



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACION**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR EL  
POSICIONAMIENTO E IMAGEN EMPRESARIAL DE “NICO’S  
DISTRIBUCIONES” EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CIUDAD DE  
QUITO PARA EL PERIODO 2014-2015”**

**AUTOR:**

**JORGE ANIBAL MALÁN CHIMBOLEMA**

**Riobamba – Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previa a la obtención del título de Ingeniero de Empresas, ha sido desarrollado cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, queda autorizada su presentación.

-----

Ing. Jorge Bolívar Alvarado Maldonado

**DIRECTOR**

-----

Ing. Juan Carlos Vinuesa Calderón

**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, JORGE ANIBAL MALAN CHIMBOLEMA, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas, Facultad de Administración de Empresas, declaro que el trabajo de titulación que presento a continuación es auténtica y genuina. Soy responsable de las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Jorge Anibal Malán Chimbolema

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se la dedico con gratitud a Dios, quien me supo guiar con su sabiduría, fortaleza y perseverancia en el logro de uno de los objetivos anhelados durante la carrera universitaria.

A mis padres Rección Malán y María Mercedes Chimbolema quienes con su apoyo moral e incondicional me han sabido guiar por el camino del bien, mis más sinceras muestras de respeto, admiración y gratitud.

A mis hermanos, familiares y a cada una de las personas que han sido participes, brindándome su apoyo incondicional en este camino maravilloso, mil gracias por formar parte de esta inmensa alegría, con mucho amor va dedicada este trabajo de titulación.

*Jorge Anibal Malan Chimbolema*

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar el presente trabajo de titulación se lo agradezco en primer lugar a Dios por darme el privilegio de culminar una de mis metas propuestas a inicios de mi carrera universitaria en una de las mejores Universidades del país.

A mis padres Rección Malán y María Mercedes Chimbolema por sus sabios consejos en los momentos difíciles y a su gran dedicación para ser de mí un hombre de bien, a mis hermanos y primos por el apoyo incondicional y ser un ejemplo de superación.

A mi Director de tesis el Ing. Jorge Alvarado y miembro al Ing. Juan Carlos Vinueza quienes con su amplio conocimiento experiencia y dedicación supieron guiar con eficiencia el tema a desarrollar.

Agradezco también a mis profesores que me supieron inculcar sus conocimientos y aportaron con mi formación académica durante todos los semestres de mi carrera estudiantil, a mis compañeros que de una u otra forma han formado parte de esta meta, de corazón gracias por formar parte de esta gran bendición que Dios ha puesto en mi camino.

*Jorge Anibal Malan Chimbolema*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de ilustraciones .....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo .....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	7
1.1.2. Delimitación del Problema .....	9
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	9
1.3. OBJETIVOS .....	10
1.3.1. Objetivo General.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos .....	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	11
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	11
2.1.1. Plan Estratégico para una Imagen Corporativa.....	16
2.1.2. Definir Identidad Corporativa.....	16
2.1.3. Misión y Visión. ....	17
2.1.4. Valores.....	17
2.1.6. Diagnostico Interno.....	18
2.1.7. Diagnostico Externo. ....	18
2.1.8. Decisiones Estratégicas.....	19
2.1.9. Los tres pilares básicos del Posicionamiento.....	21
2.1.10.El método para fijar el Posicionamiento.....	22

2.1.11. Las 5 fuerzas de Porter.....	24
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	33
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>
3.1. HIPÓTESIS .....	38
3.1.1. Hipótesis General.....	38
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	38
3.2. VARIABLES .....	38
3.2.1. Variable Independiente .....	38
3.2.2. Variable Dependiente .....	38
3.2.3. Operacionalización de variables .....	39
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.3.1. Tipos de estudio de la investigación .....	41
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4.1. Población .....	41
3.4.2. Muestra .....	42
3.5. MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS .....	43
3.5.1. Métodos .....	43
3.5.2. Técnicas .....	44
3.5.3. Instrumentos.....	44
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1. INTRODUCCIÓN DEL PLAN.....	46
4.2. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO.....	46
4.3. PARTE DESCRIPTIVA.....	47
4.3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	47
4.4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y MERCADO .....	49
4.4.1. Producto/Servicio.....	49
4.4.2. Portafolio de productos .....	49
4.4.3. Construcción de la Matriz BCG.....	50
4.5. MERCADO Y DEMANDA .....	52
4.5.1. El mercado .....	52
4.5.2. Segmentación de la demanda.....	52
4.5.3. Proyección de la demanda .....	53
4.5.4. Demanda actual de los productos de NICO'S Distribuciones.....	53
4.6. LAS ÁREAS DEL NEGOCIO .....	72

4.6.1. Área Administrativa.....	73
4.6.2. Área Financiera/Contable .....	74
4.6.3. Área de Marketing .....	76
4.6.4. Área de Ventas.....	78
4.7. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	80
4.7.1. Ciclo de vida .....	80
4.7.2. Oferta .....	86
4.7.3. La competencia .....	90
4.7.4. Los proveedores y canales de distribución .....	91
4.7.5. Las estrategias.....	93
4.8. PARTE ECONÓMICA – FINANCIERA .....	99
4.8.1. Área financiera.....	99
4.8.2. Flujo de Caja Proyectado .....	105
4.8.3. Ingresos .....	105
4.8.4. Indicadores financieros: VAN, TIR, PRI, B/C .....	106
4.8.5. ÁREA ECONÓMICO .....	108
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFIA .....	112
ANEXOS .....	115

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente .....	39
Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente .....	40
Tabla 3: Estudio de mercado: población.....	42
Tabla 4: Cálculo de la muestra .....	43
Tabla 5: Análisis foda de la empresa .....	48
Tabla 6: Matriz bcg: cálculo/participación y crecimiento del mercado.....	50
Tabla 7: Análisis, interpretación y estrategias de la matriz bcg de nicó's distribuciones.	51
Tabla 8: Estudio de mercado: población.....	52
Tabla 9: Proyección de la demanda .....	53
Tabla 10: Resumen de la demanda según líneas de productos de nicó's .....	54
Tabla 11: Tipo de establecimiento comercial .....	55
Tabla 12: Resumen de la demanda según líneas de productos .....	56
Tabla 13: Demanda de productos pertenecientes a la línea papel .....	58
Tabla 14: Demanda de productos pertenecientes a la.....	59
Tabla 15: Demanda de los productos pertenecientes a la línea de plásticos.....	60
Tabla 16: Demanda de productos pertenecientes a la línea focos .....	61
Tabla 17: Demanda de productos pertenecientes a la línea de limpieza y aseo .....	62
Tabla 18: Demanda de productos pertenecientes a la línea granos y condimentos .....	63
Tabla 19: Demanda de productos pertenecientes a la línea de fideos.....	64
Tabla 20: Demanda de productos pertenecientes a la línea enlatados .....	65
Tabla 21: Demanda de productos pertenecientes a la línea salsas y aceites .....	65
Tabla 22: Marcas preferidas por los clientes .....	67
Tabla 23: Frecuencia de pedidos al proveedor .....	68
Tabla 24: Monto base de pedido .....	69
Tabla 25: Proveedores .....	70
Tabla 26: Razones para escoger proveedor .....	71
Tabla 27: Cálculo de la demanda según líneas de productos .....	72
Tabla 28: Determinación de la oferta .....	86
Tabla 29: Proyección de la oferta .....	88

Tabla 30: Cálculo y proyección de la demanda insatisfecha .....	89
Tabla 31: Cálculo y proyección demanda objetivo .....	89
Tabla 32: Características de preferencia de proveedores.....	91
Tabla 33: Marcas y proveedores .....	92
Tabla 34: Gastos de preinversión.....	99
Tabla 35: Costo departamento de marketing .....	100
Tabla 36: Proyección costo departamento de marketing .....	100
Tabla 37: Gastos de comercialización: personal departamento de ventas.....	101
Tabla 38: Proyección gasto personal departamento de ventas .....	101
Tabla 39: Costos de publicidad y promoción .....	102
Tabla 40: Proyección costos de publicidad y promoción .....	103
Tabla 41: Costos financieros.....	103
Tabla 42: Resumen de costos de puesta en marcha .....	104
Tabla 43: Flujo de caja proyectado .....	105
Tabla 44: Ingresos.....	105
Tabla 45: valor actual neto.....	106
tabla 46: Tasa interna de retorno.....	107
Tabla 47: Período de recuperación de la inversión.....	107
Tabla 48: Relación beneficio – costo.....	107
Tabla 49: Proyección del estado de resultados .....	108
Tabla 50: Proyección del balance general .....	109
Tabla 51: Sectores económicos 2012.....	115
Tabla 52: Portafolio de productos de nico´s distribuciones.....	119

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Figura 1: Función Del Plan De Negocios (Borello, 2013, Pág. Xi) .....	12
Figura 2: Matriz Bcg De Nico's Distribuciones.....	50
Figura 3: Resumen De La Demanda Según Líneas De Producción De Nico's .....	54
Figura 4: Tipo De Establecimiento Comercial .....	55
Figura 5: Resumen De La Demanda Según Líneas De Productos .....	57
Figura 6: Demanda De Productos Pertencientes A La Línea Papel.....	58

Figura 7: Demanda De Productos Pertenecientes A La Línea Pañales Bebe. ....	59
Figura 8: Demanda De Los Productos Pertenecientes A La Línea De Plásticos.....	60
Figura 9: Demanda De Productos Pertenecientes A La Línea Focos .....	61
Figura 10: Demanda De Productos Pertenecientes A La Línea De Limpieza Y Aseo...62	
Figura 11: Demanda De Productos Pertenecientes A La Línea De Granos .....	63
Figura 12: Demanda De Productos Pertenecientes A La Línea De Fideos .....	64
Figura 13: Demanda De Productos Pertenecientes A La Línea Enlatados.....	65
Figura 14: Demanda De Productos Pertenecientes A La Línea Salsas Y Aceites.....	66
Figura 15: Marcas Preferidas Por Los Clientes .....	67
Figura 16: Marcas Preferidas Por Los Clientes .....	68
Figura 17: Monto Base De Pedido.....	69
Figura 18: Proveedores .....	70
Figura 19: Razones Para Escoger Proveedor .....	71
Figura 20: Ciclo De Vida De Los Productos De Nico´S Distribuciones.....	80
Figura 21: Competencia De Nico´S Distribuciones .....	86
Figura 22: Características De Preferencia De Proveedores .....	91

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Áreas Del Negocio Nico´S Distribuciones.....	73
Ilustración 2: Flujo Grama Del Proceso De Ventas.....	79
Ilustración 3: Canales De Distribución.....	92
Ilustración 4: Instalaciones De Almacenamiento .....	95
Ilustración 5: Organigrama Estructural Nico´S Distribuciones.....	97

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexos 1: Sector Económico 2012.....	115
Anexos 2: Modelo De Cuestionario.....	117
Anexos 3: Portafolio De Productos .....	119
Anexos 4: Inversión: Tabla De Amortización .....	120

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación “Diseño de un plan de negocios para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial de “NICO’S DISTRIBUCIONES” en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito para el periodo 2014-2015”, se realizó con el objetivo de mejorar el rendimiento de la microempresa.

El estudio de mercado realizado mediante la observación participante, entrevistas, cuestionarios, la investigación documental y el estudio descriptivo, nos permitieron tener una mejor comprensión del mercado, los cuales están inmersos la competencia, proveedores, el producto y los clientes.

Para la verificación de la hipótesis en la microempresa se empleó el método estadístico Chi Cuadrado dando como resultado que  $\chi^2_{\text{tabla}} = 90$  lo cual nos indica que es mayor que  $\chi^2_{\text{Prueba}} = 10$ , por la cual se rechaza la Hipótesis nula ( $H_0$ ), aceptando la hipótesis alterna la cual nos indica que el plan de negocios servirá de ayuda para alcanzar los objetivos deseados por la microempresa.

Los indicadores financieros VAN, TIR, nos permitieron evaluar la rentabilidad que se pudo lograr en un proyecto de inversión, PRI, nos permite conocer el periodo de tiempo que va necesitar el proyecto para recuperar la inversión en este caso la recuperación se realizara en un plazo máximo 3 años 4 mese, B/C, nos permitió conocer que por cada dólar invertido la microempresa tendrá un beneficio de 0,75 ctvs. Lo cual nos indica que la inversión realizada va ser rentable.

Por último se recomienda al propietario, la debida implementación del presente trabajo, que permitirá mejorar la situación actual de la microempresa, dando como resultado la mejor participación en el mercado de NICO’S distribuciones.

Ing. Jorge Bolívar Alvarado Maldonado

**DIRECTOR**

## **ABSTRACT**

This research "design of a business plan to improve positioning and business image of "NICO'S DISTRIBUTIONS "in the province of Pichincha, Quito city, for the period 2014-2015" was held with the aim of improving the performance of the microenterprise.

The market survey conducted by participant observation, interviews, questionnaires, documentary research and descriptive study allowed us to have a better understanding of the market, in which competition, suppliers, products and customers are involved.

For verification of the hypothesis in the microenterprise Chi square statistical method was used, resulting  $\chi^2$  table = 90 which indicates that is greater than  $\chi^2$  test = 10, so that the null hypothesis is rejected (  $H_0$ ), accepting the alternative hypothesis which tells us that the business plan will help to achieve the desired objectives for microenterprise.

The NPV, IRR, financial indicators allowed us to evaluate the profitability that can be achieved in an investment project, PRI, lets us know the time that the project will need to recover the investment in this case the recovery is conducted in a maximum period of 3 years 4 months, B / C, allowed us to know that for every dollar invested the microenterprise will have a benefit of 0.75 cents. This indicates that the investment will be profitable.

Finally for the owner of the microenterprise is recommended, the proper implementation of the proposal of this work, it will improve the current situation of the microenterprise, resulting in the best market participation of NICO'S distributions.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación consta de cuatro capítulos fundamentales para su adecuado desarrollo los cuales se dividen en:

El primer capítulo nos habla sobre la problemática que existió en el Ecuador en los últimos años, El Diseño de un plan de negocios para “NICO’S DISTRIBUCIONES” servirá para garantizar a la microempresa un desarrollo sustentable y el reconocimiento del mismo por parte de los consumidores, puesto que dicho plan será un aporte para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial de la microempresa, permitiendo así alcanzar los objetivos y metas deseadas por el propietario.

El segundo capítulo nos habla del Marco teórico y conceptual, este capítulo indica los diferentes conceptos y definiciones del plan de negocios, al mismo tiempo toma como referencia investigaciones realizadas por varios autores con respecto al tema a desarrollar.

El tercer capítulo nos habla del marco metodológico, en este capítulo se ha tomado en consideración la hipótesis ya que esta nos indica que estamos buscando o tratamos de probar, por lo tanto podemos decir que la Hipótesis general nos indica que, el establecimiento de un plan de negocios, mejorará el posicionamiento e imagen empresarial de “NICO’S DISTRIBUCIONES” en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito para el periodo 2014-2015. El tipo de método que se aplicara para la presente investigación es la modalidad cuali-cuantitativa, ya que es una combinación de la modalidad cualitativa y cuantitativa, es decir maneja cantidades y características del negocio y mercado objeto de investigación.

Cuanto capítulo no habla del análisis de resultados, El plan de negocios está orientado en el estudio, observación e investigación del negocio por medio de la determinación de la estructura empresarial sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, productos y mercado, estrategias empresariales, plan operativo y de marketing (imagen corporativa), y la parte económica financiera. Se trata de plasmar una previsión que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa para que sea viable y duradera en el tiempo. La elaboración de este plan permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“A pesar de la crisis económica caudado por consecuencia del desplome económico que vivió Estados Unidos y Europa no han sido indiferentes a América Latina, pues entre los principales factores que afectan en mayor grado a las tasas de pobreza y desigualdad están: la reducción de la actividad económica, la dependencia respecto al comercio exterior, la posibilidad de realizar inversiones, y la situación social, pre-crisis que permitiría que los países cuenten con un margen de maniobra para contrarrestar los posibles ajustes frente a la crisis En este contexto un estudio de la Comunidad Andina (CAN) señala que el resultado inflacionario del año 2000 se debió “al ajuste de precios relativos que experimentó el Ecuador el año 99 debido a la rápida devaluación del sucre entre agosto de 1998 y enero de 2000, aumento del impuesto al valor agregado (del 10% al 12%), y al sucesivo incremento de las tarifas de los servicios públicos, combustibles y gas doméstico, esto último acompañado de ajustes salariales” lo que causó una crisis en la economía del país. Estos ajuste del año 2000 en todo el sistema económico de nuestro país en el año 2001 se empieza a sentir una estabilidad económica, siendo el principal factor la reducción en el crecimiento del nivel de precios de los bienes y servicios, lo cual llega a fin de año a una tasa del 37,7 por ciento, pero que no sirvió para que el gobierno alcanzara la meta del 20 por ciento, lo cual se debe, según el Instituto de Estadísticas y Censo a “las medidas económicas del gobierno, el redondeo en los precios, la sequía y la alerta de erupción del volcán Tungurahua”; en el año 2002 el índice inflacionario alcanzó el 12,5 por ciento; en el año 2003 sigue la tendencia hacia la baja ubicándose en el 7,9 por ciento para finalizar el año 2004 en una tasa del 2,7 por ciento; es decir que en estos tres años de dolarización la meta de tener una inflación de un dígito se había cumplido, por lo menos en cuento al indicador; aunque si se sentía en el mercado una relativa estabilidad porque se daba ya el caso de que una persona podía comprar una camisa, un pantalón u otro producto al mismo valor que hace dos o tres años; en ciertos casos podía haber una leve variación pero que no incidía en la decisión de compra, situación que es atribuible según el Ex Ministro de Economía Mauricio Yépez a la dolarización y a la medida en el gasto por parte del Gobierno de Lucio Gutiérrez, Alberto Acosta, importante analista económico del país, señala que

para tener una inflación del 2 por ciento tuvieron que pasar cinco años, hace entrever en su análisis que tal resultado no es positivo para el pueblo y los sectores productivos , ya que en ese mismo periodo ha aumentó el costo de vida y los costos de producción, la reactivación productiva es era una quimera y las condiciones sociales seguían deterioradas , mientras que la posición del Ecuador en el Índice de Competitividad Global y las tasas de interés nominales siguen siendo más elevadas que las tasas en dólares de muchos países vecinos.

En el año 2006, seguía gobernando el Ecuador el Dr. Alfredo Palacios, el clima político se presentaba con signos negativos debido al proceso electoral que entre otros cargos designaba al nuevo Presidente Constitucional, la dolarización seguía siendo el colchón que amortiguaba todo a la incertidumbre que se experimentaba en la economía del país. En este año la inflación se incrementó al 3,3 por ciento. Según análisis del Banco Central señala que los factores que incidieron para que la inflación haya variado 1,18 puntos porcentuales de un año al otro fueron, por un lado, los problemas climáticos que afectaron a cultivos de la sierra y la costa ecuatoriana, que provocaron aumento de los precios en varios productos alimenticios.

De acuerdo a datos de la Cepal en su informe económico del 2006, se observa que el incremento de la inflación en este año “se explica por el hecho de que durante el año, ocurrieron fenómenos exógenos y estacionales que aumentaron la inflación particularmente durante el primer trimestre y el III trimestre del año”. Entre las razones específicas el informe señala que el incremento de las remuneraciones unificadas que fue del 6,7 por ciento provocó un aumento de la demanda agregada; de igual manera la devolución de los fondos de reserva y el aumento de los precios de varios productos alimenticios, debido a que el país debió enfrentar dificultades climáticas tanto en la sierra como la costa. En el tercer trimestre hubo variación de los precios debido al aumento de la adquisición de productos como la harina y sus productos derivados, también incidió el aumento de precios del rubro educación, debido al fenómeno estacional de entrada a clases en la región sierra.

Por ellos cabe recalcar que la economía ecuatoriana tiene un antes y un después luego de que en el año 1999 el entonces presidente, Jamil Mahuad, decidiera implementar la dolarización. La década de los 90 se caracterizó por inestabilidad económica la cual desembocó en la crisis financiera de finales de siglo, en el año de 1999 el PIB

ecuatoriano decreció un 6.3%. El 9 de enero de 2000 el gobierno adoptó un esquema de dolarización de la economía, esta medida implicaba que a partir de la fecha se sustituyera la moneda de curso legal, el sucre, por el dólar americano como único medio de pago. La adopción de esta nueva política se justificó como instrumento para romper la inestabilidad del mercado cambiario, reducir las presiones inflacionarias de origen monetario y cambiario, y modular de cierta manera la expectativa de los agentes económicos para dinamizar la actividad productiva, estimular las inversiones y atraer inversión extranjera.

Por otro lado en lo político el Ecuador luego del periodo dictatorial de los años 70, y que se había mantenido vigente cerca de 20 años. El régimen instaurado alrededor del retorno a la democracia (1978) institucionalizó a los partidos políticos como mediadores exclusivos entre la ciudadanía y el Estado. Los problemas que se presentaron en los 90, tales como la fragmentación de los partidos, la persistencia de lazos clientelares, las pugnas entre las funciones ejecutiva y legislativa, parecían solucionables mediante reformas constitucionales que apuntalen la gobernabilidad.” (zонаeconomia, 2013)

“Al menos esa fue la intención de los autores intelectuales de la Constitución del 98, que consideraban que elevando el perfil del ejecutivo por medio del reforzamiento del presidencialismo, y bajando el perfil del legislativo, se podía centralizar el poder y manejar las demandas y problemas que surgieron con el ajuste estructural, uno de cuyos síntomas era la persistencia de la movilización contestataria de pueblos indígenas y movimientos sociales, o la resistencia de sectores gremiales, inclusive de las fuerzas armadas a los impactos de los cambios neoliberales. Sin embargo, el régimen de partidos políticos mostró sus pies de barro. La población comenzó a alejarse crecientemente de los mismos, a perder credibilidad en el Congreso y a desconfiar de la política en general.

Los partidos políticos demostraron una actitud dubitativa en la Constituyente del 98, y revelaron que no tenían un proyecto claro de reforma institucional, mostrando serias debilidades para formular planteamientos que permitan aplicar la nueva norma constitucional. En realidad, los partidos no estaban interesados en un proyecto consistente de reforma institucional, perdieron su visión, redujeron su radio de acción y se replegaron al ámbito regional o local. El Congreso se convirtió en un escenario de tráfico de influencias particulares y corporativas, sin ejercer debidamente sus funciones

de legislación y control del Estado, anulando su capacidad de representar a la sociedad y de generar consensos. Por otro lado, surgieron nuevos movimientos políticos que buscaban compartir el poder, llamados “independientes”, inclusive el movimiento indígena que procuraba expresarse directamente en el escenario político institucional.

Luego de la breve tregua que dejó como legado la Asamblea del 98 la crisis del sistema político emergió otra vez a la superficie, en medio del torbellino generado por la crisis financiera de 1999 y los actos de corrupción del Presidente Jamil Mahuad. En su derrocamiento (Enero de 2000) tuvieron un papel protagónico la oficialidad media del Ejército y el movimiento indígena, que junto a otros sectores levantaron banderas nacionalistas y de lucha contra la corrupción. Sin embargo, estos actores no incidieron en el desenlace de esa coyuntura, y la sucesión constitucional de Jamil Mahuad corrió a favor de su Vicepresidente, Gustavo Noboa, decisión tomada por el Congreso y el Alto Mando militar a espaldas de quienes habían revocado realmente el mandato.

El coronel Lucio Gutiérrez, líder del levantamiento militar indígena de enero de 2000 y miembro del efímero triunvirato que accedió al gobierno por una noche, debió esperar tres años para acceder democráticamente a la Presidencia de la República, nuevamente en alianza con el movimiento indígena, en el año 2003, para a su vez ser revocado del mandato en abril de 2005. El gobierno de Lucio Gutiérrez estuvo marcado por la traición a los postulados que le llevaron al poder.

El clima de desencanto con la democracia, la deslegitimación de los partidos y la necesidad de cambio pasó a expresarse en el heterogéneo movimiento de Los Forajidos. No obstante, el gobierno que le sucedió a Lucio Gutiérrez, de Alfredo Palacio y los partidos que le respaldaron ignoró la gravedad de la crisis y la necesidad de realizar urgentemente la reforma política e institucional que permita resolver los vacíos y dilemas dejados por la inconclusa reforma del 98. Esto dio lugar al apareamiento meteórico de una nueva fuerza política, Alianza País, y de un nuevo liderazgo, Rafael Correa, que contra todo pronóstico ganó las elecciones a finales del 2006, haciendo una propuesta de cambio y revolución ciudadana.

Para culminar esta sección es necesario preguntarse cuáles son las razones de esta persistente crisis política. No existe una explicación única a un fenómeno tan complejo, ni este artículo pretende darla. Sin embargo, es importante señalar al menos que la crisis

tiene relación directa con las características del modelo económico y de la reforma que imperó en el país en los años precederos. La acentuación de las desigualdades sociales y el estancamiento crónico de la economía en el período neoliberal impidieron crear condiciones que permitan cumplir la oferta hecha por la democracia, de generar mayores niveles de integración social. Es decir, se produjo un desfase, una contradicción entre las expectativas que levantaban la democracia y la brecha social que se generaba con las políticas neoliberales.

A esto se refiere la falta de rendimientos de la democracia, categoría mencionada por algunos analistas sociales, que explica la ausencia de interés en la política y su falta de credibilidad. La frustración de las expectativas levantadas por la democracia, traducida en la falta de empleo y en el empobrecimiento de la población, no sólo ha provocado la pérdida de confianza en el sistema político y la caída de tres gobiernos en los últimos diez años, sino también el incremento de la emigración, clara expresión de la pérdida de esperanza en el país.” (coredem, 2008-2014)

“Se debe recalcar por consiguiente que los problemas sociales se entienden como el conjunto de males que aflige a ciertos sectores de la sociedad, los remedios para ponerle término y la paz que solucione la lucha de clases entre pobres y ricos.

Esto se da por la evolución y el crecimiento de la sociedad, por lo que se dan conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más.

De esta pugna de intereses y poderes surge lo que se denomina como Cuestión Social o Problema Social, en la cual existen diferencias, oposiciones, rivalidades, conflictos y choques de carácter económico, político y hasta cultural.

Se pueden enumerar un sinnúmero de problemas, por muy pequeños que sean, pero problemas son, y por lo tanto afectan a toda persona, y por ende a la sociedad.

