



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EN MERCADOTECNIA

TEMA: PLAN DE NEGOCIO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA LA  
CASA DEL PERNO UBICADA EN EL CANTÓN LAGO AGRIO  
PROVINCIA DE SUCUMBIOS

AUTOR: CUEVA OCHOA, FREDDY VICENTE

DIRECTOR: ING. ARCENIO CÓRDOVA  
CODIRECTORA: ING. MARÍA FERNANDA LARCO

SANGOLQUÍ

2015

*Certificado de tutoría*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO  
**CERTIFICADO**

Ing. Arcenio Córdova e Ing. María Fernanda Larco

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado; PLAN DE NEGOCIO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA LA CASA DEL PERNO UBICADA EN EL CANTÓN LAGO AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBIOS, realizado por Freddy Vicente Cueva Ochoa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

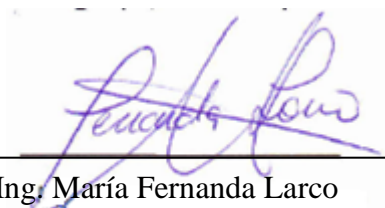
El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Freddy Vicente Cueva Ochoa que lo entregue a la Ing. Rosario Pineda, en su calidad de Directora de la Carrera.

Sangolquí, Mayo 2015



Ing. Arcenio Córdova

DIRECTOR



Ing. María Fernanda Larco

CODIRECTORA

*Declaración de Responsabilidad*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

FEDDY VICENTE CUEVA OCHOA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado; PLAN DE NEGOCIO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA LA CASA DEL PERNO UBICADA EN EL CANTÓN LAGO AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBIOS, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Mayo 2015



---

Freddy Vicente Cueva Ochoa

*Autorización de publicación*

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

**AUTORIZACIÓN**

Yo, FREDDY VICENTE CUEVA OCHOA

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo; PLAN DE NEGOCIO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA LA CASA DEL PERNO DEL CANTÓN LAGO AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBIOS, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Mayo 2015



---

Freddy Vicente Cueva Ochoa

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mi querida esposa e hijos, quienes me apoyaron en todo momento para culminar con éxito los estudios, a mis padres que en forma abnegada me apoyaron incondicionalmente para finalizar la carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios quien en los momentos difíciles me dio la fortaleza necesaria para continuar mis estudios, a mi familia especialmente a mi esposa e hijos que incondicionalmente me apoyaban en todo momento para continuar los estudios y un agradecimiento especial a mis padres que siempre me están apoyando.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b><i>CERTIFICADO DE TUTORÍA</i></b> .....	ii
<b><i>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</i></b> .....	iii
<b><i>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN</i></b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	x
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xi
<b>RESUMEN</b> .....	xiii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>ANTECEDENTES</b> .....	1
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	2
<b>CAPÍTULO II</b> .....	5
<b>PLAN DE NEGOCIOS</b> .....	5
Definición de negocio. ....	5
Definición del modelo de negocio. ....	6
Modelo de negocio. ....	6
Función empresarial.....	7
Análisis del entorno. ....	8
Análisis de la FODA. ....	11
Análisis matricial. ....	16
Análisis de la FODA.....	16
Comportamiento del mercado. ....	20
Estudio de mercado.....	20
Determinación de la muestra. ....	20
Aplicación del estudio de mercado. ....	24
Resultados obtenidos. ....	24
Conclusiones.....	33

<b>CAPÍTULO III</b> .....	35
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA</b> .....	35
Estrategia de competitividad.....	35
Líder. ....	35
Estrategia de crecimiento.....	36
Estrategia de desarrollo.....	36
Visión. ....	36
Misión. ....	36
Objetivos estratégicos.....	37
Estrategias del negocio. ....	37
Fuentes generadoras de ventajas competitivas..	38
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	41
<b>PLAN DE <i>MARKETING</i></b> .....	41
Objetivos del <i>marketing</i> .....	43
Definición de estrategias. ....	43
La mezcla de <i>marketing</i> .....	45
<b>CAPÍTULO V</b> .....	48
<b>REESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	48
Equipos y maquinarias. ....	49
Distribución de local.....	50
Análisis administrativo. ....	50
Nueva estructura organizacional.....	51
Proceso administrativo. ....	51
Descripción de cargos.....	53
Reclutamiento, selección y contratación de personal. ....	54
<i>Reclutamiento</i> .....	54
Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	55
Motivación y desarrollo del personal. ....	55
Políticas de remuneraciones y compensaciones. ....	56
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	58
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b> .....	58
Historia financiera de la empresa. ....	58



Indicadores financieros. ....	59
Datos y políticas económicas financieras. ....	62
Flujo de efectivo para los siguientes tres años de la Casa del Perno. ....	69
Análisis de rentabilidad. ....	71
Razones de liquidez. ....	73
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	74
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	74
Conclusiones.....	74
Recomendaciones. ....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> INEC guía directorio de empresas, evolución de ventas 2009 -2013, pequeñas y medianas y grandes empresas..	3
<b>Figura 2.</b> INEC guía directorio de empresas, evolución total de personas afiliadas, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas periodo 2006 -2013.....	4
<b>Figura 3.</b> (Innovación Empresarial, Rodrigo, V: 96) Proceso empresarial de Timmons .....	5
<b>Figura 4.</b> INEC – Censo de población y vivienda 2010 y Servicio de rentas internas, Población económica por rama de ocupación y recaudación de impuestos a la renta miles de dólares.....	12
<b>Figura 5.</b> INEC censo económico 2010, participación de la actividad económica...13	
<b>Figura 6.</b> Estrategia corporativa .....	19
<b>Figura 7.</b> INEC 2000, distribución de población por sexo del cantón Lago Agrio .21	
<b>Figura 8.</b> INEC censo 2010, Población por cantones Provincia de Sucumbíos .....	22
<b>Figura 9.</b> Distribución de sexo según encuesta .....	25
<b>Figura 10.</b> Distribución de estado civil según encuesta. ....	26
<b>Figura 11.</b> Distribución del nivel de educación según encuesta. ....	27
<b>Figura 12.</b> Distribución de ocupaciones según encuesta.....	28
<b>Figura 13.</b> Distribución de ingreso según encuesta.....	29
<b>Figura 14.</b> Distribución de preferencia de compra según encuesta.....	30
<b>Figura 15.</b> Distribución de preferencia de compras según encuesta. ....	30
<b>Figura 16.</b> Distribución de frecuencia de compra de elementos de sujeción según encuesta. ....	31
<b>Figura 17.</b> Distribución de publicidad según encuesta. ....	32
<b>Figura 18.</b> Distribución de calificación de atributos según encuesta. ....	32
<b>Figura 19.</b> Distribución de preferencia de modalidad de pago según encuesta .....	33
<b>Figura 20.</b> Distribución de clientes según observación en local de la empresa .....	33
<b>Figura 21.</b> Mapa estratégico de la empresa .....	40
<b>Figura 22.</b> Matriz FODA de la empresa.....	42
<b>Figura 23.</b> Estructura organizacional actual de la empresa.....	49
<b>Figura 24.</b> Diagrama de distribución de la empresa.....	50
<b>Figura 25.</b> Estructura organizacional propuesta.....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de la población cantón Lago Agrio .....	8
<b>Tabla 2.</b> Distribución de la población del cantón Lago Agrio según parroquias .....	9
<b>Tabla 3.</b> Población económicamente activa de 5 años y más, por sexo .....	10
<b>Tabla 4.</b> Distribución de la PEA .....	14
<b>Tabla 5.</b> Población por sexo según grandes grupos de edad. ....	14
<b>Tabla 6.</b> Perfil estratégico.....	19
<b>Tabla 7.</b> Frecuencia de sexo según encuesta. ....	24
<b>Tabla 8.</b> Frecuencia estado civil según encuesta. ....	25
<b>Tabla 9.</b> Frecuencia nivel de educación según encuesta. ....	26
<b>Tabla 10.</b> Frecuencia de ocupación según encuesta. ....	27
<b>Tabla 11.</b> Frecuencia de nivel de ingreso según encuesta. ....	28
<b>Tabla 12.</b> Frecuencia de preferencia de local de compra según encuesta. ....	29
<b>Tabla 13.</b> Frecuencia de compra según encuesta. ....	31
<b>Tabla 14.</b> Salarios por puestos. ....	56
<b>Tabla 15.</b> Presupuesto de gastos de sueldos anual de la propuesta. ....	57
<b>Tabla 16.</b> Estado de resultados de los 3 últimos años. ....	58
<b>Tabla 17.</b> Balance general de los tres últimos años.....	59
<b>Tabla 18.</b> Razones de liquidez .....	60
<b>Tabla 19.</b> Razones de endeudamiento. ....	61
<b>Tabla 20.</b> Sueldos y salarios.....	62
<b>Tabla 21.</b> Equipos y software que se adquirió en marzo del 2015.....	62
<b>Tabla 22.</b> Muebles, enseres y equipos de oficina.....	63
<b>Tabla 23.</b> Pagos de servicios básicos mensuales.....	63
<b>Tabla 24.</b> Impuestos anuales. ....	63
<b>Tabla 25.</b> Gastos de publicidad. ....	64
<b>Tabla 26.</b> Distribución de gastos de publicidad. ....	64
<b>Tabla 27.</b> Presupuesto para el año 2015 de la Casa del Perno. ....	67
<b>Tabla 28.</b> Flujo de efectivo para los siguientes tres años de la Casa del Perno. ....	69
<b>Tabla 29.</b> Estado de resultados para los próximos tres años.....	70
<b>Tabla 30.</b> Balance general proyectado para los tres siguientes años de la Casa del Perno. ....	71

**Tabla 31.** Análisis de rentabilidad proyectado de la Casa del Perno. ....72

**Tabla 32.** Índices de liquidez proyectados para la Casa del Perno. ....73

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo está encaminado a elaborar un plan de negocio para la pequeña empresa La Casa del Perno cuya misión es comercializar elementos de sujeción (pernos, tornillos) en general, herramienta manual, al por menor y mayor, para satisfacer las demandas existentes en el nororiente del Ecuador. La empresa se establece en la Provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, en la ciudad de Nueva Loja en la calle Progreso y Eloy Alfaro Esq. La ventaja competitiva está fundamentada en perspectivas de carácter: financiero, cliente, proceso interno, de formación y crecimiento. La calidad de la mercadería cumple con las especificaciones y normas internacionales que permite tolerar la fatiga y trabajos extremos de la maquinaria, tanto en milimétricos y en pulgadas, además se dispone de mercadería complementaria como tornillería en general y herramienta manual. La provincia de Sucumbíos y especialmente el cantón Lago Agrio ha experimentado un crecimiento poblacional según el censo del 2010, dando lugar el desarrollo de la economía con un incremento del 56.7%, generando una recaudación fiscal de 57.6% en el 2012, así como el incremento del parque automotor, lo que ha generado la creación de mecánicas y negocios en un 60.2%. Como conclusión la empresa a pesar de no tener una organización administrativa y financiera su economía es sólida por lo que no requiere de un endeudamiento para seguir funcionando.

### **PALABRAS CLAVES**

- **PLAN DE NEGOCIO**
- **CASA DEL PERNO**
- **COMERCIALIZACIÓN**
- **ELEMENTOS DE SUJECIÓN**
- **AL POR MAYOR Y MENOR**

## **ABSTRACT**

The following work is aimed at developing a business plan for small business The House Bolt whose mission is to commercialize fasteners (bolts, screws) in general, hand tool, retail and wholesale, to meet existing demands in the northeastern Ecuador. The company is established in the Province of Sucumbíos Region Lago Agrio, in the city of Nueva Loja in the street Progress and Eloy Alfaro Esq competitive advantage is based on prospects of character. Financial, customer, internal process, training and growth. The quality of the goods meet the specifications and international standards and can tolerate extreme fatigue machinery works, in millimeter and inch, also it is available as additional hardware in general merchandise and hand tool. Sucumbíos province and especially the canton Lago Agrio has experienced a population growth according to the census of 2010, resulting in the development of the economy with an increase of 56.7%, generating tax revenues of 57.6% in 2012, and the increase of the fleet, which has led to the creation of mechanical and businesses in 60.2%. In conclusion the company despite not having an administrative and financial organization its economy is solid so it does not require a debt to keep running.

### **KEYWORDS**

- **BUSINESS PLAN**
- **BOLT HOUSE**
- **MARKETING**
- **FIXING ELEMENTS**
- **WHOLESALE AND RETAIL**

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

La Casa del Perno es una empresa comercial que se dedica a la venta de toda clase de pernos en pulgadas, milímetros de acero, hierro así como tornillería en general, en la actualidad el negocio es familiar no tiene ningún tipo de planificación lo que está causando problemas, muchos de los consumidores no mantienen una fidelización o reconocimiento de la casa comercial, no se tienen un control adecuado del portafolio de productos, no existe un plan de comunicación, en definitiva no existe un plan de negocio que permita establecer las estrategias y políticas necesarias para alcanzar con los objetivos anhelados por los propietarios.

Las razones expuestas no permiten dar a conocer sus productos y servicios, desaprovechando los canales de distribución y por ende no se llega en forma adecuada al mercado objetivo, además se utilizan en forma esporádica los canales tradicionales de comunicación y no se tienen un desarrollo organizacional eficiente así como RR.HH., especializado para dar una mejor atención a los consumidores, provocando que el posicionamiento y reconocimiento de la casa comercial por parte de los consumidores no sea la adecuada, lo que no permite alcanzar los objetivos de la empresa.

La elaboración de un plan de negocios como una herramienta de comunicación que permite en forma clara y precisa expresar la visión del empresario, las oportunidades existentes, los objetivos las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades planteadas, los resultados económicos y financieros y las expectativas de crecimiento de la empresa.

El problema planteado así como sus causas y efectos ha provocado que la casa comercial tenga problemas de posicionamiento así como el reconocimiento por parte de los consumidores lo que repercute en alcanzar los objetivos planteados.

Estos antecedentes son suficientes para ser planteados como un trabajo de investigación que permita establecer un plan de negocio de la empresa, aprovechando las tecnologías existentes así como los recursos materiales y económicos que el negocio dispone.

## JUSTIFICACIÓN

La Constitución de la República del Ecuador de 2008, considera la planificación como instrumento rector del Estado que permitirá el desarrollo y buen vivir de la población en general.

“Según el plan del Buen Vivir objetivo 3, la calidad de vida alude directamente al Buen Vivir en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas. (Plan Nacional del Buen Vivir, versión resumida 76)”

El cumplimiento de estas normas permitirá a la población en general que las condiciones de vida mejoren notablemente, ya que los emprendedores en general satisfacen sus necesidades básicas, materiales, psicológicas, sociales y ecológicas.

El proyecto plan permite apuntalar las nuevas condiciones que el estado debe desarrollar para que la población en general pueda tener un derecho al Buen Vivir.

Dentro del plan del Buen Vivir se tiene un sinnúmero de Objetivos que son:

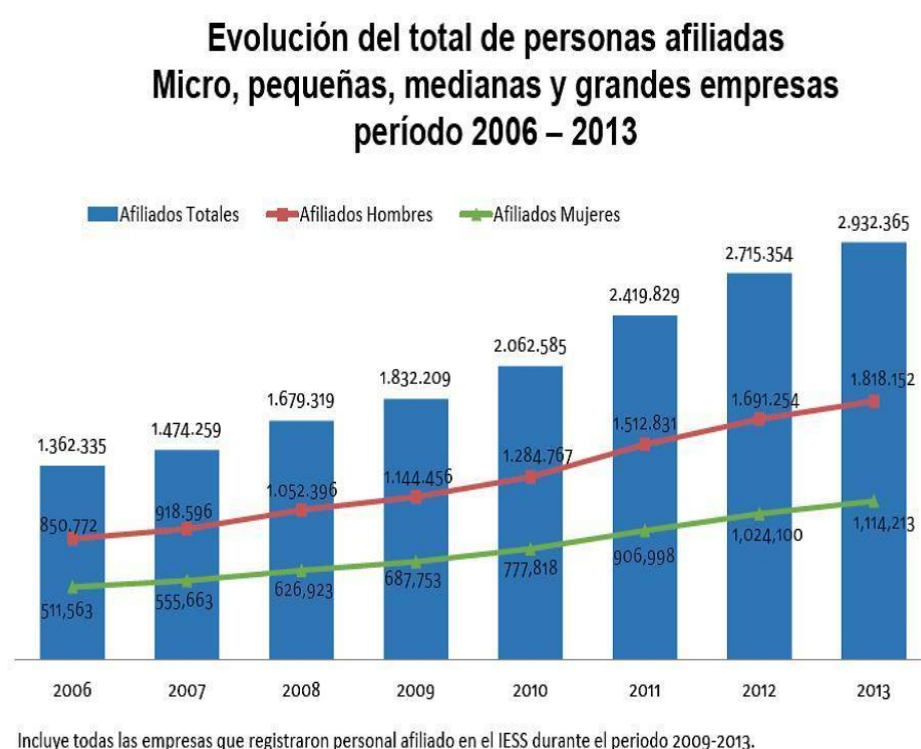
1. “Mejoramiento de la calidad de vida de la población”, permitiendo que la población tenga un bienestar, felicidad y la satisfacción individual y colectiva. La calidad de vida de la población es compleja y multidimensional que tiene que ver con aspectos ambientales, derechos a la salud, educación, alimentación, vivienda, ocio, recreación, deporte y participación social y política.
2. El ser humano siempre ha buscado condiciones mejores de vida, un mayor y mejor desarrollo personal y comunitario, una sensación de mayor felicidad, un nivel de vida que permita satisfacer de mejor forma las expectativas que se plantea en su vida. Cuando se consideran estos objetivos se pueden establecer las siguientes características:
  - El cambio y la modificación, permite al ser humano desarrollar su creatividad en nuevas opciones, nuevas soluciones, para el mejoramiento de sus actividades económicas.
  - La noción de acción, de realización, permite al ser humano llevar a cabo hechos y eventos tanto materiales como espirituales.
  - El mejoramiento, permite dirigir los cambios hacia nuevas condiciones de vida y/o mejores resultados.



Por mucho tiempo se ha manifestado que las grandes empresas eran las responsables de la generación de empleo, bienestar y satisfacción para el ser humano.

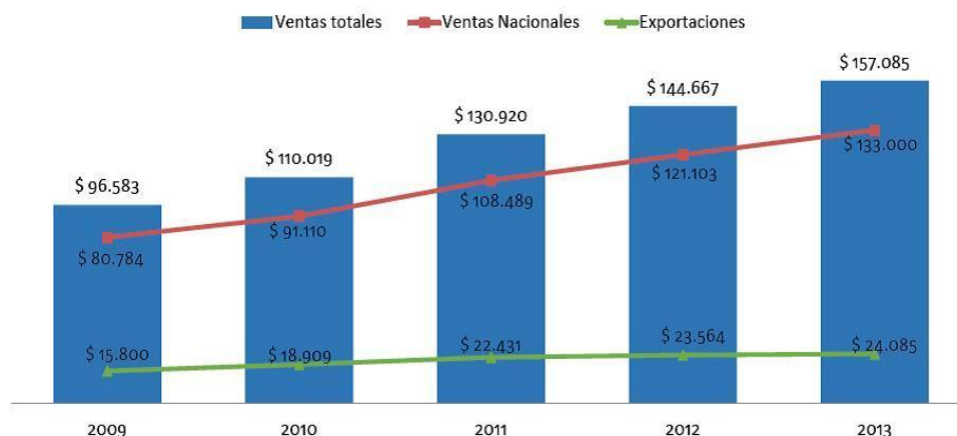
Muchos estudiosos a nivel mundial desde la década de los 80 han demostrado fehacientemente que incluso en economías desarrolladas la creación de empleo y recursos materiales y económicos están asociados a las pequeñas y medianas empresas.

