Fuente: Las Autoras

4.3. PLAN FINANCIERO

Tabla No 1

COMERCIAL ORTEGA		
BALANCE DE RESULTADOS		
Año 2009		
Ventas		\$ 527.146,01
Costo de Ventas		\$ 478.881,52
Inventario Inicial	\$ 253.451,20	
Compras Netas	\$ 477.305,52	
Inventario Final	\$ 251.875,20	
UTILIDAD BRUTA VENTAS		\$ 48.264,49
Gastos Operacionales		\$ 24.704,95
Sueldos		\$ 15.051,52
Mantenimiento y reparaciones		\$ 859,25
Combustibles		\$ 1.830,39
Promoción y publicidad		\$ 680,00
Suministros y materiales		\$ 489,29
Transporte		\$ 4.851,90
Servicios Públicos		\$ 671,85
Pagos por otros bienes		\$ 270,75
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 23.559,54
15% Trabajadores		\$ 3.533,93
UTILIDAD IMPONIBLE		\$ 20.025,61
25% Impuesto Renta		\$ 5.006,40
UTILIDAD NETA		\$ 15.019,21

Fuente: Comercial Ortega

El Balance fue facilitado por el departamento contable de Comercial Ortega.

Tabla No 2

COMERCIAL ORTEGA BALANCE GENERAL AÑO 2009			
ACTIVO		PASIVO	
Caja Bancos	\$ 3.456,35	Proveedores	\$ 123.321,74
Doctos y Ctas por Cob	\$ 6.237,94	Obligaciones Insti Financieras	\$ 15.032,61
Crédito Tributario	\$ 6.320,77	Doctos y Ctas por pagar	\$ 284,31
Inventario Mercadería	\$ 251.875,20	15% Trabajadores por Pag	\$ 3.533,93
Inmuebles	\$ 25.000,00	25% Imp Renta por Pagar	\$ 5.006,40
Muebles y Enceres	\$ 5.840,60	CAPITAL	
Equipo Computación	\$ 5.000,00	Capital Social	\$ 189.286,92
Vehículos	\$ 7.000,00		
Otros activos fijos	\$ 5.503,17		
(Depreciación Acumulada)	\$ 9.768,12		
Terrenos	\$ 30.000,00		
TOTAL ACTIVO	\$ 336.465,91	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 336.465,91

Fuente: Comercial Ortega

El Balance fue facilitado por el departamento contable de Comercial Ortega.

ANALISIS ECONOMICO FNANCIERO

COMERCIAL ORTEGA

AÑO 2009

Rentabilidad

Margen de Beneficio= $\frac{\text{Benéfico Neto}}{\text{Ventas}}$

Margen de Beneficio= $\frac{15019,21}{527146,01}$

Margen de Beneficio= 3%

Nuestro margen de beneficio sobre ventas es del 3%

ROA= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Promedio Activos}}$

ROA= $\frac{15019,21}{336465,91}$

ROA= 4%

Comercial Ortega si esta generando beneficios sobre la inversión a una tasa de 4%

ROE= $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$

ROE= $\frac{15019,21}{189286,9168}$

ROE= 8%

Comercial Ortega si esta generando beneficios sobre el capital a una tasa del 8%

Razones de Liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{267890,26}{147178,99}$$

$$\text{Liquidez} = 1,82$$

Comercial Ortega tiene \$1,82 dólares para pagar cada Dólar de deuda en el pasivo.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{16015,06}{147178,99}$$

$$\text{Prueba Acida} = 0,11$$

Sin vender los inventarios Comercial Ortega no puede cubrir sus obligaciones a corto plazo

Rotación de Activos

Clientes

$$\text{Rotación Ctas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio Ctas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación Ctas por Cobrar} = \frac{527146,01}{6237,94}$$

$$\text{Rotación Ctas por Cobrar} = 84,51$$

Las cuentas por cobrar rotan 84 veces al año, es decir cada 4 días se esta cobrando a los clientes.

Proveedores

Rotación Ctas por Pagar= $\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores}}$

Rotación Ctas por Pagar= $\frac{477305,52}{123321,74}$

Rotación Ctas por Pagar= 3,87

Las cuentas por pagar rotan cada 3,87 veces al año es decir cada 90 días aproximadamente se esta pagando a los proveedores

Inventario

Rotación de Inventarios= $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$

Rotación de Inventarios= $\frac{478881,52}{251875,2}$

Rotación de Inventarios= 1,90

La mercadería rota aproximadamente 2 veces al año es decir cada 6 meses se esta renovando el inventario

CONCLUSIONES

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

Entre los puntos más importantes del análisis preliminar realizado a estos balances encontramos que:

Los márgenes de rentabilidad sobre ventas y sobre en activo se sitúan alrededor del 3% y 4%, ya que al trabajar en su mayoría con cosméticos los márgenes de ganancia son relativamente bajos, sin embargo no son malos puesto que esta empresa si esta generando márgenes o ganancia.

En los que respecta a la liquidez tenemos que por cada dólar de deuda esta empresa tiene 1.82 dólares para pagar, lo que esta relativamente alto ya que lo optimo debería ser hasta 1.2 dólares por cada dólar de deuda, lo que nos dice que esos 0.62 centavos puede representar dinero estancado o mal invertido, pero en este caso como lo muestra la Prueba Acida de 0.11 centavos, existe una fuerte inversión en inventarios y si por alguna razón no se vendiera nada Comercial Ortega no podría hacer frente a sus obligaciones.

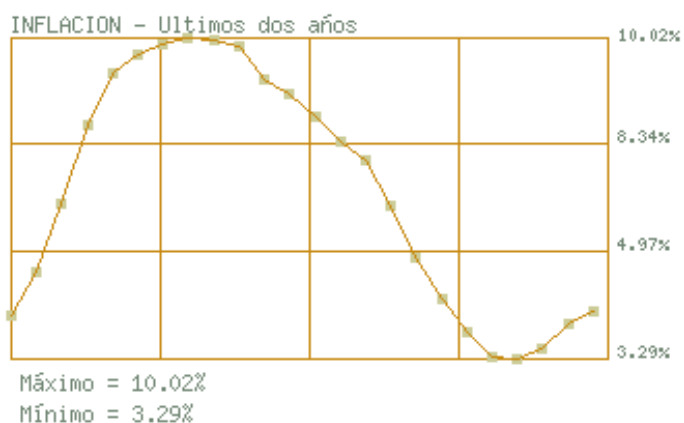
En cuanto a la rotación de las cuentas por cobrar se esta cobrando a los clientes cada 4 días, es por eso que el rubro de las cuentas por cobrar en el balance es mínimo en comparación a las ventas, y por otra parte se esta pagando a los proveedores cada 9 meses en promedio lo que nos dice que la gestión de cartera y pagos esta siendo llevada eficientemente.

Tasa de Inflación a Aplicar

Tabla No 3

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3,33%
Junio-30-2009	4,54%
Mayo-31-2009	5,41%
Abril-30-2009	6,52%
Marzo-31-2009	7,44%
Febrero-28-2009	7,85%
Enero-31-2009	8,36%
Diciembre-31-2008	8,83%
Noviembre-30-2008	9,13%
Octubre-31-2008	9,85%
Septiembre-30-2008	9,97%
Agosto-31-2008	10,02%
Julio-31-2008	9,87%
Junio-30-2008	9,69%
Mayo-31-2008	9,29%
Abril-30-2008	8,18%
Marzo-31-2008	6,56%
Febrero-29-2008	5,10%
Enero-31-2008	4,19%
Diciembre-31-2007	3,32%
Noviembre-30-2007	2,70%
Octubre-31-2007	2,36%
Septiembre-30-2007	2,58%
Agosto-31-2007	2,44%
Julio-31-2007	2,58%

Grafico No 23



Fuente: Banco Central de Ecuador

Promedio	5,68%
-----------------	-------

Esta tasa promedio de los últimos tres años será empleada en la proyección de los balances.