Los malos gobiernos, que por la mezquindad y ambición de ser ricos y más ricos, dan como resultado:

- El desempleo.
- La delincuencia.
- La Prostitución.

- Las violaciones.
- Los asaltos.
- Los asesinatos.
- El alcoholismo.
- La pobreza. (monografias.com, 2014)

Por todo lo anterior expuesto que atravesó el Ecuador en los últimos años, el mercado de productos de Consumo Masivo no se ha visto tan afectado, puesto que ha tenido un crecimiento no acelerado pero si sustentable, debido a que un gran porcentaje de las remuneración, fondos de reserva que han sido orientados para el consumo.

Por lo cual las empresas y microempresas ecuatorianas de forma especial las comerciales, al desarrollarse dentro del mercado, hoy en día, buscan posicionarse dentro del mismo y contar con una imagen empresarial que las identifique, lo cual les garantiza un crecimiento económico y sustentable, ante lo expuesto, es necesario mencionar que dichas entidades en su mayoría desarrollan sus actividades comerciales por inercia sin contar con un plan de negocios que les permita desarrollarse potencialmente dentro del mercado lo cual les ha causado un tardío crecimiento y fortalecimiento dentro del mismo.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

“En los últimos años la ciudad de Quito ha experimenta un crecimiento poblacional del 2,18% anual, según el Censo de 2010. Este es un porcentaje inferior al registrado 30 años atrás (1982), cuando tuvo un incremento del 4,19%. La población en todo este tiempo pasó de 1 millón 116 mil, 035 a 2 millones 239.191.

Según Fernando Carrión, catedrático de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso) y analista de la ciudad, esta urbe empieza a salir, a partir de los 80s, del efecto que tuvo la migración del campo a la ciudad, generada a partir de la década de los 70.

De acuerdo al experto, a partir de los 80s la gente de la capital comienza una etapa de redescubrimiento de la ciudad. Surge la idea de cuidar el patrimonio y se piensa en el valor que tienen sitios como el centro histórico.

La migración en la capital se volvió atractiva para las personas del campo y eso fue lo que motivó su salida. Así, este fenómeno no trajo “nada positivo”, antes dio paso a un abuso generalizado de la mano de obra, explica Carrión.

El efecto de esta migración se evidencia en el crecimiento de los barrios a nivel periférico. La ciudad crece horizontalmente tanto al norte como al sur, y sitios como Chimbacalle y San Carlos dejan de ser puntos de referencia.

José Cabrera, oriundo de Bolívar, recuerda que hace 30 años en el sur de Quito surgieron pequeños enclaves: como La Magdalena, Chillogallo, San Bartolo, La Villaflora, Solanda, La Mena 2, zonas que se crearon como unidades de viviendas habitacionales.

La particularidad de estos barrios, según Cabrera, es que allí se construyeron casas de dos y tres pisos, pero sin parqueaderos porque no había la esperanza de tener un carro. Lugares donde ahora se puede apreciar este fenómeno son la Villaflora, Barrionuevo, Solanda y La Quito Sur.

Sobre el norte, manifiesta Cabrera, La Mariscal y la Ciudadela Universitaria eran sitios de referencia. Recuerda que La Floresta y La Vicentina fueron barrios pequeños. También se le viene a la mente el sector de La Maternidad.

El redescubrimiento de acuerdo al Plan de Manejo Integral del Recurso del Suelo, presentado por el Municipio en 2006, entre 1982 y 1990 existe una débil elevación poblacional en el centro de la ciudad, en el centro histórico y en el centro urbano, a diferencia de un crecimiento significativo de la periferia urbana.

Según este informe, las mayores tasas de incremento demográfico anual corresponden a las parroquias orientales de Tumbaco, Puembo, Conocoto, Guayllabamba, Yaruquí, Checa y, sobre todo, Calderón que tiene un crecimiento del 80% por año.

Un efecto negativo del crecimiento acelerado que se da a nivel de la periferia es el surgimiento de invasores de tierra en sitios como el Comité del Pueblo (al norte) y la Lucha de Los Pobres (al sur).

A partir de los 90s, como resultado de la crisis financiera, los capitalinos empiezan a migrar a Estados Unidos y después a España y a otros países de Europa. Janeth Sánchez, en un artículo que titula 'La Expansión del Ecuador y Retos del Desarrollo', indica que en 2001 al menos unas 500 mil personas habrían salido. Cinco años después, la urbe comienza a desarrollarse en función de las remesas que envían los migrantes a sus hijos y familiares. Se incursiona en la microempresa, aparecen negocios.

Desde 2000, la capital acoge a una migración estacional proveniente de varios países, principalmente de Colombia. Aumenta el comercio informal, hay venta de productos a crédito puerta a puerta. Además, la llegada de los migrantes chinos, árabes y cubanos

fortalece el tema comercial y la capital empieza a sentir los efectos de la publicidad y la promoción, esto ha dado lugar a que se vayan habitando zonas que antes eran alejados y poco pobladas. Este fenómeno permite tener nuevas oportunidades de posicionamiento de los negocios, como el de una distribuidora de productos de consumo masivo de alta rotación para el mercado quiteño, con entrega inmediata a todos los sectores de la ciudad de Quito, esto debido a que muchas de las empresas que actualmente se dedican a la distribución de estos productos no tienen una amplia cobertura del mercado ni de la cadena de distribución.” (Lahoranacional, 2014)

La falta de esta cobertura dependiendo de los sectores constituye una oportunidad para que “NICO’S DISTRIBUCIONES”, una distribuidora de productos de consumo masivo de alto rotación, busque consolidarse en el mercado de la ciudad de Quito considerando que existe una gran ventaja de posicionamiento frente a los minoristas y demás habitantes de la localidad.

En virtud de lo anterior se formula la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuiría un Plan de Negocios para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial de “NICO’S DISTRIBUCIONES” en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

- **Objeto:** Diseño de un Plan de Negocios
- **Campo:** En la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha
- **Área:** Distribuidora “NICO’S DISTRIBUCIONES”
- **Tiempo:** 6 meses.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

“El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio, puede ser usado como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos, es importante mencionar sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite. Bajo este horizonte de mercado en el que se

mueve los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real. Ya que un plan de negocio es un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura.” (Itson, 2013)

Por lo anterior expuesto, el Diseño de un plan de negocios para “NICO’S DISTRIBUCIONES” servirá para garantizar a la microempresa un desarrollo sustentable y el reconocimiento del mismo por parte de los consumidores, puesto que dicho plan será un aporte para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial de la microempresa, permitiendo así alcanzar los objetivos y metas deseadas por el propietario, ya que un futuro pretenden no solo posicionarse localmente si no al contrario a nivel nacional con un servicio eficiente, precios competitivos y entrega a tiempo de los productos que ofrece.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial de “NICO’S DISTRIBUCIONES” en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito para el periodo 2014- 2015

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Levantar información dentro de la microempresas para dar inicio con la investigación.
- Elaborar el respectivo diagnóstico situacional de la microempresa.
- Desarrollar la propuesta del plan de negocios.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para el presente trabajo investigativo es necesario recalcar que es un plan de negocios, para lo cual se detalla a continuación ciertas definiciones.

“Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.” (WordPress, 2008)

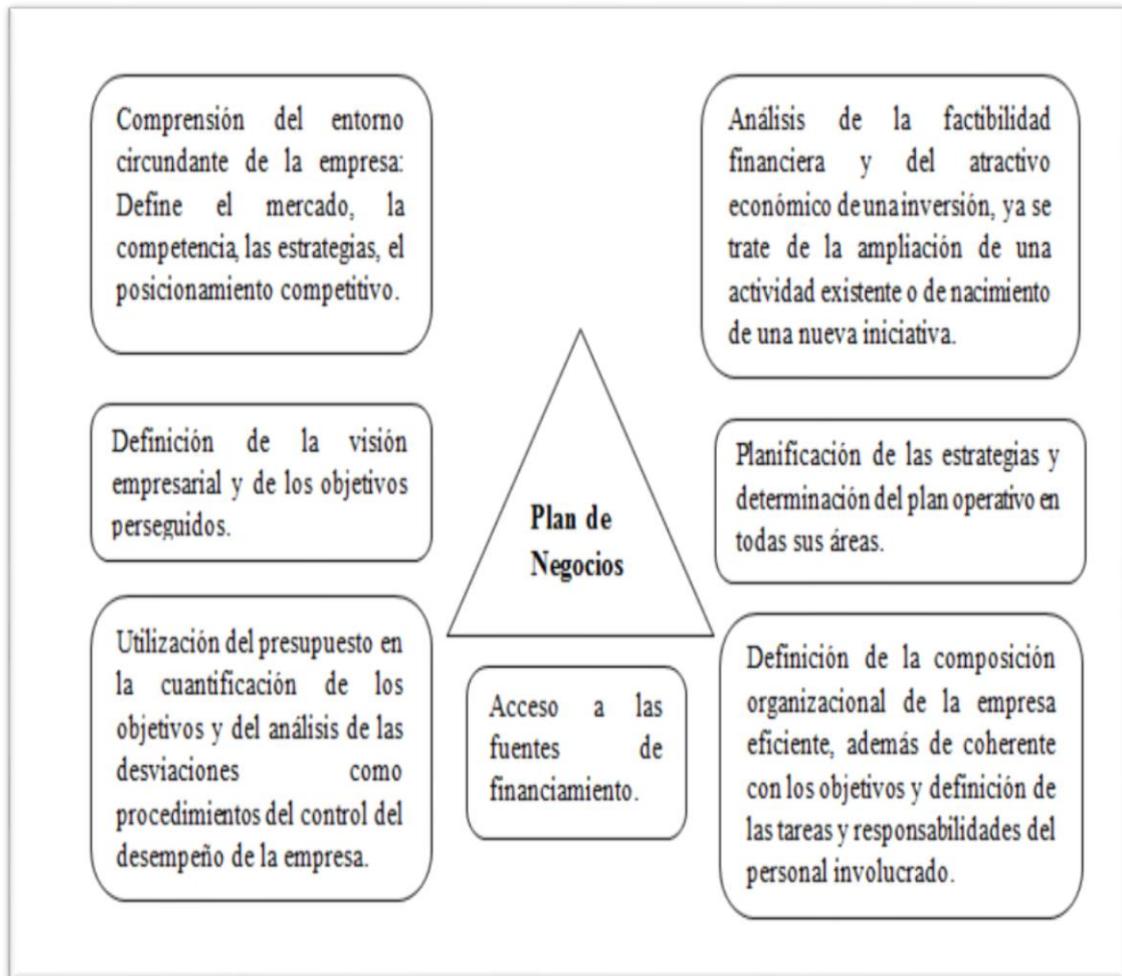
“Plan de negocios es la elaboración, evaluación y puesta en marcha de un proyecto de inversión.” (Flores, 2013, pág. 28)

“El plan de negocios, o también plan económico y financiero, es un resumen, un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.” (Borello, 2013, pág. IX)

“Más allá del particular perfil que pueda asumir, el plan de negocios se compone de dos partes o macro áreas de trabajo: La parte inicial, descriptiva, y la siguiente, que contiene los datos económicos – financieros.

La parte descriptiva... se incluirán,... la presentación de empresa o del proyecto, y de la transmisión de la visión empresarial subyacente – se compone de aquellos análisis y estudios necesarios para una correcta comprensión de mercado, de la competencia, del producto/servicio ofrecido y del plan estratégico y operativo.

La parte económico - financiera, que debe seguir necesariamente a la parte descriptiva,... es sobre todo amplia porque cubre muchas áreas de análisis, de la inversión y del balance general. El propósito es suministrar una herramienta que permita interpretar los datos recolectados en la primera parte del plan de negocios...” (Borello, 2013, pág. XXII)



**Figura 1: Función del Plan de Negocios (Borello, 2013, pág. XI)**

Luego de haber conocido algunas definiciones de lo que es un plan de negocios, para continuar con la presente investigación también se ha tomado en consideración, antecedentes de tesis, bibliografías, con la finalidad de conocer más a fondo la problemática de la investigación planteada.

Para ello en la, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, los señores David Briones Y Pamela Granda, para la obtención de su título en Ingeniería Comercial, en el año 2010, presentaron una tesis titulado, "Plan de negocios para establecer una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de alta rotación para el canal detallista con entrega inmediata al norte de la ciudad de Quito", en donde se analizan temas racionados como, el análisis de la situación del mercado de consumo masivo y sus variables, análisis de los competidores, análisis proveedores y análisis de los clientes, también se detallan la segmentación del

mercado, entre otros temas importantes, ya que tiene mucha relación al tema de tesis planteado. (Cobuec, 2010)

Según otros analistas nos dicen que, "El consumidor frente al anaquel es quien toma la decisión de lo que se va a llevar", comenta Ismael Marcano, gerente de cuentas nacionales de Procter & Gamble de Venezuela. "De allí la importancia de tener una marca que destaque". Muchos productos suelen invertir buena parte de su presupuesto de mercadeo en el punto de venta....son elementos primordiales para garantizar que una marca sea elegible." (HumanaGroup, 2007)

Por tanto nos indican que, "La imagen corporativa depende en gran medida de los objetivos que hayan sido planteados en la construcción de la estrategia de mercadeo. Definitivamente todos los pasos de la estrategia deben ser eslabones en una cadena coherente y dirigida. De ahí que resulta muy intuitivo y transparente el considerar que tanto se haya invertido en imagen corporativa, tan buena será la gestión de la empresa.

Una imagen corporativa definida le otorgará coherencia a todas nuestras comunicaciones, una cualidad muy valorada en el mundo comercial.

Una imagen corporativa sólida y bien definida facilita y propicia la buena voluntad de clientes potenciales que aún no han entrado en contacto con nuestros productos /servicios. Manipulamos los valores y experiencias previas del individuo para que inconscientemente nos confiera cualidades como la seriedad y confiabilidad, cualidades que todos deseamos en la gente con la que trabajamos. En otras palabras una imagen corporativa adecuada nos ayuda a que nuestros correlacionados nos miren con mejores ojos, aun sin conocernos bien. Los empleados de una empresa con una imagen corporativa adecuada, sólida, atractiva y que cubra todos los aspectos mencionados, se sentirán amparados y representados, sentirán más confianza y apostarán más por el equipo que por sí mismos; estarían felices de sentirse parte de un "todo" que les gusta.....Los proveedores tienden a dar más confianza respeto y prioridad a empresas con imágenes corporativas profesionalmente desarrolladas y establecidas." (Disqus, 2014)

Para tener bien claro la importancia del posicionamiento e imagen empresarial de las distribuidoras de productos de consumo masivo se ha tomado en cuenta la siguiente investigación.

De los autores; Ing. Candy Costa y CPA. Daysin Quimis, previa a la obtención de su título como “Magister en Administración de Empresas” con el tema: “Propuesta de planificación estratégica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa de distribuidores de productos de consumo masivo. Caso DISANAHI S.A.” (Repositorio Universidad Saleciana, 2013)

Se ha tomado en cuenta esta investigación por la similitud de los temas a investigar por tal motivo es necesario recalcar la importancia de implementar estrategias como mejorar la imagen empresarial para que de esa manera se pueda mejorar el posicionamiento logrando un desarrollo sustentable y económico.

Para seguir argumentando acerca del tema expuesto es necesario revisar criterios de otros autores los cuales nos indican que, “La identidad corporativa es la representación visual de una empresa u organización, de la cual, esta identidad dependerá la imagen o concepto que nos formaremos de la empresa, en simples palabras, es la carta de presentación de una empresa “la imagen que la empresa transmite al exterior.

La identidad corporativa no sólo se trata del logotipo o tarjetas de presentación de la empresa, también abarca papelería corporativa, tipografías, colores corporativos, elementos gráficos auxiliares, página web, diseño de interior y arquitectura corporativa.

Pero... ¿Por qué es importante la identidad corporativa en una empresa? Porque una empresa sin identidad corporativa pasa desapercibida por los clientes o usuarios, muchas veces una empresa sin identidad misma expresa falta de seriedad y de compromiso de la empresa hacia los clientes. Es muy importante que si tenemos una empresa, esta cuente con una identidad corporativa ya que como se explicaba anteriormente, es la imagen que se transmite hacia los clientes, es un valor agregado, si nuestra empresa cuenta con valores intangibles como los son: la misión, visión y filosofía, es necesario agregar aspectos tangibles como; marca, tipografía, colores corporativos y elementos gráficos auxiliares para reforzar a la marca y por ende, darle mayor imagen a la empresa.

Como sabemos, Coca Cola es una de las empresas más grandes del mundo, gracias a la identidad corporativa podemos distinguir la imagen de la empresa, ya que rápidamente relacionamos el color rojo, la tipografía a mano alzada con el producto. Pero Coca Cola no solo tiene una identidad corporativa en su papelería institucional, sino que maneja la identidad corporativa en toda su empresa, en su arquitectura, en sus muebles, sus camiones, sus rótulos, sus uniformes, diseño de interior y algunos artículos promocionales. Coca Cola siempre maneja el concepto de la simplicidad, su estilo gráfico y sus colores corporativos.

Contar con una identidad corporativa le permite a la empresa varios aspectos:

- Ser reconocida más fácilmente y recordada por los clientes.
- Vincular la identidad con algún aspecto positivo.-Promover la publicidad de la imagen (a través de artículos publicitarios como lo son; plumas, mousepad, plumas, calcas, borradores, vasos, etc.).
- Se le da una mayor fuerza a la marca al ser siempre acompañada de su identidad corporativa.
- Distinguirse visualmente de la competencia u otras empresas.

“Hoy en día es necesario que las empresas tengan una identidad corporativa.... Es fundamental definir una identidad corporativa de una empresa desde el principio, ya que cuando la empresa ha crecido es difícil crear una nueva identidad si es que otra ya se ha posicionado en la mente de los consumidores”. (Zipvisual, 2014)

A continuación veremos la importancia del posicionamiento y la imagen corporativa para ello realizaremos las siguientes preguntas.

¿Qué es el Posicionamiento e imagen empresarial?

¿Que hace que una empresa sea diferente de otra, su imagen y su posicionamiento en el mercado?

“Un Plan Estratégico consiste en definir y delimitar los pasos que se deben seguir para lograr los objetivos de la Corporación, los cuales, son: reputación, aceptación de los productos en el mercado seleccionado, posicionamiento, entre otros.

La imagen es la síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización. Comportamiento Identidad Cultura Imagen Personalidad. La comunicación (parte de la personalidad) afecta sólo parcialmente a la imagen. Imagen Corporativa = Imagen funcional + imagen interna + imagen pública. La identidad corporativa es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia.

La imagen corporativa puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, los usuarios pueda reconocer quien factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo.

### **2.1.1. Plan Estratégico para una Imagen Corporativa**

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo.

### **2.1.2. Definir Identidad Corporativa.**

Análisis: Toda Organización debe y tiene que darse a conocer, para eso requiere una identidad que la ayude a diferenciarse de las demás. Es por eso que se hable de identidad corporativa, es uno de los elementos intangibles que existen dentro de cualquier organización, no se gestiona directamente sino a través de la comunicación.

Cada Organización es única, y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles. La imagen corporativa es aquella imagen que una empresa ha adquirido entre su público. Paul Hefting define a "La identidad corporativa es la imagen que la empresa pugna por conseguir, a fin de crear una buena reputación entre sus clientes"

La identidad no es un mero slogan ni una colección de frases: ha de ser visible, tangible y omnipresente. Todo lo que hace una empresa debe ser una afirmación de su identidad. Todos los productos que fabrica o vende la empresa deben proyectar su misión, visión, valores y normas. Los edificios de fabricación, las oficinas, las fábricas, salas de exposición, mobiliario, todos estos son manifestaciones de la identidad.

### **2.1.3. Misión y Visión.**

La misión es la razón de ser de cualquier organización, es el modo en que los empresarios deciden hacer realidad su visión. Y la visión es algo que yace en la mente de una persona, su visión a futuro de lo que quiere hacer y lograr dentro y fuera de la empresa.

La misión es la declaración explícita sobre cómo la organización piensa satisfacer la meta contenida en su visión estratégica.

Su formulación debe contener 3 premisas:

- Necesidad del Cliente: la razón o necesidad que lleva al cliente a hacer negocios con nosotros.
- Valor del producto: En la satisfacción de una necesidad del cliente.
- Premisa diferencial: Lo que nos diferencia.

La visión es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una organización sobre su razón de ser y la gran meta aspiraciones que esperan alcanzar.

Su formulación debe cumplir 3 requisitos:

- Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
- Que constituya un propósito noble, que merezca la pena hacer, que implique a la gente.
- Que sea creíble y se pueda conseguir.

### **2.1.4. Valores.**

Son todos aquellos conceptos que pertenecen a todas las personas que trabajan en la empresa y que la misma los toma como propios.

En esta primera etapa se contempla la identificación de la imagen, lo que esta significa y lo que esta quiere que perciba tanto el público interno como el público externo. Dando charlas a los trabajadores de la empresa acerca de todos estos conceptos y su importancia ante los clientes.

### **2.1.5. Realizar de manera Prioritaria un Análisis Situacional.**

Análisis: Un proceso de análisis situacional es la construcción de conocimiento acerca de una realidad particular , elaborado con la participación de los actores que están involucrados en ella y con la finalidad de levantar una estrategia de intervención pertinente y sustentable orientada a la transformación de esa realidad.

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.

El diagnóstico consta dos partes específicas: la externa, o análisis del entorno, y la interna, o análisis de la empresa.

### **2.1.6. Diagnostico Interno.**

Este consiste en establecer la filosofía, misión, visión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las aéreas críticas de la empresa. Consta de tres aspectos fundamentales:

- Análisis de los Puestos de trabajo: Siempre se ha dicho que un trabajador molesto o infeliz no es productivo para nadie y es verdad. El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

### **2.1.7. Diagnostico Externo.**

Es el conjunto de todas las condiciones e influencias externas (económicas, políticas, sociales, legales, ambientales, tecnológicas, etc.) que afectan a su actividad y a su desarrollo. En este tipo de entorno se ubican:

- Imagen Intencional: Es el conjunto de atributos que una organización pretende inducir en la mente de sus públicos a partir de la expresión de su personalidad

corporativa. Traduce en términos de imagen corporativa el posicionamiento estratégico de la organización.

- Reputación. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo en relación a: Clientes. Empleados. Accionistas. Sociedad.
- Competencia.

### **2.1.8. Decisiones Estratégicas.**

Análisis: Las decisiones estratégicas son aquellas que se toman a partir de un profundo análisis situacional de la organización. Es una herramienta que entrega información, que ayuda a la toma de decisiones orientada a la obtención de los objetivos.

La segmentación está basada tanto en nuestro público interno, externo, va dirigido a toda la sociedad, es decir, el objetivo del plan es hacer que la imagen corporativa no sea solo un dibujo y una frase sino que sea algo que se quede en los recuerdos, costumbres, tradiciones de los clientes es por ello que este plan está orientado a la magnificación de la identidad corporativa y su filosofía.

Posicionamiento: Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento de producto de la compañía, de la línea de productos, o de la marca.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Diferenciación: Lo que hace diferente una empresa de otra son sus recursos tanto humanos como empresariales, sus productos, su integración con la sociedad en la que se desenvuelve.” (Monografías, 2009-2013)

Según publicación de Sharig Ideas, el posicionamiento se fundamenta en 3 de las 22 Leyes Inmutables del Marketing de Jack Trout y Al Ries lo cual nos indica que:

- **La ley de la mente**

"Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta" Un producto que tiene presencia en la mente de los consumidores debe ser preferido ante un producto del cual no se tiene ningún tipo de información aunque haya llegado primero a la tienda. Si el punto clave sería llegar primero a la tienda no existiría la promoción, los clientes buscan satisfacer sus necesidades con alternativas antes conocidas y las cuales han sido percibidas por su mente.

- **La ley de la percepción**

"El marketing no es una batalla de producto, es una batalla de percepciones" No hay mejores productos. Lo únicos que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.

Según esta ley la percepción de un producto es como la fidelidad a la mente, lo que el cliente o consumidor crea será lo que imperara a la hora de elegir un producto no importa ante cual producto esté.

- **La ley de la exclusividad**

"Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes". Cuando una empresa se apodera de una palabra en la mente de los clientes, es inútil intentar apropiarse de la misma palabra. Si otra empresa intentara usar la misma palabra lo que estaría haciendo es ayudar a fluir el término a favor del competidor quien posee la exclusividad de la misma y por lo tanto no penetrara en la mente de ningún cliente potencial." (Sharing Ideas, 2014)

Según otros autores, "El Posicionamiento es posiblemente uno de los conceptos más manejados en el mundo del management actual y, sin embargo, es uno de los peor entendidos a la hora de definirlo y de ponerlo en práctica.

Lo que parece claro y todos hemos asumido, es que en los primeros tiempos del siglo XXI, el Posicionamiento es una base fundamental para todas aquellas organizaciones que pretendan diferenciarse y tener una larga vida. Con el poder de negociación y elección en manos del cliente, con empresas globalizadas que compiten en todo el mundo, con innovaciones constantes que dejan obsoletos los productos y servicios en escaso tiempo y con una competencia cada vez más feroz, parece claro que hoy más que

nunca se cumple algunas de las leyes de Ries en la que comentaba que la verdadera batalla se juega en la mente del consumidor.

Y es ahí donde el Posicionamiento adquiere una relevancia básica y fundamental. A pesar de ello, son pocas las compañías que acometen una estrategia clara de posicionamiento. Tanto es así, que en las escuelas de negocio más relevantes, muchos de sus docentes todavía siguen hablando del ejemplo de posicionamiento de la marca Volvo como equivalente de seguridad como uno de las muestras paradigmáticas de posicionamiento, aun a pesar de que la firma de automóviles hace tiempo que perdió dicho posicionamiento. Esto es fruto de la dificultad para encontrar ejemplos de empresas que hayan realizado un trabajo de posicionamiento adecuado en los últimos tiempos.

### **2.1.9. Los tres pilares básicos del Posicionamiento**

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento.

- El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que nuestra empresa realmente es.
- El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.
- El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente nos ven los consumidores.
- Cualquier organización que tenga una intención sería de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.
- Respecto a la identidad, será necesario realizar un análisis interno para saber lo que realmente somos.
- Una vez realizado, intentaremos poner en marcha un proceso de comunicación para intentar transmitirlo a los diversos públicos.