Según información en el Ecuador existirían cerca de 15.000 empresas que pueden ser catalogadas como pequeñas empresas, y que generarían alrededor de 330.000 puestos de trabajo. Esta cifra que indudablemente está subestimada, nos da una primera visión sobre la importancia que tiene las PYMEs en la generación de empleo, movimiento económico y de recursos materiales que estas empresas realizan, esto se puede corroborar con información estadística que maneja el INEC en su guía de directorio de empresas establecimientos 2013, según Figura 1 e Figura 2.



**Figura 1.** INEC guía directorio de empresas, evolución de ventas 2009 -2013, pequeñas y medianas y grandes empresas

### Evolución de las Ventas 2009 – 2013 Pequeñas, medianas y grandes empresas Millones de dólares



Nota: En ésta y las siguientes láminas el universo de resultados se concentra sobre las pequeñas, medianas y grandes empresas por su relevancia en la economía nacional.  
\*El universo de ventas excluye el segmento de microempresas debido a ausencia de información en un 95% de los casos, esto sucede porque el segmento microempresas está conformado principalmente por personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y pertenecientes al RISE que no declaran ventas en el SRI.

**Figura 2.** INEC guía directorio de empresas, evolución total de personas afiliadas, micro, pequeñas, medianas y grandes empresas periodo 2006 -2013

La originalidad del tema planteado y los antecedentes descritos nos permiten justificar que el desarrollo de esta investigación aportará con las herramientas y estrategias necesarias para el crecimiento del negocio.

El Plan de negocios dentro de los círculos de negocio tiene un verdadero valor, ya que es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

El prototipo del plan de negocio es:

1. Tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas.
2. Definir la imagen general de la empresa ante terceras personas.
3. Determinar la viabilidad económica - financiera del proyecto empresarial.

El Plan de negocio permite tener una visión más clara para poder cambiar o variar la organización de la empresa introduciéndole algo nuevo. Insertar modificaciones novedosas en algún objeto, máquina, artículo, dispositivo o elemento. En el ámbito de la tecnología es utilizar el conocimiento para pensar, idear, crear nuevos productos, servicios o procedimientos nuevos para una empresa o buscar el perfeccionamiento de los que ya existen para conseguir con esto llegar exitosamente al mercado.

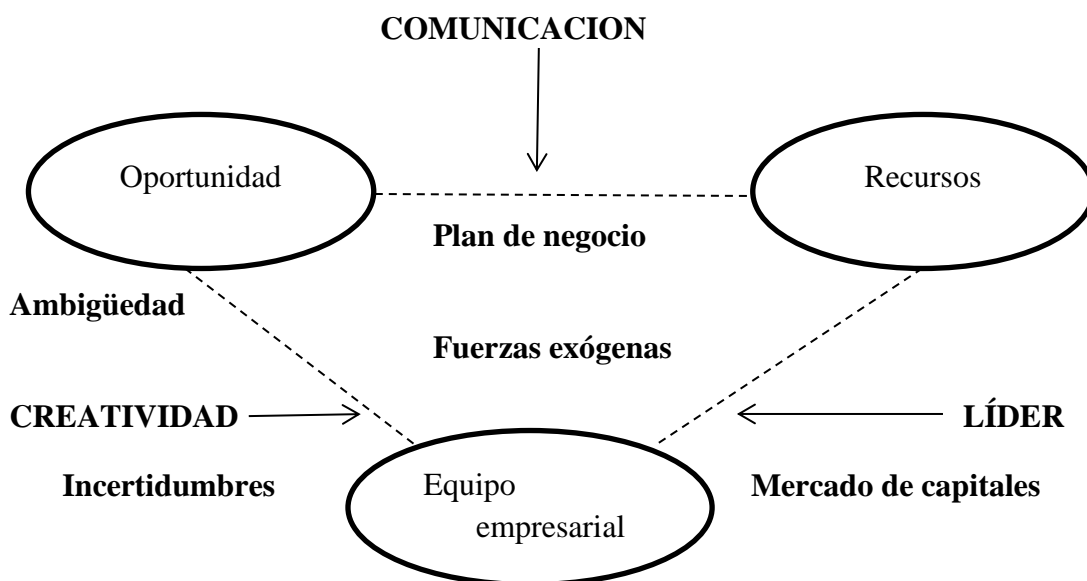
Dentro del ámbito no tecnológico es implementar nuevos procedimientos o artículos; innovaciones comerciales tales como pueden ser el envasado de un producto, su diseño, su promoción, etc.; innovaciones organizacionales que se dan dentro del trabajo o de las relaciones externas, entre otras.

Razones suficientes e importantes para considerar el plan de negocio de la empresa, como una nueva herramienta que permite optimizar los recursos económicos, materiales, humanos y tecnológicos, para establecer las políticas y estrategias necesarias al implementar un plan de negocios.

## CAPÍTULO II

### PLAN DE NEGOCIOS

**Definición de negocio.** “El plan de negocio provee el mecanismo de comunicación que permite operar en entornos dinámicos de tres fuerzas: oportunidad, recursos y equipo.”(Innovación Empresarial, Rodrigo, V: 96)



**Figura 3.** (Innovación Empresarial, Rodrigo, V: 96) Proceso empresarial de Timmons

La empresa a la que vamos hacer referencia, está dedicada a la comercialización de productos que son utilizados para la sujeción (Pernos y tornillos) de partes o piezas en las diferentes áreas de producción existentes en la localidad (Ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos), como son:

- Construcciones civiles
- Construcciones de metalmecánica
- Construcciones petroleras

- Carpinterías
- Mecánicas automotrices
- Agricultura
- Construcción naviera
- Construcciones eléctricas

La comercialización de los productos tanto al por mayor como al por menor, son adquiridos a los grandes importadores existentes en el país.

**Definición del modelo de negocio.** El modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero.

**Modelo de negocio.** La Casa del Perno es una empresa que se clasifica dentro de la rama comercial, ya que la actividad principal es la comercialización al por mayor y menor de elementos de sujeción para satisfacer a los consumidores como: construcciones civiles, construcciones de metalmecánica, construcciones petroleras, carpinterías, mecánicas automotrices, agricultura, construcción naviera, construcciones eléctricas y población en general.

La casa comercial en la actualidad realiza ventas al por mayor y menor, de acuerdo con la disponibilidad de *stock* de cada uno de los productos que distribuye, especialmente con los elementos de sujeción, las ventas se realizan por unidades, como política la empresa no realiza ventas al peso ni por docenas ni ciento.

La forma de llegar a cada uno de los clientes la empresa en la actualidad mantiene un contrato con una revista comercial que da el servicio de publicidad por Internet, además se aprovecha de la publicidad de boca en boca que cada uno de los clientes pasa la voz sobre los productos que comercializa en la casa comercial, la competencia también colabora con la publicidad de boca en boca.

La relación con cada uno de los clientes se la puede calificar como buena ya que con los años de funcionamiento de la casa comercial se ha logrado conocer el tipo de producto que consume y en muchos casos se tienen productos exclusivos para cada uno de los clientes.

Las políticas establecidas en la casa comercial es la de no dar crédito a ninguno de nuestros clientes, ni recibir cheques como pago a las compras realizadas, política que ha permitido que las finanzas de la empresa sean saludables hasta la fecha.

**Localización del negocio.** La Casa del perno, se ubicara en la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio de la Provincia de Sucumbíos, en las calles Progreso y Eloy Alfaro, según se muestra en el Anexo 1, en un local propio que cuenta con todos los servicios básicos esto es agua, energía eléctrica, línea telefónica, y provisión de Internet.

**Función empresarial.** En la actualidad el negocio cubre la demanda de elementos de sujeción que sirven para todas las actividades productivas, comerciales y del hogar del sector donde se encuentra ubicada, lo que ha permitido que la población en general satisfaga sus necesidades con los productos que comercializa la empresa, en los actuales momentos los aspectos socio ambientales la empresa no dispone de planes ni estrategias que permitan un adecuado manejo de la parte social ambiental, esta actividad no se ha considerado ya que el deterioro de los productos que se comercializa no presentan contaminación que represente un peligro para la población.

Además la Casa Del Perno, define lo siguiente:

- Cumplir con las actividades diarias con eficacia y eficiencia.
- Dar un valor agregado a los productos dando una atención personalizada y asesoramiento técnico necesario sobre los productos.
- Siempre se tiene en cuenta que el cliente es lo primero por lo que todas las acciones están encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Siempre estar pendientes en la mejora e innovación de productos

**Valores. Los valores de la Casa Del Perno son:**

**Honestidad.** Todas las acciones siempre están encaminadas a proteger los intereses de los clientes internos y externos.

**Responsabilidad.** Cumplir con los trabajo encomendado en forma optimista y con actitudes atractivas para propios y clientes

**Respeto.** Se toma en cuenta tanto ha superiores, compañeros, proveedores y clientes, en el desarrollo de las actividades diarias.

**Análisis del entorno.** Permite descubrir oportunidades que pueden generar nuevas ideas de negocio, además de identifican las amenazas que dificultan el ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo del negocio.

En el análisis del entorno se tendrá en consideración los siguientes factores, dependiendo el giro del negocio:

- Económicos
- Socioeconómicos
- Políticos y legales
- Ambientales

La provincia de Sucumbíos, cuya capital es Nueva Loja, se sitúa al nororiente de la región amazónica del Ecuador. El cantón de Lago Agrio, limita al norte con Colombia, al sur con el cantón Shushufindi, al este con los cantones Cuyabeno y Putumayo y al oeste con el cantón Cascales, según se muestra en el Anexo 2.

La extensión de su territorio es de: 3.139.80 km<sup>2</sup> y la división administrativa y política comprende a Lago Agrio como cabecera cantonal y las parroquias rurales de Dureno, El Eno, General Farfán, Jambelí, Parcayacu y Santa Cecilia.

La población se distribuye según el censo de población de la siguiente manera:

**Tabla 1.**

Distribución de la población cantón Lago Agrio

<b>Población:</b>	91.7 mil hab. (52.0% respecto a la provincia de SUCUMBIOS)
<b>Urbana:</b>	52.9%
<b>Rural:</b>	47.1%
<b>Mujeres:</b>	48.8%
<b>Hombres:</b>	51.2%
<b>PEA:</b>	54.0% (52.6% de la PEA de la provincia de SUCUMBIOS)

Fuente: Censo 2010

Las principales vías de acceso a la ciudad son: Quito-Baeza-Chaco- Lago Agrio,

Quito- Tulcán-La Bonita-Lago Agrio y Guayaquil-Ambato-Puyo-Tena-Loreto-Joya de los Sachas, además la ciudad cuenta con aeropuerto.

**Tabla 2.**

Distribución de la población del cantón Lago Agrio según parroquias

**DISTRIBUCION DE LA POBLACION DEL CANTÓN LAGO AGRIO,  
SEGÚN PARROQUIAS**

<b>PARROQUIAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>TOTAL</b>	66.788	35.385	31.403
<b>NUEVA LOJA (URBANA)</b>	34.106	17.871	16.235
<b>AREA RURAL</b>	32.682	17.514	15.168
<b>PERIFERIA</b>	5.818	3.080	2.738
<b>DURENO</b>	3.019	1.602	1.417
<b>GENERAL FARFAN</b>	5.542	3.039	2.503
<b>EL ENO</b>	5.593	2.937	2.656
<b>PACAYACU</b>	6.627	3.638	2.989
<b>JAMBELI</b>	2.324	1.241	1.083
<b>STA. CECILIA</b>	3.759	1.977	1.782

Fuente: Censo de población 2010

De acuerdo a la información proporcionada por el censo poblacional, en la ciudad de Lago Agrio la población pasó de 20.492 habitantes urbanos en 1990 a 66.788 en el 2010.

De acuerdo con el último censo del año 2010, en la actualidad, la población urbana es de 91.744 habitantes, según los datos del Censo de 2010, lo que muestra un crecimiento casi del 100% en una década. Del total de la población, el 48,8% corresponde a la población femenina mientras que el 51,98% a la población masculina.

Las actividades económicas que se desarrollan en mayor medida en el cantón son: la extracción de petróleo, la agricultura, la ganadería, la agroindustria, el comercio y el turismo. La actividad petrolera, junto con los demás cantones que forman parte de la provincia de Sucumbíos, aporta con más del 50% al presupuesto del Estado (Carrión, 2011). Sin embargo, el 49,9% de la población económicamente activa (PEA) de Lago Agrio se dedica a labores ligadas a la agricultura y el porcentaje restante a diversas actividades como la prestación de servicios personales, sociales y comunales, la industria manufacturera, el comercio y la hotelería (INEC, 2001).

**Tabla 3.**

Población económicamente activa de 5 años y más, por sexo

**CANTÓN LAGO AGRIO**

<b>POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MAS, POR SEXO</b>							
<b>SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES</b>				<b>SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD</b>			
<b>GRUPOS DE OCUPACION</b>	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25.21</b>	<b>19.036</b>	<b>6.183</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25219</b>	<b>19.036</b>	<b>6.183</b>
	<b>9</b>						
<b>MIEMBROS PROFE., TECNICOS</b>	1.517	907	610	AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA, SILVICULTURA	8.866	7.763	1.103
<b>EMPLEADOS DE OFICINA</b>	1.237	702	535	MANUFACTURA	1.137	897	240
<b>TRAB. DE LOS SERVICIOS</b>	3.744	2.167	1.577	CONSTRUCCION	1.333	1.309	24
<b>AGRICULTORES</b>	5.454	4.745	709	COMERCIO	3.946	2.698	1.248
<b>OPERARIOS Y OPERAD. DE MAQUINAS</b>	4.835	4.477	358	ENSEÑANZA	829	345	484
<b>TRAB. NO CALIFICADOS</b>	6.126	4.288	1.538	OTRAS ACTIVIDADES	9.108	6.024	3.084
<b>OTROS</b>	2.306	1.750	556				

Fuente: INEC 2001

El negocio se encuentra ubicado en la Provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, ciudad de Nueva Loja, esto es al Nororiente del Ecuador, límites con el departamento del Putumayo de Colombia, ubicación que permite una comunicación con los diferentes proveedores existentes en el país. Gracias al desarrollo vial existente se mantiene una buena comunicación con las diferentes poblaciones existentes en la provincia, donde existen las diferentes empresas y pobladores, los mismos que son potenciales consumidores de los productos de sujeción. El negocio es una micro empresa (negocio familiar) ya que el número de personal que trabaja no pasan de las 5 personas, una persona como administrador y representante legal, otro como contador, dos personas como vendedores y bodegueros.

A pesar de la ubicación geográfica de la Provincia de Sucumbíos, por la cercanía a Colombia, y la influencia del Plan Colombia, el mercado para la distribución y comercialización de pernos y productos complementarios como tornillos y herramienta en general está insatisfecha ya que el parque automotor y de maquinaria pesada es elevado, y el mal estado de las vías existentes y la falta de una empresa que



se dedique exclusivamente y en forma técnica a la comercialización de este tipo de productos, se vio la necesidad de implementar la empresa.

Dadas la situación económica y las facilidades financieras que las empresas distribuidoras de vehículos, hacen que el crecimiento del parque automotor en la provincia sean significativos, lo que permiten una permanencia y crecimiento del negocio.

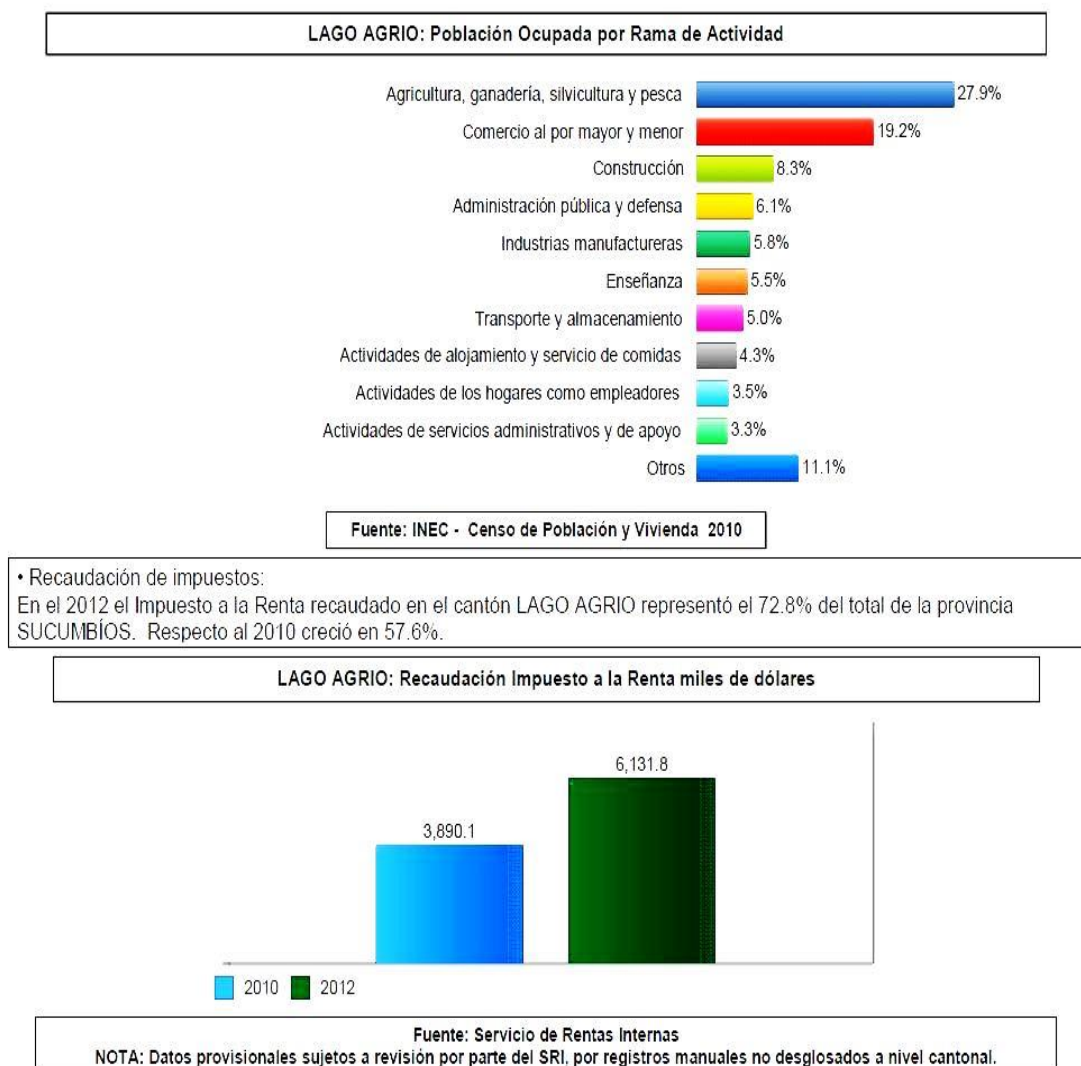
**Análisis de la FODA.** “FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita la coincidencia entre las amenazas y las oportunidades y las debilidades y fortalezas de la organización.”(Elementos de administración, Harold Koontz, 104)

Factores Externos	Factores internos	Fortalezas (F): por ejemplo fuerzas administrativas, en operaciones, financiera, en <i>marketing</i> , en investigación desarrollo, en diseño	Debilidades internas (D): debilidades en áreas mostradas en recuadros de “fuerza”
Oportunidades (O), considerar también los riesgos; por ejemplo condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos sociales, nuevos productos, servicios y tecnología Amenazas externas (A); por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las mostradas arriba en el recuadro de “oportunidades”	Estrategia FO (maxi-maxi): Potencialmente la más exitosa, utiliza las fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO (mini-maxi): Estrategia de desarrollo para superar las debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades	
	Estrategia Fa (maxi-mini): Utilización de las fortalezas para enfrentar y evitar las amenazas	Estrategia DA (mini-mini): Ahorro, liquidación o establecimiento de una empresa colectiva	

**Variables macroambiente.** El negocio en los actuales momentos se desenvuelve dentro de un ambiente externo donde muchos factores han incidido para que se presentes oportunidades y amenazas, estos factores se analizaran con relación al entorno donde se encuentra localizada la empresa ya que los mismos están afectados por factores externos a nivel nacional, estos son:

Económicos. Los ingresos económicos obtenidos en la época petrolera la están invirtiendo en parque automotor y la instalación de pequeñas industrias, la influencia que se tiene por estar ubicado en la frontera con Colombia, el impulso que el

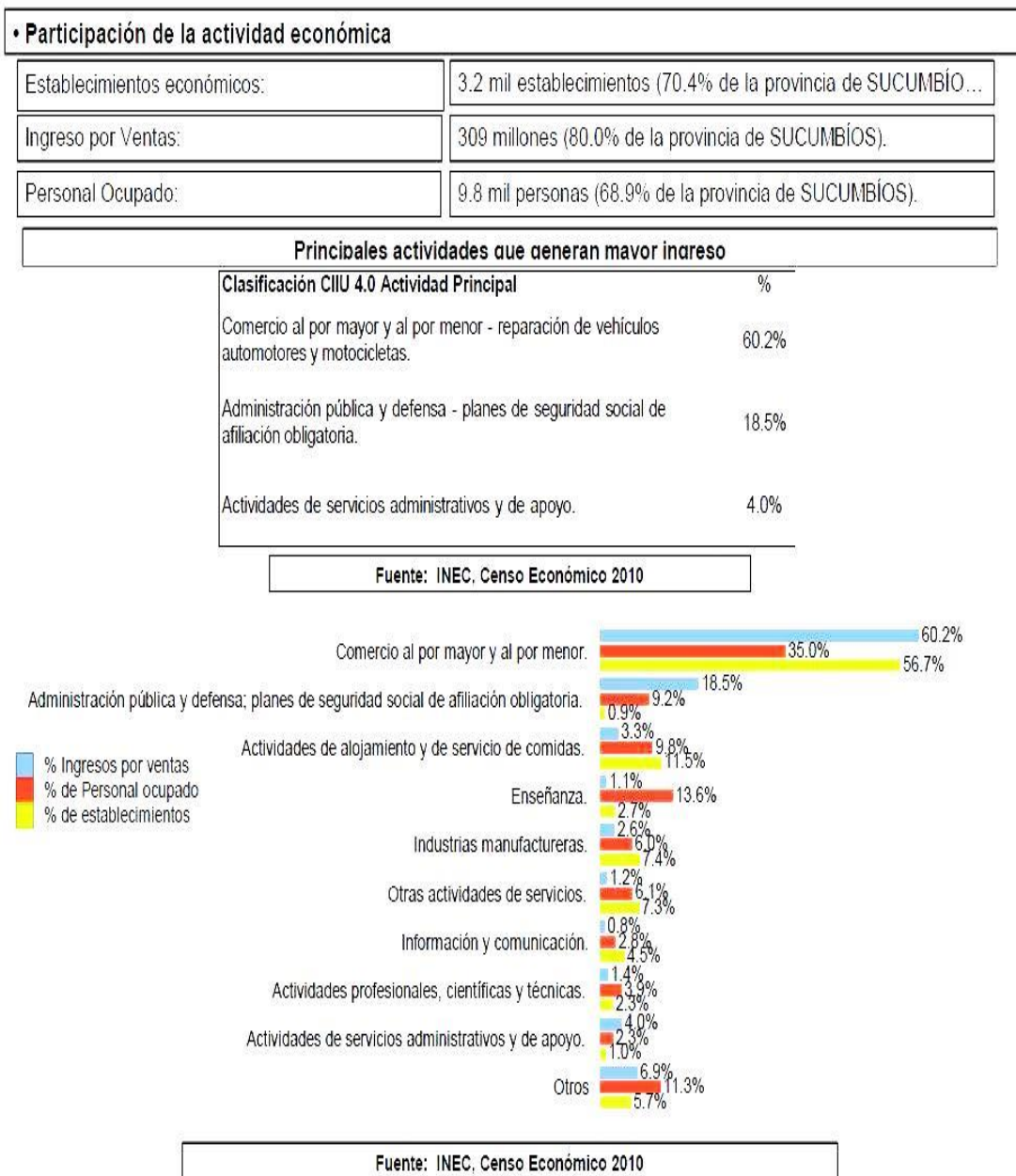
gobierno da a los proyectos viales, hidroeléctricos, civiles y apoyo a las nacionalidades y organizaciones campesinas, se puede ver reflejado en las estadísticas presentadas por el censo de población al 2010 que el desarrollo económico en el cantón tuvo un crecimiento según datos de recaudaciones del SRI de un 57.6%.



**Figura 4.** INEC – Censo de población y vivienda 2010 y Servicio de rentas internas, Población económica por rama de ocupación y recaudación de impuestos a la renta miles de dólares

Estos datos se puede corroborar con los porcentajes de la población que se dedica al comercio que es de un 60,2%, actividad que ocupa el primer lugar dentro de la economía, quienes son los que generan el mayor tributo. Además podemos manifestar que dentro de este porcentaje de actividad económica se destaca que la

mayor parte se dedica a la reparación de vehículos, automotores y motos factor que representa una oportunidad para la empresa.



**Figura 5.** INEC censo económico 2010, participación de la actividad económica

Poblacional. El crecimiento poblacional de la región, y especialmente en el cantón Lago Agrio la población pasó de 20.492 habitantes urbanos en 1990 a 91.744 en el 2010, lo que muestra un crecimiento de cuatro veces en una década, con una PEA del 54%.

**Tabla 4.**

Distribución de la PEA

<b>Población:</b>	91.7 mil hab. (52.0% respecto a la provincia de SUCUMBIOS)
<b>Urbana:</b>	52.9%
<b>Rural:</b>	47.1%
<b>Mujeres:</b>	48.8%
<b>Hombres:</b>	51.2%
<b>PEA:</b>	54.0% (52.6% de la PEA de la provincia de SUCUMBIOS)

Fuente: INEC censo 2010

En el cantón Lago Agrio la distribución de la población está dada por:

**Tabla 5.**

Población por sexo según grandes grupos de edad.

## POBLACIÓN POR SEXO, SEGÚN GRANDES GRUPOS DE EDAD

Grupos de Edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
<b>0 –14 años</b>	41.2	38.8	40.0
<b>15 - 64 años</b>	55.8	59.1	57.3
<b>65 y más</b>	3.0	2.1	2.6
<b>Total</b>	100	100	100

Fuente: INEC censo 2010

La estructura por edad de la población de Lago Agrio sigue la tendencia nacional que se caracteriza por ser “eminente joven”: el 57% es mayor de 15 años, frente al 35.3% a nivel nacional; aspecto relevante que permite tener una población económicamente activa.

Tecnología. En los actuales momentos con el desarrollo tecnológico existente en el mercado la población en general puede desarrollar muchas actividades donde intervienen elementos de sujeción, como por ejemplo tareas de mecánica industrial, construcciones de maquinarias para la agroindustria, así como la reparación de automotores y motocicletas, lo que permite mantener un mercado para los elementos de sujeción.

**Variables microambiente.** Al realizar un análisis de microambiente podemos establecer:

Competencia. No se tiene registros con datos de competidores potenciales para la empresa, ya que no existe un negocio de igual característica de especialización con la

comercialización de elementos de sujeción, todos los otros locales comerciales están dedicados a una mezcla de productos sin tener una especialización en específico lo que ha permitido hasta la presente la empresa no tenga mayores amenazas de competidores.

Ingreso al mercado. El nicho de mercado en el que se desenvuelve la empresa esta es la comercialización de elementos de sujeción como único producto hace que el ingreso de nuevos almacenes no sea atractivo, además la experiencia de más de 20 años en la comercialización de elementos de sujeción, más los conocimientos técnicos de sus propietarios hacen que el ingreso de nuevos negocios no sea una amenaza en los actuales momentos.

Sustitutos. Los elementos de sujeción en los actuales momentos no tiene sustituto, ya que es un producto que es utilizado como complemento para la terminación de muchos productos tales como:

- Vehículos
- Construcciones civiles
- Construcciones eléctricas
- Electrónica
- Construcciones navieras
- Hogar

Compradores y proveedores. Se puede manifestar que existe una lealtad por parte de los compradores, ya que por experiencia de los propietarios se manifiesta que el 80% de los ingresos de la empresa están dadas por el 20% de clientes leales, esto se ha logrado por el servicio y el manejo del *stock* completos de productos, en cuanto a los proveedores se tiene preferencias a la provisión de la mercadería, ya que muchos de los proveedores únicamente atienden a la empresa, otro de los factores que hace que los proveedores atiendan oportunamente, es el buen manejo de la cartera con los mismos.

**Factores internos de la empresa.** El análisis interno del negocio se puede determinar:

Fortalezas.

- Se cuenta con un local propio y ubicación estratégica en el centro de la ciudad, con toda la infraestructura necesaria para el manejo del negocio.
- Cuenta con créditos de los proveedores, manteniendo una cartera limpia con los mismos.
- Experiencia en el manejo de los pernos manteniendo el liderazgo en la provisión de elementos de sujeción (pernos y tornillos), manteniendo un *stock* y gama completa de pernos y tornillos de calidad.

Debilidades.

- No tiene una organización administrativa y financiera.
- No cuenta con personal especializado en el manejo administrativo, financiero y técnico.

**Análisis matricial.**

Análisis de la FODA.

Oportunidades.

- O1.** Crecimiento demográfico de la población especialmente en el cantón Lago Agrio
- O2.** Inversión de los ingresos en la compra de parque automotor, como vehículos y motocicletas.
- O3.** Existe la industrialización de muchas áreas, especialmente agropecuarias.
- O4.** Por ser una provincia relativamente joven tanto las instituciones públicas como privadas están en el proceso de construcción de sus propias infraestructuras.
- O5.** El crecimiento poblacional existente, ha generado el crecimiento habitacional, lo que ha creado las necesidades de los diferentes barrios, para la construcción de la infraestructura necesaria.

#### Amenazas.

**A1.** El crecimiento de la población ha traído consigo que las necesidades de la población crezcan, por lo que han crecido los locales comerciales, especialmente las ferreterías que ofrecen la venta de pernos y herramienta en general.

**A2.** Amenazas desde el punto de vista social, por la cercanía a la frontera con Colombia.

**A3.** Otra amenaza es la recesión económica tanto del Ecuador como Colombia lo que ha restringido el consumo.

#### Fortalezas.

**F1.** Cuenta con local propio que se encuentra ubicado en la parte comercial de la ciudad.

**F2.** El tiempo que la empresa se encuentra en el mercado, ha generado la experiencia suficiente para dar un servicio de calidad al cliente.

**F3.** Se mantiene créditos con los proveedores, por poseer una cartera limpia.

**F4.** Con ciertos proveedores se tiene poder de negociación, por tener productos exclusivos en la zona.

**F5.** Maneja un *stock* completo de pernos, y tornillos de calidad.

#### Debilidades.

**D1.** No tiene organización administrativa acorde a los principios administrativos.

**D2.** No cuenta con ningún sistema automatizado de control contable y financiero.

**D3.** El negocio es administrado en forma empírica en muchas actividades.

#### ***Estrategias.***

Maxi – Maxi (Fortalezas – Oportunidades).

- Consolidar la oferta de pernos y tornillería en general, manteniendo *stocks* completos, para aprovechar el crecimiento poblacional y automotor de la ciudad.

- Analizar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para proveerles de pernos y tornillería.
- Fortalecer la presencia de la empresa con un programa de *marketing* y una mezcla de publicidad que permita mantener el liderato en el mercado.
- Formular programas y políticas que permitan mantener los materiales necesarios para dar un servicio de calidad a la población en general.

Maxi – Mini (Fortalezas – Amenazas).

- Fortalecer las instalaciones de la empresa para prestar una mejor atención a los clientes.
- Optimizar el manejo de inventarios para satisfacer las necesidades de los clientes en forma óptima.
- Consolidar y fortalecer la capacitación del personal que trabaja en la empresa para mantener la imagen y la calidad de los productos.
- Establecer políticas claras de comercialización de productos especialmente con la gente colombiana.

Mini – Maxi (Debilidades – Oportunidades).

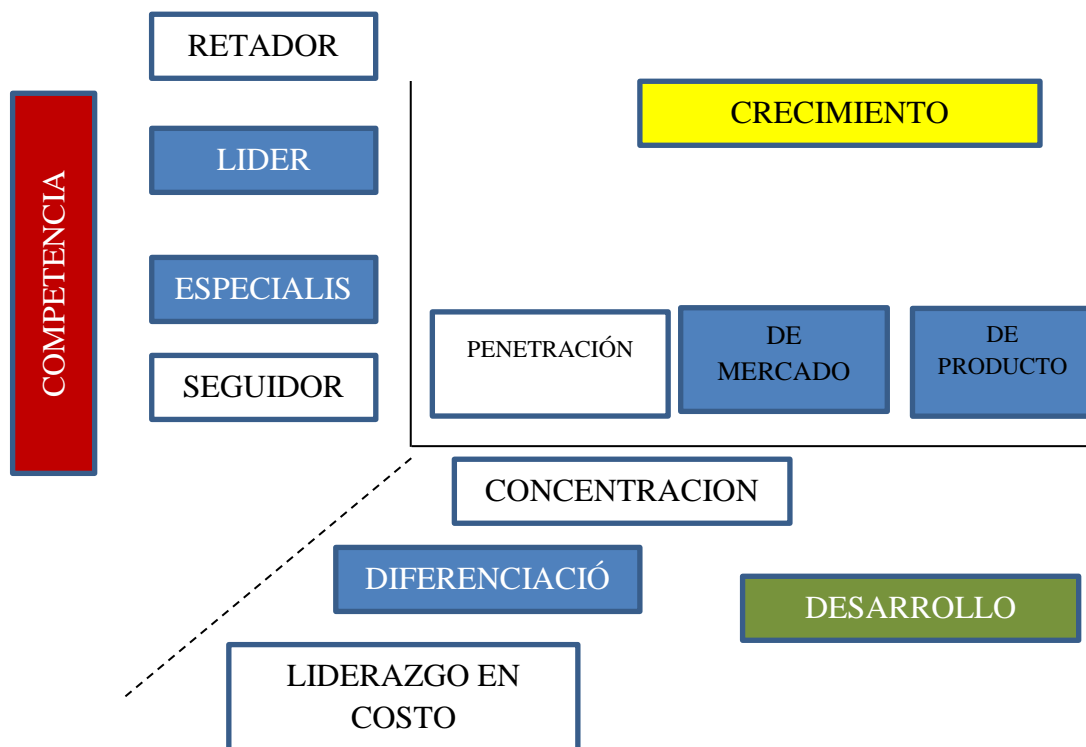
- Establecer una organización administrativa, contable y financiera que permita, tener un mejor control de la empresa, para aprovechar las oportunidades que se presentan en la ciudad.

Mini Mini (Debilidades – Amenazas).

- Manejar en forma planificada todas las actividades logísticas y de *marketing* de la empresa.
- Contratar personal técnico con experiencia en el manejo de elementos de sujeción.

Luego del análisis de la FODA de la empresa así como la definición del negocio podríamos establecer la estrategia corporativa para la empresa que se determinaría de la siguiente manera.





**Figura 6.** Estrategia corporativa

Perfil Estratégico:

**Tabla 6.**

Perfil estratégico

NUMERO	ESTRATEGIA	SUBCLASIFICACION
1	Competitiva	LÍDER
2	Crecimiento	PENETRACION
3	Ventaja competitiva o desarrollo	DIFERENCIACION

**Comportamiento del mercado.** La provincia de Sucumbíos y especialmente el cantón Lago Agrio al estar ubicado al nororiente del país y estar limitando con el país de Colombia ha experimentado un crecimiento poblacional de cuatro veces más en la última década según el censo del 2010, este crecimiento poblacional ha dado lugar el desarrollo de la economía con un crecimiento del 56.7% según el censo económico del 2010, generando un incremento en la recaudación fiscal de 57.6% del 2010 al 2012.

El crecimiento de la población ha provocado un crecimiento del parque automotor (autos, camionetas, motos), lo que genera la creación de mecánicas y negocios según se demuestra en la Figura 5 con un 60.2%, como una de las actividades económicas que genera un mayor ingreso, lo que ha permitido que la empresa se mantenga dentro del mercado gracias a su especialización.

Información secundaria que no es suficiente para tener un enfoque claro de la situación de la Casa del Perno, por lo que es necesario la aplicación de técnicas de investigación de mercados cómo es la encuesta y la observación para obtener datos primarios que permita generar la información necesaria para tener una mejor perspectiva de la empresa.

**Estudio de mercado.** El objetivo del estudio de mercado es principalmente conocer cómo está posicionada la empresa la Casa del perno y así establecer los objetivos, metas, estrategias y políticas que permitan un crecimiento sostenido a la casa comercial, el formato de la encuesta se presenta en el Anexo 3.

**Determinación de la muestra.** La información secundaria que se dispone de la provincia de Sucumbíos especialmente del cantón Lago Agrio permite establecer los segmentos de mercado donde se realizara el estudio de mercado, el parámetro que se considera para segmentar el mercado es el tipo de consumo por elementos de sujeción que la población en general realiza en el local comercial, segmentos que se pueden clasificar como:

- Carpinterías
- Mecánicas automotrices
- Cerrajeros
- Chaspiteros
- Constructores

- Mecánicos industriales
- Población en general.

La información secundaria que se dispone es sobre el cantón principal de la provincia que es Lago Agrio es la siguiente:

El cantón Lago Agrio con una población de 97.000 habitantes y cuya distribución está de acuerdo a una estructura por edad y sexo de una población, es el resultado del comportamiento de las variables demográficas fundamentales: fecundidad, mortalidad y migración; por ello la dinámica demográfica está íntimamente ligada con la dinámica social y económica. Adicionalmente, la importancia de conocer la estructura poblacional, radica en el papel que juega en la planificación y programación económica y social, en donde la cuantificación de poblaciones objetivos resulta de vital importancia.



**Figura 7.** INEC 2000, distribución de población por sexo del cantón Lago Agrio

Respecto a la distribución de la población por sexo, se nota un predominio de población masculina, 54% frente al 46% de mujeres, tendencia típica de la región amazónica, opuesta a la distribución de la población por sexo a escala nacional que en el período 1995-1999 es de 98 hombres por cada 100 mujeres. Ello podría indicar también la presencia de una migración selectiva de mujeres.

La estructura por edad de la población de Lago Agrio sigue la tendencia nacional que se caracteriza por ser “eminente joven”: el 40% es menor de 15 años, frente al 35.3% a nivel nacional; aspecto que revela la prevalencia de elevados índices de natalidad.

Esta información podemos completarla con información de INEC que nos permite tener una mejor visión del cantón Lago Agrio, especialmente de la ciudad de Nueva Loja.

Los clientes potenciales de los productos, son todos los propietarios de vehículos, transporte pesado, equipo caminero y público en general.

De acuerdo con estadísticas, se estima que en la ciudad de Nueva Loja existe un parque automotor permanente de unas 2500 unidades, además existe la presencia de 2 compañías de transporte pesado, cada una tiene 40 socios, existen 5 empresas que mantiene equipo caminero, todos estos son residentes en la ciudad de Nueva Loja, también ocasionalmente se tiene la presencia de compañías constructoras que, están trabajando en contratos de construcción de carreteras. Todos estos elementos deben realizar la compra de todos sus insumos y repuestos en el mercado local gracias a convenios firmados con el gobierno y las compañías que vienen a trabajar en la zona, por lo que el consumo en el mercado es estable esto se puede corroborar con los datos obtenidos en el censo del 2010.

### ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN A NIVEL DE LOS CANTONES?

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Urbano	Rural	Viviendas**	Razón niños mujeres**	Analfabetismo	Edad promedio
Cascales	5.807	6,3%	5.297	6,3%	11.104	2.090	9.014	3.169	617,6	8,1	24
Cuyabeno	4.032	4,3%	3.101	3,7%	7.133	1.280	5.853	2.010	654,6	8,5	25
Gonzalo Pizarro	4.523	4,9%	4.076	4,9%	8.599	2.007	6.592	2.644	552,8	6,3	25
Nueva Loja	46.966	50,6%	44.778	53,5%	91.744	48.562	43.182	29.496	451,1	6,0	25
Putumayo	5.595	6,0%	4.579	5,5%	10.174	2.197	7.977	2.761	665,4	9,7	24
Shushufindi	24.155	26,0%	20.173	24,1%	44.328	16.355	27.973	12.514	497,8	7,1	25
Sucumbios	1.770	1,9%	1.620	1,9%	3.390	549	2.841	1.200	459,9	7,6	27
<b>Total</b>	<b>92.848</b>	<b>100%</b>	<b>83.624</b>	<b>100%</b>	<b>176.472</b>	<b>73.040</b>	<b>103.432</b>	<b>53.794</b>			

\*\*Particulares y colectivos \*\* Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

**Figura 8.** INEC censo 2010, Población por cantones Provincia de Sucumbíos

Además se, considera parámetros geográficos de acuerdo con la distribución de la población dentro de la ciudad de Nueva Loja, considerando la mayor concentración de población en la parte central de la ciudad donde se ubican la mayor cantidad de establecimientos y población.

Para realizar el estudio de mercado se planteara un cuestionario a los ciudadanos aplicando un muestreo probabilístico simple que permita seleccionar los elementos necesarios de una muestra para recopilar los datos y poder determinar la información necesaria para elaborar el plan de negocio de la Casa del Perno. La información

necesaria, para esta investigación serán datos primarios ya que no se cuenta con información secundaria para poder establecer el plan de negocio. Para la recopilación de los datos se la realizará por medio de una encuesta a los pobladores de la ciudad.

La población objetivo para la investigación de mercados está dado por:

Elementos: Hombres o mujeres habitantes de la ciudad de Nueva Loja

Unidad de muestreo: hogares de la ciudad de Nueva Loja

Extensión: Comunidad de ciudadanos urbanos residentes en la ciudad en edades comprendidas entre 15 y 64 años.

Fecha: Febrero del 2015

Marco de muestreo: Habitantes de la ciudad de Nueva Loja

Técnica de muestreo: Muestreo probabilístico simple

Tamaño de la muestra:

N = Tamaño de la Población o universo

P = Probabilidad a favor

Q = Probabilidad en contra

Z = Nivel de confianza

e = Nivel de Significancia

Para la determinación del tamaño de la muestra, se aplicará la siguiente fórmula, tomando en cuenta los siguientes datos:

Población urbana de la ciudad de Nueva Loja, con edad entre 15 y 64 años.

$$N = 48.562 * 57.3\% = 27.826$$

Probabilidad a favor

$$p = 0.7$$

Probabilidad en contra

$$q = 0.3$$

Nivel de confianza

$$z = 95\% = 1.96$$

Error

$$e = 7\% = 0.07$$

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 N + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.7)(0.3)(27826)}{(0.07)^2 (27826) + (1.96)^2 (0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{22448,24}{137,15}$$

$$n = 163.68 \cong 164$$

**Aplicación del estudio de mercado.** Una vez determina el tamaño de la muestra se determina el área donde se aplicara el cuestionario, para el presente caso se toma únicamente el centro comercial, donde se ubica la mayor cantidad de mecánicas, carpinterías, empresas así como de población en general de la ciudad de Nueva Loja de acuerdo con Anexo 4.

Además se, aplica el método de observación en el local comercial con el objetivo de determinar el tipo de consumidor que se acerca al local comercial.

**Resultados obtenidos.** De la aplicación de las encuestas para realizar el estudio de mercado dentro de la zona delimitada se obtienen los siguientes resultados:

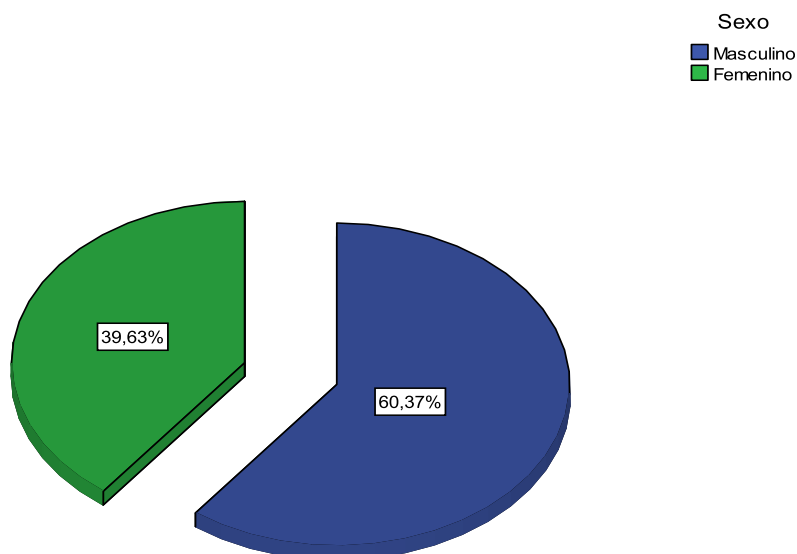
1. Sexo, los resultados de las encuestas son:

**Tabla 7.**

Frecuencia de sexo según encuesta.

		<b>Sexo</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	99	60.4	60.4	60.4
	Femenino	65	39.6	39.6	100
	Total	164	100	100	

Fuente: Estudio de mercado.



**Figura 9.** Distribución de sexo según encuesta

De acuerdo a información de censo del 2010 hay una mayoría de hombres los que se ratifica con la encuesta.

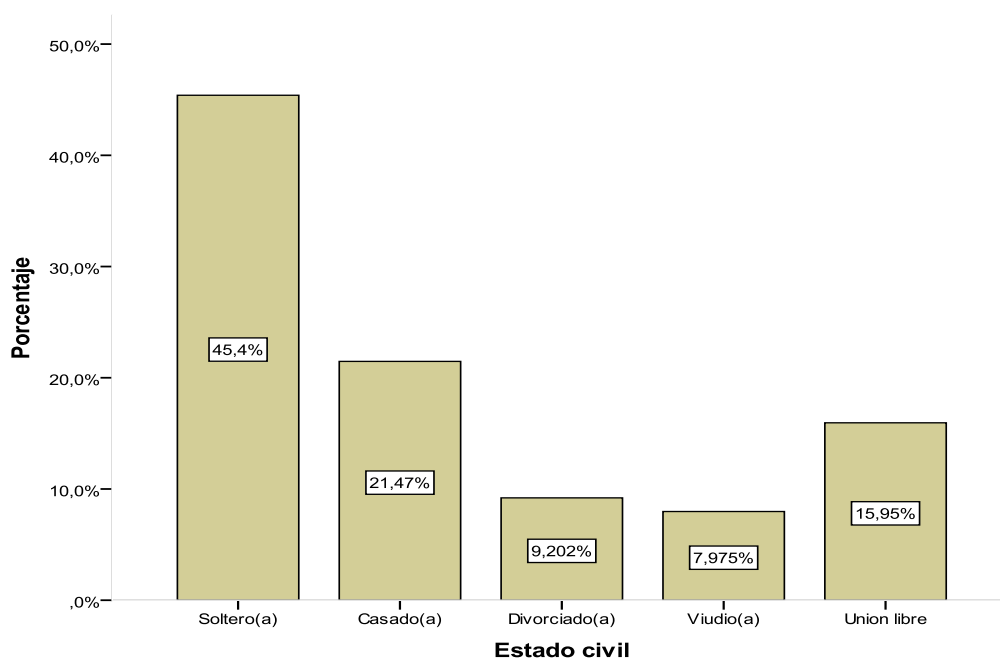
## 2. ¿Estado civil?

**Tabla 8.**

Frecuencia estado civil según encuesta.

		<b>Estado civil</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero(a)	74	45.1	45.4	45.4
	Casado(a)	35	21.3	21.5	66.9
	Divorciado(a)	15	9.1	9.2	76.1
	Viudo(a)	13	7.9	8	84
	Unión libre	26	15.9	16	100
	<b>Total</b>	<b>163</b>	<b>99.4</b>	<b>100</b>	
Perdidos	Sistema	1	0.6		
<b>Total</b>		<b>164</b>	<b>100</b>		

Fuente: Estudio de mercado.



**Figura 10.** Distribución de estado civil según encuesta.

Podemos observar que la población en general es soltera.

### 3. ¿Nivel de educación?

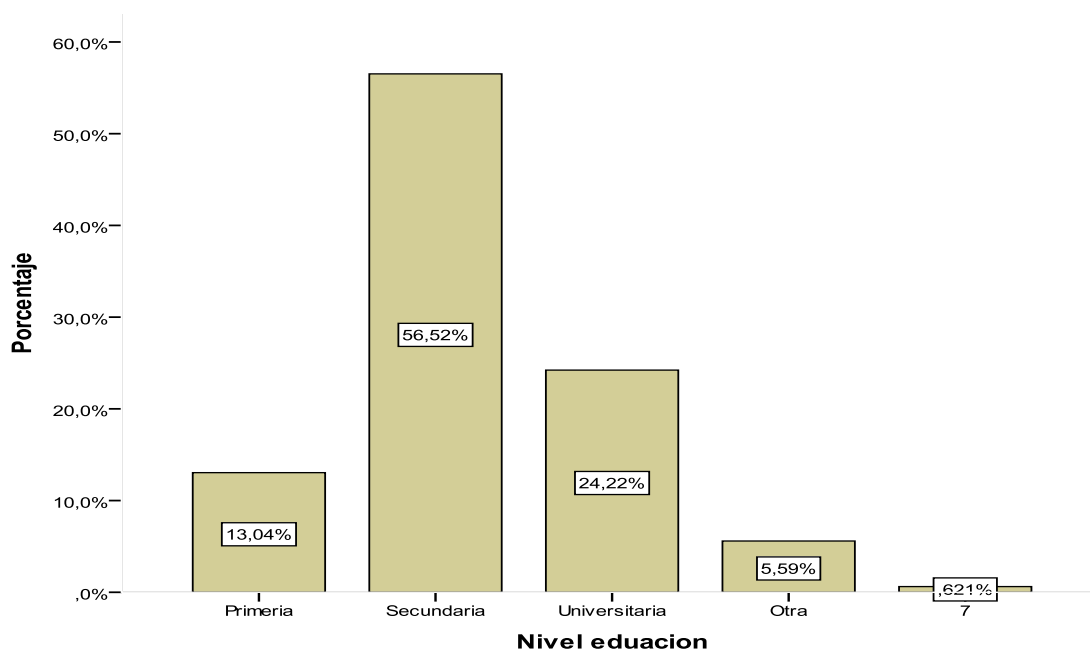
**Tabla 9.**

Frecuencia nivel de educación según encuesta.

		Nivel educación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	21	12.8	13	13
	Secundaria	91	55.5	56.5	69.6
	Universitaria	39	23.8	24.2	93.8
	Otra	9	5.5	5.6	99.4
	Total	161	98.2	100	
Perdidos	Sistema	3	1.8		
Total		164	100		

Fuente: Estudio de mercado.





**Figura 11.** Distribución del nivel de educación según encuesta.

Podemos decir que la población en general tiene una preparación hasta la secundaria.

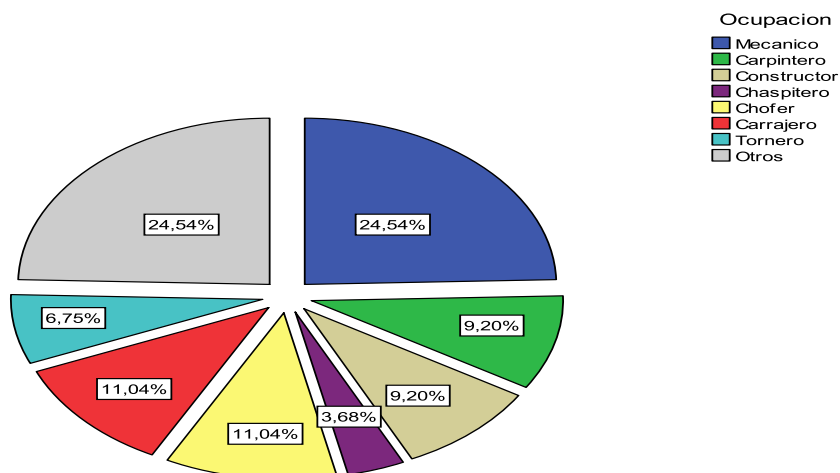
#### 4. ¿Ocupación?

**Tabla 10.**

Frecuencia de ocupación según encuesta.

		Ocupación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mecánico	40	24.4	24.5	24.5
	Carpintero	15	9.1	9.2	33.7
	Constructor	15	9.1	9.2	42.9
	Chaspitero	6	3.7	3.7	46.6
	Chofer	18	11	11	57.7
	Cerrajero	18	11	11	68.7
	Tornero	11	6.7	6.7	75.5
	Otros	40	24.4	24.5	100
	Total	163	99.4	100	
Perdidos	Sistema	1	0.6		
Total		164	100		

Fuente: Estudio de mercado.



**Figura 12.** Distribución de ocupaciones según encuesta.

La mayoría de la población se dedica a la mecánica, hay que tomar en consideración que hay otras actividades que están relacionadas con esta actividad y que se reflejan en el porcentaje de otras ocupaciones.

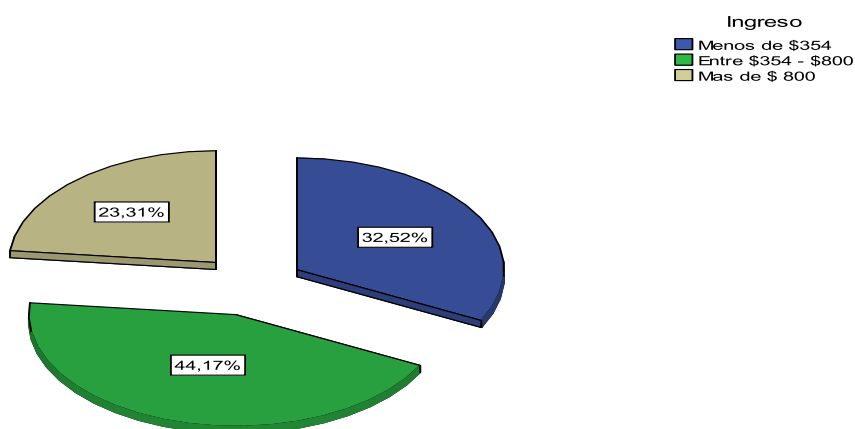
#### 5. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

**Tabla 11.**

Frecuencia de nivel de ingreso según encuesta.

		Ingreso			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de \$354	53	32.3	32.5	32.5
	Entre \$354 - \$800	70	42.7	42.9	75.5
	Más de \$ 800	38	23.2	23.3	98.8
		2	1.2	1.2	100
	Total	163	99.4	100	
Perdidos	Sistema	1	0.6		
	Total	164	100		

Fuente: Estudio de mercado.



**Figura 13.** Distribución de ingreso según encuesta.

Se puede determinar que la mayoría de la población tiene ingresos entre \$354 y \$800

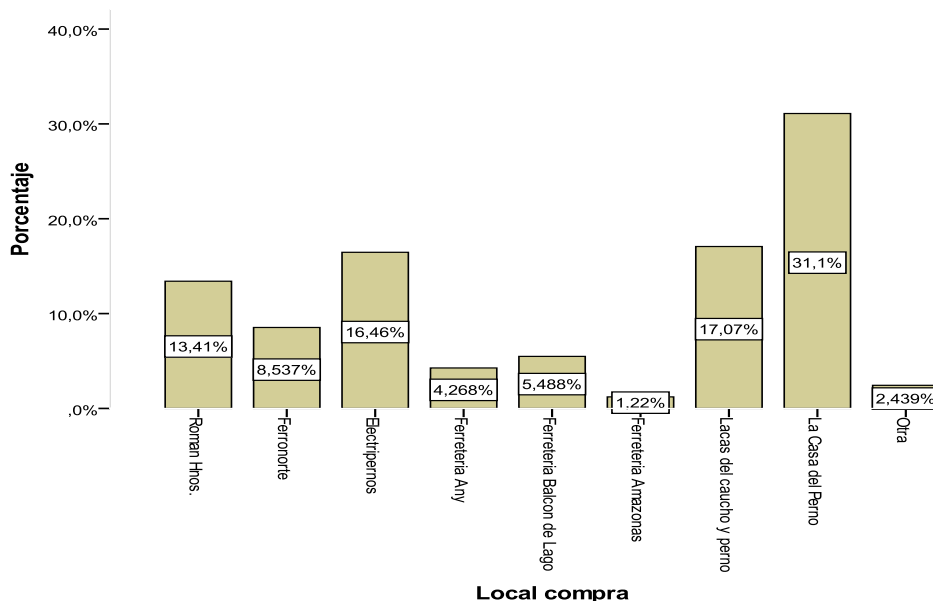
6. ¿Cuándo Ud. desea comprar pernos en la ciudad de Nueva Loja a que local comercial se dirige?

**Tabla 12.**

Frecuencia de preferencia de local de compra según encuesta.

		<b>Local compra</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Román Hnos.	22	13.4	13.4	13.4
	Ferronorte	14	8.5	8.5	22
	Electripernos	27	16.5	16.5	38.4
	Ferretería Any	7	4.3	4.3	42.7
	Ferretería Balcón de Lago	9	5.5	5.5	48.2
	Ferretería Amazonas	2	1.2	1.2	49.4
	La casa del caucho y perno	28	17.1	17.1	66.5
	La Casa del Perno	51	31.1	31.1	97.6
	Otra	4	2.4	2.4	100
	<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

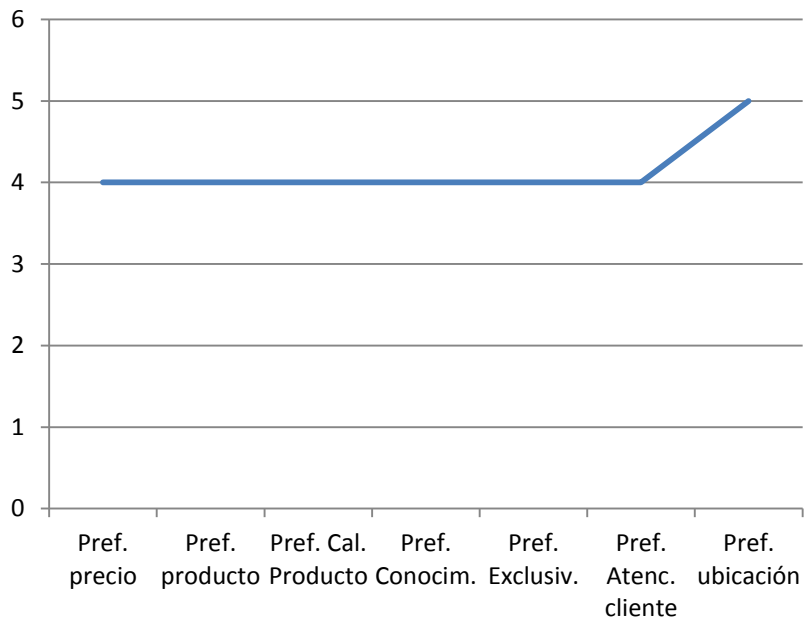
Fuente: Estudio de mercado.



**Figura 14.** Distribución de preferencia de compra según encuesta

Se puede determinar que la casa comercial tiene una gran aceptación dentro del mercado

- Por favor califique del 1 al 5 (1 muy mala y 5 muy buena) porque prefiere la casa comercial nombrada en el punto anterior.



**Figura 15.** Distribución de preferencia de compras según encuesta.

De los datos obtenidos se puede determinar que todas las casas comerciales tienen una buena aceptación en cada uno de las preferencias investigadas.