Fuente: Banco Central del Ecuador

COMERCIAL ORTEGA

PRESUPUESTO ANUAL DE MARKETING

Tabla No 4

Cantidad	Detalle	Costo	Año
	Anuncio Periódico (4 meses)	\$ 1.220,00	\$ 3.660,00
	Cuña Radial (4 Cuñas)	\$ 150,00	\$ 1.800,00
	Volantes	\$ 100,00	\$ 100,00
	Tarjetas	\$ 80,00	\$ 80,00
	Arriendo Mensual Valla Publicitaria	\$ 450,00	\$ 5.400,00
	Mantenimiento Pagina Web	\$ 20,00	\$ 240,00
	Total	\$ 2.020,00	\$ 11.280,00

Elaborado por: Las Autoras

PROYECCION DE VENTAS

Para la proyección de ventas se recabo la siguiente información:

Tabla No 5

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL %			
PERÍODO	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
1950-1962	0,75	1,3	3,45
1962-1974	2,52	3,45	4,75
1974-1982	2,19	3,02	4,46
1982-1990	1,69	2,31	3,08
1990-2001	1,54	2,11	3,2

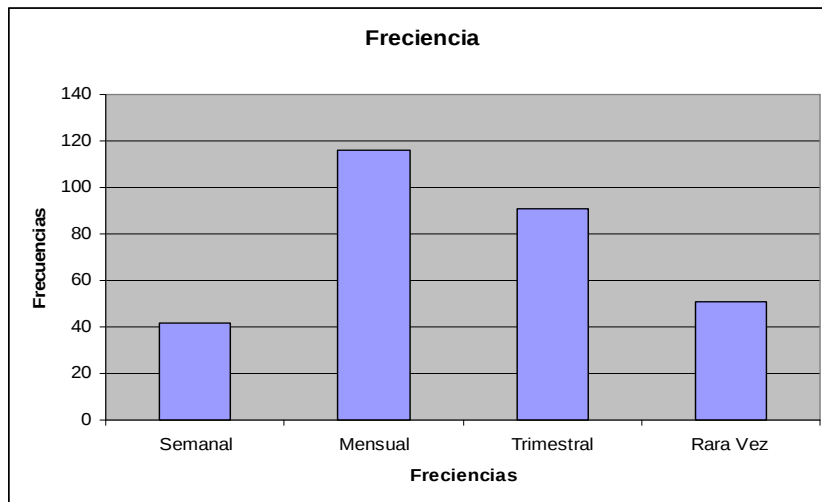
Fuente: Estadísticas de INEC

La tasa de crecimiento anual de la población objetivo es del 3,2% según datos del INEC.

Resultados de la Investigación de Mercado

Los resultados relevantes para la proyección de ventas fueron:

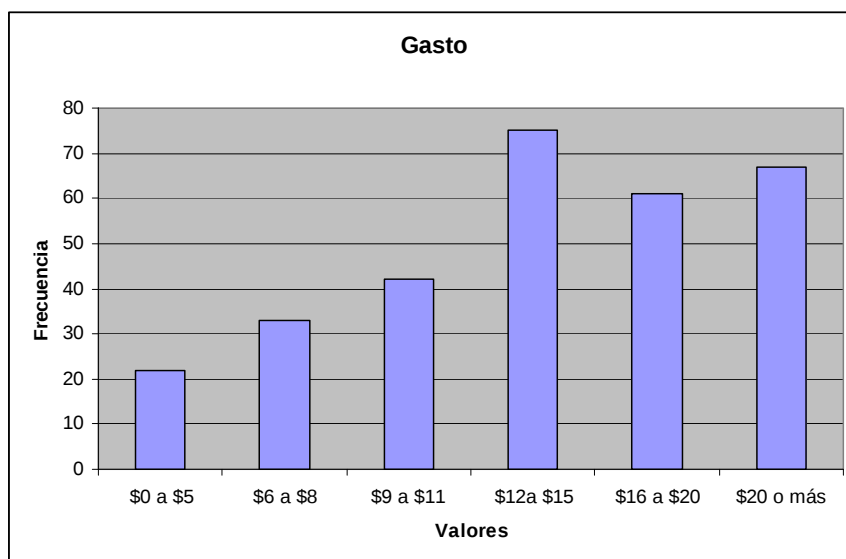
Grafico No 24



Elaborado por: Las Autoras

Tenemos que el 39% de la población objetivo adquiere estos productos de manera mensual en su mayoría en Comerciales ya que un 33% de los encuestados opto por este lugar

Grafico No 25



Elaborado por Las Autoras

PROYECCION DE VENTAS

Dada la fuerte competencia y la saturación del mercado por estos artículos proyectamos acaparar un 8% del total de la demanda, para la proyección de Gasto Promedio se empleo la tasa de inflación promedio de 5,68%

Tabla No 6

Año	Población Objetivo	Compran Mensualmente 39%	Frecuentan Comerciales 33%	Visitas Generadas Año	Demanda a acaparar ¹ 8%	Gasto Promedio \$12 dólares	VENTAS
2009	356864	139177	45928	551141	44091	\$ 12,00	\$ 529.095,13
2010	368284	143631	47398	568777	45502	\$ 12,68	\$ 577.041,77
2011	380069	148227	48915	586978	46958	\$ 13,40	\$ 629.333,33
2012	392231	152970	50480	605761	48461	\$ 14,16	\$ 686.363,56
2013	404782	157865	52095	625146	50012	\$ 14,97	\$ 748.561,87
2014	417735	162917	53763	645150	51612	\$ 15,82	\$ 816.396,60
2015	431103	168130	55483	665795	53264	\$ 16,72	\$ 890.378,52
2016	444898	173510	57258	687101	54968	\$ 17,67	\$ 971.064,68
2017	459135	179063	59091	709088	56727	\$ 18,67	\$ 1.059.062,63
2018	473827	184793	60982	731779	58542	\$ 19,73	\$ 1.155.034,95
2019	488990	190706	62933	755196	60416	\$ 20,85	\$ 1.259.704,30

Elaborado por: Las Autoras

COMERCIAL ORTEGA

PROYECCION BALANCE DE RESULTADOS

Para la proyección el Costo de Ventas se tomo la tasa de inflación de 5.68%, para el Inventario Base se tomo la Rotación de Inventarios de 1,9 veces al año y finalmente las Compras= Costo de Ventas – Inventario Inicial + Inventario Final