Una parte de esta comunicación será controlada, y será tanto interna (con comportamientos de nuestros empleados, nuestra cultura, nuestra misión y visión...) como externa, a través de la promoción. Otra parte, inevitablemente, no será controlada por la organización, sino que quedará en manos de los medios de comunicación y de otros medios y soportes a través de los cuales realizaremos dichas comunicaciones.

### **2.1.10. El método para fijar el Posicionamiento**

El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales.

#### **i. Posicionamiento analítico**

En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee nuestra compañía. Consiste en analizar, de manera interna, nuestra identidad corporativa, examinando nuestra misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que nos dirigimos, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

Con el posicionamiento analítico, conseguiremos fijar cuál es nuestro posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que competimos, y cuáles son los atributos que debemos potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

Si detallamos un poco más los pasos a seguir en dicho posicionamiento analítico, veremos que a la hora de analizar la identidad corporativa, elaboraríamos lo que académicamente se denominan ideogramas e identigramas, que son representaciones visuales de lo que es hoy en día nuestra identidad y lo que pretendemos que sea (ideograma) y de los atributos a proyectar (identigrama).

Estas dos representaciones están formadas por un conjunto de atributos que, debidamente ponderados, representan el dónde estamos y el dónde queremos estar, así como los respectivos gaps en este proceso. Una vez realizado este análisis, habremos fijado exactamente nuestra identidad.

Ahora resta el analizar la información externa de la competencia, del público objetivo de nuestro contexto y de los atributos más valorados o preferencia ideal. La mejor forma de aproximarnos a esta información es a través de investigaciones de mercado, las cuales, normalmente comenzarán con el examen de datos secundarios y de fuentes externas e internas, para pasar posteriormente a la obtención de datos primarios mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas, que nos permitan conocer exactamente qué imagen percibida tienen los consumidores de nuestra organización, qué imagen tienen de la competencia y qué posicionamiento sería el ideal.

## **ii. Posicionamiento estratégico**

En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.

Este proceso, por tanto, comienza con un imagograma o representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que queremos llegar tras la anterior etapa. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que debemos poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada y en parte no lo es porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.

## **iii. Control del posicionamiento**

Una vez realizado este proceso, es necesario que midamos la eficacia de nuestra comunicación a través del análisis nuevamente de nuestra identidad e imagen percibida. Si es coincidente con nuestros objetivos, nos mantendremos vigilantes y realizaremos trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Por tanto, la estrategia de posicionamiento es algo vivo, que siempre debe estar presente en la agenda de los directores, y que no es estático, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo.” (Fbusiness.wordpress.com, 2008)

Para poder entender más a fondo la importancia del posicionamiento y competitividad de una empresa en el mercado, es necesario revisar las 5 fuerzas de Porter, ya que esta nos dará un panorama de lo que quiere conseguir la microempresa, a mediano y largo plazo, ya que nos permite conocer los principales dependientes y factores que intervienen en el mercado, poniendo a la empresa alerta de posibles variaciones, incrementos o decrementos para reactualizar las estrategias que afecten a nuestras relación con los proveedores, competencia y clientes. Además:

- “Nos permite identificar las oportunidades para mejorar las estrategias de marketing.
- Nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con la de competidores.
- Muy útil para analizar el entorno de la empresa, pudiendo complementar más adelante el análisis de la matriz DAFO.
- Nos ofrece una visión muy aproximada de las empresas existentes, del potencial de nuevas empresas en el mercado, de posibles sustitutos de los productos ofrecidos, de los proveedores y de los clientes.” (Cultura del Marketing, 2013)

### **2.1.11. Las 5 fuerzas de Porter**

En este contexto, “En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder negociador de los proveedores
- Poder negociador de los compradores o consumidores
- Amenaza de ingresos de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

#### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para

apoderarse de una porción del mercado. Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.

Las Amenazas de entrada dependen de:

- **Barreras a la entrada**

Hay cinco principales fuentes de barreras a la entrada:

- **Economías de escala:** las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.
- **Diferenciación del producto:** esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores. Para que los nuevos competidores roben consumidores de la empresa establecida necesitan relajar grandes inversiones.  
Requerimiento de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir.
- **Acceso a los canales de distribución:** (ejemplo, la entrada de algún producto a los estantes de un supermercado).
- **Ventajas en costos independientes de escala:** Estas aparecen porque los competidores establecidos tienen una ventaja en know-how, curva de aprendizaje, patentes acceso favorable a insumos, localización favorable, subsidios gubernamentales entre otros.
- **Políticas gubernamentales:** derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar la oferta de un producto.

- ✚ **Respuesta esperada de los competidores establecidos:**

Si nuevas empresas esperan una respuesta agresiva de las empresas establecidas en la industria, las primeras pueden decidir no entrar. Las expectativas de los posibles entrantes dependen de:

**Una historia de respuesta agresiva a nuevos entrantes.**

Las empresas establecidas tienen los recursos necesarios para llevar a cabo respuestas agresivas.

Crecimiento de la industria bajo, tal que las empresas existentes pelearan por su participación de mercado.

Para dimensionar la importancia de las empresas establecidas ante la amenaza de nuevos entrantes es conveniente hacer una aclaración acerca del papel de las economías de escala y experiencia como barreras a la entrada.

Si una empresa establecida tiene economía de escala puede no tener diferenciación de producto. En algunas ocasiones las empresas que gozan de economías de escala producen un bien homogéneo.

Las grandes empresas con economías de escala pueden estar muy especializadas y tener dificultades en incorporar nueva tecnología. (En términos intuitivos lo que sugiere este argumento es que en ocasiones las empresas pequeñas son más flexibles para incorporar innovaciones).

Las economías de aprendizaje deben ser exclusivas (proprietary) para que sean efectivas como barreras a la entrada, ya que las nuevas empresas pueden obtener el know-how por medio de: copias abstracción o adquisición de tecnologías de los proveedores. Asumir una estrategia centrada en las economías de aprendizaje por una empresa establecida puede ser peligroso por la posibilidad de desarrollo de nuevos productos en el mercado o el cambio en las preferencias de los consumidores.

## **2. Poder de negociación de los proveedores.**

En esta fuerza se encuentra la capacidad que tiene el proveedor de llegar a alcanzar un objetivo, que previamente se ha trazado la empresa actuando como organización y siguiendo una serie de patrones como lo es alcanzar altos márgenes de ventas referentes a algunos de sus productos. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación

de nuestros proveedores puede sobrecargar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

### **3. Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos. Si vendemos refrescos tenemos el peligro de los vendedores de agua mineral, fabricantes de jugo, batidos, etc. Pero no solo eso, nuestra competencia son los jugos hechos en casa. En este sentido se está compitiendo casi con los agricultores que producen naranjas y con los fabricantes de exprimidores. Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando

calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Valor de comprador: Una empresa crea valor para un comprador que justifica un precio superior a través de dos mecanismos:

- Bajando el costo del comprador.
- Aumentando el desempeño del comprador.

Para los compradores industriales, comerciales e institucionales, la diferenciación requiere que una empresa sea capaz de crear ventaja competitiva para su comprador de diferentes maneras además de venderle a un precio menor. Si una empresa es capaz de bajar su costo de comprador o aumentar el desempeño de su comprador, el comprador estará dispuesto a pagar un precio superior. El principio es el mismo para los hogares y para los consumidores individuales, aunque las medidas del costo del comprador y en particular el desempeño del comprador pueden ser más sutiles. Para los compradores del hogar el costo del producto no solo influye los costos financieros sino también los costos de tiempo o conveniencia. El costo del tiempo para un consumidor refleja el costo de unidad para un saldo en otra parte, así como el costo implícito de la frustración, enfado o esfuerzo. El valor del comprador resulta de bajar cualquiera de estos costos para el comprador. Un refrigerador que usa menos electricidad que otros refrigeradores puede exigir un premio, una aspiradora que ahorra tiempo de aspirado y reduzca el esfuerzo es también valiosa para el comprador del hogar. Sin embargo, ofrecer una mercadotecnia directa que ahorre tiempo de compra del comprador puede no ser valioso si el comprador disfruta el ir de compra

Bajar el costo del comprador. Cualquier cosa que la empresa pueda hacer para modificar precio de un comprador por usar un producto u otro costo de comprador representa una base potencial para la diferenciación. Hay con frecuencia muchas maneras de bajar el costo del comprador, si la empresa tiene una comprensión sofisticada de como usan el producto los compradores y como las diversas actividades de mercadotecnia, entrega y otras actividades afecta los costos del comprador..

Aumentar el desempeño del comprador.- El aumentar el desempeño del comprador dependerá de la comprensión de que es desempeño deseable para el punto de vista del

comprador. Aumentar el desempeño de los compradores industriales, comerciales e institucionales depende de lo que crea la diferenciación para sus compradores. Así, las necesidades del comprador deben ser comprendidas, requiriendo del mismo que el análisis de la cadena de valor del comprador. Un camión vendido a un comprador que es una compañía de bienes y consumos y que lo usa para transportar los bienes a tienda de ventas al por menor es un ejemplo. Si las tienda de ventas al por menor desean entregas frecuentes, la compañía de bienes y consumo estará muy interesada en un camión con una capacidad de carga para hacer entrega frecuentes a costos razonables.

Identificación del criterio de compra.- El criterio de uso debe ser identificado precisamente para que sean significativos para desarrollar la estrategia de diferenciación. Muchas empresas hablan del criterio de uso de sus compradores en términos vagos como “alta calidad” o “Entrega”. En este nivel de generalidad, una empresa no puede empezar a calcular el valor de satisfacer un criterio de uso para el comprador, ni puede saber la empresa como cambiar su comportamiento para aumentar el valor de comprador. La calidad podría significar especificaciones más altas o mejor conformidad, por ejemplo; para Mc Donald, la consistencia de las hamburguesas de las papas fritas en el tiempo y en las ubicaciones es tan importante como el sabor y tamaño de porción. El mejorar estas dos cosas implica acciones muy diferentes de una empresa. El servicio también puede significar muchas cosas, incluyendo respuestas a quejas, capacidad de reparación, tiempo de respuestas para peticiones de servicios y tiempos de entrega.

#### **4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

- **Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- **Diferenciación del Producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
- **Inversiones de Capital:** Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.
- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
- **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores

esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

## **5. Rivalidad entre competidores**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vallan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. La

rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

Hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.

Hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

Los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia. Por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración.

Existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

El mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el

acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

Se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.” (Wikipedia.org, 2015)

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

**“Plan de negocios:** Es una colección organizada de piezas importantes, tareas, información y finanzas básicas de la empresa. En este documento deben estar impresos las estrategias y los detalles de lo que debe ocurrir en el negocio y cuándo, quién está a cargo y de qué, cómo se medirá el progreso, cómo gastar el dinero y de dónde provendrá, y cuántos ingresos se espera obtener. No sólo es un documento; es un plan. Si no lo revisas cada mes, no te será útil, por lo que debe ser práctico y tener la extensión justa para servir a las necesidades del negocio.” (Tim Berry, 2012)

**“Un plan de negocios** es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada. “ (Soyempresario, 2009-2013)

**Plan de marketing:** “es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Busca conocer las necesidades de los clientes actuales y cuáles serán sus

preferencias en el futuro y como influir para que usen o compren sus productos, mediante sistemas, planes y programas.” (Disqus, 2014)

“**El marketing mix** o mezcla de mercadotecnia es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad. Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad).” (Wordprest, 2008-204)

**Estrategia:** “Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griegostratos, «ejército», y agein, «conducir», «guiar». Se aplica en distintos contextos como:

- **Estrategia empresarial:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
- **Estrategia de marketing:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas
- **Estrategia operativa:** de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.
- **Estrategia de posicionamiento:** proceso por el cual, por medio del marketing mix, la marca del producto o empresa se coloca en la mente del consumidor.” (HumanaGroup, 2007)

**Posicionamiento:** “El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos

importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia” (Monografías.com bebewhite29, 2013)

“El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.....El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.” (Monografias.com, 2010)

“El Posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.” (Wikipedia, 2014)

**Imagen empresarial:** “La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.

Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía.” (Tecnología de Blogger., 2013)

“**La imagen empresarial o corporativa** es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera

impresión que el público tendrá de nosotros, para que esta funcione y ayude a obtener confianza de nuestro público debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores de nuestra empresa, nuestra personalidad debe estar comunicada en nuestra imagen.” (Gerencie.com, 2012)

“**El producto.** - es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.” (Promonegocios.com, 2012)

“**El mercado** está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.” (Wikipedia, 2014)

“**La segmentación de mercado** es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, la segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra. Los siguientes tipos de segmentos los podemos ver a continuación: Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.” (Wikipedia, 2014)

“**Canal de distribución** es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo. La importancia de éste es cuando cada producto ya está en su punto de equilibrio y está listo para ser comercializado.” (Wikipedia, 2014)

“El **análisis DAFO**, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.” (wikipedia, 2014)

“**Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG**, es un método gráfico de análisis.....Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.” (Wikipedia.org, 2015)

“**La matriz BCG** es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados.

“**La Matriz de The Boston Consulting Group o Matriz BCG** es un concepto utilizado en el mundo de la consultoría de marketing estratégico. Se aplica para averiguar en qué fase de evolución se encuentra un producto y el potencial de ventas que tiene en el futuro”. (Marketing Gerrilla, 2012)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. HIPÓTESIS**

Hernández, Fernández & Baptista (1998), manifiestan que “La hipótesis indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.” (pág. 74)

#### **3.1.1. Hipótesis General**

¿El establecimiento de un plan de negocios, mejorará el posicionamiento e imagen empresarial de “NICO’S DISTRIBUCIONES” en la Provincia de Pichincha, ciudad de Quito?

#### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- Plan Operativo
- Área financiera
- Área económica

### **3.2.VARIABLES**

#### **3.2.1. Variable Independiente**

Diseño de un plan de negocios.

#### **3.2.2. Variable Dependiente**

Posicionamiento e imagen empresarial.

### 3.2.3. Operacionalización de variables

**Tabla 1: Operacionalización de la variable independiente**

<b>VARIABLE:</b>	<b>INDEPENDIENTE</b>		<b>DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS</b>	
<b>Conceptualización</b>	<b>Categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Impacto</b>
<p>“Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario, se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.” (WordPress, 2008)</p>	<p>Negocio</p> <p>Mercado</p>	<p>Calidad reconocida por el cliente</p> <p>Precio comparado con competencia y el valor agregado.</p> <p>Participación de ventas dentro del mercado.</p> <p>Incremento de facturación.</p> <p>Cubrimiento (nivel de excelencia de los clientes).</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación</p> <p>Revisión documental</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionarios de entrevista.</p> <p>Memorias (fichas de observación)</p> <p>Fichas bibliográficas</p> <p>Documentos físicos y electrónicos</p>	<p>Conocer el comportamiento de la empresa, productos y su relación y participación en el mercado.</p> <p>Establecer estrategias adecuadas para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial.</p> <p>Implementar estrategias óptimas para la promoción de los productos y servicios.</p>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Tabla 2: Operacionalización de la variable dependiente**

VARIABLE:	DEPENDIENTE		POSICIONAMIENTO E IMAGEN EMPRESARIAL	
	Categoría	Indicador	Técnicas e instrumentos	Impacto
<p>“Es un concepto relacionado de una forma muy estrecha con la cultura empresarial. La imagen corporativa debe ser consistente con el posicionamiento del o la línea de productos o de la marca.” (Edukavital Blogspot, 2013)</p>	<p>Cultura empresarial</p> <p>Imagen Corporativa</p> <p>Posicionamiento empresarial</p>	<p>Conocimiento del producto y empresa</p> <p>Lealtad hacia la marca y empresa</p> <p>Número de clientes estables</p> <p>Nivel de satisfacción del cliente.</p> <p>Velocidad de respuesta a los requisitos del cliente.</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación</p> <p>Revisión documental</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionarios de entrevista.</p> <p>Memorias (fichas de observación)</p> <p>Fichas bibliográficas</p> <p>Documentos físicos y electrónicos</p>	<p>Contar con una base de potenciales clientes.</p> <p>Conquista de nuevos clientes para los productos de consumo masivo de “NICO’S DISTRIBUCIONES”, fruto de la estrategia de posicionamiento.</p> <p>Crecimiento en la tasa de retención de clientes como soporte para el crecimiento en ventas.</p> <p>Confianza y lealtad de los clientes debido a su satisfacción con el proveedor.</p>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

### **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se aplicará la modalidad cuali-cuantitativa, que es una combinación de la modalidad cualitativa y cuantitativa, es decir maneja cantidades y características del negocio y mercado objeto de investigación.

#### **3.3.1. Tipos de estudio de la investigación**

La presente investigación pretende ser:

- **De Campo:** debido a que se desarrollará en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, permitiendo obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad económico-social.
- **Bibliográfica-Documental:** garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación.
- **Descriptiva:** permite la observación sin afectar el comportamiento normal del objeto de estudio.
- **Explicativa:** persigue describir o acercarse a un problema, e intenta encontrar las causas del mismo.
- **Aplicada:** al estudiar una situación determinada para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

La población objeto de estudio corresponde a los locales comerciales de productos de consumo masivo pertenecientes a la parroquia urbana Calderón (Carapungo) del cantón Quito, provincia de Pichincha.

**Tabla 3: Estudio de mercado: Población**

<b>NICO'S DISTRIBUCIONES ESTUDIO DE MERCADO: POBLACIÓN</b>			
<b>Sector económico</b>	<b>Área geográfica</b>		<b>Valor absoluto de establecimientos registrados</b>
Comercio	Provincia	Pichincha	247 866
Comercio	Cantón	Quito	227 633
<b>Comercio</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Calderón (Carapungo)</b>	<b>9 752</b>

**Fuente:** (INEC, 2010)

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

### 3.4.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizará la fórmula estadística para poblaciones finitas, como se detalla a continuación:

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

**En donde:**

- N = Tamaño del universo o población de estudio
- n = Tamaño de la muestra
- p = Probabilidad de éxito
- q = Probabilidad de fracaso
- e = Grado de error admisible
- z = Valor de la distribución normal, correspondiente a un valor de confianza determinado por el investigador.

## Datos

**Tabla 4: Cálculo de la muestra**

Población	N	9 752
Probabilidad de éxito	p	50%
Probabilidad de no ocurrencia	q	50%
Margen de error	e	10%
Confianza (90%)	z	1.645
<b>Muestra</b>	<b>n</b>	<b>67</b>

**Fuente:** (Rodríguez Solís, 2008)

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**NOTA:** Se aplicará encuestas a 67 locales comerciales de productos de consumo masivo ubicados dentro de la parroquia Carcelén (Carapungo) del cantón Quito, provincia de Pichincha con el fin de obtener datos e información estadística que beneficie la investigación.

### **3.5. MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1. Métodos**

##### **3.5.1.1. Métodos teóricos**

- **Analítico-Sintético:** Al procesar la información, se requiere elaborar análisis financieros que nos permitan tener una posición clara con respecto a la situación en la que se encuentra asociación.
- **Inductivo-Deductivo:** En la elaboración del marco teórico del trabajo investigativo así como en el planteamiento de estrategias o propuestas de acuerdo a la realidad de la asociación.

##### **3.5.1.2. Métodos empíricos**

- Recolección de información
- Observación
- Criterio de expertos.

### 3.5.2. Técnicas

- **Entrevista:** con el fin de obtener información sobre un tema que sea dominado por los propietarios o funcionarios de la empresa. Es de carácter cualitativa y se desarrollará por medio de conversaciones (Martínez de Salinas, 2007)
- **Encuesta:** el objetivo es obtener información estadística de los clientes del negocio para medir sus opiniones acerca del producto, servicio o evento, aprender más sobre sus necesidades y requerimientos, y como una línea de comunicación para establecer relaciones positivas. Es de carácter cuantitativo y se realizará en un formato con preguntas sencillas y con una serie de posibles respuestas (Benchmark, 2013).
- **Observación:** La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. En nuestro caso, nos podemos plantear conocer cómo es el trabajo realizado por los colaboradores de la empresa y su relación con los clientes y de ésta manera describir y explicar el comportamiento al haber obtenido datos confiables y adecuados.
- **Revisión documental:** “recabar información mediante la revisión de diversas fuentes documentales, permitiéndonos al mismo tiempo validar la información obtenida, corroborar los datos y obtener información adicional que pudiera facilitar y completar la interpretación de la evidencia obtenida” (Sosa Cabrera, 2010).

### 3.5.3. Instrumentos

- Cuestionarios.
- Memorias (fichas de observación)
- Fichas bibliográficas
- Documentos físicos y electrónicos

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

# **ANICO, DISTRIBUCIONES**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO E IMAGEN EMPRESARIAL**

**AUTOR:  
JORGE ANÍBAL  
MALÁN CHIMBOLEMA**

**QUITO – PICHINCHA  
2014- 2015**



#### **4.1. INTRODUCCIÓN DEL PLAN**

La indetenible globalización ha obligado a los empresarios, personal de trabajo, a formarse y capacitarse comercialmente con el mundo exterior. La creación de un Plan de Negocios para la Distribuidora NICO´S es un paso esencial para la óptima toma de decisiones, mediante el uso y análisis de información presentada por la empresa enfocado en ser usado como una herramienta potencialmente beneficiosa para el incremento de ventas, buscar financiación, conocimiento de las necesidades de aprovisionamiento (proveedores).

El plan está orientado en el estudio, observación e investigación del negocio por medio de la determinación de la estructura empresarial sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, productos y mercado, estrategias empresariales, plan operativo y de marketing (imagen corporativa), y la parte económica financiera. Se trata de plasmar una previsión que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa para que sea viable y duradera en el tiempo. La elaboración de este plan permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.

#### **4.2. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO**

- ✚ Constituir una herramienta beneficiosa para la óptima toma de decisiones de la empresa.
- ✚ Provisionar pautas a seguir para que la empresa sea viable y duradera en el tiempo.
- ✚ Incrementar el nivel de ventas.
- ✚ Conocer las necesidades de aprovisionamiento.

## **4.3. PARTE DESCRIPTIVA**

### **4.3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **4.3.1.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

##### **Misión**

*“Somos una microempresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, en la provincia de Pichincha ciudad de Quito, buscando como finalidad principal satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo el producto a tiempo, a precios competitivos y de calidad, para ello nuestra microempresa aplica el principio de ganar-ganar.”*

##### **Visión**

*“Ser una microempresa líder en la comercialización de productos de consumo masivos, manteniendo una alianza comercial estratégica con nuestros proveedores clientes, de tal manera posicionarnos no solo localmente si no a nivel nacional, ofreciendo productos a precios competitivos y entrega a tiempo.”*

##### **Objetivos**

- ✚ Obtener solvencia económica.
- ✚ Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores.
- ✚ Lograr un crecimiento gradual de participación en el mercado.
- ✚ Cumplir con las normativas legales vigentes.
- ✚ Sostener un apalancamiento financiero basado en capitalizaciones y utilidades.

#### 4.3.1.2. ANÁLISIS FODA

**Tabla 5: Análisis FODA de la empresa**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia para el almacenamiento de los productos.</li> <li>• Estabilidad financiera</li> <li>• Cartera de clientes amplia</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Colaboradores capacitados</li> <li>• Proveedores directos</li> <li>• Productos de calidad</li> <li>• Cuenta con los permisos para su funcionamiento.</li> <li>• Experiencia por parte de los trabajadores.</li> <li>• Camiones propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a fuentes de financiamiento</li> <li>• Expansión en el mercado</li> <li>• Acceso a nuevos proveedores</li> <li>• Alianza estratégica con nuevos proveedores</li> <li>• Existencia de tecnologías para el control de inventario</li> </ul>
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación al cambio por parte de los trabajadores.</li> <li>• Espacio físico pequeño</li> <li>• Falta de compromiso en la logística a la hora de entregar los productos</li> <li>• No cuenta con muchos camiones para entrega del producto.</li> <li>• No cuenta con una estructura organizacional definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas cambiantes por parte del gobierno seccional en la importación de productos</li> <li>• Restricción de la circulación para la entrega de productos</li> <li>• Aparición de nuevos competidores</li> <li>• Competencia desleal</li> </ul>

**Fuente:** Estudio de campo en NICO'S DISTRIBUCIONES (2014).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

## 4.4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y MERCADO

### 4.4.1. Producto/Servicio

NICO'S Distribuciones es una empresa comercial mayorista dedicada a realizar actos de comercio por medio de la adquisición de bienes o mercancías terminados que luego son expendidos a diferentes establecimientos comerciales minoristas a gran escala dentro del cantón Quito.

### 4.4.2. Portafolio de productos

A nivel operativo y con una adaptación práctica, se utilizará la matriz BCG (Boston Consulting Group) para analizar la gama de productos de la empresa, debido a que considera el cash flow como la variable más importante al momento de tomar decisiones sobre la composición del portafolio (Anexo 3). Esta herramienta permitirá posicionar los productos del negocio y elegir si es mejor invertir o retirarse del mercado.

Para la construcción de la matriz se toma en consideración los siguientes atributos:

#### ✚ Establecer los puntos de corte:

- En el eje vertical que corresponde al ritmo de crecimiento del mercado; el punto de corte es 1 (en 1 tengo la misma cuota de mercado que mi principal competidor, ya que lo que hacemos es dividir nuestra cuota de mercado entre la suya, y si son iguales el resultado es 1).
- En el eje horizontal que ilustra la cuota de participación en el mercado o Market Share. “Si no se sabe con exactitud se suele establecer en 10%” (Elaprendizajemarketing, 2014)

#### ✚ Características del Gráfico de Burbujas:

- Participación relativa: cuanto más a la izquierda se ubique el centro de la burbuja, mayor crecimiento relativo y viceversa. La línea vertical de la matriz diferencia unidades estratégicas de negocio líderes de las no líderes.

- Tasa de crecimiento: cuanto más arriba se ubique la UEN mayor tasa de crecimiento. La línea horizontal muestra si la burbuja crece más o menos que la tasa de crecimiento patrón elegida.
- Volumen de facturación: El radio o diámetro de cada burbuja refleja el volumen de facturación de la unidad estratégica de negocio.