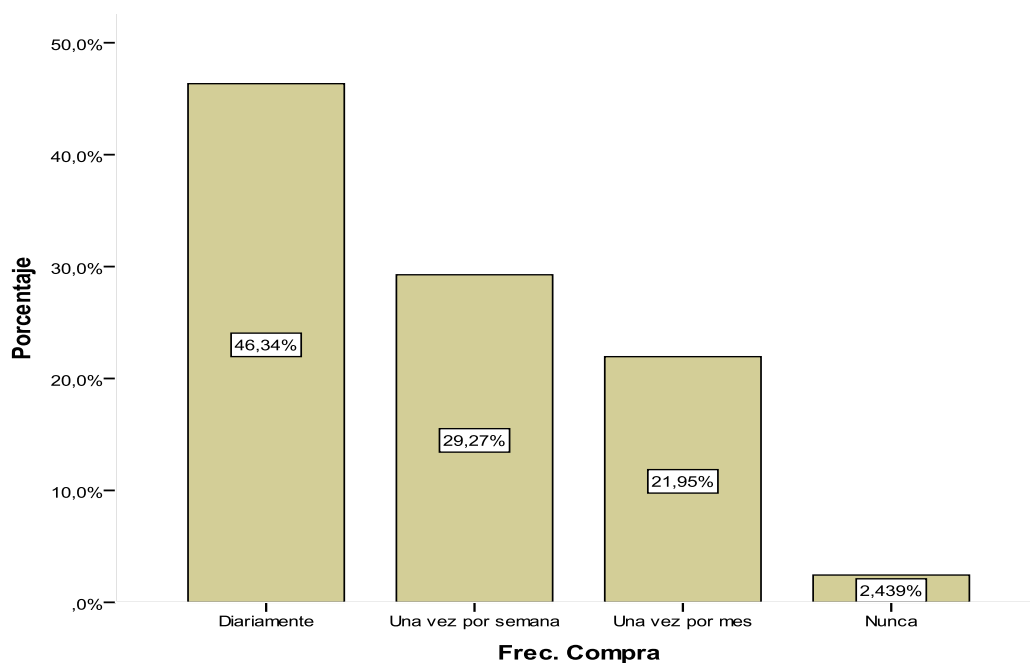
8. ¿Con que frecuencia adquiere pernos?

**Tabla 13.**

Frecuencia de compra según encuesta.

		<b>Frecuencia Compra</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diariamente	76	46.3	46.3	46.3
	Una vez por semana	48	29.3	29.3	75.6
	Una vez por mes	35	21.3	21.3	97
	Nunca	4	2.4	2.4	99.4
		1	0.6	0.6	100
<b>Total</b>		<b>164</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

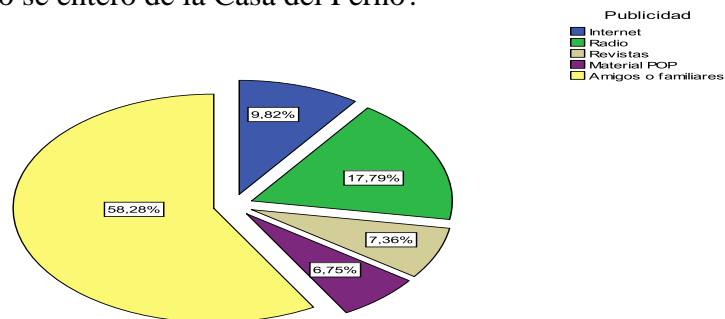
Fuente: Estudio de mercado.



**Figura 16.** Distribución de frecuencia de compra de elementos de sujeción según encuesta.

En cuanto a la frecuencia de compra de elementos de sujeción se observa que hay un 46% de la muestra que compran diariamente.

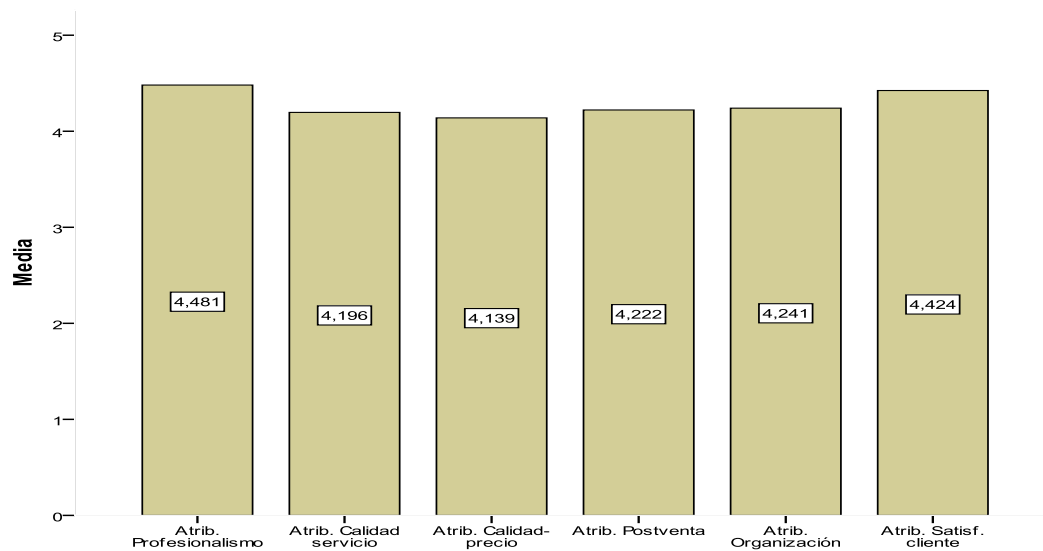
9. ¿Cómo se enteró de la Casa del Perno?



**Figura 17.** Distribución de publicidad según encuesta.

En cuanto a la forma de publicidad de la empresa se puede determinar que no existe un programa de publicidad establecido ya que la mayoría se entera por amigos o familiares.

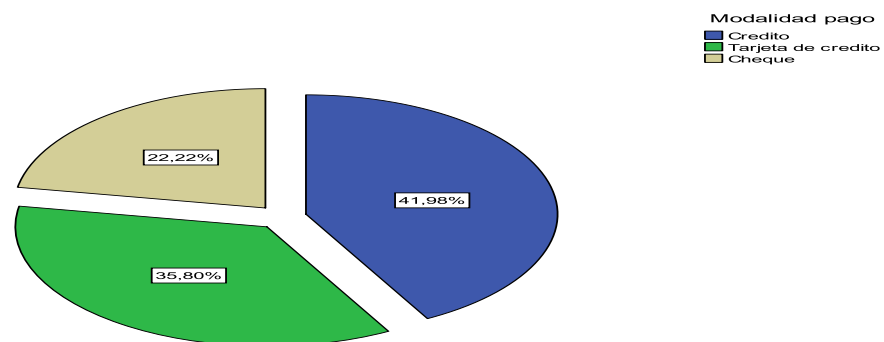
10. Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes atributos de la Casa del Perno.



**Figura 18.** Distribución de calificación de atributos según encuesta.

Los resultados demuestran que los atributos investigados sobre la empresa son aceptables.

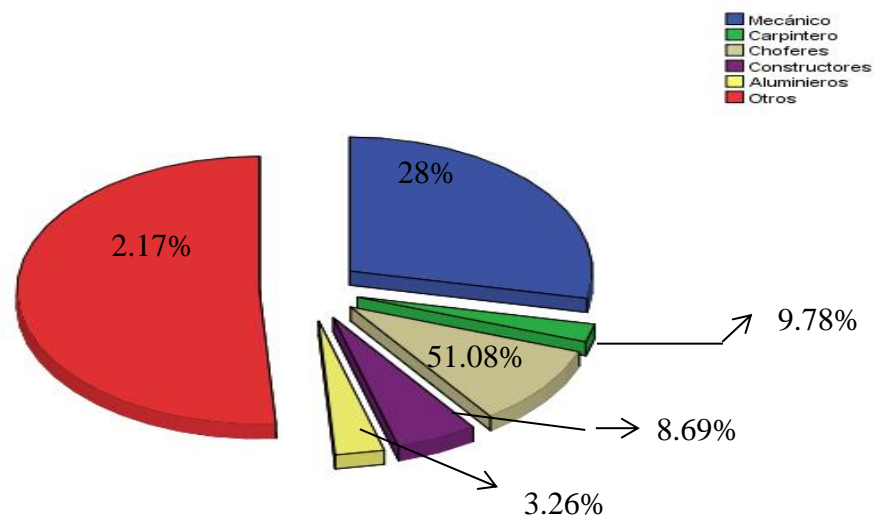
11. Que modalidad de pago desearía para compras mayores a los 100 dólares.



**Figura 19.** Distribución de preferencia de modalidad de pago según encuesta

De las encuestas realizadas se determina que la mayoría prefiere que se otorgue crédito para sus compras.

Resultados de la observación, se puede determinar que los mecánicos son los que más acuden a la casa comercial



**Figura 20.** Distribución de clientes según observación en local de la empresa

**Conclusiones.** De las encuestas realizadas podemos concluir que:

- La aceptación de la casa comercial en el mercado es de un 31%, lo que permite concluir que la empresa tiene una participación del 18% del 60% de los ingresos generados por el segmento de mercado del comercio al por mayor y menor.

- Los clientes prefieren comprar en la empresa ya que la empresa mantiene:
  - Variedad de productos con un 48.8% como buena.
  - Calidad de productos 49.4% como muy buena.
  - Precios aceptables 50.60% como muy buena.
  - Conocimientos técnicos 44.5% como muy buena.
  - Exclusividad 45.1% como muy buena.
  - Atención de clientes 43.5% como buena.
  - Ubicación del local 56.1% como muy buena.
- Se puede determinar que en cuanto a los atributos de la empresa, como profesionalismo, atención al cliente, calidad – precio, atención postventa, organización y atención al cliente, se tienen una buena imagen hacia los clientes, pudiendo establecer una calificación promedio de 4.
- En cuanto a la segmentación del mercado se puede determinar los siguientes segmentos de acuerdo con la observación realizada en el local de la empresa:

• Otros	51%
• Mecánicos	28%
• Choferes	9%
• Constructores	8%
• Aluminieros	3%
• Carpinteros	2%
- Se concluye que la empresa es reconocida por qué el 58% de los encuestados manifiestan conocer la empresa por recomendación de amigos o familiares lo que demuestra que no existe un plan de publicidad que refuerce el conocimiento de la empresa como marca.
- Uno de los aspectos que se debe tomar en cuenta para establecer como políticas de la empresa es la modalidad de pago que se debe implementar, ya que en la actualidad la empresa realiza solo ventas al contado, de los resultados de la encuesta se determina que los clientes



solicitan otras formas de pago, como crédito 41.98%, tarjeta de crédito 35.8% y cheques 22.2%.

### CAPÍTULO III

#### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

“La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos recursos de la compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos” (*Marketing*, Lamb, Hair, McDaniel, 30)

Esto nos permite elaborar el siguiente cuadro para explicar cuál es el fin y la orientación de una planificación estratégica.

Las decisiones estratégicas consisten en:

- Dirección a largo plazo de la organización
- El alcance de las actividades de la organización
- La consecución de una ventaja respecto a los competidores
- Abordar los cambios del entorno empresarial
- Crecer a partir de los recursos y competencias
- Los valores y expectativas de las partes interesadas

Por tanto es probable que:

- Tenga una naturaleza compleja
- Se tome en situaciones de incertidumbre
- Afecten a las operaciones operativas
- Requerían un planeamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización)
- Implique cambios considerables

Luego de realizar el análisis de la FODA, estudio del mercado, planteamos las estrategias que permiten una planeación a largo plazo de la empresa.

#### **Estrategia de competitividad.**

**Líder.** El mercado en la Provincia de Sucumbíos, especialmente en la ciudad de Nueva Loja, es un mercado relativamente nuevo en lo que se refiere a la comercialización de pernos y tornillería, La Casa del Perno, como empresa de comercialización dentro del mercado se halla por más de 20 años, siendo la pionera en esta área, por lo que tiene la experiencia y los conocimientos de los productos que

distribuye, convirtiéndose en un líder del mercado, lo que permite manejar hasta el momento ciertas políticas y estrategias para mantenerse como líder en la venta de elementos de sujeción.

#### **Estrategia de crecimiento.**

**Penetración.** Estrategia que permite mantener el mercado con una innovación constante de productos y la complementación de productos nuevos que se presentan el mercado para mantener satisfechos a los clientes, y de esta forma mantener el liderato del mercado.

#### **Estrategia de desarrollo.**

**Diferenciación.** La casa del Perno siempre está buscando la satisfacción total de sus clientes dando un servicio diferenciado, con el asesoramiento técnico, para una aplicación correcta de los pernos y tornillería, además brindando una gran variedad de productos y el cliente se sienta satisfecho de acuerdo con sus necesidades, logrando una rentabilidad aceptable para la empresa.

**Visión.** Establecer una organización que permita la importación y distribución de productos de calidad como, pernos, tornillería en general, material de ferretería y herramienta en general, para cubrir la demanda de los mercados de la provincia de Sucumbíos y Orellana

**Misión.** Comercializar elementos de sujeción (pernos, tornillería) en general, material de ferretería, herramienta en general, al por menor y mayor, para satisfacer las demandas existentes en el nororiente del Ecuador.

Ser el distribuidor de la mayor variedad de elementos de sujeción (pernos y tornillos) en el Nororiente del país, para satisfacer las necesidades más variadas del mercado objetivo.

Lo que pretende es mantener la existencia necesaria y variada de productos de sujeción que permite satisfacer en forma oportuna y eficiente las diferentes necesidades de los potenciales clientes existentes en la zona, cuidando que los productos cumplan con las normas y especificaciones necesarias de acuerdo con la aplicación que se debe dar a cada producto, de esta forma, se garantiza que las partes o piezas ensambladas no sufrirán deterioro, prolongado la vida útil de todo el conjunto donde fue utilizado cada uno de los elementos de sujeción.

### **Objetivos estratégicos.**

***Corto plazo.*** En el lapso de un año la empresa deberá alcanzar los siguientes objetivos:

- Establecer una estructura legal que permita el desarrollo de la empresa.
- Determinar la estructura organizacional más adecuada para el manejo de la empresa.
- Organizar la parte contable y financiera, con la adquisición de un software que permita tener bases de datos que generen información oportuna y veraz para la toma de decisiones más adecuadas para la empresa.

***Mediano plazo.*** En el lapso de dos años la empresa deberá alcanzar los siguientes objetivos:

- Tener un crecimiento del 10% en un periodo de un año, dentro del mercado objetivo con los productos que satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Contratar el personal necesario que permita cumplir con las estrategias planteadas por la empresa.

***Largo plazo.*** En lapso de tres años la empresa deberá alcanzar los siguientes objetivos:

- Tener un crecimiento del área de influencia de la empresa así las demás provincias vecinas, para tener un crecimiento del 30% en las ventas con relación al periodo económico contable de 2015.
- Estructurar la apertura de una sucursal en la provincia de Orellana.

**Estrategias del negocio.** La Casa del perno es una empresa de comercialización de productos terminados que sirven para la sujeción de partes y piezas en la construcción como en los hogares, la ventaja de los productos que comercializa son:

- Productos de calidad que cumplen con las normas internacionales.
- Ubicación de cada uno de los productos de acuerdo con sus especificaciones técnicas.

- Existencia y variedad de productos, para satisfacer en forma oportuna y eficaz las demandas de los consumidores.
- Estar ubicado geográficamente en lugar estratégico que permite a los clientes un acceso fácil, ya que se dispone de todo tipo de transporte para su movilización.
- Personal que atiende en mostrador tiene conocimientos suficientes para satisfacer las inquietudes de los clientes.
- Precios competitivos en la localidad, regional y en muchos de los productos a nivel nacional.

**Fuentes generadoras de ventajas competitivas.** Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, las perspectivas consideradas son: financiera, la del cliente, la del proceso interno, la de formación y crecimiento y la del empleado o humana. La perspectiva de desarrollo, indicaran de qué manera propone la dirección y el desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes.

***Prespectiva financiera.*** Luego de un análisis del entorno de la empresa, como los indicadores financieros actuales y el mercado potencial que de hecho se presentan en las provincias nororientales del país, se espera tener:

- Crecimiento en ventas de un 10% durante los 2 próximos años, con la captación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes actuales.
- Captar nuevos nichos de mercado, incrementando las líneas de productos
- Mejorar el manejo de costos y gastos administrativos.

***Prespectivas del cliente.*** Dadas las condiciones de los productos y servicios que presta la organización se espera un crecimiento en la participación del mercado ha:

- Calidad de servicio para fidelidad de los clientes del mercado objetivo
- Manejo de *stock* completos de mercadería, conservando la calidad de los productos y servicio de asesoramiento a los clientes sobre los aspectos técnicos de los mismos.

- Tener una mayor participación con el mercado para lograr una satisfacción de los clientes con los productos y servicios.
- Conformar una base de datos con información necesaria que permita establecer estrategias emergentes para mejorar el servicio al cliente.

***Prespectivas del proceso interno.*** Dado que el negocio sea administrado en una forma empírica es necesario una estructuración total del funcionamiento interno de la empresa por lo que es necesaria la:

- Implementación de una estructura organizativa que permita dar el mejor servicio al cliente.
- Establecer los procedimientos adecuados a la estructura para mejorar el servicio al cliente.
- Para una mejor comunicación entre los diferentes estamentos de la organización, es necesario el establecimiento de un sistema informático que permita el manejo de la información en forma oportuna, para la toma de decisiones en el momento y lugar necesario.
- Manejar adecuadamente el canal de distribución de la empresa, para tener una mejor rentabilidad de los clientes.

***Prespectivas de formación y crecimiento.*** Para que la empresa se pueda mantener en el mercado y con la participación en el mismo es necesario:

- Mantener la información técnica de cada uno de sus productos.
- Toma adecuada de decisiones de acuerdo con las circunstancias que se presente.
- Especializar al personal necesario para una atención personalizada a cada uno de los clientes, con esto se lograría un crecimiento sostenido en el mercado.
- Establecer normas y procedimientos para compensaciones por desempeño.
- Crear divisiones especializadas para cada una de las áreas, como automotrices, equipo caminero, agrícola y general, para una atención especializada a cada uno de los clientes.

