

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



“Análisis De La Situación Actual De Comercial Faicán Para Determinar El
Plan De Reestructuración Requerido”

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

ANDREA PATRICIA DUEÑAS JARAMILLO

ZULEMA KARINA SUÁREZ YAGUAL

GERMÁN ANDRÉS FAICÁN ORTIZ

Guayaquil – Ecuador

2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y haberme permitido culminar con éxito esta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, hermanos, abuelitos, tíos, primos por demostrarme su amor y apoyo a lo largo de mi carrera universitaria y vida entera.

A Zule y Andrés porque más que compañeros de tesis han sido mis amigos incondicionales en las buenas y en las malas.

A la Msc. María Cecilia Moreno por sus enseñanzas y la confianza puesta en nosotros durante este período.

Y a mis verdaderos amigos, de esos que hay pocos y tengo la dicha de tener a mi lado.

Andrea Dueñas Jaramillo

Agradezco a mi Dios, Creador por permitirme llegar hasta el final de uno de mis sueños. A mis amados padres GINA Y CESAR que con su infinito amor y fe en mí, lograron darme motivación diaria para poder llegar a nuestra meta. A mi abuelo Eduardo por su apoyo. Mis bisabuelos amados por el cariño y el amor sincero. A mis hermanos Mile y César David.

A mis buenos amigos Andrea y Andrés por brindarme su amistad y apoyo incondicional.

A la Msc. María Cecilia Moreno por su guía y experiencia para culminar con éxito la tesis. Y así, a los demás distinguidos docentes que ayudaron a la formación de cada uno de los nuevos profesionales.

Zulema Suárez Yagual

Agradezco a Dios por haberme traído hasta este momento bajo su manto de bendiciones.

A mi familia, quienes con su constante apoyo, amor, cariño y enseñanzas han guiado mi camino hasta este momento y que sin ellos no sería la persona que soy ahora.

Agradezco a la ESPOL, por haberme permitido pasar maravillosos momentos por sus aulas. A sus profesores, por haberme compartido sus conocimientos y experiencias.

Finalmente, a mis compañeras de tesis y amigas que en esta armonía de grupo hemos podido sacar adelante este proyecto, conjuntamente con la ayuda y el apoyo de la Msc. María Cecilia Moreno.

Andrés Faicán Ortiz

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios por bendecirme tanto en todos los ámbitos de mi vida.

A mis padres quienes me han sido mi ejemplo a seguir y me han dado lo mejor que una persona puede tener, familia, amor y confianza.

A mi Mami Foba que desde pequeña me enseñó a luchar por seguir mis sueños y alcanzar mis metas.

Y a toda mi familia que me ha demostrado su apoyo, amor y confianza incondicional.

Andrea Dueñas Jaramillo

Este logro se lo dedico en primer lugar a Dios por darme la vida, por su amor y su infinita bondad, por ponerme en una hermosa familia llena de amor y comprensión.

A mis padres que son los pilares de mi vida, quienes me han guiado con las mejores enseñanzas para formar la mujer que soy ahora.

A mis hermanos quienes son la alegría de mi alma.

Y para finalizar una dedicatoria especial a mi bisabuelo Ismael que aunque se me fue antes de poder plasmar este sueño sé que desde de arriba seguirá guiando mis pasos y estará disfrutando esta alegría que tanto queríamos disfrutar juntos; él desde arriba y yo teniéndolo en mi corazón.

Así mismo este proyecto se lo dedico a mi bisabuelita que gracias a Dios la tenemos con vida y seguiremos luchando por ella. Muchas gracias mi Dios.

Zulema Suárez Yagual

A mis padres, símbolos de fortaleza, lucha y tenacidad; ejemplos que quiero seguir en mi vida, y llenar sus corazones de orgullo.

A mis hermanos y hermanas, para que sirva como ejemplo de que con esfuerzo se puede lograr lo que uno se proponga.

A mis tías Ruth y Emma Faicán, que me han apoyado constantemente con la realización de mis estudios. A ellos dedico todo el esfuerzo y trabajo entregado en este proyecto.

Andrés Faicán Ortiz

TRIBUNAL DE GRADUACION

Ing. Iván Dávila Fadul

COORDINADOR DE CARRERA
ING. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Msc. María Cecilia Moreno Abramowicz

DIRECTOR DE TESIS

Msc. Heydi Pazmiño Franco

VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente a los autores Andrea Dueñas Jaramillo, Zulema Suarez Yagual y Andrés Faicán Ortiz; con ayuda del tutor de tesis, Msc. María Cecilia Moreno; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Andrea Dueñas Jaramillo

Zulema Suárez Yagual

Andrés Faicán Ortiz

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se analizó el estado actual administrativo del negocio familiar conocido como “Comercial Faicán”, dedicado a la comercialización de productos plásticos y artículos para el hogar.

La meta de este proyecto es establecer el punto en donde se encuentra este negocio a nivel administrativo, financiero, publicitario y físico; determinando así un conjunto de ideas y estrategias que permitan al administrador llevar a cabo, a fin de mejorar el nivel en el cual se encuentra el local.

Para el correcto análisis de la situación en la que se encuentra, y a fin de determinar y recomendar correctamente cuales son las posibles estrategias a seguir para mejorar la administración y conseguir un crecimiento, se empleó diversas técnicas y matrices de estudio, que serán detalladas durante el desarrollo de esta tesis.

En conclusión, este proyecto servirá como base para el crecimiento, desarrollo y transición de este local comercial o negocio familiar, a una empresa constituida y acorde a las normas indicadas por los principales organismos controladores del país.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Antecedentes de la investigación	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación	5
1.5. Alcance del Estudio	6
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO	10
2.1. Misión y visión	10
2.2. Historia de la Compañía	11
2.3. Situación Actual	12
2.3.1. Marketing	13
2.3.2. Financiero	13
2.3.3. Operaciones.....	20
2.3.4. Recursos Humanos.....	22
2.3.5. Sistemas de información	23
2.3.6. Estructura Física	23
2.4. Estructura Organizacional	25
2.4.1. Recursos	27
2.5. Línea de Productos.....	28
2.6. Volumen de ventas	31
2.7. Fortalezas.....	37
2.8. Debilidades.....	38
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS EXTERNO	40
3.1. Macro Entorno	40
3.1.1. Crecimiento de la Industria	40
3.1.2. Situación Política	41
3.1.3. Aspectos Tecnológicos.....	42

3.1.4.	Aspectos Ambientales	43
3.2.	Micro Entorno	44
3.2.1.	Descripción de Proveedores.....	44
3.2.2.	Clientes.....	50
3.2.3.	Descripción de la Competencia	52
3.3.	Oportunidades	58
3.4.	Amenazas.....	59
4.	CAPÍTULO IV: ANALISIS ESTRATÉGICO	61
4.1.	Cinco Fuerzas de Porter.....	61
4.2.	Análisis FODA	63
4.3.	Matriz Interna-Externa	66
4.4.	Matriz Espacial	71
5.	CAPÍTULO V: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.....	75
5.1.	Estrategias del Plan de reestructuración	75
5.1.1.	Reestructuración física del local.....	77
5.1.2.	Estrategias Administrativas	90
5.1.3.	Estrategias de Marketing.....	105
	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
6.1.	Conclusiones	131
6.2.	Recomendaciones	133
	REFERENCIAS	135
	ANEXOS.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. Comparación del Estado de Situación 2010 – 2012.....	14
TABLA 2.2. Razón de Liquidez – Circulante.....	16
TABLA 2.3. Comparación del Estado de Resultados 2010 – 2012.....	17
TABLA 2.4. Razón de Rentabilidad – Margen de Utilidades Brutas	19
TABLA 2.5. Organigrama.....	26
TABLA 2.6. Línea de Plásticos	29
TABLA 2.7. Línea de Ollas	29
TABLA 2.8. Línea de Cristalería	30
TABLA 2.9. Comparación ventas anuales 2008 - 2012	31
TABLA 2.10. Comparación compras anuales 2008 - 2012.....	33
TABLA 2.11. Comparación Ventas y Compras 2013.....	35
TABLA 3.1. Detalle de Clientes	51
TABLA 3.2. Descripción de la competencia.....	53
TABLA 4.1. Fuerzas de Porter.....	62
TABLA 4.2. Aspectos internos de Comercial Faicán	64
TABLA 4.3. Aspectos externos de Comercial Faicán	64
TABLA 4.4. Matriz DAFO.....	65
TABLA 4.5. Matriz Interna.....	67
TABLA 4.6. Matriz Externa	69
TABLA 4.7. Matriz Espacial	72
TABLA 5.1. Costos materiales de construcción y mano de obra 1	81
TABLA 5.2. Costos materiales de construcción y mano de obra 2	83
TABLA 5.3. Costos de Muebles de Oficina.....	84
TABLA 5.4. Costos de Equipos de Computación 1	88
TABLA 5.5. Costos de Equipo de Computación 2	89

TABLA 5.6. Costos Programa Contable 1	102
TABLA 5.7. Costos Programa Contable 2	104
TABLA 5.8. Costos Letrero Comercial Faicán	110
TABLA 5.9. Costos Uniforme Comercial Faicán	112
TABLA 5.10. Costos Afiches Comercial Faicán.....	114
TABLA 5.11. Costos Volantes Comercial Faicán.....	116
TABLA 5.12. Plan de Reestructuración 1	123
TABLA 5.13. Presupuesto Global Plan de Reestructuración 1	124
TABLA 5.14. Plan de Reestructuración 2	126
TABLA 5.15. Presupuesto Global Plan de Reestructuración 2	127
TABLA 5.16. Fuente de Financiamiento	129
TABLA 5.17. Tabla de amortización préstamo bancario Ing. Germán Faicán	
130	

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 2.1. Activo Vs. Pasivo 2010 - 2012.....	15
GRÁFICO 2.2. Utilidad antes de Impuestos 2010 – 2012	18
GRAFICO 2.3. Cadena de abastecimiento.....	21
GRAFICO 2.4. Plano actual Comercial Faicán	24
GRAFICO 2.5. Ventas Anuales 2008 - 2012	32
GRAFICO 2.6. Compras Anuales 2008 - 2012.....	33
GRAFICO 2.7. Ventas Vs Compras 2008 - 2012.....	34
GRÁFICO 2.8. Ventas Vs Compras 2013.....	36
GRAFICO 3.1. Productos comercializados marca Pycca	45
GRAFICO 3.2. Productos comercializados marca Plapasa	46
GRAFICO 3.3. Productos comercializados marca Replasa.....	47
GRAFICO 3.4. Productos comercializados marca Indalum	48
GRAFICO 3.5. Productos comercializados marca Umco.....	49
GRAFICO 3.6. Logo de Almacenes Estuardo Sánchez.....	54
GRAFICO 3.7. Logo de Pycca.....	55
GRAFICO 3.8. Imagen Comerciante Chino	56
GRÁFICO 4.1. Matriz Interna-Externa	70
GRAFICO 4.2. Matriz Espacial	74
GRAFICO 5.1. Plano de restructuración física Comercial Faicán.....	78
GRAFICO 5.2. Características Software Contable FACTUSOL 2013	101
GRAFICO 5.3. Características Software Contable MONICA V9.0.....	103
GRAFICO 5.4. Logo Comercial Faicán.....	108
GRAFICO 5.5. Letrero Comercial Faicán	109
GRAFICO 5.6. Uniforme Comercial Faicán	111
GRAFICO 5.7. Afiches Comercial Faicán	113

GRAFICO 5.8. Volantes Comercial Faicán.....	115
GRAFICO 5.9. Logo de DIARCA	119
GRAFICO 5.10. Logo de Importadora y Distribuidora P&M.....	120
GRAFICO 5.11. Logo de Angie Import	121

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El centro de la ciudad de Guayaquil siempre se ha caracterizado por ser un foco comercial, donde microempresarios tienen la oportunidad de poner a la venta sus artículos, los cuales pueden ser comercializados con mayor facilidad debido a la gran afluencia de personas que transitan diariamente por esta zona.

Comercial Faicán, pequeño negocio familiar, es un claro ejemplo de lo mencionado en el párrafo precedente que al igual que muchos negocios familiares no cuenta con una administración u organización adecuada. Esto se debe a la falta de conocimientos administrativos de sus propietarios, quienes lo han dirigido de una manera informal, empírica y sin ningún control eficaz que permita que el negocio se expanda.

El negocio tiene más de 40 años en el mercado manejándose de esta manera, sin llevar un control o registro de sus actividades; aunque se ha logrado mantener hasta la presente fecha, es notorio que necesita un cambio en su estructura organizacional para llegar a ser más competitivo.

Según Germán Faicán Martínez, actual administrador: “A primera vista se ve que esto tiene potencial, siempre lo ha tenido. El problema es que se lo ha manejado a ciegas sin saber con qué se cuenta y con qué no”.

De esta manera, observando la situación actual y tomando en cuenta las nuevas metas que el negocio quiere alcanzar, es necesario realizar un análisis para determinar el mejor plan de reestructuración con estrategias acorde a las necesidades del negocio y no solo lo mantenga dentro del mercado sino que mejore su estructura organizacional, incremente sus ventas y logre un mayor posicionamiento del mercado.

“Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos” (Disney)

1.2. Antecedentes de la investigación

Hasta la presente fecha, Comercial Faicán ha sido administrado sin una directriz o propósito establecido, lo cual ha generado que el local no se haya desarrollado con el pasar de los años; esto se ha debido principalmente a la carencia de conocimientos gerenciales por parte de sus administradoras.

La falta de emprendimiento ha sido otro obstáculo para que en el transcurso de las operaciones del negocio, no se haya realizado ningún tipo de análisis o estudio como el que se pretende llevar a cabo en este proyecto. Con el reciente cambio en la administración, el Ing. Germán Faicán recalca la necesidad de elaborar un estudio situacional para determinar las falencias y oportunidades que la empresa tiene para mejorar.

Con relación a los respaldos administrativos y financieros, el único recurso contable con el que se dispone, son las declaraciones de impuestos mensuales y anuales realizadas por el contador, ya que no cuentan con registros de compras o ventas de mercadería.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Determinar un plan de reestructuración para Comercial Faicán planteando diversas estrategias, con el propósito de mejorar su estado actual y lograr tener un éxito sostenido.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la situación interna actual del negocio.
- Analizar el ambiente externo dentro del cual se desenvuelve.
- Conocer las principales ventajas y desventajas competitivas.
- Establecer estrategias para aprovechar cada una de las oportunidades y amenazas que contenga el negocio.
- Implantar una estructura organizacional para definir formalmente las tareas en el negocio.
- Establecer un software de apoyo para mejorar la organización y control de: inventario, contabilidad, ventas y personal.
- Elaborar presupuestos de estrategias planteadas.

1.4. Justificación

En busca de optimizar los recursos con los que cuenta “Comercial Faicán” y con el propósito de mejorar la calidad del mismo se ha decidido realizar una evaluación y análisis de la situación actual y la manera en la que se ha llevado este negocio a lo largo su historia.

Ciertamente el negocio se ha mantenido funcional por más de 40 años, pero no ha evolucionado acorde a las tendencias del mercado; esto se debe a la administración empírica que han llevado.

Recientemente por propuesta del actual administrador, se ha dispuesto establecer aquellos cambios que el negocio necesita de manera urgente y vital. Esta reestructuración se pensó con la finalidad de ser más competitivo para poder enfrentar la feroz competencia con la que se encuentra actualmente y por último aprovechar al máximo las cualidades y potenciales que tiene el mismo.

Para poder lograr este objetivo es necesario determinar cuáles son los aspectos que se deben corregir, mejorar, y/o quitar para llegar a dicha meta; es por esto que determinaremos sus puntos fuertes y correctivos necesarios.

La meta final de este proyecto según lo antes mencionado es impulsar el crecimiento y desarrollo, mediante la elaboración de estrategias de reestructuración que ayuden a generar valor para los compradores y obtener ganancias para que el negocio sea más rentable.

1.5. Alcance del Estudio

Con la finalidad de obtener una respuesta al tema a analizar, se realizará un estudio general del micro y macro entorno para encontrar cuáles son las falencias y ventajas con la que la empresa cuenta actualmente, tanto internamente como en el sector en el cual se desempeña.

Para la recolección de datos internos, se contará con la ayuda de las propietarias y administrador del local, que nos proporcionarán la información necesaria para realizar los respectivos análisis. Esta información será la más importante para proceder con los estudios y poder extraer las fortalezas y debilidades, e información secundaria para el mismo.

En el análisis externo la información será obtenida a través de métodos de investigación tales como técnicas de observación directa y entrevistas, que permitirán analizar precios, competencia, tendencias, calidad entre otros factores que marcan la diferencia entre los competidores del mismo sector;

esto a su vez reflejará en cuales posibles escenarios se podría ubicar el negocio en el futuro.

El propósito de observar las posibles situaciones del entorno, ayudará a identificar las amenazas y oportunidades, que serán útiles para determinar la viabilidad de las estrategias propuestas para el negocio.

Recolectada la información interna y externa se realizará un cotejo, para formular estrategias que permitan direccionar el negocio y estimular el crecimiento del mismo, para aquello serán útiles ciertas matrices que serán incluidas en el estudio tales como:

- **Análisis FODA**

Esta técnica de análisis ha sido acreditada a Albert Humphrey.

Con este recurso se analizará cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para así obtener una serie de estrategias que permitirán sacar provecho de cada uno de los factores a analizar en esta técnica.

- **Matriz DAFO**

En esta matriz se realiza un cruce de los aspectos internos de la compañía (Fortalezas y Debilidades), así como los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas), de esta manera es más fácil determinar las estrategias que se puede seguir, usando los factores internos con los externos.

- **Matriz Interna**

Evaluación realizada para saber la valoración de los aspectos internos del negocio. Basado en un método de calificación de acuerdo a la posición de la empresa ante sus aspectos internos, se obtiene un puntaje el cual será de ayuda para desarrollar la Matriz Interna-Externa que se detallará más abajo.

- **Matriz Externa**

Similar a la matriz anterior, a diferencia de que en este caso se analizarán factores externos.

- **Matriz Interna-Externa**

Confrontación de las evaluaciones obtenidas en las matrices Interna y Externa, con este resultado se logrará ubicar el negocio en tres secciones tales como: CRECER Y CONSTRUIR, MANTENERSE o RETIRARSE.

- **Matriz Espacial**

Esta matriz se la obtiene mediante la calificación de diferentes aspectos en cuatro áreas en particular tales como: Ventajas competitivas, Potencial de la Industria, Aspectos Financieros y Aspecto del Entorno. Esta matriz se le atribuye a Miles y Snow, 1978. (Francés, 2006)

CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO

2.1. Misión y visión

Comercial Faicán no posee una misión ni una visión establecida, su único objetivo inicialmente fue crear un negocio que genere beneficios económicos para sostener una familia.

2.2. Historia de la Compañía

Comercial Faicán fue creado a mediados de 1971 por Enma Faicán, en la ciudad de Guayaquil. Un pequeño capital propio y asesoramiento de parte de sus amigos para incursionar en este tipo de negocio, fue lo que la motivó a invertir sus recursos financieros, tiempo y esfuerzo en lo que actualmente es el sustento familiar.

A continuación se mostrará una breve reseña de los acontecimientos más relevantes del comercial hasta la presente fecha:

- **1971.** Comercial Faicán inicia sus actividades fundado por Emma Faicán. Comercializando productos para el hogar de material de plásticos.
- **1980.** Distribución de productos PYCCA.
- **1988.** Se incendió una bodega.
- **1992 – 1998.** Ampliación de gama de productos.
- **2001.** Robo en las instalaciones.
- **2003.** Incorporación de Ruth Faicán al local, segunda propietaria del negocio.
- **2004.** Adquisición de un local, para almacenamiento y atención al público.

- **2010.** Pérdida contable, por causa de una situación familiar que repercutió en el negocio.
- **2012.** El negocio estuvo a punto de cesar en sus actividades, por deterioro de la salud de las administradoras.
- **2013.** Cambio de administrador, Sr Germán Faicán.

A pesar de los múltiples sucesos que Comercial Faicán ha enfrentado al pasar de los años, ya sean buenos o malos, es importante recalcar la determinación de sus propietarias, la cual les ha permitido seguir con sus actividades durante tantos años.

2.3. Situación Actual

Con la finalidad de obtener un mejor detalle de la situación actual de Comercial Faicán, a continuación analizaremos diferentes aspectos de la empresa y su desempeño en cada uno de ellos:

2.3.1. Marketing

Si nos referimos al marketing e imagen del negocio, Comercial Faicán no posee un logotipo o slogan establecido que los posicione como marca en la mente del consumidor. Además no realiza ningún tipo de marketing o promoción de sus productos, pues al ser un producto de consumo masivo, sus propietarias lo consideran innecesario.

2.3.2. Financiero

El área financiera no es un aspecto fuerte para Comercial Faicán, pues como se detalló en puntos anteriores, no existe documentación contable. La única fuente de información de balances y estados financieros son las declaraciones de impuestos mensuales y anuales que realiza un contador externo, Ing. Antonio Miranda, contratado específicamente para realizar la declaración de tributos.

Con la información proporcionada por el Ing. Miranda, se pudo realizar comparaciones de Estados de Situación y Estados de resultados del negocio para analizar su evolución y desempeño en los 3 últimos años.

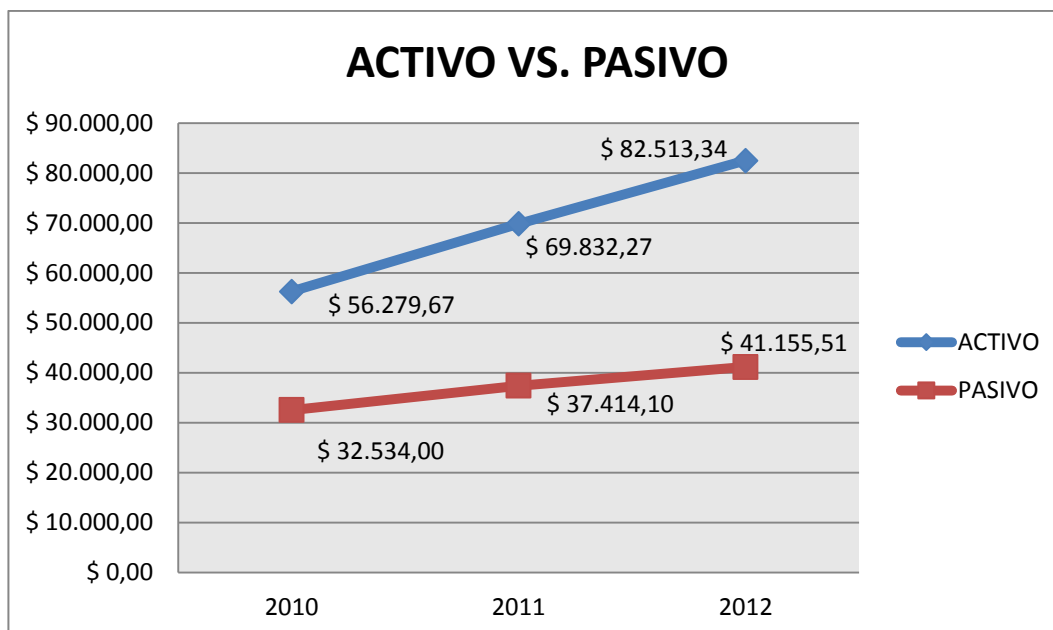
TABLA 2.1. Comparación del Estado de Situación 2010 – 2012

COMERCIAL FAICAN			
Comparación del Estado de Situación			
2010-2011-2012			
ACTIVO	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE			
Caja/Bancos	\$ 4.971,26	\$ 4.042,63	\$ 10.086,86
Crédito Tributario a favor del Contribuyente (IVA)	-	-	-
Crédito Tributario a favor del Contribuyente (Renta)	\$ 58,41	\$ 9,31	\$ 68,25
Inventario de Prod. Terminados y Mercad. en Almacén	\$ 51.250,00	\$ 65.780,33	\$ 72.358,23
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 56.279,67	\$ 69.832,27	\$ 82.513,34
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 56.279,67	\$ 69.832,27	\$ 82.513,34
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas y docs. por pagar proveedores	\$ 32.534,00	\$ 37.414,10	\$ 41.155,51
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 32.534,00	\$ 37.414,10	\$ 41.155,51
TOTAL DEL PASIVO	\$ 32.534,00	\$ 37.414,10	\$ 41.155,51
PATRIMONIO			
Capital	\$ 23.745,67	\$ 32.418,17	\$ 41.357,83
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 23.745,67	\$ 32.418,17	\$ 41.357,83
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 56.279,67	\$ 69.832,27	\$ 82.513,34

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

La Tabla 2.1 muestra la situación financiera de Comercial Faicán del 2010 al 2012, en la que el importe de los activos, pasivos y capital ha aumentado gradualmente año tras año.