#### 4.4.3. Construcción de la Matriz BCG

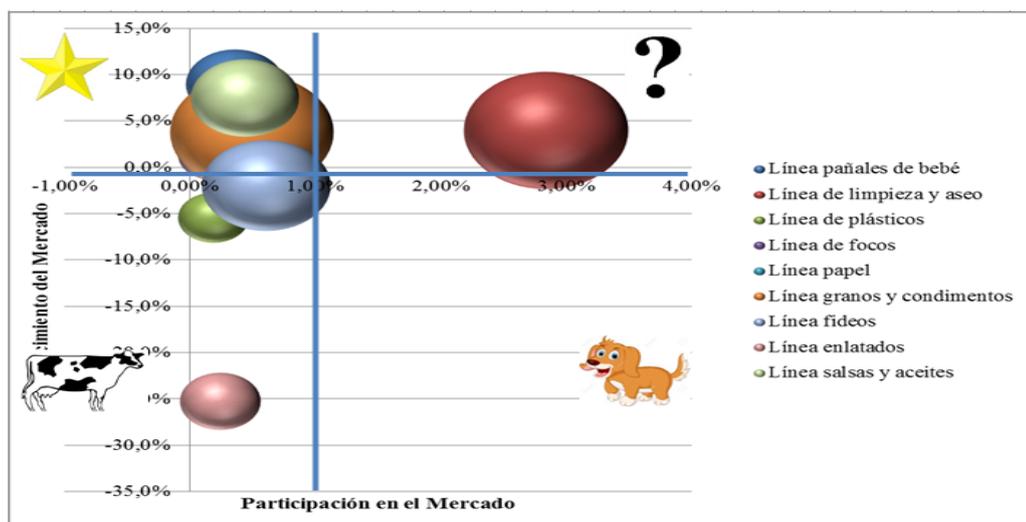
**Tabla 6: Matriz BCG: Cálculo/Participación y Crecimiento del Mercado**

CÁLCULO / PARTICIPACIÓN Y CRECIMIENTO DEL MERCADO						
PRODUCTOS	AÑO 2012		AÑO 2013		Part. Rel.	TC
	Ventas	%	Ventas	%		
Línea pañales de bebé	\$ 69.456,13	7,3%	\$ 75.701,49	7,9%	0,35%	9,0%
Línea de limpieza y aseo	\$ 206.386,59	21,8%	\$ 214.647,27	22,4%	2,84%	4,0%
Línea de plásticos	\$ 41.534,23	4,4%	\$ 39.288,12	4,1%	0,18%	-5,4%
Línea de focos	\$ 38.765,97	4,1%	\$ 39.288,12	4,1%	0,18%	1,3%
Línea papel	\$ 100.234,78	10,6%	\$ 104.448,89	10,9%	0,49%	4,2%
Línea granos y condimentos	\$ 203.987,27	21,5%	\$ 211.772,53	22,1%	0,99%	3,8%
Línea fideos	\$ 131.978,38	13,9%	\$ 129.363,31	13,5%	0,60%	-2,0%
Línea enlatados	\$ 67.912,34	7,2%	\$ 50.787,08	5,3%	0,24%	-25,2%
Línea salsas y aceites	\$ 86.456,13	9,1%	\$ 92.949,93	9,7%	0,43%	7,5%
<b>Totales</b>	<b>946711,82</b>	<b>100,0%</b>	<b>958.246,74</b>	<b>100%</b>		<b>1,2%</b>
	<b>AÑO 1</b>		<b>AÑO 2</b>			

**Fuente:** Estado de Resultados de NICO'S Distribuciones (2012-2013).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Figura 2: Matriz BCG de NICO'S Distribuciones**



**Fuente:** Estado de Resultados de NICO'S Distribuciones (2012-2013).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.4.1.1. Análisis, interpretación y estrategias de la Matriz BCG de NICO'S

##### Distribuciones

Luego del análisis del portafolio de productos por medio de la matriz BCG, las líneas de productos se han dividido de la siguiente manera:

**Tabla 7: Análisis, interpretación y estrategias de la Matriz BCG de NICO'S**

##### Distribuciones

PRODUCTOS	LÍNEA/S	ESTRATEGIA/S
Incógnitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de limpieza y aseo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la capacidad que tiene la empresa para convertirlo en estrellas.</li> <li>Invertir selectivamente (elegir si invertimos o no y cuánto).</li> </ul>
Estrellas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de granos y condimentos</li> <li>Línea de salsas y aceites</li> <li>Línea pañales de bebé</li> <li>Línea papel</li> <li>Línea de focos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir fuertemente.</li> <li>Arma competitiva más fuerte para el futuro.</li> </ul>
Vacas lecheras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de enlatados</li> <li>Línea de plásticos</li> <li>Línea fideos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener productos estables y rentables.</li> </ul>
Perros	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se eliminan del portafolio de productos.</li> </ul>
Mayor volumen de ventas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de limpieza y aseo</li> <li>Línea de granos y condimentos</li> <li>Línea de fideos</li> </ul>
Mayor participación relativa en el mercado Productos líderes		<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de granos y condimentos</li> <li>Línea de salsas y aceites</li> <li>Línea fideos</li> <li>Línea de plásticos</li> <li>Línea pañales de bebé</li> <li>Línea de enlatados</li> <li>Línea de focos</li> <li>Línea papel</li> </ul>
Mayor tasa de crecimiento		<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea de limpieza y aseo</li> <li>Línea de granos y condimentos</li> <li>Línea de salsas y aceites</li> <li>Línea pañales de bebé</li> <li>Línea de focos</li> <li>Línea papel</li> </ul>

**Fuente:** Matriz BCG de NICO'S Distribuciones

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

## 4.5. MERCADO Y DEMANDA

### 4.5.1. El mercado

El nicho de mercado que Distribuidora NICO'S abastece, corresponde a los siguientes tipos de acuerdo a sus características:

- Mercado del Revendedor: debido a que está conformado por empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender bienes, por ejemplo supermercados, tiendas de abarrotes, pañaleras, etc.
- Mercado de bienes perecederos: engloba a los potenciales compradores de unos bienes que por sus características dejan de ser útiles en un plazo de tiempo, por ejemplo los productos alimenticios.

### 4.5.2. Segmentación de la demanda

El área donde se desarrollará el estudio corresponde a los locales comerciales de productos de consumo masivo (3387 establecimientos) de la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia urbana Calderón (Carapungo).

**Tabla 8: Estudio de mercado: Población**

NICO'S DISTRIBUCIONES ESTUDIO DE MERCADO: POBLACIÓN			
Sector económico	Área geográfica		Valor absoluto de establecimientos registrados
Comercio	Provincia	Pichincha	73 659
Comercio	Cantón	Quito	65 963
<b>Comercio</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Calderón (Carapungo)</b>	<b>3 387</b>

Fuente: INEC. (2012). Directorio de Empresas 2012.

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.5.3. Proyección de la demanda

El principal propósito del análisis y proyección de la demanda, es determinar la posibilidad de participación en el mercado, mediante la cuantificación de los consumidores de este tipo de productos.

Para el cálculo de la demanda proyectada nos basaremos en la prospección mediante la tasa de incremento poblacional estimada en 0,84% para la provincia de Pichincha según datos proporcionados por el INEC (2012); tomando en consideración el número de locales comerciales de la parroquia Calderón (Carapungo).

**Tabla 9: Proyección de la demanda**

<b>NICO'S DISTRIBUCIONES PROYECCIÓN DE LA DEMANDA</b>				
<b>Sector económico</b>	<b>Área geográfica</b>	<b>Años</b>	<b>N° locales comerciales</b>	<b>Proyección demanda</b>
Comercio	Provincia: Pichincha Cantón: Quito Parroquia: Calderón (Carapungo)	2012	3387	3415
		2013	3415	3444
		<b>2014</b>	<b>3444</b>	<b>3473</b>
		<b>2015</b>	<b>3473</b>	<b>3502</b>

**Fuente:** INEC. (2012). Directorio de Empresas 2012.

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

La información determinada constituye la demanda potencial del mercado, por lo tanto será considerada como la demanda para el Plan de Negocios.

#### 4.5.4. Demanda actual de los productos de NICO'S Distribuciones

Por medio de la aplicación de las encuestas a la muestra determinada para el estudio se identificaron los siguientes datos, cuya validación permitirán establecer la demanda actual de las diferentes líneas de productos que NICO'S Distribuciones posee y que son de interés para la ampliación de su comercialización en este mercado.

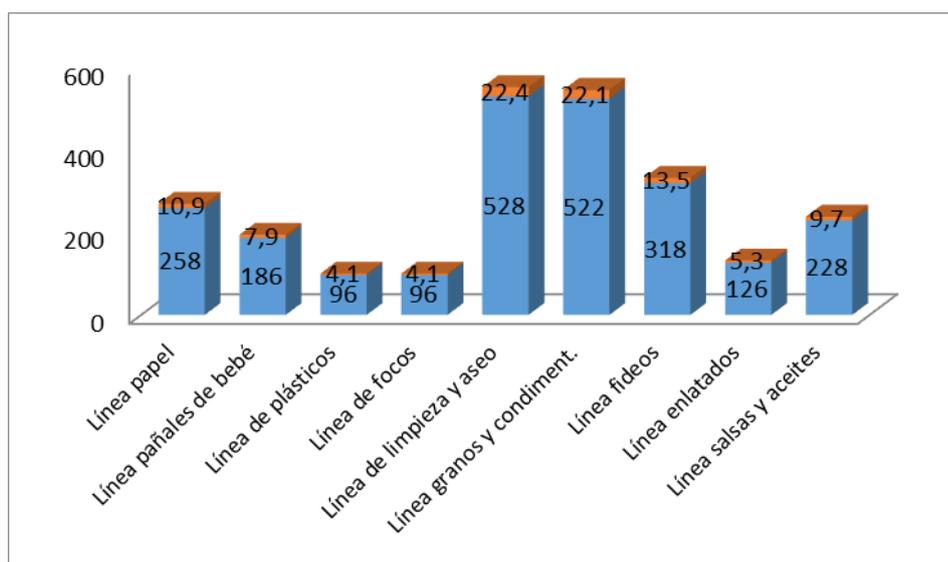
**Tabla 10: Resumen de la demanda según líneas de productos de NICO'S**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Línea papel	258	10,9
Línea pañales de bebé	186	7,9
Línea de plásticos	96	4,1
Línea de focos	96	4,1
Línea de limpieza y aseo	528	22,4
Línea granos y condimentos	522	22,1
Línea fideos	318	13,5
Línea enlatados	126	5,3
Línea salsas y aceites	228	9,7
TOTAL	<b>2358</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los establecimientos comerciales (2014).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Figura 3: Resumen de la demanda según líneas de producción de NICO'S**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los establecimientos comerciales (2014).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.5.4.1. Tabulación y análisis de resultados de las encuestas

El estudio se desarrolló con una muestra de 67 establecimientos obtenida mediante cálculo de los 9752 locales comerciales de productos de consumo masivo de la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia urbana Calderón (Carapungo); los resultados revelaron la siguiente información:

**¿A qué tipo de establecimiento comercial pertenece Ud.?**

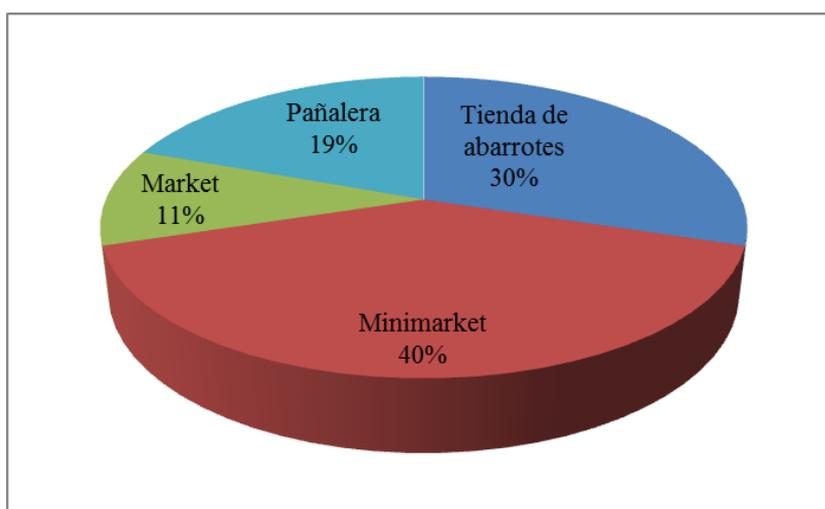
**Tabla 11: Tipo de establecimiento comercial**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Tienda de abarrotes	20	29,9
Minimarket	27	40,3
Market	7	10,4
Supermarket	0	0,0
Pañalera	13	19,4
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 4: Tipo de establecimiento comercial**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

Los establecimientos comerciales dentro del área de estudio se dividen en cuatro grandes grupos de marcadas diferencias entre ellos tenemos: el 40% de los encuestas corresponden a Minimarkets, seguidos de un 30% que representan las Tiendas de Abarrotes, un 19% Pañaleras (venta de accesorios para bebés como pañales, pañitos húmedos, etc.), y significativo 11% pertenece a Markets; lo cual evidencia un excelente nicho de mercado debido a que la mayoría de establecimientos se encuentran en un status medio-alto de ventas de productos, motivo por el cual sus pedidos se convertirán en fuertes ingresos para la empresa.

### 2. ¿Cuáles son los productos que usted requiere para abastecer su local?

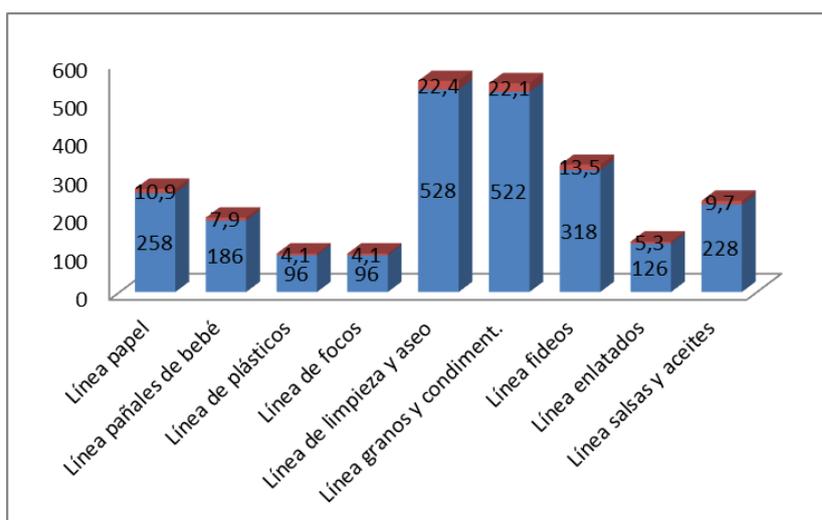
**Tabla 12: Resumen de la demanda según líneas de productos**

<b>RESUMEN DE LA DEMANDA SEGÚN LÍNEAS</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Línea papel	258	10,9
Línea pañales de bebé	186	7,9
Línea de plásticos	96	4,1
Línea de focos	96	4,1
Línea de limpieza y aseo	528	22,4
Línea granos y condiment.	522	22,1
Línea fideos	318	13,5
Línea enlatados	126	5,3
Línea salsas y aceites	228	9,7
<b>TOTAL</b>	<b>2358</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 5: Resumen de la demanda según líneas de productos**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

El estudio reveló que dentro de las necesidades de abastecimiento de los propietarios de los locales comerciales de acuerdo al factor ventas, el grupo dominante con el 22,4% son los productos de la línea de limpieza y aseo que NICO's Distribuciones conserva en su portafolio de productos; seguido con un 22,1% de la línea de granos y condimentos, el 13,5% mostró interés por la línea de fideos, y un 10,9% lo hizo por la línea papel; en tanto que las líneas con menos aceptación en el sector por no ser productos con ventas de alta frecuencia con un 4,1% corresponde a las líneas de plásticos y focos respectivamente.

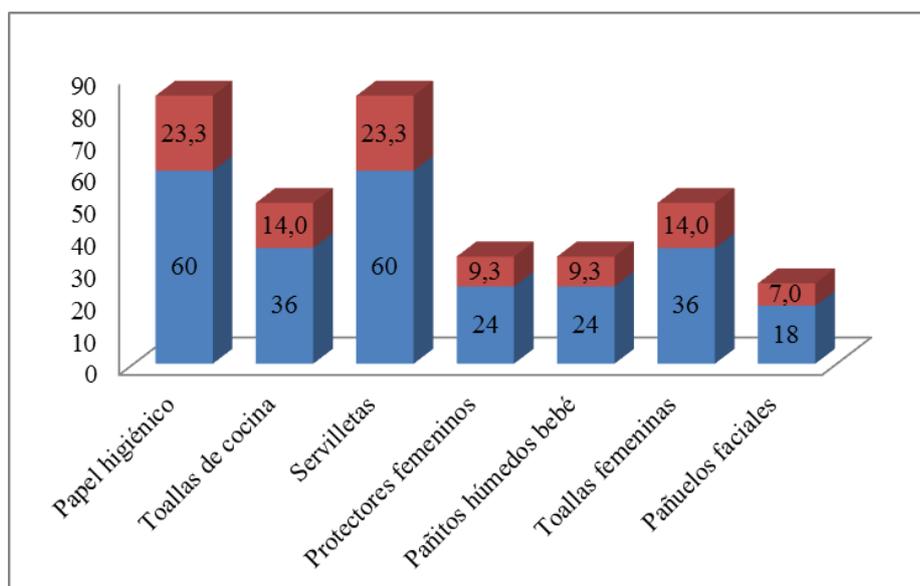
Los resultados aquí obtenidos permiten conocer las preferencias y tendencias de consumo del nuevo nicho de mercado y a la vez identificar aquellos productos estrellas de nuestro portafolio.

**Tabla 13: Demanda de productos pertenecientes a la línea papel**

<b>LÍNEA DE PAPEL</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Papel higiénico	60	23,3
Toallas de cocina	36	14,0
Servilletas	60	23,3
Protectores femeninos	24	9,3
Pañitos húmedos bebé	24	9,3
Toallas femeninas	36	14,0
Pañuelos faciales	18	7,0
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 6: Demanda de productos pertenecientes a la línea papel**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

Dentro de la línea papel que NICO´S Distribuciones provee a sus clientes los productos con mayor demanda con un 23,3% es el papel higiénico y las servilletas, con el 14% les siguen las toallas de cocina y las toallas íntimas femeninas, con el 9,3% los protectores íntimos femeninos y los pañitos húmedos de bebé, y finalmente con tan solo el 7% se encuentran los pañuelos faciales.

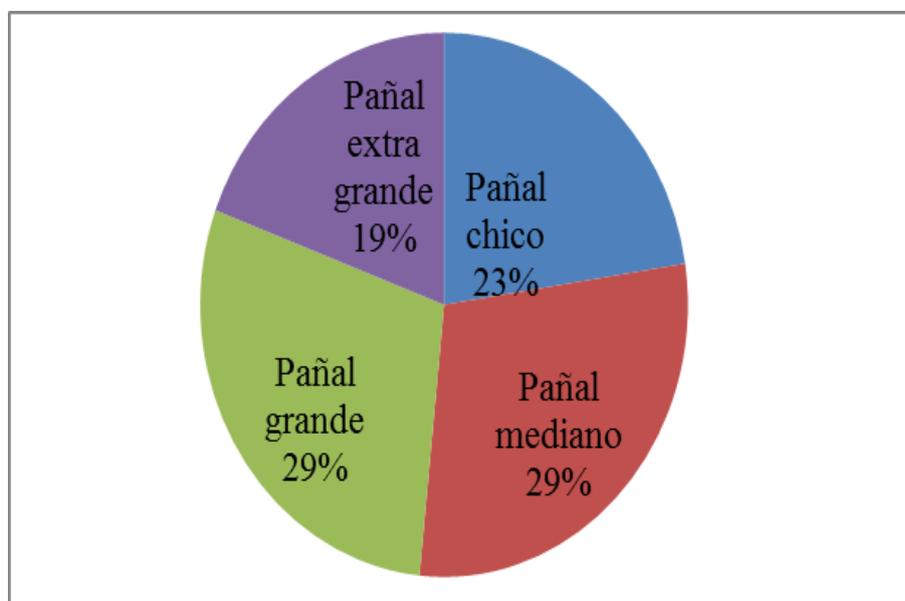
**Tabla 14: Demanda de productos pertenecientes a la línea pañales de bebé**

<b>LÍNEA PAÑALES DE BEBÉ</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Pañal chico	42	22,6
Pañal mediano	54	29,0
Pañal grande	54	29,0
Pañal extra grande	36	19,4
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 7: Demanda de productos pertenecientes a la línea pañales bebe.**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## **ANÁLISIS**

En la línea de pañales de bebé las preferencias de consumo y necesidad de abastecimiento por parte de los locales comerciales se define de la siguiente manera: con un 29% en común el pañal mediano y grande lideran el grupo, un 23% el pañal chico y con un 19% el pañal extra grande. Esta revelación de resultados provee de manera estratégica las herramientas necesarias para determinar los montos de inversión de la empresa en cada producto para una comercialización exitosa que brinde utilidades a la organización.

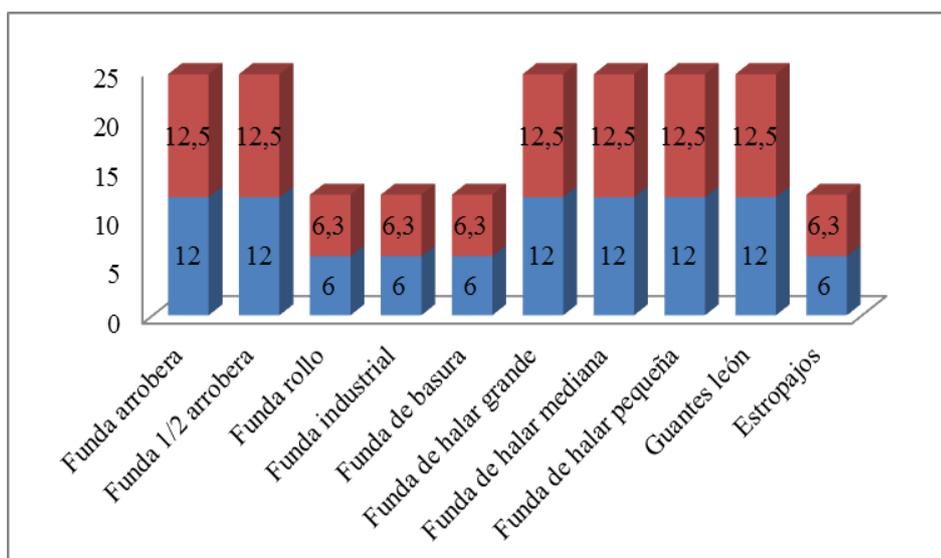
**Tabla 15: Demanda de los productos pertenecientes a la línea de plásticos**

LÍNEA DE PLÁSTICOS		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Funda arrobera	12	12,5
Funda 1/2 arrobera	12	12,5
Funda rollo	6	6,3
Funda industrial	6	6,3
Funda de basura	6	6,3
Funda de halar grande	12	12,5
Funda de halar mediana	12	12,5
Funda de halar pequeña	12	12,5
Guantes león	12	12,5
Estropajos	6	6,3
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 8: Demanda de los productos pertenecientes a la línea de plásticos**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

En la línea de plásticos se evidencia dos grupos bien marcados, con un 12,5% la funda arrobera, funda de halar grande, mediana, pequeña y los guantes león; y con un pequeño 6,3% productos como fundas rollo, industriales, basura y los estropajos. Con estos datos podemos deducir que si bien existe la necesidad de estos productos su demanda no es lo suficientemente alta y provechosa para la empresa, por lo cual se debería dar prioridad de inversión a otras líneas.

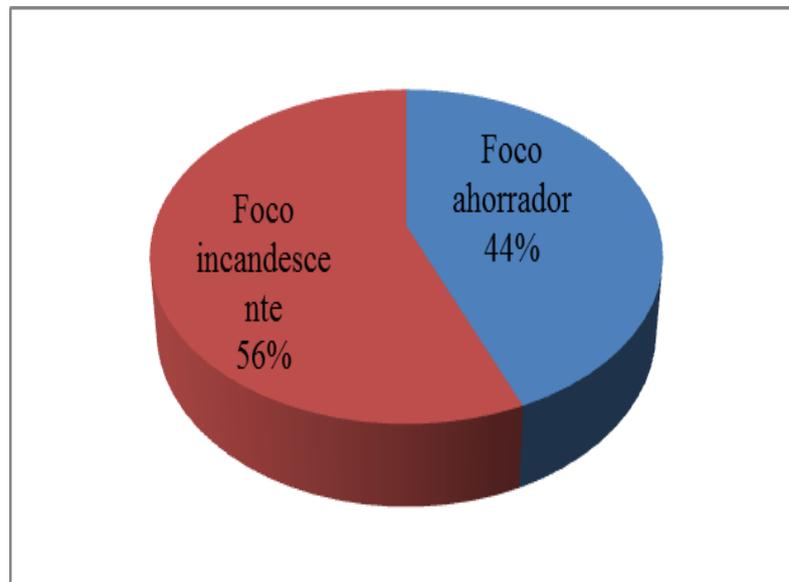
**Tabla 16: Demanda de productos pertenecientes a la línea focos**

LÍNEA DE FOCOS		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Foco ahorrador	42	43,8
Foco incandescente	54	56,3
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 9: Demanda de productos pertenecientes a la línea focos**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

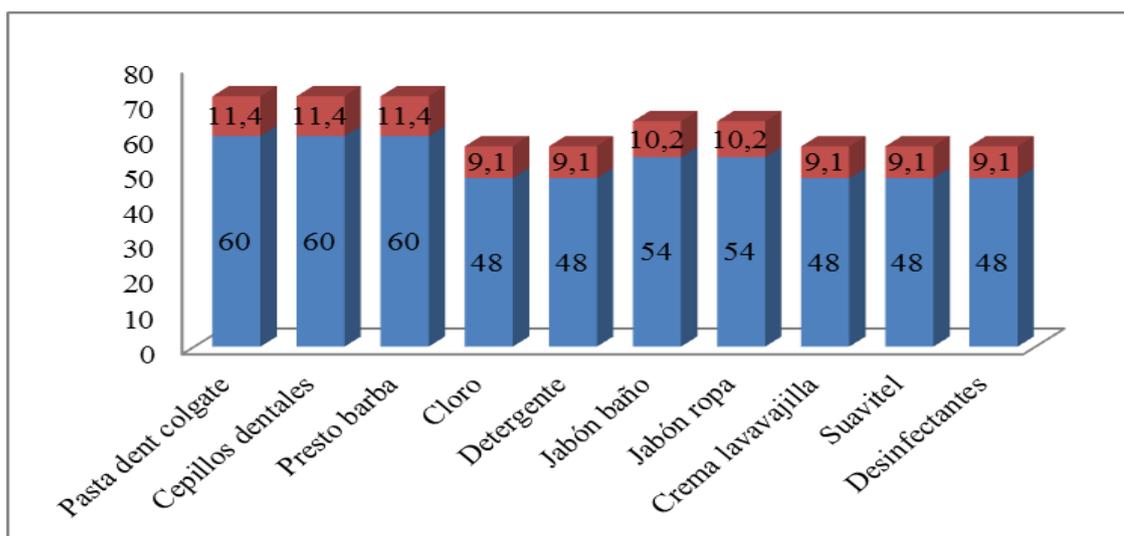
En esta línea existe dos productos, el foco incandescente con el 56% es aquel producto con mayor demanda, y con el 44% restante el foco ahorrador.