Tabal No 7

Rubros	Año 0 2009	Año 1 2010	Año 2 2011	Año 3 2012	Año 4 2013	Año 5 2014	Año 6 2015	Año 7 2016	Año 8 2017	Año 9 2018	Año 10 2019
Ventas	\$ 527.146,01	\$ 577.041,77	\$ 629.333,33	\$ 686.363,56	\$ 748.561,87	\$ 816.396,60	890378,517	971064,678	1059062,63	1155034,95	1259704,3
Costo de Ventas	\$ 478.881,52	\$ 506.083,14	\$ 534.829,87	\$ 565.209,48	\$ 597.314,73	\$ 631.243,64	\$ 667.099,79	\$ 704.992,65	\$ 745.037,92	\$ 787.357,85	\$ 832.081,66
<i>Inventario Inicial</i>	\$ 253.451,20	\$ 251.875,20	\$ 266.182,31	\$ 281.302,11	\$ 297.280,74	\$ 314.166,99	\$ 332.012,43	\$ 350.871,53	\$ 370.801,87	\$ 391.864,31	\$ 414.123,14
<i>Compras Netas</i>	\$ 477.305,52	\$ 520.390,25	\$ 549.949,66	\$ 581.188,12	\$ 614.200,99	\$ 649.089,08	\$ 685.958,89	\$ 724.922,99	\$ 766.100,35	\$ 809.616,68	\$ 855.604,85
<i>Inventario Final</i>	\$ 251.875,20	\$ 266.182,31	\$ 281.302,11	\$ 297.280,74	\$ 314.166,99	\$ 332.012,43	\$ 350.871,53	\$ 370.801,87	\$ 391.864,31	\$ 414.123,14	\$ 437.646,32
Utilidad Bruta Ventas	\$ 48.264,49	\$ 70.958,63	\$ 94.503,46	\$ 121.154,08	\$ 151.247,14	\$ 185.152,96	\$ 223.278,73	\$ 266.072,03	\$ 314.024,71	\$ 367.677,10	\$ 427.622,64
Gastos Operacionales											
Sueldos	\$ 15.051,52	\$ 15.906,48	\$ 16.810,01	\$ 17.764,86	\$ 18.773,94	\$ 19.840,35	\$ 20.967,33	\$ 22.158,32	\$ 23.416,97	\$ 24.747,11	\$ 26.152,80

Mantenimiento	\$ 859,25	\$ 908,06	\$ 959,64	\$ 1.014,15	\$ 1.071,75	\$ 1.132,63	\$ 1.196,97	\$ 1.264,96	\$ 1.336,81	\$ 1.412,74	\$ 1.492,99
Combustibles	\$ 1.830,39	\$ 1.934,36	\$ 2.044,24	\$ 2.160,35	\$ 2.283,07	\$ 2.412,75	\$ 2.549,80	\$ 2.694,64	\$ 2.847,70	\$ 3.009,45	\$ 3.180,40
Promoción y publicidad	\$ 680,00	\$ 11.280,00	\$ 11.920,73	\$ 12.597,86	\$ 13.313,45	\$ 14.069,68	\$ 14.868,87	\$ 15.713,46	\$ 16.606,02	\$ 17.549,28	\$ 18.546,13
Suministros y materiales	\$ 489,29	\$ 517,08	\$ 546,45	\$ 577,49	\$ 610,30	\$ 644,96	\$ 681,60	\$ 720,32	\$ 761,23	\$ 804,47	\$ 850,17
Transporte	\$ 4.851,90	\$ 5.127,50	\$ 5.418,75	\$ 5.726,55	\$ 6.051,83	\$ 6.395,59	\$ 6.758,88	\$ 7.142,80	\$ 7.548,53	\$ 7.977,30	\$ 8.430,43
Servicios Públicos	\$ 671,85	\$ 710,01	\$ 750,34	\$ 792,96	\$ 838,01	\$ 885,61	\$ 935,91	\$ 989,07	\$ 1.045,26	\$ 1.104,63	\$ 1.167,37
Depreciación	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75
Utilidad Operacional	\$ 23.559,54	\$ 34.304,39	\$ 55.782,55	\$ 80.249,10	\$ 108.034,04	\$ 139.500,64	\$ 175.048,62	\$ 215.117,71	\$ 260.191,45	\$ 310.801,36	\$ 367.531,60
15% Trabajadores	\$ 3.533,93	\$ 5.145,66	\$ 8.367,38	\$ 12.037,37	\$ 16.205,11	\$ 20.925,10	\$ 26.257,29	\$ 32.267,66	\$ 39.028,72	\$ 46.620,20	\$ 55.129,74
Utilidad Imponible	\$ 20.025,61	\$ 29.158,73	\$ 47.415,17	\$ 68.211,74	\$ 91.828,94	\$ 118.575,54	\$ 148.791,33	\$ 182.850,06	\$ 221.162,73	\$ 264.181,15	\$ 312.401,86
25% Impuesto Renta	\$ 5.006,40	\$ 7.289,68	\$ 11.853,79	\$ 17.052,93	\$ 22.957,23	\$ 29.643,89	\$ 37.197,83	\$ 45.712,51	\$ 55.290,68	\$ 66.045,29	\$ 78.100,46
Utilidad Neta	\$ 15.019,21	\$ 21.869,05	\$ 35.561,38	\$ 51.158,80	\$ 68.871,70	\$ 88.931,66	\$ 111.593,50	\$ 137.137,54	\$ 165.872,05	\$ 198.135,87	\$ 234.301,39

Elaborado por: Las Autoras

COMERCIAL ORTEGA

PROYECCIONES FLUJO DE CAJA

Comercial Ortega realizo un crédito por \$20000 dólares en el 2009, pagando mensualmente cuotas de \$947.61 dólares

Tabla No 8

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS											
Ventas	\$ 527.146,01	\$ 577.041,77	\$ 629.333,33	\$ 686.363,56	\$ 748.561,87	\$ 816.396,60	\$ 890.378,52	\$ 971.064,68	\$ 1.059.062,63	\$ 1.155.034,95	\$ 1.259.704,30
EGRESOS											
Costo de Ventas	\$ 478.881,52	\$ 506.083,14	\$ 534.829,87	\$ 565.209,48	\$ 597.314,73	\$ 631.243,64	\$ 667.099,79	\$ 704.992,65	\$ 745.037,92	\$ 787.357,85	\$ 832.081,66
Sueldos	\$ 15.051,52	\$ 15.906,48	\$ 16.810,01	\$ 17.764,86	\$ 18.773,94	\$ 19.840,35	\$ 20.967,33	\$ 22.158,32	\$ 23.416,97	\$ 24.747,11	\$ 26.152,80
Mantenimiento	\$ 859,25	\$ 908,06	\$ 959,64	\$ 1.014,15	\$ 1.071,75	\$ 1.132,63	\$ 1.196,97	\$ 1.264,96	\$ 1.336,81	\$ 1.412,74	\$ 1.492,99
Combustibles	\$ 1.830,39	\$ 1.934,36	\$ 2.044,24	\$ 2.160,35	\$ 2.283,07	\$ 2.412,75	\$ 2.549,80	\$ 2.694,64	\$ 2.847,70	\$ 3.009,45	\$ 3.180,40
Promoción y publicidad	\$ 680,00	\$ 11.280,00	\$ 11.920,73	\$ 12.597,86	\$ 13.313,45	\$ 14.069,68	\$ 14.868,87	\$ 15.713,46	\$ 16.606,02	\$ 17.549,28	\$ 18.546,13
Suministros y materiales	\$ 489,29	\$ 517,08	\$ 546,45	\$ 577,49	\$ 610,30	\$ 644,96	\$ 681,60	\$ 720,32	\$ 761,23	\$ 804,47	\$ 850,17
Transporte	\$ 4.851,90	\$ 5.127,50	\$ 5.418,75	\$ 5.726,55	\$ 6.051,83	\$ 6.395,59	\$ 6.758,88	\$ 7.142,80	\$ 7.548,53	\$ 7.977,30	\$ 8.430,43
Servicios Públicos	\$ 671,85	\$ 710,01	\$ 750,34	\$ 792,96	\$ 838,01	\$ 885,61	\$ 935,91	\$ 989,07	\$ 1.045,26	\$ 1.104,63	\$ 1.167,37
Trabajadores	3533,931	5145,65804	8367,38239	12037,36526	16205,10641	20925,09559	26257,2934	32267,6572	39028,71687	46620,20379	55129,7395
Impuesto Renta	\$ 5.006,40	\$ 7.289,68	\$ 11.853,79	\$ 17.052,93	\$ 22.957,23	\$ 29.643,89	\$ 37.197,83	\$ 45.712,51	\$ 55.290,68	\$ 66.045,29	\$ 78.100,46
Depreciación	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75
(+) G. NO DESEMBOLSO											
Depreciación	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75