GRÁFICO 2.1. Activo Vs. Pasivo 2010 - 2012

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

Como se puede observar en el Gráfico 2.1, del 2010 al 2012 los activos y pasivos han incrementado, unos en mayor porcentaje que otros pero siempre siguiendo una línea recta en el tiempo. Del 2010 al 2011, los activos crecieron un 24% mientras que los pasivos un 15% y; del 2011 al 2012, la variación de activos fue del 18% mientras que de pasivos del 10%.

Una herramienta efectiva a utilizar para analizar la situación financiera de Comercial Faicán son las razones financieras. En este caso se utilizarán las razones de liquidez que evalúan la capacidad de la empresa para enfrentar necesidades financieras inesperadas.

La más relevante es la razón circulante que mide el grado en que las reclamaciones de los acreedores a corto plazo son cubiertas por los activos más líquidos de la empresa y se define como la relación entre activo circulante y pasivo circulante que en general debe ser de al menos 1. (Henry Mintzberg, 1997).

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

TABLA 2.2. Razón de Liquidez – Circulante

AÑO	RAZÓN CIRCULANTE	
2010	$\frac{\$ 56.279,67}{\$ 32.534,00}$	1,73
2011	$\frac{\$ 69.832,27}{\$ 37.414,10}$	1,87
2012	$\frac{\$ 82.513,34}{\$ 41.155,51}$	2,99

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

La razón circulante en los 3 años anteriores, como se aprecia en la tabla 2.2, ha sido muy buena y muestra una microempresa que puede hacer frente a los acreedores a corto plazo y sus pasivos circulantes están cubiertos totalmente por sus activos circulantes.

Por otro lado el Estado de Resultados anual también es muy importante.

TABLA 2.3. Comparación del Estado de Resultados 2010 – 2012

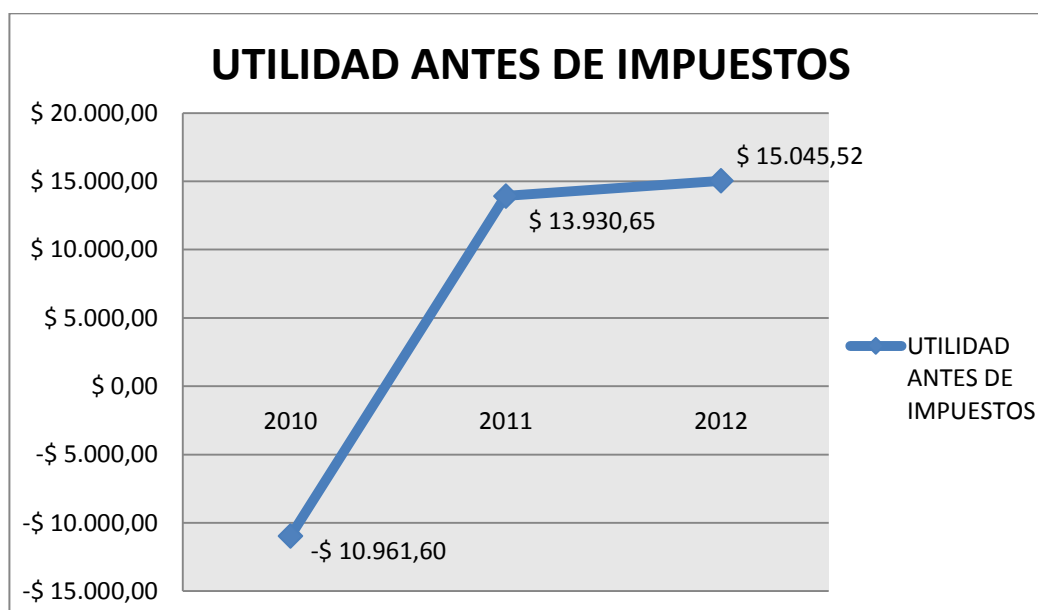
COMERCIAL FAICAN			
Comparación de Estado de Resultados			
2010-2011-2012			
INGRESOS	2010	2011	2012
Ventas Netas Locales Grabadas con Tarifa 12%	\$ 259.231,51	\$ 235.978,97	\$ 238.965,05
TOTAL INGRESOS	\$ 259.231,51	\$ 235.978,97	\$ 238.965,05
COSTOS Y GASTOS			
Inventario Inicial de Bienes no Producido por el sujeto pasivo	\$ 63.252,00	\$ 51.250,00	\$ 65.780,33
Compras Netas Locales de Bienes no Producido por el sujeto pasivo	\$ 244.680,19	\$ 223.076,64	\$ 220.929,97
Mercaderías Disponible para la Venta	\$ 307.932,19	\$ 274.326,64	\$ 286.710,30
Inventario Final de Bienes no Producido por el sujeto pasivo	\$ 51.250,00	\$ 65.780,33	\$ 72.358,23
Total de Costos	\$ 256.682,19	\$ 208.546,31	\$ 214.352,07
Utilidad de Operación	\$ 2.549,32	\$ 27.432,66	\$ 24.612,98
Sueldos y Salarios y Demás Remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$ 11.520,00	\$ 11.219,60	\$ 8.176,00
Aporte al seguro social (incluye fondo de reserva)	\$ 1.399,68	\$ 1.363,18	\$ 993,38
Promoción y Publicidad	-	\$ 354,40	\$ 214,00
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	\$ 591,24	\$ 564,83	\$ 150,48
Gastos de gestión	-	-	\$ 33,60
Total de Gastos	\$ 13.510,92	\$ 13.502,01	\$ 9.567,46
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 270.193,11	\$ 222.048,32	\$ 223.919,53
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$ 10.961,60	\$ 13.930,65	\$ 15.045,52

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

Como se puede apreciar en la tabla 2.3, Comercial Faicán tiene ventas promedio mayores a \$200.000,00 y aunque las ganancias no sean muy altas anualmente, se logra cubrir con los egresos y gastos del negocio.

GRÁFICO 2.2. Utilidad antes de Impuestos 2010 – 2012



Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

En el Gráfico 2.2, la recta para representar la utilidad antes de impuestos refleja que Comercial Faicán tuvo pérdidas relevantes en el 2010 de \$10.961,60, esto se debió a problemas familiares que repercutieron en el negocio. En el siguiente año, 2011, se puede apreciar que se recuperaron y subieron notablemente sus utilidades, las mismas que se han mantenido en ascenso.

Para analizar la rentabilidad que ha tenido la microempresa, se utilizará la razón financiera de rentabilidad, que mide la eficacia y que tan exitosamente la empresa está creando riqueza para sus dueños.

La más usada es el margen de utilidades brutas, se trata de un indicador de la cantidad de utilidades que genera la empresa a partir de sus recursos materiales básicos, como inventarios antes de restar los gastos de operaciones de las actividades que crean valor, y se define como la relación entre las ventas disminuidas del costo de ventas y las ventas totales. (Henry Mintzberg, 1997).

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas-Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

TABLA 2.4. Razón de Rentabilidad – Margen de Utilidades Brutas

AÑO	MARGEN DE UTILIDADES BRUTAS	
2010	$\frac{\$ 259.231,51 - \$ 244.680,19}{\$ 259.231,51}$	0,056
2011	$\frac{\$ 235.978,97 - \$ 223.076,64}{\$ 235.978,97}$	0,055
2012	$\frac{\$ 238.965,05 - \$ 220.929,97}{\$ 238.965,05}$	0,075

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

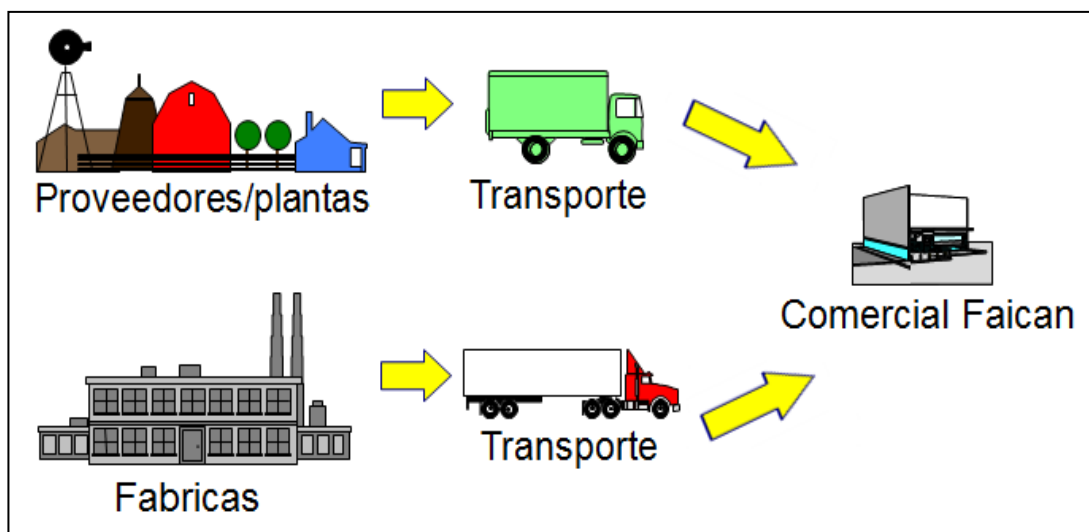
Esta razón refleja el bajo margen de utilidad que posee el negocio, pero se compensa por el hecho de que el producto que se comercializa es de consumo masivo y sus ingresos más fuertes son de ventas al por mayor.

Según los resultados obtenidos del análisis financiero, se puede concluir que, efectivamente Comercial Faicán es un negocio que ha sufrido altas y bajas económicas pero con gran potencial, ya que ha generado el sustento familiar durante todos estos años, sin embargo este potencial que tiene el negocio al producir beneficios más que por el margen de utilidad, se basa en volumen de ventas que puede ser aprovechado de mejor manera con las diferentes estrategias de reestructuración que se pretende obtener con este estudio.

2.3.3. Operaciones

En el aspecto operacional del negocio, la cadena de abastecimiento de Comercial Faicán es simple como se puede observar en el Gráfico 2.3, pero no quiere decir que tenga menos peso e importancia.

GRAFICO 2.3. Cadena de abastecimiento



Fuente: Comercial Faicán

Elaborado por: Los Autores

Los procesos desde el origen hasta el usuario final a través de los proveedores que suministran los productos son claves en el negocio y agregan valor para los clientes mayoristas y minoristas; por lo que es importante mantener una buena administración de la misma.

Existen ciertos puntos que poseen falencias dentro de la cadena de abastecimiento, entre los cuales se puede resaltar:

- **Inventario.-** Existe inventario sin rotar así como inventario obsoleto que se encuentra almacenado en las bodegas del local sin un respaldo físico lo que dificulta su venta; esto provocó que en el pasado, los empleados que tenían acceso a la mercadería,

sustraieran una parte sin que las propietarias de Comercial Faicán lo notaran.

- **Proveedores.-** En el pasado los proveedores mantenían los mismos precios para todos los clientes mayoristas frecuentes; pero debido al bajo nivel de negociación que se tiene con ellos, cambiaron sus políticas y actualmente los precios dependen del volumen de compra de los negocios. Esto afectó a Comercial Faicán ya que no está en la posibilidad de comprar en grandes cantidades y por ende los precios que obtiene son mayores; lo que impide bajar los precios al consumidor final y mantener un nivel competitivo con los demás mayoristas.

2.3.4. Recursos Humanos

Por ser un local pequeño, no existe un área de RRHH establecida. El talento humano está compuesto por 5 personas que desempeñan múltiples funciones; un administrador con una remuneración mensual de \$650, dos empleados con remuneración básica de \$318,00 y afiliación al Instituto de Seguridad Social Ecuatoriana, y las dos propietarias que no tienen remuneración fija sino que hacen uso de los recursos de acuerdo a sus necesidades.

2.3.5. Sistemas de información

Como se ha mencionado en apartados anteriores, no existen sistemas de información como bases de datos o programas de inventarios y contabilidad que Comercial Faicán pueda alimentar o retroalimentar día a día.

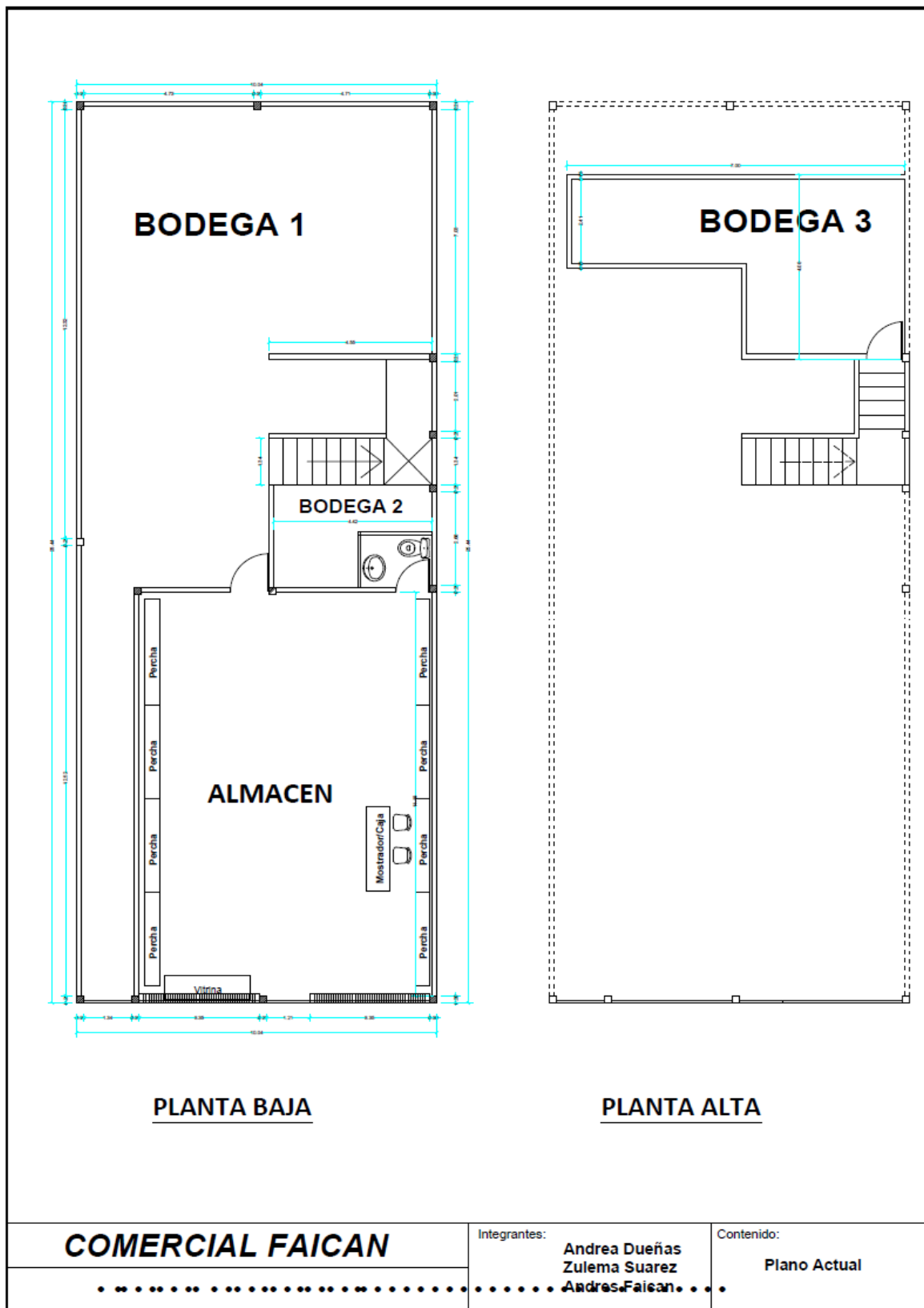
2.3.6. Estructura Física

Los anexos 4 y 5 muestran imágenes reales de la situación física actual del negocio. Como se podrá notar el local en general está desorganizado; el almacén está lleno de mercancía apilada por todos lados una encima de otra y no hay un espacio definido para que los clientes aprecien los productos, por otro lado la bodega está saturada de artículos, de los cuales aproximadamente el 50% es inventario obsoleto y en cajas. No existen separaciones definidas de las distintas aéreas y los clientes captan una imagen desorganizada y desalentadora del local.

En ciertos momentos cuando el negocio se abastece de nuevas mercaderías, el ingreso al local se vuelve complicado por lo que no queda espacio físico suficiente para que los clientes puedan realizar sus compras cómodamente y puedan apreciar de una mejor manera los artículos.

A continuación se muestra el plano actual del local, de acuerdo a lo que se pudo observar en una visita a las instalaciones y según dimensiones proporcionadas por las propietarias.

GRÁFICO 2.4. Plano actual Comercial Faicán



Fuente: Comercial Faicán
Elaborado por: Los Autores

En el Gráfico 2.4 se puede apreciar el plano de las instalaciones físicas del local, haciendo referencia a las diferentes áreas como almacén y bodegas.

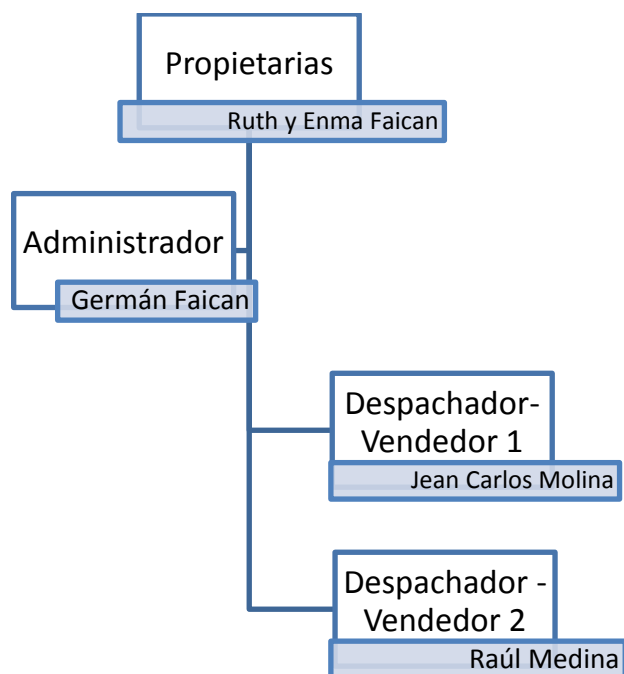
En lo que respecta a almacén tiene dimensiones de 90 m² (8,30m de ancho x 10,85m de largo), aunque es amplio no se ha logrado distribuir de una manera ordenada los productos que mantienen en exhibición.

En relación a las bodegas, el local posee 3 como se muestra en el Gráfico 2.8, la principal bodega #1 se encuentra en planta baja y cuenta con 70m² (10m de ancho x 7m de largo) al igual que la bodega #2 con 11,85m² (4.42m de ancho x 2,68m de largo), mientras que la bodega #3 está ubicada en la planta alta con un área irregular de 28 m² (7m de ancho x 4m de largo). No se posee un espacio físico u oficina para el administrador y es por esto que la mayor parte del tiempo él se encuentra en el almacén o sino en bodegas verificando que todo marche bien.

2.4. Estructura Organizacional

Comercial Faicán, por tratarse de un negocio familiar, no posee de una estructura organizacional establecida, basándonos en las actividades de cada una de las personas que laboran hemos diseñado el organigrama que se presenta a continuación en la tabla 2.5.

TABLA 2.5. Organigrama



Fuente: Comercial Faicán

Elaborado por: Los Autores

El personal con el que cuenta Comercial Faicán es limitado y se define básicamente en cuatro puestos de trabajo, cada uno con sus funciones específicas:

- **Propietarias:**
 - ✓ Controlan y supervisan las actividades que se desarrollan dentro del local.
 - ✓ Atención al cliente.

- **Administrador:**
 - ✓ Controla ingresos y salidas de mercadería.
 - ✓ Cobros a clientes.
 - ✓ Pagos a proveedores.
 - ✓ Ingresa solicitud de pedidos.
 - ✓ Atención al cliente.

- **Despachador-Vendedor 1,2:**
 - ✓ Despacho y recepción de mercadería.
 - ✓ Organización de la bodega.
 - ✓ Atención al cliente.

Internamente el negocio está conformado por estos cinco integrantes pero externamente cuentan con ayuda de un contador el cual hace las funciones de controlador de facturas y las declaraciones al Servicio de Rentas Internas (S.R.I.)

2.4.1. Recursos

El negocio cuenta con recursos tangibles e intangibles como partes fundamentales en el sostenimiento tales como:

- **Recursos tangibles:**
 - ✓ Local propio en sector periférico de la ciudad.
 - ✓ Bodega para almacenaje de mercadería.
 - ✓ Inventario

- **Recursos Intangibles:**
 - ✓ Fidelidad de clientes mayoristas.
 - ✓ Nombre y prestigio del local.
 - ✓ Ambiente laboral.

2.5. Línea de Productos

Comercial Faicán cuenta con una gran diversificación de productos para ofertar a sus clientes, quienes tienen a su alcance el poder de elección de la calidad, el precio y el tipo de material que ellos prefieran.

A continuación se detallarán las líneas de productos que comercializa el local, estará definida por línea de productos y proveedores:

TABLA 2.6. Línea de Plásticos

LINEA DE PLASTICOS		
<p>PYCCA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sillas de diversos tamaños -Mesas -Cajoneros -Jarras y vasos plasticos 	<p>PLAPASA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reposteros -Coladores -Lavacaras -Bancos -Legumbreras 	<p>REPLASA</p> <ul style="list-style-type: none"> Bañeras para bebe -Tachos de Basura -Cestos -Lavacaras Económicas

Fuente: Comercial Faicán

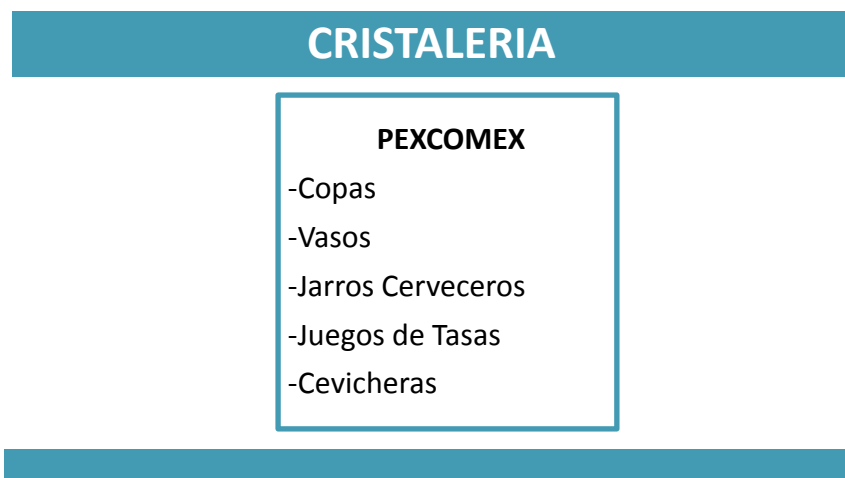
Elaborado por: Los Autores

TABLA 2.7. Línea de Ollas

LINEA DE OLLAS	
<p>INDALUM</p> <ul style="list-style-type: none"> Ollas de diversos tamaños Pailas industrial Caldero Industrial Sartenes Juego de Ollas 	<p>UMCO</p> <ul style="list-style-type: none"> Cantinas Filtros Moldes Calderos Pequeños Paila Recortada

Fuente: Comercial Faicán

Elaborado por: Los Autores

TABLA 2.8. Línea de Cristalería

Fuente: Comercial Faicán

Elaborado por: Los Autores

Debido a que no se lleva un control de las salidas de mercadería, no se puede determinar el nivel de participación de cada línea de productos dentro de las ventas totales. Sin embargo, según información proporcionada por las propietarias, la línea de plásticos es aquella con mayor participación en ventas (aproximadamente 60%) debido a su alta rotación. Las líneas de Ollas y cristalería compartirían el 40% restante, pero debido a falta de información no se puede determinar cifras más pormenorizadas.

2.6. Volumen de ventas

Como en todo negocio con fines de lucro, las ventas son un factor vital para la obtención de beneficios, es por esto que a continuación se detalla el volumen de ventas y compras de Comercial Faicán en los últimos 5 años (2008 – 2012).