**Tabla 17: Demanda de productos pertenecientes a la línea de limpieza y aseo**

<b>LÍNEA DE LIMPIEZA Y ASEO</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Pasta dent colgate	60	11,4
Cepillos dentales	60	11,4
Presto barba	60	11,4
Cloro	48	9,1
Detergente	48	9,1
Jabón baño	54	10,2
Jabón ropa	54	10,2
Crema lavavajilla	48	9,1
Suavitel	48	9,1
Desinfectantes	48	9,1
<b>TOTAL</b>	<b>528</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 10: Demanda de productos pertenecientes a la línea de limpieza y aseo**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

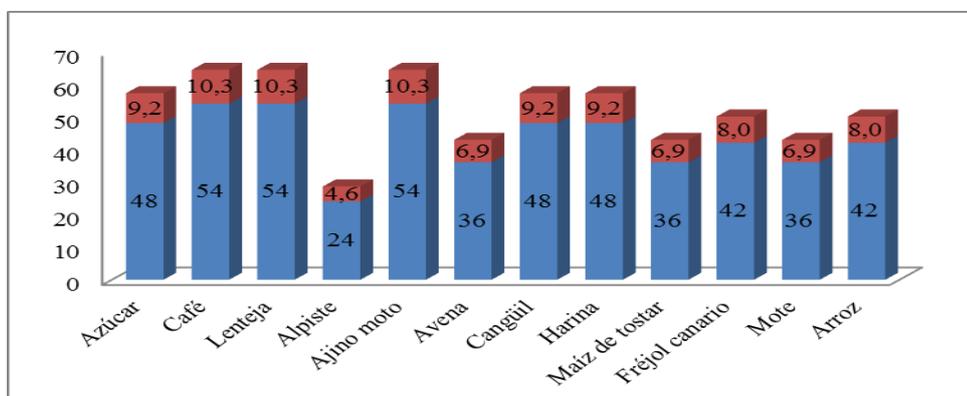
El grupo está constituido por 10 productos, los mismos que de acuerdo al estudio se dividen en tres subgrupos por el porcentaje de demanda empezando con el 11,4% la pasta dental, cepillos dentales y presto barba, con el 10,2% el jabón de baño y ropa y con un notablemente 9,1% artículos como el cloro, detergente, crema lavavajilla, desinfectantes y suavitel también marcan su presencia.

**Tabla 18: Demanda de productos pertenecientes a la línea granos y condimentos**

<b>LÍNEA DE GRANOS Y CONDIMENTOS</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Azúcar	48	9,2
Café	54	10,3
Lenteja	54	10,3
Alpiste	24	4,6
Ajino moto	54	10,3
Avena	36	6,9
Canguil	48	9,2
Harina	48	9,2
Maíz de tostar	36	6,9
Fréjol canario	42	8,0
Mote	36	6,9
Arroz	42	8,0
<b>TOTAL</b>	<b>522</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 11: Demanda de productos pertenecientes a la línea de granos y condimentos**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## **ANÁLISIS**

Con el 10,3% de la demanda se necesita los productos de café, lenteja y ajino moto; con el 9,2% azúcar, canguil y harina, un 8% el fréjol canario y arroz, el 6,9% la avena y maíz de tostar y un bajo 4,6% el alpiste. El conocimiento exhaustivo de esta línea y la predilección por los productos que la componen resulta de vital importancia para NICO'S debido a que es el segundo grupo que más ventas proyecta.

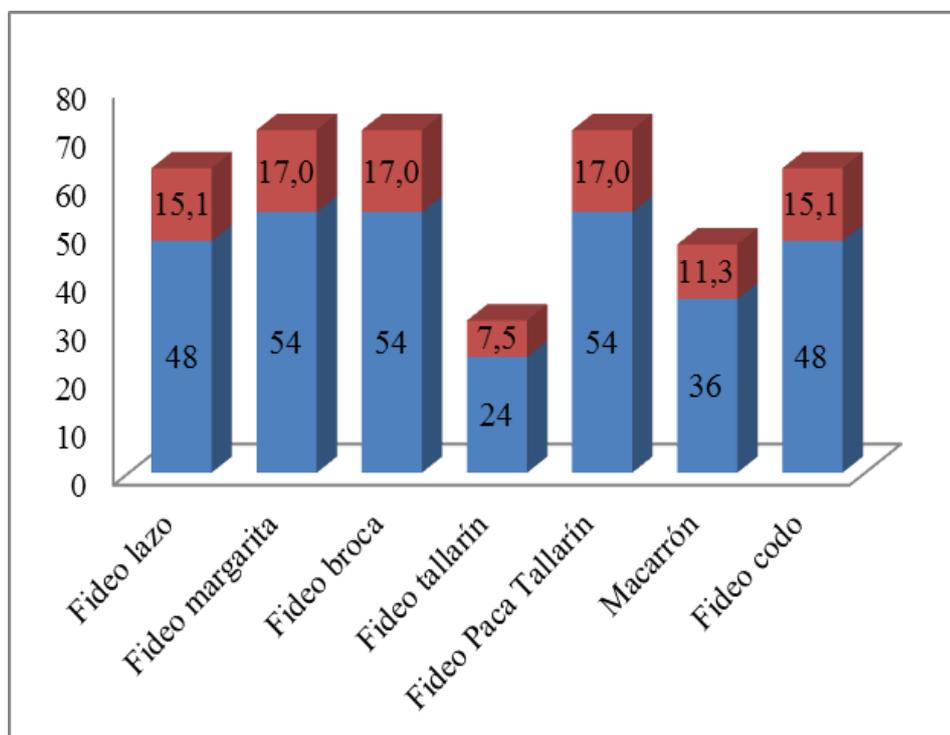
**Tabla 19: Demanda de productos pertenecientes a la línea de fideos**

LÍNEA DE FIDEOS		
VARIABLE	FRECUENCIA	%
Fideo lazo	48	15,1
Fideo margarita	54	17,0
Fideo broca	54	17,0
Fideo tallarín	24	7,5
Fideo Paca Tallarín	54	17,0
Macarrón	36	11,3
Fideo codo	48	15,1
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 12: Demanda de productos pertenecientes a la línea de fideos**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

Dentro de la línea de fideos de acuerdo a sus características con un 19% el fideo margarita, broca y paca tallarín ocupan la primacía en su grupo; un 15,1% el fideo lazo y codo; el 11,3% el macarrón y un 7,5% para el fideo tallarín.

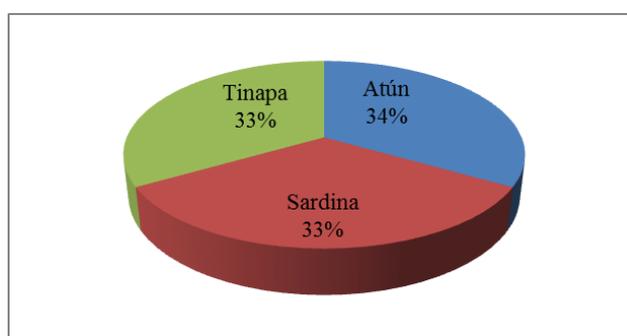
**Tabla 20: Demanda de productos pertenecientes a la línea enlatados**

<b>LÍNEA ENLATADOS</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Atún	42	33,3
Sardina	42	33,3
Tinapa	42	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 13: Demanda de productos pertenecientes a la línea enlatados**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

Los tres productos de la línea de enlatados comparten el mismo porcentaje de aceptación y demanda por parte de los establecimientos comerciales.

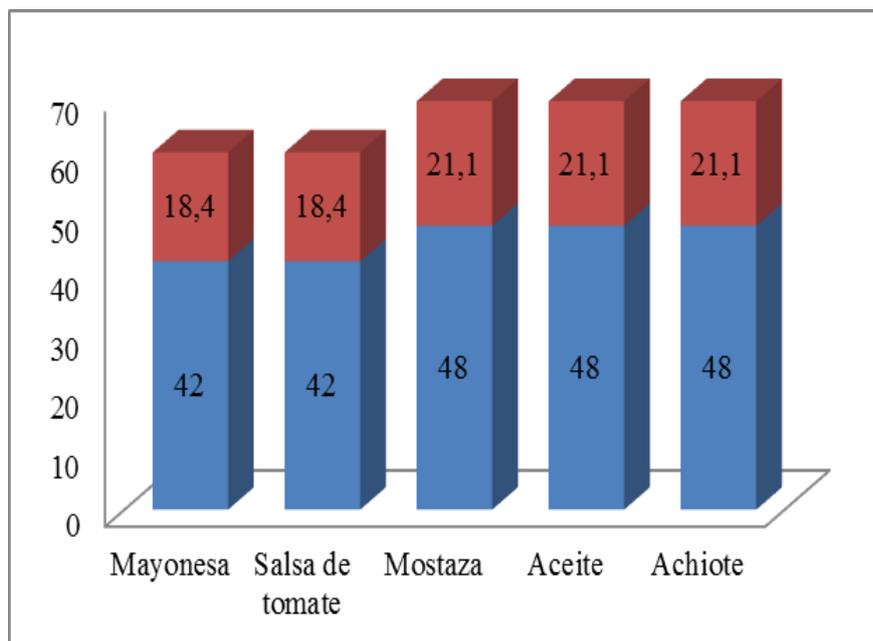
**Tabla 21: Demanda de productos pertenecientes a la línea salsas y aceites**

<b>LÍNEA SALSAS Y ACEITES</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Mayonesa	42	18,4
Salsa de tomate	42	18,4
Mostaza	48	21,1
Aceite	48	21,1
Achiote	48	21,1
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 14: Demanda de productos pertenecientes a la línea salsas y aceites**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

El 21,1 % de la demanda corresponde a productos como mostaza, aceite y achiote; y con un 18,4 % la mayonesa y salsa de tomate. Estos resultados estructuran de mejor manera el estudio de mercado debido a que son productos de consumo masivo y de primera necesidad que puede beneficiar a NICOS Distribuciones.

### 3. ¿Cuáles son las marcas preferidas de los productos que adquieren sus clientes?

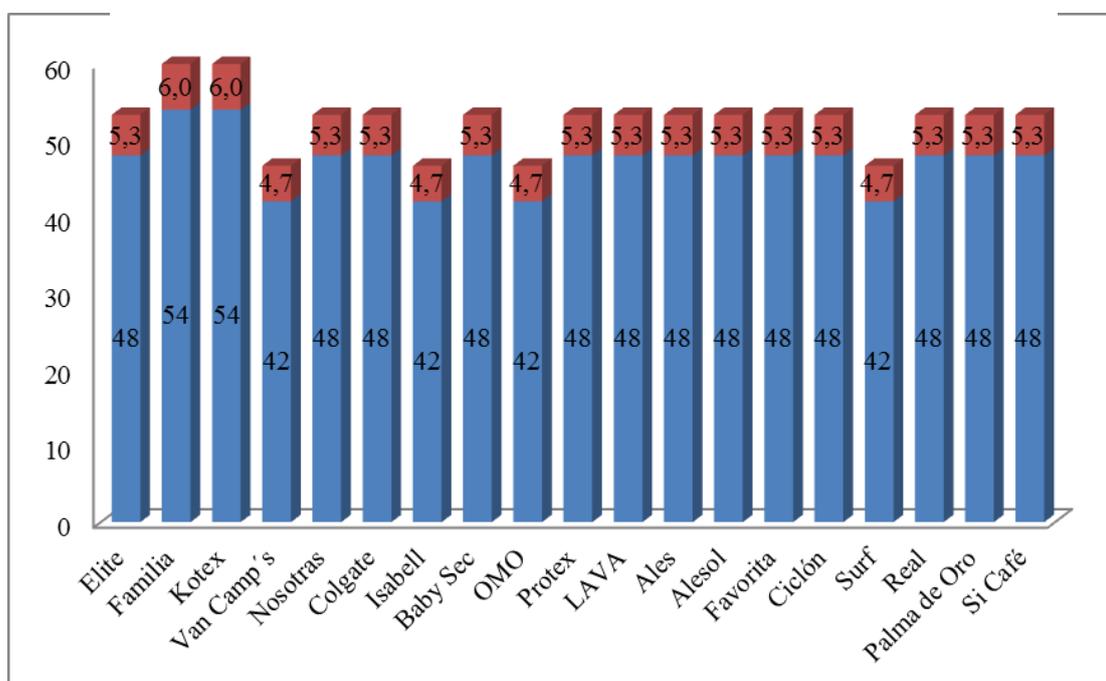
**Tabla 22: Marcas preferidas por los clientes**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Elite	48	5,3
Familia	54	6,0
Kotex	54	6,0
Van Camp's	42	4,7
Nosotras	48	5,3
Colgate	48	5,3
Isabell	42	4,7
Baby Sec	48	5,3
OMO	42	4,7
Protex	48	5,3
LAVA	48	5,3
Ales	48	5,3
Alesol	48	5,3
Favorita	48	5,3
Ciclón	48	5,3
Surf	42	4,7
Real	48	5,3
Palma de Oro	48	5,3
Si Café	48	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 15: Marcas preferidas por los clientes**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

El conocimiento de la preferencia y selección de marcas por los clientes es de vital importancia para la empresa ya que permitirá la satisfacción del cliente y la cobertura total del nuevo nicho de mercado, las marcas favoritas son: Familia, Kotex, Nosotras, Colgate, Baby Sec, Protex, LAVA, Ales, Alesol, Favorita, Ciclón, Real, Palma de Oro y Sí Café.

### 4. ¿Con qué frecuencia realiza los pedidos a su proveedor?

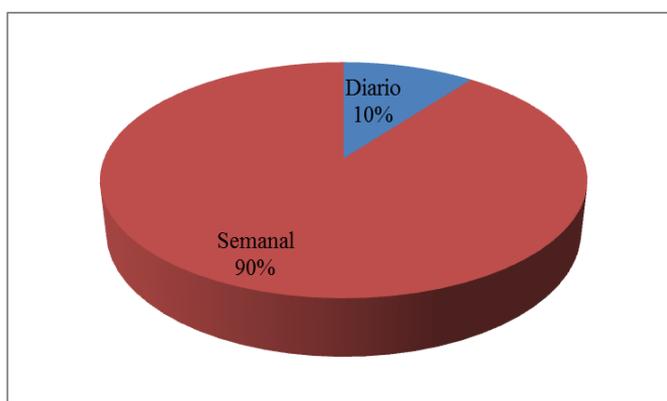
**Tabla 23: Frecuencia de pedidos al proveedor**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Diario	7	10,4
Semanal	60	89,6
Quincenal	0	0,0
Mensual	0	0,0
Otro	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 16: Marcas preferidas por los clientes**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

Ventajosamente el 90% de los encuestados realizan sus pedidos de manera semanal lo cual reduce notablemente los costos de movilización y comercialización de productos del proveedor hacia el cliente; sin embargo el 10% restante sigue siendo importante para

la empresa por lo cual se debe de establecer y definir estrategias de aprovisionamiento. estos establecimientos sin incurrir en costos y gastos perjudiciales para la organización.

## 5. ¿Cuál es el monto base de cada pedido?

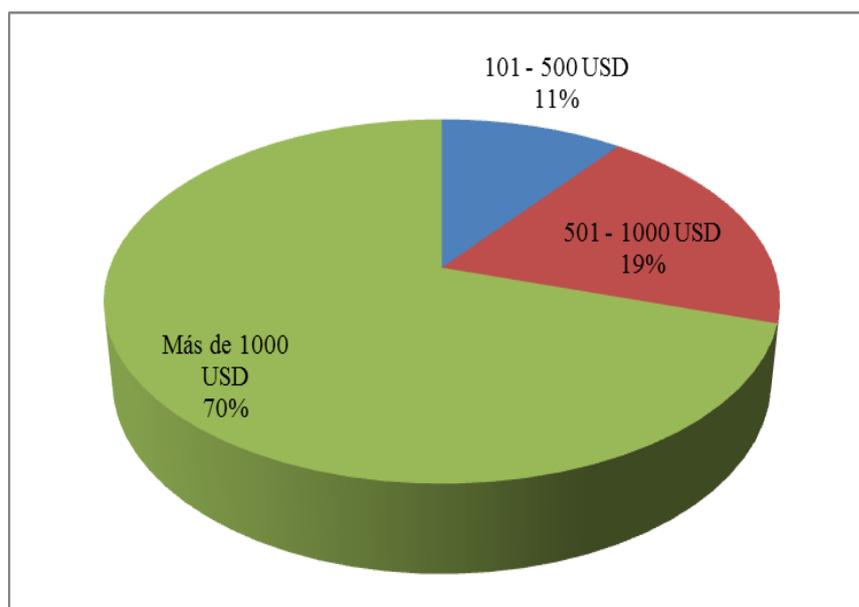
**Tabla 24: Monto base de pedido**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
0 - 100 USD	0	0,0
101 - 500 USD	7	10,4
501 - 1000 USD	13	19,4
Más de 1000 USD	47	70,1
Otro	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 17: Monto base de pedido**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

## ANÁLISIS

En concordancia con que la mayoría de establecimientos corresponden a Minimarkets el monto base de pedido en un 70% corresponde a más de USD 1000,00; un 19% entre USD 501,00 – 1000,00, y un 11% de USD 101,00 – 500,00.

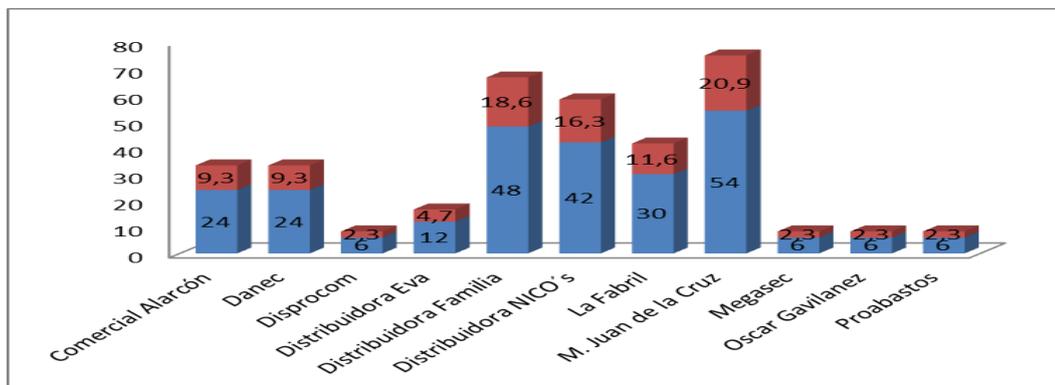
6. ¿De la siguiente lista quién o quiénes son sus proveedores?

**Tabla 25: Proveedores**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Comercial Alarcón	24	9,3
Danec	24	9,3
Disprocom	6	2,3
Distribuidora Eva	12	4,7
Distribuidora Familia	48	18,6
Distribuidora NICO´s	42	16,3
La Fabril	30	11,6
M. Juan de la Cruz	54	20,9
Megasec	6	2,3
Oscar Gavilanez	6	2,3
Proabastos	6	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 18: Proveedores**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema  
**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**ANÁLISIS**

En relación a los proveedores existentes en la zona tenemos la presencia de once de los cuales con un 20,9% de participación se encuentra Multiservicios Juan de la Cruz, con un 18,6% Distribuidora La Familia y con un 16,3% en tercer lugar aparece NICO'S Distribuciones, seguida con un 11,6% La Fabril, con un 9,3% Comercial Alarcón y DANEC, con un 4,7% Distribuidora Eva y con un 2,3% Disprocom, Megasec, Óscar

Gavilanez y Proabastos. De este mismo grupo podemos definir como la mayor competencia a Multiservicios Juan de la Cruz.

**7. ¿Debido a qué razones prefiere o escoge a su proveedor?**

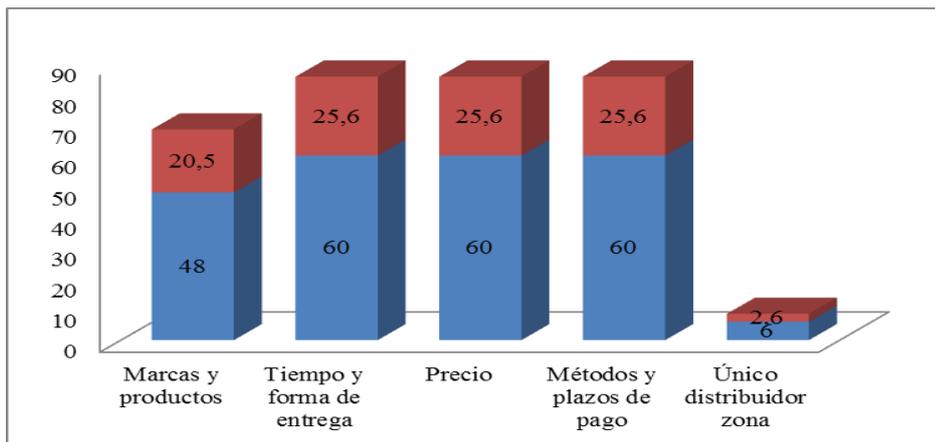
**Tabla 26: Razones para escoger proveedor**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Marcas y productos	48	20,5
Tiempo y forma de entrega	60	25,6
Precio	60	25,6
Métodos y plazos de pago	60	25,6
Único distribuidor zona	6	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**Figura 19: Razones para escoger proveedor**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Fuente:** Encuestas aplicadas (Abril, 2015)

**ANÁLISIS**

Anticiparse a las necesidades del cliente en busca de su satisfacción es una de las estrategias que la empresa posee para posicionarse, por ello es transcendental conocer las características por las cuales los clientes seleccionan a su proveedor y de esta manera encaminar cursos de acción para alcanzarlas. Con el 25,6% es importante el tiempo y forma de entrega, el precio y los métodos y plazos de pago; con el 20,5 % hacen referencia al portafolio de marcas y productos.

El estudio realizado se pudo desarrollar con una muestra de 67 establecimientos obtenida mediante cálculo de los 3387 locales comerciales de productos de consumo masivo de la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia urbana Calderón (Carapungo); los resultados revelaron que de acuerdo a las necesidades de sus clientes el 22,4% de los encuestados necesitan productos que se encuentran dentro de la línea de limpieza y aseo que NICO'S distribuye, el 22,1% de la línea granos y condimentos, un 13,5% de la línea fideos, el 10,9% línea papel, el 9,7% de la línea salsas y aceites, un 7,9% de la línea pañales de bebé, el 5,3% corresponde a la línea enlatados y con un 4,1% las líneas de plásticos y focos.

Con los datos anteriores procedemos a la construcción de la tabla del cálculo de la demanda actual de los locales comerciales según las líneas de productos para los años 2014 y 2015.

**Tabla 27: Cálculo de la demanda según líneas de productos**

<b>Año</b>	<b>Línea/s</b>	<b>% Consumo</b>	<b>Locales comerciales</b>	<b>Demanda</b>
2014	Línea papel	10,9	3473	379
	Línea pañales de bebé	7,9		274
	Línea de plásticos	4,1		142
	Línea de focos	4,1		142
	Línea de limpieza y aseo	22,4		778
	Línea granos y condimentos	22,1		768
	Línea fideos	13,5		469
	Línea enlatados	5,3		184
	Línea salsas y aceites	9,7		337
2015	Línea papel	10,9	3502	382
	Línea pañales de bebé	7,9		277
	Línea de plásticos	4,1		144
	Línea de focos	4,1		144
	Línea de limpieza y aseo	22,4		784
	Línea granos y condimentos	22,1		774
	Línea fideos	13,5		473
	Línea enlatados	5,3		186
	Línea salsas y aceites	9,7		340

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los establecimientos comerciales (2014).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### **4.6. LAS ÁREAS DEL NEGOCIO**

La creciente globalización y competitividad en el mundo empresarial obliga a que cada una de las empresas forme y solidifique estructuras administrativas como base de su funcionamiento. Ésta distribución depende de las aptitudes y habilidades que el personal o sus clientes internos posean al momento de manejar los recursos.

Debido a la gran importancia de identificar y manejar diferentes áreas del negocio, se establece las siguientes para NICO'S Distribuciones:

- ✚ Área Administrativa
- ✚ Área Financiera/Contable
- ✚ Área de Marketing
- ✚ Área de Ventas

**Ilustración 1: Áreas del negocio NICO'S Distribuciones**



**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### **4.6.1. Área Administrativa**

El área administrativa está integrada por el Gerente de la empresa o por quien hiciera sus veces sea de manera permanente o por cualquier acto circunstancial. Se encargará del cumplimiento de los siguientes objetivos y funciones:

- # El personal que se encuentre inmerso en esta función podrá en todo momento solicitar asesoramiento y/o apoyo de los responsables de otras áreas de la empresa siempre y cuando el caso lo amerite.
- # Cumplir con lo establecido y requerido por las leyes vigentes en el país que rigen a la empresa.
- # Asegurar la salud financiera de la empresa.
- # Transmitir confianza a clientes, proveedores, empleados y socios sobre la solidez de contratos, inversiones, financiamiento y el respaldo que la empresa posee.
- # Establecer metas, estrategias, políticas y planes que permitan integrar y coordinar actividades empresariales.
- # Puntualizar las relaciones de autoridad y responsabilidad de todo el personal que labora en la institución.
- # Selección y elección del personal idóneo.
- # Motivar a los subordinados e influenciar de manera positiva en los equipos de trabajo mientras realizan su trabajo.
- # Fomentar entre el personal la idea de vocación de servicio y trabajo en equipo, manteniendo un clima de entendimiento y cooperación de desarrollo de desarrollo de sus actividades.
- # Elegir óptimos canales de comunicación entre el talento humano.
- # Vigilar y medir el desempeño y rendimiento de la organización.
- # Comparar lo que se ha realizado con lo planificado.
- # Empezar las acciones correctivas que sean necesarias.
- # Todas las demás que sean inherentes a su competencia.