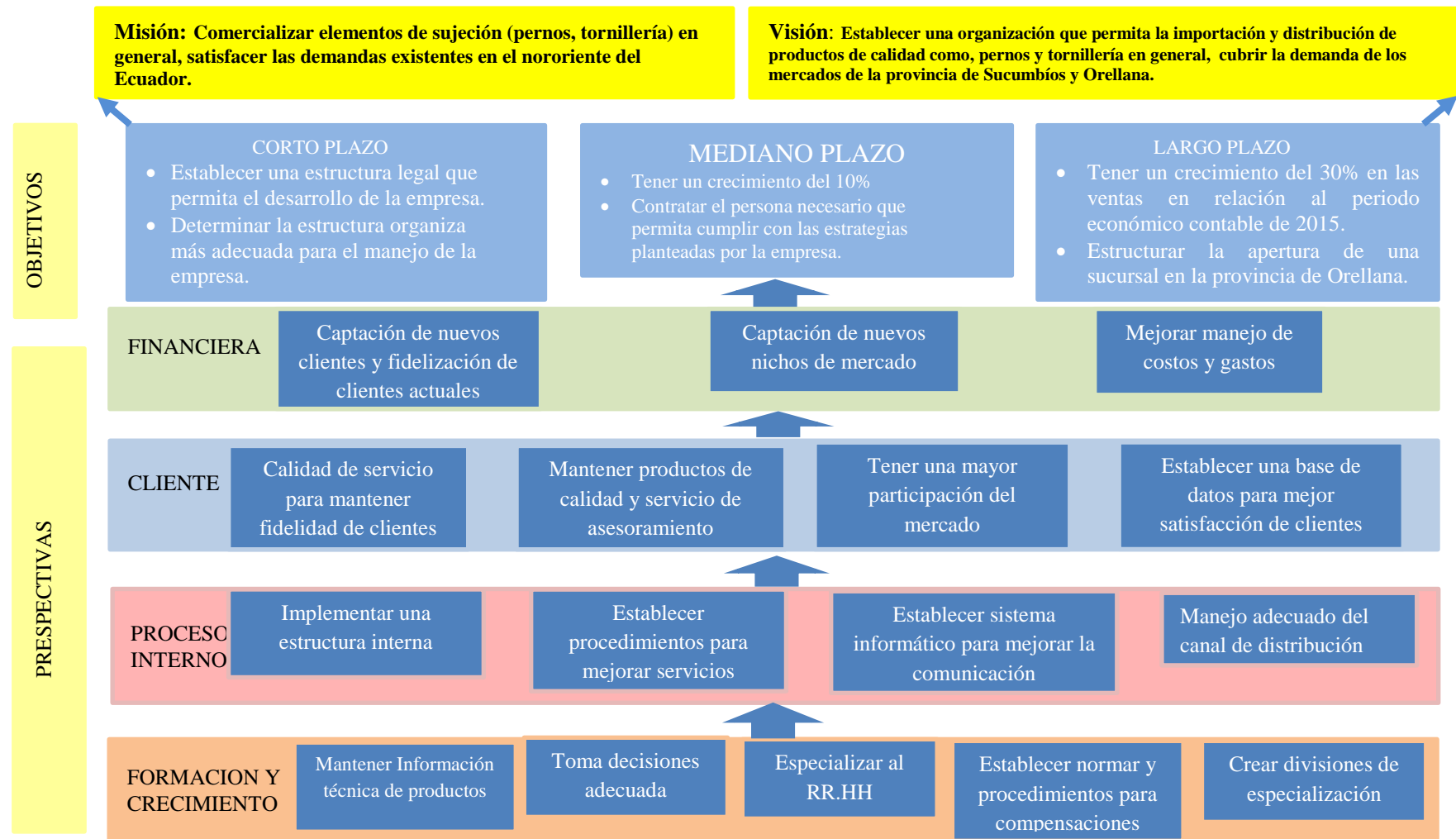


Figura 21. Mapa estratégico de la empresa

## CAPÍTULO IV

### PLAN DE *MARKETING*

“Recoge las estrategias que se van utilizar para lograr los resultados previstos en términos de volúmenes de ventas.” (Innovación Empresarial, Rodrigo, V: 174).

“Documento escrito que actúa como manual de actividades de *marketing* para el gerente de área.” (*Marketing*, Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C.: 30)

La Casa del Perno, empresa que se dedica a la comercialización de todo tipo de pernos y tornillería en general al por mayor y menor que se encuentra ubicado en Nueva Loja, Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

El negocio empieza a funcionar hace 25 años como una simple tienda con la venta de pernos al detal en la ciudad de Nueva Loja, con un capital inicial de cinco millones de sucres, en esa época únicamente era atendido por su dueño, quien empíricamente manejaba el negocio, el mismo que tuvo éxito por cuanto no existía otro establecimiento que se dedique a la comercialización de pernos, este éxito fue corroborado por la alta demanda que existía por parte de las empresas petroleras y constructoras existente en la región, mientras existió la era petrolera de la región, el negocio estuvo manejada de esta forma por unos tres años, luego de lo cual familiares se involucraron lo que permito el manejo de la mercadería y la atención a los clientes, con un crecimiento sostenido.

Además, se puede manifestar que el crecimiento de la población ha provocado un crecimiento del parque automotor (autos, camionetas, motos), lo que genera la creación de mecánicas y negocios según se demuestra en la Figura 5 con un 60.2%, como una de las actividades económicas que genera un mayor ingreso que ha permitido que la empresa se mantenga dentro del mercado gracias a su especialización la competencia no represente una amenaza para la empresa.

El análisis FODA podemos establecer el siguiente diagnóstico:

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>F1.</b> Cuenta con local propio que se encuentra ubicado en la parte comercial de la ciudad</p> <p><b>F2.</b> El tiempo que la empresa se encuentra en el mercado, ha generado la experiencia suficiente para dar un servicio de calidad al cliente.</p> <p><b>F3.</b> Se mantiene créditos con los proveedores, por tener una cartera limpia</p> <p><b>F4.</b> Con ciertos proveedores tiene poder de negociación, por ser en muchos productos exclusivos en la zona</p> <p><b>F5.</b> Maneja un stock completo de pernos, y tornillos de calidad.</p>	<p><b>D1.</b> No tiene una organización administrativa acorde a los principios administrativos</p> <p><b>D2.</b> No cuenta con un sistema automatizado de control contable y financiero</p> <p><b>D3.</b> El negocio es administrado en forma empírica en muchas actividades</p>
OPORTUNIDADES	<p>O1. Crecimiento demográfico de la población especialmente en el cantón Lago Agrio</p> <p>O2. Inversión de los ingresos en la compra de parque automotor, como la creación de empresas dedicadas a las construcciones.</p> <p>O3. Existe la industrialización de muchas áreas, especialmente agropecuarias</p> <p>O4. Por ser una provincia relativamente joven tanto las instituciones publicas como privadas están el proceso de construcción de sus propias infraestructuras</p> <p>O5. El crecimiento poblacional existente, ha generado el crecimiento habitacional, lo que ha creado las necesidades de los diferentes barrios, para la construcción de la infraestructura necesaria.</p>	<p>MAXI –MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar la oferta de pernos y tornillería en general, manteniendo stocks completos, para aprovechar el crecimiento poblacional y automotor de la ciudad.</li> <li>- Analizar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para proveerles de pernos y tornillería.</li> <li>- Fortalecer la presencia de la empresa con un programa de <i>marketing</i> y una mezcla de publicidad que permita mantener el liderato en el mercado</li> <li>- Formular programas y políticas que permitan mantener los materiales necesarios para dar un servicio de calidad a la población en general.</li> </ul>	<p>MINI – MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una organización administrativa, contable y financiera, que permita, tener un mejor control de la empresa, para aprovechar de mejor manera las oportunidades que se presentan en la ciudad</li> </ul>
	AMENAZAS	<p><b>A1.</b> El crecimiento de la población ha traído consigo que las necesidades de la población crezcan, por lo que han crecido los locales comerciales, especialmente las ferreterías que ofrecen la venta de pernos y herramienta en general.</p> <p><b>A2.</b> Amenazas desde el punto de vista social, por la cercanía a la frontera con Colombia</p> <p><b>A3.</b> Otra amenaza es la recesión económica tanto del Ecuador como de Colombia lo que a restringido el consumo</p>	<p>MAXI – MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las instalaciones de la empresa para prestar una mejor atención a los clientes.</li> <li>- Optimizar el manejo de inventarios para satisfacer las necesidades de los clientes en forma óptima.</li> <li>- Consolidar y fortalecer la capacitación del personal que trabaja en la empresa para mantener la imagen y la calidad de los productos.</li> <li>- Establecer políticas claras de comercialización de productos especialmente con la gente Colombiana.</li> </ul>

Figura 22. Matriz FODA de la empresa



**Objetivos del *marketing*.**

- Obtener una rentabilidad en los próximos tres años (2015, 2016, 2017) 5%, 15%, y 25%, respectivamente
- Alcanzar un incremento en las ventas para el 2015 de 10%, 2016 de 30% y en el 2017 de 40%.
- Diversificar los segmentos de mercado, para incrementar la facturación y las ventas reducir el riesgo de depender de pocos segmentos de mercado.
- Diversificar los productos. La gran capacidad técnica y especialización de sus recursos humanos tiene que ser aprovechada en un incremento de la cartera de servicios ofertados y en la potenciación de algunos de los servicios que ya se ofertan.
- Mejora de la imagen corporativa con el fin de convertir a la empresa a medio plazo en una referencia para los clientes.

**Definición de estrategias.** La estrategia de la empresa esta encamina a una planificación que permita adaptar sus recursos y objetivos a largo plazo, para lograr concretar las oportunidades, aprovechar las fortalezas para combatir las amenazas y minimizar las debilidades de la empresa

Para la Casa del Perno la estrategia corporativa se definiría de la siguiente manera: “Hacer de la Casa del Perno una empresa especializada que brinda a los clientes las soluciones necesarias con la venta de elementos de sujeción, a un precio razonable y con una atención personalizada en un ambiente agradable.”

Las estrategias que permitirán posicionarse y mantenerse en el mercado se adjuntan en el siguiente cuadro:

ESTRATEGIA	ACCION	PLAZO	RESPONSABLE
Consolidar la oferta de pernos y tornillería en general que cumplan con las normas y estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener <i>stocks</i> completos, para aprovechar el crecimiento poblacional y automotor de la ciudad.</li> <li>Optimizar el manejo de inventarios para satisfacer las necesidades de los clientes en forma óptima.</li> </ul>	Octubre 2015	Dpto. <i>Marketing</i>
Establecer alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con las instituciones públicas y privadas para proveerles de pernos y tornillería, para aumentar el volumen de ventas</li> <li>Con ONG para atender a las comunidades indígenas en proyectos de fortalecimiento de infraestructuras, educativas y servicios básicos.</li> <li>Aprovechar el portal de compras públicas para la provisión de elementos de sujeción y herramienta en general.</li> </ul>	Noviembre 2015	Gerencia y dpto. de <i>marketing</i>
Fortalecer la imagen y posicionamiento de la empresa en los segmentos de mercado que la empresa atiende	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña publicitaria para dar a conocer, fortalecer y posicionar a la casa comercial como marca.</li> <li>Adecuar la organización y administración de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>Contratar personal adecuado para la nueva organización establecida.</li> <li>Motivar a los RR.HH. para tener un personal capacitado y motivado para dar una atención de calidad a los clientes</li> </ul>	Septiembre 2015	Gerencia y Dpto. administrativo
Ampliar la gama de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al RR.HH. para dar una atención personalizada y de calidad a los clientes.</li> <li>Establecer convenios con los proveedores para tener charlas técnicas de los productos que distribuyen.</li> <li>Explorar nuevas necesidades de los clientes</li> </ul>	Diciembre 2015	Dpto. De <i>marketing</i> y Administrativo
Fijación de precios diferenciados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar precios para artesanos, mecánicos, constructores y público en general</li> <li>Establecer promociones con la implementación de tarjetas de descuento.</li> <li>Establecer precios al por mayor y menor para los productos de mayor rotación.</li> </ul>	Agosto 2015	Dpto. de <i>marketing</i>

El presupuesto necesario para implementar las estrategias está establecido en el capítulo de recursos financieros.

### **La mezcla de *marketing*.**

**Producto.** Los elementos de sujeción (pernos y tornillos), están presentes en todo tipo de maquinaria y son utilizados para el ensamblaje en todas las áreas del desarrollo del ser humano esto son:

- Construcciones viales
- Hidroeléctricas
- Construcciones de metalmecánica
- Construcciones petroleras
- Carpinterías
- Mecánicas automotrices
- Agricultura
- Construcción naviera
- Hogar

Por lo expuesto anteriormente, la empresa La Casa del Perno, sea crea para satisfacer estas necesidades en una forma oportuna y técnica, con los productos necesarios que son:

- Pernos Grado 8 en rosca fina (UNF)
- Pernos Grado 8 en rosca gruesa (UNC)
- Pernos milimétricos en todos los pasos Grado 8.8
- Pernos de Hierro hexagonal y carrocería
- Tornillería en general
- Herramienta manual

Los proveedores de cada uno de estos productos, distribuyen estos productos cumpliendo las normas de calidad ISO 9000, y parámetros que deben cumplir los pernos en cuanto a rangos de ajuste y resistencia, estas casas comerciales son:

- Iván Bohman, importadores y distribuidores de pernos milimétricos y en pulgadas acerados de PAULIN y CICER.
- Promesa, importadores distribuidores de pernos acerados de INFASCO, CICER, PAULIN, pernos en hierro, tornillería, herramienta manual.
- Silcay, distribuidores de pernos acerados en pulgadas y milimétricos.

- SuprinSA, importadores distribuidores de herramienta manual Sata, pernos y tornillos.
- Pernicaero, distribuidores de herramienta CROSSMAN.
- Castillo Hnos., importadores y distribuidores de herramienta manual, pernos y tornillos.

Toda la mercadería será comprada a cada uno de las empresas, las mismas que despacharan los productos hasta el local comercial de la empresa, quien asumirá los costos de fletes y seguros.

**Precio.** El ingreso que se obtiene por la venta de productos o servicios debe permitir cubrir todos los costos de finanzas, ventas, distribución si existe un remanente será la utilidad que la empresa obtiene, la empresa establecerá la estrategia más adecuada para el establecimiento del precio que permita obtener la utilidad adecuada para la empresa.

Para poder establecer el precio de productos que constituyen productos complementarios para los productos finales, como son las maquinarias, vehículos, muebles, puentes, construcciones, etc., es indispensable agregarle valor al producto para ser atractivo a los segmentos sensibles al precio, el valor que se dará a los pernos es darle al cliente la posibilidad de contar con elementos de sujeción (pernos y tornillos) en todas las medidas y presentaciones de los mismos como son de cabeza hexagonal y cabeza redonda, tanto terminado en galvanizado o pavonado, dándole la posibilidad al cliente que en un mismo almacén pueda adquirir todos los productos necesarios para poder satisfacer las necesidades, por lo que permitirá establecer un precio gracias al valor agregado que se está dando al consumidor.

Para aprovechar la variedad de productos de la empresa y minimizar la sensibilidades del precio dentro de los segmentos es indispensable realizar una campaña publicitaria que permita dar a conocer la variedad de pernos existentes en el almacén, incentivando que en un solo lugar puede encontrar todos los elementos de sujeción, además de esto se establecerá promociones que permitirán dar un valor agregado al producto como es la entrega de rodela plana y de presión en el caso de requerirlas y si los montos en compra de pernos superan los \$50, lo que permitirá establecer el precio de los pernos con un valor agregado.

La fijación de precios de los pernos en cuanto a la distribución, permitirá realizar una segmentación de mercado que está dado por tipos de clientes que lo utilizan, esto es fábricas o constructores, talleres artesanales y público en general, segmentos a los que se establecerán precios diferentes, dadas la sensibilidad del precios que tienen cada uno de estos sectores, estableciéndose precios más elevados al público en general, luego un precio para talleres artesanales y por último a las fábricas o constructores.

El precio de los productos para venta al público, estada determinado por el costo del producto más un margen de utilidad del 30% más el IVA de ley.

Por las condiciones y precios de la mercadería las ventas serán al contado, cuando existe una reposición de mercadería, si existe alguna variación será calculado por el método del promedio.

***Distribución.*** Los canales de distribución que podemos tener son:

- Canal directo, fabricante – consumidor.
- Canal detallista, fabricante – detallista – consumidor.
- Canal mayorista, fabricante – mayorista – detallista – consumidor.
- Canal agente intermedio, fabricante – agente intermediario – mayorista – detallista – consumidor.

La empresa se encuentra dentro de un canal mayorista, ya que es parte del mismo como detallista que entrega el producto al consumidor final.

***Publicidad.*** La mezcla de comunicación que la empresa utilizara para dar a conocer la empresa como marca y cuyo presupuesto asignado se utilizara en forma equitativa en cada uno de ellos son:

Promoción. La mezcla de promoción que se utilizara para los productos será, cupones de descuento, rifas, combos de productos, los mismos que nos permitirán ingresar al mercado meta establecido y alcanzar un posicionamiento en el mismo.

Publicidad. La comunicación que se establecerá con el cliente es a través de la televisión por cable, radio, internet, revistas especializadas, con la que se lograría comunicar al mercado meta la existencia de la casa comercial como marca.

Relaciones públicas. La empresa emprenderá en un sinnúmero de acciones que permitan que la empresa se encuentre auspiciando eventos deportivos, competencias automovilísticas, MotoCross, ciclismo, para generar credibilidad ya que muchos reportajes resultan más creíbles que una simple publicidad, además podemos captar clientes que en muchos de los casos evaden la publicidad, con las relaciones publicas y el resto de las de elementos de la mezcla promocional suelen ser eficaces para destacar positivamente la imagen de la empresa y productos.

Las estrategias que se usaran son:

- Tarjetas de presentación que serán entregadas a la población en general.
- Anuncios radiales en las emisoras más prestigiosas de la ciudad.
- Organización de seminarios sobre las características de los pernos con el auspicio de los distribuidores.

## **CAPÍTULO V**

### **REESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

“La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.” (Emprendedor de éxito, Alcázar, R.: 158)

En el área organizacional la empresa busca establecer una adecuada y optima distribución de funciones y responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización, de modo que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos planteados.

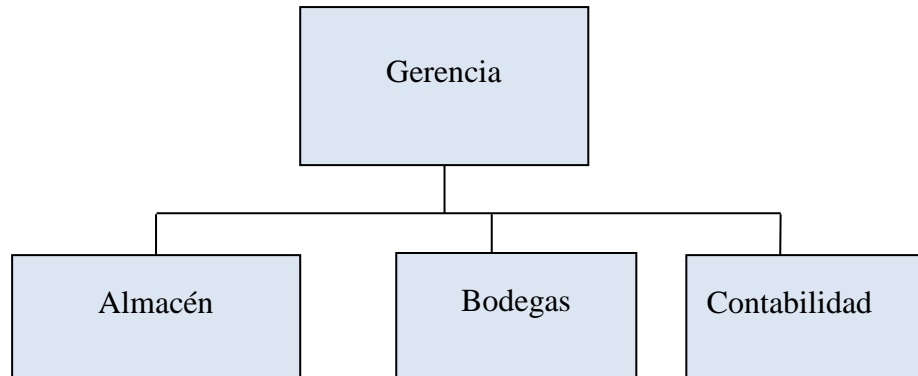
En la actualidad La Casa del Perno, su estructura organizativa está conformada por tres socios con vínculo familiar, los mismos que en forma empírica definen metas, estrategias y objetivos. Necesariamente uno de los socios debe cumplir con las funciones de gerente para cualquier trámite de carácter legal y tributario.

Los socios en conjunto realizaran las tareas de vendedores y bodegueros, para los pedidos de mercadería, previa verificación de mercadería se solicita a los proveedores.

Uno de los socios se encarga del control contable y de los pagos a los proveedores.

Por el momento se contrató una persona para que realice las tareas de servicios generales y de arreglo de bodegas.

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:



**Figura 23.** Estructura organizacional actual de la empresa

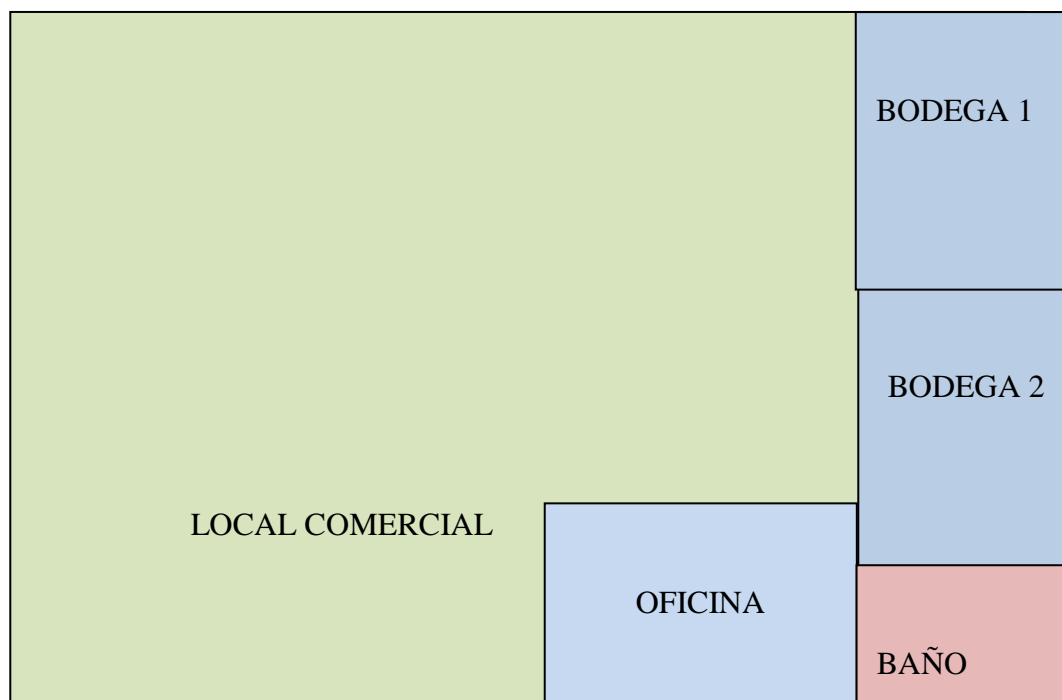
**Equipos y maquinarias.** Para el funcionamiento de la empresa cuenta con el siguiente equipamiento:

- Computador Intel Pentium I7, con disco de duro de 1 TB, memoria RAM de 8Gb, para almacenar el programa de facturación, inventarios y contabilidad.
- Computador Intel Pentium I3, con disco de duro de 1 TB, memoria RAM de 4Gb, para almacenar el programa de facturación, inventarios y contabilidad.
- Una impreso inyección a tinta.
- Una impresora matricial de 80 columnas.
- 2 UPS de 600 VA de 15 minutos

Equipo de oficina, escritorios, sillas, mesas de los computadores, un archivador, calculadora, vitrinas, estanterías para pernos, estanterías para bodega.