TABLA 2.9. Comparación ventas anuales 2008 - 2012

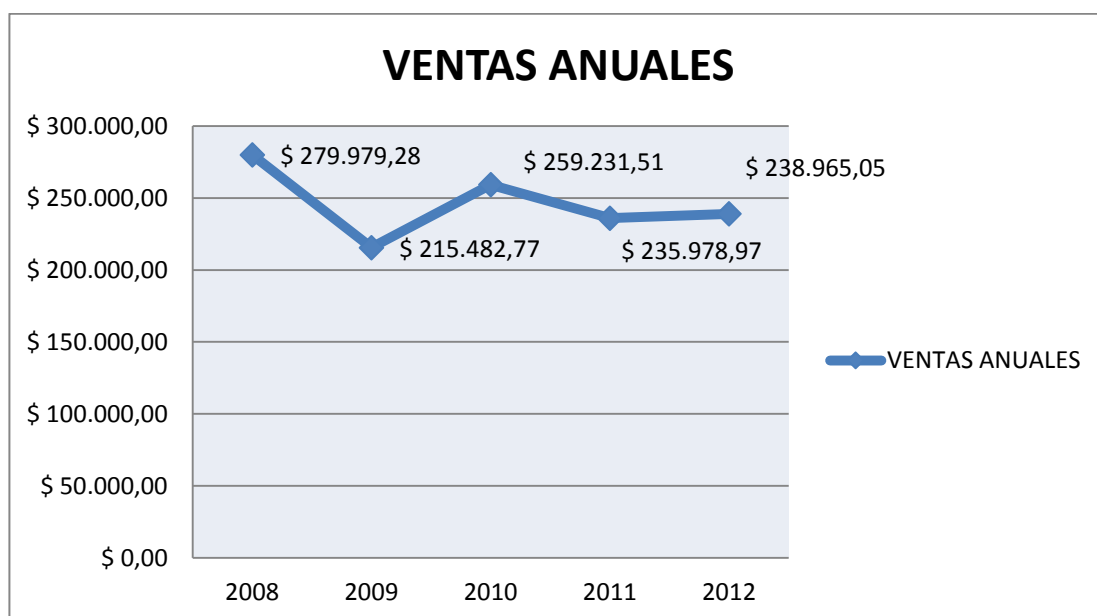
COMERCIAL FAICAN					
Comparación de Ventas Anuales					
2008-2012					
VENTAS	2008	2009	2010	2011	2012
Enero	\$ 23.201,11	\$ 19.393,99	\$ 20.280,79	\$ 19.200,98	\$ 16.990,21
Febrero	\$ 21.186,57	\$ 20.626,25	\$ 11.327,19	\$ 24.451,37	\$ 16.835,57
Marzo	\$ 22.593,21	\$ 24.381,84	\$ 22.688,05	\$ 16.775,57	\$ 15.462,22
Abril	\$ 26.941,50	\$ 20.976,32	\$ 21.962,39	\$ 21.202,42	\$ 22.169,18
Mayo	\$ 24.490,45	\$ 19.864,89	\$ 17.471,16	\$ 20.230,89	\$ 21.009,34
Junio	\$ 22.044,97	\$ 17.314,71	\$ 23.514,76	\$ 17.625,54	\$ 20.182,84
Julio	\$ 26.704,39	\$ 14.037,09	\$ 18.788,04	\$ 22.354,32	\$ 16.892,12
Agosto	\$ 24.444,01	\$ 15.366,31	\$ 28.260,89	\$ 22.462,16	\$ 23.545,28
Septiembre	\$ 22.843,55	\$ 16.543,47	\$ 25.591,76	\$ 16.774,92	\$ 20.766,92
Octubre	\$ 19.695,42	\$ 19.306,88	\$ 23.984,40	\$ 16.881,98	\$ 21.751,29
Noviembre	\$ 24.171,51	\$ 15.377,06	\$ 21.024,99	\$ 19.824,86	\$ 20.700,88
Diciembre	\$ 21.662,59	\$ 12.293,96	\$ 24.337,09	\$ 18.193,97	\$ 22.659,19
TOTAL	\$ 279.979,28	\$ 215.482,77	\$ 259.231,51	\$ 235.978,97	\$ 238.965,05

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

Apreciando la Tabla 2.9 de las ventas generadas durante los últimos cinco años, se puede notar que hubo un margen de diferencia entre las ventas generadas en el año 2008 y 2009 siendo estos sus puntos más altos y bajos respectivamente. Esto se debió a la crisis económica que paso el Ecuador en el año 2008.

GRÁFICO 2.5. Ventas Anuales 2008 - 2012



Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

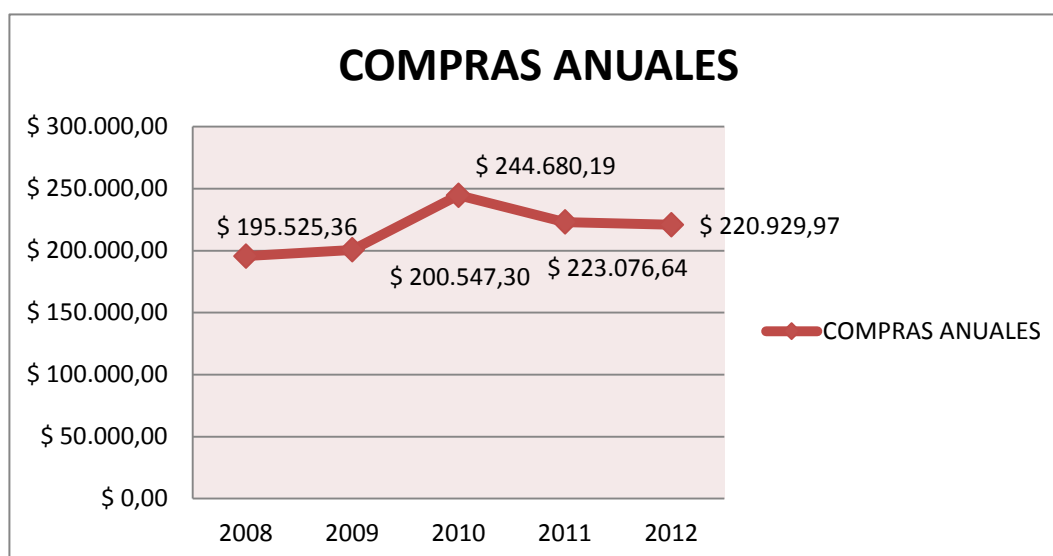
El Gráfico 2.5 corrobora el punto anterior y muestra que sus ventas han sido alternantes, aumentando y bajando durante los periodos de análisis, teniendo como rango \$215.482,77 y \$279.979,28.

TABLA 2.10. Comparación compras anuales 2008 - 2012

COMERCIAL FAICAN					
Comparación de Compras Anuales					
2008-2012					
COMPRAS	2008	2009	2010	2011	2012
Enero	\$ 15.935,84	\$ 18.306,94	\$ 19.324,75	\$ 18.171,35	\$ 15.681,81
Febrero	\$ 12.877,97	\$ 18.241,81	\$ 8.913,00	\$ 24.032,46	\$ 16.556,41
Marzo	\$ 17.824,82	\$ 23.400,54	\$ 21.746,37	\$ 16.138,61	\$ 13.448,31
Abril	\$ 16.438,67	\$ 18.583,83	\$ 20.808,35	\$ 20.159,14	\$ 19.680,12
Mayo	\$ 20.781,15	\$ 19.358,18	\$ 15.941,98	\$ 24.311,17	\$ 19.603,42
Junio	\$ 8.416,50	\$ 16.992,52	\$ 22.418,64	\$ 15.815,80	\$ 19.465,21
Julio	\$ 18.323,54	\$ 11.712,55	\$ 18.223,57	\$ 16.318,80	\$ 14.897,31
Agosto	\$ 13.620,15	\$ 13.050,87	\$ 27.462,50	\$ 21.784,19	\$ 21.997,85
Septiembre	\$ 21.184,75	\$ 15.988,02	\$ 24.220,90	\$ 14.316,91	\$ 19.361,47
Octubre	\$ 17.220,32	\$ 18.413,23	\$ 23.085,60	\$ 16.346,72	\$ 20.392,09
Noviembre	\$ 18.940,20	\$ 14.736,98	\$ 19.523,72	\$ 19.649,43	\$ 19.522,18
Diciembre	\$ 13.961,45	\$ 11.761,83	\$ 23.010,81	\$ 16.032,06	\$ 20.323,79
TOTAL	\$ 195.525,36	\$ 200.547,30	\$ 244.680,19	\$ 223.076,64	\$ 220.929,97

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO 2.6. Compras Anuales 2008 - 2012

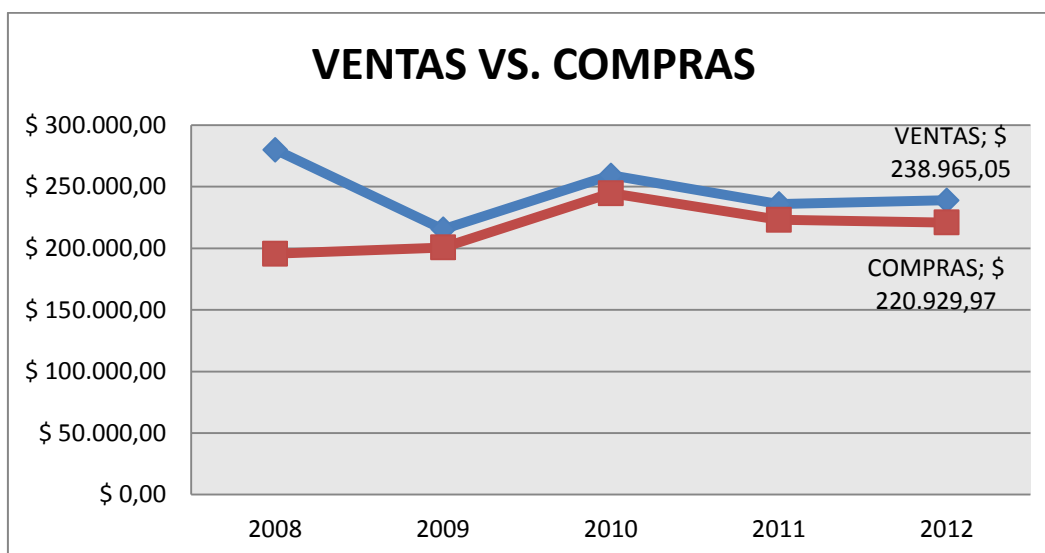
Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

Apreciando la Tabla 2.10 de las compras realizadas durante los últimos cinco años, se puede notar que hubo un margen de diferencia entre las compras en el año 2008 y 2010 así como en las ventas, siendo estos sus puntos más altos y bajos respectivamente.

El Gráfico 2.6 confirma el punto anterior y muestra que sus compras han sido alternantes, aumentando y bajando durante los periodos de análisis, teniendo como rango \$195.535,36 y \$244.680,19.

GRÁFICO 2.7. Ventas Vs Compras 2008 - 2012



Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

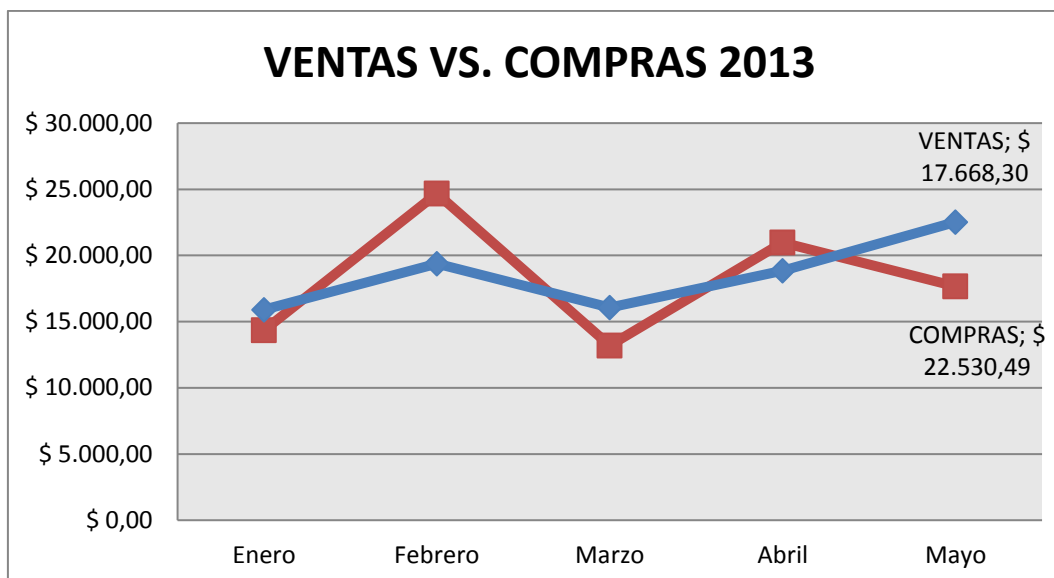
Con la comparación realizada en el Gráfico 2.7 se puede percibir que siendo un negocio pequeño, mantiene ventas anuales mayores a \$200.000,00 (Ver tabla 2.9); sin embargo las compras también ascienden a ese valor (Ver tabla 2.10), que sumadas a los gastos administrativos, Comercial Faicán obtiene beneficios bajos pero suficientes para mantenerse en el mercado.

TABLA 2.11. Comparación Ventas y Compras 2013

COMERCIAL FAICAN			
Ventas 2013		Compras 2013	
VENTAS	2013	COMPRAS	2013
Enero	\$ 15.908,22	Enero	\$ 14.344,50
Febrero	\$ 19.372,43	Febrero	\$ 24.676,66
Marzo	\$ 16.080,07	Marzo	\$ 13.198,82
Abril	\$ 18.837,88	Abril	\$ 20.972,53
Mayo	\$ 22.530,49	Mayo	\$ 17.668,30
TOTAL	\$ 92.729,09	TOTAL	\$ 90.860,81

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO 2.8. Ventas Vs Compras 2013

Fuente: Contador – Ing. Antonio Miranda

Elaborado por: Los Autores

Como reflejan la Tabla 2.11 y Gráfico 2.8, en el transcurso del año 2013 la relación entre ventas y compras no ha sido proporcional ni constante, ambos han tenido puntos de quiebre que afectan directamente a la utilidad obtenida en cada periodo. Las propietarias de Comercial Faicán desean aumentar sus ventas y reducir costos para obtener mayores beneficios pero por falta de conocimientos, no han logrado este objetivo. Con el plan de reestructuración, ellas esperan mejoras en su negocio, llevado de la mano de un incremento en sus ventas.

2.7. Fortalezas

De la información obtenida por los métodos anteriormente mencionados, se puede determinar qué Comercial Faicán es bueno en varios aspectos tales como:

- **Experiencia y reconocimiento:** Los años con los que cuenta dentro del mercado ha generado confianza dentro de sus clientes.
- **Atención al cliente:** Principal razón por la cual los consumidores se convierten en recurrentes, ya que se los trata como un amigo más.
- **Local y bodega propia:** Están ubicados en una sola de 7x30 metros de los cuales más de la mitad es usada para almacenaje de mercaderías.
- **Horario:** Según las propietarias el hecho de trabajar 7 días de la semana de 8:00 a.m. a 19:00 p.m. también ha generado que los clientes siempre vuelvan.
- **Fidelidad de los clientes:** Existen clientes con los que se ha trabajado durante más de 30 años.
- **Diversidad de productos:** El negocio posee una gran gama de productos con una gran diversidad de artículos de diferentes precios y calidades.

- **Buena relaciones con proveedores:** Proveedores con los cuales se ha venido trabajando durante muchos años, se ha creado una alianza firme entre ambas partes
- **Alta rotación de mercadería:** El tipo de mercadería que vende el local, no puede ser llamada estacionaria, ya que debido a su constante utilización, se comercializa con bastante rapidez.

2.8. Debilidades

Gracias al análisis interno realizado, podemos determinar que los puntos más débiles del local son:

- **Administración:** Las propietarias se resisten un poco al cambio de dirección.
- **Inventario obsoleto:** Durante nuestra visita al local, se notó que existe mucha mercadería que ha estado almacenada durante un largo período y no ha sido destinada a la venta por falta de control de existencias.
- **Almacenaje:** Debido a la falta de organización dentro de la bodega, existe mercadería golpeada la cual ya no puede ser comercializada.
- **Poco capital:** Ya que no se cuenta con un capital numeroso, es muy difícil realizar inversiones.

- **Descuentos de los proveedores:** Debido al poco capital con el que se cuenta no se puede acceder a mejores descuentos por parte de los proveedores que generaría vender a mejores precios.
- **Falta de sistemas de información:** No se posee un sistema para la determinación de existencias ni control de facturas.
- **Espacio físico mal utilizado:** La presentación física del local muestra desorganización de los productos a exhibirse.
- **Robos internos:** Los empleados escondían mercadería para posteriormente llevársela.
- **Falta de distribución de tareas:** No existe una correcta distribución de las tareas todos los integrantes efectúan todas las tareas del negocio.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS EXTERNO

3.1. Macro Entorno

3.1.1. Crecimiento de la Industria

La industria dentro de la cual Comercial Faicán se encuentra operando se puede calificar como extremadamente competitiva; esto es debido a la facilidad de acceso que se tiene al mercado.

En los párrafos posteriores se hará referencia a los principales competidores ante los cuales se enfrenta el negocio. Sin embargo, ya que el mercado meta es sumamente amplio y capaz de dar cabida a todos los comerciantes, aquel

que posea una mejor estrategia para obtener clientes tendrá la mejor oportunidad de desarrollo.

3.1.2. Situación Política

Dentro del ámbito político, las situaciones o hechos que pueden afectar las actividades de Comercial Faicán, podemos acotar la regulación municipal para horarios de cargue y descargue de mercadería.

Según lo dispuesto por la M.I. Municipalidad de Guayaquil publicado en uno de los artículos del Diario “El Universo”, se establece:

“El artículo 56 de la Ordenanza de Circulación del Cantón Guayaquil, emitida por el Concejo Cantonal en febrero del 2001, señala que las operaciones de carga y descarga se podrán realizar en días laborables, entre las 05:00 y las 23:00; los sábados, domingos y días festivos, de 09:00 a 20:00”.

El objetivo de esta ordenanza fue aligerar el tránsito vehicular dentro del centro de la ciudad, por lo que se estableció un cambio dentro de los horarios según el mismo artículo mencionado:

“El Municipio decidió instruir que las cargas y descargas se realicen desde las 20:00 hasta las 06:00”, manifestó Roche, quien señala que con esto se

pretende mejorar la movilidad dentro de la ciudad, sobre todo en el casco central. (Universo, 2013)

Con el régimen antes mencionado, hubo repercusiones tanto en el tráfico como en locales comerciales que realizaban operaciones de carga y descarga en las mañanas. Comercial Faicán no fue la excepción, al encontrarse dentro de la zona afectada por la nueva disposición, tuvo que incurrir con los costos que esto representa.

3.1.3. Aspectos Tecnológicos

Los continuos cambios en las tecnologías de producción y la elaboración de nuevos y mejores productos, son un importante factor que se debe tomar en cuenta dentro del análisis del macro-entorno.

En el sector industrial que se elaboran los productos que distribuye Comercial Faicán, se puede resaltar algunos cambios tecnológicos que afectan al producto y por ende a quienes lo venden, tales como:

- ✓ El desarrollo de nuevos productos
- ✓ Mejoras en las propiedades de plásticos, aluminio, etc.
- ✓ Nuevas maquinarias

- ✓ Nuevas formas de organización de trabajo
- ✓ Mayor especialización en la mano de obra
- ✓ Nuevos medios de transporte

Es debido a estos cambios tecnológicos que es importante continuar expandiendo la gama de productos que ofrece Comercial Faicán y así satisfacer a los clientes y sus necesidades que van evolucionando día a día.

3.1.4. Aspectos Ambientales

Como se ha mencionado anteriormente, Comercial Faicán es un negocio dedicado a la compra y venta, mas no a la fabricación de artículos; es por esto que los aspectos ambientales no influyen significativamente en las actividades cotidianas del mismo.

No obstante debido a las épocas climáticas que el país enfrenta, esporádicamente pueden existir retrasos tanto en la recepción como en la entrega de productos.

3.2. Micro Entorno

3.2.1. Descripción de Proveedores

Los proveedores son un aspecto fundamental en toda empresa, y aun más en una distribuidora al mayor y menor de productos de consumo masivo.

Comercial Faicán comercializa productos de diferentes fabricantes del Ecuador, con estándares altos de calidad y prestigio en el mercado, entre ellos podemos resaltar los siguientes:

✓ Pycca

Es una empresa comercializadora de artículos para el hogar con más de 50 años en el mercado. Posee líneas de productos para el hogar, dormitorio, deportes, electro hogar, infantil, mascotas, muebles, plásticos y tecnología. Dentro de los productos que distribuye a Comercial Faicán en la línea de plásticos, se encuentran sillas de diversos tamaños, mesas, cajoneras, jarras y vasos plásticos. (Pycca)

Pycca es el mayor proveedor del negocio abarcando aproximadamente el 45% de artículos vendidos en la línea de plásticos, según información proporcionada por Enma Faicán, propietaria.

GRAFICO 3.1. Productos comercializados marca Pycca

Fuente: Pagina web www.pycca.com.ec

✓ Plapasa

Fue creada en 1969, operando con una sola maquina y actualmente se fabrican alrededor de 300 artículos con un control total a lo largo y ancho de la línea productiva de artículos plásticos para todos los usos dentro del hogar. Forma parte del 20% de los productos que distribuye Comercial Faicán. Sus productos resaltan por sus novedosos diseños y gran variedad de colores; poseen varias líneas de productos, entre las que se destacan:

- **Línea de hogar:** compuesta por una extensa diversidad de artículos que se usan en la cocina, lavandería, baños, dormitorios, hasta aquellos que se utilizan en patios y jardines.

- **Línea Escabela:** contiene mesas, sillas y bancos en varios modelos y tamaños, se destacan por su resistencia y brillo, son ideales para utilizar en toda clase de eventos, no se pelan ni se decoloran.
- **Línea infantil:** formada de muebles infantiles como mesas, sillas, banquitos, hasta completos sets de baño para los más pequeños.
(Plasticos Panamericanos S.A.)

GRÁFICO 3.2. Productos comercializados marca Plapasa



LINEA HOGAR

LINEA ESCABELA



LINEA INFANTIL

Fuente: Pagina web www.plapasa.com

✓ Replasa

Empresa Ecuatoriana con más de 18 años de actividad industrial manteniendo una excelente calidad en la fabricación de productos plásticos inyectados y extruidos creados principalmente para proporcionar una solución industrial al reciclaje de los residuos plásticos. Entre sus principales productos están los tachos con tapa, baldes, tinas y tazones de diferentes tamaños y colores. (Replasa) Constituye el 15% de productos que vende Comercial Faicán.

GRÁFICO 3.3. Productos comercializados marca Replasa



Fuente: Pagina web www.replasa.net

✓ Indalum

INDALUM S.A., Industrial de Aluminio Sociedad Anónima, establecida en la ciudad de Cuenca, en donde se hallan ubicadas su fábrica y oficina principal. El portafolio de productos con los que cuenta la empresa está dividido en: Línea de aluminio, con achioteros, arroceras, baldes de aluminio y bandejas. En la línea de hierro enlozado tienen: Asadores, bacinicas, cafeteras, juegos de ollas, vajilla, y otros. (Indalum S.A.) Constituye el 12% de los productos distribuidos por Comercial Faicán.

GRÁFICO 3.4. Productos comercializados marca Indalum



Fuente: Pagina web www.facebook.com/pages/Indalum-SA

✓ Umco

Es una empresa ecuatoriana que mantiene altos estándares de calidad en sus productos cumpliendo normas internacionales tanto en la producción de ollas de presión, pailas, bidones, ollas de aluminio, como en sartenes con antiadherente. Ofrecen gran variedad de productos de aluminio, eléctricos, plásticos, vajillas, cristalería, línea industrial, línea blanca (cocinas-cocinetas) ofreciéndole varias opciones, modelos, diseños que conjugan tecnología, practicidad, capacidad y elegancia. (Umco Ecuador S.A.) Comercial Faicán cuenta solo con la línea de aluminio y ollas que abarca el 8% de los productos comercializados.

GRÁFICO 3.5. Productos comercializados marca Umco



Fuente: Pagina web www.umcoecuador.com

Haciendo un recuento de los proveedores con los que cuenta Comercial Faicán, cabe recalcar la calidad en los productos que distribuye el negocio.

De acuerdo a información obtenida mediante entrevistas a las propietarias (Ver anexo 1), los porcentajes de participación de los proveedores son: Pycca 45%, Plapasa 20%, Replasa 15%, Umco 12% e Indalum 8%.

3.2.2. Clientes

Como en todos los negocios, los clientes son la parte más importante para su funcionamiento y según sus propietarias, establecen que la razón principal por la que Comercial Faicán se ha mantenido tanto tiempo dentro del mercado es debido a la atención y al servicio que se le da a los mismos.