(+)OTROS INGRESOS											
Aporte Socios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ingreso por Créditos	\$ 20.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-)EGRESOS CAPITAL											
Cuotas de Capital	\$ 5.685,66	\$ 11.371,32	\$ 5.685,66	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
-											
(-)OTROS EGRESOS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo Neto	\$ 29.604,30	\$ 10.768,48	\$ 30.146,47	\$ 51.429,55	\$ 69.142,45	\$ 89.202,41	\$ 111.864,25	\$ 137.408,29	\$ 166.142,80	\$ 198.406,62	\$ 234.572,14

Elaborado por: Las Autoras

COMERCIAL ORTEGA

COSTO BENEFICIO

Tabla No 9

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BENEFICIOS	\$ 527.146,01	\$ 577.041,77	\$ 629.333,33	\$ 686.363,56	\$ 748.561,87	\$ 816.396,60	\$ 890.379,52	\$ 971.066,68	\$ 1.059.065,63	\$ 1.155.038,95	\$ 1.259.709,30
Ventas	\$ 527.146,01	\$ 577.041,77	\$ 629.333,33	\$ 686.363,56	\$ 748.561,87	\$ 816.396,60	\$ 890.378,52	\$ 971.064,68	\$ 1.059.062,63	\$ 1.155.034,95	\$ 1.259.704,30
Beneficio Incremental	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
COSTOS	\$ 503.586,47	\$ 542.737,38	\$ 573.550,78	\$ 606.114,46	\$ 640.527,83	\$ 676.895,96	\$ 715.330,89	\$ 755.948,96	\$ 798.874,18	\$ 844.237,59	\$ 892.177,70
Costo de Ventas	\$ 478.881,52	\$ 506.083,14	\$ 534.829,87	\$ 565.209,48	\$ 597.314,73	\$ 631.243,64	\$ 667.099,79	\$ 704.992,65	\$ 745.037,92	\$ 787.357,85	\$ 832.081,66
Sueldos	\$ 15.051,52	\$ 15.906,48	\$ 16.810,01	\$ 17.764,86	\$ 18.773,94	\$ 19.840,35	\$ 20.967,33	\$ 22.158,32	\$ 23.416,97	\$ 24.747,11	\$ 26.152,80
Mantenimiento	\$ 859,25	\$ 908,06	\$ 959,64	\$ 1.014,15	\$ 1.071,75	\$ 1.132,63	\$ 1.196,97	\$ 1.264,96	\$ 1.336,81	\$ 1.412,74	\$ 1.492,99
Combustibles	\$ 1.830,39	\$ 1.934,36	\$ 2.044,24	\$ 2.160,35	\$ 2.283,07	\$ 2.412,75	\$ 2.549,80	\$ 2.694,64	\$ 2.847,70	\$ 3.009,45	\$ 3.180,40
Promoción y publicidad	\$ 680,00	\$ 11.280,00	\$ 11.920,73	\$ 12.597,86	\$ 13.313,45	\$ 14.069,68	\$ 14.868,87	\$ 15.713,46	\$ 16.606,02	\$ 17.549,28	\$ 18.546,13
Suministros y materiales	\$ 489,29	\$ 517,08	\$ 546,45	\$ 577,49	\$ 610,30	\$ 644,96	\$ 681,60	\$ 720,32	\$ 761,23	\$ 804,47	\$ 850,17
Transporte	\$ 4.851,90	\$ 5.127,50	\$ 5.418,75	\$ 5.726,55	\$ 6.051,83	\$ 6.395,59	\$ 6.758,88	\$ 7.142,80	\$ 7.548,53	\$ 7.977,30	\$ 8.430,43
Servicios Públicos	\$ 671,85	\$ 710,01	\$ 750,34	\$ 792,96	\$ 838,01	\$ 885,61	\$ 935,91	\$ 989,07	\$ 1.045,26	\$ 1.104,63	\$ 1.167,37
Depreciación	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75	\$ 270,75
Costo Incremental	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
BENEFICIO NETO	\$ 23.559,54	\$ 34.304,39	\$ 55.782,55	\$ 80.249,10	\$ 108.034,04	\$ 139.500,64	\$ 175.048,62	\$ 215.117,71	\$ 260.191,45	\$ 310.801,36	\$ 367.531,60

Elaborado por: Las Autoras

COMERCIAL ORTEGA

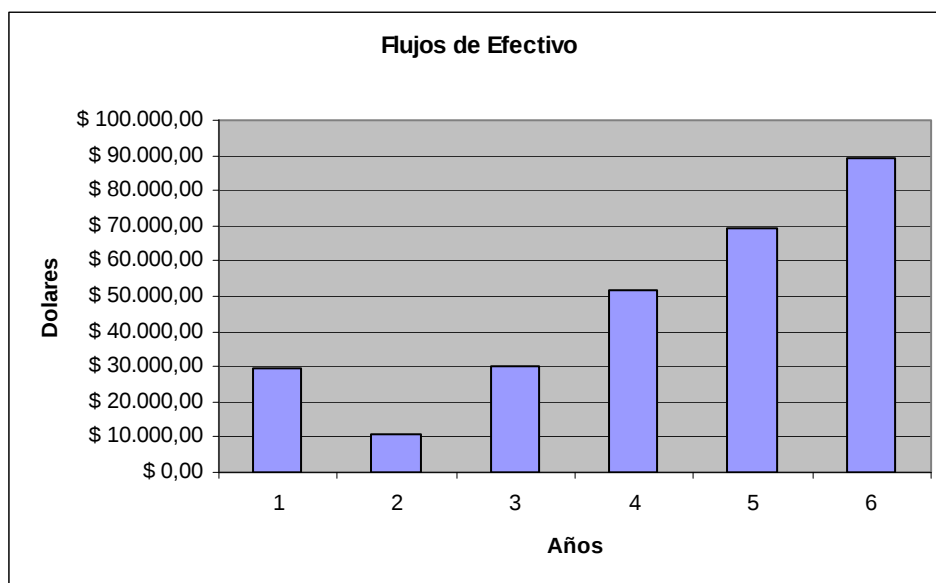
EVALUACION FINANCIERA

VALOR ACTUAL NETO

Tasa de Inflación 5,68%
Premio al Riesgo 15,00%

TMAR= 21,53%
VAN= \$ 267.627,92

Grafico No 26



Elaborado por: Las Autoras

RENTABILIDAD

Razón	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	2009	2010	2011	2012	2013
Margen de Beneficio	2,85%	3,79%	5,65%	7,45%	9,20%

Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
2014	2015	2016	2017	2018	2019
10,89%	12,53%	14,12%	15,66%	17,15%	18,60%

En promedio tenemos que los márgenes sobre beneficio en los próximos 10 años del 9% aproximadamente.