Todos estos equipos y muebles se compraron localmente.

### Distribución de local



**Figura 24.** Diagrama de distribución de la empresa

**Análisis administrativo.** La Casa del Perno, al formarse como una persona de hecho, cumplirá con todas las reglamentaciones de ley con el SRI, bomberos, Municipio, al ser una empresa que se dedica únicamente a la comercialización de productos terminados no tiene ningún impacto ambiental, ni social por lo que no es necesario la implementación y análisis de impactos en este aspecto.

Lo primordial de la empresa es contar con un espacio físico en el cual el cliente se encuentre a gusto y pueda tener la información necesaria sobre cada uno de los productos, además contratar el personal que se necesita, la empresa por el momento todas las actividades como administración, contabilidad, manejo de inventarios, caja, son llevados por el dueño de la empresa.

En cuanto al adecentamiento del local, se realizara diariamente, conjuntamente entre el vendedor y el dueño de la empresa.

Administrativamente la Casa del Perno no tiene una estructuración orgánica definida, por lo que es necesario que se implemente la estructura, normas y procedimientos necesarios para cumplir con todo el proceso administrativo

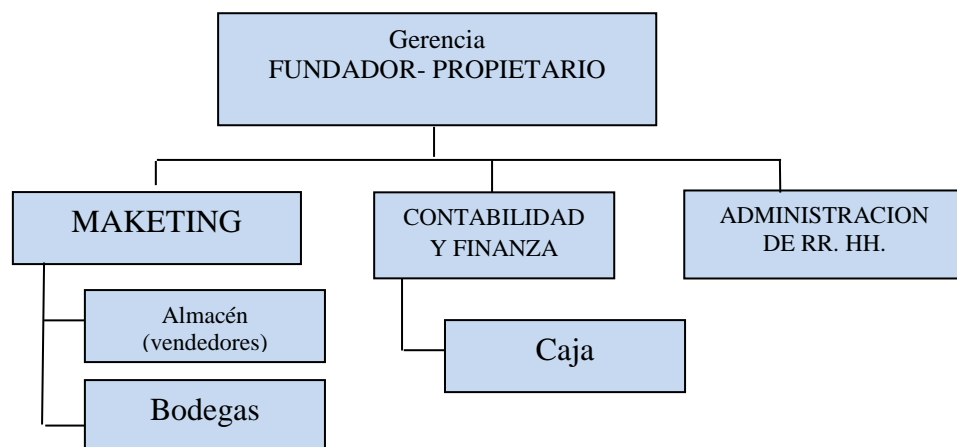


(planificación, organización, integración de personal, dirección y control) que permita el crecimiento sostenido de la empresa.

La planeación de la empresa se establece en el plan estratégico y de *marketing* desarrollados anteriormente, donde se expresan claramente, el análisis de la FODA, establecimiento de objetivos, metas, las alternativas que permitirán cumplir con los objetivos y metas son:

- Establecer un organigrama estructural adecuado para cumplir con los objetivos y metas.
- Contratar personal adecuado para cada uno de los cargos establecidos en la nueva estructura.

#### Nueva estructura organizacional.



**Figura 25.** Estructura organizacional propuesta

**Proceso administrativo.** El proceso administrativo de la empresa tomara en cuenta los cuatros aspectos fundamentales de la administración que son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución y
- Control o vigilancia

El objetivo de los procesos administrativos es llegar o conseguir los objetivos que dieron razón a la empresa, o sea, el giro correspondiente.

**Planeación.** Estará a cargo de la gerencia así como de los encargados de marketing y administración, para el establecimiento de la planificación de la empresa y cuyas actividades está enfocada en:

- Establecimiento de políticas organizativas y administrativas de la empresa, en cuanto tiene que ver con procedimientos para el establecimiento de precios, adquisición de productos, promociones, publicidad y canales de distribución.
- Establecer los procedimientos para la contratación del personal necesario para la empresa.
- Mantener la comunicación con proveedores clientes de la empresa.
- Establecer los correctivos necesarios para alcanzar con los objetivos planteados.
- Implantar políticas de comunicación internas y externas.

**Organización.** Se establecerá las normas y políticas necesarias para alcanzar con los objetos de la empresa, estas serán:

- Establecer el sistema organización de tareas y comunicación dentro de la empresa para cada uno de los puestos.
- Establecer los procedimientos para vendedores, bodegueros, contador, cajeros.
- Se automatizara todos los procedimientos y registro de comunicación en la empresa.

**Ejecución.** La ejecución de cada una de las tareas y políticas establecidas serán ejecutadas por cada uno de los integrantes de la empresa.

- En contabilidad registrar toda la información contable de la empresa.
  - Generar toda la información necesaria para el SRI, IESS, Ministerio de trabajo. Municipios, bancos, bomberos.
  - Generar los roles de pago
- En almacén los vendedores.
  - Atender adecuadamente a los clientes y generar la factura de venta correspondiente.
  - Arreglar vitrinas de exhibición de mercadería.
- Bodeguero, receptar mercadería despachadas por proveedores.

- Registrar e ingresar mercadería al sistema.
- Generar información de mercadería faltante.
- Cajeras:
  - Receptar los pagos de clientes
  - Elaborar informas diarios de manejo de caja

**Control.** Cada uno de los integrantes de la empresa informará al gerente de los progresos de la empresa e informarán de cualquier variación o cambio que se presente o tenga que realizarse para establecer las correcciones correspondientes a la planeación u otras de las fases a seguir.

#### **Descripción de cargos.**

##### Cajera(o)

- Será responsable del dinero y especias que ingresen a la empresa por ventas o servicios prestados.
- Elaborar los informes necesarios en forma diaria de estos valores ingresados.
- Manejar caja chica.
- Mantener toda la documentación de respaldo del manejo de la caja.
- Enviar diariamente a contabilidad los valores recaudados, junto con el informe de caja.
- Liquidar los valores de caja chica semanalmente.
- Mantener los suministros necesarios para cumplir con sus funciones

##### Contador(a)

- Mantener actualizada la información de los movimientos financieros de la empresa.
- Clasificar y archivar la documentación de respaldo del manejo contable.
- Mensualmente presentar las declaraciones al SRI.
- Autorizar los pagos que debe realizar la empresa a terceros.
- Mensualmente elaborar los roles de pago y cancelar los mismos.
- Mantener relaciones con las instituciones financieras.

- Presentar los balances mensualmente, trimestralmente, semestralmente y anualmente.
- Realizar los informes necesarios que soliciten los superiores.
- Supervisar el trabajo de auxiliares y cajas

#### Vendedor de mostrador

- Receptar los pedidos de clientes y pasar para que sean facturados y despachados.
- Elaborar los informes de ventas semanalmente.
- Cumplir con las políticas y promociones de ventas.
- Asistir a reuniones semanales en el departamento de ventas

#### Bodeguero

- Custodiar y controlar el movimiento de los materiales y productos de la empresa.
- Despachar las órdenes de materiales y productos facturados.
- Manejar el inventario de la mercadería.
- Elaborar informes mensuales del manejo del inventario.
- Elaborar listados semanales de reposición de mercadería.

### **Reclutamiento, selección y contratación de personal.**

**Reclutamiento.** El proceso de reclutamiento que se utilizara en la empresa sea para contratar al vendedor, como luego a la cajera/o, y contador/a, publicando en los medios de comunicación más populares de la ciudad esto es Radio Sucumbíos, Radio Cuyabeno, con esto logramos tener la mayor cantidad posible de candidatos, lo que permitirá seleccionar el personal más idóneo para que cumpla con cada una de las funciones para la que será contratado, el presupuesto que se cuenta es de \$ 400.00, para contratar las radios que pasaran el llamado por el lapso de una semana.

**Selección.** La selección de personal se llevara a cabo de la siguiente manera:

Los aspirantes llenaran una solicitud con todos los datos, necesarios que entregaran en la empresa junto con una carpeta con los documentos necesarios que respalden la información, de estas se seleccionarán únicamente las que cumplen con las características deseadas

El personal seleccionado, se someterá a entrevistas para verificación de los datos de la carpeta y solicitud, así como conocer sus habilidades y experiencia para el puesto que está aplicando.

De esta entrevista se seleccionara la persona más idónea para contratarla

Se someterán a pruebas de conocimiento y cultura general.

**Contratación.** El contrato que se maneja dentro de la empresa, de acuerdo con las leyes es un contrato a plazo fijo con periodo de tres meses de prueba (de acuerdo con el formato Anexo 5), luego de lo cual se firmaran contratos anuales, se asume esta forma de contratación ya que las funciones que deben cumplir cada uno de los trabajadores no necesita de un adiestramiento especializado para que cumpla con sus funciones.

Dentro de los aspectos laborales, se consideraran lo establecido en el código de trabajo, esto una jornada laboral de 8 horas diarias y 40 horas semanales, tomando en consideración los días festivos, el trabajador cumplirá con una jornada de trabajo diaria de 08:00 a 12:00 hora por la mañana y de 14:00 a 18:00 por la tarde. Luego de un año de trabajo tendrá derecho a 15 días de vacaciones, los sueldo serán de acuerdo al salario mino vital de cada uno de los sectores laborales.

#### **Inducción, capacitación y evaluación del personal.**

**Inducción.** El proceso de inducción a la empresa, será realizada por el dueño, tendrá la duración de un día, en la misma se dará a conocer cuáles son las funciones que deben cumplir, los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, también se le indicara cual será el proceso de comunicación con cada uno de los colaboradores de la empresa, todo este proceso se lo realizara en forma verbal.

#### **Motivación y desarrollo del personal.**

**Desarrollo del personal.** Dado el tamaño de la empresa no se necesita tener un programa de capacitación en específico, y si las circunstancias a si lo ameritan, se considerara la necesidad de implementar un programa de capacitación acorde a las necesidades de la empresa y de los productos que la empresa distribuye.

Si se necesita alguna capacitación el dueño, implementaría el entrenamiento necesario, ya sea para un mejor trato al cliente o para mejorar la imagen de la empresa.

La empresa mantiene una política de trato cálido y cordial entre todas las personas que componen la empresa, por lo que se evitara discusiones o diferencias entre los trabajadores. Todo esto lograremos gracias a una buena comunicación, esto es que se entiendan claramente las instrucciones y la forma de realizar cada una de las actividades.

La comunicación que se utilizara en la empresa siempre será la verbal, dado que el número de trabajadores que se tiene, no amerita mantener una comunicación en forma escrita.

En cuanto tiene que ver con la motivación siempre se estará elogiando todas aquellas actividades que vayan en benéfico de la empresa y por ende de la persona, si los resultados son buenos luego de una evaluación mensual que se realice, se entregara una recompensa en dinero al o los empleados de la empresa, o se dará un día de vacaciones.

**Políticas de remuneraciones y compensaciones.** Para el establecimiento de los sueldos de todo el personal para la nueva estructura propuesta se considerara las tablas salariales establecidas por el Ministerio de Trabajo las mismas que establecen las siguientes remuneraciones:

**Tabla 14.**

Salarios por puestos.

PUESTO	OBSERVACIÓN	REMUNERACIÓN
CONTADOR / CONTADOR GENERAL		367,03
CAJERO NO FINANCIERO		363,27
VENDEDOR / A	Incluye: Empleado de Mostrador, Prevendedor	363,27
DESPACHADOR / PERCHERO	Incluye: Recibidor, Mercaderista	354,00

También se considera las remuneraciones adicionales establecidas en código laboral esto es la décima cuarta remuneración que para el año 2015 es de \$354,00

dólares o la parte proporcional, y a la décima tercera remuneración que depende del sueldo y más ingreso que cada empleado gane durante 12 meses.

En cuanto tiene que ver con los sueldos de los propietarios que estarán al frente de la Gerencia, el Departamento de *marketing*, contabilidad y administración será de \$1000,00 dólares, y no tendrán derecho a las remuneraciones adicionales, según como se observa en la tabla adjunta.

**Tabla 15.**

Presupuesto de gastos de sueldos anual de la propuesta.

PUESTO	CANT.	SUELDO MENSUAL	IESS	ADICION.	COSTO ANUAL	OBSERVACIONES
Contador(a)	1	367.03	41.67	272.02	3,132.92	Se contrata a partir de Junio del 2015
Cajero(a)	1	363.27	41.23	270.14	3,101.65	Se contrata a partir de Junio del 2015
Vendedor Mostrador	1	363.27	41.23	270.14	3,101.65	Se contrata a partir de Junio del 2015
Bodeguero	1	354.00	40.18	560.50	5,290.65	Persona contratada
Administradores	2	1,000.00	42.32		24,507.84	No se considera pago de adicionales, solo del IESS de uno de los administradores, considerando un sueldo básico

## CAPÍTULO VI

### RECURSOS FINANCIEROS

**Historia financiera de la empresa.** De acuerdo a información que se dispone del negocio se ha podido establecer los siguientes balances de los tres últimos años:

**Tabla 16.**

Estado de resultados de los 3 últimos años.

<b>LA CASA DEL PERNO</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>DE LOS 3 ULTIMOS AÑOS</b>			
	<b>AÑO</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ventas	116,871.40	115,743.75	97,431.79
Compras	73,931.64	66,005.76	52,438.31
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>42,939.76</b>	<b>49,737.99</b>	<b>44,993.48</b>
<b>GASTOS</b>			
Sueldos	28,800.00	28,800.00	28,800.00
Otros gastos	10,000.00	15,000.00	12,000.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>38,800.00</b>	<b>43,800.00</b>	<b>40,800.00</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>4,139.76</b>	<b>5,937.99</b>	<b>4,193.48</b>

Se puede determinar que la empresa de acuerdo con la información del estado de resultados de los tres últimos años no tiene problemas económicos que podrían determinar un endeudamiento en el mediano plazo



**Tabla 17.**

Balance general de los tres últimos años.

<b>LA CASA DEL PERNO</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>DE LOS TRES ULTIMOS AÑOS</b>			
	AÑOS		
	2012	2013	2014
<b>ACTIVOS</b>			
Caja – Bancos	4,139.76	5,937.99	4,193.48
Inventarios	75,000.00	80,000.00	80,000.00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Terreno	80,000.00	80,000.00	80,000.00
Edificio	150,000.00	150,000.00	150,000.00
Muebles y encerres	2,350.00	2,350.00	2,350.00
Equipos de oficina	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>314,489.76</b>	<b>321,287.99</b>	<b>319,543.48</b>
<b>PASIVOS</b>			
Cuentas por pagar	6,161.00	11,161.00	11,161.00
<b>CAPITAL</b>			
Capital social	304,189.00	304,189.00	304,189.00
Utilidades	4,139.76	5,937.99	4,193.48
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>314,489.76</b>	<b>321,287.99</b>	<b>319,543.48</b>

**Indicadores financieros.** Los indicadores financieros calculados con los datos históricos nos presentan los siguientes resultados:

*Razones de liquidez.*

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

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

**Tabla 18.**

Razones de liquidez

	AÑOS		
	2012	2013	2014
<b>LIQUIDEZ</b>			
Activo circulante	79,139.76	85,937.99	84,193.48
Pasivo circulante	6,161.00	11,161.00	11,161.00
<b>Liquidez</b>	<b>12.85</b>	<b>7.7</b>	<b>7.54</b>
<b>PRUEBA ACIDA</b>			
Activo circulante	79,139.76	85,937.99	84,193.48
Inventarios	75,000.00	80,000.00	80,000.00
Pasivo circulante	6,161.00	11,161.00	11,161.00
<b>Prueba acida</b>	<b>0.67</b>	<b>0.53</b>	<b>0.38</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Activo circulante	79,139.76	85,937.99	84,193.48
Pasivo circulante	6,161.00	11,161.00	11,161.00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>72,978.76</b>	<b>74,776.99</b>	<b>73,032.48</b>

De acuerdo a los datos históricos de la empresa y los indicadores financieros de liquidez calculados podemos manifestar que la empresa goza de una buena posición económica ya que con los activos que dispone puede cubrir sin ningún problema los pasivos circulantes que la empresa mantiene con los proveedores, también podemos manifestar que el capital de trabajo de la empresa está basado básicamente en el inventario que la empresa mantiene en la actualidad.

***Razones de endeudamiento.***

Pasivo total / Activo total

Capital / Activo total

$$\text{Rotación activo total} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre capital} = \frac{\text{Utilidad x 100}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre activo} = \frac{\text{Utilidad x 100}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad x 100}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 19.

Razones de endeudamiento.

	AÑOS		
	2012	2013	2014
Pasivo total	6,161.00	11,161.00	11,161.00
Activo total	314,489.76	321,287.99	319,543.48
	<b>0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>0.03</b>
Capital	304,189.00	304,189.00	304,189.00
Activo total	314,489.76	321,287.99	319,543.48
	<b>0.97</b>	<b>0.95</b>	<b>0.95</b>
<b>ROTACION ACTIVO TOTAL</b>			
Ventas	116,871.40	115,743.75	97,431.79
Activo total	314,489.76	321,287.99	319,543.48
<b>Rotación activo total</b>	<b>0.37</b>	<b>0.36</b>	<b>0.3</b>
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>			
Utilidad	4,139.76	5,937.99	4,193.48
Capital	304,189.00	304,189.00	304,189.00
<b>Razón de rentabilidad</b>	<b>1.36</b>	<b>1.95</b>	<b>1.38</b>
<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>			
Utilidad	4,139.76	5,937.99	4,193.48
Activo total	314,489.76	321,287.99	319,543.48
<b>Rentabilidad sobre activos</b>	<b>1.32</b>	<b>1.85</b>	<b>1.31</b>
<b>UTILIDAD SOBRE VENTAS</b>			
Utilidad	4,139.76	5,937.99	4,193.48
Ventas	116,871.40	115,743.75	97,431.79
<b>Utilidad sobre ventas</b>	<b>3.54</b>	<b>5.13</b>	<b>4.3</b>

Los indicadores financieros de endeudamiento nos demuestran que la empresa no se maneja tomando en consideración aspectos financieros que podrían presentar mejores resultados a los obtenidos con la información histórica de la empresa, esto se puede observar ver con las razones de rentabilidad sobre el capital, activos y el rendimiento de la utilidad sobre las ventas, esto se da ya que el estado de resultados podemos observar que los gastos son casi iguales a la utilidad bruta en ventas.