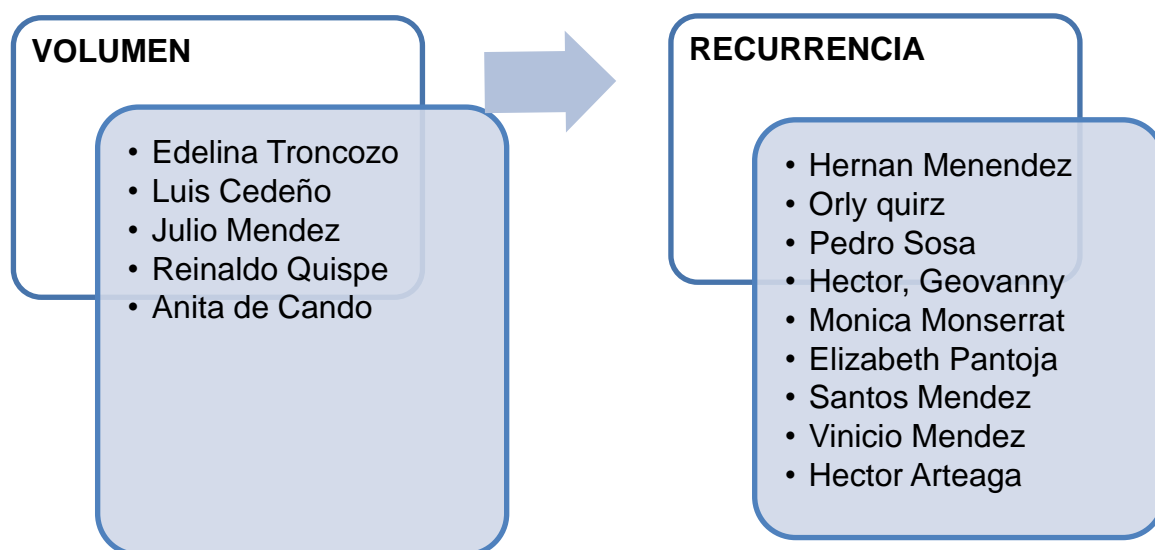
Ruth Faicán mencionó: “El trato al cliente es lo que hace que ellos regresen a pesar de ser un poco más caro.” El local cuenta con una gran variedad de clientes fijos, de los cuales muchos de ellos han sido recurrentes al negocio durante mucho tiempo.

Según lo obtenido durante las entrevistas a las propietarias y el administrador (Ver anexo 1), todos coincidieron en el hecho que el punto fuerte de Comercial Faicán son las ventas al por mayor.

Entre sus principales clientes podemos dividir entre volumen de compra y frecuencia.

En la división de clientes por volumen de compra se encuentran aquellos comerciantes de otras provincias que compran al por mayor los artículos que el negocio ofrece; mientras que en la segunda división de clientes por frecuencia, se refiere a aquellos clientes fijos que acuden al local constantemente, tales como los corredores o distribuidores más pequeños de diversos puntos marginales de la ciudad.

TABLA 3.1. Detalle de Clientes



Fuente: Comercial Faicán

Elaborado por: Los Autores

3.2.3. Descripción de la Competencia

En una época de constantes cambios, el éxito o fracaso de una empresa está condicionada al alto grado de competencia, por lo cual es muy importante analizar los competidores que rodean al negocio para así determinar una estrategia que ayude el desarrollo de la competitividad del mismo.

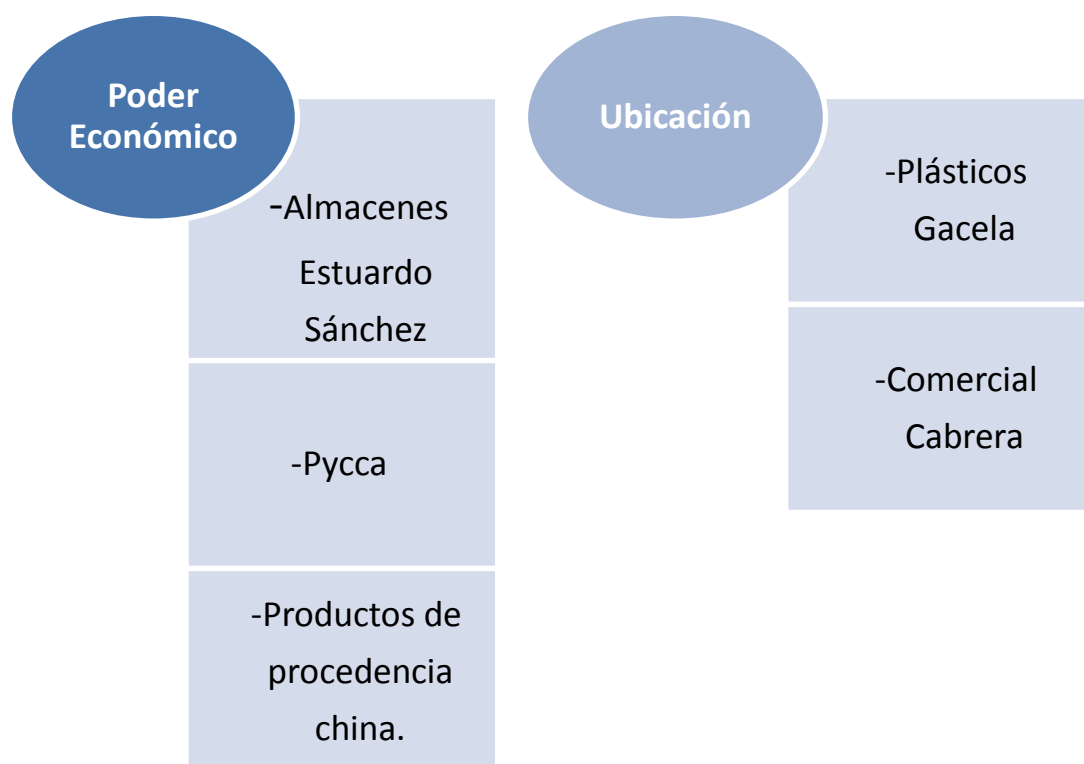
Una gran falencia de Comercial Faicán es que en sus años en el mercado, se ha preocupado básicamente en sus ventas, de cómo satisfacer a sus clientes, y de cómo obtener capital para acceder a las líneas de crédito de sus proveedores; pero han dejado de lado el análisis de quienes son sus competidores, como se desarrollan en el mercado y cuáles son sus principales características.

Mediante una observación directa al ambiente externo del local se notó de que existe un sin número de pequeños y grandes negocios dedicados a la misma o similar actividad del Comercial, debido a esto es muy complicado identificar y nombrar a todos los competidores directos.

A continuación se presentará un listado de los principales competidores directos, los mismos que se dividirán en dos grupos: aquellos que presenten

mayor poder económico y aquellos con menor poder pero que están ubicados geográficamente cerca del local.

TABLA 3.2. Descripción de la competencia



Fuente: Comercial Faicán

Elaborado por: Los Autores

Como se puede apreciar en la Tabla 3.2, aquellas empresas que poseen mayor poder económico y son competencia para Comercial Faicán son:

✓ **Almacenes Estuardo Sánchez**

Principal importador mayorista del Ecuador, ofrece juguetes, artículos para el hogar, temporada playera, etc. Su principal gestor, el Sr. Estuardo Sánchez García, por más de 50 años ha llevado esta empresa a un sitial digno de admiración, como lo han reconocido varias Instituciones tanto públicas como privadas. Actualmente poseen un moderno edificio ubicado en las calles Sucre y Lorenzo de Garaicoa, como casa matriz y una sucursal en el sector de la Bahía de Guayaquil, en Eloy Alfaro 324 y Av. Olmedo. (Almacenes Estuardo Sanchez S.A.)

GRAFICO 3.6. Logo de Almacenes Estuardo Sánchez



Fuente: Pagina web www.alessa.com.ec

✓ Pycca

Una empresa comercializadora de artículos para el hogar con más de 50 años en el mercado, regida por principios éticos, morales y legales, de acuerdo, a la tradición, las buenas costumbres y las leyes, con el objetivo principal de servir a sus clientes, satisfaciendo sus requerimientos y asegurando una rentabilidad para sus accionistas. Aunque fue considerada como principal proveedor, también se lo toma como un competidor fuerte en el mercado ya que ofrece los mismos productos. (Pycca)

GRAFICO 3.7. Logo de Pycca



Fuente: Pagina web www.pycca.com.ec

✓ Productos de procedencia China

La mayoría de negocios chinos en el país se concentran en restaurantes, servicios y comercio minorista. Según la Cámara de Comercio Ecuatoriano-China, existen alrededor de 500 locales chinos en el centro de la ciudad dedicados a las diferentes actividades antes mencionadas. (El Universo, 2013)

Productos chinos hay de diferente calidad, depende del mercado donde vaya y más depende de si la gente tiene plata según comerciante, Adolfo Chang. (El Universo, 2013)

GRAFICO 3.8. Imagen Comerciante Chino



Fuente: Artículo publicado en pagina web www.eluniverso.com.ec

En la Tabla 3.2 también se puede diferenciar los competidores de acuerdo a su ubicación, los negocios más cercanos a Comercial Faicán (Ver anexo 3), dedicados a la misma actividad son:

✓ **Plásticos Gacela**

Plásticos Gacela es un negocio pequeño que fue creado hace aproximadamente 25 años; desde ésta fecha distribuye plásticos y utensilios para el hogar al igual y está ubicado a la vuelta de Comercial Faicán. Por su trayectoria, ha logrado la fidelidad de sus clientes y un posicionamiento notable en la zona, como lo indica el Ing. Germán Faicán.

✓ **Comercial Cabrera**

Comercial Cabrera fue creado hace aproximadamente 40 años, por su principal gestor el Sr. Carlos Cabrera. Es considerado competencia directa de Comercial Faicán ya que poseen los mismos años de experiencia, distribuyen productos idénticos y están ubicados a pocos metros de distancia uno del otro.

Luego de analizar cada uno de los competidores directos de Comercial Faicán, se puede percibir que es necesario establecer estrategias direccionadas a tomar ventaja sobre la competencia más cercana al negocio,

que aunque sean comerciales pequeños, comparten el porcentaje de participación de mercado en las ventas al menudeo de la zona.

3.3. Oportunidades

Todas las empresas necesitan aprovechar las oportunidades que se van presentando en la vida diaria, y que son favorables para su desarrollo. Analizando el entorno de Comercial Faicán, se puede resaltar algunas, entre ellas se encuentran:

- **Expansión del negocio a nivel nacional:** Una vez realizada la reestructuración y el negocio mantenga una administración eficiente, se tendrá la oportunidad de expandirse a provincias o crear una red de vendedores que visiten las mismas.
- **Ampliar la gama de artículos:** Al ser un negocio de compra-venta, hay oportunidades de abarcar mas segmentos del mercado introduciendo nuevos artículos a la lista actual.
- **Incursionar como distribuidores:** Actualmente la microempresa compra a los grandes fabricantes y vende al por mayor y menor esos productos, pero también se ha dado la oportunidad de ser distribuidor de uno de sus mayores proveedores como lo es Pycca.

- **Alianzas estratégicas:** Aunque hasta el momento, el negocio no haya realizado alianzas estratégicas con otras empresas, no quiere decir que no lo requiera. Es importante aprovechar la oportunidad que el mercado ofrece para crear alianzas y obtener beneficios tanto económicos como sociales.
- **Aprovechar la tecnología:** La tecnología es una herramienta muy útil hoy en día y explotarla al máximo con la sistematización de procesos, permitirá a la microempresa realizar sus operaciones de una mejor manera. Ej.: Software de control de inventario, herramientas para el control contable.

3.4. Amenazas

Cuando se habla de amenazas se hace referencia a aquellas condiciones desfavorables para el negocio debido a cambios en el ambiente externo de la misma, cabe acentuar algunas acerca de Comercial Faicán:

- **Competencia:** Si nos centramos en el área aledaña al negocio, centro de la ciudad, es notable la competencia que existe y la gran variedad de oferta al consumidor. En este punto es importante recalcar a los

comerciantes de productos chinos, que han acaparado un importante segmento de mercado.

- **Preferencias de proveedores hacia otros comerciantes:** Los proveedores ajustan sus precios de acuerdo a los volúmenes de compra de los comerciantes, lo cual permite a los competidores reducir precios y podría dejar fuera del mercado a Comercial Faicán si no mantiene un alto volumen de compra.
- **Ordenanzas Municipales o Gubernamentales:** Las ordenanzas dictadas por entidades reguladoras van a afectar siempre a la empresa, algunas de manera positiva y otras de forma negativa.
- **No existen barreras de entrada:** En el Ecuador, no existen barreras de entrada para negocios de compra y venta de artículos para el hogar. Cualquier persona que posea un capital relativamente bajo, puede acceder a este mercado.
- **Inflación:** El encarecimiento y el cada vez menor poder adquisitivo de las personas, genera una principal amenaza dentro de las ventas del negocio.

CAPÍTULO IV: ANALISIS ESTRATÉGICO

4.1. Cinco Fuerzas de Porter

“El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.” (Wikipedia)

La situación de la competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas que son clientes, competencia, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos. La fuerza colectiva de estos factores determina la máxima utilidad potencial de la industria. (Henry Mintzberg, 1997)

TABLA 4.1. Fuerzas de Porter**PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Alto: Los productos que comercializa el negocio son fáciles de encontrar. No existe una gran diferenciación entre productos, lo que da la potestad de adquirirlo ya sea en Comercial Faican o en cualquiera de sus competidores, al menor precio posible.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Alto: Debido al tamaño y volumen de ventas del negocio, no se cuenta con una posición privilegiada ante los proveedores.

AMENAZA DE NUEVAS ENTRADAS

Alto: No existen barreras de entrada para nuevas empresas al mercado de la compra y venta de artículos lo que hace atractivo este segmento al inversionista.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Bajo: Los mismos comerciantes venden lo que podría ser usado como sustitutos así que no existe una amenaza propiamente de los mismos.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

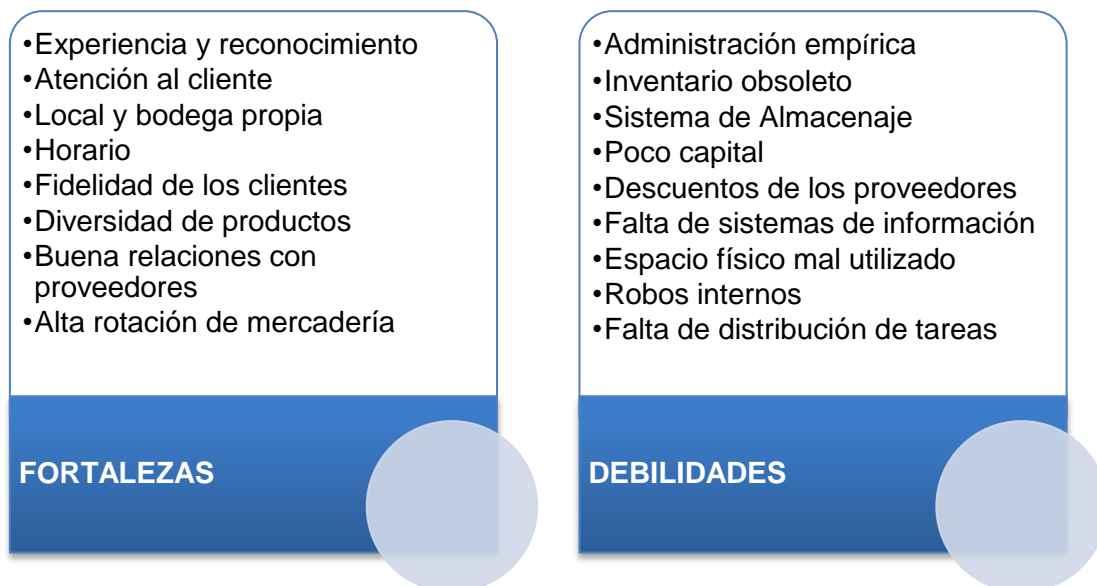
Alto: El posicionamiento de empresas con estructuras definidas y los altos costos fijos hacen que sea difícil competir en este mercado; pues constantemente se generan guerras de precios, promociones, publicidad agresiva y entrada de nuevos productos. A esto se agrega la facilidad de entrada al mercado lo cual genera un gran número de competidores.

Fuente: Los Autores

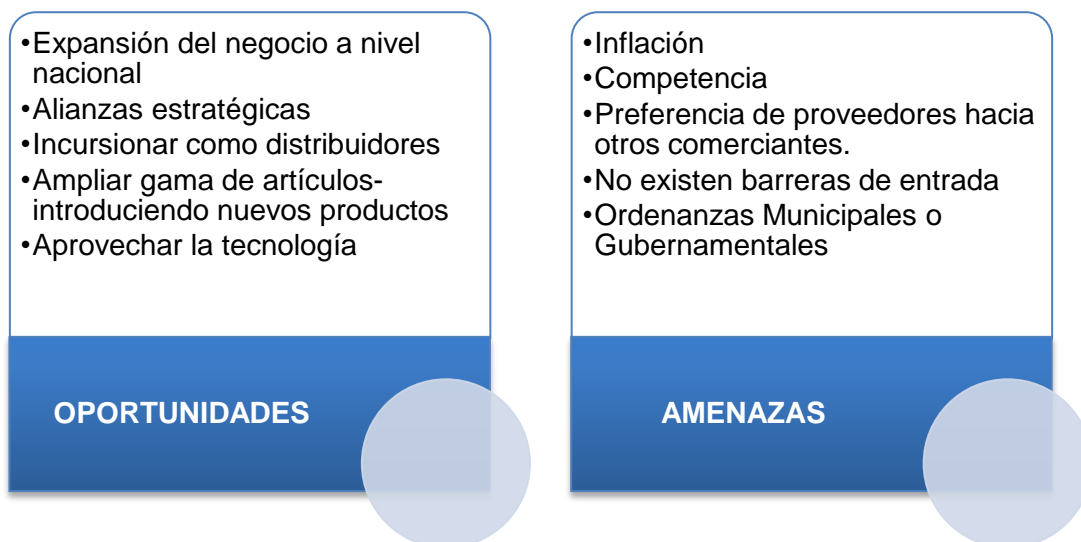
4.2. Análisis FODA

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa, corporación o unidad de negocio.

El análisis FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas y las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas. (Francés, 2006)

TABLA 4.2. Aspectos internos de Comercial Faicán

Fuente: Los Autores

TABLA 4.3. Aspectos externos de Comercial Faicán

Fuente: Los Autores

TABLA 4.4. Matriz DAFO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Expansión del Negocio a nivel nacional 2. Ampliar la gama de artículos introduciendo nuevos productos 3. Incursionar como distribuidores 4. Alianzas Estratégicas 5. Aprovechar la tecnología	1. Competencia 2. Preferencias de proveedores hacia otros comerciantes 3. Ordenanzas Municipales o gubernamentales 4. No existen barreras de entrada 5. Inflación
FORTALEZAS	FO	FA
A. Experiencia y reconocimiento B. Local y bodega propia C. Alta rotación de mercaderías D. Diversidad de productos E. Fidelidad de los clientes	A1. Utilizar la experiencia que se ha adquirido con el pasar de los años para introducir una nueva sucursal del negocio. B2. Sacar provecho del espacio disponible en la bodega para el almacenamiento de nuevos productos para la venta.	D1. Evitar que los clientes regulares acudan a otros locales, ofreciéndoles mejor servicio y productos que no posea la competencia. B1. Adecuar la imagen física del local de una forma más atractiva para acaparar la atención del cliente y diferenciarse de la competencia de locales aledaños.
DEBILIDADES	DO	DA
A. Administración Empírica B. Inventario obsoleto C. Sistema de almacenaje D. Espacio físico mal utilizado E. Poco capital	A5. Aprovechar la tecnología existente para mejorar la administración del negocio mediante equipos, software etc. C2. Mejorar el sistema de almacenaje ayudará a determinar qué productos eliminar del stock y cuáles podrían ser los posibles artículos para ampliar la gama de productos.	E2. Mejorar los niveles de capital para obtener líneas de crédito más amplias con los proveedores. A5. Ser más competitivo ante las demás negocios dentro del mercado saturado mejorando la administración Comercial Faicán.

Fuente: Los Autores

Con el cotejo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas en capítulos anteriores, se pudo establecer una serie de estrategias como se denotan en la tabla 4.4. Las mismas que servirán de guía posteriormente para el planteamiento y toma de decisiones del plan de reestructuración.

4.3. Matriz Interna-Externa

- **Matriz Interna**

Este instrumento de formulación de estrategia resume y evalúa las fuerzas principales y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y esto también proporciona una base para identificar y evaluar relaciones entre aquellas áreas. (David, 2011)

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades se procede a asignar un peso a cada uno de los factores establecidos, estos pesos están entre 0 y 1, donde el 0 muestra los factores nada importantes y el 1 el factor más influyente. La suma de todos estos valores debe ser igual a 1. (David, 2011)

Con los pesos establecidos en cada factor, esta vez se asignará una calificación que estará en el rango de 1 a 4; donde el 1 es el que menos afecta y el 4 el que más afecta a la empresa. (David, 2011)

Una vez asignados los pesos y calificados de acuerdo a su relevancia, se procede a obtener el resultado que reflejará en qué posición se encuentra Comercial Faicán.

TABLA 4.5. Matriz Interna

MATRIZ INTERNA	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Experiencia y Reconocimiento	0,12	4	0,48
Local y Bodega propia	0,08	3	0,30
Alta rotación de inventarios	0,10	3	0,30
Diversidad de Productos	0,13	4	0,52
Fidelidad de los clientes	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
Administración Empírica	0,10	1	0,10
Inventario Obsoleto	0,08	2	0,16
Sistema de Almacenaje	0,10	1	0,10
Poco Capital	0,10	2	0,20
Espacio físico mal utilizado	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,66

Fuente: Los Autores

Según lo mostrado en la Tabla 4.5 los factores internos más sobresalientes para el negocio, en lo que a fortalezas se refiere, son:

- ✓ Experiencia y reconocimiento.
- ✓ Diversidad de Productos.
- ✓ Fidelidad de clientes.

Se estableció la ponderación de esta matriz de acuerdo a lo obtenido en las entrevistas a las propietarias (Ver anexo 1), dando un valor interno de 2,66 que servirá posteriormente al análisis de la Matriz Interna-Externa.

Con respecto a las debilidades, los factores de mayor magnitud y preocupación son: administración empírica, sistema de almacenaje y poco capital. Se establecieron estos parámetros debido al hincapié denotado por las propietarias.

- **Matriz Externa**

Esta herramienta tiene un funcionamiento similar a la explicada anteriormente con la diferencia que esta vez se analizará los factores externos que afectan positiva y negativamente al negocio.

TABLA 4.6. Matriz Externa

MATRIZ EXTERNA	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Expansión del Negocio a nivel nacional	0,05	2	0,1
Ampliar la gama de artículos introduciendo nuevos productos	0,08	3	0,24
IncurSIONAR como distribuidores	0,05	2	0,1
Alianzas Estratégicas	0,05	3	0,15
Aprovechar la Tecnología	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
Competencia	0,3	1	0,3
Preferencias de proveedores hacia otros comerciantes	0,2	2	0,4
Ordenanzas municipales o gubernamentales	0,04	4	0,16
No existe barreras de entrada	0,05	2	0,1
Inflación	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,21

Fuente: Los Autores

Según la Tabla 4.6 entre las oportunidades en las que Comercial Faicán puede sacar partida, está el aprovechar la tecnología para mejorar sus procesos internos y ampliar la gama de sus productos.

- **Matriz Interna-Externa**

La Matriz Interna-Externa se basa en dos aspectos fundamentales, el total de las puntuaciones ponderadas de la matriz Interna en el eje "X" y los puntajes ponderados totales de la matriz Externa en el eje "Y", para ubicar la empresa en una de las tres grandes regiones que definen las estrategias a seguir:

- ✓ Crecer y construir
- ✓ Conservar y mantener
- ✓ Cosechar o desinvertir

GRAFICO 4.1. Matriz Interna-Externa

		MATRIZ INTERNA			
		FUERTE 3.0 - 4.0	PROMEDIO 2.0 - 2.99	DEBIL 1.0 - 1.99	
M A T R I Z E X T E R N A	ALTO 3.0 - 4.0	4 3	3 2	2 1	
		I	II	III	
	MEDIO 2.0 - 2.99	2 1	IV	V (COMERCIAL FAICAN)	VI
	BAJO 1.0 - 1.99	1	VII	VIII	IX

Fuente: Los Autores

El Gráfico 4.1 ubica a Comercial Faicán en el cuadrante V, en la región de conservar y mantener calificándolo como una empresa promedio, lo cual significa que la penetración de mercado y el desarrollo de producto son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de resultados. (David, 2011)

Así mismo la penetración de mercado puede incluir la adición de vendedores, aumento de gastos publicitarios y la utilización de acciones similares para aumentar la cuota de mercado en un área dada geográfica. La estrategia de desarrollo de producto se podrá lograr mediante la oferta de nuevos productos bajo la misma línea ofrecida.

4.4. Matriz Espacial

La matriz de espacial es una herramienta de gestión para el análisis de una empresa. Se utiliza para determinar qué tipo de estrategia una empresa debe realizar.

Su marco de cuatro cuadrantes indica si estrategias agresivas, conservadoras, defensivas, o competitivas son las más apropiadas para una organización dada. (David, 2011)

Para la elaboración de esta técnica se escogió un conjunto de variables que se utilizarán para evaluar las cuatro secciones de esta técnica las cuales son: la fuerza financiera, la estabilidad del ambiente, fuerza de la industria y la ventaja competitiva. Estas variables se detallarán posteriormente con su respectiva puntuación. En la siguiente tabla se mostrará el detalle de las variables antes mencionadas.