Como vemos los flujos de efectivo descontados a una tasa por encima del 20% nos genera un VAN positivo a si como un margen de beneficio del 9% en promedio durante los próximos 10 años, es decir las proyecciones financieras de la empresa son buenas.

RAZON BENEFICIO/COSTO

Valor Actual de los Beneficios	\$ 2.951.641,40
Valor Actual de los Costos	\$ 2.535.004,89
B/C	1,16

Nuestro B/C es de 1,16 aproximadamente, dado que es mayor a 1 el proyecto es aceptable

TIEMPO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (TRI)

(Inversión)	Año	VA	TRI
		\$ 336.465,91	\$ 336.465,91
	2009	\$ 24.359,21	\$ 312.106,70
	2010	\$ 8.860,59	\$ 303.246,11
	2011	\$ 24.805,32	\$ 278.440,80
	2012	\$ 42.317,61	\$ 236.123,19
	2013	\$ 56.892,26	\$ 179.230,93
	2014	\$ 73.398,12	\$ 105.832,81
	2015	\$ 92.044,89	\$ 13.787,92
	2016	\$ 113.063,21	-\$ 99.275,29
	2017	\$ 136.706,73	-\$ 235.982,01
	2018	\$ 163.254,26	-\$ 399.236,27
	2019	\$ 193.012,22	-\$ 592.248,50

Nuestra inversión es recuperada en el 2016, es decir en el año 7 del proyecto

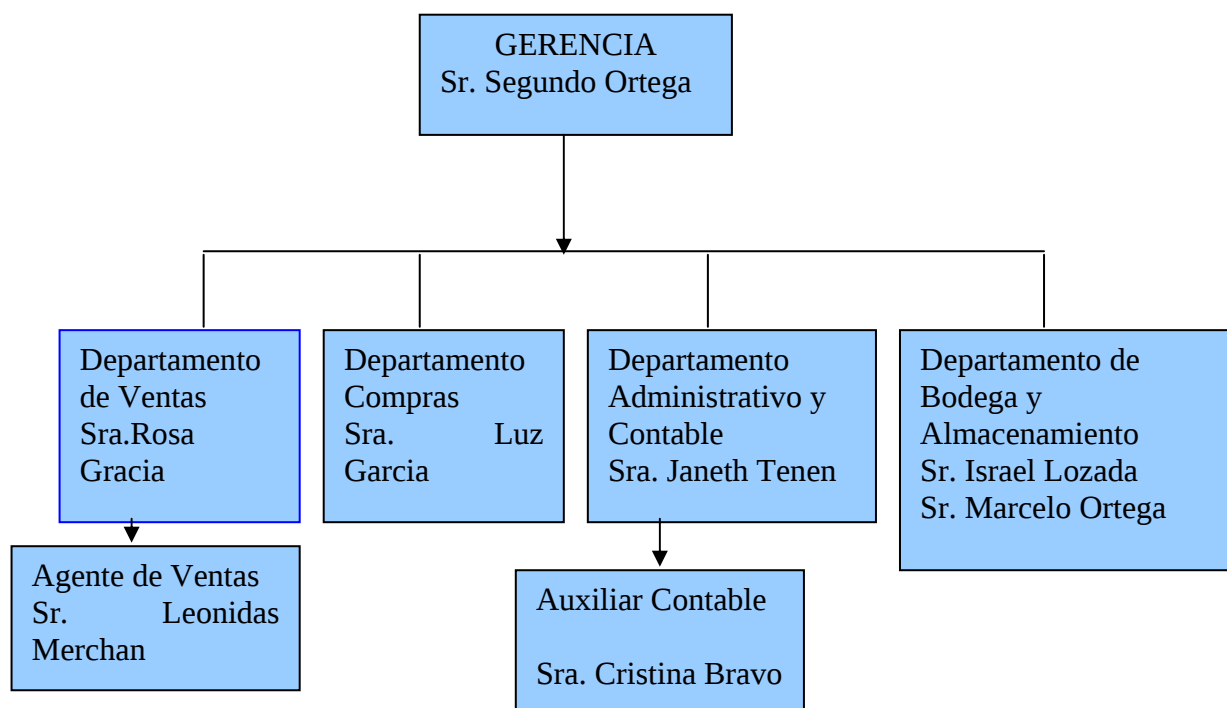
4.4. PLAN DE TALENTO HUMANO

CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO

Dentro de una organización el personal es un factor muy importante para el cumplimiento de nuestra estrategia de diferenciación ya que el servicio brindado por el personal al momento de la compra tiene un gran impacto en los clientes.

Comercial Ortega maneja un excelente ambiente laboral, pretendemos generar una Cultura Organizacional que refleje los valores institucionales de nuestra empresa dentro de los cuales esta brindar un excelente servicio de manera rápida y oportuna, para que el cliente se sienta satisfecho al realizar la compra. El Comercial Ortega cuenta con su respectivo organigrama funcional porque tienen comunicación por departamentos.

Grafico No 27



Elaborado por: Las Autoras

A continuación se describe brevemente los perfiles requeridos para cada uno de estas tres áreas funcionales:

Cuadro No 13



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO		
RECURSOS HUMANOS		
AREAS Administrativa Contable	PROCESO: Administración y Contabilidad	DIRECCIÓN ÁREA: Dirección Administrativa y Contable
REQUISITOS DEL CARGO		
INSTRUCCIÓN FORMAL	Título de tercer y cuarto nivel en Administración de Empresas y Contabilidad	
EXPERIENCIA LABORAL	Contador Manejo Financiero	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	✓ Conocimiento de Contabilidad y Tributación e impuestos ✓ Liderazgo ✓ Toma de decisiones ✓ Manejo de personal	
FUNCIONES		
MISIÓN: Realizar el proceso Administrativo y Contable, gestionando a la empresa de manera eficacia y eficiente.		
RESPONSABILIDADES: Elaborar informes de gestión. Coordinar Presupuestos Coordinar y optimizar el proceso de compras y de bodega. Evaluación de los proveedores. Cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas dispuestas por la organización.		
Aprobado: Firma:		

Fuente: www.scribd.com/doc/7375626/cuadro-perfil-organizacional

Cuadro No 13



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL CARGO

RECURSOS HUMANOS

AREAS	PROCESO:	DIRECCIÓN ÁREA:
Bodega y Almacenamiento	Bodega y Almacenamiento	Bodega y Almacenamiento

REQUISITOS DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL	Bachilleres
EXPERIENCIA LABORAL	Manejo de Bodegas y productos de almacén
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	✓ Manejo de Inventarios ✓ Manejo de Productos ✓ Conocimientos en Seguridad Industrial ✓ Licencia de conducir.

FUNCIONES

MISIÓN:

Realizar la gestión de mantenimiento y control de bodega.

RESPONSABILIDADES:

Manejar el Inventario

Entregar el producto a tiempo

Mantener el producto en buenas condiciones.