## Datos y políticas económicas financieras.

### *Sueldos y salarios.*

**Tabla 20.**

Sueldos y salarios

CANTIDAD	PUESTO	REMUNERACION	TOTAL
1	CONTADOR	367.03	367.03
1	CAJERO	363.27	363.27
1	VENDEDOR	362.27	362.27
1	DESPACHADOR	354.00	354.00
2	ADMINISTRADOR	1,000.00	2,000.00

### *Equipos de computación y software.*

**Tabla 21.**

Equipos y software que se adquirió en marzo del 2015.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO	TOTAL
1	Computador Intel Core I3	450.89	450.89
1	Computador Intel Core I7	727.68	727.68
1	Impresora Epson LX-350 Matricial	223.22	223.22
2	Ups	40.00	80.00
<b>TOTAL EQUIPOS</b>			<b>1,481.79</b>
1	Software contable	1,383.20	1,383.20

Una impresora de inyección a tinta que fue adquirida hace 2 años con valor de mercado de \$80.00

*Muebles, enseres y equipos de oficina.* Todos los muebles, enseres y equipos de oficina la empresa los mantiene, muchos de ellos por más de 10 años, por lo que se estima un valor de:

**Tabla 22.**

Muebles, enseres y equipos de oficina.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL
4	Vitrinas mostradores	400.00
10	Estanterías con cajones para guardar pernos y tornillos	1,500.00
7	Estanterías para bodega de mercadería	700.00
2	Teléfonos	50.00

***Servicios básicos (Mensual).*****Tabla 23.**

Pagos de servicios básicos mensuales.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL
2	Líneas telefónicas (incluido servicio de internet)	47.00
1	Luz	48.00
1	Agua	5.00

***Impuestos (Anuales).*****Tabla 24.**

Impuestos anuales.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	TOTAL
1	Bomberos	10.00
2	Patente municipal	35.00

***Publicidad (Anual).*** 11.94 m gigantografía con alumbrado para ubicar en los espacios de las columnas del portal existente en el local, costo con duración de unos dos años. Tarjetas de presentación para los administradores, con duración de dos años.

**Tabla 25.**

Gastos de publicidad.

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
2	Publicidad en radio (por 6 meses) pagado por adelantado	1,200.00
1	Publicidad en periódico local (por 6 meses) pagado por adelantado	600.00
1	Servicio de página Web (por un año) pagado por adelantado	600.00
1	Gigantografía*	600.00
1000	Tarjetas de presentación**	290.00
100	Esferos con logotipo de la empresa	180.00
60	Camisetas con logotipo de la empresa	360.00
60	Gorras con logotipo de la empresa	600.00
100	Tarjetas de fidelidad para descuentos	29.00

Los gastos de publicidad se realizaran de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 26.**

Distribución de gastos de publicidad.

**AÑO 2015**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>JUNIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>
Publicidad de radio	1,200.00				
Publicidad de periódico	600.00				
Publicidad por internet	600.00				
Gigantografía		600.00			
Tarjetas de presentación	290.00				
Esferos con logotipo de la empresa				180.00	
Camisetas con logotipo de la empresa					360.00
Gorras con logotipo de la empresa			600.00		
Tarjetas de fidelidad para descuentos		29.00			
<b>TOTAL</b>	<b>2,690.00</b>	<b>629.00</b>	<b>600.00</b>	<b>180.00</b>	<b>360.00</b>

- Para la proyección del flujo de caja, estado de pérdidas y ganancias y balance general, para partir tomaremos en cuenta los datos históricos obtenidos hasta el 2014.
- Por el momento no se realizara ninguna gestión para crédito o para sobregiros en los bancos para cubrir con los gastos que se pretenden realizar de acuerdo a lo previsto en la contratación de personal y publicidad.
- Se implementara la emisión de tarjeta de descuento para entregar a clientes fieles, los mismos que tendrán un descuento de un 3% en sus compras al contado, de la base de datos que se ha logrado establecer se tiene que existen hasta el momento unos 40 clientes files que diariamente compran en la empresa.
- Se estima que la ventas aumente en un 20% al monto que se dispone como dato a marzo de 2015, y que se mantendrá contante por el resto del año, para los años 2016 y 2017 se espera un incremento promedio de un 25% con la aplicación de las estrategias planteadas.
- De acuerdo a las leyes establecidas por el gobierno el aumento de los sueldos está de acuerdo a la inflación.
- Los costos de mercadería se estima que para el resto del año 2015 se tenga un incremento del 15% por las medidas impuestas por el gobierno, y para el 2016 y 2017 se estimara un incremento del 20%.
- Gastos de mantenimiento se prevé un gasto de \$100,00 mensuales.
- La depreciación de activos fijos será de acuerdo a lo establecido por el SRI
  - Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
  - Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
  - Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
  - Equipos de cómputo y software 33% anual.
  - En cuanto a la depreciación del inmueble no se lo realiza ya que tiene 20 años.

***Capital de trabajo.***

Activo circulante 84.193,48

(-) Pasivo circulante 11.161,00

CAPITAL DE TRABAJO \$73.032,48


Cálculo realizado de acuerdo a datos históricos que se tiene hasta el año 2014.



Tabla 27.

**Presupuesto para el año 2015 de la Casa del Perno.**

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	AÑO 2015		COSTO ANUAL	OBSERVACIONES
			IESS	ADICIONALES		
<b>CONTRATACION DE PERSONAL</b>						
Contador(a)	1	367.03	41.67	272.02	3,132.92	Se contrata a partir de Junio del 2015
Cajero(a)	1	363.27	41.23	270.14	3,101.65	Se contrata a partir de Junio del 2015
Vendedor Mostrador	1	363.27	41.23	270.14	3,101.65	Se contrata a partir de Junio del 2015
Bodeguero	1	354.00	40.18	560.50	5,290.65	Personal contratado
Administradores	2	1,000.00	42.32		24,507.84	No se considera pago de adicionales, solo del IESS de uno de los social considerando un sueldo básico
<b>TOTAL SUELDOS</b>					<b>39,134.70</b>	
<b>COMPRA DE EQUIPOS</b>						
Computador Intel Core I3	1	450.89			450.89	Comprado en Marzo-2015
Computador Intel Core I7	1	727.68			727.68	Comprado en Marzo-2015
Impresora Epson LX-350 Matricial	1	223.22			223.22	Comprado en Marzo-2015
Ups	2	80.00			160.00	Comprado en Marzo-2015
Software contable	1	1,383.20			1,383.20	Comprado en Marzo-2015
<b>TOTAL EQUIPOS Y SOFTWARE</b>					<b>2,944.99</b>	

CONTINUA 

AÑO 2015

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	OBSERVACIONES
<b>PUBLICIDAD</b>				
Publicidad radio	2	600.00	1,200.00	Se contratara en Junio-2015
Publicidad de periódico	1	600.00	600.00	Se contratara en Junio-2015
Publicidad por internet	1	600.00	600.00	Se contratara en Junio-2015
Gigantografia	1	600.00	600.00	11.94 m gigantografia con alumbrado para ubicar entre columnas del portal, con duración de unos dos años. Se contratara en Agosto-2015
Tarjetas de presentación	1000	0.29	290.00	Tarjetas de presentación para los administradores, se contrata en Junio-2015
Esferos con logotipo de la empresa	100	1.80	180.00	Se contratara en Octubre-2015
Camisetas con logotipo de la empresa	60	6.00	360.00	Se contrata en Noviembre-2015
Gorras con logotipo de la empresa	60	10.00	600.00	Se Contrata en Septiembre-2015
Tarjetas de fidelidad para descuentos	100	0.29	29.00	Se contrata en Agosto-2015
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>			<b>4,459.00</b>	
<b>OTROS</b>				
Impuestos Municipal y Bomberos			35.00	
Servicios básicos		100.00	1,200.00	
Fletes		45.00	540.00	
Caja chica		233.33	2,800.00	
<b>TOTAL OTROS</b>			<b>4,575.00</b>	

**Tabla 28.**

Flujo de efectivo para los siguientes tres años de la Casa del Perno.

<b>LA CASA DEL PERNO</b>			
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>			
	AÑO		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Saldo inicial en la cuenta de efectivo	4.193,48	1.523,82	2.944,06
Ventas de contado	101.533,99	126.917,49	158.646,86
(-)Descuento de ventas	1.169,28	3.807,52	4.759,41
Otros ingresos	6.738,00	6.738,00	6.738,00
<b>Total disponible -Flujo de efectivo de operación</b>	<b>111.296,19</b>	<b>131.371,78</b>	<b>163.569,51</b>
<b>Salida de financiamiento e inversión</b>			
Compra de equipos	1.481,79		
Compra de software	1.383,20		
Pago de cuentas por pagar	57.938,60	69.526,32	83.431,58
Servicios	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Publicidad y promoción	4.459,00	3.859,00	3.179,00
Sueldos	37.275,77	47.646,12	53.508,43
Gastos de mantenimiento	800,00	1.200,00	1.200,00
Impuestos Bomberos y Patente municipal	35,00	40,00	45,00
IESS	1.859,02	2.589,29	2.718,75
Fletes	540,00	567,00	595,35
Otros (caja chica)	2.800,00	1.800,00	1.800,00
<b>Total de salidas</b>	<b>109.772,37</b>	<b>128.427,73</b>	<b>147.678,11</b>
<b>Saldo de flujo de efectivo al final del periodo</b>	<b>1.523,82</b>	<b>2.944,06</b>	<b>15.891,40</b>

**Tabla 29.**

Estado de resultados para los próximos tres años

<b>LA CASA DEL PERNO</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	<b>AÑOS</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ventas	103,969.99	126,917.49	158,646.86
(-)Descuento de ventas	1,169.28	3,807.52	4,759.41
Ventas netas	102,800.71	123,109.97	153,887.45
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>			
Inventario inicial	75,797.16	70,794.33	71,738.33
(+)compras brutas	57,938.60	69,526.32	83,431.58
(+) Fletes s/compras	495.00	567.00	595.35
= COMPRAS NETAS	58,433.60	70,093.32	84,026.93
(-) Inventario final	70,794.33	71,738.33	74,264.22
= COSTO DE VENTAS	63,436.43	69,149.32	81,501.04
= UTILIDAD BRUTA	39,364.28	53,960.65	72,386.41
<b>(-) GASTOS DE OPERACIONES</b>			
Gastos por depreciación	787.90	945.48	945.48
Gastos por servicios públicos	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Nominas	39,134.79	50,235.41	56,227.18
Publicidad y promoción	3,179.00	2,579.00	3,179.00
Suministros y otros	3,635.00	3,040.00	3,045.00
Total gastos de operaciones	44,757.69	55,420.89	61,417.66
(+) Otros ingresos	6,738.00	6,738.00	6,738.00
= Utilidad antes IR y partic. Trabaj.	1,344.59	5,277.76	17,706.75
(-) Participación trabajadores (15%)	201.69	791.66	2,656.01
(-) Impuesto a la renta			
<b>= UTILIDAD (O PERDIDA) NETA</b>	<b>393.97</b>	<b>4,486.10</b>	<b>15,050.74</b>

Tabla 30

Balance general proyectado para los tres siguientes años de la Casa del Perno.

<b>LA CASA DEL PERNO</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>PROYECTADOS PARA LOS SIGUIENTES TRES AÑOS</b>			
	<b>AÑOS</b>		
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Circulante</b>			
Caja – Bancos	6.795,46	12.500,97	23.106,46
Inventario de mercadería	70.794,33	71.738,33	74.264,22
<b>Total activo circulante</b>	<b>77.589,79</b>	<b>84.239,30</b>	<b>97.370,68</b>
<b>Activo fijo</b>			
Terreno	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Edificio	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Maquinaria y equipos	8.214,99	8.214,99	8.214,99
Depre. Acumulada de maquinaria y equipo	787,90	945,48	945,48
Total de activo fijo	237.427,09	237.269,51	237.269,51
<b>TORAL DE ACTIVOS</b>	<b>315.016,88</b>	<b>321.508,81</b>	<b>334.640,19</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Corto plazo</b>			
Cuentas por pagar	10.433,91	12.833,71	15.400,45
<b>Total pasivos</b>	<b>10.433,91</b>	<b>12.833,71</b>	<b>15.400,45</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
Capital social	304.189,00	304.189,00	304.189,00
Utilidades retenidas	393,97	4.486,10	15.050,74
<b>Total capital contable</b>	<b>304.582,97</b>	<b>308.675,10</b>	<b>319.239,74</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>315.016,88</b>	<b>321.508,81</b>	<b>334.640,19</b>

#### **Análisis de rentabilidad.**

Rentabilidad Bruta = Utilidad bruta / Ventas netas

Rentabilidad operacional = Utilidad operacional / Ventas netas

Rentabilidad neta = Utilidad neta / Ventas netas

Rentabilidad activos Utilidad neta / Activo total

$$\text{Rentabilidad patrimonio} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio total}$$

**Tabla 31**

Análisis de rentabilidad proyectado de la Casa del Perno.

	AÑOS		
	2015	2016	2017
<b>RENTABILIDAD BRUTA</b>			
Utilidad bruta	39.364,28	53.960,65	72.386,41
Ventas netas	102.800,71	123.109,97	153.887,45
	<b>0,38</b>	<b>0,44</b>	<b>0,47</b>
<b>RENTABILIDAD OPERACIONAL</b>			
Utilidad operacional	1.344,59	5.277,76	17.706,75
Ventas netas	102.800,71	123.109,97	153.887,45
	<b>0,01</b>	<b>0,04</b>	<b>0,12</b>
<b>RENTABILIDAD NETA</b>			
Utilidad neta	393,97	4.486,10	15.050,74
Ventas netas	102.800,71	123.109,97	153.887,45
	<b>0,00</b>	<b>0,04</b>	<b>0,10</b>
<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>			
Utilidad	393,97	4.486,10	15.050,74
Activo total	315.016,88	321.508,81	334.640,19
Rentabilidad sobre activos	<b>0,13</b>	<b>1,40</b>	<b>4,50</b>
<b>RENTABILIDAD PATRIMONIO</b>			
Utilidad	393,97	4.486,10	15.050,74
Capital	304.582,97	308.675,10	319.239,74
	<b>0,13</b>	<b>1,45</b>	<b>4,71</b>

Con la información obtenida de los balances proyectados para los próximos 3 años podemos observar que los índices de rentabilidad en forma general en el año 2015 no se tiene rentabilidad ya que en los próximos 6 meses se realizarán los gastos de publicidad y la contratación de personal que permitirá cumplir con los objetivos planteados, se observa que para el año 2016 y 2017 mejoran los índices de rentabilidad ya que se toma en consideración las estrategias y objetivos planteados.

**Razones de liquidez.**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} \quad \text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

**Tabla 32**

Índices de liquidez proyectados para la Casa del Perno.

	AÑOS		
	2015	2016	2017
<b>LIQUIDEZ</b>			
Activo circulante	79.139,76	85.937,99	84.193,48
Pasivo circulante	10.433,91	12.833,71	15.400,45
<b>Liquidez</b>	<b>7,58</b>	<b>6,70</b>	<b>5,47</b>
<b>PRUEBA ACIDA</b>			
Activo circulante	79.139,76	85.937,99	84.193,48
Inventarios	70.794,33	71.738,33	74.264,22
Pasivo circulante	10.433,91	12.833,71	15.400,45
<b>Prueba acida</b>	<b>0,80</b>	<b>1,11</b>	<b>0,64</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			
Activo circulante	79.139,76	85.937,99	84.193,48
Pasivo circulante	10.433,91	12.833,71	15.400,45
<b>Capital de trabajo</b>	<b>68.705,85</b>	<b>73.104,28</b>	<b>68.793,03</b>

Con la razones de liquidez podemos manifestar que la empresa genera los recursos necesarios para cubrir toda sus obligaciones, por lo que se concluye que no requiere de endeudamiento de acuerdo a la información proyectada en los estados financieros, recursos económicos que permite cumplir con los objetivos planteados.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el desarrollo del plan de negocios de la empresa y tomando en consideración todos los aspectos de mapa de estrategias, matriz FODA, plan de *marketing* y todos los aspectos financieros de la empresa se puede establecer las siguientes conclusiones:

#### **Conclusiones.**

Luego de realizado el análisis correspondiente de los factores internos de la empresa se determina que no se dispone de una organización administrativa y financiera que permita la implementación de un plan de negocio, a pesar de estas falencias la empresa opera de una forma satisfactoria lo que ha permitido mantenerse en el mercado hasta el momento.

Del análisis del entorno especialmente los factores microambientales, se determina que la empresa no posee una competencia que pueda considerarse como amenaza por cuanto la especialización o el nicho de mercado donde opera la empresa, no existe una empresa con iguales características, se puede manifestar que los productos que se comercializa no existe un sustituto más bien estos son productos complementarios de otros productos terminados como automotores, motos, electrodomésticos, etc.

Del estudio, realizado con las técnicas de aplicación de cuestionario y observación se determina que la empresa tiene un buen posicionamiento dentro del mercado. La aceptación de la casa comercial en el mercado es de un 31%, lo que permite concluir que la empresa tiene una participación del 18% del 60% de los ingresos generados por el segmento de mercado del comercio al por mayor y menor.



Se puede determinar que en cuanto a los atributos de la empresa, como profesionalismo, atención al cliente, calidad – precio, atención postventa, organización y atención al cliente, se tienen una buena imagen hacia los clientes, pudiendo establecer una calificación promedio de 4.

En cuanto a la segmentación del mercado se puede determinar los siguientes segmentos, mecánicos 28%, choferes 9%, constructores 8%, alumineros 3%, carpinteros 2%, otros como choferes, taxistas, motociclistas con 51%.

Se concluye que el 58% de los clientes conocen la empresa por recomendación de amigos o familiares lo que demuestra que no existe un plan de publicidad que refuerce a la empresa como marca, aspecto que se consideró también en el análisis de la información de los factores internos de la empresa.

Uno de los aspectos que se debe tomar en cuenta para establecer como políticas de la empresa es la modalidad de pago que se debe implementar, ya que en la actualidad la empresa realiza solo ventas al contado, de los resultados de la encuesta se determina que los clientes solicitan otras formas de pago, como crédito 41.98%, tarjeta de crédito 35.8% y cheques 22.2%.

Gracias al posicionamiento de la empresa en el mercado, financieramente la empresa es estable, presentando índices de rentabilidad y liquidez aceptable, por lo que no se justifica un endeudamiento por el momento.

### **Recomendaciones.**

Aplicar la reorganización administrativa y financiera planteada, con la contratación del personal necesario para cumplir con las estrategias y objetivos planteados, con la implementación de esta estrategia se pretende que la organización tenga un crecimiento dentro del mercado, también se debe considerar la reorganización de gastos y costos en la empresa.

Realizar un estudio de mercado que permita determinar necesidades actuales de los clientes, ya que la empresa únicamente comercializa productos tradicionales de los elementos de sujeción, de esta forma determine la factibilidad de ingresar a nuevos nichos de mercado

En el futuro se deberá considerar la conformación de una organización jurídica de la empresa para evitar el fantasma del cambio generacional y la empresa no desaparezca.

Estructurar una base de datos con la información necesaria de la parte administrativa y financiera para una toma de decisiones adecuadas y oportunas.

## Bibliografía

- Alcazar, R. (2001). *El emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Benavides, J. (2000). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2001.
- Besley, S. B. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. México: McGraw Hill.
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing*. Colombia: Planeta.
- Gerry, J. K. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Hilton, W. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México: Pearson Educación.
- Johnston, M. y. (2009). *Administración de ventas*. México: Mc. Graw Hill.
- Kinnear, T. y. (2004). *Investigación de mercados*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Kinnerar, T. y. (1998). *Investigación de mercados*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Klotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Lamb, C. H. (2002). *Marketing*. exico: homson.
- Lehmann, D. W. (2007). *Administración de productos*. México: Mc Graw Hill.
- Lovelock C., R. J. (2004). *Administración de servicios*. México: Pearson Educación.
- M., N. K. (2004). *Investigación de Mercados un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Malhortra, N. (2004). *Investigación de mercados*. Mexico: Pearson educación.
- Nagle, T. y. (2002). *Estrategia y tácticas de precios*. Madrid: Pearson Educación.
- Ross, S. W. (2005). *Finanzas corporativas*. Colombia: Mcwraw Hill.
- Schiffman, L. y. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson Educaión.
- Van, J. y. (2002). *Administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial*. Bogota D.C.: Pearson Educación.
- Wells, W. M. (2007). *Publicidad*. Mexico: Pearson educación.