TABLA 4.7. Matriz Espacial

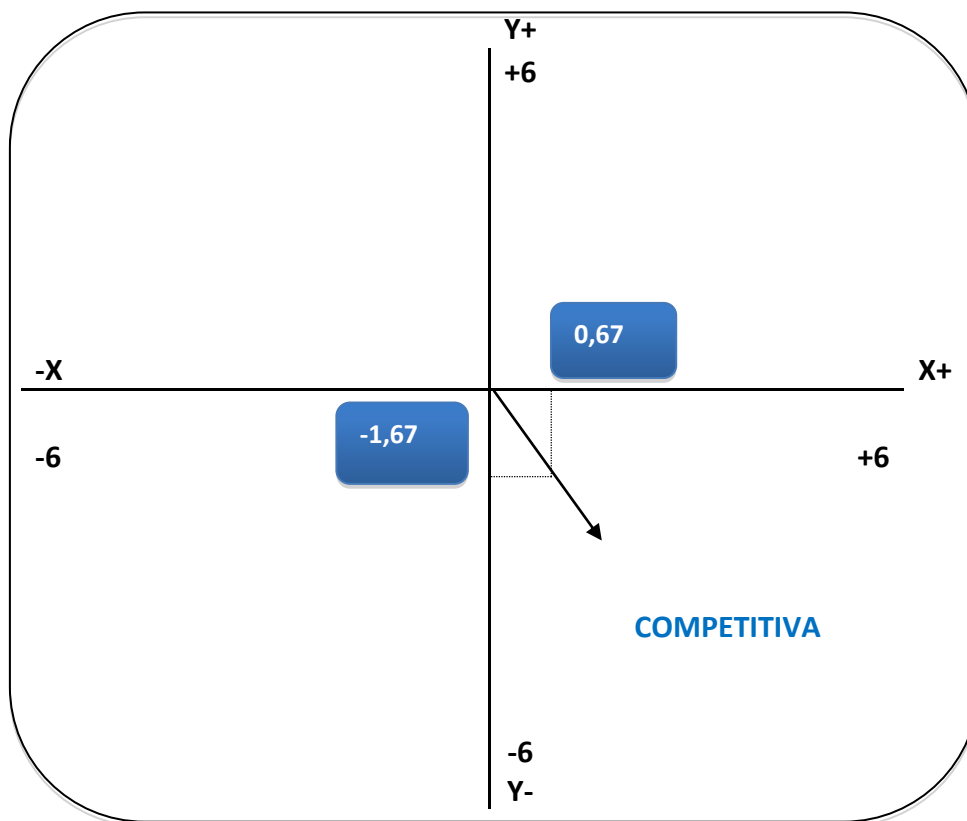
		POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Y	FUERZA FINANCIERA			ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
	Flujo de efectivo	(+3)		Cambios tecnológicos	(-3)
	Apalancamiento	(+1)		Ratio de inflación	(-4)
	Liquidez	(+3)		Variabilidad de la demanda	(-3)
	Utilidad neta	(+2)		Barreras de entrada	(-6)
	Capital de trabajo	(+3)		Elasticidad precio de la demanda	(-3)
	Rotación de inventarios	(+3)		Precios de la competencia	(-3)
	Promedio	2,5		Promedio	-3,67
X	VENTAJA COMPETITIVA			FUERZA DE LA INDUSTRIA	
	Posicionamiento en el mercado	(-2)		Crecimiento potencial de ventas	(+5)
	Calidad del producto	(-2)		Estabilidad financiera	(+4)
	Ciclo de vida del producto	(-2)		Uso de recursos	(+3)
	Fidelidad de los clientes	(-2)		Nuevos competidores	(+2)
	Uso de infraestructura	(-6)		Uso de capacidad	(+4)
	Costo de ventas	(-3)		Avances Tecnológicos	(+3)
	Promedio	-2.83		Promedio	3,5

Fuente: Los Autores

La puntuación que va desde 1 (Peor) a 6 (Mejor) para cada una de las variables que componen la fuerza financiera y la fuerza de la industria. Para los 2 cuadrantes restantes se dará una puntuación que va desde -1 (Mejor) a -6 (Peor) para cada una de las variables que componen estabilidad del ambiente y ventaja competitiva.

Evaluando al local dentro de los aspectos mencionados en la Tabla 4.7 se puede notar que Comercial Faicán no posee una gran fortaleza financiera, indicando que la compañía debe perseguir una estrategia competitiva. Esto quiere decir que la empresa se ha manejado muy bien dentro de una industria inestable. Esta inestabilidad es debido a las continuas afectaciones a los precios de los bienes, generando malestares para los compradores en una industria en la que el principal eje son los precios más económicos.

Según los resultados obtenidos en la tabla 4.7 se puede realizar el gráfico de la matriz espacial mostrado a continuación en el gráfico 4.2, en el cual la empresa se ubica en el cuarto cuadrante del plano cartesiano que recomienda seguir una estrategia Competitiva. Esta se puede lograr mediante una nueva fijación de precio la cual favorezca al alza de la ventas y ofertando productos que no cuente la competencia.

GRÁFICO 4.2. Matriz Espacial

Fuente: Los Autores

Basándonos en los análisis realizados por medio de las técnicas desarrolladas en este capítulo, se ha determinado que Comercial Faicán es un negocio pequeño y moderado; que aunque se ha mantenido dentro de una industria competitiva y muy cambiante, debe seguir una estrategia competitiva por medio de la penetración de mercado para crecer dentro de la misma.

CAPÍTULO V: PLAN DE REESTRUCTURACIÓN

5.1. Estrategias del Plan de reestructuración

“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Para un buen desempeño interno, en el presente apartado se presentarán estrategias enfocadas a mejorar aspectos deficientes que posee Comercial Faicán tales como: instalaciones, imagen, variedad de productos, calidad,

servicio, precios competitivos, presencia en el mercado, entre otros; las cuales deberá desarrollar paulatinamente para evitar fallas.

Estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto obtenidas en los análisis de las matrices, se llevan a cabo mediante incrementos de ventas y unidades demandadas; para lograr esto, la empresa debe tener una administración eficiente. Por ejemplo el Dr. Carlos Bauer, Gerente General de Estuardo Sánchez, nos relató que ellos mantienen una buena presencia a nivel nacional ya que su marca es extensamente reconocida pero ha sido a base de perseverancia y directrices administrativas que lo han logrado (Ver anexo 2).

La oportunidad de posicionar una marca, se convierte en estrategia cuando se aprovecha la experiencia y se la combina con una buena imagen física que se quede en la retina de los consumidores, para así lograr que los clientes puedan identificarlo por la imagen, precio y calidad de los productos y servicios que ofrece.

Las estrategias a proponer, tendrán un alcance de todo el negocio para lograr ser más competitivos en el mercado, añadiendo valor en cada uno de los procesos internos y así diferenciarse dentro del entorno en el cual se desempeña.

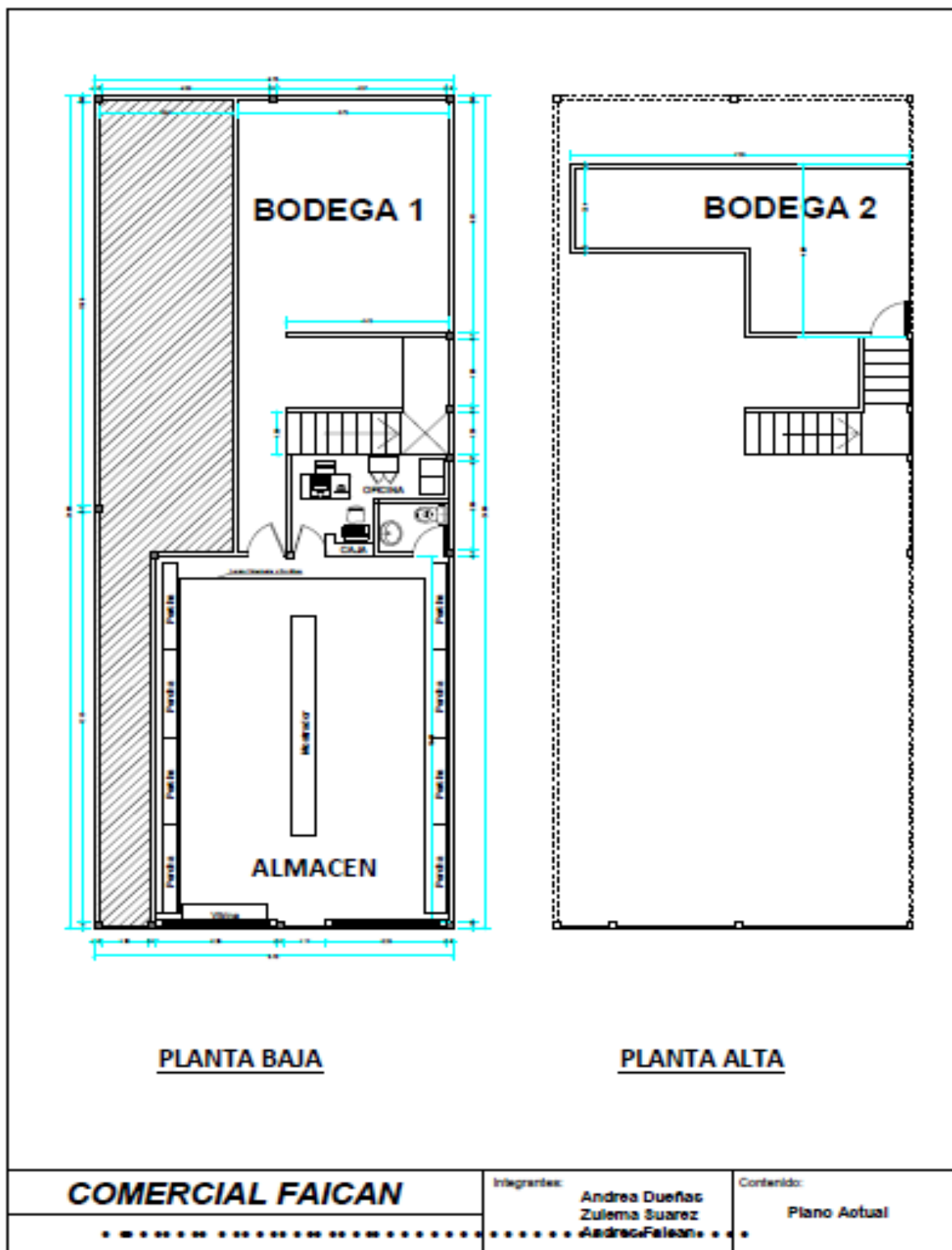
5.1.1. Reestructuración física del local

La imagen es muy importante en cualquier tipo de negocio, es la primera cara que se muestra al mercado, por ende es un factor que hay que considerar para mejorar la atención al cliente. Por esta razón recomendamos una remodelación física de las instalaciones, para brindarle presencia al negocio y mejorar la calidad del servicio al cliente.

El motor principal por lo que se consideró esta remodelación, es debido a que físicamente el local cuenta con amplias dimensiones en comparación a su competencia cercana, una ventaja de la cual se puede sacar provecho y proyectar un estilo moderno y conservador.

Para contar con una opinión y asesoramiento correcto se acudió al Arq. César Suárez, experto en el tema de remodelación de interiores, y combinando sus conocimientos con nuestras ideas, se logró establecer un nuevo diseño para el almacén de Comercial Faicán así como para el área de bodegas.

GRÁFICO 5.1. Plano de restructuración física Comercial Faicán



Fuente: Los Autores

El Gráfico 5.1 muestra la remodelación recomendada para Comercial Faicán en las diferentes áreas, la cual se describiría de la siguiente manera:

- **Oficina:** La implementación de una oficina con baño en donde estarán ubicados el administrador y cajera/o encargados que de realizar las gestiones administrativas es indispensable. Esta constará de 11,5m² y se deberá equipar con escritorios, archivadores y computadoras para cada uno de los empleados con vista y acceso directo al almacén.
- **Almacén:** Se mantendrá el área del almacén (90m²) pero se ha recomendado una mejor distribución para que exista una mejor apreciación de los productos ofrecidos remodelando las perchas actuales, implementando un mostrador en el centro del local, empastando y pintando las paredes, instalando cerámica o porcelanato en pisos, cubriendo el techo con gypsum y colocando lámparas fluorescentes en el techo.
- **Bodega:** Debido a que Comercial Faicán cuenta con un gran espacio de almacenaje, en su mayoría utilizado por mercancía sin vender por falta de inventario; se propone dejar libre un espacio de la bodega representado por la zona rayada en el plano de reestructuración, con la posibilidad de alquilarlo a terceros, lo cual permitirá al negocio generar un ingreso extra.

Para realizar las adecuaciones físicas antes mencionadas a paredes, pisos y oficina, se proponen 2 opciones de materiales a utilizar. A continuación se detalla cada una con sus respectivos costos.

OPCIÓN 1

La opción 1 en cuanto a la remodelación física, se basa en utilizar sellador y empaste en las paredes, pintura para interiores y pintura esmalte para perchas, porcelanato en pisos y gypsum y luminarias en el techo. El Arq. Cesar Suarez, profesional consultor para la remodelación física, recomienda instalar el porcelanato en pisos ya que tiene una durabilidad aproximada de 20 años considerando la afluencia de personas que involucra el negocio y aunque sea más costoso, le brindará mayor sofisticación y una presencia más elegante al local.

A continuación en la Tabla 5.1 se muestran los costos (incluido IVA) de los materiales de construcción y mano de obra antes descritos, basados en cotizaciones realizadas como se muestra en anexos 6 y 9.

TABLA 5.1. Costos materiales de construcción y mano de obra 1

	DESCRIPCION	CANT.	UNIDADES	PRECIO UNIT.	TOTAL
Materiales de Construcción	Paredes				
	Sellador	2	Galones	\$ 12,64	\$ 25,28
	Empaste	2	Un	\$ 42,84	\$ 85,68
	Pintura interiores y esmalte	2	Canecas	\$ 76,66	\$ 153,32
	Piso				
	Porcelanato	60	m ²	\$ 14,19	\$ 851,40
	Bondex Premiun	17	Un	\$ 17,85	\$ 303,45
	Groutex	8	Un	\$ 2,68	\$ 21,44
	Electricidad				
	Cajetín Rectangular	24	Un	\$ 0,67	\$ 16,08
	Toma corrientes	24	Un	\$ 3,51	\$ 84,24
	Interruptores	24	Un	\$ 5,15	\$ 123,60
	Lámparas cielo falso	8	Un	\$ 44,61	\$ 356,88
	Tubos Fluorescentes	32	Un	\$ 1,35	\$ 43,20
	Cable N° 14 flexible	4	rollos	\$ 34,00	\$ 136,00
	Otros				
Ventana Oficina	1		\$ 68,05	\$ 68,05	
Mano de Obra	Techo:				
	Tumbado de Gypsum (incluye material)	55	m ²	\$ 16,00	\$ 880,00
	4 Paredes:				
	Empastado, sellado, pintado	109,22	m ²	\$ 4,00	\$ 436,88
	Piso				
Instalación de Porcelanato	56	m ²	\$ 8,00	\$ 448,00	
Electricidad:					
Puntos de electricidad	36	Un	\$ 10,00	\$ 360,00	
TOTAL					\$ 4393,50

Fuente: Cotizaciones Varias (Cashier, Comercial Kiwi, Arq. Cesar Suárez)

Elaborado por: Los Autores

OPCIÓN 2

En la opción 2 se recomienda la misma remodelación física, con la única diferencia de cambiar el porcelanato por cerámica. Según asesoría del Arq. Suárez, la cerámica es un material menos costoso que aunque tenga menos durabilidad que el porcelanato, es el más utilizado para este tipo de negocio.

La decisión entre elegir uno de los 2 materiales propuestos para la instalar en pisos dependerá de las preferencias y presupuesto de las propietarias.

A continuación en la Tabla 5.2 se presentan los costos del nuevo material acompañado de los demás mencionados en la opción 1.

Con respecto a al costo de mano de obra, se considerará los mismos valores de la opción 1 detallados en la Tabla 5.1, ya que la única diferencia entre estas dos opciones es el material para la instalación del piso.

TABLA 5.2. Costos materiales de construcción y mano de obra 2

	DESCRIPCION	CANT.	UNIDADES	PRECIO UNIT.	TOTAL
Materiales de construcción	Paredes				
	Sellador	2	Galones	\$ 12,64	\$ 25,28
	Empaste	2	Un	\$ 42,84	\$ 85,68
	Pintura interiores y esmalte	2	Canecas	\$ 76,66	\$ 153,32
	Piso				
	Cerámica	60	m ²	\$ 7,81	\$ 468,60
	Bondex Estándar (25kg)	22	Un	\$ 4,33	\$ 95,26
	Groutex	8	Un	\$ 2,68	\$ 21,44
	Electricidad				
	Cajetín Rectangular	24	Un	\$ 0,67	\$ 16,08
	Toma corrientes	24	Un	\$ 3,51	\$ 84,24
	Interruptores	24	Un	\$ 5,15	\$ 123,60
	Lámparas cielo falso	8	Un	\$ 44,61	\$ 356,88
	Tubos Fluorescentes	32	Un	\$ 1,35	\$ 43,20
	Cable N° 14 flexible	4	rollos	\$ 34,00	\$ 136,00
Otros					
Ventana Oficina	1		\$ 68,05	\$ 68,05	
Mano de Obra	Techo:				
	Tumbado de Gypsum (incluye material)	55	m ²	\$ 16,00	\$ 880,00
	4 Paredes:				
	Empastado, sellado, pintado	109,22	m ²	\$ 4,00	\$ 436,88
	Piso				
Instalación de Porcelanato	56	m ²	\$ 8,00	\$ 448,00	
Electricidad:					
Puntos de electricidad	36	Un	\$ 10,00	\$ 360,00	
TOTAL					\$ 3802,51

Fuente: Cotizaciones Varias (Cashier, Comercial Kiwi, Arq. Cesar Suárez)

Elaborado por: Los Autores

Se ha tratado de utilizar precios promedio del mercado para una estimación del presupuesto más acertada pero cabe recalcar que estos valores pueden variar según la cotización de materiales en diferentes almacenes; así mismo el costo de mano de obra puede presentar variaciones dependiendo de la persona contratada.

Adicional a la reestructuración del local, el personal necesita muebles para poder trabajar de una manera más constituida, en especial la oficina, por esta razón se recomienda al negocio hacer una inversión en:

- 2 Escritorios
- 2 Sillas
- 1 Archivador
- 1 Mueble-Biblioteca

En la tabla 5.3 se detallan los costos de los muebles de oficina (incluido IVA) antes mencionados; se utilizó como precio referencial al proveedor Comercial kiwi.

TABLA 5.3. Costos de Muebles de Oficina

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Muebles de oficina	Escritorio Administrador	1	\$ 129,99	\$ 129,99
	Escritorio Cajera/o	1	\$ 84,77	\$ 84,77
	Sillas	2	\$ 29,99	\$ 59,98
	Biblioteca	1	\$ 35,47	\$ 35,47
	Archivador	1	\$ 169,99	\$ 169,99
TOTAL				\$ 480,20

Fuente: Cotización Comercial Kiwi (Anexo 8)

Elaborado por: Los Autores

No se puede dejar atrás los equipos de computación, ya que hoy en día son indispensables debido a su gran ayuda para agilizar procesos. Así como en la restructuración física se mostraron 2 opciones, aquí se vio la necesidad de hacer lo mismo mostrando 2 alternativas de computadoras para el administrador quien tendrá el control global de los movimientos que se realicen en el negocio, y en el caso del cajero/a se recomienda otra computadora que servirá para la facturación e ingresos de entradas y salidas de dinero. Para los 2 puestos es necesaria una impresora individual para evitar retrasos y confusión de documentos.

OPCIÓN 1

En la primera opción se recomienda un computador con procesador Intel Core I7 para el administrador, el cual posee un gran poder de procesamiento y velocidad, que ayudará al mejor funcionamiento de los sistemas operativos de control de inventario; por otro lado para la cajera/o se recomienda un computador con procesador Intel Core I3 de menor velocidad, pero apto para las actividades que se realizará en la misma.

En la tabla 5.4 se muestran los costos de equipos de computación (incluido IVA) tomando en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior así como 2 impresoras necesarias.

TABLA 5.4. Costos de Equipos de Computación 1

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Equipos de computación	Computador 1 (Administrador) Proc. Intel Core I7	1	\$ 1.073,00	\$ 1.073,00
	Computador 2 (Cajera) Proc. Intel Core I3	1	\$ 755,00	\$ 755,00
	Impresoras Impresora EPSON L210 Multifunción	1	\$ 279,00	\$ 279,00
	Impresora Matricial EPSON LX 300	1	\$ 270,00	\$ 270,00
TOTAL				\$ 2.377,00

Fuente: Cotización Computron (Anexo 8)

Elaborado por: Los Autores

OPCIÓN 2

Como segunda opción se propone comprar un computador con procesador Intel Core I5 para el administrador, de menor procesamiento que el Intel Core

I7 pero muy bueno, y para la cajera/o el mismo presentado en la opción 1 así como las impresoras.

La tabla 5.5 muestra valores de los equipos de la opción 2 (incluido IVA) cotizados en la compañía Computron. Como es normal, la computadora de menor procesamiento tendrá un costo menor, es por esto que la opción 2 es más económica.

TABLA 5.5. Costos de Equipo de Computación 2

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Equipos de computación	Computador 1 (Administrador) Proc. Intel Core I7	1	\$ 930,00	\$ 930,00
	Computador 2 (Cajera) Proc. Intel Core I3	1	\$ 755,00	\$ 755,00
	Impresoras Impresora EPSON L210 Multifunción	1	\$ 279,00	\$ 279,00
	Impresora Matricial EPSON LX 300	1	\$ 270,00	\$ 270,00
TOTAL				\$ 2.234,00

Fuente: Cotización Computron (Anexo 8)

Elaborado por: Los Autores

5.1.2. Estrategias Administrativas

“Una responsabilidad clave de los administradores es controlar las operaciones. El control interno es el plan organizacional y todas las medidas correspondientes que adopta una entidad para:

- Salvaguardar los activos que usa en sus operaciones.
- Fomentar el acatamiento de sus políticas.
- Promover la eficacia operativa (lograr los mejores resultados al costo más bajo).
- Tener registros contables precisos y fiables.
- Los controles internos son más efectivos cuando los empleados de todos los niveles adoptan los objetivos y normas éticas de la organización”. (Charles Horngren, 2003)

5.1.2.1. Determinar la Misión y Visión de Comercial Faicán

“La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional”. (Chiavenato, 2009)

Establecer una misión y visión para Comercial Faicán, les da una directriz de su propósito actual y los impulsa a trazar una meta a largo plazo, es decir hacia donde quieren ir.

De acuerdo a lo que se ha percibido en el transcurso de este proyecto, la misión y visión más enfocada para el negocio es:

✓ **Misión**

Ser reconocidos por nuestros clientes como una empresa establecida en la venta por mayor y menor de productos para el hogar, ofreciendo artículos de calidad, variedad, excelentes precios y servicio al cliente.

✓ **Visión**

Ser la primera opción para el consumidor en la comercialización de artículos para el hogar en Guayaquil y provincias cercanas.

5.1.2.2. Administrar el Talento Humano actual

Los empleados aportan su talento, habilidades y conocimientos para ayudar a mantener al negocio dentro del mercado, con su dinamismo y preparación pueden contribuir para alguna toma de decisión en la empresa.

Para una futura buena administración de talento humano se debe evaluar el perfil de los empleados con los que cuenta actualmente el negocio y reasignar los puestos de trabajo según sus actitudes y aptitudes.

Como se mencionó en capítulos anteriores, hoy por hoy Comercial Faicán aparte de sus 2 propietarias, cuenta con 1 administrador y 2 empleados que acaparan todo el movimiento del negocio. A continuación se detallan los perfiles y actividades que cada empleado debe cumplir en los puestos de trabajo requeridos:

✓ **Administrador**

El administrador es el gran ejecutivo que, estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. El gerente, con independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa.

Perfil

- **Edad:** De 30 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado civil:** Casado
- **Estudios profesionales:** Administración o carreras afines.

- **Experiencia:** Mínimo 2 años como jefe o supervisor con personal a cargo.

Actitudes

- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Ser objetivo y con capacidad de toma de decisiones.
- Actitud de líder y don de mando.
- Iniciativa propia.
- Perseverancia y constancia
- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Fortaleza mental y física.
- Integridad moral y ética.

Funciones

- Planeamiento estratégico de actividades.
- Representación legal de la empresa.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Selección de personal.
- Negociar con antiguos y nuevos proveedores.
- Realizar procesos administrativos.

✓ **Despachador**

Perfil

- **Edad:** De 20 a 30 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado civil:** Indistinto
- **Estudios profesionales:** Administración o carreras afines.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año

Actitudes

- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Ser objetivo.
- Fortaleza mental y física.
- Integridad moral y ética.
- Espíritu crítico.

Funciones

- Control de ingresos y egresos físicos de la mercadería.
- Atención a los proveedores.
- Embalaje de la mercadería.
- Embarque de la mercancía.

✓ **Vendedor**

Perfil

- **Edad:** De 20 a 30 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado civil:** Indistinto
- **Estudios profesionales:** Ventas.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en ventas.

Actitudes

- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Ser proactivo.
- Fortaleza mental y física.
- Integridad moral y ética.
- Desarrollo al hablar.

Funciones

- Atención al público.
- Cumplir con una meta de ventas mensuales.
- Control de la mercancía dentro del local.

✓ **Cajero**

Perfil

- **Edad:** De 20 a 30 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado civil:** Indistinto
- **Estudios profesionales:** Contable o Informática.
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cajero o aéreas afines.

Actitudes

- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Ser proactivo.
- Fortaleza mental y física.
- Integridad moral y ética.
- Manejo de sistemas informáticos.

Funciones

- Recepción de dinero en efectivo.
- Servicio al Cliente.
- Manejo del programa.
- Emisión de facturas.
- Arqueo de cajas.

Una vez evaluados y estipuladas las actividades de cada empleado, se decidirá si continuar con los empleados actuales o contratar personal nuevo.

Asumiendo que el número actual de empleados se mantuviese, un empleado estaría encargado de despachar en el almacén junto con las propietarias y el otro haciendo las funciones de cajero en la oficina junto al administrador. Es importante fijarse la meta de expandir el número de empleados a futuro y así también expandir el negocio no solo local sino también por medio de vendedores provinciales, etc.

También es preciso impartir una capacitación de los nuevos procesos que Comercial Faicán implemente y recalcar la importancia de su desenvolvimiento del mismo.

5.1.2.3. Implementar un Sistema de Control de Contabilidad e Inventarios

Como se ha recalado anteriormente, Comercial Faicán posee grandes falencias en el control de contabilidad e inventarios. Es por ello que para llevar un registro total de las actividades del negocio, es necesario la adquisición e implementación de un software o sistema de información; el mismo que será útil en las siguientes dos áreas:

✓ **Contabilidad**

Es una herramienta de vital importancia en cualquier tipo de negocio, ya sea grande o pequeño, porque ayuda a la toma de decisiones necesarias basado en el movimiento de dinero.

“Los administradores de empresas utilizan la información contable para establecer objetivos de sus organizaciones, evaluar el avance hacia el logro de sus objetivos y emprender las medidas correctivas necesarias. Las decisiones basadas en la información contable abarcan la compra de edificios, cuantas mercancías tener en existencia y cuánto dinero obtener en el préstamo”. (Charles Horngren, 2003)

Tomando en cuenta la importancia que es llevar la contabilidad, el software a recomendar permitirá llevar un control sistematizado en:

- Ingresos y egresos de dinero
- Declaración de Impuestos
- Balances consolidados
- Estados de resultados
- Control de caja
- Presupuestos
- Facturas
- Calendario de Pagos y Cobros

- Lista de precios
- Entre otros.

Este programa tiene el propósito de cambiar el giro del negocio ya que por más de 4 décadas el negocio se ha manejado empíricamente, donde se puede sostener que una de las causas por las que el negocio no ha surgido es la carencia de conocimientos informáticos, lo cual es un factor importante en el sector globalizado en que se desenvuelve.

✓ **Inventarios**

“Un sistema de inventarios computarizado permite tener registros precisos y actualizados del número de unidades compradas y vendidas, así como de las cantidades en existencias”. (Charles Horngren, 2003)

Esta herramienta mostrará con certeza los inventarios en bodega y el porcentaje de rotación así como la demanda mensual por producto que ayudará a la toma de decisiones para el abastecimiento del local y disminuirá el riesgo de poseer mercadería detenida por largos periodos.

También agilizará procesos tales como:

- Pedidos de clientes
- Pedidos a proveedores

- Devoluciones
- Entradas y salidas de mercadería
- Consolidación de inventario
- Valoración de almacenes
- Clientes con precios especiales
- Entre otros.

Luego de una investigación realizada sobre programas contables, a continuación se detallan dos opciones muy buenas con sus respectivas características y costos.

OPCIÓN 1

El primer programa contable recomendado es Factusol 2013, un software completo y con visión del crecimiento de Comercial Faicán a largo plazo, destinado a empresas con manejo de inventarios medianos y grandes.

En el gráfico 5.2 que se muestra a continuación, se detalla las características del programa contable Factusol 2013 y cada una de las áreas en las que aportaría.

GRÁFICO 5.2. Características Software Contable FACTUSOL 2013

Características Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Multiusuario • Multiempresa • Multiejercicio • Multialmacén • Funcionamiento bajo red local • Bases de datos MS-Access 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de accesos por usuario • Generación de informes en PDF • Grabación de informes en Excel • Grabación de informes en OpenOffice • Corrector ortográfico en los documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de documentos por E-Mail • Copias de seguridad desasistidas • Trazabilidad de documentos  Compatible con 1kB CODE
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos • Pedidos de clientes • Albaranes • Facturas • Abonos • Cobros múltiples • Acceso directo a movimientos de cobros • Fichero de clientes • Captura de imagen por cam 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportación a Outlook • Mailing • Configuración de riesgos de clientes • Anticipos de cliente • CRM • Formas de cobro • Actividades de clientes • Tipos de clientes • Agentes comerciales / Configuración de comisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutas de clientes • Reasignación de agentes comerciales • Transportistas • Descuentos por tipo cliente / Familia • Condiciones especiales de venta por Artículo / Familia • Clientes con precios especiales • Tarifa especial de precios • Ofertas • Partes de reparación
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos a proveedores • Entradas de mercancías • Facturas recibidas • Devoluciones • Pagos múltiples / Acceso directo a movimientos de pagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación automática de pedidos stock mínimo y máximo • Generación de facturas recibidas entre fechas • Generación de facturas recibidas por proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichero de proveedores • Exportación a Outlook • Formas de pago • Representantes • Fabricantes
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Fichero de artículos • Acceso directo a los datos del proveedor habitual • Captura de imagen por cam • Tallas y colores • Secciones / Familias • Almacenes / Depósitos • Unidades de medida • Ficheros de ensamblados 	<ul style="list-style-type: none"> • Entradas y salidas • Trazabilidad de artículos • Consumo de artículos por cliente • Salidas de artículos por cliente • Tarifas de precios • Importación de tarifas • Actualizar PVP desde P.Costo • Consolidación de inventario • Valoración de almacenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de precios de venta • Actualización de precios de costo • Salidas internas de artículos • Traspaso entre almacenes • Volcado de stock • Regeneración de stock • Artículos compuestos • Fabricación de compuestos
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de facturas desde albaranes / Periódicas • Cobros • Contrapartidas de cobros • Estado de cobros de clientes • Calendario de cobros y pagos • Cheques • Control de caja • Recibos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de archivos normativa C-19 • Generación de archivos normativa C-58 • Control de caja • Generación de facturas recibidas • Pagos • Contrapartida de pagos • Calendario de cobros y pagos • Creación de remesas desde facturas o recibos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagares • Transferencias • Liquidación de Agentes / Fichero de gastos • Costes de obras / Capítulos / Materiales / Mano de obra • Datos de Empresa • Fichero de personal • Fichero de Bancos

Fuente: Mk Solutions

También es importante presentar los costos que incurre la implementación de este programa, por lo que en la tabla 5.6 se los detalla.

TABLA 5.6. Costos Programa Contable 1

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Sistema de Contabilidad e Inventario	Sist. de Facturación FACTUSOL	2	\$ 250,00	\$ 500,00
	Horas de servicio	8	\$ 35,00	\$ 280,00
	Incluye: Entrega en sitio			
	IVA			\$ 93,60
TOTAL				\$ 873,60

Fuente: Cotización Soluciones Mk (Anexo 7)

Elaborado por: Los Autores

El programa contable se instalaría en las 2 computadoras que se adquirirían y el proveedor dejaría el programa directamente en el local debidamente instalado. Además incluye 8 horas de servicio utilizables para capacitación del programa.

OPCIÓN 2

La segunda opción recomendada es el Programa de Contabilidad Monica, que es de fácil manejo ideal para pequeños negocios dedicados a la comercialización de productos de cualquier tipo, un listado de características más detallado se muestra a continuación:

GRÁFICO 5.3. Características Software Contable MONICA V9.0

MONICATM

En resumidas palabras el programa de Contabilidad Mónica se describe de la siguiente manera:

- Cuenta con los Módulos de:
 - Facturación
 - Inventario en Multi-bodegas
 - Cuentas por Pagar Facturación
 - Cuentas por Cobrar
 - Clientes y Proveedores.
 - Cuentas Corrientes.
 - Retenciones en la Fuente
 - Contabilidad:
 - Plan de Cuentas.
 - Asientos Contables creados automáticamente.
 - Balances Generales.
 - Libro Mayor y Diario.
 - Estados de Pérdidas y Ganancias.
 - Anexos Transaccionales REOC.
 - Enlaces de cuentas contables y demás.
 - Estimados (preformas)
 - Impresión de Facturas Pre-Impresas, Cheques, Comprobantes de Egreso, Retenciones en la Fuente y demás reportes.
 - Guías de Remisión
- Incluye Anexos Transaccionales REOC (Actual).
- Crea asientos contables automáticamente.
- Accesible al bolsillo de cualquier empresa o persona natural.
- Es fácil de manejar.
- Se instala desde Windows 98 hasta Windows Vista.
- Todos los módulos se relacionan entre sí, de esta manera lo que se haga en un módulo afectará a otro ejemplo: Al realizar facturación afecta a cuentas por cobrar y a inventario (stock).

Fuente: MONICA Ecuador – Ing. Ricardo Acero

El Gráfico 5.3 resalta las características del programa Monica y las áreas en las que es favorable. Este es un programa básico y sería de gran ayuda para Comercial Faicán en el manejo de contabilidad e inventarios, pero con menos accesibilidad que el programa Factusol 2013 antes mencionado, ya que ha sido creado para empresas más pequeñas. Sin embargo posee una característica que Factusol no tiene, el programa Monica incluye anexos transaccionales que ayudan a la declaración de impuestos.

En la Tabla 5.7 que se muestra abajo, se encuentran detallados los costos del programa Monica para 2 computadoras, al igual que en FACTUSOL 2013, e incluye un Cd de instalación, manual virtual y 2 licencias de uso; así como soporte técnico telefónico, vía e-mail y remoto.

TABLA 5.7. Costos Programa Contable 2

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Sistema de Contabilidad e Inventario	Programa MONICA V9.0 para 2 usuarios	1	\$ 260,00	\$ 260,00
	Incluye: Cd de instalación y 2 Licencias Soporte Técnico telefónico, email y remoto IVA			\$ 31,20
TOTAL				\$ 291,20

Fuente: Cotización Monica Ecuador (Anexo 7)

Elaborado por: Los Autores

5.1.3. Estrategias de Marketing

Según resultados obtenidos por las matrices utilizadas en el capítulo anterior, Comercial Faicán debe seguir las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, para aumentar su posicionamiento, volumen de ventas y potenciar su crecimiento.

“Las estrategias de penetración funcionan a partir de la base de productos y mercados existentes, buscando penetrar en el mercado mediante el incremento de la participación que de él tiene la organización.” (Henry Mintzberg, 1997)

Por otro lado cuando se habla de desarrollo de productos, se hace referencia a la ampliación de diferentes líneas de artículos que se pueden ofrecer, sea ésta bajo el mismo perfil del negocio o una completamente diferente.

“El enfoque de producto sostiene que los consumidores favorecerán a aquellos productos que ofrezcan mejor calidad, mejores resultados y mejores características, y por lo tanto la empresa debe concentrarse en realizar mejoras continuas en sus productos.” (Phillip Kotler, 2004)

5.1.3.1. **Marketing Mix** (Neil Burdden, 1950)

La Mezcla de la Mercadotecnia o Marketing Mix es la adecuación de los diversos aspectos que intervienen en la comercialización, con el fin de satisfacer al cliente de una manera coherente y ordenada. (Armstrong, 2008)

Dentro de estos elementos podemos encontrar los 4 factores relevantes:

- **Precio**

Al hablar de precio, se refiere al valor monetario del bien o servicio ofrecido. En la actualidad, Comercial Faicán vende sus productos en base al precio promedio establecido en el mercado. Por tratarse de una industria grande, ninguno de sus participantes posee el poderío económico para controlar el precio de los bienes ofertados.

Una forma de reducir los precios para hacerlos más atractivos al cliente es la minimización de costos; pero en este punto Comercial Faicán tiene una desventaja en relación a sus competidores más cercanos, puesto que debido a su poco capital no pueden acceder a mejores líneas de crédito con sus proveedores quienes a mayor volumen de compra disminuyen los costos de venta. A pesar de esto, Comercial Faicán podría expandir su gama de proveedores a fin de entablar mejores negociaciones que le permitan ser más competitivos en la industria.

- **Promoción y Publicidad**

Este aspecto se encuentra relacionado con la manera y las estrategias que la empresa debe seguir para que los clientes adquieran sus productos.

Comercial Faicán no posee una fortaleza en cuanto a marketing, pero es un recurso que ciertamente puede ser aprovechado para generar un crecimiento en su volumen de ventas.

Debido a que Comercial Faicán no cuenta con un gran poderío económico para una fuerte inversión en marketing, a continuación se detallan opciones de bajo costo, que pueden a su vez generar ingresos y logren darse a conocer en el entorno:

- ✓ **Ofertas conjuntas:** Consiste básicamente en ofrecer dos o más bienes a un precio único, lógicamente menor que la suma de precios por separado. En las ofertas conjuntas, su éxito depende mucho de la adaptación al público objetivo y de la publicidad previa. (Añón, 2013)

Por medio de las ofertas conjuntas Comercial Faicán lograría rematar la mercadería almacenada que se tiene en bodegas sin inventario; esto beneficiaría por partida doble al negocio ya que se dejaría espacio libre y se obtendrían ingresos en vez de costos al tener inventarios almacenados.

Para dar a conocer al cliente sobre estas ofertas se deben elaborar afiches y colocarlos en el exterior del local, para que tenga visión de las promociones y se sienta atraído.

Creación de logotipo

La creación de una imagen para el negocio es un primer paso para la captación de nuevos clientes. Como se mencionó en el capítulo 2, Comercial Faicán no posee un logotipo con el cual pueda ser reconocido por los clientes y diferenciado frente sus competidores.

La elaboración de una imagen que lo diferencie sobre los competidores, no solamente logrará el reconocimiento y posicionamiento en la mente de los clientes, sean estos potenciales o regulares, sino también permitirá fortalecer la relación distribuidor-cliente y así generará lealtad hacia el negocio.

A continuación se muestra un diseño de logo propuesto a Comercial Faicán, para ser utilizado como imagen del negocio.

GRAFICO 5.4. Logo Comercial Faicán



Fuente: Los Autores

Una vez elaborado el logo de la empresa, es importante que el mismo se encuentre a la vista del cliente, por lo que se recomienda realizar un letrero para colocar al ingreso del local. A continuación se puede observar un modelo:

GRÁFICO 5.5. Letrero Comercial Faicán



Fuente: Los Autores

El Gráfico 5.5 muestra un ejemplo del letrero recomendado a Comercial Faicán, es cual se ha considerado que sea de 2,5m ancho x 0,75m alto en lona translúcida a full color y colocado en una caja con lámpara interior.

Realizando cotizaciones en diferentes imprentas, la más competente fue ServiMaster, por lo que se utilizó como precio referencial su cotización (ver anexo 11).

TABLA 5.8. Costos Letrero Comercial Faicán

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Marketing	Letrero	1	\$ 200,00	\$ 200,00
	IVA			\$ 24,00
TOTAL				\$ 224,00

Fuente: Cotización ServiMaster (Anexo 11)

Elaborado por: Los Autores

La tabla 5.8 muestra los costos del letrero incluidos todos los materiales y diseño del mismo.

No solamente el local debe proyectar una imagen y promocionar el negocio sino también el personal, es por esto que se recomienda implementar uniformes sencillos para el despachador y cajera/o. Una camiseta tipo Polo distintiva con el logo del negocio es una opción viable y económica complementada con un jean normal de uso del empleado.

GRÁFICO 5.6. Uniforme Comercial Faicán



Fuente: Los Autores

El Gráfico 5.6 muestra una camiseta tipo Polo color blanca con el logo del negocio, que transmite presencia y a la vez es cómoda para el trabajo diario.

Se ha estimado un total de 6 unidades como se aprecia en la tabla 5.9 en la que también se muestran los costos unitarios y totales. Se considera entregar 3 camisetas por empleado (despachador y cajera/o).

TABLA 5.9. Costos Uniforme Comercial Faicán

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Marketing	Camisetas Polo blancas c/ 1 logo bordado	6	\$ 7,50	\$ 45,00
	IVA			\$ 5,40
TOTAL				\$ 50,40

Fuente: Cotización PubliFast (Anexo 10)

Elaborado por: Los Autores

GRÁFICO 5.7. Afiches Comercial Faicán

42 CM



**TODO EN ARTICULOS
PARA EL HOGAR**

TACHO CON TAPA	TAZON
	
	
TINA	BALDE

COMBOS



LINEA HOGAR



LINEA ESCARELA



LINEA INFANTE

2 X 1



DESCUENTOS

EXCELENTES
PROMOCIONES

VEN Y VISITANOS !!

59.4
CM

Fuente: Los Autores

Un prototipo de afiches se muestra en el Gráfico 5.7, como va a ser colocado en exteriores se recomienda 5 unidades a una medida A2 a full color en lona.

TABLA 5.10. Costos Afiches Comercial Faicán

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Marketing	Afiches	5	\$ 8,00	\$ 40,00
	IVA			\$ 4,80
TOTAL				\$ 44,80

Fuente: Cotización ServiMaster (Anexo 11)

Elaborado por: Los Autores

Los costos se muestran en la Tabla 5.10 contemplando las características antes mencionadas.

- ✓ **Descuento en el precio:** Es un descuento especial que brinda la empresa al comprar algún producto suyo o varios productos. Se usa cuando la competencia está acaparando el mercado y entonces es una manera de promocionar más barato el producto para conseguir su venta. El descuento puede ser directo al consumidor o puede ir dirigido al detallista que tendrá un incentivo en empujar la venta del producto. (QuimiNet, 2012)

Comercial Faicán podría establecer días en el cual se realice ofertas de mercadería con precios especiales de productos fuera del período de rotación, para evitar el almacenaje de la misma. Se podría utilizar

los mismos afiches mostrados en el apartado anterior incluyendo los días de ofertas o remates.

- ✓ **Cupones:** Estos conceden un descuento determinado a los consumidores al momento de efectuar la compra del producto. Los cupones le dan un plus a la publicidad, aumentando su eficacia; captan la atención de los consumidores, resulta un estímulo para ellos y provocan que repitan varias veces su compra. (QuimiNet, 2012)

GRÁFICO 5.8. Volantes Comercial Faicán



Fuente: Los Autores

En el gráfico 5.8 se puede apreciar un ejemplo de volante que dé a conocer los productos que posee Comercial Faicán, la información del local como dirección y teléfono y como incentivo al cliente se puede incluir un cupón para descuentos especiales. Se recomienda que los volantes sean tamaño A5 full color en papel bond para que sea vistoso y pueden ser repartidos en los alrededores del centro que tiene una afluencia importante de personas así como en el Malecón 2000 o área de la bahía.

A continuación en la Tabla 5.11 se encuentra el detalle de costos de 3000 volantes, una cantidad considerable para la publicidad que se quiere dar:

TABLA 5.11. Costos Volantes Comercial Faicán

	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
Marketing	Volantes	3000	\$ 0,10	\$ 300,00
	IVA			\$ 36,00
Total				\$ 336,00

Fuente: Cotización ServiMaster (Anexo 11)

Elaborado por: Los Autores

✓ Plaza

Dentro de plaza, se analiza, la manera en la que el producto llega a las manos de los clientes, y la facilidad que tiene este para acceder al mismo.

En este aspecto, Comercial Faicán tiene una gran fortaleza, debido a que posee de gran espacio físico para la comercialización y almacenaje de sus productos y se encuentra geográficamente bien posicionado; sin embargo, no se está aprovechando en su máxima capacidad el espacio disponible.

Con la finalidad de realizar una mejora este aspecto y proporcionar una imagen mejorada para la captación de más clientes, dentro de las estrategias mencionadas se encuentra la reestructuración física de la imagen del negocio.

Como se determinó previamente en el apartado de reestructuración física de este capítulo, una nueva imagen, más acogedora al público, mostrando una mayor organización y diferenciadora ante los competidores, generará mayor interés hacia los transeúntes de la zona que permitirá captar más atención al público, alcanzando así la meta de toda organización, que es la obtención de más y mejores ingresos.

✓ **Producto**

Cuando hablamos de producto, estamos hablando de la unidad física que se entrega al consumidor y la capacidad de éste para satisfacer las necesidades del mismo.

Una de las principales ventajas del local es la facilidad de rotación que poseen sus inventarios, ya que los mismos son de consumo masivo, capaces de ser comercializados a lo largo del año.

Para seguir la estrategia de desarrollo de productos, es necesaria la continua innovación en cuanto a la oferta de los mismos. Para que Comercial Faicán, pueda competir contra sus rivales, es necesario abrir su abanico de productos, para que de esta manera, los clientes tengan mayor poder de elección, convirtiendo a Comercial Faicán conocido por la gran gama de productos que ofrece.

La diversidad de productos también ayudará a efectuar la estrategia de desarrollo de producto. Cuando una organización tiene los productos acertados que están en la etapa de madurez del ciclo de vida de un producto; la idea aquí es atraer a clientes satisfechos para intentar nuevos productos o mejorados, como consecuencia de su experiencia positiva con los productos o servicios presentes de la organización. (David, 2011)

Ya que los nuevos productos a ofrecer serán capaces de satisfacer diferentes necesidades a actuales y a nuevos compradores, se recomienda obtener nuevas líneas de productos. Según las conversaciones mantenidas con el presente administrador, se propuso la idea de ampliación de la línea de productos con el establecimiento para empezar de una nueva sección de adornos para el hogar.

Basado en lo dicho anteriormente se realizó una investigación de cuáles serían los potenciales proveedores con los que podría empezar una negociación. Estos se detallan a continuación:

- **Distribuidora Arguello Cazar Cía. Ltda. (Diarca)**

Dirección: Juan Jüiltagua N37-234 y Arosemena Tola. Quito-Ecuador.

Teléfono: 022452617

Correo electrónico: ventas@diarca.com

Página Web: <http://www.diarca.com>

GRÁFICO 5.9. Logo de DIARCA



Fuente: Pagina web www.diarca.com

- **Importadora y Distribuidora P&M**

Descripción: Está dedicada a la importación y comercialización de artículos de menajes, regalos y otros productos para el hogar.

Dirección: Clemente Ballén entre Rumichaca y García Avilés.

Teléfono: 042-320033

Página Web: <http://www.importacionespym.com>

GRÁFICO 5.10. Logo de Importadora y Distribuidora P&M



Fuente: Pagina web www.importacionespym.com

- **MOBSOFT (Angie Import)**

Descripción: Ventas de articulo para el hogar al por mayor y menor.

Dirección: García Avilés entre Aguirre y Clemente Ballén

Teléfono: 2513179

GRÁFICO 5.11. Logo de Angie Import



Fuente: Pagina web www.paginasamarillasecuador.com.ec

Con estas nuevas posibles negociaciones, Comercial Faicán además de aumentar sus proveedores podrá ampliar la línea de productos, lo que lo ayudará a incrementar la participación de mercado.

Esta propuesta se aspira establecer nuevas líneas y continuar con la ampliación de productos para el crecimiento del negocio.

5.2. Presupuesto Global

Luego de haber mostrado las estrategias que Comercial Faicán puede seguir para mejorar su imagen, llevar un control de la organización y penetrarse más en el mercado, es necesario realizar un presupuesto global de la inversión requerida para implementar el plan de reestructuración.

Como se pudo observar en apartados anteriores, en algunos casos se dieron más de una opción de materiales, equipos o programas a escoger. Es por esto que se ha realizado dos paquetes o planes de reestructuración, mostrando uno con menor inversión requerida que el otro pero que ayude de igual manera al desarrollo y surgimiento de Comercial Faicán.

PLAN DE RESTRUCTURACIÓN 1

En la siguiente página, se muestra tabla 5.12 que detalla el plan de reestructuración 1, en el se puede resaltar el uso de porcelanato en pisos que tiene una duración aproximada de 10 años, el programa contable Factusol 2013 destinado a empresas medianas y grandes pensando en ampliar el negocio en los siguientes años y la computadora con procesador Intel Core I7 con gran poder de procesamiento y velocidad para el correcto funcionamiento del programa antes mencionado.

TABLA 5.12. Plan de Reestructuración 1



Fuente: Los Autores

El presupuesto del Plan de Restructuración 1 se muestra en la tabla 5.13 detallando los costos (incluido IVA) de cada actividad, dando como inversión total necesaria \$8779,50.

TABLA 5.13. Presupuesto Global Plan de Restructuración 1

PRESUPUESTO GLOBAL		
DETALLE	COSTO UNIT.	TOTAL
Material y Mano de Obra		\$ 4.393,50
Mano de Obra	\$ 2.124,88	
Porcelanato	\$ 2.268,62	
Muebles de Oficina		\$ 480,20
Escritorios, archivadores y sillas	\$ 480,20	
Equipos de Computación		\$ 2.377,00
Computador Intel Core I3 y I7	\$ 1.828,00	
Impresoras	\$ 549,00	
Programa Contable		\$ 873,60
Factusol 2013	\$ 873,60	
Publicidad		\$ 604,80
Letrero, Afiches y Volantes	\$ 604,80	
Uniforme		\$ 50,40
Camisetas con logo	\$ 50,40	
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA		\$ 8.779,50

Fuente: Cotizaciones Varias

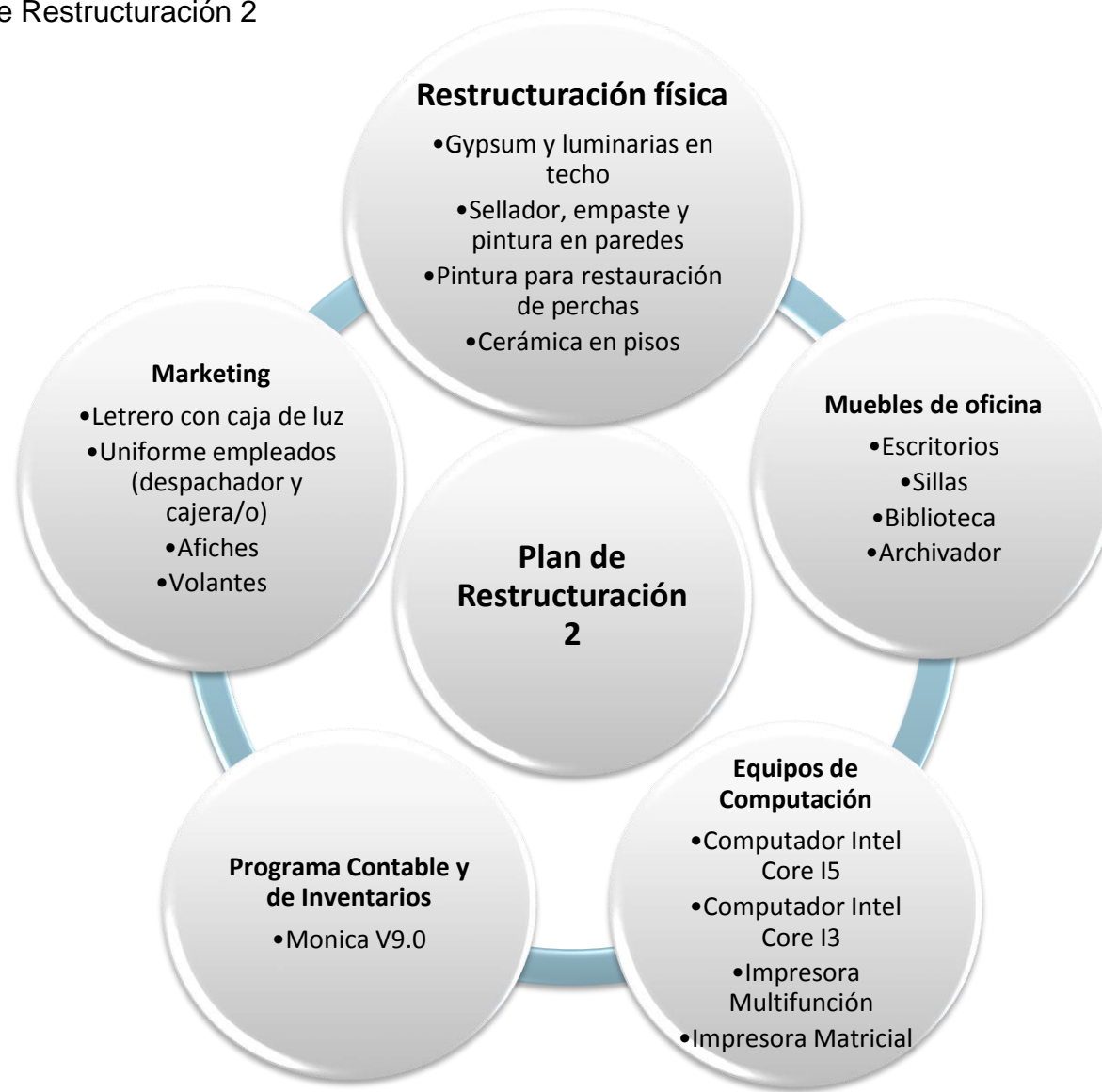
Elaborado por: Los Autores

PLAN DE RESTRUCTURACIÓN 2

En la siguiente página, se muestra tabla 5.14 que detalla el plan de restructuración 2, en el se puede resaltar el uso de cerámica en pisos que tiene una duración y resistencia menor al porcelanato pero es la más usada en este tipo de negocios, el programa contable Monica V9.0 destinado a empresas pequeñas comercializadoras y con la ventaja de soporte a la declaración de impuestos al Servicio de Rentas Internas y la computadora con procesador Intel Core I5 con menor poder de procesamiento que la Intel Core I7 pero al instalarse un software de menor complejidad, no es necesario una computadora tan avanzada.

En comparación con el plan de restructuración 1 propuesto, la diferencia es la visión de expansión del negocio, pero ambos planes son eficientes y ayudarán de manera significativa al negocio.

TABLA 5.14. Plan de Reestructuración 2



Fuente: Los Autores

El presupuesto del Plan de Restructuración 2 se muestra en la tabla 5.15 detallando los costos (incluido IVA) de cada actividad, dando como inversión total necesaria \$7463,11.

TABLA 5.15. Presupuesto Global Plan de Restructuración 2

PRESUPUESTO GLOBAL		
DETALLE	COSTO UNIT.	TOTAL
Material y Mano de Obra		\$ 3.802,51
Mano de Obra	\$ 2.124,88	
Cerámica	\$ 1.677,63	
Muebles de Oficina		\$ 480,20
Escritorios, archivadores y sillas	\$ 480,20	
Equipos de Computación		\$ 2.234,00
Computador Intel Core I3 y I5	\$ 1.685,00	
Impresoras	\$ 549,00	
Programa Contable		\$ 291,20
Monica V9.0	\$ 291,20	
Publicidad		\$ 604,80
Letrero, Afiches y Volantes	\$ 604,80	
Uniforme		\$ 50,40
Camisetas con logo	\$ 50,40	
TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA		\$ 7.463,11

Fuente: Cotizaciones Varias

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo al estudio realizado, nosotros recomendamos el plan de restructuración 1 ya que tiene visión y proyecciones de crecimiento. La inversión requerida se estima que sea de \$8779,50 que comparada con la inversión del plan de restructuración 2 de \$7463,11 no hay una diferencia significativa.

Sin embargo una vez mostradas las opciones, es decisión de las propietarias las Sras. Enma y Ruth Faicán y del actual administrador el Ing. Germán Faicán decidir cual implementar.

5.3. Formas de Financiamiento

En el apartado anterior se pueden apreciar los costos estimados de la inversión por opción para mejorar las principales falencias del negocio como los son la imagen, el control de los inventarios, la remodelación física del local.

Si abordamos la oportunidad de financiamiento, el hecho que Comercial Faicán sea una empresa familiar no cotizada en el mercado, influye significativamente en la capacidad de obtener capital por medio de préstamos bancarios; pero si ésta busca mantenerse y crecer es crucial la obtención de financiamiento.

Entrevistando a las propietarias y administrador, las Sras. Ruth y Enma Faicán indicaron que tienen un capital propio que han ido reuniendo hace varios años, el cual alcanza los \$6000,00 y por otro lado el Ing. Germán Faicán posee buenos movimientos bancarios y tiene pre-aprobado un préstamo en el Banco del Pichincha de \$3000,00 los cuales estaría dispuesto a solicitar para el desarrollo del negocio familiar.

TABLA 5.16. Fuente de Financiamiento

FUENTE	DESCRIPCION	MONTO
Propietarias (Ruth y Enma Faicán)	Capital Propio	\$ 6.000,00
Administrador (Germán Faicán)	Préstamo bancario	\$ 3.000,00
TOTAL		\$ 9.000,00

Elaborado por: Los Autores

Con un capital disponible de \$9000,00 se puede implementar cualquiera de los dos planes de restructuración mostrados.

El capital propio no generaría intereses, pero el préstamo bancario sí, a una tasa del 15,91% efectiva anual por 3 años como lo muestra la tabla 5.17, rubro que cubriría el negocio mensualmente.

A continuación en la tabla 5.17 se muestra la tabla de amortización, detallando las cuotas mensuales que se debe pagar y el tiempo en meses que demoraría en salir de la deuda.

TABLA 5.17. Tabla de amortización préstamo bancario Ing. Germán Faicán

PERIODO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	CAPITAL VIVO
0	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.000,00
1	\$105,34	\$39,78	\$65,56	\$2.934,44
2	\$105,34	\$38,91	\$66,43	\$2.868,01
3	\$105,34	\$38,02	\$67,31	\$2.800,69
4	\$105,34	\$37,13	\$68,21	\$2.732,49
5	\$105,34	\$36,23	\$69,11	\$2.663,38
6	\$105,34	\$35,31	\$70,03	\$2.593,35
7	\$105,34	\$34,38	\$70,95	\$2.522,40
8	\$105,34	\$33,44	\$71,90	\$2.450,50
9	\$105,34	\$32,49	\$72,85	\$2.377,65
10	\$105,34	\$31,52	\$73,81	\$2.303,84
11	\$105,34	\$30,55	\$74,79	\$2.229,05
12	\$105,34	\$29,55	\$75,78	\$2.153,26
13	\$105,34	\$28,55	\$76,79	\$2.076,47
14	\$105,34	\$27,53	\$77,81	\$1.998,67
15	\$105,34	\$26,50	\$78,84	\$1.919,83
16	\$105,34	\$25,45	\$79,88	\$1.839,94
17	\$105,34	\$24,39	\$80,94	\$1.759,00
18	\$105,34	\$23,32	\$82,02	\$1.676,98
19	\$105,34	\$22,23	\$83,10	\$1.593,88
20	\$105,34	\$21,13	\$84,21	\$1.509,67
21	\$105,34	\$20,02	\$85,32	\$1.424,35
22	\$105,34	\$18,88	\$86,45	\$1.337,90
23	\$105,34	\$17,74	\$87,60	\$1.250,30
24	\$105,34	\$16,58	\$88,76	\$1.161,54
25	\$105,34	\$15,40	\$89,94	\$1.071,60
26	\$105,34	\$14,21	\$91,13	\$980,47
27	\$105,34	\$13,00	\$92,34	\$888,13
28	\$105,34	\$11,78	\$93,56	\$794,57
29	\$105,34	\$10,53	\$94,80	\$699,77
30	\$105,34	\$9,28	\$96,06	\$603,71
31	\$105,34	\$8,00	\$97,33	\$506,37
32	\$105,34	\$6,71	\$98,62	\$407,75
33	\$105,34	\$5,41	\$99,93	\$307,82
34	\$105,34	\$4,08	\$101,26	\$206,56
35	\$105,34	\$2,74	\$102,60	\$103,96
36	\$105,34	\$1,38	\$103,96	\$0,00

Fuente: Tasa Crédito de Consumo Banco Pichincha

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Gracias a los resultados obtenidos provenientes de las diferentes técnicas de análisis empleadas, se logró determinar la situación actual de Comercial Faicán y resaltar sus puntos fuertes así como sus principales falencias.

De igual manera se analizó la industria en la que desarrolla sus operaciones, reconociendo a la misma como una industria sumamente competitiva, debido a la cantidad de competidores existentes y a la facilidad de ingreso a la misma.

A pesar de lo antes mencionado, se puede resaltar que Comercial Faicán se ha mantenido como un negocio estable, con posibilidades de crecimiento desaprovechadas debido a la manera de administrar llevada a lo largo de los años. Debido a esto, se plantearon estrategias para mejorar los niveles de administración y estructura organizacional de manera que empiece la transición de un pequeño negocio familiar a una empresa con lineamientos y objetivos establecidos.

Con la finalidad que el Ing. Germán Faicán, actual administrador, tenga opciones disponible a la mano, se establecieron dos alternativas de planes de reestructuración conformado de las mismas estrategias pero diferentes materiales de construcción, equipos de computación o programas contables recomendados.

Se elaboraron presupuestos de cada una de las alternativas y posibles formas de financiamiento para obtener la inversión necesaria e implementar el plan de reestructuración elegido por las propietarias y el administrador, ya que son los que poseen el dinero y manejan el negocio.

El planteamiento de las estrategias propuestas están ligadas a la capacidad actual del negocio de manera que estas pueden ser cumplidas a su cabalidad permitiendo de esta manera el crecimiento sostenido del mismo, meta final de este proyecto.

6.2. Recomendaciones

Basados en los resultados obtenidos en los análisis de las diferentes herramientas empleadas para el análisis de la situación actual, recomendamos:

- **Cambios físicos del local:** Adecuar el local de una mejor manera, mostrando una imagen fresca, ordenada y renovadora al cliente.
- **Mejorar la organización de la mercadería:** Realizar una mejor distribución de los productos dentro de la tienda para que los mismos puedan ser percibidos por lo clientes.
- **Realizar un inventario primario:** Contabilizar lo que se dispone en las bodegas, para determinar qué productos pueden ser comercializados y cuáles deben ser rematados.
- **Establecer un control de salidas de efectivo:** Esto le permitirá tener un mejor capital para futuras inversiones como la remodelación del local.
- **Minimizar stock acumulado:** Realizar liquidaciones, remates o promociones que permitan disminuir los niveles de inventario y generar un ingreso al negocio.

- **Adquisición y uso de tecnología:** Para poder llevar un mejor control de las actividades del día a día, es necesario la adquisición de computadoras así como el empleo de sistemas de cómputo que permitan llevar un control coordinado de cada una de las actividades cotidianas.
- **Respetar la correcta distribución de tareas:** Establecer concretamente cada una de las funciones a realizar para cada uno de los trabajadores delegados.
- **Optimización del servicio al cliente:** Mantener y mejorar esta fortaleza, la cual ha permitido la presencia del negocio durante su existencia en el mercado.
- **Expandir abanico de productos:** Continuar ofertando los productos de mayor rotación, con posibilidades de expansión hacia otras líneas de producto.

REFERENCIAS

Almacenes Estuardo Sanchez S.A. (s.f.). Alessa. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Alessa: <https://www.alessa.com.ec/portal/>

Armstrong, K. y. (2008). Fundamentos de Marketing. In K. y. Armstrong, Fundamentos de Marketing. Prentice Hall.

Charles Horngren, W. H. (2003). Contabilidad, Quinta Edición. Mexico: Pearson Educacion.

Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. Mexico: MacGraw Hill.

David, F. R. (2011). Strategic Management. Concepts and Cases. New Jersey: Pearson Education .

Disney, W., <http://thewaltdisneycompany.com/>.

El Universo. (07 de Julio de 2013). En la calle Colón se habla chino y oferta variedad. El Universo , págs. <http://m.eluniverso.com/noticias/2013/07/07/nota/1125481/calle-colon-se-habla-chino-oferta-variedad.html>.

(2006). En A. Francés, Estrategia y planes para la empresa (pág. 113). Mexico: Pearson.

(1997). En J. B. Henry Mintzberg, El proceso estratégico (págs. 64, 65). Pearson.

Indalum S.A. (s.f.). page Indalum S.A. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Indalum S.A.: <https://www.facebook.com/pages/Indalum-SA/175712372447539>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estrategica. Madrid: Pearson Educacion .

Monica Ecuador - Ing. Ricardo Acero. (n.d.). Monica Ecuador. From Monica Ecuador: www.monicaecuador.com

Phillip Kotler, G. A. (2004). Marketing. Madrid: Pearson Education.

Plasticos Panamericanos S.A. (s.f.). Plapasa. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Plapasa: <http://www.plapasa.com>

Pycca. (s.f.). Pycca. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Pycca: <http://www.pycca.com.ec/>

QuimiNet. (2012 йил 30-Майо). QuimiNet. Retrieved 2013 йил 24-Agosto from QuimiNet: <http://www.quiminet.com/empresas/tipos-de-promociones-dirigidas-a-los-consumidores-2750466.htm>

Replasa. (s.f.). Replasa. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Replasa: <http://www.replasa.net/>

Saines, A. (23 de Septiembre de 2012). Ecuador Economica. Obtenido de <http://www.ecuadoreconomica.com/2012/09/hii-mypymes-y-grandes-empresas-ecuador.html>

Umco Ecuador S.A. (s.f.). Umco Ecuador. Recuperado el 03 de Agosto de 2013, de Umco Ecuador: <http://www.umcoecuador.com/>

Universo, D. E. (25 de Mayo de 2013). Carga y descarga de productos sera por la noche y madrugada. Diario El Universo .

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista a propietarios

ANEXO 2. Entrevista a competidores

ANEXO 3. Ubicación competidores directos

ANEXO 4. Espacio físico de atención al público

ANEXO 5. Estado actual de bodegas

ANEXO 6. Proforma de materiales de construcción y mano de obra

ANEXO 7. Proformas de programas contables

ANEXO 8. Proformas de equipos

ANEXO 9. Proformas de materiales y muebles de oficina

ANEXO 10. Proforma de uniformes

ANEXO 11. Proforma de artículos publicitarios

ANEXO 1. Entrevista a propietarios

- **Entrevista I**

Entrevistado: Enma Faicán

Cargo: Propietaria de “Comercial Faicán

Edad: 76 años

1. ¿Cuáles fueron la razones que la motivo a escoger el negocio de compra-venta de insumos para el hogar?

“Por iniciativa propia, yo tenía unos amigos que me dieron la idea de poner este tipo de negocio porque me podían ayudar a conseguir los proveedores. Ellos me sugirieron de comenzar a vender productos surtidos, porque yo empecé a la ciega y ellos me guiaron, porque a raíz que mi papa murió, y mi mama se quedó sola decidimos poner este negocio.

2. ¿Cuál cree Ud., que ha sido el o los factores por lo que el negocio se ha mantenido?

“La extrema dedicación, nosotros abrimos desde la 7am hasta las 7pm los siete días de la semana, se podría decir que es la constancia en el trabajo y ser flexibles con los diferentes tipos de clientes que se encuentra en el diario vivir. Además de la constancia los buenos proveedores que hasta el momento no tengo quejas de ninguno de ellos, unos mejores que otros y ciertos proveedores nos acompañan por más de treinta años. Pero así mismo a medida que aparecen nuevos productos, aparecen nuevos proveedores.

3. ¿Cómo considera Ud. el desempeño del negocio?

“En términos generales, es bueno, por eso nos hemos mantenido tanto tiempo, además de que es una mercadería que rota todos los días del año, por ejemplo una ropa pasa de moda y no se vende pero esta mercadería cualquier época del año se vende. Actualmente podría decir que el desempeño del negocio es regular, por las pocas ventas y esto se debe a la competencia que está cerca de nosotros”

4. Según su trayectoria y experiencia, ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes con los que ha presentado y presenta actualmente el negocio?

Un punto débil sería las ofertas que hacen los proveedores, porque ellos establecen que la mayor cantidad de compra, mayor porcentaje de descuento, en este punto no puedo obtener estos descuentos porque compro cantidades menores, y esto implica que los negocios que compren mayores cantidades pueden vender más barato. Al menos por eso, no cuento con el suficiente capital y tampoco con el espacio para almacenarlo.

Un punto fuerte del negocio es que nosotros tenemos paciencia y se los convence, y ahora los clientes se fijan en cómo se los atiende.

5. ¿Qué opina Ud. con una reestructuración del negocio?

Claro, pienso que si sería conveniente, porque se llevaría un mayor control, porque ahora mi hermana y yo estamos llevando el negocio a la antigua

- **Entrevista II**

Entrevistado: Ruth Faicán

Cargo: Segunda Propietaria

Edad: 73 años

1. ¿Cuáles fueron la razones que la motivo a escoger el negocio de compra-venta de insumos para el hogar?

Comencé ayudando a mi hermana en este negocio hace más de diez años, y lo que sé es que mi papa tenía unos amigos que nos pudieron ayudar.

2. ¿Cuál cree Ud., que ha sido el o los factores por lo que el negocio se ha mantenido?

La buena atención al público, y estar constantemente aquí por lo que se abre desde las 07:00 am hasta las 07:00pm, porque hay clientes que vienen a buscar a las 7 de la noche y todavía encuentra abierto, y esto se ha mantenido durante todo los años del negocio.

La calidad de los proveedores que tenemos también es algo importante que nos ha ayudado a seguir con el local, según nuestra apreciación vendemos Pycca en un 45%, Plapasa en un 20%, Replasa en un 15%, Umco en un 12% e Indalum en un 8%, son marcas reconocidas y de excelente calidad.

3. ¿Cómo considera Ud. el desempeño del negocio?

Lo considero en general bueno, porque tenemos nuestros clientes ya desde hace algunos años, que aunque la competencia ofrece sus productos a menor precio, la atención que se da aquí hace que ellos regresen.

4. Según su trayectoria y experiencia, ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes con los que ha presentado y presenta actualmente el negocio?

Un punto fuerte sería la buena atención al público que aunque haya cliente impertinentes, siempre se los respeta y se los atiende de una buena manera. Un punto fuerte sería el precio, porque la competencia vende a menor precio. Se compran productos que rotan con mayor rapidez.

5. ¿Qué opina Ud. con una reestructuración del negocio?

Me parece excelente, pero para administrarlo nosotras ya no. Sería ideal para la gente nueva, con la nueva tecnología sería mucho mejor todo esto.

Mi hermana y yo hemos guardado por varios años dinero y tenemos \$6000,00 aproximadamente y creo que ésta es la oportunidad que estábamos esperando, invertir en el negocio para darle algo mejor a nuestra familia que lo administre.

- **Entrevista III**

Entrevistado: Germán Faicán

Cargo: Actual Administrador

Edad: 45 años

1. ¿Cuáles fueron la razones que la motivo a escoger el negocio de compra-venta de insumos para el hogar?

Comencé administrando el local recién este año.

2. ¿Cuál cree Ud., que ha sido el o los factores por lo que el negocio se ha mantenido?

La constancia y el trabajo de mis tías, y una buena relación con los proveedores de los clientes, constante lucha, de todos los días de la semana.

3. ¿Cómo considera Ud. el desempeño del negocio?

Considero que debe mejorar, hay muchas aristas del negocio que deben de ser modernizadas, empezando por una reingeniería total. Como por ejemplo una readecuación de la bodegas, mejor negociación con los proveedores para conseguir mejores líneas de crédito, porque ellos deciden lo que necesitamos y esto debe de ser lo contrario.

Establecer tareas, porque no podemos hacer todo lo mismo, es decir no todos podemos despachar, vender, almacenar esto lleva a una seria de

confusiones y falta de atención a cosas pequeñas que se pueden estar escapando.

Establecer sistema de computación para controlar los inventarios y facturación que haga factible un análisis detallado de cómo, que y cuanto se vende y los productos que tienen alto nivel de rotación y aquellos que no tienen demanda, actualmente esto se está haciendo de manera empírica.

Hay productos que tienen un tiempo de vida de almacenaje muy largos, aquellos productos ya deberían darse de baja y no volverlos a pedir.

4. Según su trayectoria y experiencia, ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes con los que ha presentado y presenta actualmente el negocio?

Una punto más fuerte sería el tiempo que tiene el almacén tiene en el mercado, ya es un local establecido con cuarenta años de trayectoria, un local donde los clientes los conocen y regresan.

Precisamente Antes de que antes llegaran mi tía me comentaron que tenemos recaudadores que nos acompañan por más de treinta años trabajando con nosotros.

Y su punto más débil es su falta de modernización, sería básicamente eso, no estar acorde a los tiempos que avanzan.

5. ¿Qué opina Ud. con una reestructuración del negocio?

Opino que es urgente y necesaria y empezaría por el control de inventarios, saber que dispongo y que necesito. Para esto necesito un sistema para llevar este control y sistemas de facturación.

Después de eso vendría una reestructuración de la parte visual, algo que se vea más moderno pero sin perder la esencia del local.

En la parte de atrás está ubicado un local llamado "Mirna", un local bien organizado, bien ordenado, limpio pero alejado del cliente, pero por las vitrinas, el cliente no tiene ese acceso de tocar y diferenciar de que calidad es.

Sería un claro ejemplo aquel local de organización pero si quisiera que nuestros clientes tengan ese acceso a nuestros productos.

Y por último quisiera ampliarlo con respecto al espacio físico, abrir sucursales en otros puntos de la ciudad

Resumiendo en tres palabras sería: innovar mantener y crecer.

Yo estaría dispuesto a invertir en el negocio, ya que es un patrimonio familiar. Tengo un préstamo pre-aprobado en el Banco del Pichincha de \$3000 y no veo mejor inversión que el negocio que ha sido el sustento de nuestra familia por 40 años.

ANEXO 2. Entrevista a competidores

Entrevistado: Dr. Carlos Bauer

Cargo: Gerente General de Estuardo Sánchez

Dirección: Sucre y Lorenzo de Garaicoa

Edad: 50 años

1. Tengo entendido que su local es independiente a la cadena de Estuardo Sánchez, teniendo una competencia directa bajo la misma marca, ¿Como Uds. Comenzaron sus actividades y porque bajo el mismo nombre?

“Bueno mi esposa es hija de Don Estuardo y ella ha ayudado siempre a su padre en los negocios y bueno, nosotros básicamente comenzamos con un capital de un almacén quebrado, luego se le invirtió dinero y el apellido de mi esposa ayudó a que los proveedores dieran la apertura a los créditos.

La confianza de los proveedores y la credibilidad de la marca Estuardo Sánchez ayudo mucho al negocio tenga ventas altas.

2. ¿Cuál es el método que usted ha seguido para obtener volúmenes de ventas altos?

“Bueno, un método es que nosotros manejamos vendedores a provincias, y tenemos 3 vendedores distribuidos a casi todas las provincias, les elaboramos la ruta por sector norte sur a los vendedores y ellos se encargan de llegar a la provincia con folletos y muestras para los clientes escojan que artículos desean”

3. ¿Cómo esta distribuidas las tareas en su negocio?

“Mi esposa es la que administra el local, se encarga de la mayor parte de las actividades administrativas, contamos con una contadora que ayuda a mi esposa.

Un joven que es jefe de almacén .Los 3 vendedores provinciales y 9 en el local.”

4. Como es su proceso de pedidos y abastecimiento.

“Por ejemplo en la época navideñas viajamos a Panamá a la feria de juguetes que es a finales de enero, cuando ya estamos en los lugares que siempre compramos, vemos que articulo queremos sus características y lo adicionamos al pedido, igual como se hace aquí hay una vendedora que va anotando la cantidad de artículo que queremos y así se va haciendo hasta poder llenar un contenedor.

Para que la empresa en Panamá pueda enviarnos el contenedor necesito haberle adelantado el 25% del dinero y eso es todo. Y ese contenedor llega en el mes de Julio, nos abastecemos con un buen tiempo prudente para que ya la mercadería esté en nuestras bodegas.

Con respecto a los otros materiales es así mismo, pero ahora con los proveedores chinos que son más de 20 proveedores. “

5. Cual considera que son los puntos fuertes del almacén.

“Tenemos 15 años en el mercado, considero que lo más importante es el reconocimiento de la marca, el nombre es ya hoy en día muy comercial.

Otro punto seria es que los artículos también se venden al dedal, no solamente se vende a mayoristas si no que se deja mercadería en el

almacenes tenemos un buen mercado minorista que nos hace aumentar nuestro volumen de ventas.

Hace un tiempo atrás se hizo un estudio de que nos dejas más dinero los vendedores a provincia o las ventas al menudeo, se obtuvo como resultado que las ventas al menudo dejan igual o más dinero que las ventas realizadas por los vendedores provinciales. Por este resultado se determinó que no se podía cerrar el local por los estudios hechos”.

6. Que considera Ud. Como debilidad del negocio

“Podría decir que todo el capital está invertido, necesitamos capital e infraestructura que es difícil conseguir para poder ampliar mediante locales.

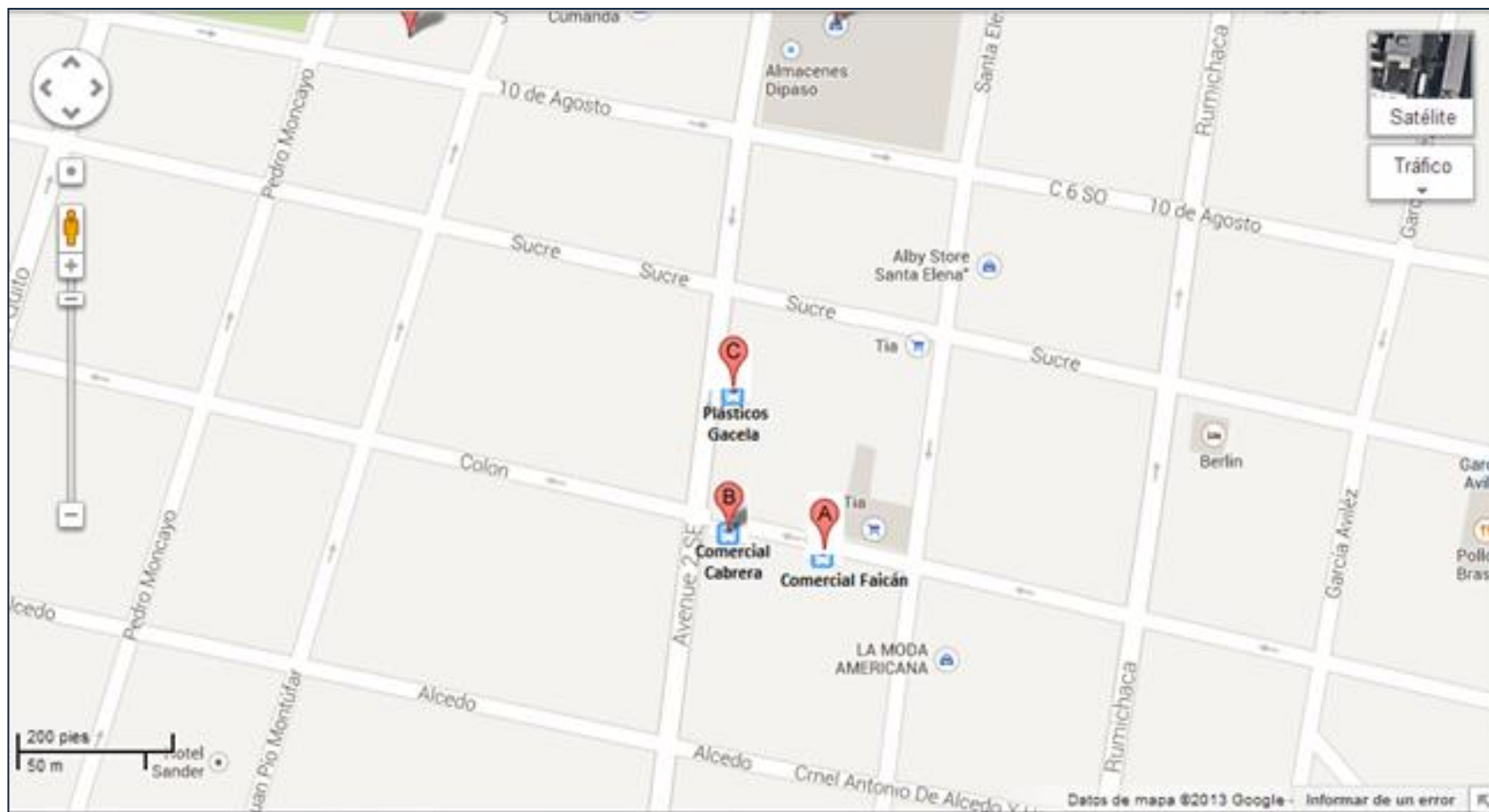
Otra debilidad seria que mi esposa no cuenta con un título profesional, sabe bastante acerca del negocio, pero no es lo mismo que ella cuente con conocimientos administrativos”

7. Por la zona geográfica de su local, se encuentran ubicados pequeños distribuidores de la misma o similar características de productos, ¿Considera Ud. una amenaza para su local?

“Bueno no amenaza porque no los considero competencia, si hay bastante, pero lo que si consideraría competencia son los Chinos por podrían bajar los precios considerablemente.

Por ejemplo el chino trae medio contenedor de ciertos artículos, se le compra al chino todo el lote, entonces ellos se quedan desabastecidos y ya hay un compromiso que ellos no pueden vender esos artículos que yo compre. Puede haber un caso hipotético que vendan aquellos artículos pero ellos son personas que se manejan dentro de su ética”.

ANEXO 3. Ubicación competidores directos



ANEXO 4. Espacio físico de atención al público



Fuente: Los Autores

ANEXO 5. Estado actual de bodegas



Fuente: Los Autores

ANEXO 6. Proforma de materiales de construcción y mano de obra

✓ Materiales de Construcción

CASHIER S.A.
 AV.QUITO 1612 E/ALCEDO Y COLON TELF.329342-329378
 Guayaquil - Ecuador RUC:0992124199001

COTIZACION No.3649 Fecha: 10/Ago/2013

Cliente :OF CONSUMIDOR FINAL (16) ENTREGA: 10/Ago/2013
 Atencion : RUC:9999999999999 Ciudad:Gu
 Dirección :
 Plaza : *** CONTADO *** Vendedor:0 Sucursal:MATRIZ Zona :GUAYAS

Cantidad	Cod. Item	Description			
40.00	8495	FORCE. 50X50 MESTIZO 5	0.00	14.12	851.78
17.00	7966	BONDEX PREMIUM FORCE.	0.00	17.85	303.57
8.00	1586	GROUTEX ALMENDRA 2 KG.	0.00	2.68	21.44
Verificación: 85				Subtotal	1176.79
				(+) IVA	141.21
				(=) Total	1318.00

Con: 1318 Treinta y Ocho 00/100 Dolares

Observaciones:

Elaborado por Aprobado por Recibi conforme

VENTAS

Fuente: Cashier S.A.

✓ Mano de Obra

PRESUPUESTO

Maestro: César Suárez M.

Fecha de Presupuesto: 10-Agosto-2013

Nombre: Comercial Faicán

Dirección: Colón y 6 de Marzo

Ciudad: Guayaquil

Forma de Pago:

30%anticipado

70% terminada la obra

Costo de Ejecución de la Obra				
DESCRIPCION	CANT.	UN.	PRECIO UN	TOTAL
Tumbado de Gypsum (incluye material)	55	m ²	\$ 16,00	\$ 880,00
4 Paredes: Empastado, sellado, pintado	109,22	m ²	\$ 4,00	\$ 436,88
Piso Instalación de Porcelanato	56	m ²	\$ 8,00	\$ 448,00
Electricidad: Puntos de electricidad	36		\$ 10,00	\$ 360,00
Total Mano de Obra				\$ 2.124,88

Fuente: Arq. Cesar Suarez

ANEXO 7. Proformas de programas contables

✓ MONICA V9.0



Quito, 19 de Agosto de 2013

MONICA™
E C U A D O R

Representantes Legales MONICA para Ecuador

Ing. Ricardo Acero

www.monicaecuador.com

COTIZACIÓN No. 2013- 1071

Att.
Comercial FAICAN

Presente;
Por medio de la presente envío la cotización solicitada, esperando su respuesta me despido.

Cantidad	Descripción	Precio/Unit.	Precio
1	MONICA para 2 usuario(s) V9.0 Incluye: 1 Cd de Instalación y 2 Licencia de MONICA Soporte Técnico del Programa telefonico,email y remoto.	260.00	260.00
Para desopitos por favor referirse a la siguiente cuenta: Cta. Corriente/ Banco de Guayaquil/No. 13713197/A nombre de: Ing. Ricardo Acero.		Subtotal	260.00
		12% IVA	31.20
		Total	291.20

Entrega: Inmediata dependiendo del stock
Validez: 10 días
Forma de Pago: Contra - Entrega

Departamento de Ventas- MONICA Ecuador
MONICA Ecuador
Av. 6 de Diciembre N30-105 y Republica Edif. Gayal 2 Ofic. 102
ricardovpa@hotmail.com, ventas@monicaecuador.com, soporte@monicaecuador.com
www.monicaecuador.com
Telf.: (02)2873042, 2263306, 087362687, 096034315.
Quito- Ecuador



MONICA™
E C U A D O R

Fuente: MONICA Ecuador – Ing. Ricardo Acero

✓ FACTUSOL 2013



MAKROCOMPUTO S.A.
RUC: 0992612541001

Empresa: Comercial Faican
Atención:
Dirección: Colon y 6 de Marzo
E-mail:

Fecha: 05/08/2013
Ruc/C.I.:
Teléfono:
Ciudad: Guayaquil

Proforma

Cant.	Descripción	Cod. Vendedor RAS	
		V. Unit. USD \$	V. Total
	Sistema de Facturación		
2	Instalación configuración y puesta en marcha de 2 equipos con sistema facturación	\$ 250,00	\$ 500,00
8	Horas de servicio	\$ 35,00	\$ 280,00
	Incluye: Entrega en sitio, dentro de la ciudad de Guayaquil.		
	IMPORTANTE: o La validez de la oferta es de 8 días.		
		Subtotal	\$ 780,00
		12% IVA	\$ 93,60
		Total	\$ 873,60

Condiciones Comerciales:

Forma de Pago:

Tiempo de entrega: Una vez colocada la orden, 24-48 horas.

Esperando que esta propuesta sea de su agrado, me suscribo.

Cordialmente,



Rafael Sánchez | Ejecutivo de Ventas | rsanchez@mkc.com.ec | MKC Solutions | Makrocomputo S.A. | www.mkc.com.ec

Guayaquil: Ciudadela la Garzota 1 etapa Mz. 60 Villa 17-18 | Tel 593 4 510-9393 | Ext 130 | Fax Tel 593 4 510-9392

ANEXO 8. Proformas de equipos✓ **Computadores**

 <p> COMPUTRON Kennedy Norte Calle Francisco de Orellana Guayaquil-Ecuador Telf: 2-681003 EXT. 106 Ó 116 </p>			
Nombre:		Fecha:	07/08/2013
		Vendedor:	DOLORES QUIJANO
			999404300
Cant	Descripción	P/Unit	P/Total
	COMPUTADOR XTRATECH PROCESADOR INTEL CORE I 3\ MEMORIA 4 GB DDR3 DISCO DURO 1TB LICENCIA WINDOWS 8 DVD RW/USB//HDMI/ MOUSE TECLADO PARLANTE S MONITOR LED 19 LG		
		SUB TOTAL	\$674.11
		IVA	80.89
		TOTAL	\$755.00
<p> PRECIOS INCLUYEN IVA GARANTIA 2 AÑOS CHEQUE A NOMBRE DE CARTIMEX S. A. Ruc: 0991400427001 SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIAL E S </p>			

Fuente: Computron



COMPUTRON
Kennedy Norte Calle Francisco de Orellana
Guayaquil-Ecuador
Tel: 2-681003 EXT. 106 Ó 116

Nombre: _____ Fecha: 07/08/2013
Vendedor: **DOLORES QUIJANO**
999404300

Cant	Descripción	P/Unit	P/Total
1	COMPUTADOR XTRATECH PROCESADOR INTEL CORE I 5 MEMORIA 8 GB DDR3 DISCO DURO 2 TB LICENCIA WINDOWS 8 DVD RW/USB/LECTOR MEMORIAS/HDMI/ MOUSE TECLADO PARLANTE S		
1	MONITOR LED 19" LG		
PRECIOS INCLUYEN IVA		SUB TOTAL	\$830.00
GARANTIA 2 AÑOS		IVA	\$99.64
		TOTAL	\$930.00

CHEQUE A NOMBRE DE
CARTIMEX S. A.
Ruc: 0991400427001
SOMOS CONTRIBUYENTES E SPECIALES

Fuente: Computron

✓ Impresoras



COMPUTRON
Kennedy Norte Calle Francisco de Orellana
Guayaquil-Ecuador
Telf: 2-681003 EXT. 106 Ó 116

Nombre: Comercial Faicán

Fecha 07/08/2013

Vendedor: **DOLORES
QUIJANO**

999404300

Cant	Descripción	P/Unit	P/Total
1	COMPUTADOR XTRATECH PROCESADOR INTEL CORE I7 MEMORIA 8 GB DDR3 DISCO DURO 2 TB LICENCIA WINDOWS 8 DVD RW/USB/LECTOR MEMORIAS/HDMI/ MOUSE TECLADO PARLANTE S		
1	MONITOR LED 19" LG		
		SUB TOTAL	\$958.23
		IVA	\$114.99
		TOTAL	\$1073.00

PRECIOS INCLUYEN IVA

GARANTIA 2 AÑOS

CHEQUE A NOMBRE DE
CARTIMEX S. A.

Ruc: 0991400427001

SOMOS CONTRIBUYENTES ESPECIALES

Fuente: Computron



COMPUTRON
Kennedy Norte Calle Francisco de Orellana
Guayaquil-Ecuador
Telf: 2-681003 EXT. 106 Ó 116

Nombre: Comercial Faicán

FECHA: 22-01-2013
999404300

Cant	Descripción	PVP. UNIT	TOTAL
1	IMPRESORA EPSON L210 COLOR/ NEGRO MULTIFUNCION		\$279.00

1	IMPRESORA MATRICIAL EPSON LX 300		\$270.00
---	---	--	-----------------

CHEQUE A NOMBRE DE
CARTIMEX S. A.
Ruc: 0991400427001
SOMOS CONTRIBUYENTES
E SPECIALES

PRECIOS INCLUYEN IVA

GARANTIA 2 AÑOS
CHEQUE A NOMBRE DE
CARTIMEX S. A.
Ruc: 0991400427001
SOMOS CONTRIBUYENTES E SPECIALES

Fuente: Computron

ANEXO 9. Proformas de materiales y muebles de oficina

COMERCIAL KYWI S.A. RUC 1790041220001 Matriz : AV. 10 DE AGOSTO N24-59 Y LUIS CORDERO QUITO Telf: 023987900 AGENCIA 27 MEGAKYWI GYE Telf: 042643230 042643237 Sucursal : AV. ISIDRO AYORA SOLAR 1-5 Y AV. AGUSTIN FREIRE (LA GARZOTA) Senor(es):COMERCIAL FAICAN Codigo: 888885-000000 Direccion: COLON 935 Y 6 DE MARZO Ciudad : guayaquil Telf. : 2510653	AUTOIMPRESORES AUTORIZACION S.R.I. 1112210587 DEL 18/ENE/2013 CONTRIBUYENTE ESPECIAL-RESOL. SRI 5368 P R O F O R M A D O L A R E S DOCUMENTO SIN VALOR COMERCIAL GUAYAQUIL RUC : 100622430001 Vend: USUARIO CONSULTAS Fecha de Emision 10/AGO/2013
--	---

PAG. 1/1

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.UNITARIO	TOTAL
2496	EMULSION FIJADORA 1GL. MONTO	2	42,84	85,68
27065	RODILLO DE ESPONJA 9" ECONOMICO RODIMAX	2	2,23	4,46
27332	BROCHA WILSON MULT 5" BLCA	2	6,72	13,44
266477	SIKA SELLADOR 4KG	1	12,64	12,64
303283	CAJETIN PVC RECTANGULAR	24	0,67	16,08
333298	ESCRITORIO TOSCANA CEDRO 74X120X50	1	129,99	129,99
338281	TOMACORRI UNIV DOBL BEIGE MODUS PLUS BTI	12	3,51	42,12
338389	TOMA TRIPLE UNIVERSAL 2P MODUS PLUS BTI	12	5,15	61,80
369802	ESCRITORIO MILAN CEDR75X119X45	1	84,77	84,77
449865	SILLA MECANICA P/OFICINA NEGRA	2	29,99	59,98
516767	LATEX SUP. ARENA CN	2	76,66	153,32
521248	ESCRITORIO UN CAJON 80X74.5X49CM CEDRO	1	58,08	58,08
573248	VENTANA PVC ARKIPLAST 1,20X1,20X4MM	1	68,05	68,05
589047	CABLE FLEXIBLE 14 TW R/100M AMARI INCABL	4	34,00	136,00
* 612952	TUBO FLUORESCENTE T10 40W L/DIA OSRAM	32	1,35	43,20
618047	LAMPARA 4X40 P/CIELO FALSO SIN FLUORECE	8	44,61	356,88
SUBTOTAL				\$1.326,49
DESCUENTO				\$0,00
TOTAL				\$1.326,49

Vta.tarifa 12	Vta.tarifa 0	Total Vta.Neta	IVA Tar. 12	IVA Tar. 0	TOTAL A PAGAR
\$1.145,80	\$43,20	\$1.189,00	\$137,50	\$0,00	\$1.326,50

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de COMERCIAL KYWI S.A.
En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previo su conocimiento.

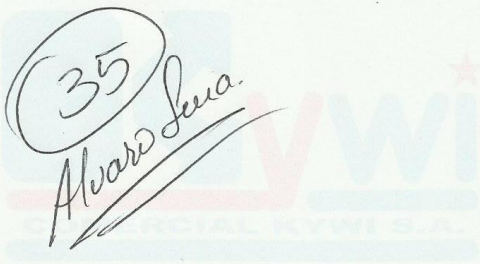
Los precios unitarios de esta proforma ** SI incluyen I.V.A. **
GUAYAQUIL , 10 de AGO 2013

COMERCIAL FAICAN Ident: 5322

FIRMA : _____ FIRMA : _____
ESTABLECIMIENTO CLIENTE

COMERCIAL KYWI S.A. AUTOIMPRESORES AUTORIZACION S.R.I. 1112210587 DEL 18/ENE/2013
 RUC 1790041220001 CONTRIBUYENTE ESPECIAL-RESOL. SRI 5368
 Matriz : AV. 10 DE AGOSTO N24-59 Y LUIS CORDERO
 QUITO Telf: 023987900 P R O F O R M A D O L A R E S
 AGENCIA 27 MEGAKYWI GYE Telf: 042643230 042643237 DOCUMENTO SIN VALOR COMERCIAL
 Sucursal : AV. ISIDRO AYORA SOLAR 1-5 Y AV. AGUSTIN FREIRE (LA GARZOTA) GUAYAQUIL
 Senor(es):COMERCIAL CAIFAN
 Codigo: 888885-000000 RUC : 100622430001
 Direccion: COLON 935 Y 6 DE MARZO Vend: USUARIO CONSULTAS
 Ciudad : GUAYAQUIL Telf. : 2510653 Fecha de Emision 10/AGO/2013 PAG. 1/1

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.UNITARIO	TOTAL
698385	BIBLIOTECA 2 NIVELES ZEN CEDRO 82X60X	1	35,47	35,47
698903	ARCHIVADOR 3 CAJONES TOSCAN CEDRO 101X48	1	169,99	169,99



SUBTOTAL \$205,46
 DESCUENTO \$0,00
 TOTAL \$205,46

Vta.tarifa 12	Vta.tarifa 0	Total Vta.Neta	IVA Tar. 12	IVA Tar. 0	TOTAL A PAGAR
\$183,45	\$0,00	\$183,45	\$22,01	\$0,00	\$205,46

* Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de COMERCIAL KYWI S.A.
 En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previo su conocimiento.

Los precios unitarios de esta proforma ** SI incluyen I.V.A. **
 GUAYAQUIL , 10 de AGO 2013

COMERCIAL CAIFAN

Ident: 5325

FIRMA : _____
 ESTABLECIMIENTO

FIRMA : _____
 CLIENTE

ANEXO 10. Proforma de uniformes

Guayaquil, 16 de Agosto del 2013

Srs.
COMERCIAL FAICAN
 Ciudad.-

Por medio de la presente pongo a su disposición lo solicitado:

CANT.	ARTICULO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
6	Camisetas pique tipo polo con logo bordado.	\$ 7,50	\$45
SUBTOTAL			\$45
IVA %			5,40
TOTAL			\$50,4

Estos precios son por mayor y no incluyen IVA.

FORMA DE PAGO

- Contra entrega

Atentamente

Fabiola Valencia J.

Nuevos números:

0990836205-0990286037

DIRECCIÓN: Samanes 6 Mz. 951 Villa 17
TLF.: 2217720 / 5018255 / 090874296
E-MAIL: adpublifast@gmail.com

Fuente: PubliArt

ANEXO 11. Proforma de artículos publicitarios



CENTRO DE COMPUTO Y COPIADO

SERVIMASTER

RICARDO JULIAN SALAZAR BAZAN

Cdla. Bolívariana Av. Delta Mz. F Solar 7 entre calle Oleary y Giraldo
 *Teléfonos: 085 066314 * E-mail: servimaster.salazar@hotmail.com
 Guayaquil - Ecuador

R. U. C. 0910861178001

PROFORMA

Fecha: 21 de Agosto del 2013

Señor (es): COMERCIAL FAICAN

Dirección: _____ **Telfs:** _____

R. U. C. / C. I.: _____ **Guía de Remisión No.** _____

CANT.	DESCRIPCION	V. UNIT.	V. TOTAL
1	Letrero	200	200
3000	Volantes	0.10	300
5	Afiches en lona	8	40
Son: _____ dólares		Sub- Total	\$540
		Descuento	
		I.V.A. 0%	
		I.V.A. 12%	64.80
_____ FIRMA AUTORIZADA _____ RECIBI CONFORME		TOTAL USD \$	604.80

Fuente: ServiMaster