Aprobado:

Firma:

Fuente: www.scribd.com/doc/7375626/cuadro-perfil-organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional de Comercial Ortega esta orientada hacia el cliente”

Nuestra cultura organizacional esta basada en los valores institucionales que Comercial Ortega fomenta en todos y cada uno de sus empleados como son:

- Lealtad y compromiso
- Trabajo en equipo
- Honestidad y transparencia
- Eficiencia y Eficacia
- Responsabilidad
- Actitud de servicio, calidez y buen trato

También Comercial Ortega fomenta valores de trabajo en cada una de las áreas de la organización, estos son particularmente apropiados para el ambiente en que se trabaja como lo son:

- Tomar la iniciativa
- Adaptarse al cambio
- Tomar decisiones cuando sea necesario.
- Trabajar en equipos
- Cultivar la confianza, la amistad y la sinceridad,

De esta manera estamos generando una cultura Organizacional Orientada al cliente sostenible en el largo plazo.

Grafico No 28



Elaborado por: Las Autoras

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Comercial Ortega realiza el reclutamiento del personal por medio de la prensa escrita, en diario el Tiempo, el tamaño de la muestra será 2x2 y sus publicaciones se realizarán los fines de semana. Los Requerimientos para cada área irán en el anuncio, de acuerdo al tipo de empleado que se quiera contratar.

A continuación se presenta un ejemplo del anuncio para un requerimiento de personal para el área de compras:

Grafico No 29

COMERCIAL ORTEGA

Necesita contratar para su local:

Asistente de Compras

Experiencia en:

- Manejo de personal
- Gestión de pagos y compras

Capacidades

- Liderazgo
- Sociable
- Elaboración de Informes
- Conocimientos Informáticos

Interesados presentarse con hoja la de vida actualizada en la Saraurco 5.51 y Hurtado de Mendoza.

Elaborado por: Las Autoras

Como podemos ver las experiencias y habilidades van de acuerdo a los requerimientos especificados de personal para cada área.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Comercial Ortega para la selección del personal realizará:

- Calificación de la carpeta:
- Entrevista

CALIFICACION DE CURRICULUM VITAE Y ENTREVISTA

El postulante debe cumplir los requisitos especificados en el cuadro de calificación de Currículum Vitae y entrevista.

Porcentajes de puntuación y calificación final:

La calificación del Currículum Vitae: 90 puntos

La entrevista: 10 puntos

Total 100 puntos

Puntuaciones mínimas:

- Los postulantes en la calificación de su Currículum Vitae, deben alcanzar un puntaje mínimo de 70 puntos
- Postulante calificado que no se presente en la entrevista, queda inhabilitado automáticamente.

CALIFICACIÓN DEL CURRÍCULUM VITAE.

Aquí se revisan los antecedentes y documentos de los Postulantes, calificando de acuerdo a un porcentaje que se presenta a continuación.

Formación Profesional:

- Título 30 puntos
- Certificado de Egreso 15 puntos

Experiencia Profesional General

- Mínima de 2 años: 10 puntos en los dos primeros años de experiencia
- El tercer año adicional al mínimo, máximo 30 Puntos

Experiencia Específica:

- En el área en la que se requiera 2 años 10 puntos por cada año de experiencia específica hasta un máximo de 30 puntos.

ENTREVISTA PERSONAL.

Máximo 10 puntos. Se seguirá la guía de entrevistas del Programa, para lo cual previamente se extractara el cuadro de calificación de los postulantes seleccionados.

1. Personalidad, puntaje máximo: 3

- Malo 0
- Regular 1
- Bueno 2
- Muy Bueno 3

2. Conocimiento del área, puntaje máximo: 4

- Deficiente 1
- Aceptable 2
- Bueno 3
- Excelente 4

3. Capacidad de gestión, puntaje máximo: 3

- No cumple lo solicitado 0
- Parcialmente cumple lo solicitado 1
- Cumple lo solicitado 2
- Mejora lo solicitado 3

De esta manera el postulante con mayor puntaje sobre 100 será contratado.

CAPACITACION DEL PERSONAL

Comercial Ortega implementará un programa de capacitación anual específico para cada uno de los empleados en las distintas áreas.

Cuadro No 14

AREA	CURSO	TEMAS A TRATAR	DURACION	MES DE CAPACITACION	DICTADO POR
COMPRAS	Gestión de Compras	Proceso de compras Políticas de compras Pronósticos	10 Horas	Febrero	SECAP
VENTAS	Curso de Publicidad y ventas.	Gestión de ventas Estrategia publicitaria Pronósticos ventas	10 Horas	Abril	SECAP
ADMINISTRATIVOS	Actualización tributaria	Anexos transaccionales Impuestos Declaraciones	5 Horas	Junio	SRI

Elaborado por: Las Autoras

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado en sus actividades. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Comercial Ortega cuenta con un sistema de evaluación para cada empleado en el que hace referencia hacia el logro de objetivos, puntualidad, rendimiento, compromiso, etc.

Cuadro No 15

TEST DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



Información de Empleado				
Nombre del Empleado				
Cargo				
Departamento				
Supervisor				
Periodo	Desde		Hasta	

Productividad					
	(5) = Excelente	(4) = Bueno	(3) = Regular	(2) = Insuficiente	(1) = Malo
Logra metas					
Cumple metas a tiempo					
Busca la eficiencia					
Completa las tareas					
Realiza críticas constructivas					
SUBTOTAL					

Liderazgo					
	(5) = Excelente	(4) = Bueno	(3) = Regular	(2) = Insuficiente	(1) = Malo
Lidera por el ejemplo					
Encuentra soluciones objetivas					
Resuelve conflictos					
Consulta las decisiones el equipo					
Delega responsabilidad					
SUBTOTAL					

Desenvolvimento Pessoal

	(5) = Excelente	(4) = Bueno	(3) = Regula r	(2) =Insuficiente	(1) = Malo
Soporta trabajar bajo presión					
Busca mejorar su trabajo					
Acepta retos de trabajo					
SUBTOTAL					

Relaciones

	(5) = Excelente	(4) = Bueno	(3) = Regular	(2) = Insuficiente	(1) = Malo
Se enfoca en el cliente					
Da buenos consejos					
Fomenta lealtad en los empleados					
SUBTOTAL					

Gerencia

	(5) = Excelente	(4) = Bueno	(3) = Regular	(2) = Insuficiente	(1) = Malo
Da prioridad a tareas					
Responde rápidamente ante problemas					
Desarrolla estrategias					
Organiza tareas					
SUBTOTAL					

TOTAL PUNTUACION

	(5) = Excelente	(4) = Bueno	(3) = Regular	(2) = =Insuficiente	(1) = Malo	TOTAL
SUBTOTALES						

Metas para la próxima evaluación

[illegible]

--

Comentarios del empleado

Firmas	
Empleado	Fecha
Supervisor	Fecha

Fuente: www.nwhealth.edu/hr/forms/pa_staff.doc

CRITERIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones se realizarán cada 6 meses. El sistema de evaluación implementado por Comercial Ortega para sus empleados es el siguiente:

Cuadro No 16

EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DE EL INTERVALO ENTRE:	RECOMENDACIONES
EXCELENTE DESEMPEÑO	Entre 75 y 100 puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo
BUEN DESEMPEÑO	Entre 50 y 75 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño
REGULAR DESEMPEÑO	Entre 25 y 50 puntos	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño
INSUFICIENTE DESEMPEÑO	Entre 0 Y 25 puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias

Fuente: www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/

POLITICAS DEL PERSONAL

- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético. La presencia del personal será impecable.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Toda vacante se cubrirá con el llenado de una requisición de personal.
- Todo empleado seleccionado será designado por el Administrador a través de una comunicación escrita que contenga el nombre del puesto, departamento al que pertenece, su salario y la efectividad de la designación.
- Todo empleado nuevo será sometido a un período probatorio.
- Si un empleado es promovido a una posición de mayor responsabilidad y complejidad, deberá agotar un período probatorio de tres (3) o seis (6) meses, dependiendo de la posición y someterse a la evaluación correspondiente.
- Toda persona contratada para realizar una función en la Empresa, deberá firmar un contrato de trabajo.