#### **4.6.2. Área Financiera/Contable**

Una adecuada estructura del área financiera/contable constituye una exigencia básica. Las tareas descritas a continuación buscan garantizar un correcto funcionamiento del departamento y su relación con las demás áreas que conforman la empresa.

Su importancia es trascendental para la organización debido a que una información financiera errónea y a destiempo tendrá repercusiones negativas en el desarrollo de NICO'S Distribuciones debido al obstáculo que estos datos financieros para detectar problemas a tiempo y en consecuencia no se podrán aplicar medidas correctivas.

El área financiera la conforman principalmente el Director Financiero y Contador; si el caso lo ameritara se contará con asesores y/o auxiliares para cada puesto.

#### **a. De la Función Financiera**

- ✚ Evaluar la capacidad financiera de la empresa.
- ✚ Buscar y evaluar opciones de inversión.
- ✚ Buscar y evaluar opciones de financiamiento.
- ✚ Seleccionar la opción más conveniente.
- ✚ Analizar datos financieros.
- ✚ Determinar la estructura de los activos de la empresa.
- ✚ Fijar la estructura del capital de la organización.
- ✚ Planificar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos asignados a la dependencia.
- ✚ Custodiar, recaudar y distribuir los recursos financieros que percibe la empresa.
- ✚ Canalizar la totalidad de los registros financieros y patrimoniales.
- ✚ Proporcionar la información a través de estados financieros.
- ✚ Coordinar, supervisar y controlar las actividades administrativas de tesorería, nómina y contabilidad.
- ✚ Establecer los planes y programas a desarrollar en área financiero contable.
- ✚ Establecer y ejecutar el cronograma de pagos.
- ✚ Coordinación de los recursos financieros.
- ✚ Coordinar con las áreas pertinentes de la empresa la creación, modificación o sustitución de sistemas, procedimientos, formularios y normas que afecten el proceso administrativo en el área de su competencia.
- ✚ Proporcionar información financiero-contable a organismos internos y externos.
- ✚ Asegurar el funcionamiento de un correcto control interno financiero como parte del Sistema Contable.
- ✚ Velar como agente de retención por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en las leyes tributarias vigentes en el país.
- ✚ Sugerir medidas encaminadas a mejorar la organización y funcionamiento de la Dirección y someterlas a consideración de la autoridad.
- ✚ Todas las demás que sean inherentes a su competencia.

#### **b. De la Función Contable**

- # Colaborar con el Director Financiero y demás funcionarios en la ejecución y control contable.
- # Dirigir y supervisar las labores del personal de la sección Contabilidad.
- # Contabilizar las operaciones y transacciones que realice la empresa, mediante el registro sistemático de las mismas.
- # Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones legales y técnicas de control para el sistema de contabilidad.
- # Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables.
- # Emisión y revisión de asientos de diario
- # Supervisar y conciliar la ejecución de estados financieros.
- # Suscribir Balances Contables y Estados Financieros.
- # Aplicar el control interno previo y concurrente sobre los devengamientos, gastos y desembolsos.
- # Control, revisión y elaboración de la planilla de funcionarios.
- # Control y revisión de liquidaciones de personal.
- # Revisión y emisión de cheques a proveedores y otros.
- # Elaboración y revisión Conciliaciones Bancarias.
- # Control de activos fijos, menores institucionales.
- # Control de inventarios institucionales.
- # Emisión de Estados Financieros
- # Recepción y control de ingresos.
- # Control de pagos.
- # Trámite y cobro por la prestación de servicios.
- # Todas las demás inherentes a su condición y competencia.

#### **4.6.3. Área de Marketing**

La importancia del departamento de Marketing radica en la rentabilidad que puede generar a la empresa mediante la estructuración de una demanda sostenible a través de la búsqueda de tendencias. Es responsabilidad del área y el personal que aquí labora a más de las obligaciones inherentes a su cargo cumplir con las siguientes funciones y objetivos:

##### **# Información de Marketing**

- Observar y analizar el comportamiento del consumidor.
- Elaborar encuestas.
- Análisis de la información.
- Realización del test de mercado.
- Evaluación de las posibilidades de un mercado.
- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos
- Modificar o eliminar productos.
- Creación de nombres y marcas comerciales.
- Planear envases, diseños, formas, colores y diseños.

### **Políticas de Precios**

- Análisis de precios de la competencia.
- Determinar estrategias de precios.
- Fijar precios.
- Políticas de descuentos, márgenes, comisiones.
- Establecer términos y condiciones de venta.

### **Políticas de distribución**

- Analizar y seleccionar canales de distribución.
- Establecer centros de distribución.
- Analizar los sistemas de transporte y entrega.
- Determinar localizaciones de bodegas.

### **Políticas de Promoción**

- Fijar objetivos promocionales.
- Determinar los tipos de promociones a realizar.
- Seleccionar y programar medios de publicidad.
- Desarrollar anuncios publicitarios.
- Medir la eficacia de las campañas.
- Determinar territorios y zonas de venta.
- Llevar a cabo promociones.
- Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda.

#### 4.6.4. Área de Ventas

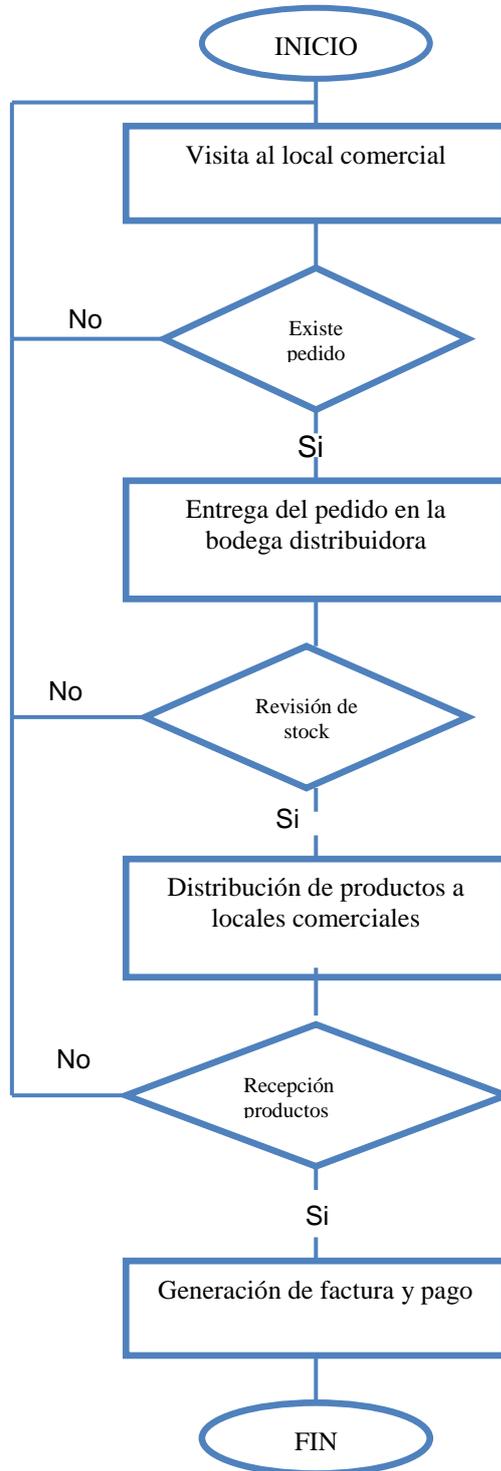
El Departamento de Ventas es crucial para el buen funcionamiento de la empresa y el éxito en el mercado. Este es el departamento prioritario, ya que a través de su buena gestión la empresa puede vender.

El personal que conforma el área de ventas son: Visitadores comerciales puerta a puerta (personal de ventas), Cargadores o estibadores, y Choferes. Es responsabilidad del área y el personal que aquí labora a más de las obligaciones inherentes a su cargo cumplir con las siguientes funciones y objetivos:

- ✚ Distribución y venta de los productos.
- ✚ Dar seguimiento día a día las diferentes rutas de los vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales.
- ✚ Preparar el pedido de ventas del día según requerimiento.
- ✚ Contratar promotores, vendedores, supervisores y llevar control de inventarios de productos de cada una de las sucursales.
- ✚ Planeación de ventas.
- ✚ Establecer estrategias de ventas.
- ✚ Realizar pronósticos de ventas.
- ✚ Conocimiento del mercado y de las preferencias del consumidor.
- ✚ Buenas relaciones con los distribuidores y minoristas.
- ✚ Llevar el registro de ventas y asignar tareas al personal de las diversas secciones de su competencia.
- ✚ Todas las demás funciones inherentes a su cargo.

#### 4.6.4.1. Proceso de ventas

Ilustración 2: Flujo grama del proceso de ventas



Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

## 4.7. ANÁLISIS DEL SECTOR

Debido a que diversos factores existentes en el entorno condicionan las oportunidades de negocio para la empresa, es importante realizar un estudio que permita conocer:

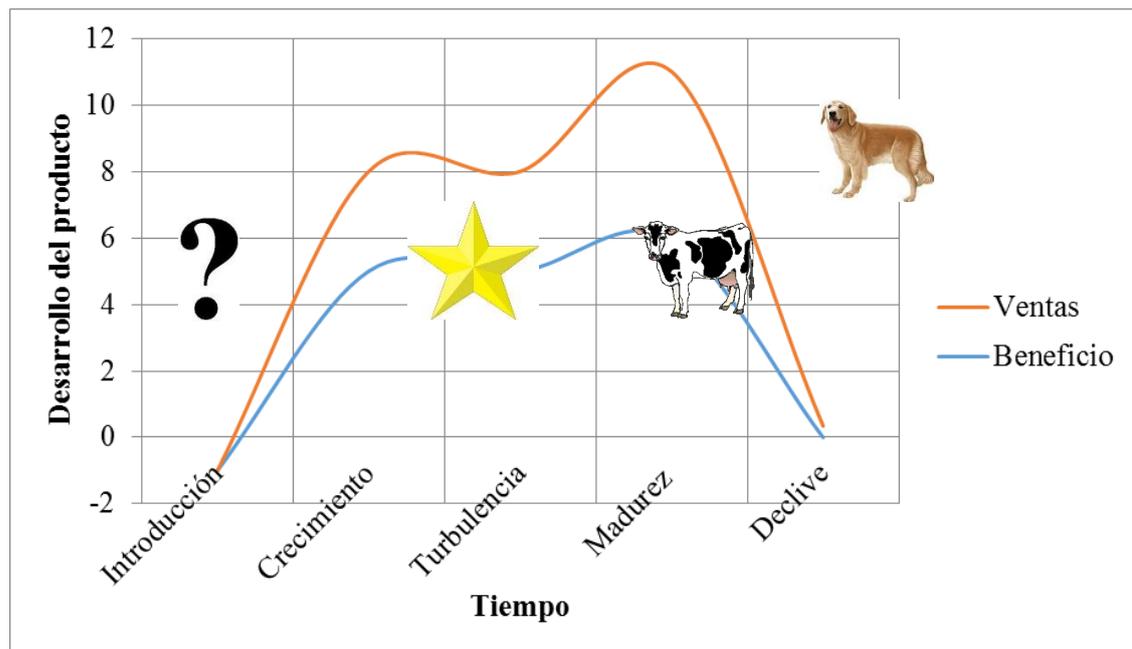
- ✚ La estructura y tendencias del sector en el que se desarrolla NICO'S Distribuciones.
- ✚ Intensidad, fortalezas y debilidades de la competencia.
- ✚ Rentabilidad de la empresa.
- ✚ Necesidades de los clientes.

### 4.7.1. Ciclo de vida

El ciclo de vida de un producto influencia directamente en la supervivencia y desarrollo de la empresa, por ello es importante que los mercadólogos (marketeros) lo utilicen como una herramienta de administración de mercadotecnia para identificar o pronosticar etapas por las que estén atravesando los productos que se oferta, con el fin de planificar y diseñar estrategias para enfrentar riesgos de cada fase y aprovechar oportunidades de las mismas.

Según los datos obtenidos en la Matriz BCG de la empresa se muestra a continuación la gráfica de las etapas del ciclo de vida de los productos en las cuáles se encuentran:

**Figura 20: Ciclo de vida de los productos de NICO'S Distribuciones**



<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Turbulencia</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declive</b>
Línea de limpieza y aseo	Línea de granos y condimentos Línea de salsas y aceites Línea pañales de bebé Línea papel Línea de focos		Línea de enlatados Línea de plásticos Línea fideos	

**Fuente:** Matriz BCG de NICO'S Distribuciones

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### **4.7.1.1. Estrategias para cada etapa del ciclo de vida de los productos de NICO'S Distribuciones**

En este punto cabe señalar algunas iniciativas que el talento humano responsable del área y de esta actividad debe considerar en cada categoría:

##### **✚ Introducción o lanzamiento**

- ✓ **Publicidad informativa:** informa al mercado los nuevos productos o servicios de la empresa, se realiza mediante volantes, catálogos de productos, revistas, gigantografías, difusión en las redes sociales como Facebook, ferias, prensa, etc.
- ✓ **Mayor presupuesto de promoción:** se da prioridad a los rubros de publicidad, promoción en ventas (premios, muestras gratis), relaciones públicas y ventas personales; los cálculos se realizan en base a los objetivos y resultados esperados.
- ✓ **Estrategias de servicio personalizadas:** a) Conocimiento de las necesidades y de lo que es importante para cada cliente. b) Contacto cara a cara. c) Comunicación telefónica o por correo electrónico. d) Atención de reclamos prioritaria e inmediata a reclamos y cumplidos. e) Instalaciones empresariales adecuadas y de calidad para una estancia placentera del cliente dentro de la empresa.
- ✓ **Implementación de servicios y diseños originales:** la innovación en los productos

y/o servicios es el agregado de valor ante la competencia.

- ✓ **Promoción de servicios y productos en internet:** utilización de medios electrónicos e informáticos sociales que permitan la difusión y promoción de productos en su mayoría de manera gratuita, reduciendo costos de publicidad y promoción.
- ✓ **Distribución baja de servicios o productos:** debido a que la aceptación y permanencia del producto aún no se encuentra garantizada en el mercado, y una gran inversión podría ocasionar inmensas pérdidas para la organización.

#### **Crecimiento**

- ✓ **Publicidad persuasiva:** busca influenciar a la gente para que compren los productos y de ser fieles a la marca para que se vuelvan clientes recurrentes, se emplea volantes, catálogos de productos, revistas, gigantografías, difusión en las redes sociales como Facebook, ferias, prensa, etc.
- ✓ **Mayor presupuesto de promoción:** se da prioridad a los rubros de publicidad, promoción en ventas, relaciones públicas y ventas personales; los cálculos se realizan en base a los objetivos de alcance, frecuencia e impacto, aceptación del producto y resultados esperados.
- ✓ **Servicio personalizado:** a) Conocimiento de las necesidades y de lo que es importante para cada cliente. b) Contacto cara a cara. c) Comunicación telefónica o por correo electrónico. d) Atención de reclamos prioritaria e inmediata a reclamos y cumplidos. e) Instalaciones empresariales adecuadas y de calidad para una estancia placentera del cliente dentro de la empresa.
- ✓ **Posicionamiento en nuevos mercados:** Mediante la creación, implementación y monitoreo de un plan táctico de posicionamiento. Para los criterios de segmentación de los mercados se tomará en consideración los siguientes factores: a) Geográficos (ubicación), b) Demográficos (ingresos económicos), y c) Comportamiento (beneficios deseados y tasa de uso del producto por el consumidor).

- ✓ **Estrategias de fidelización de clientes:** cual sea la acción emprendida desde este punto debe guiarse en las siguientes cuatro directrices: a) Conocer al cliente (buscar empatía), b) Construir y fortalecer un sistema de feedback (escuchar – escuchar a los clientes en busca de su satisfacción), c) Sorprender siempre (anticiparse a las necesidades del cliente, eliminación de incertidumbre), d) Ser amable (plan de detalles gratificantes u honoríficos hacia los clientes).
  
- ✓ **Mayor distribución de productos o servicios:** debido a que los productos ya han sido aceptados de cierta y en cierto porcentaje mayor al inicial de manera cautelosa se puede autorizar una inversión mayor en estos bienes para su posterior comercialización.

#### **Turbulencia**

- ✓ **Diversificación de mercado objetivo de manera creativa:** desarrollo de nuevos productos para los mercados en que se opera, comercialización de los productos actuales en nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados
  
- ✓ **Fidelizar clientes y proveedores:** cual sea la acción emprendida desde este punto debe guiarse en las siguientes cuatro directrices: a) Conocer al cliente y/o proveedor (buscar empatía), b) Construir y fortalecer un sistema de feedback (escuchar – escuchar a los clientes y/o proveedores en busca de su satisfacción), c) Sorprender siempre (anticiparse a las necesidades del cliente y/o proveedor, eliminación de incertidumbre), d) Ser amable (plan de detalles gratificantes u honoríficos hacia los clientes y/o proveedores).
  
- ✓ **Campaña de publicidad agresiva:** enfocada en llamar la atención del público y clientes, se emplea volantes, catálogos de productos, revistas, gigantografías, difusión en las redes sociales como Facebook, ferias, prensa, etc.
  
- ✓ **Identificar segmentos objetivos:** mediante la división de la demanda total en segmentos para luego elegir solo aquellos para los cuales la empresa tiene la capacidad de atender, así como accesible para promoción, comunicación, y canales de distribución, durable, pertinente a las políticas y recursos de la empresa y lo

suficientemente grande para ser rentable. Para los criterios de segmentación de los mercados se tomará en consideración los siguientes factores: a) Geográficos (ubicación), b) Demográficos (ingresos económicos), y c) Comportamiento (beneficios deseados y tasa de uso del producto por el consumidor).

- ✓ **Diseñar estrategias para posicionar la marca en la mente de los clientes:** publicidad con los valores, beneficios y atributos de la marca. Creación de puntos de diferencia y paridad.
- ✓ **Valorar impactos positivos y negativos de las nuevas tecnologías de la información, transparencia y responsabilidad social:** realizar un diagnóstico situacional mediante una matriz FODA para determinar fortalezas, oportunidades, débiles y amenazas de la empresa en la comercialización de los productos.
- ✓ **Cuidar y motivar el talento humano de la empresa:** Establecer un plan táctico de incentivos y premios a los aciertos del talento humano, evitando así la fuga de cerebros y fuerza productiva hacia empresas competidoras.

#### **Madurez**

- ✓ **Reingeniería de servicios:** deshacerse reglas y políticas convencionales relaciones con la atención al cliente que eviten que la empresa sea más productiva. La reingeniería debe ser tomada en consideración cuando: a) El rendimiento de la organización esté por detrás de la competencia, b) En una caída del mercado que ocasiona crisis a la empresa, c) Las condiciones del mercado cambien, d) Con el objetivo de Ser Líder en el mercado y seguir mejorando para mantenerse en la cima, e) Ante una competencia agresiva.
- ✓ **Nuevos establecimientos:** se debe considerar la apertura de nuevos locales distribuidores cuando las condiciones físicas de las instalaciones no proporcionen condiciones óptimas para la estancia del cliente y contratiempos.
- ✓ **Estrategias de fidelización de cliente:** cual sea la acción emprendida desde este punto debe guiarse en las siguientes cuatro directrices: a) Conocer al cliente (buscar empatía), b) Construir y fortalecer un sistema de feedback (escuchar – escuchar a los

clientes en busca de su satisfacción), c) Sorprender siempre (anticiparse a las necesidades del cliente, eliminación de incertidumbre), d) Ser amable (plan de detalles gratificantes u honoríficos hacia los clientes).

- ✓ **Estrategias de precios económicos y competitivos:** mediante la ejecución de tres estrategias competitivas: 1) Luchar por ser un proveedor líder en costos (Proveedor de bajo costo), 2) Buscar la diferenciación del producto/s con respecto a la competencia (Estrategia de Diferenciación), 3) Ofertar los productos en una porción de mercado limitada en lugar de hacerlo en un mercado completo y complejo (Estrategia de enfoque y especialización).
- ✓ **Publicidad persuasiva:** tiene el objetivo de animar y provocar sentimientos en el público hacia la compra de los productos mediante el envío de mensajes más o menos directos que evoquen persuasión y promuevan nuevos hábitos de consumo, se emplea volantes, catálogos de productos, revistas, gigantografías, difusión en las redes sociales como Facebook, ferias, prensa, etc.
- ✓ **Menor presupuesto de promoción:** se reducen a un nivel ínfimo los rubros de publicidad y relaciones públicas; y se da prioridad al presupuesto de promoción en ventas y ventas personales con el objetivo de incrementar la frecuencia de consumo.
- ✓ **Mayor distribución de productos o servicios:** Debido a que los productos han sido aceptados su comercialización empieza a ser más grande y extensiva.

#### **Declive**

- ✓ **Publicidad orientada a mantener el recuerdo:** se enfoca en que el cliente siga consumiendo el producto mediante el recordatorio de su existencia y ventajas, puntos de distribución, precio, fidelidad a la marca y la necesidad de uso o tenencia en un futuro, se emplea volantes, catálogos de productos, revistas, gigantografías, difusión en las redes sociales como Facebook, ferias, prensa, etc.
- ✓ **Escaso presupuesto de promoción:** promoción en ventas recordando al público la existencia y aún permanencia del producto en el mercado.
- ✓ **Descuentos:** en el caso de que existan productos sustitutivos que puedan generar competencia y pérdida de ventas, caso contrario el precio se mantiene fiel a las políticas de utilidades de la empresa.

- ✓ **Rediseño del producto:** realizar cambios en el diseño del envase y/o presentación del producto.

#### 4.7.2. Oferta

Debido a que la empresa desea expandir su mercado en la parroquia urbana de Calderón (Carapungo) el dato estadístico que nos proporcionaron las encuestas aplicadas dentro del estudio de mercado realizado en la zona, que determinan la existencia de 12 proveedores con diferentes porcentajes de participación en el mercado, tal y como se evidencia a continuación:

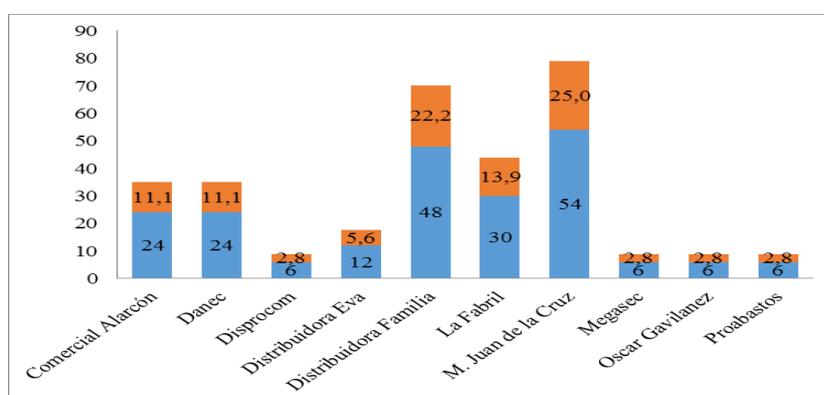
**Tabla 28: Determinación de la Oferta**

PROVEEDOR	% DE PARTICIPACIÓN
Multiservicios Juan de la Cruz	20,9
Distribuidora Familia	18,6
La Fabril	11,6
Comercial Alarcón	9,3
Danec	9,3
Distribuidora Eva	4,7
Disprocom	2,3
Megasec	2,3
Oscar Gavilanez	2,3
Proabastos	2,3

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los establecimientos comerciales (2014).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Figura 21: Competencia de NICO's Distribuciones**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los establecimientos comerciales (2014).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### **4.7.2.1. Proyección de la Oferta**

El principal propósito del análisis y proyección de la oferta, es determinar la posibilidad de participación en el mercado, mediante la cuantificación de los oferentes.

Para el cálculo de la oferta proyectada nos basaremos en la prospección mediante el cálculo de la participación de los proveedores en el mercado lo que coadyuvará a la determinación de la demanda insatisfecha.

**Tabla 29: Proyección de la oferta**

<b>NICO'S DISTRIBUCIONES PROYECCIÓN DE LA OFERTA</b>							
<b>Año(s)</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>					<b>TOTAL OFERTA</b>
		<b>Multiservicios Juan de la Cruz 21%</b>	<b>Distribuidora Familia 19%</b>	<b>La Fabril 12%</b>	<b>Comercial Alarcón 9%</b>	<b>Otros 14%</b>	
2010	9752	2048	1853	1170	878	1365	7314
2011	9834	2065	1868	1180	885	1377	7375
2012	9917	2083	1884	1190	893	1388	7438
2013	10000	2100	1900	1200	900	1400	7500
<b>2014</b>	<b>10084</b>	2118	1916	1210	908	1412	<b>7564</b>
<b>2015</b>	<b>10169</b>	2135	1932	1220	915	1424	<b>7626</b>

**Fuente:** Censo Nacional Económico (INEC, 2010).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

La Oferta considera para el Plan de Negocios corresponde a 7564 locales comerciales para el año 2014 y a 7626 para el 2015.

#### 4.7.2.2.Demanda Insatisfecha

El cálculo de la Demanda Insatisfecha proviene de la diferencia entre las proyecciones de la Demanda y la Oferta, como se detalla a continuación:

**Tabla 30: Cálculo y proyección de la demanda insatisfecha**

<b>PROYECCIÓN DEMANDA INSATISFECHA</b>			
<b>Año(s)</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>
2010	9752	7314	2438
2011	9834	7375	2459
2012	9917	7438	2479
2013	10000	7500	2500
<b>2014</b>	<b>10084</b>	<b>7564</b>	<b>2520</b>
<b>2015</b>	<b>10169</b>	<b>7626</b>	<b>2543</b>

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

La demanda insatisfecha para el año 2014 corresponde a 2520 establecimientos comerciales con la imperiosa necesidad de contar con un proveedor fijo de productos, y para el 2015 de 2543 locales.

#### 4.7.2.3.Demanda objetivo

Acorde con la capacidad instalada de NICO'S Distribuciones y el Talento Humano que posee, la empresa prevé expandirse y posicionarse un 5% en este nuevo nicho de mercado. Por consiguiente se pretende para el año 2014 sumar 126 clientes nuevos a nuestro portafolio y para el año 2015 contar con 127 nuevas plazas de distribución y comercialización.

**Tabla 31: Cálculo y proyección demanda objetivo**

<b>DEMANDA OBJETIVO</b>				
<b>Año(s)</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>DEMANDA OBJETIVO (5%)</b>
2010	9752	7314	2438	122
2011	9834	7375	2459	123
2012	9917	7438	2479	124
2013	10000	7500	2500	125
<b>2014</b>	<b>10084</b>	<b>7564</b>	<b>2520</b>	<b>126</b>
<b>2015</b>	<b>10169</b>	<b>7626</b>	<b>2543</b>	<b>127</b>

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

### 4.7.3. La competencia

En la Universidad Politécnica Salesiana (Chin Alvarez, María Cristina; Currillo Tipán, Glenda Pilar, 2012), presentaron un plan de reestructuración empresarial, en el cual se evidencia como parte de su trabajo de titulación una investigación de mercado que identificó y determinó el nivel de satisfacción de los clientes al momento de iniciar con el proyecto, el posicionamiento empresarial y posición competitiva con el fin de obtener datos reales que permitan tomar decisiones estratégicas en la elaboración de un Plan de Negocios efectivo y ajustado a las necesidades de la empresa.

Con el propósito de recabar información fidedigna de los actores y fuerzas del mercado en que NICO´S Distribuciones se desarrolla, se realizó un estudio de mercado, él mismo que es considerado como una herramienta de mercadeo que facilitará la obtención de datos y resultados estadísticos el nivel de aceptación y complicaciones de un producto. Este estudio coadyuva a reducir el riesgo inherente en la toma de decisiones al diagnosticar y conocer los problemas que se enfrentan, convirtiéndose en una guía.

El estudio de mercado reveló que los principales competidores de NICO´S Distribuciones son:

- |                                  |                     |
|----------------------------------|---------------------|
| ✚ Multiservicios Juan de la Cruz | ✚ Distribuidora Eva |
| ✚ Distribuidora Familia          | ✚ Disprocom         |
| ✚ La Fabril                      | ✚ Megasec           |
| ✚ Comercial Alarcón              | ✚ Oscar Gavilanez   |
| ✚ Danec                          | ✚ Proabastos        |

En cuanto a las características de preferencia y selección de proveedores los encuestados manifestaron que los prefieren debido a:

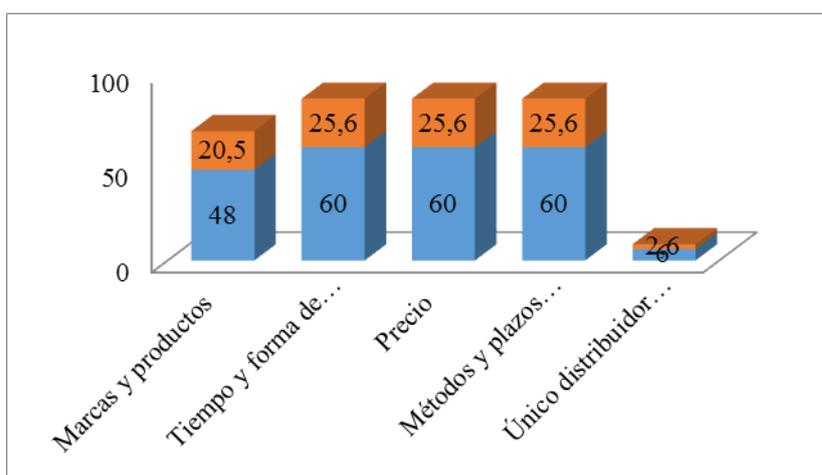
- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ✚ Precio                    | ✚ Marcas y productos            |
| ✚ Tiempo y forma de entrega | ✚ Único distribuidor de la zona |
| ✚ Métodos y plazos de pago  |                                 |

**Tabla 32: Características de preferencia de proveedores**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Marcas y productos	48	20,5
Tiempo y forma de entrega	60	25,6
Precio	60	25,6
Métodos y plazos de pago	60	25,6
Único distribuidor zona	6	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los establecimientos comerciales (2014).  
**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Figura 22: Características de preferencia de proveedores**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los establecimientos comerciales (2014).  
**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### **4.7.4. Los proveedores y canales de distribución**

##### **4.7.4.1. Proveedores**

Una de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa es la relación directa que mantiene en sus transacciones con los fabricantes y distribuidores de los productos que oferta. Sus principales proveedores y marcas de los productos son:

**Tabla 33: Marcas y proveedores**

<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Productos Tissue del Ecuador S.A.</li><li>+ Exi Granos</li><li>+ Corporación Santa Ana</li><li>+ Industrias Ales</li><li>+ Importadora Lopes</li><li>+ Gran Deplas</li><li>+ Molinos Cordillera</li></ul>
<b>Marcas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ Elite</li><li>+ Jumbo</li><li>+ Lady Soft</li><li>+ Colgate</li><li>+ Baby Sec</li><li>+ OMO</li><li>+ LAVA</li><li>+ Ales</li><li>+ Alesol</li><li>+ Deja floral</li><li>+ Favorita</li><li>+ Real</li></ul>

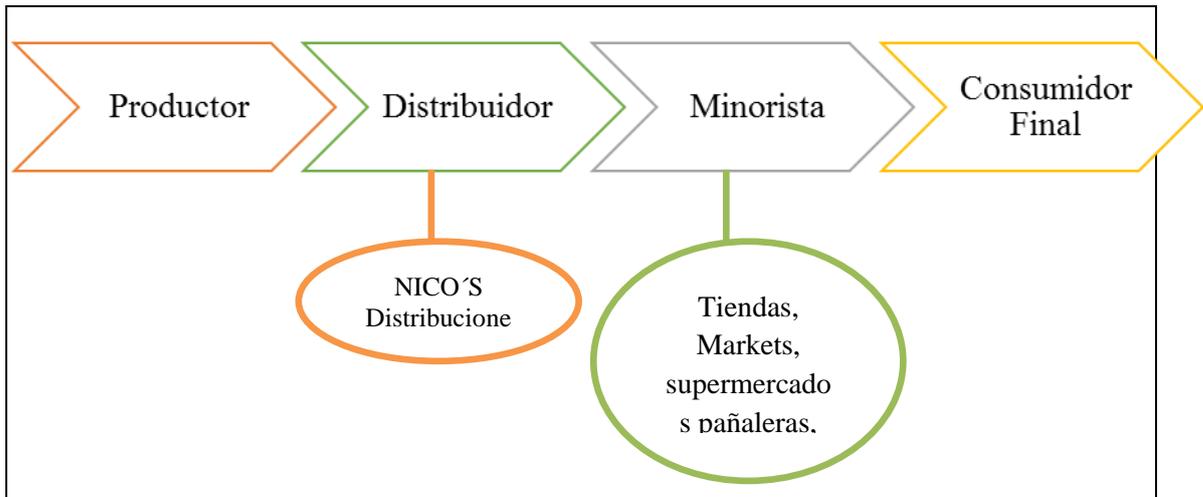
**Fuente:** NEXUS SISTEMAS Software developers NICO'S DISTRIBUCIONES

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### **4.7.4.2. Canales de distribución**

La venta de los productos de NICO'S Distribuciones se realizará utilizando el siguiente canal de distribución: PRODUCTOR - DISTRIBUIDOR – MINORISTA - CONSUMIDOR FINAL.

### Ilustración 3: Canales de distribución



Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.7.5. Las estrategias

##### 4.7.5.1. Las estrategias empresariales

- ✚ Diversificar productos.
- ✚ Enfocarse en un segmento específico de mercado.
- ✚ Competirse en base a costos.
- ✚ Incursionar en nuevos nichos de mercado con el fin de fidelizar nuevos clientes.
- ✚ Dar valor agregado a su servicio.
- ✚ Establecer nuevos sistemas de comunicación interna.
- ✚ Llevar el negocio publicitariamente al internet.

##### 4.7.5.2. Las estrategias del área de negocio

###### i. Estrategias del Área de Marketing

- ✚ Abrir nuevos puntos de venta.
- ✚ Mayor publicidad persuasiva.
- ✚ Campañas de disminución de precios.
- ✚ Mejora continua de la filosofía empresarial.
- ✚ Creación de identificativos institucionales.

## **ii. Estrategias del Área de Ventas**

- ✚ Relación y trato personal con los clientes.
- ✚ Aumentar el personal de ventas, bodega y choferes.
- ✚ Comodidad y facilidad al momento de hacer los pedidos.
- ✚ Simplicidad de procesos.
- ✚ Pronósticos de ventas.

## **iii. Estrategias del Área Financiera**

- ✚ Selección de inversiones.
- ✚ Posicionamiento económico – financiero.
- ✚ Selección de fuentes de financiamiento.
- ✚ Políticas de incentivos.
- ✚ Políticas de dividendos.

## **iv. Estrategia de Recursos Humanos**

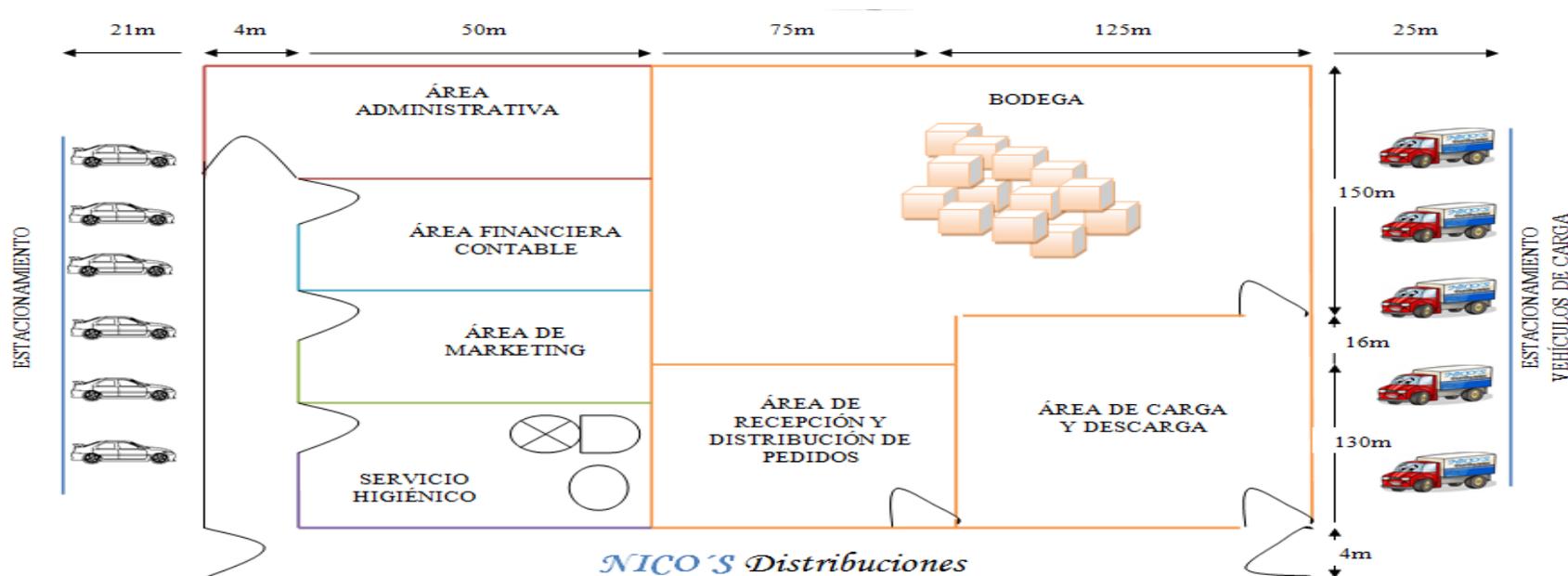
- ✚ Diseño de las actividades de selección, valoración, remuneración y desarrollo del factor humano.
- ✚ Compromiso de todos los miembros de la empresa.
- ✚ Incentivos al personal.

### 4.7.5.3. Plan Operativo

#### 4.7.5.3.1. Las instalaciones de almacenamiento

Para este punto se ha considerado, la extensión de la empresa es de 300 metros de construcción dividida en 6 áreas: Administrativa, Financiera/Contable, Marketing, Bodega, Recepción y distribución de pedidos, Carga y descarga y los estacionamientos.

**Ilustración 4: Instalaciones de almacenamiento**



Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.7.5.4.Estructura

Con el propósito de que el personal de NICO'S Distribuciones cuente con una guía de las relaciones que rigen el trabajo de la empresa se presenta a continuación una tentativa de construcción del organigrama estructural, y la descripción de las características del Talento Humano. El organigrama servirá como una herramienta gráfica facilitadora al momento de agregar nuevos puestos dentro de la empresa, mientras que la caracterización permitirá seleccionar empleados idóneos para la organización que compartan la filosofía institucional.

##### 4.7.5.4.1. Organigrama

Por medio del organigrama se exhibe de manera esquemática la estructura organizacional, jerarquía e interrelación de las áreas que integran NICO'S Distribuciones.

Se propone el siguiente organigrama:

##### Simbología:



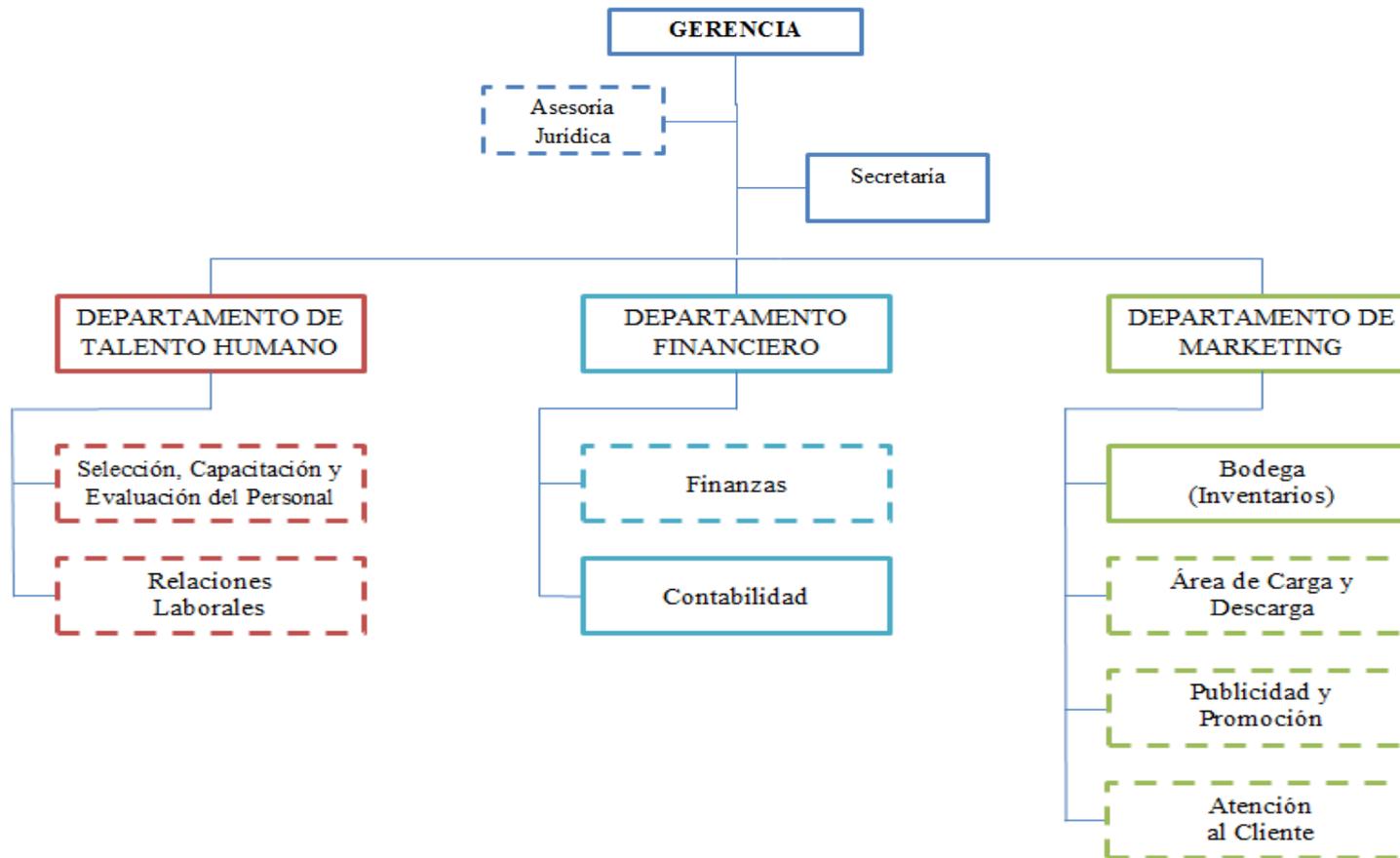
**Unidades orgánicas que están en proyecto de creación o son temporales.**



Unidades orgánicas dentro de la organización.

— —————> Relaciones o interrelaciones que se establecen entre las unidades (orden, asesoramiento, subordinación, apoyo, control).

**Ilustración 5: Organigrama estructural NICO'S Distribuciones**



Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema (2015)

#### 4.7.5.4.2. Características del Talento Humano

El esfuerzo y la disciplina humana es de primordial importancia y atención para el funcionamiento de la organización; la satisfacción de objetivos empresariales depende de ellos. Con el fin de que todas las personas que integran la empresa sean consideradas parte del talento humano de la misma deben reunir las siguientes características:

- ✚ Factor diferenciador (sé hacer, quiero hacerlo y puedo hacerlo).
- ✚ Actitud activa ante los problemas y situaciones adversas o favorables.
- ✚ Capacidad para tomar iniciativas.
- ✚ Capacidad para aprender ideas, competencias, capacidades y facultades.
- ✚ Capacidad para transmitir y compartir conocimiento.
- ✚ Capacidad para crear.
- ✚ Capacidad para evaluar.
- ✚ Poseer virtudes de acción, realización y cumplimiento.
- ✚ Habilidad para buscar soluciones, crear estrategias, trabajar en equipo, liderar, motivar y comunicar.
- ✚ Juicio al momento de analizar datos e información.
- ✚ Espíritu crítico al momento de definir prioridades.
- ✚ Compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente.
- ✚ Espíritu de servicio.
- ✚ Valores y principios que no atenten contra la moral social y empresarial.

## 4.8. PARTE ECONÓMICA – FINANCIERA

### 4.8.1. Área financiera

#### 4.8.1.1. Costos de puesta en marcha

Para prevenir y evitar la falta de capital a la hora de iniciar la ejecución del plan resulta necesario y pertinente realizar una planificación de costos y gastos adecuada.

En el caso de los costos y gastos se hace referencia a todas las materializaciones de recursos financieros en bienes encaminados a favorecer y fortalecer el proceso de comercialización de la empresa. Mediante un análisis minucioso de varios factores se determinó los siguientes costos de puesta en marcha:

#### Gastos de Preinversión

**Tabla 34: Gastos de preinversión**

<b>NICO'S DISTRIBUCIONES</b>				
<b>1. GASTOS DE PREINVERSIÓN</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
1.1.	Estudio de mercado	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
1.2.	Transporte	1	\$ 200,00	\$ 200,00
1.3.	Imprevistos	1	\$ 320,00	\$ 320,00
<b>SUBTOTAL:</b>				<b>\$ 3.520,00</b>
IVA 12%:				\$ 422,00
ESCALONAMIENTO Y CONTIGENCIAS 5%:				\$ 197,00
<b>TOTAL GASTOS DE PREINVERSIÓN:</b>				<b>\$ 4.139,00</b>

**Fuente:** Proformas de servicios (2015).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolem

✚ Costo departamento de Marketing

**Tabla 35: Costo departamento de Marketing**

<b>NICO'S DISTRIBUCIONES</b>							
<b>2. PERSONAL DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>							
<b>CARGO</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>	<b>IESS PATRONAL 9,35%</b>	<b>XIII SUELDO</b>	<b>XIV SUELDO</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Marketero	\$ 600,00	\$ 56,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 781,00	\$ 9.372,00
Atención al Cliente	\$ 400,00	\$ 37,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 17,00	\$ 520,00	\$ 6.240,00
<b>SUMAN:</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 93,00</b>	<b>\$ 83,00</b>	<b>\$ 83,00</b>	<b>\$ 42,00</b>	<b>\$ 1.301,00</b>	<b>\$ 15.612,00</b>

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales (2015).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Tabla 36: Proyección costo departamento de Marketing**

<b>PROYECCIONES</b>			
<b>Personal Departamento de Marketing</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Sueldos y salarios	\$ 15.612,00	\$ 16.705,00	\$ 17.874,00

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales (2015).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

✚ Costos departamento de Ventas

**Tabla 37: Gastos de comercialización: Personal Departamento de Ventas**

NICO'S DISTRIBUCIONES							
3. PERSONAL DEPARTAMENTO VENTAS							
CARGO	SUELDO MENSUAL	IESS PATRONAL 9,35%	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Vendedor en punto o visitador comercial	\$ 450,00	\$ 42,00	\$ 38,00	\$ 38,00	\$ 19,00	\$ 587,00	\$ 7.044,00
Bodeguero	\$ 400,00	\$ 37,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 17,00	\$ 520,00	\$ 6.240,00
Chofer	\$ 550,00	\$ 51,00	\$ 46,00	\$ 46,00	\$ 23,00	\$ 716,00	\$ 8.592,00
<b>SUMAN:</b>	<b>\$ 1.400,00</b>	<b>\$ 130,00</b>	<b>\$ 117,00</b>	<b>\$ 117,00</b>	<b>\$ 59,00</b>	<b>\$ 1.823,00</b>	<b>\$ 21.876,00</b>

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales (2015).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Tabla 38: Proyección gasto personal departamento de ventas**

PROYECCIONES			
Personal Departamento de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldos y salarios	\$ 21.876,00	\$ 23.407,00	\$ 25.045,00

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales (2015).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

✚ **Costos de Publicidad y Promoción**

**Tabla 39: Costos de publicidad y promoción**

<b>NICO'S DISTRIBUCIONES</b>				
<b>4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL ANUAL</b>
4.1.	Spot publicitario radio	6	\$ 400,00	\$ 2.400,00
4.2.	Vallas publicitarias	4	\$ 450,00	\$ 1.800,00
4.3.	Publicidad escrita (periódico)	12	\$ 60,00	\$ 720,00
4.4.	Identificativos empresariales (uniformes visitadores)	20	\$ 40,00	\$ 800,00
4.5.	Identificativos institucionales vehículos de distribución	5	\$ 100,00	\$ 500,00
4.6.	Afiches, trípticos, volantes	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
4.7.	Sociabilización capacitación del plan de negocios	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>SUBTOTAL:</b>				<b>\$ 7.720,00</b>
IVA 12%:				\$ 926,00
ESCALONAMIENTO Y CONTIGENCIAS 5%:				\$ 432,00
<b>TOTAL COSTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN:</b>				<b>\$ 9.078,00</b>

**Fuente:** Proformas de servicios y productos (2015).

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Tabla 40: Proyección costos de publicidad y promoción**

<b>PROYECCIONES</b>			
<b>Publicidad y promoción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Publicidad y promoción	\$ 9.078,00	\$ 9.532,00	\$ 10.009,00

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

**Tabla 41: Costos financieros**

<b>COSTOS FINANCIEROS</b>			
<b>Publicidad y promoción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Pago intereses crédito CFN	\$ 3.503,94	\$ 2.124,89	\$ 747,20

**Fuente:** Tabla de Amortización de CFN (Anexo 4)

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

✚ **Resumen de Costos de Puesta en Marcha**

**Tabla 42: Resumen de costos de puesta en marcha**

<b>NICO'S DISTRIBUCIONES</b>			
<b>RESUMEN DE COSTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>			
<b>COSTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Costos de Preinversión	\$ 4.139,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costos del Departamento de Marketing	\$ 15.612,00	\$ 16.705,00	\$ 17.874,00
Costos del Departamento de Ventas	\$ 21.876,00	\$ 23.407,00	\$ 25.045,00
Costos de Publicidad y Promoción	\$ 9.078,00	\$ 9.532,00	\$ 10.009,00
Pago intereses crédito CFN	\$ 3.503,94	\$ 2.124,89	\$ 747,20
<b>TOTAL COSTOS:</b>	<b>\$ 54.208,94</b>	<b>\$ 51.768,89</b>	<b>\$ 53.675,20</b>

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.2. Flujo de Caja Proyectado

**Tabla 43: Flujo de Caja Proyectado**

<b>FLUJO/AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 958.246,74</b>	<b>\$ 1.006.794,83</b>	<b>\$ 1.112.923,28</b>
Ventas	\$ 958.246,74	\$ 1.006.159,08	\$ 1.056.467,03
Saldo de flujo anterior	\$ -	\$ 635,75	\$ 56.456,25
<b>EGRESOS</b>	<b>\$ -961.114,93</b>	<b>\$ -952.463,47</b>	<b>\$ -999.299,33</b>
Costos de mercadería	\$ -754.492,92	\$ -733.002,25	\$ -766.002,25
Gastos de administración	\$ -203.118,07	\$ -217.336,33	\$ -232.549,88
Pago intereses crédito CFN	\$ -3.503,94	\$ -2.124,89	\$ -747,20
<b>SALDO FLUJO</b>	<b>\$ (2868,19)</b>	<b>\$ 54.331,36</b>	<b>\$ 113.623,95</b>

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.3. Ingresos

**Tabla 44: Ingresos**

<b>INGRESOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>% CRECIMIENTO</b>		<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>958.246,74</b>	<b>1006159,08</b>	<b>1056467,03</b>
INGRESOS VENTAS TARIFA A	798.667,12	838600,48	880530,50
INGRESOS VENTAS TARIFA B	159.579,62	167558,60	175936,53
OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00

Fuente: Estudio de Mercado.

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.4. Indicadores financieros: VAN, TIR, PRI, B/C

##### 4.8.4.1. Valor Actual Neto

Tabla 45: Valor Actual Neto

EVALUACIÓN DEL PROYECTO VALOR ACTUAL NETO							
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>INVERSIÓN</b>			<b>PLAZO AÑOS</b>		
23%		\$ 54.208,94			3		
<b>AÑO</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>F. ACTUALIZ</b>	<b>INGRESOS ACTUALIZ</b>	<b>EGRESOS ACTUALIZ</b>	<b>FLUJO ACTUALIZ</b>
0	\$ (54.208,94)						
1		\$ 958.246,74	\$ 961.114,93	1,2300	779062,39	781394,25	\$ (2.331,86)
2		\$ 1.006.794,83	\$ 952.463,47	1,5129	665473,48	629561,42	\$ 35.912,06
3		\$ 1.112.923,28	\$ 999.299,33	1,8609	598067,07	537007,39	\$ 61.059,68
						<b>VAN 1:</b>	<b>\$40.430,94</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>INVERSIÓN</b>			<b>PLAZO AÑOS</b>		
60,00%		\$ 54.208,94			3		
<b>AÑO</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FLUJO</b>		<b>F. ACTUALIZ</b>			<b>FLUJO ACTUALIZ</b>
0	\$ (54.208,94)						
1		\$ 958.246,74	\$ 957.610,99	1,6000	598904,21	598506,87	\$ 397,34
2		\$ 1.006.794,83	\$ 950.338,58	2,5600	393279,23	371226,01	\$ 22.053,22
3		\$ 1.112.923,28	\$ 998.552,13	4,0960	271709,79	243787,14	\$ 27.922,64
						<b>SUMA</b>	<b>\$ 50.373,21</b>
						<b>VAN 2:</b>	<b>\$ (3.835,73)</b>

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.4.2.Tasa Interna de Retorno

**Tabla 46: Tasa Interna de Retorno**

TASA INTERNA DE RETORNO
TIR= $T1 + (T2 - T1) \cdot (VAN1 / (VAN1 - VAN2))$
<b>TIR= 0,5480</b>
<b>TIR= 54,80%</b>

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.4.3.Período de recuperación de la inversión

**Tabla 47: Período de recuperación de la inversión**

EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN - PRI			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO PROYECTADO	\$ (2.331,86)	\$ 35.912,06	\$ 61.059,68
INVERSIÓN	\$ (54.208,94)	\$ (56.540,80)	\$ (20.628,74)
<b>VALOR DE RECUPERACIÓN</b>	<b>\$ (56.540,80)</b>	<b>\$ (20.628,74)</b>	<b>\$ 40.430,94</b>

<b>AÑOS:</b>	3 años
<b>MESES:</b>	4 meses

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.4.4.Beneficio / Costo

Por cada dólar invertido la empresa obtiene un beneficio de 0,75 centavos de dólar.

**Tabla 48: Relación beneficio – costo**

RELACIÓN BENEFICIO/COSTO	
<b>BC=</b>	$\Sigma F/I$
<b>BC=</b>	$\frac{94639,88}{54208,94}$
<b>BC=</b>	1,75

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.5. ÁREA ECONÓMICO

##### 4.8.5.1. Estado de Resultados Proyectado

Tabla 49: Proyección del Estado de Resultados

<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>958.246,74</b>	<b>1006159,08</b>	<b>1056467,03</b>
INGRESOS VENTAS TARIFA A	798.667,12	838600,48	880530,50
INGRESOS VENTAS TARIFA B	159.579,62	167558,60	175936,53
<b>OTROS INGRESOS</b>			
<b>COSTOS Y GASTOS</b>			
<b>COSTO DE MERCADERIAS</b>	<b>754.492,92</b>	<b>733.002,25</b>	<b>766.002,25</b>
INVENTARIO INICIAL	21.435,62	16.063,70	13.563,70
COMPRAS	716.993,60	700.540,89	730.540,89
INVENTARIO FINAL	16.063,70	16.397,66	21.897,66
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>203.118,07</b>	<b>217.336,33</b>	<b>232.549,88</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>			
GASTOS PERSONAL ADMIN ESMERALDAS	60.317,46	64.539,68	69.057,46
GASTOS PERSONAL ADMIN QUITO	86.139,48	92.169,24	98.621,09
<b>GASTOS GENERALES ADMINISTRACION</b>			
GASTOS GENERALES ADMIN ESMERALDAS	27.582,65	29.513,44	31.579,38
GASTOS GENERALES ADMIN QUITO	29.078,48	31.113,97	33.291,95
<b>OTROS GASTOS</b>			
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>14.424,91</b>	<b>55.820,49</b>	<b>57.914,90</b>

Fuente: Balance de Resultados de NICO'S Distribuciones 2013.

Elaborado por: Jorge Aníbal Malán Chimbolema

#### 4.8.5.2. Balance General Proyectado

**Tabla 50: Proyección del Balance General**

<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>308.147,43</b>	<b>393.829,75</b>	<b>381.729,34</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>236.282,21</b>	<b>316.042,18</b>	<b>303.826,77</b>
<b>CAJA Y BANCOS</b>	<b>35.916,93</b>	<b>52.945,67</b>	<b>33.962,00</b>
CAJA GENERAL	3.475,27	5.380,99	4200,00
CAJA CHICA	1.420,00	1.420,00	1420,00
BANCOS	31.021,66	46.144,68	28342,00
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>184.291,58</b>	<b>246.698,85</b>	<b>253.364,77</b>
CUENTAS POR COBRAR CONDOMINOS	107.578,93	192.083,97	201342,00
CUENTAS POR COBRAR EMPLEA	208,70	248,70	312,00
CUENTAS INCOBRABLES	-1.657,12	-1.657,12	-1657,12
CREDITO TRIBUTARIO	19.992,51	28.367,89	28367,89
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	58.168,56	27.655,41	25000,00
<b>INVENTARIOS</b>	<b>16073,70</b>	<b>16.397,66</b>	<b>16500,00</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>69.280,22</b>	<b>75.002,57</b>	<b>75.002,57</b>
ACTIVO FIJO EDIFICIOS	32.375,00	32.375,00	32375,00
ACTIVO FIJO EQUIPO DE OFICINA	3.131,02	3.801,14	3801,14
ACTIVO FIJO EQUIPO DE COMPUTO	2.732,82	6.288,25	6288,25
ACTIVO FIJO MUEBLES Y ENSERES	3.114,56	7.972,37	7.972,37
ACTIVO FIJO MAQUINARIA	14.132,27	12.171,57	12.171,57
ACTIVO FIJO HERRAMIENTAS	350,75	982,52	982,52
ACTIVO FIJO VEHICULOS	9.925,59	6.102,18	6.102,18
ACTIVO FIJO EQUIPO RADIOS	3.518,21	5.309,54	5.309,54
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.585,00</b>	<b>2.785,00</b>	<b>2900,00</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>242.505,62</b>	<b>277.214,98</b>	<b>258.692,04</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>241.255,58</b>	<b>277.214,98</b>	<b>258.692,04</b>
PROVEEDORES	65.812,70	81.650,15	82926,13
PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	50.376,83	71.094,43	80500,00
IESS POR PAGAR	25.062,86	14.362,32	4362,32
IMPUESTOS POR PAGAR	6.131,95	5.145,39	4200,00
FONDOS DE TERCEROS POR PAGAR	51.903,64	85.475,76	85475,76
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	41.967,60	19.486,93	1227,83
<b>OBLIGACIONES POR PAGAR</b>	<b>1.250,04</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>PATRIMONIO</b>	<b>65.631,81</b>	<b>116.614,77</b>	<b>123.037,30</b>
CAPITAL SOCIAL	1.200,00	1.200,00	1200,00
RESERVAS	6.819,05	6.819,05	6819,05
APOR FUTURA CAPITALIZACIO	35.585,00	35.585,00	35585,00
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>	<b>7.602,85</b>	<b>17.190,72</b>	<b>21518,35</b>
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO	14.424,91	55.820,00	57914,90
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>308.137,43</b>	<b>393.829,75</b>	<b>381729,34</b>

**Fuente:** Balance de Resultados de NICO'S Distribuciones 2013.

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Una vez realizada el trabajo de investigación se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- Mediante la entrevista personal q se realizó al gerente de la microempresa NICO'S DISTRIBUCIONES se pudo obtener la información que se da a conocer en el documento anterior expuesto, la cual nos permitió culminar satisfactoriamente con el trabajo de titulación.
- Las encuestas aplicadas, y observación participante dentro de la microempresa nos permitió determinar el diagnostico situacional de la microempresa, lo cual nos dio a conocer que NICO'S DISTRIBUCIONES, no cuenta con un plan de negocios que ayude a establecer estrategias que permita mejorar el posicionamiento deseado.
- Al desarrollar el plan de negocios se pudo determinar el funcionamiento de las diferentes áreas tanto administrativo como operativo, ya que esto nos ayudó a realizar de una manera más eficiente el presente trabajo.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda tener una documentación digital o físico de los antecedentes e información que se pudo recabar, ya q esto ayudara para posteriores actualizaciones en caso de que la microempresa lo amerite.
- Se recomienda tomar en cuenta las directrices que se pudo recabar mediante el diagnostico situacional de la microempresa ya que esto nos permitirá conocer las ventajas competitivas con respecto a los competidores.
- Se recomienda implementar el plan de negocios, ya que se convertirá en un paso esencial para la óptima toma de decisión en las estrategias que desee implementar para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial de NICOS DISTRIBUCIONES, ya que es una herramienta altamente beneficiosa para el logro de los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✚ Borello, A. (2013). El plan de negocios. Bogotá: Mc Graw Hill.
- ✚ Flores, J. A. (2013). Plan de negocio para pequeñas empresas. Bogotá: Ediciones de la U.

## INTERNET

- ✚ Benchmark. (2013). ¿Cuáles son algunos objetivos comunes de las encuestas?: Recuperado de, <http://www.benchmarkemail.com/es/help-FAQ/answer/cuales-son-algunos-objetivos-comunes-de-encuestas>
- ✚ Cobuec. (2010). Plan de Negocios. Recuperado de, <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/22000/3639/1/T-PUCE-3664.pdf>
- ✚ Coredem. (2008-2014). La crisis del regimen politico. Recuperado de, <http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-450.html#h3>
- ✚ Cultura del Marketing. (2013). Plan de Marketing. Recuperado, <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>
- ✚ Cosas que no sabias. Imagen corporativa. Recuperado de , <http://cosasquenosabias.com/articulo-la-importancia-de-la-imagen-corporativa>
- ✚ Edukavital Blogspot. (2013). Imagen Empresarial. Recuperado de, <http://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-imagen-empresarial.html>
- ✚ Fbusiness.wordpress.com. (2008). Posicionamiento. Recuperado de, <https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/>
- ✚ Gerencie. (2012). Imgen Corporativa. Recuperado de, <http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html>
- ✚ HumanaGroup. (2007). El Producto. Recuperado, de <http://www.producto.com.ve/281/notas/portada1.html>
- ✚ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Poblacion Urbana. Recuperado de, <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2012&MAIN=WebServerMain.inl>
- ✚ Itson. (2013). Importacia del plan de Negocio. Recuperado, de [www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf)

- # Lahoranacional. (2014). La migración en Quito. Recuperado de, <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101381442#.VIm5PnbqvIU>
- # Martínez de Salinas, J. (2007). Recursos Humanos. Recuperado de, <http://www.elblogderrhh.com/2007/05/objetivos-y-tipos-de-entrevista.html>
- # Monografias. (2009-2013). Plan estrategico e imagen corporativa . Recuperado de, <http://www.monografias.com/trabajos83/plan-estrategico-imagen-corporativa/plan-estrategico-imagen-corporativa.shtml>
- # Monografías.com.(2013). Posicionamiento. Recuperado de, <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>
- # Monografias.com.(2010). Posicionamiento. Recuperado de, <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>
- # Monografias.com.(2014). Problemas Sociales. Recuperado de, <http://www.monografias.com/trabajos6/proso/proso.shtml#ixzz3LbNWoaFP>
- # Promonegocios.(2012). Mercadotecnia. Recuperado de, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- # Repositorio Universidad Salesiana. (2013). Planificacion estrategica y mejoramiento de procesos para potenciar la imagen corporativa . Recuperado de, <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5329/1/UPS-GT000499.pdf>
- # Rodríguez Solís, S. E. (2008). Tamaño de la Muestra. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2.shtml>
- # Sharing Ideas. (2014). Posicionamiento. Recuperado de, <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/09/las-22-leyes-inmutables-del-marketing.html>
- # Sosa Cabrera, S. (2010). Enfoque dinámico basado en el momento organizativo. Recuperado de, <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/ssc/2l.htm>
- # Soyempresario. (2009-2013). Plan de negocios. Recuperado de, [http://www.soyempresario.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56:plan-de-negocios&catid=35:nuevos-negocios&Itemid=27](http://www.soyempresario.com/index.php?option=com_content&view=article&id=56:plan-de-negocios&catid=35:nuevos-negocios&Itemid=27)
- # Tecnología de Blogger. (2013). Imagen empresarial.. Recuperado de, <http://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-imagen-empresarial.html>

- ✚ Tim Berry. (2012). Concepto de plan de negocios. Recuperado de, <http://www.soyentrepreneur.com/10-conceptos-del-plan-de-negocios-que-debes-dominar.html>
- ✚ Wikipedia. (2014). Canal de distribución. Recuperado, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Canal\\_de\\_distribuci%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n)
- ✚ Wikipedia. (2014). Matriz DAFO. Recuperado, de [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)
- ✚ Wikipedia.org. (2015). Matriz BCG. Recuperado, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)
- ✚ WordPress. (2008). Definición de plan de negocios, Recuperado, de <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- ✚ Wordprest. (2008-204). Marketing mix. Recuperado, de <http://definicion.de/marketing-mix/>
- ✚ Zipvisual. (2014). Importancia de la Identidad Corporativa. Recuperado, de <http://www.zipvisual.com/blog/?p=180>
- ✚ Zonaeconomia. (2013). Efectos de la Inflacion. Recuperado, de <http://www.zonaeconomica.com/efectos-de-la-inflacion>

## ANEXOS

### Anexos 1: Sector Económico 2012

Tabla 51: Sectores económicos 2012

#### DIRECTORIO DE EMPRESAS 2012

● ECUADOR CUENTA CON EL INEC ●



CEPAL/CELADE Redatam+SP 6/29/2015

Base de datos  
Establecimientos Económicos  
Área Geográfica  
SelecciónPROVIN\_17.sel  
Título  
Sectores Económicos 2012  
Frecuencia  
de Sectores Económicos 2012

AREA # 17

Pichincha

Sectores Económicos 2012	Casos	%	Acumulado %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	6,008	2.66	2.66
Explotación de Minas y Canteras	456	0.20	2.86
Industrias Manufactureras	19,789	8.75	11.60
Comercio	73,659	32.55	44.16
Construcción	9,314	4.12	48.27
Servicios	117,043	51.73	100.00
<b>Total</b>	<b>226,269</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

CEPAL/CELADE Redatam+SP 6/29/2015

Base de datos  
Establecimientos Económicos  
Área Geográfica  
SelecciónPROVIN\_17.sel  
Título  
Sectores Económicos 2012  
Frecuencia  
de Sectores Económicos 2012

AREA # 1701

Quito

Sectores Económicos 2012	Casos	%	Acumulado %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2,707	1.34	1.34
Explotación de Minas y Canteras	450	0.22	1.56
Industrias Manufactureras	18,021	8.90	10.45
Comercio	65,963	32.56	43.01
Construcción	8,555	4.22	47.24
Servicios	106,894	52.76	100.00
<b>Total</b>	<b>202,590</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Base de datos**

Establecimientos Económicos

**Área Geográfica**

Selección\PROVIN\_17.sel

**Título**

Sectores Económicos 2012

**Frecuencia**

de Sectores Económicos 2012

AREA # 170155

Calderón (Carapungo)

Sectores Económicos 2012	Casos	%	Acumulado %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	78	0.81	0.81
Explotación de Minas y Canteras	4	0.04	0.85
Industrias Manufactureras	1,123	11.70	12.56
Comercio	3,387	35.30	47.86
Construcción	443	4.62	52.48
Servicios	4,560	47.52	100.00
<b>Total</b>	<b>9,595</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** INEC. Directorio de Empresas 2012. (2012). Recuperado el 26 de junio del 2015 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2012&MAIN=WebServerMain.inl>

## Anexos 2: Modelo de cuestionario



**ESCUELA SUPERIOR POLLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**



### ENCUESTA SOBRE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE NICO'S DISTRIBUCIONES

**ENCUESTADOR:** \_\_\_\_\_ **CIUDAD/SECTOR:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE ENCUESTA:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Nº FORMULARIO:** \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** Determinar el nivel de consumo y aceptación de los productos distribuidos por la empresa NICO'S Distribuciones en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito.

**INSTRUCCIONES GENERALES:**

- a) Esta encuesta es de carácter confidencial, todos los datos obtenidos son manejados con absoluta discreción y reserva.
- b) Conteste todas las preguntas.
- c) Marque con una (X) el paréntesis que indique su/s respuestas.
- d) En caso de elegir la opción "OTROS" diga cuál/es son.
- e) Conteste con honestidad las preguntas.

### CUESTIONARIO

**Nombre del establecimiento comercial**

**Dirección:** \_\_\_\_\_ **Contacto:** \_\_\_\_\_

**1. ¿A qué tipo de establecimiento comercial pertenece Ud.?**

Tienda de abarrotes ( )    Minimarket ( )    Market ( )    Supermarket ( )    Pañalera ( )

**2. ¿Cuáles son los productos que usted requiere para abastecer su local?**

LÍNEA DE PAPEL	LÍNEA PAÑALES DE BEBÉ	LÍNEA PLÁSTICOS	LÍNEA DE FOCOS
Papel higiénico ( )	Pañal chico ( )	Funda arrobera ( )	Foco ahorrador ( )
Toallas de cocina ( )	Pañal mediano ( )	Funda ½ arrobera ( )	Foco LAMTAP ( )
Servilletas ( )	Pañal grande ( )	Funda rollo ( )	Foco incandescente ( )
Toallas femeninas ( )	Pañal extra grande ( )	Funda industrial ( )	<b>LÍNEA FIDEOS</b>
Pañuelos faciales ( )	<b>LÍNEA GRANOS Y CONDIMENTOS</b>	Funda de basura ( )	Fideo lazo ( )
Protectores diarios femeninos ( )	Semita ( )	Funda de halar grande ( )	Fideo Margarita ( )
Pañitos húmedos para bebé ( )	Azúcar ( )	Funda de halar mediana ( )	Fideo broca ( )
<b>LÍNEA DE</b>	Café ( )	Funda de halar	Fideo tallarín ( )

<b>LIMPIEZA Y ASEO</b>		pequeña ( )	
Pasta dent. Colgate ( )	Lenteja ( )	Guantes Leon ( )	Fideo Paca tallarín( )
Cepillos dentales ( )	Alpiste ( )	Tarrina de 1l ( )	Macarrón ( )
Presto barba ( )	Ajino moto ( )	Vasos 10 oz ( )	Fideo codo ( )
Cloro ( )	Avena ( )	Vasos 7 oz ( )	
Detergente ( )	Canguil ( )	Estropajos ( )	<b>LÍNEA SALSA Y ACEITES</b>
Jabón de baño ( )	Harina ( )		Mayonesa ( )
Jabón de lavar ropa ( )	Maíz de tostar amarillo ( )	<b>LÍNEA ENLATADOS</b>	Salsa de tomate ( )
Crema lava vajilla ( )	Fréjol canario ( )	Atún ( )	Mostaza ( )
Suavitel ( )	Mote ( )	Sardina ( )	Aceite ( )
Desinfectantes ( )	Arroz ( )	Tinapa ( )	Achiote ( )

**3. ¿Cuáles son las marcas preferidas de los productos que adquieren sus clientes?**

Elite ( )	Nosotras ( )	OMO ( )	Favorita ( )
Familia ( )	Huggies ( )	Protex ( )	Ciclón ( )
Rapisecc ( )	Panolini ( )	LAVA ( )	Surf ( )
Kotex ( )	Colgate ( )	Ales ( )	Real ( )
Van Camp's ( )	Isabell ( )	Alesol ( )	Palma de Oro ( )
Lady Soft ( )	Baby Sec ( )	Deja floral ( )	Si Café ( )
<b>OTROS:</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>

**4. ¿Con qué frecuencia realiza los pedidos a su proveedor?**

Diario ( )    Semanal ( )    Quincenal ( )    Mensual ( )    Otro ( )

**5. ¿Cuál es el monto base de cada pedido?**

0-100 USD ( )    101-500 USD ( )    501-1000 USD ( )    Más de 1000USD ( )    Otro

**6. ¿De la siguiente lista quién o quiénes son sus proveedores?**

Multiservicios Juan de la Cruz ( )    Distribuidora Eva ( )    Comercializadora Alarcón ( )  
 Distribuidora Familia ( )    Disprocom ( )    Distribuidora NICO's ( )  
 Otro/s \_\_\_\_\_

**7. ¿Debido a qué razones prefiere o escoge a su proveedor?**

Marcas y productos que distribuye ( )  
 Tiempo y forma de entrega del pedido ( )  
 Precio ( )  
 Métodos y plazos de pago ( )  
 Único distribuidor de la zona ( )  
 Otras ( ) \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*

### Anexos 3: Portafolio de Productos

**Tabla 52: Portafolio de productos de NICO'S Distribuciones**

ÍTEM	LÍNEA	PRODUCTOS
1	Línea papel	Papel higiénico, toallas de cocina, servilletas, toallas femeninas, Protectores diarios femeninos, Pañitos húmedos para bebé.
2	Línea pañales bebé	Pañal chico, pañal mediano, pañal grande, pañal extra grande, Pañuelos faciales
3	Línea plásticos	Funda arrobera, Funda ½ arrobera, Funda rollo, Funda industrial, Funda de basura, Funda de halar grande, Funda de halar mediana, Funda de halar pequeña, Guantes León, Tarrina de 1l, Vasos 10 oz, Vasos 7 oz, Estropajos.
4	Línea focos	Foco ahorrador, Foco LAMTAP, Foco incandescente
5	Línea fideos	Fideo lazo, Fideo Margarita, Fideo broca, Fideo tallarín, Fideo Paca tallarín, Macarrón, Fideo codo.
6	Línea granos y condimentos	Semita, Azúcar, Café, Lenteja, Alpiste, Ajino moto, Avena, Canguil, Harina, Maíz de tostar amarillo, Fréjol canario, Mote, Arroz
7	Línea de limpieza y aseo	Pasta dental Colgate, Cepillos dentales, Presto barba, Cloro, Detergente, Jabón de baño, Jabón de lavar ropa, Crema lava vajilla, Suavitel, Desinfectantes
8	Línea salsa y aceite	Mayonesa, Salsa de tomate, Mostaza, Aceite, Achiote
9	Línea enlatados	Atún, Sardina, Tinapa

**Fuente:** NEXUS SISTEMAS Software developers NICO'S DISTRIBUCIONES

**Elaborado por:** Jorge Aníbal Malán Chimbolema

## Anexos 4: Inversión: Tabla de Amortización




GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPUBLICA DEL ECUADOR

[Inicio](#)

**SIMULADOR CRÉDITO**

Tipo Prestamo: CAPITAL DE TRABAJO ▼

Monto: 52,928.00

Tipo Tabla:  Cuota Fija  Capital Fijo

Plazo (días): 1080

Periodicidad: MENSUAL ▼

*Efpv!0* Efpv!0

Los valores presentados son solamente una guía informativa para el cliente, con información aproximada, la cual podría variar al establecerse una operación de crédito definitiva en la cual las tasas de interés se reajustan cada 90 días. El factor de cálculo se lo hará en función a 360 días.

**Tabla de Amortización**

Cuota	Fecha_Pago	Saldo_Capital	Capital	Interes	Valor_Cuota	Tasa_Interes
1	7/25/2015	52,928.00	1,470.22	344.65	1,814.87	8.13
2	8/24/2015	51,457.78	1,470.22	335.08	1,805.30	8.13
3	9/23/2015	49,987.56	1,470.22	325.50	1,795.72	8.13
4	10/23/2015	48,517.34	1,470.22	315.93	1,786.15	8.13
5	11/22/2015	47,047.12	1,470.22	306.36	1,776.58	8.13
6	12/22/2015	45,576.90	1,470.22	296.78	1,767.00	8.13
7	1/21/2016	44,106.68	1,470.22	287.21	1,757.43	8.13
8	2/20/2016	42,636.46	1,470.22	277.63	1,747.85	8.13
9	3/21/2016	41,166.24	1,470.22	268.06	1,738.28	8.13
10	4/20/2016	39,696.02	1,470.22	258.49	1,728.71	8.13
11	5/20/2016	38,225.80	1,470.22	248.91	1,719.13	8.13
12	6/19/2016	36,755.58	1,470.22	239.34	1,709.56	8.13
13	7/19/2016	35,285.36	1,470.22	229.77	1,699.99	8.13
14	8/18/2016	33,815.14	1,470.22	220.19	1,690.41	8.13
15	9/17/2016	32,344.92	1,470.22	210.62	1,680.84	8.13
16	10/17/2016	30,874.70	1,470.22	201.05	1,671.27	8.13
17	11/16/2016	29,404.48	1,470.22	191.47	1,661.69	8.13
18	12/16/2016	27,934.26	1,470.22	181.90	1,652.12	8.13
19	1/15/2017	26,464.04	1,470.22	172.33	1,642.55	8.13
20	2/14/2017	24,993.82	1,470.22	162.75	1,632.97	8.13
21	3/16/2017	23,523.60	1,470.22	153.18	1,623.40	8.13
22	4/15/2017	22,053.38	1,470.22	143.60	1,613.82	8.13
23	5/15/2017	20,583.16	1,470.22	134.03	1,604.25	8.13
24	6/14/2017	19,112.94	1,470.22	124.46	1,594.68	8.13
25	7/14/2017	17,642.72	1,470.22	114.88	1,585.10	8.13
26	8/13/2017	16,172.50	1,470.22	105.31	1,575.53	8.13
27	9/12/2017	14,702.28	1,470.22	95.74	1,565.96	8.13
28	10/12/2017	13,232.06	1,470.22	86.16	1,556.38	8.13
29	11/11/2017	11,761.84	1,470.22	76.59	1,546.81	8.13
30	12/11/2017	10,291.62	1,470.22	67.02	1,537.24	8.13
31	1/10/2018	8,821.40	1,470.22	57.44	1,527.66	8.13
32	2/9/2018	7,351.18	1,470.22	47.87	1,518.09	8.13
33	3/11/2018	5,880.96	1,470.22	38.29	1,508.51	8.13
34	4/10/2018	4,410.74	1,470.22	28.72	1,498.94	8.13
35	5/10/2018	2,940.52	1,470.22	19.15	1,489.37	8.13
36	6/9/2018	1,470.30	1,470.30	9.57	1,479.80	8.13
TOTAL:			52,928.00	6,376.03	59,304.03	

Fuente: <https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>