- Comercial Ortega tendrá una jornada de trabajo de lunes a viernes de 8:00 a.m. A 7:00 p.m. Y los sábados de 8:00 a.m. a 02:00 p.m. Con una hora de descanso para el almuerzo.
- Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la Empresa. (8:00 a.m. a 5:00 p.m.)
- El sistema de remuneración estará basado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga, y se regirá de acuerdo a la escala salarial vigente, la cual será actualizada anualmente, en base a estudios de mercado.
- Los aumentos de salario que otorgue la Empresa serán tomados en cuenta en base al desempeño de cada empleado.
- Todos los empleados de la Empresa, después de un año de servicio, tienen derecho al disfrute de vacaciones anuales.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El principal objetivo de la elaboración del Plan de Negocios para aplicar en Comercial Ortega, que es una empresa que se encuentra consolidado dentro del mercado, es proporcionarle una herramienta estratégica sólida, que le permita desenvolverse en el mercado de una manera más técnica, permitiéndonos de esta manera detectar de forma mas rápida los errores y solucionarlos de una forma mas eficiente, además nos permitirá mejorar la productividad de nuestro negocio logrando de esta manera que la empresa tome un rumbo mas certero.

Con relación a la investigación de mercado realizada en el ciudad de Cuenca podemos darnos claramente cuenta que los productos mas requeridos son los cosméticos ya que de primera mano se han convertido en casi necesarios de primera necesidad para la mujer, además otra parte importante que destacaremos, es la relación casi de igualdad que tiene la calidad y el precio ya que estos dos puntos son los primeros que las personas buscan al adquirir un articulo y es en lo que principalmente hemos venido poniendo énfasis.

Dentro de la elaboración de este plan de negocios se pretendió establecer una estructura administrativa que procure el buen funcionamiento de la empresa estableciendo un organigrama, políticas, mediante las cuales se pretende que los colaboradores de la empresa asuman responsabilidades, mejore la comunicación, con el fin de lograr mayor compromiso hacia la organización.

Otro punto de vital importancia dentro de la empresa es el recurso humano teniendo en cuenta que es este el que nos permitirá diferenciarnos ante el resto de competidores ya que la atención que recibe el cliente tiene gran impacto y gran parte puede definir que ese cliente vuelva o definitivamente deje de comprar.

En lo que respecta al plano financiero la empresa se solventa muy bien, poseemos un valor actual neto positivo, es decir nuestro flujo de efectivo descontado a una tasa de aproximadamente 21.53% generan un VAN positivo, a pesar del aumento de la inversión en la publicidad y el préstamo de \$20000 realizado. Por otra parte el margen de beneficio sobre las ventas genera un promedio de 6% anual. En cuanto al margen de contribución tenemos un crecimiento anual promedio del 3%. En resumen la empresa posee márgenes de rentabilidad de aproximadamente 2% al 3% lo cual le genera un desarrollo sostenible y sustentable en el largo plazo.

Para concluir podemos añadir que la elaboración de este plan de negocios se concreta en la fusión de procedimientos y estrategias tanto de aspectos económicos como financieros de la organización. De acuerdo a todos los estudios realizados y valorando a todos los modelos que entran dentro de la planeación estratégica

5.2 RECOMENDACIONES

Al concluir con la investigación del Plan de Negocio en Comercial Ortega, podemos decir que se ha logrado abarcar en todos los departamento que conforma la empresa en las que se han diseñado estrategias y conceptos orientados a la satisfacción del cliente que impulsen el cambio dentro de su contexto organizacional. En función de esto recomendamos a Comercial Ortega a considerar los siguientes factores:

La Gerencia debe fomentar la comunicación con todo el personal, ya que es este quien guiara hacía el éxito de la organización.

Es importante promocionar a la empresa a nivel nacional, a través de la página web, en la actualidad es importante poseer con una imagen corporativa, de esta manera logrando incrementas las ventas conforme se haga conocer en el mercado.

Creemos que es imprescindible contar con un área de Recursos Humanos, quién deberá gestionar todo el proceso de cambios organizacionales, proporcionando un adecuado clima laboral. Es necesario que todos los trabajadores realicen capacitaciones anualmente, con el fin de lograr un excelente trabajo y de esta manera ser cada día más competitivos.

Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores.

Es de vital importancia que la Gerencia mantenga comunicación con los trabajadores de cada área, logrando obtener un trabajo en conjunto para conseguir todas las metas y objetivos planteados.

Tener un control estricto en cuanto a los ingresos como los egresos, sobretodo en las valoraciones de inventario que representan un punto muy fuerte en la inversión total.

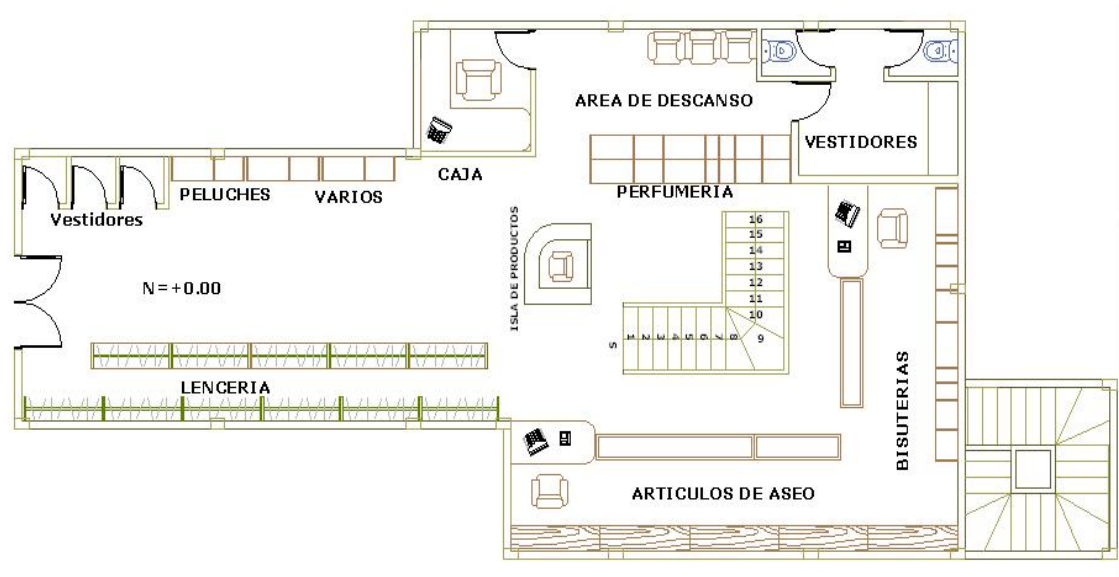
BIBLIOGRAFIA

- ALESSIO I, Fernando D, Administración y dirección de la producción, Pearson, Colombia, 2002, p 593
- BACH,R, Enciclopedia de contabilidad, economía ,finanzas y dirección de empresas, Ediciones Bach, Argentina, 1976 p aproximadamente 400
- BERG, L, Introducción al proceso de investigación de mercados, Pearson Education , México, 2000, p 83
- BIASCA, R. PYMES más competitivas: experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina. El Cid Editor,Argentina, 2005. p 18
- BODIE, Z; MERTON R, Finanzas, Ediciones Pearson, México 1999, p.464
- DAVENPORT T, Capital humano, Ediciones Deusto S.A, Colombia,2000,
- DROZNES, L, Manual para un plan de negocio, Autodesarrollo, Argentina, 2005, p 55.
- Enciclopedia de la Pequeña y mediana empresa, edicion Luis Borrás, Barcelona, 2002, p 928,
- FRED, D, Conceptos de administración estratégica, 5ª edición , Person Education , México 1997, p 355
- GARY J, Las decisiones del Marketing, Deusto,S.A., Colombia, 1994, p 286
- GOLDRATT E, FOX R, La carrera, Monterrey, segunda edición, México, 1993, p182
- HARRINGTON,H, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Serie McGraw-Hill, Tomo 4. Santa Fe de Bogota, 1996 ,p 309
- KINNEAR T, TAYLOR J, Investigación de mercados un enfoque aplicado, Cuata edicion, McGraw-Hill,I . Inc, México, p 812
- KOTLER, P, Dirección de Marketing, décima edición, Pearson education, Mexico, 2001, p718.
- MANO, M, Organigramas, Editorial Ilustrados.com., Perú 2005 p 15

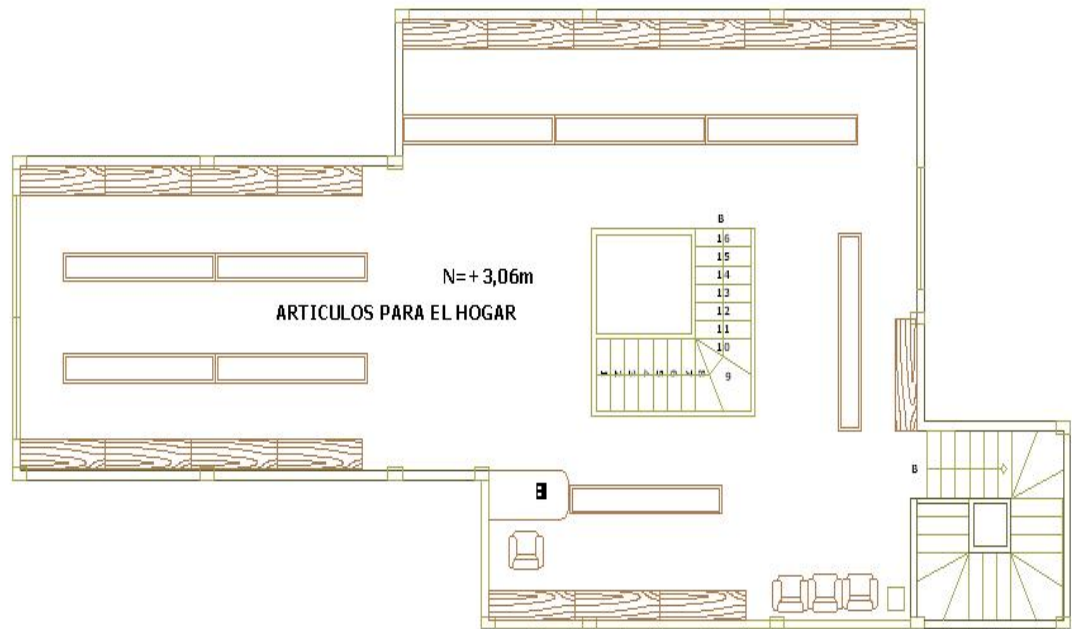
- MARCO, J, Hacia una nueva perspectiva de la dirección financiera: finanzas funcionales e ingeniería financiera, tomo 1, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L; España 2004, p 61
- Marketing estratégico: Dirección de marketing y ventas, Cultural, S.A., Madrid, 2002, p 432
- Marketing para directores comerciales, C.E.O, Barcelona, 1967, pag aproximadas 300
- MASIFERNM, J ;RICART ,J, Dirección Estratégica, Ediciones IESE, Barcelona, 1997,p 113
- MOIX J, Organización del Trabajo 2.1 Administración, Ediciones Don Bosco, Barcelona, 1997, p112
- MUTHER,R, Distribución en planta, cuarta edición, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1981, p472
- PALACÌ , F, Psicología de la organización, Pearson education, Madrid 2005 p 434
- ROBINS,S; COULTER, M, Administración, Person education, 8^a edición, México, 2005,p 614
- SIERRA, Alejandro, Organización del trabajo, Editorial Luís Vives, España, 1977, p 270
- STEPHEN P, Otros, fundamentos de administración; 3^a edición , México, 2002; p 468

DISTRIBUCION DE COMERCIAL ORTEGA

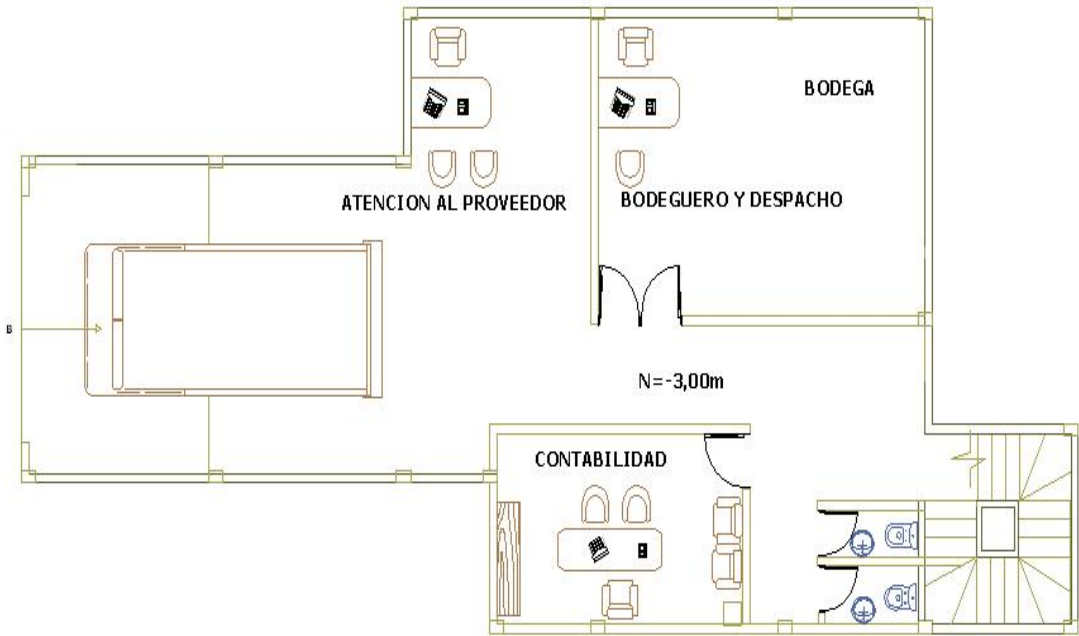
PLANTA BAJA:



PLANTA ALTA:



SUBTERRANEO:



IMAGENES

PLANTA BAJA ENTRADA:



SECCION PERFUMERIA:



ARTICULOS DE ASEO:



ISLA DE PRODUCTOS:



PLANTA ALTA:



ARTICULOS PARA EL HOGAR:



SUBTERRANEO:



BODEGA:

