



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA COMERCIO Y
REPRESENTACIONES INDUSTRIALES (CORI) EN LA CIUDAD DE QUITO**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero en Marketing**

**Profesor Guía
Ing. José Patricio Torres, MBA**

**Autor
Kenn Eduardo Lozada Fabara**

**Año
2014**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. José Patricio Torres, MBA

MBA

C.I.: 171322241-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Kenn Eduardo Lozada Fabara

C.I.: 172077011-2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, por permitir que culmine mi carrera en lo que siempre quise desde temprana edad. Les agradezco también por ser mis primeros profesores y por haber creído en mí a lo largo de mi vida.

A mi tutor de tesis, por su apoyo y guía para poder cumplir con este trabajo.

Y a Martha Lucía Valencia, quien con amor y paciencia me ayudó a sacar este trabajo adelante.

Kenn

RESUMEN

Este proyecto consiste en la elaboración de un plan de mejoramiento de la empresa Comercio y Representaciones Industriales (CORI) con el fin de optimizar el funcionamiento de la empresa, ampliar las ventas, aumentar la participación en el mercado de todos los productos comercializados, e incrementar nuevos productos a su oferta, orientados a mejorar la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Se realizó un análisis con los aspectos más relevantes de la empresa, así como también el desarrollo de un análisis interno y externo para la elaboración de una nueva filosofía empresarial con el fin de crear estrategias a corto y a largo plazo a implementar en el 2014, cuando CORI cambia de razón social y se transforma en CORISA (Comercio y Representaciones Industriales Sociedad Anónima), en la cual el Autor posee el 10% de participación y cumple el papel de Presidente.

Mediante un plan financiero se determinaron los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, considerando para ello la fuente y el origen de los recursos demostrando numéricamente la fiabilidad.

Para cumplir con los objetivos de este estudio se utilizaron herramientas administrativas, comerciales y de marketing, las cuales han demostrado ser fiables ya que los efectos positivos en la empresa fueron inmediatos y de buena acogida por el personal. La empresa CORI continúa en crecimiento constante gracias a la implementación de este proyecto.

ABSTRACT

An analysis with the most relevant aspects of the company was elaborated, as well as the development of an internal and external analysis for the creation of a new corporate philosophy in order to create strategies in the short and long term to implement in 2014. CORI changes its social reason in this year, becoming CORISA (Comercio y Representaciones Industriales Sociedad Anónima), in which the Author has 10% of the participation and is the President.

This project consists on the creation of an improvement plan for the company Comercio y Representaciones Industriales (CORI) in order to optimize the functioning of the company and to increase its sales, its products' market participation, and its portfolio of products. The main objective is to improve the rentability and the positioning of the company in the market.

Through a financial plan the necessary resources for the efficient functioning of the company were determined. The source and origins of the resources were considered and proved to be numerically reliable.

In order to fulfill the objectives of this study, administrative, commercial and marketing tools were used, all of which have proved to be reliable given their immediate positive effects for the company and the positive acceptance from the personnel. The company CORI continues profit from a constant growth thanks to the implementation of this project.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Resumen Ejecutivo	1
1.2	Antecedentes	1
1.3	Objetivos	2
2	CAPÍTULO II. EMPRESA Y ENTORNO	3
2.1	Organización.....	3
2.1.1	Misión.....	3
2.1.2	Visión	3
2.2	Análisis Interno.....	3
2.2.1	Situación general de la empresa.....	3
2.2.1.1	Administración y Recurso Humanos	4
2.2.1.2	Marketing y Ventas.....	5
2.2.1.3	Finanzas y Contabilidad	8
2.2.1.4	Información gerencial	10
2.2.1.5	Investigación y Desarrollo	12
2.2.1.6	Análisis del Micro-entorno	15
2.2.2	Cadena de Valor	17
2.3	Análisis Externo	19
2.3.1	Industria	19
2.3.2	Análisis PESTEL.....	26
2.3.2.1	Factores Políticos.....	26
2.3.2.2	Factores Económicos.....	27
2.3.2.3	Factores Sociales, demográficos y Culturales.....	31
2.3.2.4	Factores Tecnológicos	33
2.3.2.5	Factores Legales.....	34
2.3.3	Competencia.....	35
2.3.3.1	Análisis Cinco fuerzas de Porter	35

3	CAPÍTULO III. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	38
3.1	Análisis de Matriz FODA	38
3.2	Investigación de Mercados.....	42
3.2.1	Punto de vista de expertos en la industria	94
3.2.2	Matriz EFI.....	102
3.2.3	Matriz EFE	103
3.2.4	Matriz IE.....	104
3.2.5	Gran Estrategia	105
3.2.6	Matriz Space	106
3.3	Planteamiento de objetivos	107
3.3.1	Objetivos generales	107
3.3.2	Objetivos específicos	107
3.4	Planteamiento de objetivos largo plazo	108
3.5	Definición de las áreas a ser intervenidas	108
4	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	110
4.1	Propuesta de cambio	110
4.1.1	Propuesta de implementación.....	110
4.1.2	Cronograma de implementación	165
4.1.2.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	165
4.2	Evaluación Financiera	171
4.2.1	Costos Fijos	171
4.2.2	Costos Variables	171
4.2.3	Gastos Proyectados.....	172
4.2.4	Ventas Proyectadas	172
4.2.5	Punto de Equilibrio	172
4.2.6	Balance Presupuestario Proyectado	172
4.2.7	Flujo de Caja.....	173

4.2.8 Análisis Financiero	173
---------------------------------	-----

5 CAPÍTULO V. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES.....	176
-----------------------------	------------

5.1 Conclusiones.....	176
-----------------------	-----

5.2 Recomendaciones	177
---------------------------	-----

REFERENCIAS.....	178
-------------------------	------------

ANEXOS	182
---------------------	------------

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuestas a Compradores actuales.....	183
Anexo 2: Entrevista a Proveedor.....	188
Anexo 3: Comportamiento periodo 2009-2013.....	190
Anexo 4: Comportamiento – 2013.....	191
Anexo 5: Balances Proyectados 2014-2018.....	192
Anexo 6: Comportamiento-2014.....	194
Anexo 7: Tabla de Amortizaciones.....	195
Anexo 8: Flujo de Caja.....	196
Anexo 9: Punto de Equilibrio.....	197
Anexo 10: Balance presupuestario proyectado 2014-2018.....	198
Anexo 11: Análisis Financiero.....	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables a tener en cuenta en el diagnóstico de la empresa	13
Tabla 2. Líneas de producto, clasificación y nombre de la industria	20
Tabla 3. Empresas dentro de la Superintendencia de Compañías del Ecuador en las diferentes líneas de productos	24
Tabla 4. Análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de CORI	38
Tabla 5. Cruce del FODA.....	39
Tabla 6. Resumen de estrategias y factores de medición.....	41
Tabla 7. Necesidades de la información	47
Tabla 8. Cuando contacta a CORI, ¿hay siempre disponibilidad del producto que está buscando?	61
Tabla 9. ¿Qué tipo de productos acude usted a comprar en CORI?	62
Tabla 10. Mejoras: ¿Según su criterio, en qué debería mejorar nuestro producto?	63
Tabla 11. Generalmente, ¿con qué frecuencia compra usted nuestros productos?	64
Tabla 12. ¿Qué cantidad de producto adquiere usted cada vez que realiza su compra?	65
Tabla 13. ¿De qué modo recibe usted nuestro producto?	66
Tabla 14. ¿Nuestros plazos de entrega se adecuan a sus necesidades?	67
Tabla 15. ¿Ha tenido algún problema con nuestra empresa a la hora de realizar su compra?.....	68
Tabla 16. ¿Qué tan rápido solucionamos su problema?.....	69
Tabla 17. ¿Cuál forma de pago utiliza usted a la hora de realizar su compra?	70
Tabla 18. ¿Qué tan importante es el factor precio al momento de decidir realizar su compra?.....	71
Tabla 19. En general, ¿Está usted satisfecho con el producto que compra a CORI?	72
Tabla 20. En general, ¿Está usted satisfecho con el servicio que les brinda CORI?	73

Tabla 21. Califique la calidad del producto que usted adquiere en CORI	74
Tabla 22. ¿De qué manera conoció usted a la empresa CORI?.....	75
Tabla 23. ¿En qué zonas adquiere nuestros productos?.....	76
Tabla 24. ¿Cree usted que el proceso de ventas ha mejorado al usar el internet como herramienta?	77
Tabla 25. ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI? ..	78
Tabla 26. Formas de pago, Plazo y Precio	79
Tabla 27. Nivel de satisfacción del producto recibido, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Plazo	80
Tabla 28. Calidad del producto, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Competencia	82
Tabla 29. Publicidad y promoción, Tecnología y Ubicación geográfica	83
Tabla 30. Tiempo de respuesta, Problemas con la empresa y Competencia	84
Tabla 31. Portafolio de productos, Tipos de productos y Mejoras.....	85
Tabla 32. Alambre de latón: Portafolio de productos y mejoras	86
Tabla 33. Cable de cobre: Portafolio de productos y Mejoras.....	87
Tabla 34. Alambrón de cobre: Portafolio de productos y mejoras.....	88
Tabla 35. Pletinas de cobre electrolítico: Portafolio de productos y Mejoras ..	89
Tabla 36. Tonsul: Portafolio de productos y Mejoras	90
Tabla 37. Óxido de zinc: Portafolio de productos y Mejoras	91
Tabla 38. Zamac-5: Portafolio de productos y Mejoras.....	92
Tabla 39. Cantidad de compra, Frecuencia de compra y Entrega del producto	93
Tabla 40. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	102
Tabla 41. Matriz de Evaluación de Factores Externos	103
Tabla 42. Matriz Space	106
Tabla 43. Rol de Pagos Actual.....	146
Tabla 44. Rol de Pagos Óptimo	147
Tabla 45. Incremento Salario Básico Unificado.....	148
Tabla 46. Cronograma de actividades	166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor.....	17
Figura 2. Ventas del 2008 al 2012 de la empresa CORI	23
Figura 3. PIB Nacional.....	28
Figura 4. Balanza Comercial.....	29
Figura 5. Tasa de inflación anual (porcentajes).....	30
Figura 6. Tasa de desempleo (porcentajes)	31
Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter que guían la competencia industrial	35
Figura 8. Cuando contacta a CORI, ¿hay siempre disponibilidad del producto que está buscando?	61
Figura 9. ¿Qué tipo de productos acude usted a comprar en CORI?.....	62
Figura 10. Mejoras: ¿Según su criterio, en qué debería mejorar nuestro producto?.....	63
Figura 11. Generalmente, ¿con qué frecuencia compra usted nuestros productos?.....	64
Figura 12. ¿Qué cantidad de producto adquiere usted cada vez que realiza su compra?.....	65
Figura 13. ¿De qué modo recibe usted nuestro producto?.....	66
Figura 14. ¿Nuestros plazos de entrega se adecuan a sus necesidades?.....	67
Figura 15. ¿Ha tenido algún problema con nuestra empresa a la hora de realizar su compra?	68
Figura 16. ¿Qué tan rápido solucionamos su problema?	69
Figura 17. ¿Cuál forma de pago utiliza usted a la hora de realizar su compra?.....	70
Figura 18. ¿Qué tan importante es el factor precio al momento de decidir realizar su compra?	71
Figura 19. En general, ¿Está usted satisfecho con el producto que compra a CORI?.....	72
Figura 20. En general, ¿está usted satisfecho con el servicio que les brinda CORI?.....	73
Figura 21. Califique la calidad del producto que usted adquiere en CORI	74

Figura 22. ¿De qué manera conoció usted a la empresa CORI?	75
Figura 23. ¿En qué zonas adquiere nuestros productos?	76
Figura 24. ¿Cree usted que el proceso de ventas ha mejorado al usar el internet como herramienta?.....	77
Figura 25. ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI?	78
Figura 26. Formas de pago, Plazo y Precio.....	79
Figura 27. Nivel de satisfacción del producto recibido, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Plazo	81
Figura 28. Calidad del producto, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Competencia.....	82
Figura 29. Publicidad y promoción, Tecnología y Ubicación geográfica	83
Figura 30. Tiempo de respuesta, Problemas con la empresa y Competencia	84
Figura 31. Portafolio de productos, Tipos de productos y Mejoras	85
Figura 32. Alambre de latón: Portafolio de productos y mejoras	86
Figura 33. Cable de cobre: Portafolio de productos y Mejoras	87
Figura 34. Alambroón de cobre: Portafolio de productos y mejoras	88
Figura 35. Pletinas de cobre electrolítico: Portafolio de productos y Mejoras	89
Figura 36. Tonsul: Portafolio de productos y Mejoras.....	90
Figura 37. Óxido de zinc: Portafolio de productos y Mejoras.....	91
Figura 38. Zamac-5: Portafolio de productos y Mejoras	92
Figura 39. Cantidad de compra, Frecuencia de compra y Entrega del producto.....	93
Figura 40. Matriz de Factores Internos y Externos	104
Figura 41. Matriz de la gran estrategia	105
Figura 42. Matriz Space.....	106
Figura 43. Equipo de asesores y servicios de CORI	127
Figura 44. Mix de marketing	130
Figura 45. Canales de distribución de CORI	136
Figura 46. Canales de distribución geográfica de CORI.....	137

Figura 47. Volumen vs. Precio.....	140
Figura 48. Plazo vs. Precio	140
Figura 49. Organigrama Estructural actual de CORI	144
Figura 50. Organigrama Estructural óptimo de CORI	145
Figura 51. Incremento Salario Básico Unificado	148
Figura 52. Imagen logotipo	149
Figura 53. Sobre	151
Figura 54. Tarjeta de Presentación.....	152
Figura 55. Banner	152
Figura 56. Hojas de impresión A4.....	153
Figura 57. Flujograma de Procesos actual de CORI	155
Figura 58. Flujograma de Comercialización actual de CORI	156
Figura 59. Ubicación de CORI	158
Figura 60. Plano Arquitectónico.....	159
Figura 61. Plano Arquitectónico - Fachada frontal.....	160
Figura 62. Flujograma de procesos de importación mejorado de CORI	162
Figura 63. Flujograma de procesos de comercialización mejorado de CORI	163

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen Ejecutivo

CORI inició sus actividades en el área del comercio exterior a partir del año 1994 como representante de dos empresas peruanas: Tecnofil S.A. y Zinsa. (Zinc Industrias Nacionales).

En sus primeros cinco años CORI se dedicó a la representación de estas empresas obteniendo casi el 100% del mercado de alambón de cobre y aleaciones de zinc en Ecuador.

La razón por la que CORI se funda es con el fin de introducirse en el mercado como representante de grandes organizaciones dedicadas a la comercialización de cobre y zinc. Por otro lado el avance de las comunicaciones, el acercamiento de las barreras comerciales y el desarrollo industrial ecuatoriano obligó al gerente y dueño de esta empresa a importar, distribuir y buscar nuevos productos de manera más independiente.

1.2 Antecedentes

CORI inició sus actividades en el área de comercio exterior como representante de dos empresas peruana, Zinsa y Tecnofil, y se dedica a la importación y distribución de algunos productos para satisfacer las necesidades principales de los mercados industriales. Su representante legal y propietario de la empresa es el Ing. Eduardo Lozada Gutiérrez.

Se realizó un diagnostico preliminar, identificando la necesidad de efectuar mejoras y buscando también una ampliación de líneas de producto.

A pesar del gran éxito de la empresa desde sus inicios, esta se ha manejado de una forma empírica y se hace necesario el cambio en la razón social debido a

que actualmente es una empresa unipersonal que compra a título del propietario, lo cual es un problema para la empresa y para el dueño.

El autor de la tesis es el hijo del propietario de la empresa y se encargara de llevar a cabo las mejoras aplicando sus conocimientos adquiridos en la universidad, a través de un plan de mejoramiento de la empresa con el fin de optimizar el funcionamiento como ampliar las ventas, aumentar participación de mercado, utilizando herramientas administrativas, comerciales y de marketing.

1.3 Objetivos

Analizar los aspectos generales de la empresa y desarrollar un documento formal con antecedentes y objetivos.

Llevar a cabo análisis interno y elaborar la misión, visión y análisis del FODA de la empresa así como también crear estrategias de corto y largo plazo.

Realizar un análisis externo de la empresa usando como referencias fuentes primarias y secundarias.

Realizar un plan de marketing de la empresa.

Identificar áreas de mejora e implementaciones para el mejor funcionamiento de la empresa.

2 CAPÍTULO II. EMPRESA Y ENTORNO

2.1 Organización

La misión y la visión fueron tomadas de la filosofía empresarial que fue creada por el autor, debido a que la empresa anteriormente no contaba de las mismas.

2.1.1 Misión

Ser una empresa comercializadora de servicios y productos, con una estructura eficiente, ágil y liviana orientada a satisfacer de una manera profesional, las necesidades del mercado y de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad con el mejor precio y con la mayor rapidez, transformando así el concepto de comercialización en Ecuador. (Arizabaleta, 2004, págs. 106-108).

2.1.2 Visión

Ser el líder en los productos que comercializa además de obtener reconocimiento a nivel de país como el más grande y completo proveedor de cobre, zinc y sus derivados, además de lograr posicionarse en un mercado más amplio, imponiendo una imagen positiva a sus públicos. (Arizabaleta, 2004, pág. 109).

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Situación general de la empresa

Las preguntas de esta sección de análisis del micro entorno fueron tomadas del autor Fred David. (David, 2003, págs. 118-147).

2.2.1.1 Administración y Recurso Humanos

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

No, la empresa se maneja de una forma empírica con los conocimientos del propietario, quien es padre del autor, Eduardo Lozada.

2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son medibles y se comunican adecuadamente?

No cuenta con objetivos ni metas, estos no están realizados ni a corto ni a largo plazo. La empresa se maneja básicamente según la rentabilidad y las ventas mensuales.

3. ¿Los gerentes en todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?

Sí existe una buena planeación por parte de los gerentes de cada área. Sin embargo, las planeaciones no son transmitidas al resto del personal.

4. ¿Es apropiada la estructura de la organización?

Sí, porque siendo una empresa con tan pocos empleados genera una alta rentabilidad. Esto quiere decir que las personas que trabajan dentro de la organización son eficientes y eficaces.

5. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

No, la empresa no cuenta con un manual de funciones y cargos, simplemente asignan las diferentes tareas según las cualidades y destrezas del personal.

6. ¿Es alta la moral de los empleados?

La moral de los empleados es alta debido a que se tiene en cuenta la participación de cada uno de ellos para las mejoras de las diferentes áreas. Los empleados se encuentran trabajando con la empresa durante muchos años y son bien remunerados.

7. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantiene en un nivel bajo?

Durante el tiempo que ha existido la empresa, la rotación y el ausentismo de los empleados ha sido casi nulo, con casos excepcionales en caso de maternidad y enfermedad.

8. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y control de la empresa?

Existe un incremento de los sueldos cada año, más que todo para los empleados antiguos. En cuanto al control, este no se necesita debido al limitado número de personal.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

1. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?

No están segmentados, los compradores se conocen de manera empírica.

2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Sí, esta es una empresa que tiene una trayectoria de aproximadamente 20 años en la industria y se encuentra bien posicionada entre sus competidores, los cuales muchas veces son aliados estratégicos. Los principales competidores de Cori son:

Industrias Electroquímicas del Perú (IEQSA),
Cosesa,
Cobres de Colombia, Electrocables S.A.,
Electroleg S.A.
Canala S.A.
Incable S.A.
Fabricables S.A.

3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?

Desde su inauguración hasta la actualidad, la empresa ha tenido una importante y constante participación de mercado, siendo una de las principales empresas de comercialización de la industria. La participación de mercado de los distintos productos de la empresa en los últimos cinco años ha sido:

Zamac: 80%

Alambrón: 50%

Platinas de cobre: 30%

Alambre de latón: 90%

Compuesto de PVC: 10%

4. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?

Sí, son rentables porque al ser un intermediario o representante de una empresa extranjera no existen costos de fabricación y se pueden vender los productos a mayoristas y minoristas, los cuales a su vez los venden a clientes finales.

5. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?

La empresa se ha manejado muy bien en cuanto a las ventas. Existen tres personas que se dedican a esta actividad; dos encargados de dos diferentes áreas y una persona que hace seguimiento de las ventas y telemarketing.

6. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?

No, la empresa no cuenta con investigación de mercado y tampoco tiene un presupuesto destinado a esta actividad.

7. ¿La calidad de los productos y servicio al cliente son buenos?

Los productos son un commodity, por lo cual tienen una calidad exactamente igual a la de la competencia. Sin embargo, destacan en cuanto al precio, la disponibilidad y las facilidades de pago. El servicio al cliente es personalizado y se maneja a los clientes especialmente mediante correo electrónico y teléfono.

8. ¿Los precios del producto y servicio son adecuados?

Se manejan políticas de precios muy favorables para los compradores, los cuales también cuentan con facilidad de pago. Dos de las políticas de precios de CORI son la política de penetración o de bajo precio para alcanzar una parte más amplia del mercado, y la política de imitación o comparación para mantener precios competitivos con respecto a la competencia.

9. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de la información favorable?

No, la empresa no cuenta con promoción. Básicamente, utiliza telemarketing como herramienta para divulgación de información y promoción.

10. ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?

CORI no cuenta con área de marketing; la planeación y el presupuesto se manejan de forma empírica.

11. ¿Los gerentes de marketing cuentan con una experiencia y capacitación adecuadas?

No cuentan con área de marketing.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

1. ¿En dónde es fuerte y débil la empresa, de acuerdo al análisis de los indicadores financieros?

En cuanto a los indicadores de liquidez, en este momento la empresa está ilíquida por un sinnúmero de inversiones hechas este año. En cuanto a los indicadores de actividad, CORI funciona con rotación de inventario ya que compra y vende su mercancía en el mismo estado. En cuanto a los indicadores de endeudamiento, el endeudamiento financiero de la empresa es alto debido a la facilidad de préstamo que tiene para la compra de mercancías y otros gastos. Esto a su vez es una ventaja ya que la empresa tiene alta facilidad de préstamo. En cuanto a los indicadores de rentabilidad, la administración es muy efectiva a la hora de controlar costos y gastos ya que esto es esencial para un buen funcionamiento empresarial.

2. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita al corto plazo y al largo plazo?

Sí, la empresa tiene una estrecha relación de muchos años de trabajo con varios bancos del país y tiene acceso a préstamos altos a corto y largo plazo.

3. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

En el año 2012, la empresa contaba con 200 mil dólares de capital de trabajo. Sin embargo, en este momento no cuenta con suficiente capital de trabajo porque está en crecimiento y hubo una alta inversión en bienes (terreno, oficinas y galpón).

4. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?

Sí, los procedimientos son eficaces. Se generan presupuestos de capital, evaluando los productos para nuevos proyectos, los recursos, las instalaciones, el equipo, la logística, la liquidez y la rentabilidad que se espera obtener del proyecto.

5. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?

Al ser una empresa unipersonal, no cuenta con dividendos ya que no existe inversión en el proyecto y los dividendos son una forma de renta de la inversión.

6. ¿La empresa tiene buena relación con sus inversionistas y accionistas?

La empresa no tiene inversionistas ni accionistas ya que es una empresa unipersonal.

7. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y capacidades adecuadas?

Sí, el encargado del área financiera trabaja alrededor de 8 años en la empresa y es una persona con vasta experiencia.

2.2.1.4 Información gerencial

1. ¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?

A la hora de tomar decisiones, los administradores utilizan la información de las bases de datos de sus respectivas áreas. Esta información ha sido recopilada a través de casi 20 años experiencia en el mercado.

2. ¿Existe el puesto de jefe de información, director de sistemas de información en la empresa?

No existe puesto de jefe de información en la empresa; la información es extraída directamente de las computadoras de la empresa.

3. ¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?

Sí, se utiliza información que es obtenida principalmente de los proveedores, así como también del internet y de correos electrónicos.

4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?

Cada gerente alimenta sus diferentes áreas con información que es importante, además de la información contable que posteriormente pasa al área de finanzas.

5. ¿Existe un sistema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?

No existe un sistema de contraseñas; cada gerente maneja su información de manera independiente y es responsable de la información que sale de la empresa.

6. ¿Los estrategas de la compañía están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?

No, la empresa no cuenta con esa información, sin embargo sí cuenta con información global que es muy útil para tener una referencia del precio de la competencia.

7. ¿El sistema de información es amigable con el usuario?

Sí es amigable y con este se ha trabajado durante muchos años.

8. ¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a la empresa?

Más importante que el sistema, para los usuarios, es la información que manejan ya que esta representa una importante ventaja competitiva para la empresa.

9. ¿Se imparten talleres de capacitación y computación a los usuarios del sistema de información?

No, aunque todos tienen la potestad de seguir un curso semestralmente. Pese a ello, ninguno de los empleados lo hace de manera constante.

10. ¿El sistema de información de la compañía se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Sí, existen mejoras de software y de implementos de computación cada vez que se requieren.

2.2.1.5 Investigación y Desarrollo

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para investigación y desarrollo?

No, la empresa no cuenta con un área que se dedique a la investigación y desarrollo y por lo tanto no tiene instalaciones para esta.

2. ¿Si se emplean empresas externas para I&D, son rentables?

No se emplean empresas externas de investigación y desarrollo.

3. ¿Está bien calificado el personal de I&D en la organización?

La empresa no cuenta con un área que se dedique a la investigación y desarrollo.

4. ¿Se asignan eficientemente los recursos para I&D?

No existen recursos destinados para la investigación y desarrollo en la empresa.

5. ¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales?

La empresa no cuenta con un área que se dedique a la investigación y desarrollo.

6. ¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?

Al ser commodities, los productos no necesitan ser tecnológicamente competitivos.

Tabla 1. Variables a tener en cuenta en el diagnóstico de la empresa

ÁREA		ESTADO	
		Bueno	Malo
<i>Administrativa</i>	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	X	
	MISIÓN		X
	VISIÓN		X
	PROPÓSITOS		X
	VALORES		X
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		X
<i>Talento Humano</i>	POLÍTICAS DEL ÁREA		X
	SELECCIÓN		X
<i>Cultura Organizacional</i>	CONTRATACIÓN	X	
	CRITERIOS DE SELECCIÓN		X
	FORMA DE REMUNERACIÓN	X	
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	X	
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS		X
	MANUAL DE FUNCIONES		X
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		X
	PLANEACIÓN		X
	DELEGACIÓN	X	
	AUTORIDAD	X	
	CANALES DE COMUNICACIÓN		X
	RELACIONES LABORALES	X	
	ESTABILIDAD LABORAL	X	
	CAPACITACIÓN		X
	MOTIVACIÓN	X	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		X
	INDICADORES DE GESTIÓN		
	<i>Contable financiera</i>	POLÍTICAS DEL ÁREA	
SISTEMA DE COSTOS		X	
PUNTO DE EQUILIBRIO		X	
ORGANIZACIÓN DEL DINERO		X	
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		X	
CAPITAL DE TRABAJO			X
RAZÓN CORRIENTE		X	
SOLIDEZ		X	

ÁREA		ESTADO	
		Bueno	Malo
	DÍAS DE CARTERA	X	
	DÍAS DE INVENTARIO	X	
	ENDEUDAMIENTO TOTAL	X	
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	X	
	MARGEN NETO DE UTILIDAD	X	
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	X	
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	X	
<i>Producción</i>	POLÍTICAS DEL ÁREA		
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
	CONTROL CALIDAD		
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO		
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA		
	PROVEEDORES		
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL		
	FLEXIBILIDAD		
<i>Comercial, Mercado, Ventas</i>	POLÍTICAS DEL ÁREA		X
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		X
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	X	
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		X
	EMPAQUE	X	
	PRECIO	X	
	SERVICIO AL CLIENTE	X	
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO		X
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		X
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA		X
	ÍNDICES DE GESTIÓN		X
	MERCADEO INTERNACIONAL	X	
	REGISTRO MARCARIO		X
	VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES	25	
	VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	27	

Adaptado de: (Soriano, 1995, págs. 25-27)

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

2.2.1.6 Análisis del Micro-entorno

FACTORES POSITIVOS:

CORI cuenta con una estructura apropiada de la organización.

Se encuentra bien posicionada en el mercado.

Tiene una estrecha relación con diferentes bancos del país.

Puede obtener capital a corto y largo plazo.

Su participación de mercado es positiva.

Tiene procedimientos efectivos para presupuestar el capital.

Cuenta con un área financiera capacitada.

Cuenta con canales de distribución rentables.

Ha recopilado a través de los años información de sus empresas rivales.

Cuenta con un sistema de información amigable.

Los precios de sus productos son adecuados.

Sus productos son commodities y cuentan con una calidad igual a la de la competencia.

La información que maneja significa una ventaja competitiva para la empresa.

Los empleados tienen una alta moral. Tiene

una rotación muy baja de personal. Tiene

buenos mecanismos de recompensa. Los

gerentes delegan bien su autoridad.

Los gerentes utilizan información que han recopilado a través de casi 20 años de experiencia.

Existe una actualización de los datos de manera constante.

Existe una descentralización de la información.

Existen siempre mejorías de software e implementos de computación cada que se requiere.

FACTORES NEGATIVOS:

La empresa se maneja de una forma empírica.

No cuenta con objetivos.

No cuenta con metas.

No existe una planeación eficaz.

No cuentan con descripciones claras de los cargos.

No tienen segmentación.

No cuenta con investigación de mercado.

No cuenta con promoción.

No cuenta con área de marketing.

Está ilíquida por un sinnúmero de inversiones.

Es una empresa unipersonal, lo cual crea problemas en el ámbito legal.

No cuenta con un área que se dedique a la investigación y desarrollo.

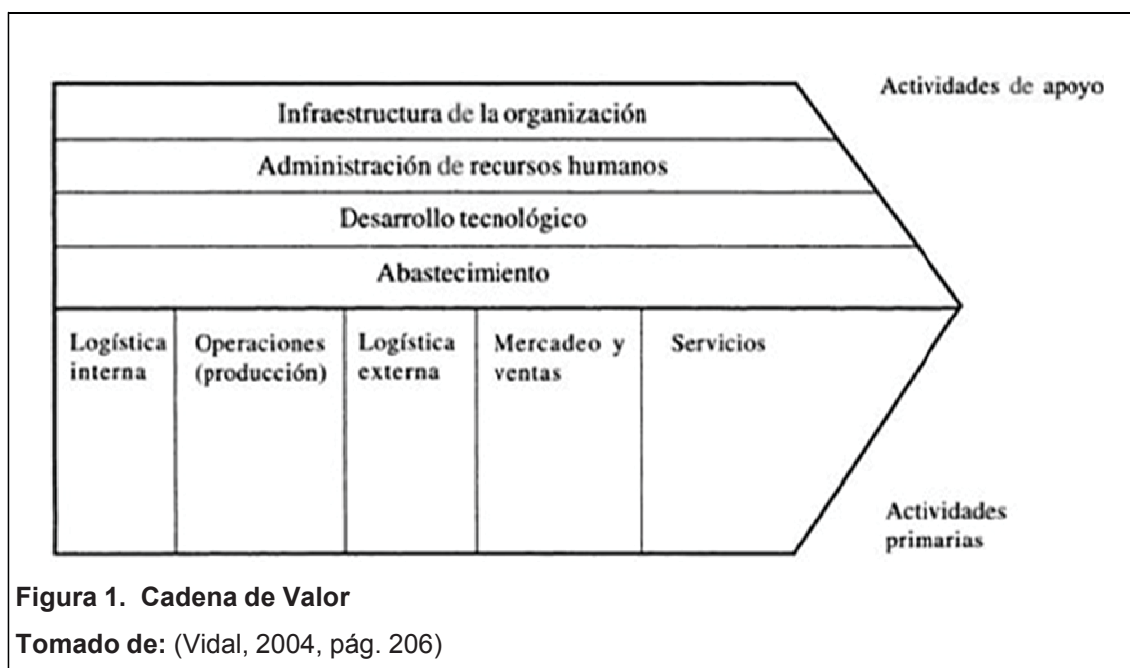
No tiene área de investigación y desarrollo.

No existe un puesto de jefe de información.

No existe un sistema de contraseñas.

No se imparten capacitaciones constantes.

2.2.2 Cadena de Valor



La cadena de valor tiene como objetivo definir la ventaja competitiva de una empresa, en este caso de CORI, con respecto a sus competidores.

Dentro de las actividades primarias se encuentran varios aspectos. La logística interna y externa permiten a la empresa el mejoramiento del manejo de producto, información y dinero con el fin de brindar al cliente el servicio y producto que se le ofreció. CORI vende sus productos tal y como los recibe de Perú, por lo que debe asegurarse que los productos lleguen en buen estado y que cumplan con las características acordadas en la compra. De igual manera, el gerente general debe cerciorarse de que sus empleados estén realizando una buena labor en cuanto al servicio que brindan a los clientes ya que este debe ser siempre profesional.

El proceso de logística incluye la gestión de órdenes, inventarios y compras, el transporte, y el almacenamiento. CORI cuenta con una bodega amplia donde almacena los productos que importa desde Perú y que llegan a Quito por tierra desde el Puerto de Guayaquil, por lo tanto este proceso debe ser seguido con detalle para evitar pérdidas de inventario en el camino y conseguir que los productos lleguen a CORI a tiempo para ser vendidos en Quito. Para el caso de los productos que son vendidos directamente en Guayaquil, CORI debe asegurarse que los contenedores lleguen a los clientes.

El mercadeo y las ventas son las actividades necesarias para hacer llegar el producto más fácilmente a los consumidores para que estos lo compren. En el plan de mejoramiento se está desarrollando el puesto para un gerente de marketing, quien se encargara de los planes de promoción del producto.

Las operaciones consisten en las actividades de cambio del producto como por ejemplo con el empaque. En el caso de CORI, debido a que el producto es vendido en el mismo estado en el que llega desde Perú, lo importante es que el empaque salga y llegue en perfectas condiciones.

Dentro de las actividades de apoyo se encuentran el abastecimiento, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la infraestructura. CORI importa sus productos de Perú para poder abastecer al mercado ecuatoriano. En cuanto a la administración de recursos humanos, la empresa está desarrollando un plan de cargos que va a facilitar la selección de personal a la hora de realizar contrataciones, ya que para puestos gerenciales el empleado debe estar bien capacitado. Debido a los 20 años que CORI lleva en el mercado, la empresa cuenta con un importante “know-how” que le permite desarrollar el mercado y adaptarlo según la evolución en el país; la empresa tiene claros procedimientos que ha utilizado todos estos años y que seguirá utilizando ya que han demostrado ser exitosos. En cuanto a la infraestructura, CORI cuenta con una buena relación con el gobierno ya que trabaja con

abogados que se encargan de los aspectos legales y de que la empresa funcione de acuerdo a la ley. (Vidal, 2004, págs. 206-210).

2.3 Análisis Externo

2.3.1 Industria

El comercio es una actividad económica que consiste en el intercambio de capital, servicios y conocimientos para su compra, venta o transformación, con el fin de servir para el consumo. (Miguez & Fabeiro, 2006, pág. 2).

El comercio mayorista, también conocido como «comercio al por mayor», es la actividad de compra-venta de mercancías de parte del comprador a comerciantes o a otros usuarios que las transformen en diferentes productos. (Almenara, Romeo, & Roca, 2005, pág. 76).

Tabla 2. Líneas de producto, clasificación y nombre de la industria

Nombre línea de productos	Clasificación	Nombre Industria de la Empresa
<i>Industria</i>	G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
	G46	COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS
<i>Metales</i>	G4662	VENTA AL POR MAYOR DE METALES Y MINERALES METALÍFEROS.
	G4662.01	Venta al por mayor de minerales metalíferos ferrosos y no ferrosos; incluye la venta al por mayor de metales ferrosos y no ferrosos en formas primarias.
	G4662.02	Venta al por mayor de productos semi-acabados de metales ferrosos y no ferrosos n.c.p.
<i>Químicos</i>	G4669	VENTA AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS, CHATARRA Y OTROS PRODUCTOS N.C.P
	G4669.1	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUÍMICOS.
	G4669.11	Venta al por mayor de productos químicos industriales: anilina, tinta de impresión, aceites esenciales, gases industriales (oxígeno), pegamento químico, colorantes, resina sintética, metanol, parafina, aromatizantes y potenciadores del sabor, soda cáustica, sal industrial, ácidos y sulfuros, derivados de almidón, etc.
<i>Plástico</i>	G4669	VENTA AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS, CHATARRA Y OTROS PRODUCTOS N.C.P.
	G4669.2	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS SEMIELABORADOS.
	G4669.21	Venta al por mayor de materiales plásticos en formas primarias, caucho, fibras textiles, etc.
<i>Cables</i>	G4669	VENTA AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS, DESECHOS, CHATARRA Y OTROS PRODUCTOS N.C.P.
	G4669.40	Venta al por mayor de otros productos metálicos elaborados, (excepto maquinaria y equipo), excepto los prestados a comisión o por contrato.

Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012, págs. 117-130).

G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR, REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.

En esta sección se incluye tanto el comercio al por mayor como el comercio al por menor.

En la venta al por mayor (sin transformación) se revenden productos a minoristas, a otros mayoristas o a usuarios grandes tales como usuarios industriales, institucionales, etc. Por lo general, los mayoristas dividen su mercancía en partes más pequeñas para poderla manejar con mayor facilidad y agilizar así su venta. La venta al por menor (venta sin transformación) consiste en la reventa de mercancías a un público más general como a tiendas, almacenes, vendedores ambulantes, etc., usualmente para un uso personal o doméstico, por lo que se llaman bienes de consumo. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012, pág. 117).

Los principales tipos de empresas abarcadas son las firmas de mayoristas comerciales, mayoristas que adquieren propiedad de las mercancías para comercializarlas, como revendedores e intermediarios al por mayor, distribuidores industriales, exportadores, importadores, cooperativas de compra, sucursales y oficinas de venta (pero no los almacenes de venta al por menor) que son mantenidas por unidades manufactureras o mineras como entidades separadas de la fábrica o mina propiamente dicha para que se comercialicen sus productos y que no se limitan a tomar pedidos de tales productos para su envío directo desde la fábrica o mina. Finalmente se incluyen los corredores de mercancías productos básicos, los comisionistas, agentes, recolectores, compradores, y las cooperativas de comercialización de productos agropecuarios. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012, pág. 117).

G46 COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTO MOTORES Y MOTOCICLETAS.

Esta sección incluye el comercio al por mayor y cubre dentro de sí el comercio interior e internacional (importación/exportación). Consiste en los mismos principios de la sección G, excepto que no abarca la comercialización de vehículos, automotores y motocicletas. Incluye la reventa de metales, químicos,

plásticos y cables descritos en la tabla anterior. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2012, pág. 117).

1. Tendencia

Los metales han hecho posible que la sociedad se desarrolle a través de los años con la elaboración de herramientas, materiales de construcción, cables, etc. El desarrollo de la humanidad ha sido por lo tanto dependiente de los metales ya que estos han contribuido a la fabricación de medios de transporte, la creación de la electricidad gracias a su nivel de conducción de energía y la construcción de viviendas por su alta resistencia.

Los metales han sido comercializados y consumidos masivamente. La asociación Salva la Selva, publicó los siguientes datos y estadísticas:

En el 2000, los ciudadanos de los países de mayores recursos, constituyendo 15% de la población total, consumieron el 61.5% del cobre.

China consume el 40% del cobre del mundo; en el 2009 su consumo fue de alrededor de 8 millones de toneladas. Europa occidental consumió 3,1 millones, Norteamérica 2,4 millones y Japón 1,2 millones de toneladas.

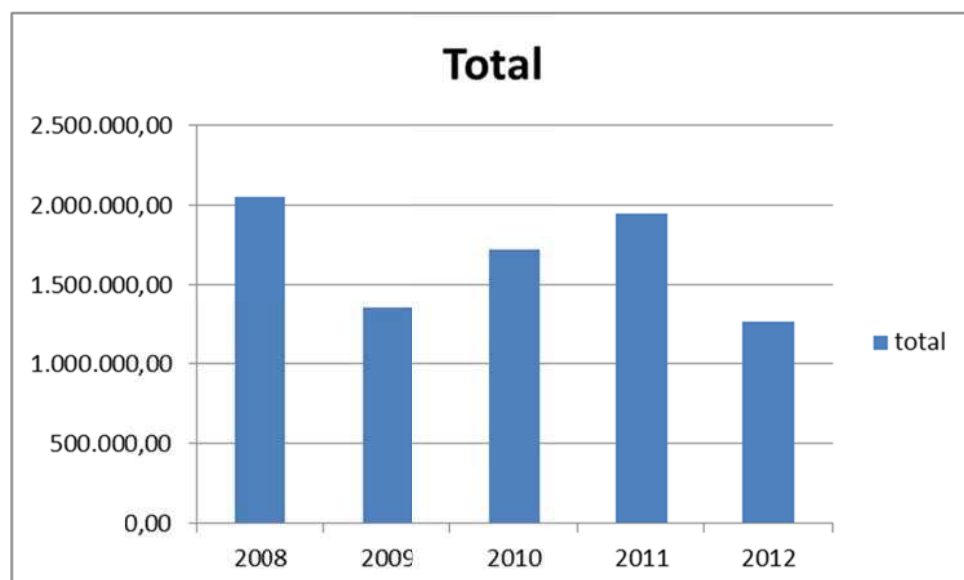
En el 2010, se consumió a nivel mundial 22 millones de toneladas de cobre de las cuales 16 millones venían de minas y las demás del reciclaje.

Chile produce alrededor del 30% del cobre mundial.

América Latina exporta 75% de todos los metales que saca de sus recursos naturales, y alrededor del 90% de la totalidad de su cobre.

China, Japón y Estados Unidos son los principales compradores del cobre de América Latina.

El comercio de metales en Ecuador se rige en la importación y venta en el interior del país, mas no a la fabricación y exportación. (Salva La Selva, s.f.).



Nota: Millones de ventas de la empresa CORI (Comercio y Representaciones Industriales), en los años 2008 al 2012

Figura 2. Ventas del 2008 al 2012 de la empresa CORI

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

Estructura de la industria

La industria de la empresa CORI se encuentra en un Oligopolio porque solo existe un pequeño número de empresas. La rivalidad no es muy fuerte y se produce una coordinación entre las empresas para el subministro de materiales.

Tabla 3. Empresas dentro de la Superintendencia de Compañías del Ecuador en las diferentes líneas de productos

Expediente	Nombre	Ciudad
Metales		
63751	ACEROS Y ALUMINIO ACERAL CIA. LTDA.	QUITO
48476	ALUMINIO NACIONAL DEL ECUADOR S.A. ALUNECSA	QUITO
148565	ANDINA METALES ANDIMET CIA. LTDA.	QUITO
145979	ARTE QUITIÑO EN HIERRO FORJADO AQHF CIA. LTDA.	QUITO
148556	BIORECICLAR CIA. LTDA.	QUITO
145509	COMERCIAL BARRERA ZAPATA S.A.	QUITO
158364	FORJAHIERRO S.A.	QUITO
162178	GROUPLEON C.A.	QUITO
15340	GRUPO ACERCONS CIA. LTDA.	QUITO
30126	GRUPO SANCHEZ VERA CIA. LTDA.	QUITO
157619	MAJORDRILLING ECUADOR S.A.	QUITO
85273	MESSERECUADOR S.A.	QUITO
154421	RIVERHILLS RESOURCE CORPORATION S.A.	QUITO
18250	SETECO SERVICIOS TECNICOS PARA LA CONSTRUCCION C.L.	QUITO
158653	SOCIEDAD ANONIMA MINERA ZAMIN	QUITO
168780	ECUAFERALLAS & ENCOFRADOS CIA. LTDA.	QUITO
54829	FORVASCOMPANY CIA. LTDA.	QUITO
151659	INTERAMERICAN WARE UTENSILWARE CIA. LTDA.	QUITO
91129	MAINCOPETRO MATERIALES INDUSTRIALES PARA COMERCIALIZACION PETROLERA CIA. LTDA.	QUITO
87010	MEQSELECTIVE CIA. LTDA.	QUITO
92622	MUNDOMETALES CIA. LTDA.	QUITO
46508	REPRESENTACIONES DE METALES PERFORADOS S.A. REPERMETAL S.A.	QUITO
87067	RULITECH S.A.	QUITO
154385	STEEL RESOURCES ECUADOR S.A.	QUITO
150540	TENARIS GLOBAL SERVICES ECUADOR S.A.	QUITO
152313	THERMOMECH S.A.	QUITO
160259	TOTALENERGY CIA. LTDA.	QUITO
163213	ZETASTEEL CIA. LTDA.	QUITO
Químicos		
85198	AGROPLASTICOS S.A.	QUITO
85258	AGUAYO AVILES COMERCIO TRADE POINT S.A.	QUITO

Expediente	Nombre	Ciudad
87800	ALCABASAN REPRESENTACIONES CABRERA BASANTES CIA. LTDA.	QUITO
164902	CADIGAP WORLD BUSINESS CIA. LTDA.	POMASQUI
57721	CENTROSA C.A.	QUITO
139326	CIPLAST ECUADOR S.A.	QUITO
158432	COLATINPLAST S.A.	QUITO
159437	COMERCIALIZADORA DE PLASTICOS COMSURPLASTIC S.A.	QUITO
64465	COMERCIALIZADORA EVERHOSE S.A.	QUITO
152095	COMERCIALIZADORA ROJAS & BERRU FULLPACKING S.A.	QUITO
143536	CORPORACION TEXTIL CORPLANTEXTIL CIA. LTDA.	QUITO
162439	DECOWRAP S ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
167532	ECOLOGIC PLASTIC INDUSTRIAS CIA. LTDA.	SAN ANTONIO
92303	EMPORIO IMPOR-EXP S.A	QUITO
139613	EXITUSTRADING COMERCIALIZADORA S.A.	CUMBAYÁ
131843	FORTE IMPORTACIONES S.A. IMPORFORT	QUITO
162150	GEOSINCONST CIA. LTDA.	QUITO
147978	GOLDENPACK EMPAQUES PARA EL DESARROLLO S.A.	CALDERÓN (CARAPUNGO)
97728	GROUPCORDILLERA S.A.	QUITO
49983	I&G INGENIERIA & GEOSINTETICOS S.A.	QUITO
Plástico		
85198	AGROPLASTICOS S.A.	QUITO
85258	AGUAYO AVILES COMERCIO TRADE POINT S.A.	QUITO
87800	ALCABASAN REPRESENTACIONES CABRERA BASANTES CIA. LTDA.	QUITO
164902	CADIGAP WORLD BUSINESS CIA. LTDA.	POMASQUI
57721	CENTROSA C.A.	QUITO
139326	CIPLAST ECUADOR S.A.	QUITO
158432	COLATINPLAST S.A.	QUITO
159437	COMERCIALIZADORA DE PLASTICOS COMSURPLASTIC S.A.	QUITO
64465	COMERCIALIZADORA EVERHOSE S.A.	QUITO
152095	COMERCIALIZADORA ROJAS & BERRU FULLPACKING S.A.	QUITO
143536	CORPORACION TEXTIL CORPLANTEXTIL CIA. LTDA.	QUITO

Expediente	Nombre	Ciudad
162439	DECOWRAPES ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO
167532	ECOLOGIC PLASTIC INDUSTRIAS CIA. LTDA.	SAN ANTONIO
92303	EMPORIO IMPOR-EXP S.A	QUITO
139613	EXITUSTRADING COMERCIALIZADORA S.A.	CUMBAYÁ
131843	FORTE IMPORTACIONES S.A. IMPORFORT	QUITO
162150	GEOSINCONST CIA. LTDA.	QUITO
147978	GOLDENPACK EMPAQUES PARA EL DESARROLLO S.A.	CALDERÓN (CARAPUNGO)
97728	GROUPCORDILLERA S.A.	QUITO
49983	I&G INGENIERIA & GEOSINTETICOS S.A.	QUITO

<i>Cables</i>		
2262	ALL AMERICA CABLES AND RADIO INC CA	GUAYAQUIL
149290	ANDES CABLES TRADING S.A. ACTRASA	GUAYAQUIL
87973	CABLES ANDINOS ANDINACABLE S.A.	QUITO
7582	CABLES ANDINOS CABLAN SA	QUITO
128952	CABLES DEL PACIFICO S.A. CABLEDELPACSA	GUAYAQUIL
7146	CABLES DIAMANTE DEL ECUADOR COMPANIA DE ECONOMIA MIXTA	GUAYAQUIL
109	CABLES ELECTRICOS ECUATORIANOS CABLEC C.A.	CALDERÓN (CARAPUNGO)

Tomado de: Superintendencia de Compañías del Ecuador

2.3.2 Análisis PESTEL

2.3.2.1 Factores Políticos

Estabilidad

La industria de metales en Ecuador está muy relacionada con la situación política del país. El gobierno en todos sus niveles es un componente importante del ambiente general. El gobierno Ecuatoriano no ha sido del todo estable en los últimos años, lo cual se refleja en el 5% de salida de divisas, ya que habiendo inseguridad en el país existe mayor salida de capital. (Servicio de Rentas Internas - SRI, s.f.).

Impuestos

Las importaciones de la industria de metales tienen un IVA del 12%. Ecuador forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), de la cual es miembro asociado Chile y de la cual forma parte Perú, dos de los principales exportadores de cobre hacia el Ecuador. De igual manera, el cobre y el zamac son materias primas que no las hay en el país y que se requieren para la industria. Por lo tanto, el gobierno no se opone a la importación de estos y sus políticas son en general favorables para la industria de metales. Entre los países de la CAN no hay aranceles ya que el objetivo de la comunidad es la integración y el desarrollo andinos. Cori importa todos sus productos de Perú, por lo cual está exento de pagar impuestos, ya que Perú y Ecuador forman parte de la CAN. (Arias, Barreix, Valencia, & Villela, 2004, págs. 15-16).

Oligopolios

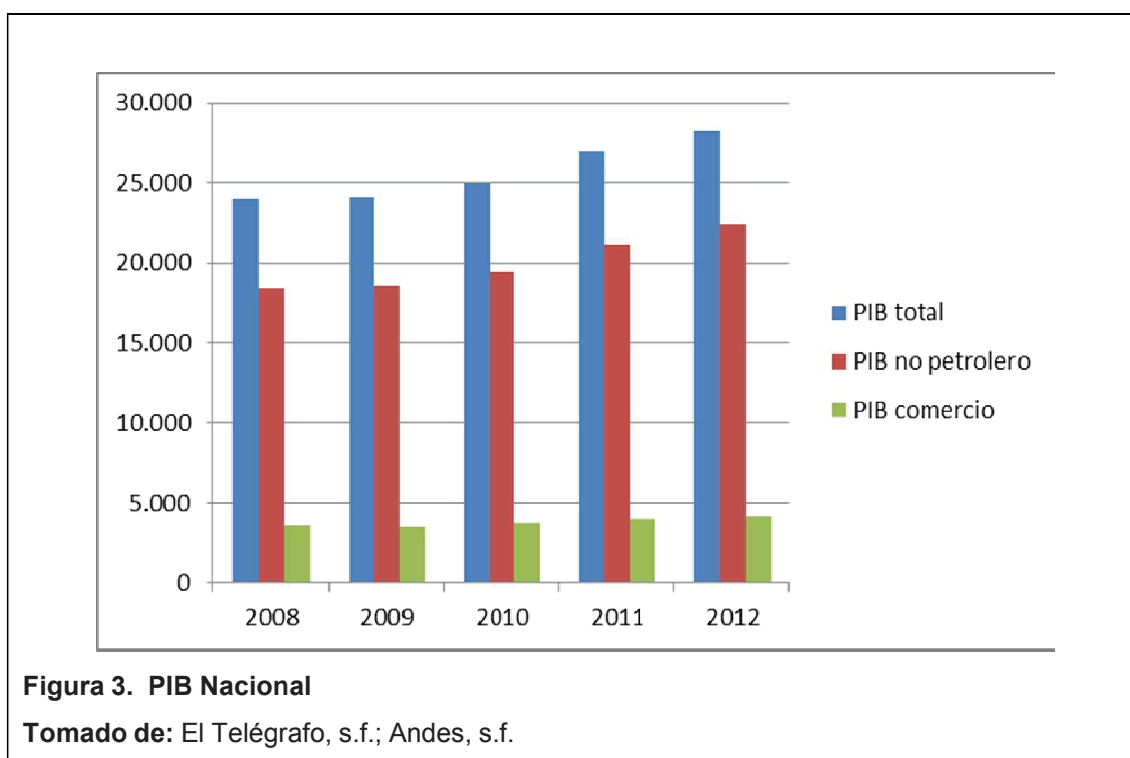
Debido a que en Ecuador hay varias empresas que importan y tienen la posibilidad de importar metales, no hay riesgo de oligopolio en el sector. El número de compañías listadas en la Superintendencia de Compañías del Ecuador indica que hay alta competitividad (SCE, s.f.).

2.3.2.2 Factores Económicos

Los factores económicos de la industria de metales están regidos por la oferta y la demanda, ya que entre más demanda y menos oferta haya, mas suben los precios; mientras que entre menos demanda y más oferta, mas bajan los precios. Los precios del cobre, por ejemplo están regidos a nivel internacional ya que el cobre es un producto commodity. Por lo tanto, los vendedores de cobre y otros metales deben acomodarse a los precios internacionales. (Joseph & Kundig, 1999, págs. 38-39).

PIB Nacional no petrolero

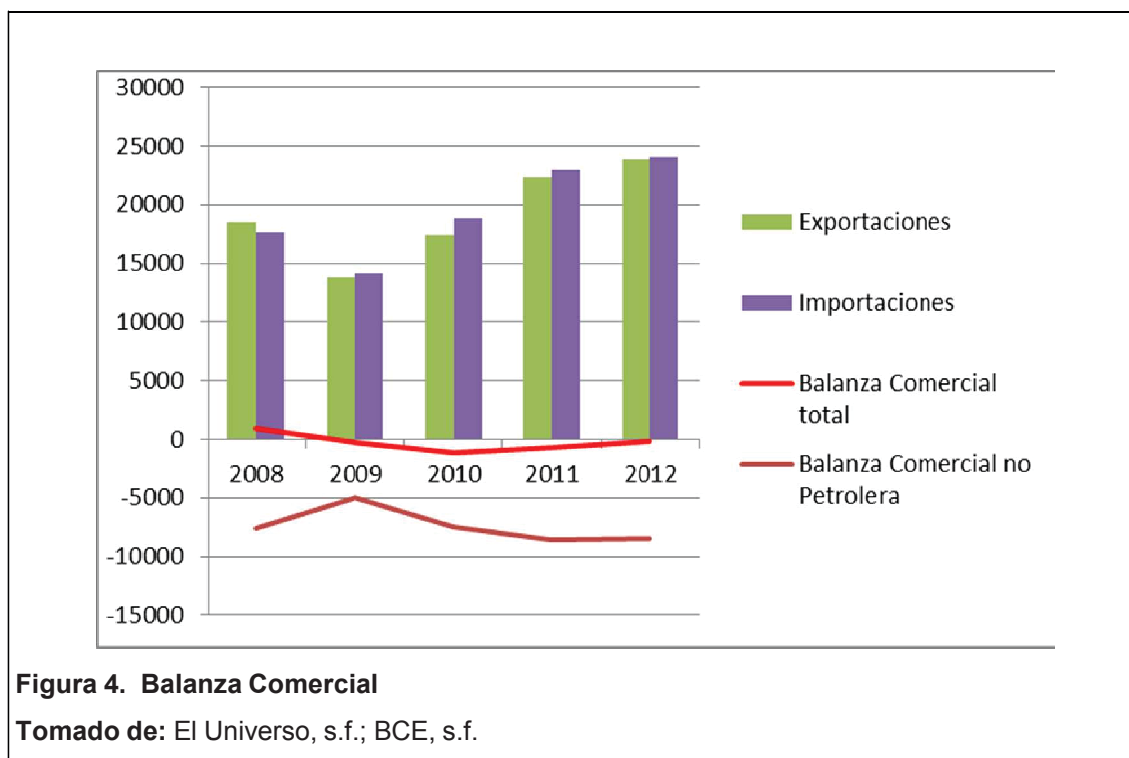
Aunque el PIB Nacional en Ecuador ha dependido en gran parte de la economía petrolera, a partir del 2012 la economía no petrolera ha crecido en 5,8% mientras que la petrolera en solo 1,3%. Esto quiere decir que existe una menor dependencia del sector petrolero gracias al crecimiento de los otros sectores en el país. Igualmente, el PIB del sector de comercio (al por mayor y por menor) ha crecido gradualmente en los últimos 5 años. (El Telégrafo, 2013).



Balanza Comercial

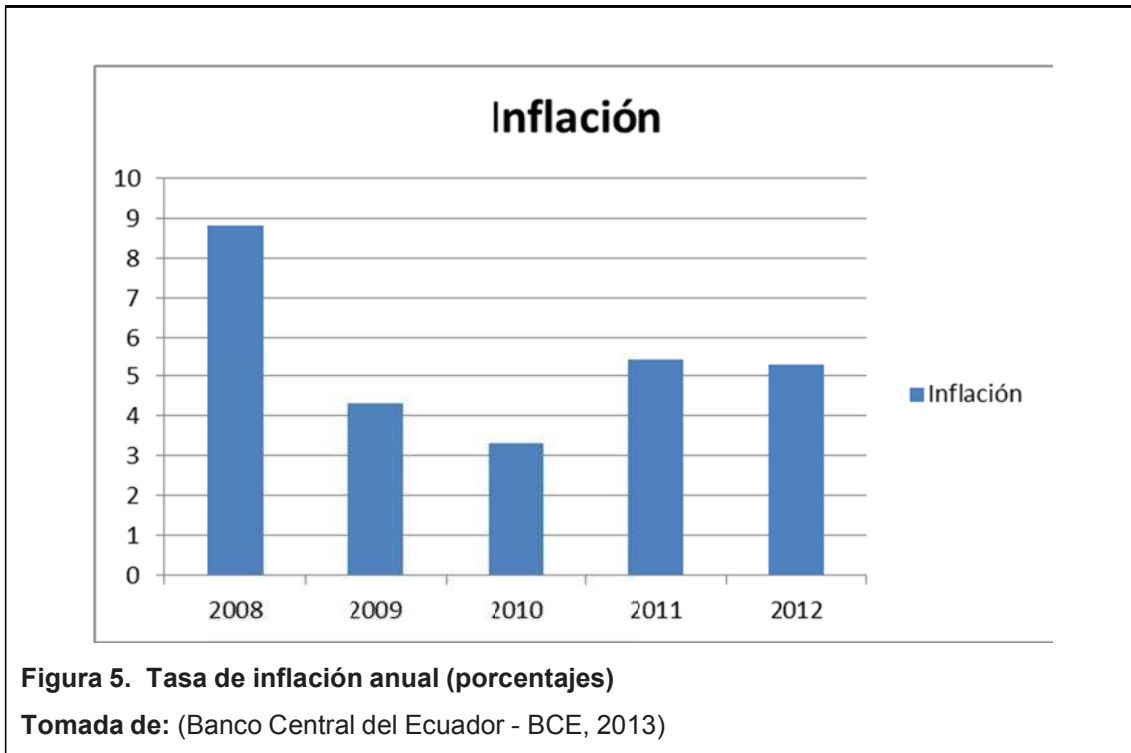
La balanza comercial en Ecuador es altamente afectada por la industria petrolera ya que esta crea grandes ganancias para el país y por lo tanto es oportuno estudiarla excluyendo dicho sector. La balanza comercial no petrolera ha mejorado en comparación a los años pasado, ya que a partir del 2009 se encontraba en declive y a principios del 2013 se notó una mejoría de las exportaciones del 12,92%. Aunque en Ecuador las exportaciones del sector no petrolero están aumentando, las importaciones siguen siendo mayores a las

exportaciones. El comercio de metales en Ecuador se rige en la importación y venta en el interior del país, mas no a la fabricación y exportación. (El Universo).



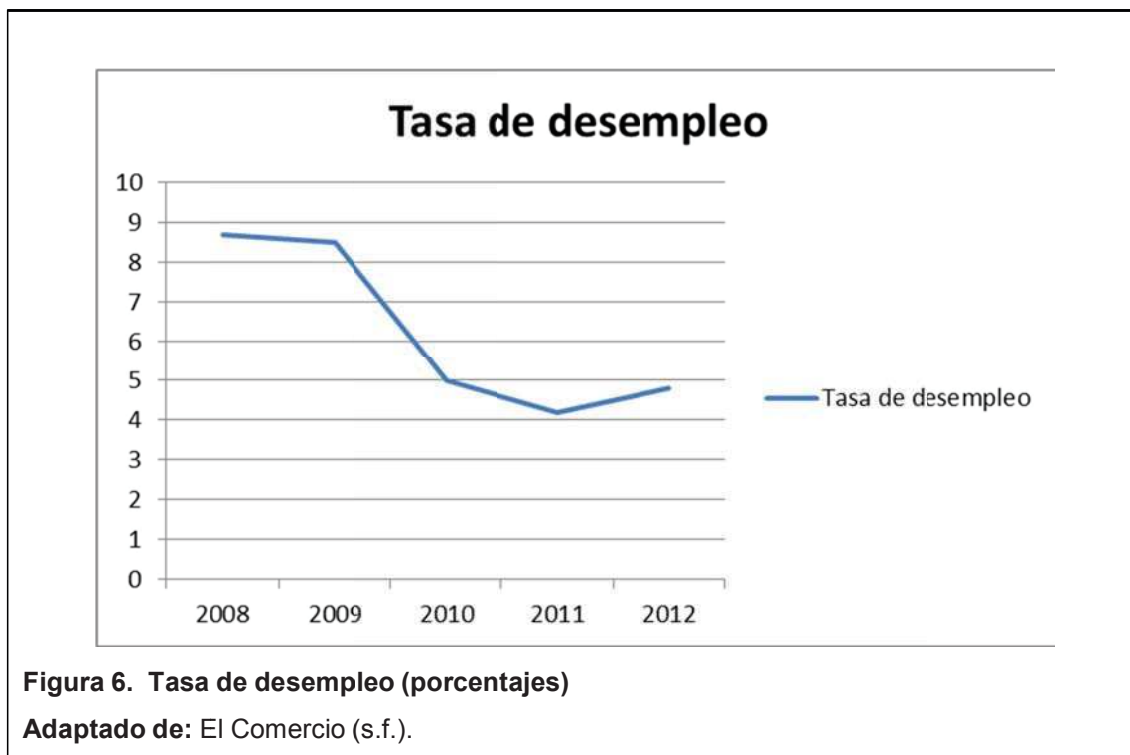
Inflación

La inflación en Ecuador ha disminuido significativamente en los últimos cinco años debido a la introducción de la dolarización en 1999, con un nivel máximo de 6,12% en el 2012 y un nivel mínimo de 2,27% a principios del 2013, alcanzando los 21.962 millones de dólares en 2013. (BCE, s.f.). Esto quiere decir que el poder adquisitivo en Ecuador aumenta y las industrias ya no tienen tantos gastos y pueden invertir más en materias primas.



Desempleo

En los últimos cinco años la tasa de desempleo ha fluctuado considerablemente. En el 2009, la tasa de desempleo urbano fue del 7,9%. En el 2010, la tasa de desempleo urbano se redujo hasta el 6,1%. En el 2011, la tasa de desempleo bajo hasta el 5.07%, en el 2012 hasta el 5,00% y en Junio del 2013 hasta el 4.89%. (El Comercio, s.f.).



Todos estos factores económicos son favorables para la industria de metales en Ecuador, ya que los decrecientes niveles de inflación son buenos para generar más ventas dentro del país. Igualmente, con el creciente nivel de empleo hay más mano de obra disponible para la industria de metales.

2.3.2.3 Factores Sociales, demográficos y Culturales

Delincuencia

La delincuencia afecta a la industria de metales ya que incurren en gastos de las materias primas desde los puertos hasta los distintos destinos donde tienen que ser entregados los materiales cuando hay atracos y robos de mercancía, como le ha ocurrido a la empresa CORI. Por lo tanto la industria tiene que invertir en seguridad y en seguros de mercancías para evitar ser fuertemente afectada por la delincuencia.

Migración

Con la creación de más oportunidades laborales hay menos salida de fuerza de trabajo. Los ecuatorianos que se encuentran fuera del país querrán volver a su país debido a las facilidades que les ofrece el gobierno y al creciente número de oportunidades de trabajo en el país. (Movimiento Alianza País, 2013).

Esto es beneficioso para la industria de metales ya que puede contar con una fuente de potenciales empleados más amplia.

Educación

A nivel de educación, el gobierno ha prestado gran atención a la educación de los ecuatorianos con la idea de tener ciudadanos más capacitados y con conocimientos que puedan ayudar a crecer a las industrias en el país. (Movimiento Alianza País, 2013). Esto es una gran ventaja para el sector de metales ya que entre mayor capacitación a nivel nacional, mejor preparado será el personal para la industria y mejores resultados organizacionales tendrá.

Protección Ambiental

En Ecuador se presta gran atención al medio ambiente, sobre todo con respecto a la explotación de los recursos naturales. La preocupación por el medio ambiente frena a las industrias que extraen recursos naturales. Por lo tanto, a la industria de metales en Ecuador le resulta difícil extraer sus propios materiales y se limita a la importación. (Movimiento Alianza País, 2013).

Los factores sociales en Ecuador son en general favorables para la industria de metales en Ecuador ya que el gobierno está trabajando para mejorar los conocimientos académicos de los ecuatorianos en distintas áreas, creando más empleos y reduciendo así la delincuencia que afecta a las industrias. Las preocupaciones por la protección ambiental son una traba para la explotación de

metales en Ecuador y sin embargo no afectan la importación de materiales del extranjero.

2.3.2.4 Factores Tecnológicos

Tecnología

La tecnología es un factor a favor, ya que todo lo que se utiliza para la comercialización de metales se puede encontrar en Ecuador; como montacargas y camiones para el transporte, medidores y cortadores de cable para la comercialización, etc. Ecuador está en la capacidad de desarrollar la tecnología necesaria para operar su propia industria de cobre y así permitir que el dinero invertido en la industria no salga del país. (El Telégrafo, 2013).

Maquinarias

Un factor en contra que hay que tener en cuenta es que las maquinarias para la elaboración de cables de cobre son muy difíciles de conseguir a nivel nacional y tienen precios muy elevados. Sin embargo, en Ecuador, las fabricas productoras de cables, platinas, hebillas, paneles, etc., las maquinarias han mejorado a lo largo de los años, lo cual permite producir una mayor cantidad de estos productos y contribuye a la venta de cobre dentro del país.

Recursos naturales

Se han encontrado yacimientos de cobre en el país, los cuales se planean ser explotados dentro de los próximos 5 años. (El Telégrafo, 2013). Esto por el momento no afecta a la industria de metales pero es un factor muy importante que considerar para el futuro.

Los factores tecnológicos son por el momento buenos y tienen prospectiva de ser mejores en el futuro si Ecuador desarrolla la tecnología de una manera

adecuada para no depender de la tecnología del exterior. De igual manera, si Ecuador aprovecha de sus recursos naturales tiene la capacidad de crear un mercado nacional de metales más independiente. (América Economía, s.f.).

2.3.2.5 Factores Legales

Leyes de contratación

El salario mínimo tiene variaciones anuales con un aumento de alrededor del 10%, por lo que es importante mantenerse actualizado en este respecto. Para el 2014, el salario mínimo es de 340 dólares, cantidad que rige a todas las empresas en el Ecuador. (El Comercio, 2010).

Igualdad de Oportunidades

El gobierno busca a través de algunos proyectos la igualdad de oportunidades para los ecuatorianos, por ejemplo a través de acceso a educación a todos los ciudadanos. Igualmente, en Ecuador se fomenta la igualdad entre hombres y mujeres, quienes tienen la oportunidad de formarse para cualquier carrera. (Alianza país, 2013).

Salud y Seguridad

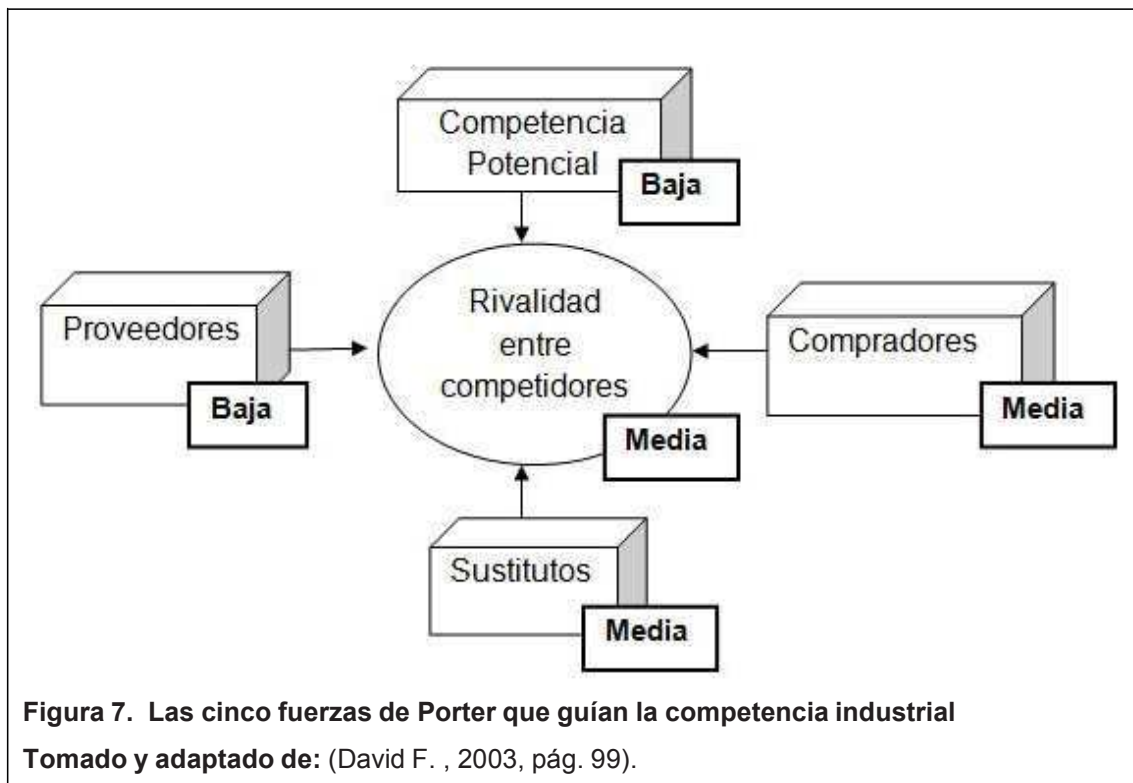
Según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el estado tiene como normativa afiliar a todo quien ejerza un oficio, proveniente de su empleador mediante un contrato. (Instituto Panamericano de Geografía e Historia - IPGH, s.f.).

Para CORI los factores legales son muy importantes ya que debe acomodar los salarios de sus trabajadores anualmente y también debe encargarse de no dar preferencia a hombres o a mujeres y de realizar contrataciones independientes a este aspecto. En CORI trabajan actualmente 2 mujeres y 4 hombres. De igual

manera, CORI debe cubrir a sus empleados con el seguro social ya que esto es una obligación de la ley.

2.3.3 Competencia

2.3.3.1 Análisis Cinco fuerzas de Porter



Nuevos participantes (barreras de entrada)

El ingreso de nuevos competidores es **bajo**, se ha identificado que sí existen barreras de entrada importantes como son:

Economías de escala: Beneficio que una empresa obtiene gracias a la expansión, en la cual el costo disminuye a medida que se incrementa la cantidad de producción.

Requisitos de capital: Necesidad de invertir grandes recursos financieros para entrar en este tipo de negocio. Se requiere un capital elevado para la compra de productos, la trasportación, la publicidad, y un área de investigación y desarrollo.

Barreras gubernamentales y legales: Dentro de las barreras gubernamentales están algunas más importantes como los impuestos a salidas de divisas y aranceles. Estas son barreras competitivas de impuestos para los miembros de la industria, ya que de esta forma se puede controlar el ingreso de nuevos participantes en el mercado. (David F. , 2003, págs. 174-177).

Amenaza de los sustitutos (y complementos)

Se ha identificado que sí existe una amenaza media de los sustitutos ya que varios de los productos que se comercializan como el cobre, los alambres de cobre y el plástico son productos que tienen sustitutos. Sin embargo, cada uno de estos tiene características funcionales únicas que pueden ser remplazadas aunque no con el mismo nivel de funcionalidad. Algunos de los productos sustitutos para el cobre son el aluminio, el titanio, el acero, la fibra óptica y el plástico. (Albavera & Lardé, 2006, págs. 181-183).

Poder de negociación de los compradores

El poder para negociar del comprador es **medio** porque este es proporcional al volumen de ventas y al precio. Un comprador puede conseguir que una empresa recorte sus precios siempre y cuando tenga volúmenes altos de compra, teniendo en cuenta que en este tipo de industria la cantidad es sumamente importante al ser commodities lo que se comercializa.

Poder de negociación de los proveedores

La fuerza de los proveedores es **baja** porque no existe riesgo de que puedan abastecer a más de un comerciante de la industria, ya que existen medidas legales para trabajar bajo exclusividad como lo hace CORI con sus proveedores de Perú siendo el representante exclusivo en Ecuador. De igual manera, los proveedores buscan relaciones redituables en el tiempo, permanentes y exclusivas.

Intensidad de la rivalidad (competidores)

La fuerza de los competidores es media. De acuerdo al análisis, es una industria que se encuentra en crecimiento pero a pesar de esto posee algunas restricciones que hace que los rivales directos sean pocos. Muchas de las empresas en la industria llevan varios años de trayectoria y tienen un poder adquisitivo bastante alto. (Superintendencia de Compañías del Ecuador, s.f.).

Cabe resaltar que la competencia más importante de la empresa CORI son los fabricantes de los productos similares a los que la empresa importa.

3 CAPÍTULO III. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

3.1 Análisis de Matriz FODA

Tabla 4. Análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de CORI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>CORI cuenta con una estructura apropiada de la organización</p> <p>Se encuentra bien posicionada en el mercado</p> <p>Tiene una estrecha relación con diferentes bancos del país</p> <p>Puede obtener capital a corto y largo plazo</p> <p>Su participación de mercado es positiva</p> <p>Tiene procedimientos efectivos para presupuestar el capital</p> <p>Cuenta con un área financiera capacitada</p> <p>Cuenta con canales de distribución rentables</p> <p>Ha recopilado a través de los años información de sus empresas rivales</p> <p>Cuenta con un sistema de información amigable</p> <p>Los precios de sus productos son adecuados</p> <p>Sus productos son commodities y cuentan con una calidad igual a la de la competencia</p> <p>La información que maneja significa una ventaja competitiva para la empresa</p> <p>Los empleados tienen una alta moral</p> <p>Tiene una rotación muy baja de personal</p> <p>Tiene buenos mecanismos de recompensa</p> <p>Los gerentes delegan bien su autoridad</p> <p>Los gerentes utilizan información que han recopilado a través de casi 20 años de experiencia</p> <p>Existe una actualización de los datos de manera constante</p> <p>Existe una descentralización de la información</p> <p>Existen siempre mejorías de software e implementos de computación cada que se requiere</p>	<p><input type="checkbox"/> La empresa se maneja de una forma empírica</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con objetivos</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con metas</p> <p><input type="checkbox"/> No existe una planeación eficaz</p> <p><input type="checkbox"/> No cuentan con descripciones claras de los cargos</p> <p><input type="checkbox"/> No tienen segmentación</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con investigación de mercado</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con promoción</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con área de marketing</p> <p><input type="checkbox"/> Está ilíquida por un sinnúmero de inversiones</p> <p><input type="checkbox"/> Es una empresa unipersonal, lo cual crea problemas en el ámbito legal</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con un área que se dedique a la investigación y desarrollo</p> <p><input type="checkbox"/> No tiene área de investigación y desarrollo</p> <p><input type="checkbox"/> No existe un puesto de jefe de información</p> <p><input type="checkbox"/> No existe un sistema de contraseñas</p> <p><input type="checkbox"/> No se imparten capacitaciones constantes</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><input type="checkbox"/> Políticas gubernamentales a la salida de divisas</p> <p><input type="checkbox"/> Inestabilidad política</p> <p><input type="checkbox"/> La delincuencia genera mayores gastos en la industria</p> <p><input type="checkbox"/> La maquinaria para la elaboración de cables de cobre es muy difícil de conseguir y tiene altos precios</p> <p><input type="checkbox"/> La preocupación por el medio ambiente de ciertos grupos afecta al desarrollo de la industria de metales en el Ecuador</p>	<p>La demanda del mercado está en aumento</p> <p>Las importaciones de la comunidad andina no tienen aranceles</p> <p>Los precios del cobre se manejan a nivel internacional y a pesar de cualquier decisión política los precios no tiene gran variación</p> <p>La educación está mejorando, lo que significa personal más capacitado en la industria de metales</p> <p>Todo lo que se necesita para la comercialización de metales se puede encontrar en Ecuador</p>

Adaptado de: (David F. , 2003, pág. 200).

Tabla 5. Cruce del FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>CORI cuenta con una estructura apropiada de la organización</p> <p>Se encuentra bien posicionada en el mercado</p> <p>Tiene una estrecha relación con diferentes bancos del país</p> <p>Puede obtener capital a corto y largo plazo</p> <p>Su participación de mercado es positiva</p> <p>Tiene procedimientos efectivos para presupuestar el capital</p> <p>Cuenta con un área financiera capacitada</p> <p>Cuenta con canales de distribución rentables</p> <p>Ha recopilado a través de los años información de sus empresas rivales</p> <p>Cuenta con un sistema de información amigable</p> <p>Los precios de sus productos son adecuados</p> <p>Sus productos son commodities y cuentan con una calidad igual a la de la competencia</p> <p>La información que maneja significa una ventaja competitiva para la empresa</p> <p>Los empleados tienen una alta moral</p> <p>Tiene una rotación muy baja de personal</p> <p>Tiene buenos mecanismos de recompensa</p> <p>Los gerentes delegan bien su autoridad</p> <p>Los gerentes utilizan información que han recopilado a través de casi 20 años de experiencia</p> <p>Existe una actualización de los datos de manera constante</p> <p>Existe una descentralización de la información</p> <p>Existen siempre mejorías de software e implementos de computación cada que se requiere</p>	<p><input type="checkbox"/> La empresa se maneja de una forma empírica</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con objetivos</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con metas</p> <p><input type="checkbox"/> No existe una planeación eficaz</p> <p><input type="checkbox"/> No cuentan con descripciones claras de los cargos</p> <p><input type="checkbox"/> No tienen segmentación</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con investigación de mercado</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con promoción</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con área de marketing</p> <p><input type="checkbox"/> Está ilíquida por un sinnúmero de inversiones</p> <p><input type="checkbox"/> Es una empresa unipersonal, lo cual crea problemas en el ámbito legal</p> <p><input type="checkbox"/> No cuenta con un área que se dedique a la investigación y desarrollo</p> <p><input type="checkbox"/> No tiene área de investigación y desarrollo</p> <p><input type="checkbox"/> No existe un puesto de jefe de información</p> <p><input type="checkbox"/> No existe un sistema de contraseñas</p> <p><input type="checkbox"/> No se imparten capacitaciones constantes</p>

AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Políticas gubernamentales a la salida de divisas ⊗ Inestabilidad política ⊗ La delincuencia genera mayores gastos en la industria ⊗ La maquinaria para la elaboración de cables de cobre es muy difícil de conseguir y tiene altos precios ⊗ La preocupación por el medio ambiente de ciertos grupos afecta al desarrollo de la industria de metales en el Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar maquinaria para la elaboración de sus propios cables de cobre por medio de la experiencia ganada - Crear una ventaja competitiva a través del conocimiento de su competencia para minimizar el impacto negativo de la inestabilidad política y la salida de divisas - Disminuir las tasas de delincuencia mediante la inversión en seguridad industrial, gracias a la madurez económica de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la estructura organizacional de la empresa para evitar que la inestabilidad política afecte a la empresa - Crear el área de investigación y desarrollo para un crecimiento favorable de la empresa con el fin de posteriormente crear sus propios productos - Definir los objetivos y las metas de la empresa para prepararse para posibles inestabilidades políticas
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>La demanda del mercado está en aumento</p> <p>Las importaciones de la comunidad andina no tienen aranceles</p> <p>Los precios del cobre se manejan a nivel internacional y a pesar de cualquier decisión política los precios no tienen gran variación</p> <p>La educación está mejorando, lo que significa personal más capacitado en la industria de metales</p> <p>Todo lo que se necesita para la comercialización de metales se puede encontrar en Ecuador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar mejor al personal sin invertir mucho dinero gracias a que existe un personal organizado y limitado en número - Aumentar la demanda en el mercado significativo y constantemente con respecto a la competencia, gracias a la calidad y a los precios de los productos de Cori que le crean esta oportunidad - Aprovechar el aumento o crecimiento del mercado gracias al personal eficaz de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un área de marketing y de promociones para que la demanda continúe creciendo - Aprovechar el ahorro en aranceles para invertir en el área de investigación y desarrollo y así mejorar la línea de productos - Aprovechar la inversión que está haciendo el estado a nivel educacional para capacitar a los empleados de la empresa

Adaptado de: (David F. , 2003, pág. 200).

Tabla 6. Resumen de estrategias y factores de medición

Estrategias FA	Objetivo	Factor de medición
1. Generar maquinaria para la elaboración de sus propios cables de cobre por medio de la experiencia ganada	Generar sus propios cables de cobre, así ya no dependería de las importaciones de estos para venderlos a sus compradores y generarían una ventaja competitiva con respecto a la competencia que no tuviera su propia maquinaria.	Nivel de gastos y de compra
2. Crear una ventaja competitiva a través del conocimiento de su competencia para minimizar el impacto negativo de la inestabilidad política y la salida de divisas	Buscar ventajas sobre su competencia para así ir un paso adelante; distinguirse y seguir siendo elegido por sus compradores.	Nivel de ventas con respecto a la competencia
3. Disminuir las tasas de delincuencia mediante la inversión en seguridad industrial	Prevenir los robos de mercancía gracias a la inversión en sistemas de seguridad, con el objetivo de no perder materiales ni capital inesperadamente por robo.	Nivel de pérdida de capital
Estrategias DA		
1. Mejorar la estructura organizacional de la empresa para evitar que la inestabilidad política afecte a la empresa	Estar preparado para cualquier cuadro político desfavorable que se presente inesperadamente en el país ya que la empresa y el personal estarían mejor preparados y enfocados.	Estabilidad comercial de la empresa en momentos de inestabilidad política
2. Crear el área de investigación y desarrollo para un crecimiento favorable de la empresa con el fin de posteriormente crear sus propios productos	Crear un área de investigación y desarrollo para independizarse de sus proveedores ya que conseguiría desarrollar varios de los productos que comercializa.	Gastos en importaciones
3. Definir los objetivos y las metas de la empresa para prepararse para posibles inestabilidades políticas	Definir sus objetivos y sus metas para estar más preparado para cualquier inestabilidad política que tomara lugar en el país ya que los objetivos y metas le generarían mayor estabilidad empresarial.	Estabilidad comercial de la empresa en momentos de inestabilidad política
Estrategias FO		
1. El personal organizado y limitado en número representa una gran oportunidad para la empresa para capacitarlo mejor sin invertir mucho dinero	Invertir en la capacitación de su personal para lograr que sus empleados se destaquen por encima de los de la competencia, sean más productivos y así crear una mayor ventaja competitiva.	Nivel de ventas en comparación a la competencia
2. La calidad y los precios de los productos de CORI también le crean la oportunidad de que la demanda en el mercado aumente significante y constantemente con respecto a la competencia	Diferenciar sus productos en la calidad y precios para ser preferido por los compradores.	Nivel de ventas en comparación a la competencia

3. El personal eficaz de ventas se puede utilizar para aprovechar el aumento o crecimiento del mercado	Adaptar las necesidades de la empresa de acuerdo a las variaciones del mercado y así tener siempre ventas favorables, por medio de un personal capacitado y eficaz.	Estabilidad comercial
Estrategias DO		
1. Desarrollar un área de marketing y de promociones para que la demanda continúe creciendo	Crear promociones y publicidad para que los compradores y potenciales compradores estén más interesados en el producto y más al tanto de la empresa, lo cual crearía mayor familiaridad con esta y generaría más ventas.	Aumento de nivel de ventas
2. Aprovechar el ahorro en aranceles para invertir en el área de investigación y desarrollo y así mejorar la línea de productos	Invertir en el área de investigación y desarrollo y así compensar sus gastos y beneficiarse a largo plazo con avances tecnológicos y no depender de las importaciones.	Gastos en importaciones
3. Aprovechar la inversión que está haciendo el estado a nivel educacional para capacitar a los empleados de la empresa	Aprovechar los potenciales empleados con mayor capacitación para que trabajen en la empresa y contribuyan a su crecimiento, ya que el gobierno Ecuatoriano está prestando excepcional atención a la educación de los ecuatorianos	Número de empleados y crecimiento empresarial

Adaptado de: (Francés, 2006, págs. 181-183).

3.2 Investigación de Mercados

Realizar un estudio de Investigación de Mercados para el mejoramiento continuo de la empresa CORI (Comercio y Representaciones Industriales) con el fin de optimizar el funcionamiento de la empresa.

1. Justificación

La investigación planteada contribuirá a generar importante información que será traducida en conocimiento y nos ayudará a la toma de decisiones para el beneficio de la empresa, con el fin de lograr identificar diferentes variables para el negocio.

2. Planteamiento del problema

Gerencial: ¿Cómo puede la empresa optimizar su funcionamiento en cuanto a mayor rentabilidad, mayor y mejor posicionamiento de mercado e incremento en ventas?

Investigación: ¿Qué necesidades de información cualitativa y cuantitativa tiene la empresa CORI con respecto a sus clientes, proveedores, competencia y sustitutos?

3. Objetivo General

Identificar los factores más importantes de información que sean para la empresa fuente de conocimiento para su toma de decisiones y generación de estrategias para crecimiento constante.

4. Categoría

Fuentes de Información

Para la recolección de información sobre las diversas tendencias y comportamientos del mercado se usará la bibliografía anterior de la empresa. En las fuentes primarias se empleará el uso de los instrumentos de recopilación de información que se aplicarán al perfil del segmento objetivo.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El enfoque cualitativo realiza la recolección de datos sin medición numérica, utilizando descripciones detalladas de situaciones como eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Su proceso tiene diferentes fases que se realizan de manera simultánea; la muestra, la recolección de datos y el análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 364).

Grupo focal

Para la aplicación de esta técnica se realizarán varios grupos de enfoque de un número determinado de personas, los cuales nos proporcionarán:

Datos para definir y redefinir los problemas.

Identificar necesidades de información oculta.

Proporcionar datos para entender mejor resultados de estudios cuantitativos.

Revelar necesidades, deseos, sentimientos, percepciones, motivaciones y conductas.

Generar ideas nuevas sobre productos, servicios y métodos de entrega.

Descubrir nuevos conceptos y métodos de medición.

Explicar los cambios en las conductas de consumidores. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 427).

Entrevista

En la entrevista pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores, sentimientos, percepciones, historias de vida y atribuciones. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 418).

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y al análisis estadístico para establecer comportamientos y probar hipótesis. La recolección de datos se fundamenta

en medición; se miden las variables y se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 34-36).

Encuesta

Es un estudio que busca recolectar información a través de un cuestionario pre-diseñado. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas dirigidas a un grupo específico de personas, empresas o instituciones, para conocer opiniones y características. Para la aplicación de esta técnica se empleará un formato de encuestas empresariales. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 217-229).

5. Tipo

Exploratoria

Los estudios exploratorios tienen como objetivo examinar un problema de la investigación que tiene poco estudio, del cual se tienen dudas y no se ha elaborado ningún estudio con anterioridad. Es decir, que no tiene guías y que sus ideas son vagamente relacionadas con el problema del estudio. Estos estudios sirven para comprender sucesos desconocidos, obtener información para ver la posibilidad de hacer un investigación de mayor profundidad, investigar nuevos problemas, identificar conceptos, establecer prioridades para investigaciones futuras, así como también para sugerir postulados. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 79-80).

Descriptiva

Los estudios descriptivos buscan especificar las características que resaltan y sus propiedades, recolectando información de manera conjunta sobre diferentes conceptos o variables dentro del estudio. Estos sirven fundamentalmente para describir, prefigurar y mostrar los ángulos y

dimensiones de un fenómeno, contexto o situación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

Explicativa

Los estudios explicativos buscan determinar las causas de los diferentes sucesos del estudio. Están dirigidos a responder las causas de los fenómenos sociales, intentando explicar el porqué de las diferentes variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 83).

6. Necesidades de la información

Tabla 7. Necesidades de la información

De quién	Qué queremos saber	Método
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Productos - Mejoras de productos - Disponibilidad - Lealtad - Precios - Frecuencia - Cantidad - Calidad - Formas de Pagos - Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta y Grupo focal Encuesta y Grupo focal Encuesta y Grupo focal Encuesta y Grupo focal Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción - Ventas - Formas de pago - Productos - Frecuencia - Cantidad - Políticas de precios - Mejoras del producto - Otras Representaciones en Latinoamérica - Participación en el Mercado - Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Precios - Calidad - Mejoras del producto - Ventas - Publicidad - Disponibilidad - Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista
Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Precios - Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista a experto Revistas e internet

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

7. Fórmula para determinar el tamaño de la Encuesta

Cuando conocemos el tamaño de la muestra y este es finito, la muestra necesaria es más pequeña y utilizamos la siguiente fórmula. (Morales, 2012, pág. 10):

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 (N - 1)}{z^2 pq}} \quad n = \frac{70}{1 + \frac{0.05^2 (70 - 1)}{1.96^2 \cdot 0.25}} = 59$$

En el caso de CORI (Comercio y Representaciones Industriales) el tamaño total de las empresas que son sus clientes es de aproximadamente 70, por lo que $N=70$. Utilizaremos un margen de error, $e=0,05$. Nuestro nivel de confianza va a ser del 95%, por lo tanto $z=1.96$. Nuestra varianza de la población va a ser $pq=0.25$. Al realizar esta fórmula llegamos a la conclusión de que debemos realizar un total de 59 encuestas.

8. Formato de encuesta

Las preguntas de las encuestas, entrevistas y grupos focales de esta sección fueron adaptadas del libro Metodología de la Investigación. (Anexo 1 y Anexo 2). (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, págs. 392-470).

Punto de vista de los actores involucrados

Focus Group

Con el guion a continuación buscamos realizar una investigación en detalle acerca de la satisfacción del cliente a través de un grupo focal formado por cinco miembros de la compañía ferretera Indufer, y dos compradores particulares.

Buenos días, mi nombre es Kenn Lozada, de la compañía CORI. Les voy a hacer una serie de preguntas para analizar el nivel de satisfacción que tienen con nuestra compañía y poder así hacer mejoras.

1. ¿En qué industria compete su compañía?

En el caso de Indufer, la principal competencia son las líneas ferreteras y las constructoras. Con respecto a los compradores particulares que compran el material, la competencia es inexistente ya que ellos se concentran en el consumo local de casa.

2. ¿Qué producto o productos compra a CORI? ¿Qué es lo que más le gusta de nuestro producto?

Indufer compra básicamente cables y lo que más les gusta de los productos son los precios y la disponibilidad. Los compradores particulares compran sobre todo acero y cobre y lo que más les gusta de los productos son la calidad, la durabilidad, y los precios accesibles y cómodos.

3. ¿Qué cambios mejorarían nuestro producto?

A Indufer le gustaría que CORI tuviera mayor diversidad de productos, variedad de calidad y tiempos más cortos de entrega. Igualmente, consideran que sería beneficioso tener un crédito de treinta, sesenta o noventa días, al igual que precios más bajos. Por otro lado, los compradores particulares se encuentran muy satisfechos con la empresa y no tienen ninguna mejora que proponer.

4. ¿Qué tan importante es para ustedes la antigüedad de la empresa?

Para Indufer la antigüedad de la empresa es muy importante ya que es una garantía de que el producto es bueno, de que tienen precios cómodos, y de que conocen el mercado. Todo esto les beneficia ya que reciben buenos

descuentos y créditos amplios de parte de CORI. En cuanto a los compradores particulares, la antigüedad les es muy grata ya que CORI sabe como entregar los productos y es una compañía seria, por lo cual ellos han sido consumidores fieles durante varios años.

5. ¿Qué tan importantes son las referencias personales?

Para Indufer las referencias personales son importantes ya que CORI fue recomendado por una empresa conocida y esto les dio una seguridad a la hora de realizar sus primeras compras. En cuanto a los compradores particulares, ellos también tuvieron conocidos que les recomendaron CORI y además saben que la empresa lleva veinte años en el mercado y que es reconocida por la calidad de sus productos.

6. ¿Qué tan importante es el precio?

Para Indufer la relación precio-calidad es muy importante al igual que los descuentos recibidos ya que existen varios proveedores y CORI debe mantener precios bajos y competitivos. Para los compradores particulares, los precios son importantes y también consideran que CORI tiene los precios más accesibles en el mercado.

7. ¿Qué tan claras son las comunicaciones con CORI?

Indufer y los compradores particulares consideran que las comunicaciones con CORI son claras y que el tiempo de tomar pedidos y de recibir entregas es rápido. Las comunicaciones son para ellos claras tanto por teléfono como por internet.

8. ¿Cuál es el nivel de eficacia cumpliendo con los plazos?

Los miembros de Indufer están satisfechos con los tiempos de entrega ya que esta es inmediata. Igualmente, les parece buena la disponibilidad de la compañía cuando necesitan algún material urgente.

9. ¿Cuál es el nivel de eficacia solucionando problemas?

Ni Indufer ni los compradores particulares han tenido inconvenientes con CORI. Consideran que tienen buena garantía de parte de la empresa a la hora de compras y entregas ya que la empresa es muy seria.

10. ¿Cuál es el nivel de puntualidad al recibir sus facturas?

Indufer está satisfecho con la puntualidad ya que la entrega es inmediata. Considera que CORI respeta los plazos y que esto es muy conveniente porque permite cotizar y vender exitosamente.

11. ¿Cree usted que el proceso de ventas ha mejorado al usar el internet como herramienta?

Indufer considera que el proceso de ventas sí ha mejorado ya que CORI les envía catálogos, muestras de productos, facturas y proformas por internet. Igualmente, las listas de precios actualizadas cada mes les llegan más fácilmente por internet. En cuanto a los compradores particulares, el internet no ha hecho ninguna diferencia ya que ellos se han comunicado con CORI siempre por teléfono y se entienden bien por este medio desde hace mucho tiempo.

12. ¿Nuestro desempeño es mejor, peor o similar que antes? ¿O no ha realizado usted actividades comerciales con nosotros previamente?

Indufer considera que el desempeño ha mejorado ya que ahora CORI trabaja más en conjunto con ellos y la atención al cliente ha mejorado al igual que los procesos de venta.

Entrevista con Experto de la Competencia

La entrevista a la competencia fue realizada para analizar la industria de metales desde la perspectiva de Alejandro Tost, Gerente General de Fabri-Cables.

1. ¿Cuál es su nombre?

Alejandro Tost.

2. ¿En qué empresa trabaja?

En Fabri-Cables.

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este cargo?

Como gerente lleva 20 años.

4. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?

Está en el mercado desde 1977, alrededor de 36 años, como Fabri-Cables que nació de Electrocromo, un almacén eléctrico. La empresa Electrocromo fue fundada por la familia Lakenbaker.

5. ¿Cuál es el cargo en el que se desenvuelve?

Gerente General de Fabri-Cables.

6. ¿Qué tipos de productos provee su empresa?

Hacen principalmente “building wire”, que son los cables para la construcción y también materiales para industria. Sobre todo se especializan en conductores de baja tensión como cables desnudos, cables trenzados y cables forrados.

7. ¿Cuál es el producto estrella y por qué?

En cuanto a volumen, consideran que los sólidos, sin embargo no los consideran los productos estrellas ya que consisten en mayor consumo pero no en rentabilidad. Los productos que en realidad consideran como rentables son los TTUs que son productos que realizan para 2000v porque tienen mayor elaboración, control, rentabilidad y calidad, con menores volúmenes de venta pero con mayor rentabilidad.

8. ¿Cuáles son las industrias a las que se enfocan principalmente?

Como clientes tienen a ingenieros eléctricos, proyectos específicos de gran envergadura, constructores de Supermaxi y otras pocas constructoras ya que es un mercado muy competitivo. Se concentran básicamente en el sector privado ya que consideran que el sector privado es un rubro donde hay mucha manipulación, es muy difícil cobrar, vender y por lo tanto Fabri-Cables prefiere venderle al sector privado indirectamente. Se dedican también a la industria telefónica.

9. ¿Qué usos se le da a las materias primas que venden en Ecuador?

El uso de las materias primas que venden en Ecuador se utiliza para transmisión de energía. En cuanto a PVC, este se utiliza para recubrir el cobre y aislar la electricidad. Con el cobre se realizan tuberías para el agua caliente.

10. Con respecto a la competencia, ¿qué tanto cree usted que crecerá esta en los próximos años?

Fabri-Cables se encuentra en el último lugar en el mercado ya que su producción se dedica sobre todo al sector privado mientras que su competencia trabaja sobre todo con el sector público. Uno de los problemas más importantes para ellos es la dolarización ya que se ha vuelto un mercado atractivo para empresas extranjeras como Perú, Chile y Colombia. Todas las empresas que fabrican conductores eléctricos en Ecuador están por debajo del 40% de la utilización de sus plantas ya que tienen mucho producto importado. Por lo tanto, si Ecuador tuviera mejores controles en las fronteras, la industria de metales tendría mayor oportunidad de crecer más. De igual manera, el público ecuatoriano se focaliza mucho en los precios, por lo que hay bastante competencia con productos más baratos y de mala calidad.

11. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas como empresa?

Las fortalezas de Fabri-Cables están en la producción ya que no tienen una producción tan cerrada como otras empresas. Si a ellos les llega un pedido pueden modificar fácilmente su producción para llegar al objetivo planteado por la empresa que realiza la compra (tienen una capacidad de producción flexible). Otra fortaleza es la seriedad que tienen cuando entregan el producto con tiempos definidos, a la diferencia de las empresas competidoras que ofrecen plazos cortos de entrega sin cumplirlos solo para obtener un contrato seguro. Fabri-Cables tiene pocos clientes pero a todos

ellos les son muy serios y cumplidos; estos cuentan con el producto cuando se les ofrece.

12. ¿Cuáles considera usted que son sus debilidades como empresa?

La mayor debilidad de Fabri-Cables es el volumen de producto. Para los proyectos grandes les es difícil realizarlos ya que su producción con respecto a la competencia no es tan grande porque su capacidad instalada no es suficiente para la fabricación de cantidades grandes. En ese aspecto esperan seguir creciendo para poder competir con sus mayores rivales.

13. ¿Cuáles son las consecuencias, oportunidades o amenazas de que Ecuador va a ser un país minero?

Que el Ecuador logre explotar platinas de cobre los haría mucho más competitivos a nivel internacional ya que no tendrían que importar materia prima y se podrían construir plantas para hacer alambroón. Eso le daría la oportunidad a Fabri-Cables de ser más competitivo con empresas internacionales en Perú, Chile, entre otros. Consideran que de esta manera le podrían dar un valor agregado a la materia prima, teniendo esta materia a nivel local.

14. ¿Cuál es o fue la clave para el éxito de la empresa?

Su clave ha sido mantener una clientela de muchos años, no tienen clientes que van todos los días pero se trata de clientes tradicionales que han crecido con la empresa.

15. ¿Cómo ve a la empresa dentro de 5 años?

Fabri-Cables espera ver un crecimiento sostenido, con más proyectos derivados. Puede ser que les toque entrar en el mercado con proyectos

con el estado, lo cual han estado evitando todos estos años, pero trataran de que no sea el caso y que los proyectos privados sigan creciendo.

Entrevista a Proveedor

La entrevista a un proveedor fue realizada para analizar el mercado de metales desde el punto de vista del proveedor más importante de CORI: Tecnofil, en Perú.

1. ¿Cuál es su nombre?

Omar Miranda.

2. ¿Cuál es su cargo en su empresa?

Jefe de exportaciones a nivel de Latinoamérica.

3. ¿Cuánto tiempo trabajan con CORI?

Aproximadamente 20 años, desde los inicios de la empresa CORI (Comercio y Representaciones Industriales).

4. Indique el grado de satisfacción general que tienen con CORI como representante en Ecuador.

El grado de satisfacción, poniéndole una calificación del 1 al 10, en este caso sería 10 porque nunca han tenido problemas con pagos, más bien han mejorado con las capacidades de ventas y de compras en Ecuador. El año pasado fueron premiados por la cámara de comercio como el primer exportador de productos hacia Ecuador. Han tenido mejoras con precios y la relación comercial se ha mantenido y fortalecido.

5. ¿Están satisfechos con el nivel de ventas de la empresa?

Sí, se encuentran realmente satisfechos con el nivel de ventas.

6. ¿Cómo ven el crecimiento que tendrá la empresa en futuros años?

Se encuentran ampliando sus líneas de producción, lo que duplicará la capacidad de venta de la empresa y podrán mejorar la relación con sus clientes, en este caso con CORI.

7. ¿Qué tipo de productos proveen a CORI?

Tecnofil vende cinco familias de productos a la empresa CORI, entre las cuales están las barras de cobre, tiras de cobra, alambrón de cobre, hilo de cobre, latones y sus diferentes derivados.

8. ¿Cuál es la forma de pago con la que trabajan?

Trabajan a 90 días del conocimiento de embarco (BL = Bill of Landing; un documento habilitante para el comercio exterior, emitido por la naviera).

9. Generalmente, ¿con qué frecuencia venden sus productos a CORI?

Venden a CORI un contenedor mensual, lo cual se ha mantenido durante los 20 años que han trabajado juntos. En algunos casos venden inclusive más.

10. ¿Qué cantidad de producto venden a CORI?

Venden de 18 a 20 toneladas por contenedor de los cinco productos descritos anteriormente, mensualmente.

11. ¿Cómo se maneja la política de precios con respecto a CORI?

Se negocian los precios año a año con todos los representantes de Latinoamérica, en este caso con CORI, representante de Ecuador. Se incluyen los costos anuales de la materia prima, así como también de la elaboración de los diferentes productos que se comercializan.

12. ¿Cuentan con otras representaciones en Latinoamérica?

Tecnofil tiene cuatro representantes más en Latinoamérica. Aparte de Ecuador están Colombia, Venezuela, Argentina y Centro América.

13. ¿Cuál es el nivel de participación del mercado en estos países?

La mayor participación de mercado la tiene Argentina, seguido por Ecuador, posteriormente Colombia, Centro América y en último lugar Venezuela por el problema de la salida de divisas.

14. ¿Cuánto tiempo transcurre desde la orden hasta el envío de sus productos en Ecuador?

Los clientes colocan el pedido a principios de cada mes para ser despachado a finales de este o a principios del siguiente, porque el tema del precio equivale a $n-1$. Esto quiere decir que los despachos se realizan un mes después de ser confirmados ya que el precio de los productos se fija a finales de cada mes con el promedio de los metales del mes anterior.

15. ¿Qué competencia tienen ustedes en Perú?

Tecnofil no tiene competencia actualmente a nivel nacional debido al tamaño de la empresa (Perú). Hay otras empresas que producen barras pero no tienen la gama amplia de productos que tiene Tecnofil y por lo tanto

no son considerados como competencia. Sin embargo, a nivel de Latinoamérica existen algunas competencias.

16. ¿Cuál es la gama de productos que comercializan?

- Aleaciones especiales
- Cobre-zinc
- Alambre de latón
- Alambre de cobre fosforoso
- Níquel
- Cobre en barra

17. ¿Qué usos tienen estas materias primas?

- Subestaciones eléctricas
- Sector minero
- Petroleras
- Industria de transformación
- Construcción

18. ¿Cómo ven la relación que tienen con CORI en 5 años?

Van a duplicar la producción, lo que significa que van a invertir bastantes esfuerzos en la relación comercial con los agentes, en incrementar los niveles de producción y comercialización para aumentar la demanda de la industria.

19. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de Tecnofil?

Las fortalezas principales de Tecnofil son la calidad y la pureza de los productos debido a que utilizan materias primas vírgenes y de excelente calidad, las cuales tienen todos los certificados para su uso en la industria.

Tratan de evitar lo que pasó en Colombia, Brasil y México, donde bajan la calidad del producto por utilizar materias primas más baratas. Tecnofil utiliza el cobre con el 99.999% de pureza.

20. ¿Cuáles considera que son las debilidades de Tecnofil?

La debilidad principal de Tecnofil es el tiempo de entrega ya que en muchos casos tienen pedidos muy grandes, lo cual no les permite asistir rápidamente a todos.

9. Tabulaciones simples de las encuestas a los clientes

1. Nombre de la empresa o comprador.
2. Cuando contacta a CORI, ¿hay siempre disponibilidad del producto que está buscando?

Tabla 8. Cuando contacta a CORI, ¿hay siempre disponibilidad del producto que está buscando?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Sí	46	77%
2	No	14	23%
Total		60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



De las 60 encuestas realizadas, el 77% encuentra siempre el producto que está buscando a la hora de contactar a la empresa. Esto significa que existe un alto grado de disponibilidad de productos y que la empresa tiene el stock constantemente disponible.

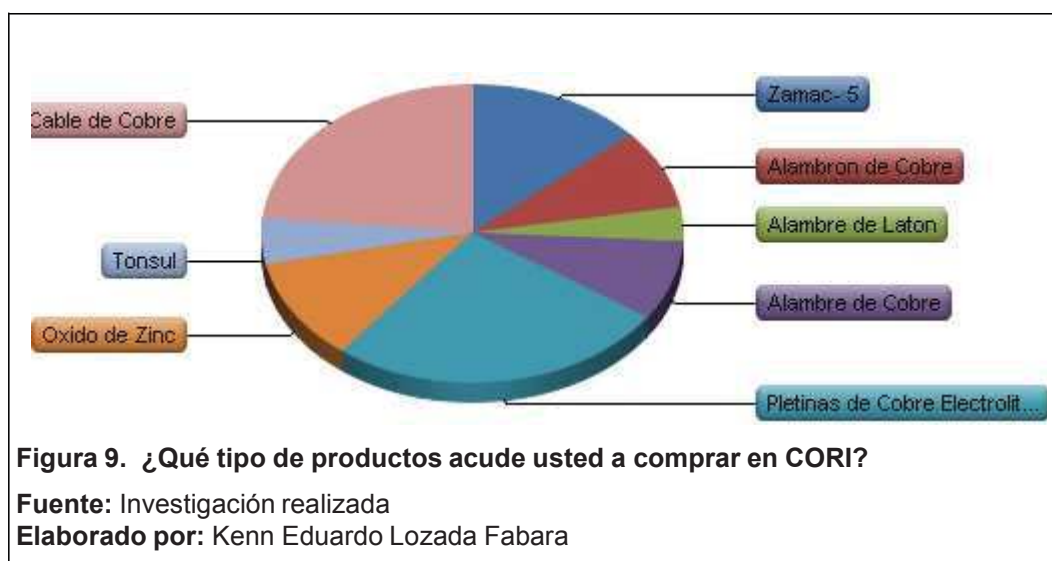
3. ¿Qué tipo de productos acude usted a comprar en CORI?

Tabla 9. ¿Qué tipo de productos acude usted a comprar en CORI?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Zamac- 5	11	18%
2	Alambrón de Cobre	7	12%
3	Alambre de Latón	3	5%
4	Alambre de Cobre	7	12%
5	Pletinas de Cobre Electrolítico	21	35%
6	Óxido de Zinc	9	15%
7	Tonsul	4	7%
8	Cable de Cobre	19	32%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Como se puede observar, existen algunos materiales que generan más ventas, como son el cable de cobre, las pletinas de cobre y el zamac-5. Sin embargo, esto no se traduce en rentabilidad ya que por algunos de estos solo se gana en volúmenes grandes de ventas. Existen algunos productos que no se venden en grandes cantidades como el tonsul, el alambre de latón y el alambrón de cobre, no por carecer de compradores sino por el pequeño tamaño del mercado. Estos no son necesariamente poco atractivos ya que algunos de ellos nos brindan una alta rentabilidad.

4. Mejoras: ¿Según su criterio, en qué debería mejorar nuestro producto?

Tabla 10. Mejoras: ¿Según su criterio, en qué debería mejorar nuestro producto?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Forma	1	2%
2	Tamaño	0	0%
3	Composición	0	0%
4	Precio	50	83%
5	Ninguno	9	15%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Como nos podemos dar cuenta, al ser un commodity, el 83% busca una mejora en cuanto al precio debido a que son materias que serán tratadas para posteriormente ser un bien elaborado. Esto significaría mayor rentabilidad. Con respecto a las otras respuestas, estas se refieren a que no existe ningún cambio deseado. Tan solo el 2% nos dijo que necesitábamos mejorar la forma del producto para facilitar su procesamiento.

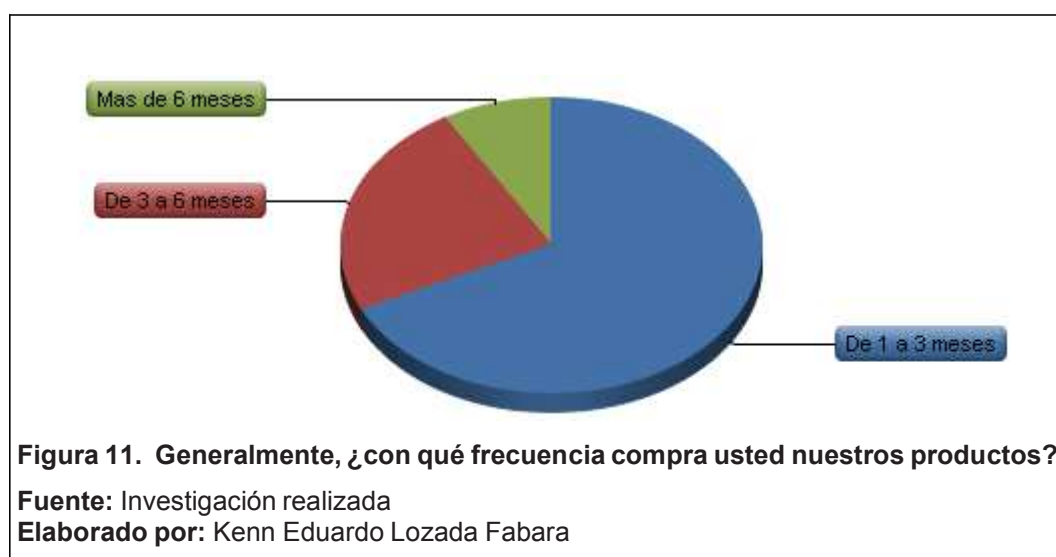
5. Generalmente, ¿con qué frecuencia compra usted nuestros productos?

Tabla 11. Generalmente, ¿con qué frecuencia compra usted nuestros productos?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	De 1 a 3 meses	40	67%
2	De 3 a 6 meses	14	23%
3	Más de 6 meses	6	10%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Como nos podemos dar cuenta, el 67% de los clientes de CORI tienen una recompra mensual, bimestral, o máximo trimestral. Esto quiere decir que la empresa cuenta con compradores frecuentes y podemos ver un alto grado de fidelidad. Existen algunos clientes que compran con una frecuencia de tres a seis meses, los cuales están en un grado medio de recompra y constituyen el 23% de todos los clientes encuestados. Existen seis compradores que representan el 10% y compran cada 6 meses o más. Para estos nos tenemos que concentrar ya sea en su frecuencia o en su monto de compra.

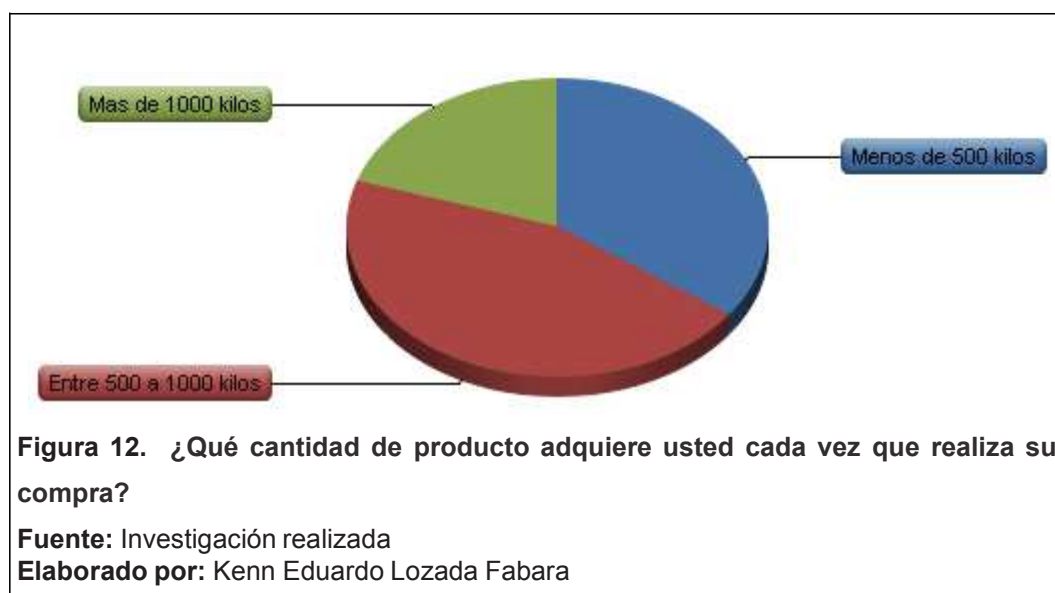
6. ¿Qué cantidad de producto adquiere usted cada vez que realiza su compra?

Tabla 12. ¿Qué cantidad de producto adquiere usted cada vez que realiza su compra?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Menos de 500 kilos	21	35%
2	Entre 500 a 1000 kilos	27	45%
3	Más de 1000 kilos	12	20%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Como podemos observar, los montos de compra son muy variados; el 45% de las empresas compran entre 500 a 1000 kilos de producto, el 35% compran menos de 500 kilos, y el 20% compran más de 1000 kilos. Hay que resaltar que muchos de los compradores de menores volúmenes son compradores más frecuentes.

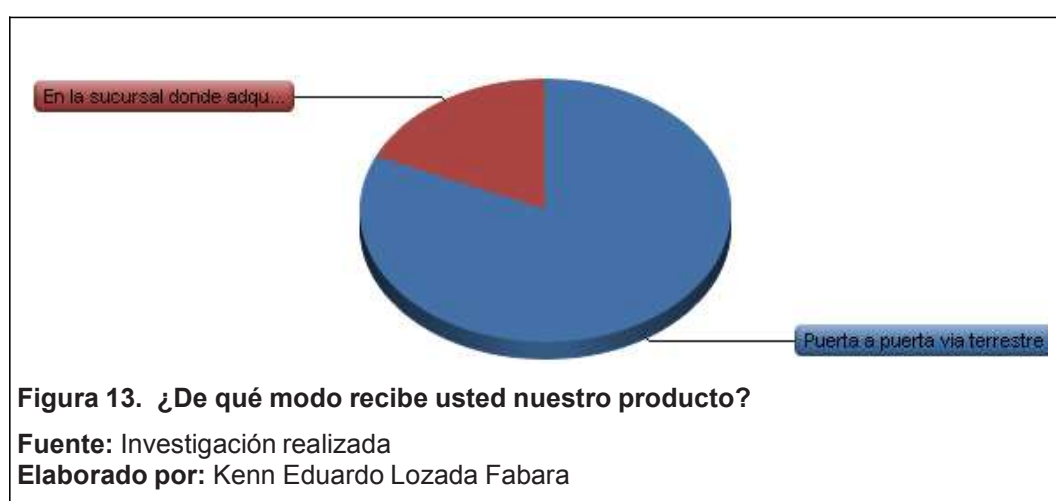
7. ¿De qué modo recibe usted nuestro producto?

Tabla 13. ¿De qué modo recibe usted nuestro producto?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Puerta a puerta vía terrestre	49	82%
2	En la sucursal donde adquirió su compra	11	18%
Total		60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Al 82% de los clientes encuestados se les entregan los productos puerta a puerta vía terrestre, indistintamente de la zona a la cual deba ser entregado el producto (costa, sierra u oriente). Solo al 18%, que equivale a once clientes, se les entrega el producto en la sucursal cuando la cantidad de producto comprado no justifica los gastos de transporte o cuando los clientes prefieren recoger sus compras en las oficinas una vez hecha la compra.

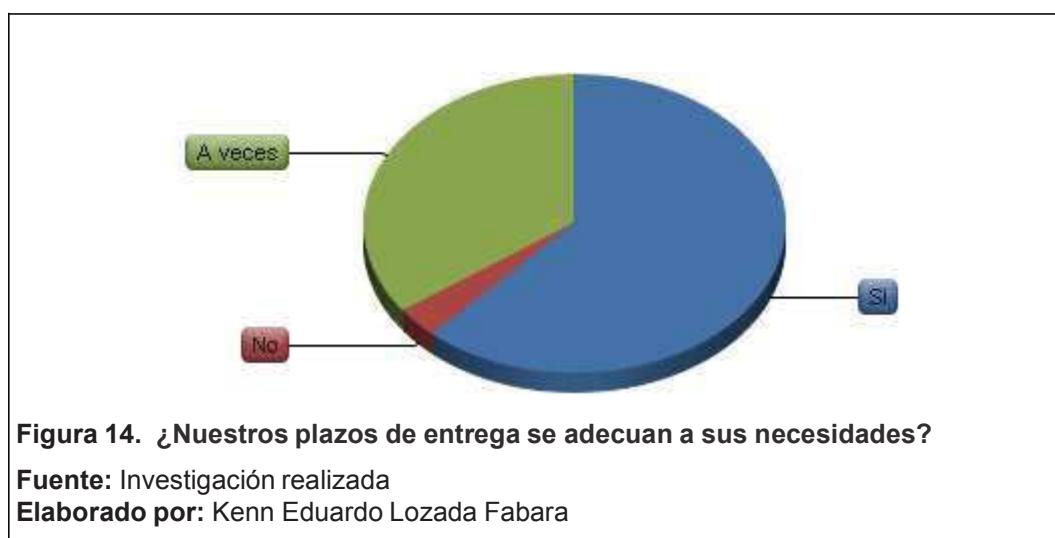
8. ¿Nuestros plazos de entrega se adecuan a sus necesidades?

Tabla 14. ¿Nuestros plazos de entrega se adecuan a sus necesidades?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Sí	37	62%
2	No	2	3%
3	A veces	21	35%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Podemos darnos cuenta que en cuanto a los plazos de entrega, un 62% de los clientes están satisfechos, lo que nos indica que la mayoría de ellos están satisfechos. El 3% no está satisfecho, el cual es un indicador casi nulo de dos clientes. El 35% está medianamente satisfecho, muchas veces por causas logísticas como retrasos de proveedores, pico y placa y retrasos que están fuera de las manos de la empresa (camiones que viajan a diferentes partes de la ciudad y del país y problemas de causa mayor).

9. ¿Ha tenido algún problema con nuestra empresa a la hora de realizar su compra?

Tabla 15. ¿Ha tenido algún problema con nuestra empresa a la hora de realizar su compra?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Sí	6	10%
2	No	54	90%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Según los resultados, se está realizando un buen trabajo al momento de realizar la venta debido a que el 90%, equivalente a cincuenta y cuatro de los encuestados, están satisfechos con el proceso de venta (cotización, respuesta, servicio al cliente, entrega, etc.). Tan solo un 10%, que equivale a seis personas, no se encuentran satisfechos.

10. ¿Qué tan rápido solucionamos su problema?

Tabla 16. ¿Qué tan rápido solucionamos su problema?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Muy rápido	1	17%
2	Rápido	4	67%
3	Ligeramente rápido	1	17%
4	Nada rápido	0	0%
Total		6	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Esta pregunta en la encuesta estaba ligada a la pregunta nueve, por lo cual solo seis personas la respondieron ya que este número de clientes tuvo algún problema con la empresa. Como nos podemos dar cuenta, el 67% de los problemas fueron solucionados de una manera rápida, lo que nos indica que a pesar de que se está realizando un buen trabajo, debemos mejorar los tiempos de respuesta y solucionar los problemas de una manera más eficiente.

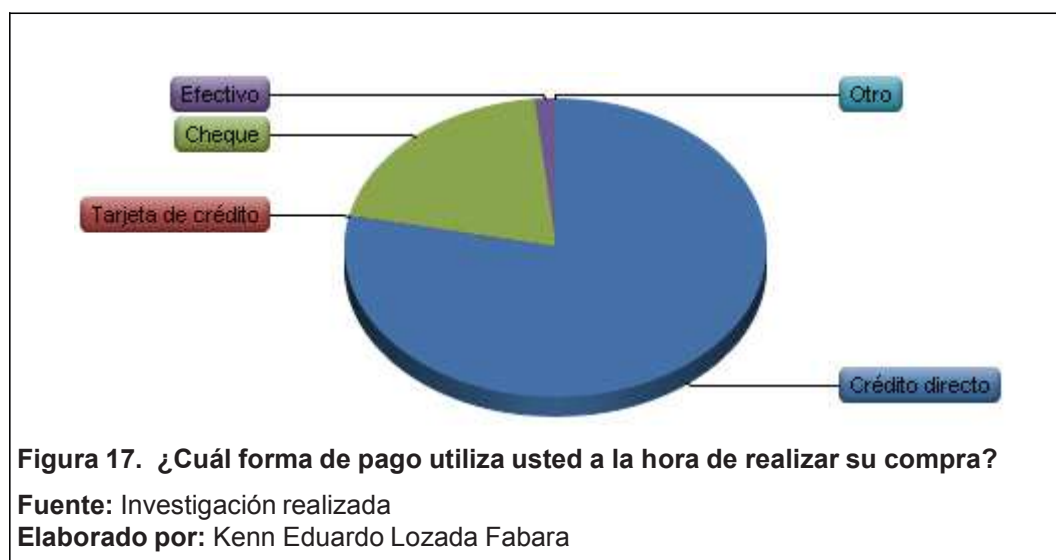
11. ¿Cuál forma de pago utiliza usted a la hora de realizar su compra?

Tabla 17. ¿Cuál forma de pago utiliza usted a la hora de realizar su compra?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Crédito directo	47	78%
2	Tarjeta de crédito	0	0%
3	Cheque	12	20%
4	Efectivo	1	2%
5	Otro	0	0%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



La forma de pago más frecuente, con un 78% equivalente a cuarenta y siete personas de las sesenta, es por crédito directo, muchas veces impuesta por la empresa (CORI) y algunas pocas veces por decisión del comprador. El cheque es el segundo método más utilizado, sobre todo por compradores nuevos o compradores con los cuales se han tenido problemas anteriormente a la hora de realizar el cobro, como forma de precaución. Tan solo el 2%, correspondiente a un caso excepcional, realiza su compra por efectivo debido al bajo monto de su compra.

12. ¿Qué tan importante es el factor precio al momento de decidir realizar su compra?

Tabla 18. ¿Qué tan importante es el factor precio al momento de decidir realizar su compra?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Muy importante	48	80%
2	Importante	11	18%
3	Poco importante	1	2%
4	Nada importante	0	0%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Al ser un commodity, como lo mencionamos anteriormente, el precio es esencial, con un 98% de los encuestados considerándolo importante o muy importante. Tan solo el 2%, equivalente a un solo caso, considera que el precio es poco importante a la hora de realizar su compra. Como podemos darnos cuenta, es un mercado muy susceptible al precio.

13. En general, ¿Está usted satisfecho con el producto que compra a CORI?

Tabla 19. En general, ¿Está usted satisfecho con el producto que compra a CORI?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Sí	58	97%
2	No	0	0%
3	A veces	2	3%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



La gran mayoría, que representa un 97%, está satisfecha con el producto, mientras que el restante 3% está medianamente satisfecho. Esto significa que el producto es de buena calidad y que cumple con los estándares que lo rigen (los estándares no son complicados ya que se trata de materias primas).

14. En general, ¿Está usted satisfecho con el servicio que les brinda CORI?

Tabla 20. En general, ¿Está usted satisfecho con el servicio que les brinda CORI?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Sí	47	78%
2	No	3	5%
3	A veces	10	17%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



En cuanto al servicio, el 78% está satisfecho, lo que significa que se está manejando de una manera adecuada el tema de servicio al momento de tener contacto con el cliente, ya sea por teléfono, correo electrónico o en persona. El 3% no se encuentra satisfecho con el servicio por problemas con el personal. El 17%, que equivale a diez encuestados, considera que el servicio es regular en el momento de realizar la cobranza.

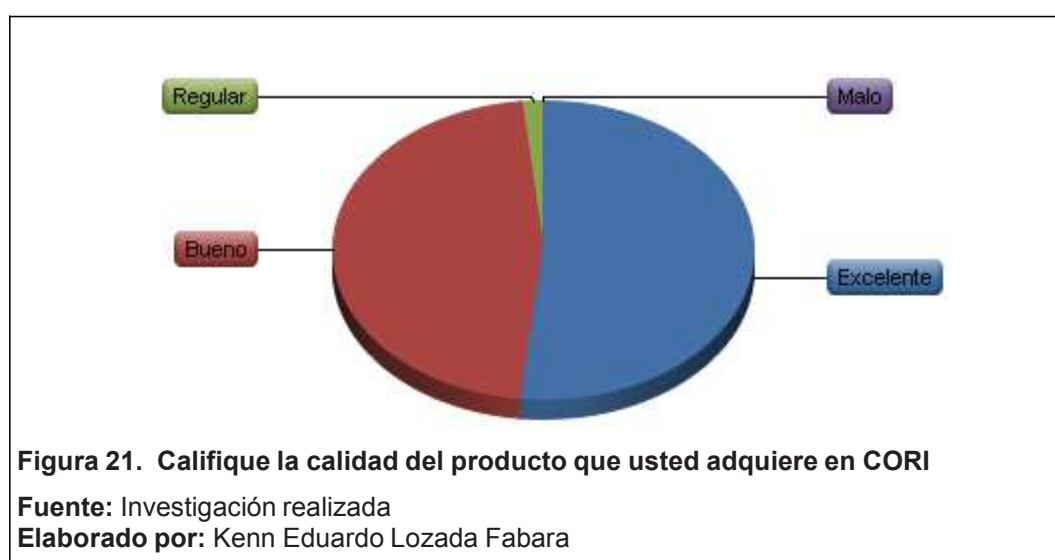
15. Califique la calidad del producto que usted adquiere en CORI

Tabla 21. Califique la calidad del producto que usted adquiere en CORI

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Excelente	31	52%
2	Bueno	28	47%
3	Regular	1	2%
4	Malo	0	0%
Total		60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Como nos podemos dar cuenta, el 98% considera que los productos son excelentes y buenos, lo cual indica la alta calidad de los materiales vendidos por la empresa. El 2%, que representa a un solo comprador, considera que el producto no tuvo las características adecuadas en una ocasión pero que esta falla fue retirada y cambiada. Es importante recalcar que nadie considera el producto malo.

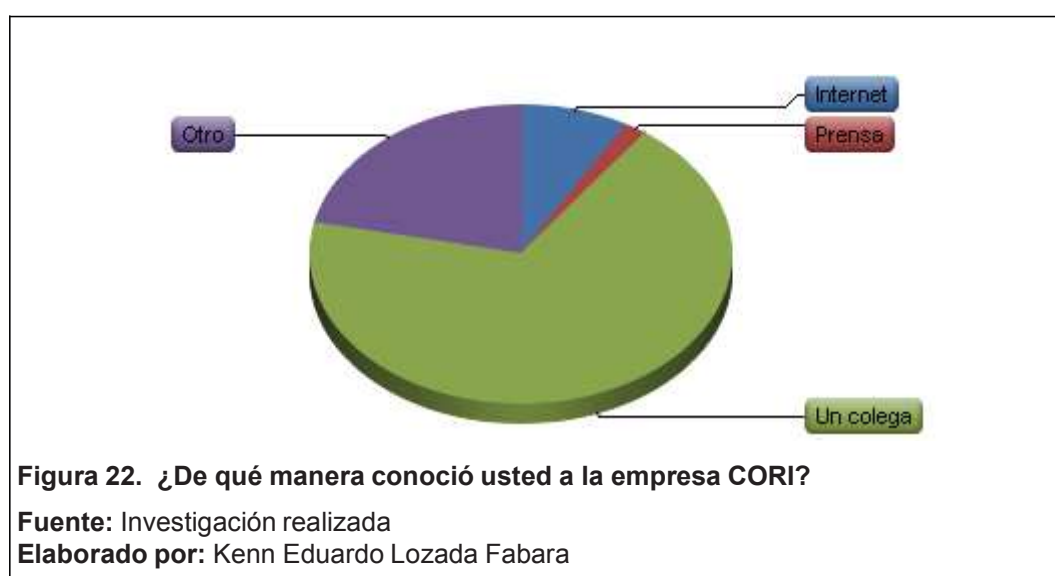
16. ¿De qué manera conoció usted a la empresa CORI?

Tabla 22. ¿De qué manera conoció usted a la empresa CORI?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Internet	5	8%
2	Prensa	1	2%
3	Un colega	41	68%
4	Otro	13	22%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



En cuanto al tema de promoción, es importante recalcar que el boca-a-boca es el medio más importante por el cual CORI se hace conocer, con un 68% equivalente a cuarenta y un compradores de sesenta. La segunda opción es otro, con 22%, en la cual encontramos diferentes opciones como amistades con el dueño de la empresa, por equivocación o que no lo recuerdan. El 10% restante conoció a CORI por internet o por la prensa. Esto quiere decir que la empresa debe poner más esfuerzos para llegar al público por medios masivos.

17. ¿En qué zonas adquiere nuestros productos?

Tabla 23. ¿En qué zonas adquiere nuestros productos?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Costa	7	12%
2	Sierra	52	87%
3	Oriente	1	2%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



El 87% de la clientela encuestada se encuentra en la sierra como en Quito y Cuenca, principalmente por un tema logístico como los costos de entrega. El 12% se encuentra en la costa como en Guayaquil y Quevedo, mientras que tan solo el 2% se encuentra en el Oriente.

18. ¿Cree usted que el proceso de ventas ha mejorado al usar el internet como herramienta?

Tabla 24. ¿Cree usted que el proceso de ventas ha mejorado al usar el internet como herramienta?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Mucho	40	67%
2	Poco	18	30%
3	Nada	2	3%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



Con esta pregunta se puede ver mucha variación, básicamente porque muchas de las personas que respondieron que el internet es poco o nada importante, equivalente al 34%, lo dicen ya que realizan sus compras vía telefónica o personalmente. El 66% equivalente a treinta y nueve compradores, piensan que ha sido importante ya que se ha facilitado la comunicación gracias al correo electrónico.

19. ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI?

Tabla 25. ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI?

#	Respuesta	Cantidad	%
1	Servicio	2	3%
2	Disponibilidad	14	23%
3	Calidad	7	12%
4	Precio	34	57%
5	Otros	3	5%
	Total	60	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara



El 57% considera que el precio sería la razón por la que le compraría a la competencia, lo cual resalta la importancia de los precios para este mercado. El 80% considera que los factores más importantes son la disponibilidad y el precio, que son los que sobresalen con respecto al resto. También se puede observar que los clientes son susceptibles a la calidad del producto, con un 12%, y el resto con un 8% entre el servicio y otros factores.

10.Análisis SPSS

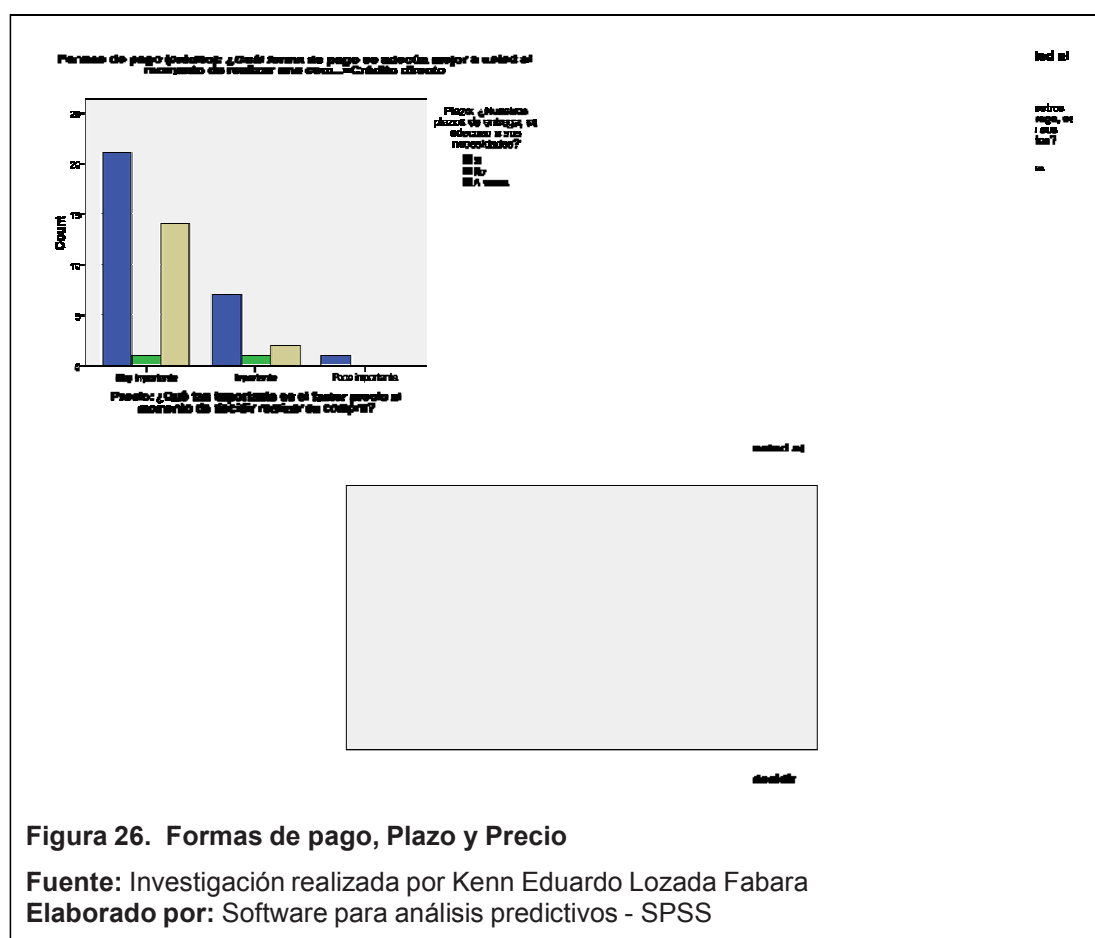
Todas las tablas y figuras en este apartado fueron tomadas de los resultados del estudio en el programa estadístico SPSS (software para análisis predictivos).

Tabla 26. Formas de pago, Plazo y Precio

				Formas de pago (crédito): ¿Cuál forma de pago se adecúa mejor a usted al momento de realizar una com...			Total
				Crédito directo	Cheque	Efectivo	
Precio: ¿Qué tan importante es el factor precio al momento de decidir realizar su compra?							
Muy importante	Plazo: ¿Nuestros plazos de entrega, se adecuan a sus necesidades?	Si	21	7	1	29	
		No	1	0	0	1	
		A veces	14	4	0	18	
Total			36	11	1	48	
Importante	Plazo: ¿Nuestros plazos de entrega, se adecuan a sus necesidades?	Si	7	0		7	
		No	1	0		1	
		A veces	2	1		3	
Total			10	1		11	
Poco importante	Plazo: ¿Nuestros plazo...	Si	1			1	
		Total	1			1	

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



En este análisis podemos concluir que cincuenta y nueve de los sesenta entrevistados, equivalente al 98%, piensan que el factor precio tiene un nivel de importancia alta. Veintiocho de ellos creen que los tiempos de entrega se adecúan y dieciséis piensan que los tiempos de entrega son moderados. Cuarenta y siete de sesenta, el 78%, tienen crédito directo a 30 días al ser clientes que tienen buena relación con la empresa y que no se atrasan con sus pagos. Esto nos indica que aunque el precio es un factor importante para los compradores, se les brinda crédito para que tengan facilidad de pago y sus plazos de entrega con aceptables y buenos muchas veces.

Tabla 27. Nivel de satisfacción del producto recibido, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Plazo

				Nivel de satisfacción del producto recibido: ¿En general, está usted satisfecho con el producto que...		Total
				Si	A veces	
Nivel de satisfacción del servicio recibido: ¿En general, está usted satisfecho con el servicio que...						
Si	Plazo: ¿Nuestros plazos de entrega, se adecuan a sus necesidades?	Si		30	1	31
		No		2	0	2
		A veces		14	0	14
	Total			46	1	47
No	Plazo: ¿Nuestros plazos de entrega, se adecua...	Si		1		1
		A veces		2		2
	Total			3		3
A veces	Plazo: ¿Nuestros plazos de entrega, se adecua...	Si		5	0	5
		A veces		4	1	5
	Total			9	1	10

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

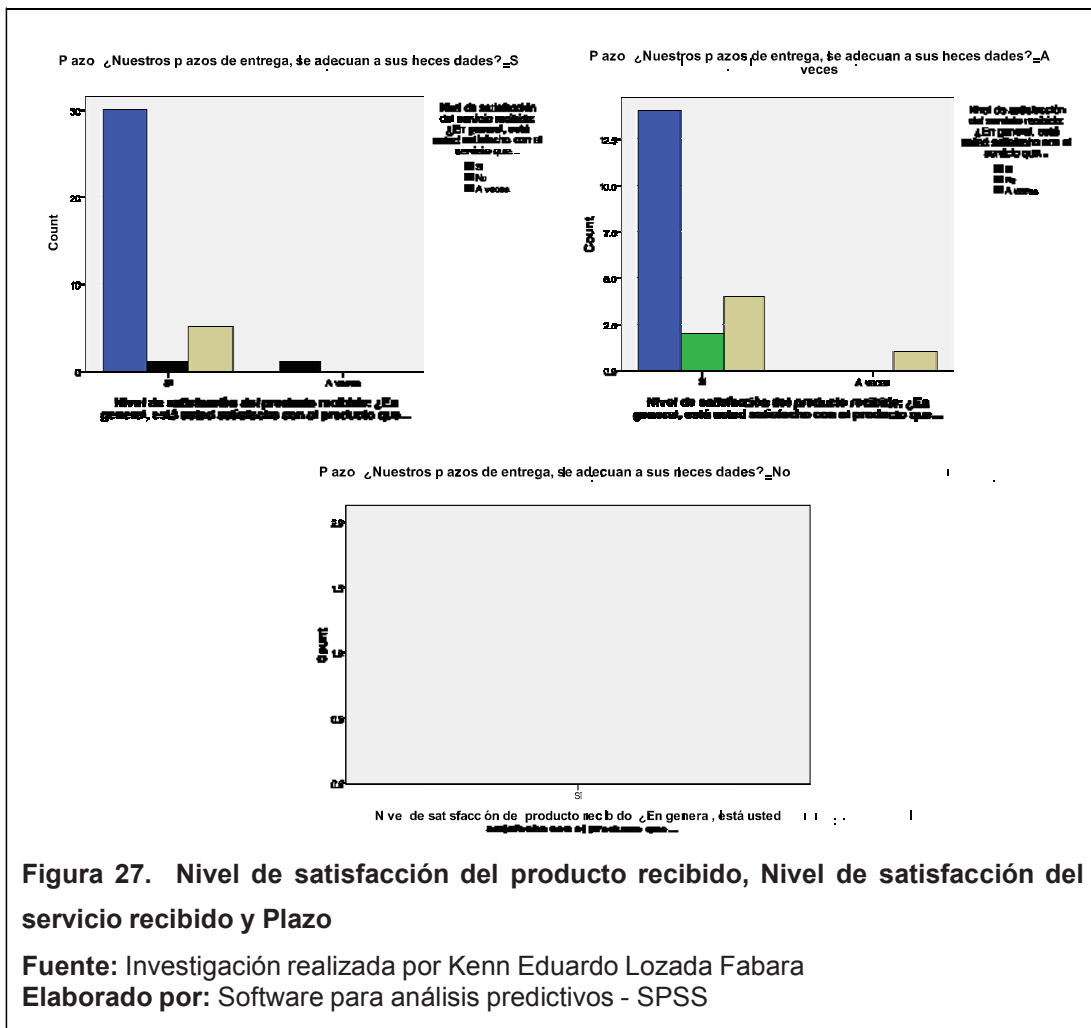


Figura 27. Nivel de satisfacción del producto recibido, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Plazo

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

Esta es una mezcla de satisfacción netamente y nos damos cuenta que los clientes encuestados tienen un alto nivel de satisfacción en el producto con un 76%, un alto nivel de satisfacción del servicio con un 78%, y un nivel medio de satisfacción con los plazos del 50%. De los clientes que a veces están satisfechos con el servicio son diez, de los cuales nueve están contentos con el producto y cinco de ellos creen que los plazos de entrega son adecuados mientras que cuatro de ellos piensan que a veces. El problema de los plazos de entrega en ciertas ocasiones está fuera de las manos de la empresa CORI porque los proveedores se tardan un mes en el envío de las materias primas.

Tabla 28. Calidad del producto, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Competencia

Nivel de satisfacción del servicio recibido: ¿En general, está usted satisfecho con el servicio que...				Calidad: Califique la calidad del producto que usted adquiere en CORI:			Total
				Excelente	Buena	Regular	
Si	Competencia: ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI?	Surtido de productos	8	5	0	13	
		Calidad	2	2	1	5	
		Precio	13	13	0	26	
		Otros	2	1	0	3	
	Total	25	21	1	47		
No	Competencia: ¿Por qué razón compraría usted...	Servicio	0	2		2	
		Precio	1	0		1	
	Total	1	2		3		
A veces	Competencia: ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI?	Surtido de productos	1	0		1	
		Calidad	1	1		2	
		Precio	3	4		7	
	Total	5	5		10		

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

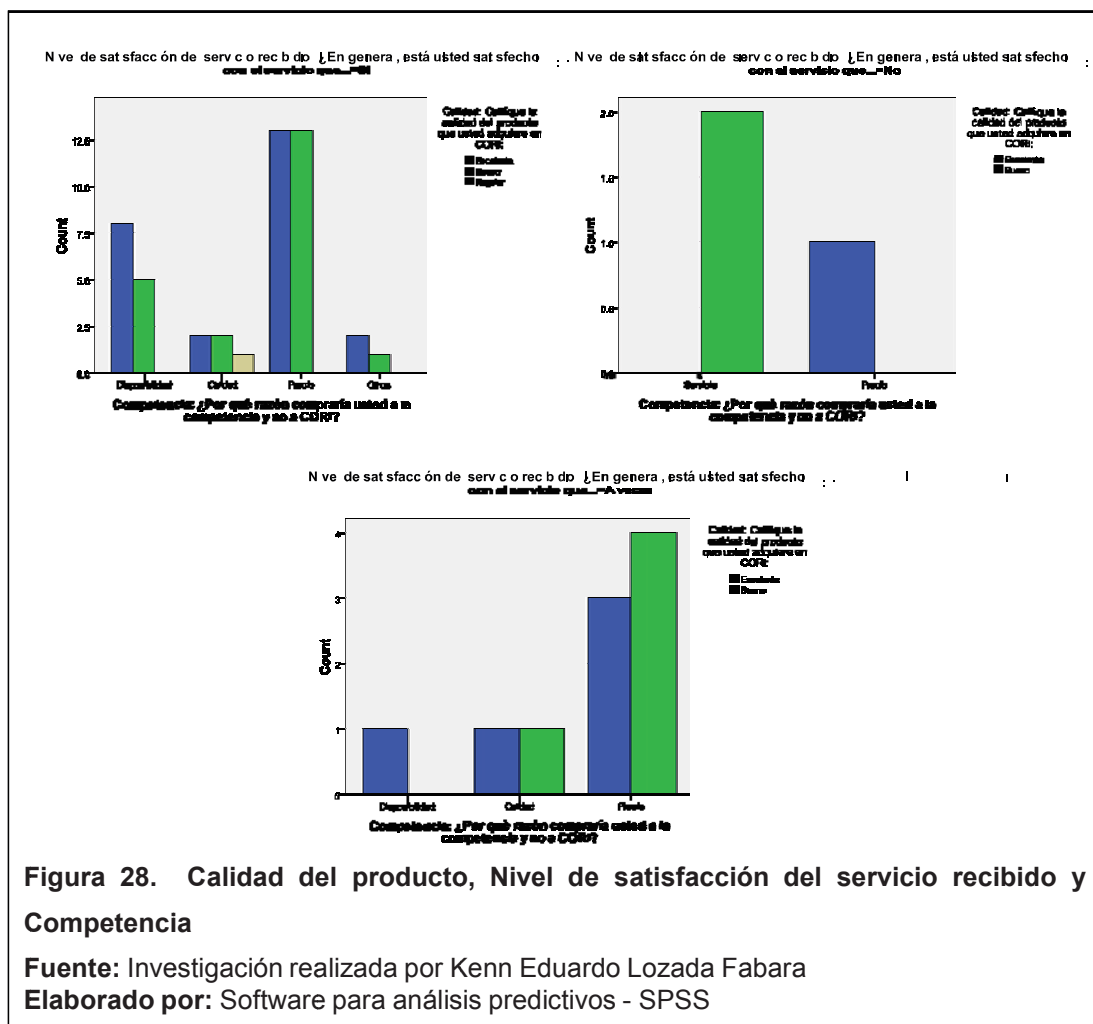


Figura 28. Calidad del producto, Nivel de satisfacción del servicio recibido y Competencia

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

En esta gráfica podemos constatar que en la escala de calidad del producto, CORI tiene una calidad alta, con el 76%. Sin embargo, el 43% de las personas

que piensan que el producto es de alta calidad, comprarían a la competencia por un factor de precio a pesar de que el 79% percibe que la empresa CORI le brinda un excelente servicio al momento de la compra. Otro de los factores que consideran que se debe cambiar es el surtido de productos (la disponibilidad).

Tabla 29. Publicidad y promoción, Tecnología y Ubicación geográfica

Tecnología: ¿cree usted que el proceso de ventas ha mejorado al usar el internet como herramienta?				Publicidad y promoción: ¿De qué manera conoció usted a la empresa CORI?				Total
				Internet	Prensa	Un colega	Otro	
Mucho	¿En qué zonas adquiere nuestros productos?	Costa	0		2	1	3	
		Sierra	5		28	4	37	
	Total		5		30	5	40	
Poco	¿En qué zonas adquiere nuestros productos?	Costa		0	2	2	4	
		Sierra		1	8	4	13	
	Oriente		0	1	0	1		
Total			1	11	6	18		
Nada	¿En qué zonas adquiere...	Sierra				2	2	
		Total				2	2	

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

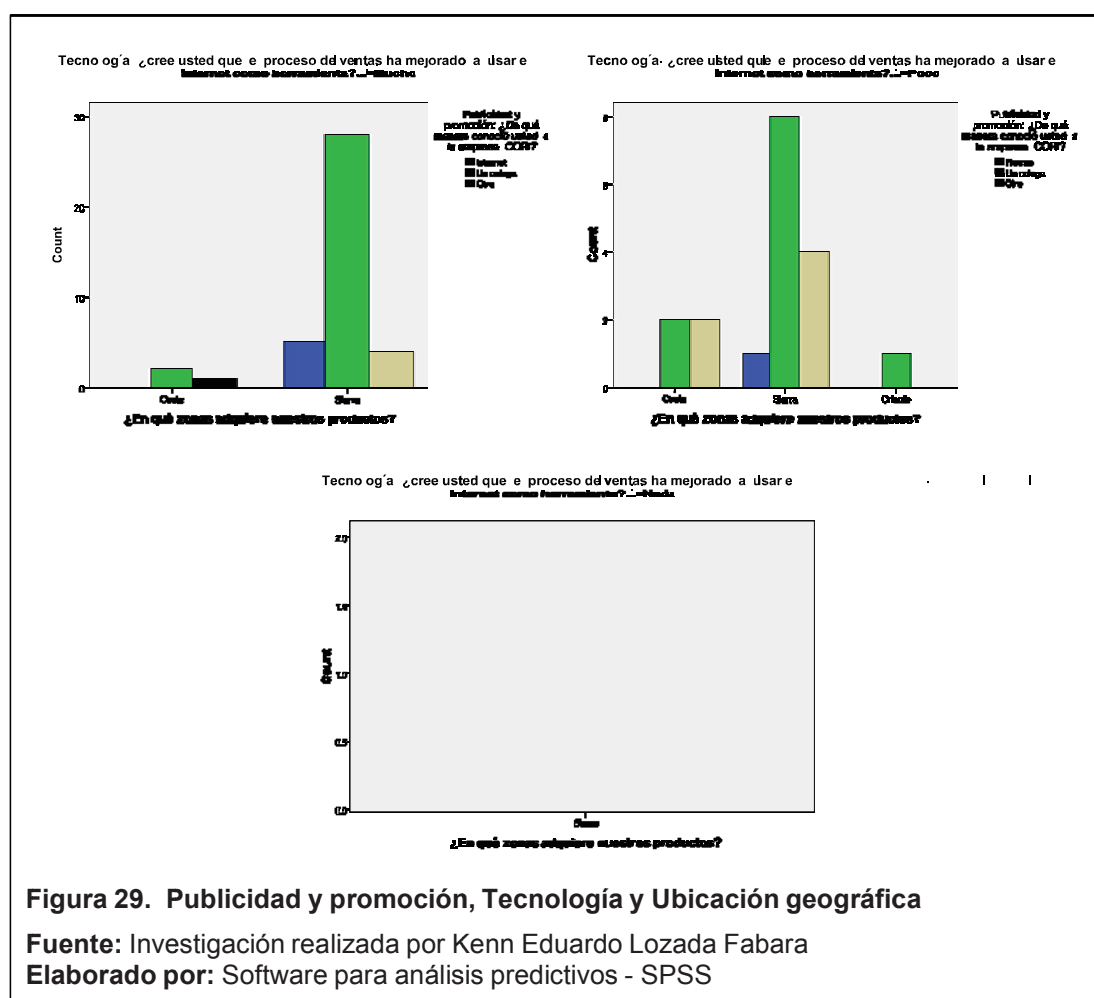


Figura 29. Publicidad y promoción, Tecnología y Ubicación geográfica

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

Esta grafica nos indica que cincuenta y dos de las sesenta personas entrevistadas, el 87% de los encuestados, compra sus productos en la sierra y que a pesar de que el 66% de ellos piensa que el proceso de ventas ha mejorado mucho con el internet, tan solo diez personas de las sesenta, o sea el 6%, han conocido a la empresa por este medio. Mientras que el 68% se han enterado por marketing boca-a-boca.

Tabla 30. Tiempo de respuesta, Problemas con la empresa y Competencia

Competencia: ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI?			Tiempo de respuesta: ¿Qué tan rápido solucionamos su problema?			Total
			Muy rapido	Rapido	Ligeramente rapido	
Disponibilidad	Tiempo de respuesta: ¿ha tenido algún problema con nuestra empresa?	Si		1		1
	Total			1		1
Precio	Tiempo de respuesta: ¿ha tenido algún problema con nuestra empresa?	Si	1	3	1	5
	Total		1	3	1	5

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

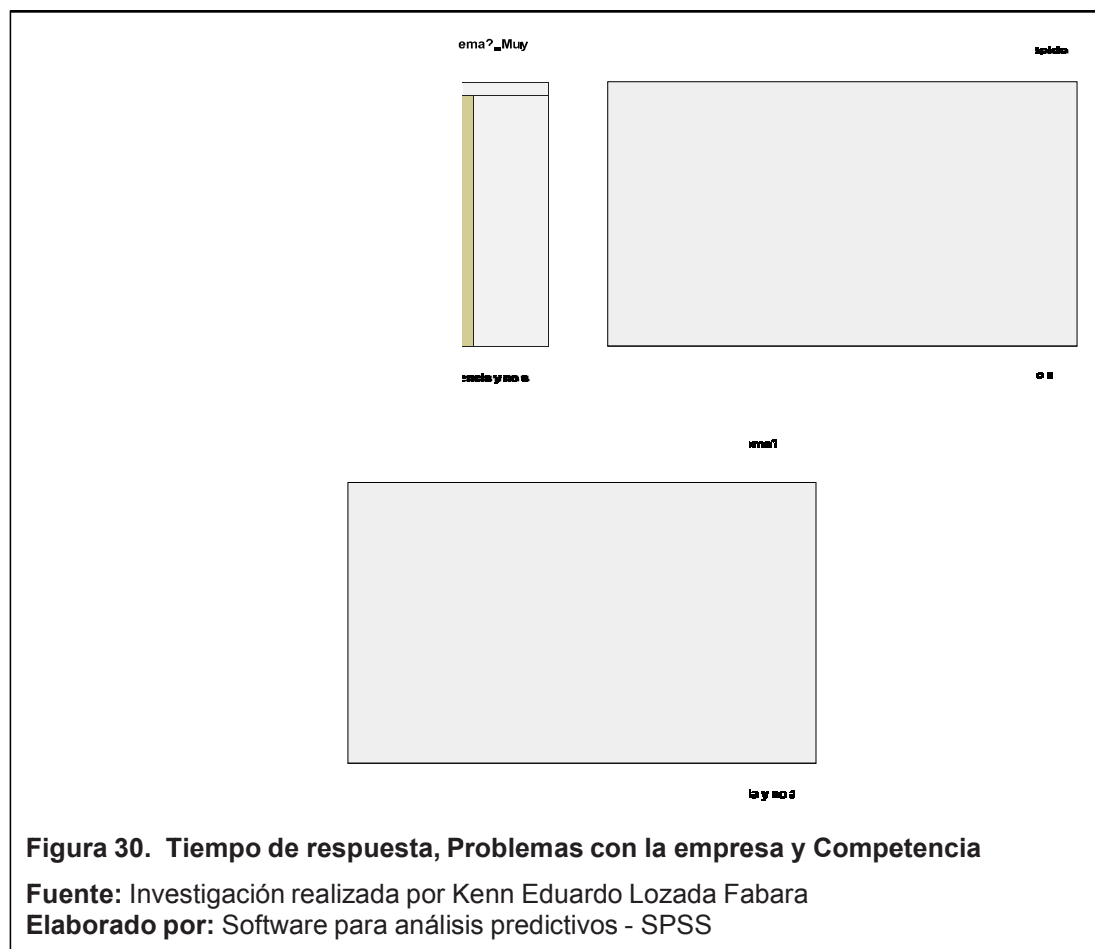


Figura 30. Tiempo de respuesta, Problemas con la empresa y Competencia

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

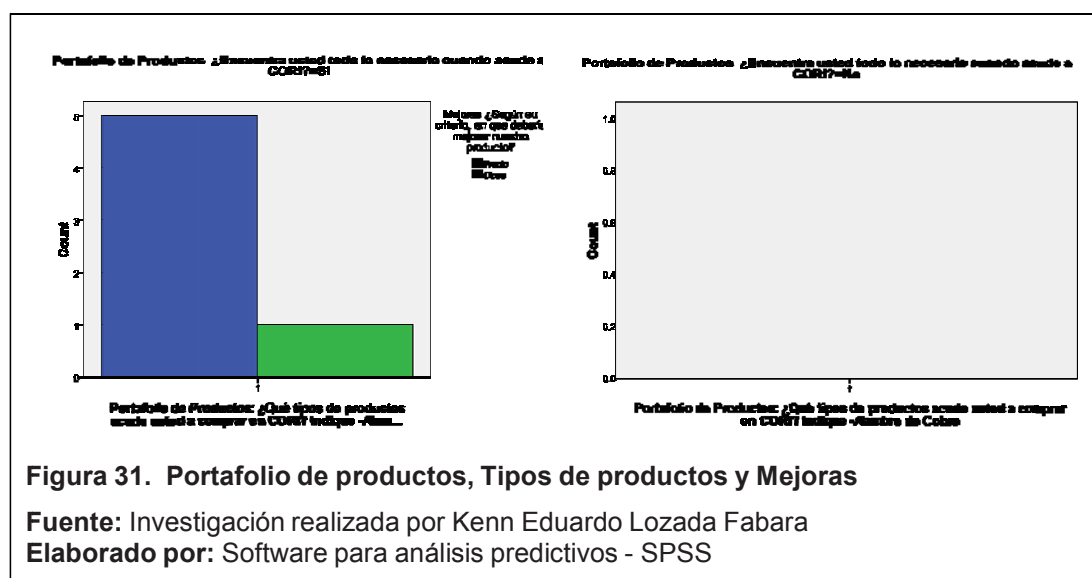
Esta grafica se concentra en los clientes que sí han tenido algún problema con la empresa, ya que en el caso de los clientes que no han tenido problemas, a estos no se les preguntó sobre el tiempo de resolución de su problema. El 66% han obtenido una respuesta rápida a su problema, mientras que el 16% ha tenido una respuesta muy rápida y el 16% también ha tenido una respuesta ligeramente rápida. Esto nos indica que la empresa, a la hora de tener un problema con sus clientes, es eficiente para resolver sus problemas y también que el 83% de las personas que tuvieron un problema con la empresa cambiarían de empresa por cuestión de precio y no necesariamente por el servicio o producto.

Tabla 31. Portafolio de productos, Tipos de productos y Mejoras

Mejoras ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?			Portafolio de Productos ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
			Si	No	
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Alambre de Cobre	1	5	1	6
	Total		5	1	6
Otros	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Alambre de Cobre	1	1		1
	Total		1		1

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



El 83% de los clientes entrevistados que eligieron el alambre de cobre como el producto que comercializan y adquieren en la empresa CORI piensan que el precio es un aspecto que la empresa debería mejorar. El 85% considera que siempre existe un stock necesario del producto en la empresa.

Tabla 32. Alambre de latón: Portafolio de productos y mejoras

Mejoras ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?		Portafolio de Productos ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
		Si	No	
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Alambre de Latón	2	1	3
Total		2	1	3

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



Figura 32. Alambre de latón: Portafolio de productos y mejoras

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

Existen tres compradores de los sesenta que adquieren alambre de latón. El 100% de ellos cree que el precio debería mejorar y el 66% de ellos, que equivale a dos de tres, considera que siempre existe stock al momento de realizar la compra.

Tabla 33. Cable de cobre: Portafolio de productos y Mejoras

Mejoras ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?				Portafolio de Productos ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
				Si	No	
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique -Cable de Cobre	1	11	4	15	
	Total		11	4	15	
Otros	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique -Cable de Cobre	1	3	1	4	
	Total		3	1	4	

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

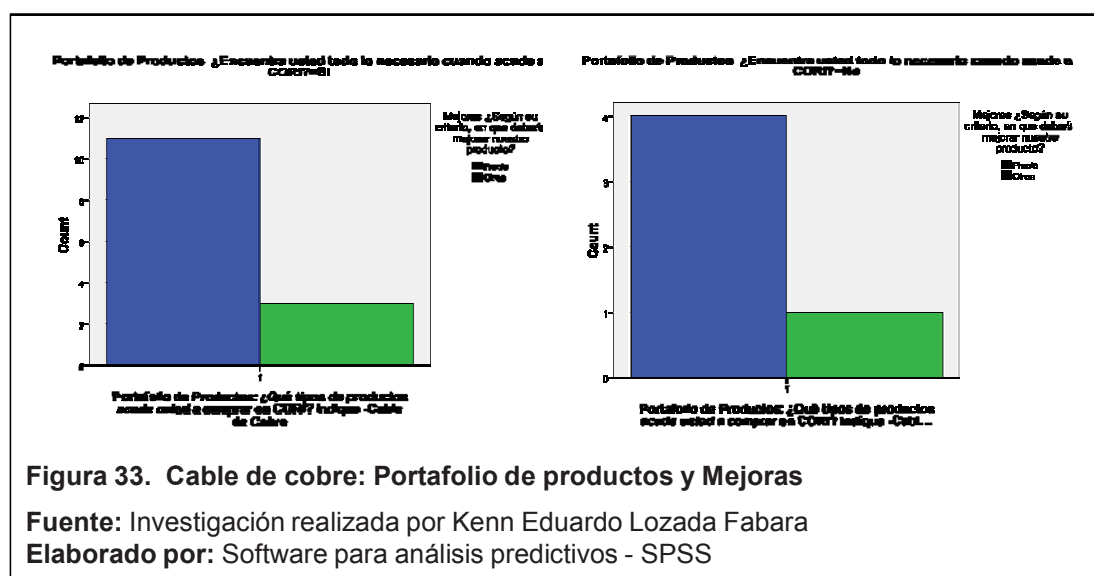


Figura 33. Cable de cobre: Portafolio de productos y Mejoras

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

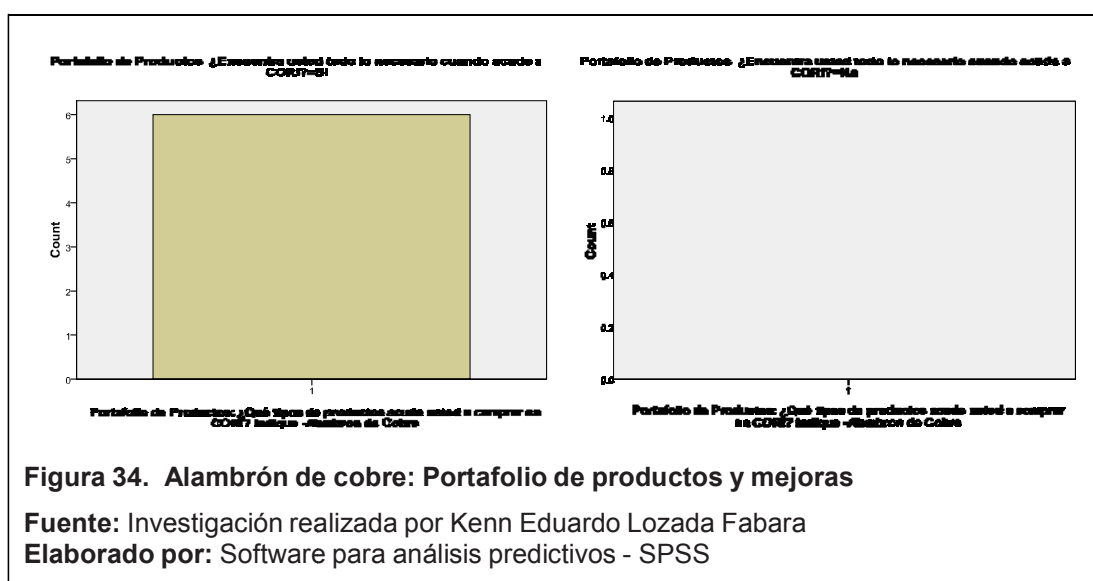
Los compradores que adquieren el cable son 19, de los cuales el 80% piensa que el precio debería mejorar y tan solo el 20% piensa que otros factores deberían mejorar en el producto adquirido. El 73% del total de clientes que adquieren alambre de cobre piensan que sí existe disponibilidad del material al momento de realizar su compra.

Tabla 34. Alambrcn de cobre: Portafolio de productos y mejoras

Mejoras ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?			Portafolio de Productos ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
			Si	No	
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Alambrcn de Cobre	1	6	1	7
Total			6	1	7

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



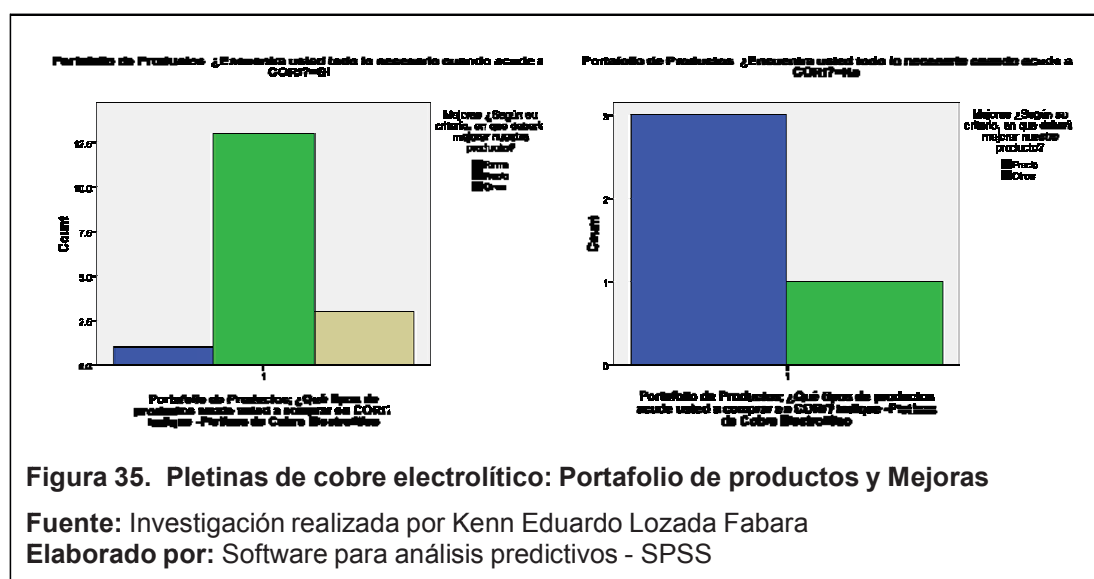
Todos los clientes que adquieren alambrcn de cobre en la empresa CORI piensan que se debería modificar el precio y el 85% de estos considera que al momento de realizar la compra existe el material que necesitan adquirir.

Tabla 35. Pletinas de cobre electrolítico: Portafolio de productos y Mejoras

Mejoras ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?		Portafolio de Productos ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
		Si	No	
Forma	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Pletinas de Cobre Electrolítico	1		1
	Total	1		1
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Pletinas de Cobre Electrolítico	13	3	16
	Total	13	3	16
Otros	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Pletinas de Cobre Electrolítico	3	1	4
	Total	3	1	4

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



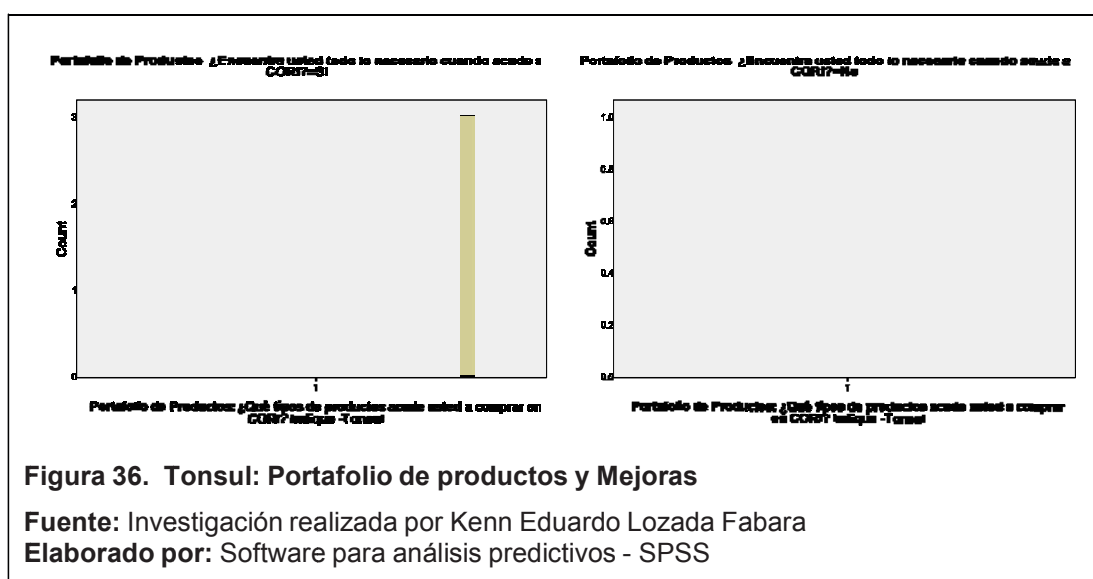
El 35% de todos los encuestados, en este caso veintiún personas de las sesenta, utilizan pletinas de cobre. El 76% de todas estas piensan que el precio es el factor que se debería mejorar en el producto. El 80% de los clientes de CORI encuentran el material necesario en stock.

Tabla 36. Tonsul: Portafolio de productos y Mejoras

Mejoras ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?		Portafolio de Productos ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
		Si	No	
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Tonsul	3	1	4
	Total	3	1	4

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



El 100% de los clientes que adquieren tonsul de CORI piensan que el precio es lo que debería mejorar del producto. El 75% de estos encuentran todo lo necesario al momento de realizar su compra en la empresa. Las empresas que compran tonsul son cuatro.

Tabla 37. Óxido de zinc: Portafolio de productos y Mejoras

Mejoras: ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?			Portafolio de Productos: ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
			Si	No	
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique -Óxido de Zinc	1	5	4	9
Total			5	4	9

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

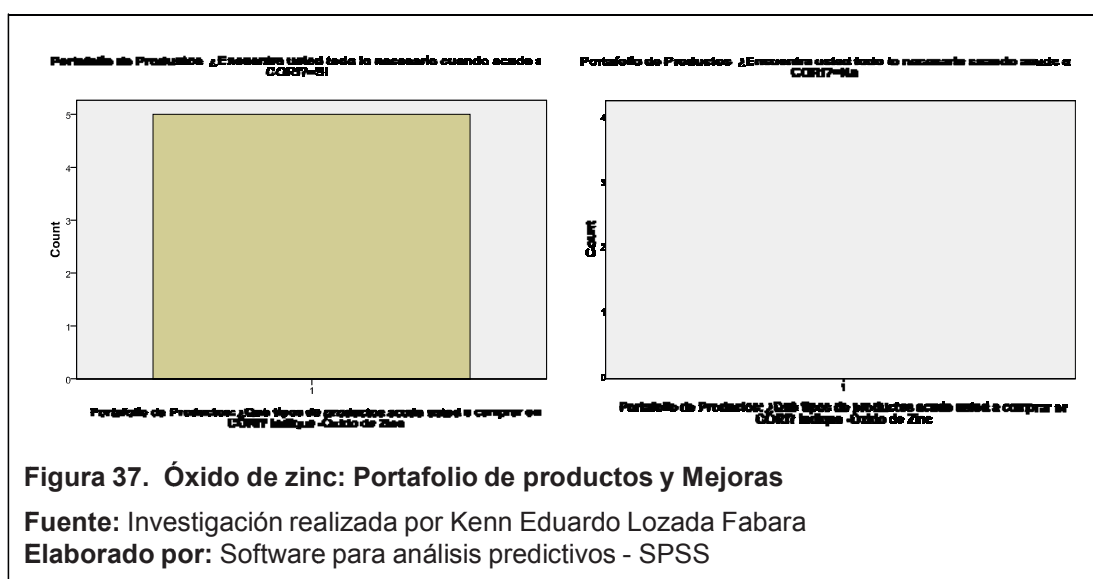


Figura 37. Óxido de zinc: Portafolio de productos y Mejoras

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS

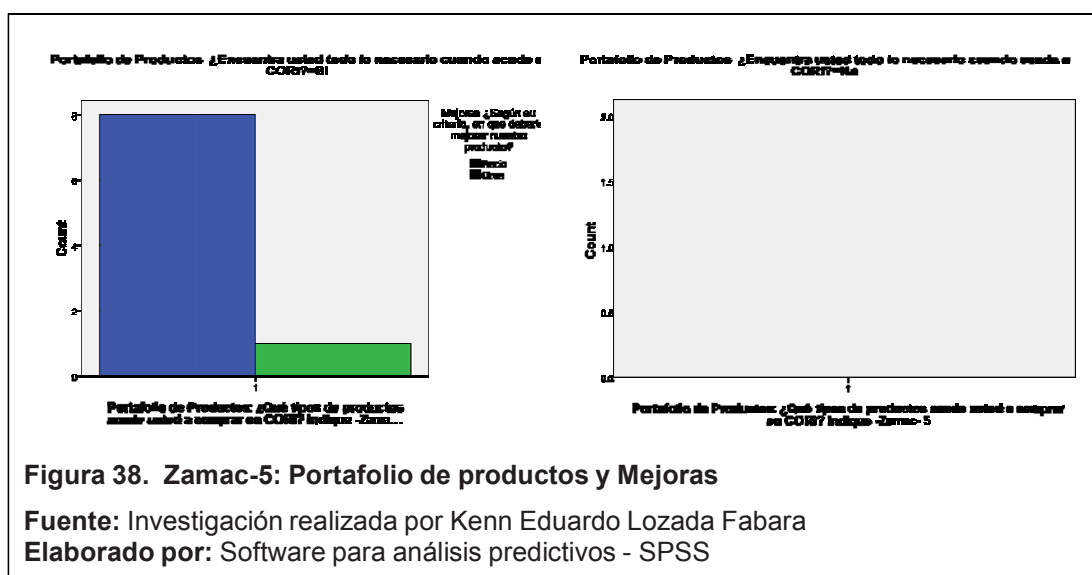
Los clientes que compran óxido de zinc son nueve, y el 100% considera que se debería mejorar el precio del producto. El 55% de estos siempre encuentra el material, mientras que el 45% no.

Tabla 38. Zamac-5: Portafolio de productos y Mejoras

Mejoras ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?			Portafolio de Productos ¿Encuentra usted todo lo necesario cuando acude a CORI?		Total
			Si	No	
Precio	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Zamac- 5	1	8	2	10
	Total		8	2	10
Otros	Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique - Zamac- 5	1	1		1
	Total		1		1

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



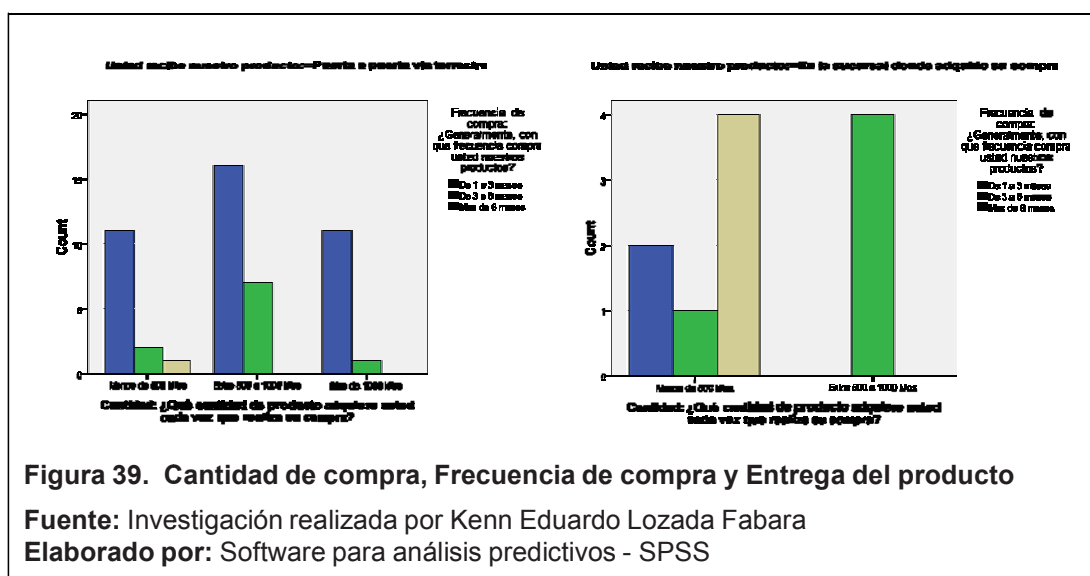
El total de clientes encuestados que compran zamac-5 son once. El 88% de estos considera que el precio es lo que se debería cambiar para mejorar el producto, mientras que el 22% consideran que lo que debería mejorar es otro factor. De las once personas, el 81% encuentran este producto a la hora de realizar la compra y tan solo 19%, equivalente a dos personas, no lo encuentran posiblemente porque realizan sus compras a fin de mes, cuando el producto ya está terminado.

Tabla 39. Cantidad de compra, Frecuencia de compra y Entrega del producto

Usted recibe nuestro producto:			Cantidad: ¿Qué cantidad de producto adquiere usted cada vez que realiza su compra?			Total
			Menos de 500 kilos	Entre 500 a 1000 kilos	Más de 1000 kilos	
Puerta a puerta vía terrestre	Frecuencia de compra: De 1 a 3 meses	11	16	11	38	
	¿Generalmente, con que frecuencia compra usted nuestros productos? De 3 a 6 meses	2	7	1	10	
	Más de 6 meses	1	0	0	1	
	Total	14	23	12	49	
En la sucursal donde adquirió su compra	Frecuencia de compra: De 1 a 3 meses	2	0		2	
	¿Generalmente, con que frecuencia compra usted nuestros productos? De 3 a 6 meses	1	4		5	
	Más de 6 meses	4	0		4	
	Total	7	4		11	

Fuente: Investigación realizada por Kenn Eduardo Lozada Fabara

Elaborado por: Software para análisis predictivos - SPSS



En esta tabla se mide la frecuencia y la cantidad de compra, al igual que el porqué de la entrega puerta a puerta o que el cliente recoja el producto en CORI. El 82% de los clientes recibe el material puerta a puerta vía terrestre, y tan solo el 18% lo adquiere en la sucursal debido a que son nuevos o compran muy pequeñas cantidades. Mensualmente, del 100% de todos los encuestados el 67% compra con una frecuencia de uno a tres meses. El 25% compra con una frecuencia de tres a seis meses. El 8%, que equivale a cinco clientes, compra con una frecuencia mayor a seis meses. En cuanto a la cantidad, las personas que compran más de 1000 kilos son doce que equivalen al 20%, los que compran entre 500 a 1000 kilos son el 45% que equivale a veintisiete, y los que compran menos de 500 kilos son el 35% de los clientes, en este caso veintiún de los encuestados. Por otro lado, once de

las sesenta personas, que equivale al 22%, nos compra más de 1000 kilos y también con una frecuencia de uno a tres meses, lo cual es lo óptimo de recompra de un cliente.

3.2.1 Punto de vista de expertos en la industria

Entrevista con Expertos de CORI

La entrevista a expertos fue realizada para analizar la industria de metales desde la perspectiva del gerente de producto y el dueño de CORI, un experto en marketing y un experto en la competencia.

1. ¿Cuál es su nombre?

P = Patricio Lozada

E = Eduardo Lozada

2. ¿En qué empresa trabaja?

Ambos trabajan para CORI (Comercio y Representaciones Industriales).

3. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en el mercado?

En Enero del 2014 la empresa tendrá en el mercado 20 años.

4. ¿Cuál es su cargo en el que se desenvuelve?

P = Es jefe de ventas locales.

E = Desde la creación ha manejado la gerencia y es el propietario.

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este cargo?

P = 15 años.

E = 20 años en Enero del 2014.

6. ¿Qué tipos de productos provee su empresa?

P = Varios tipos de productos; metales y PVC iniciando, químicos y terminados de cobre.

E = Principalmente tienen productos que son materia prima de la industria ecuatoriana. Se han especializado en productos peruanos y en algún momento comercializó también productos brasileños, pero se han concentrado en el producto peruano. Están representando tres grandes empresas que producen materias primas. La materia prima principal es el alambrón de cobre, las barras y pletinas de cobre, el alambre de cobre para soldadura de latas, el zinc y sus derivados, el zamac y el tonsul para otro tipo de industria. Finalmente, en estos últimos meses proveen también compuestos de PVC para recubrimiento de cables eléctricos y para fabricación de frascos y recipientes. Comercializan todo tipo de cables de cobre.

7. ¿Cuál es el producto estrella y por qué?

P = Dos, la materia prima en cobre que se vende directamente a las fábricas y las barras de cobre que se vende a los fabricantes de los tableros.

E = Básicamente la empresa nació con un producto que comercializan durante todos estos años, que es el alambrón de cobre (la materia prima de la industria de cables).

8. ¿Cuáles son las industrias a las que se enfocan principalmente?

P = Empresas que producen cables eléctricos de cobre a las cuales proveen alambrón como materia prima y recientemente están trayendo PVC para las fábricas que producen botellas plásticas y metales como el Zinc para empresas/fábricas que producen productos de fundición donde interviene el Zinc.

E = Las industrias que se dedican a la fabricación de cables principalmente, las industrias que se dedican a la fabricación de partes y piezas para ventanas, cerraduras, refrigeradoras y cocinas ya que ellos utilizan zamac y sus derivados. También la industria del galvanizado en caliente y frío (construcción), la industria eléctrica y la industria de inyección y soplado plástico.

9. ¿Qué usos se le da a las materias primas que venden en Ecuador?

P y E = Son para cables eléctricos que utilizan cobre, para botellas plásticas con PVC y para piezas o accesorios de muchos tipos como pueden ser hebillas, medallones, y productos que se producen con el zamac. Además se utilizan para hacer baños de zinc electrolítico o galvanizados, que consiste en un recubrimiento para piezas eléctricas. Las barras de cobre se usan para tableros eléctricos y el sudronic es una suelda para fábricas que producen latas. Todas las materias primas tienen usos específicos, especialmente los productos de zinc y de cobre.

10. Con respecto a la competencia, ¿qué tanto cree usted que crecerá esta en los próximos años?

P = La competencia crece de acuerdo a las necesidades del mercado. Con el internet se puede entrar en cualquier empresa, buscar representaciones, etc. Cada vez la competencia va creciendo debido a que las personas

adquieren el “know-how” de las empresas donde trabajan y crean empresas similares. Las necesidades del país van aumentando y la competencia sigue creciendo.

E = Los negocios que no innovan y que no buscan desarrollar sus fortalezas no tienen opción de subsistencia porque la competencia es cada vez más grande a nivel mundial y nacional. Tienen competencia externa e interna, por lo que deben estar en constante desarrollo, diversificando los productos para poder tener una oportunidad de subsistir.

11. ¿Cuáles considera usted que son sus fortalezas como empresa?

P = Permanente stock que se va renovando. Siempre hay cantidades suficientes para proveer a los clientes durante un buen tiempo.

E = Son una empresa muy ágil, rápida y seria que se caracteriza por pronta entrega, honestidad, eficiencia y gastos administrativos y financieros bajos. Tienen buenas relaciones con sus clientes (amigos) con largo tiempo de trayectoria. Brindan un buen servicio y tienen el stock a tiempo.

12. ¿Cuáles considera usted que son sus debilidades como empresa?

P = No poder ofrecer mayor producto a mas empresas por falta de recursos, espacio, y tiempo para vender.

E = Carecen de agresividad en la parte comercial y el crédito de venta no es tan extenso con respecto a la competencia. No utilizan el apalancamiento para crecer como empresa porque es una filosofía de él (gerente general); buscan crecer con su propio capital.

13. ¿Cuáles son las consecuencias, oportunidades o amenazas de que Ecuador va a ser un país minero?

P = La ventaja es que los minerales van a poder ser tratados en Ecuador. La desventaja es que se impida la importación de materiales o productos y que todo depende a quién se le den los productos para comercializarlos (quién tenga acceso a estos).

E = El momento en que Ecuador empiece a producir cobre y zinc, que son los productos que manejan el 50% de su portafolio, tendrán que cambiar de estrategia porque la comercialización de estos ya no va a ser posible. Una oportunidad es que no solo se va a minar, también hay que refinar, lo cual va a extender el plazo de comercialización del mismo. Esto quiere decir que tendrán más tiempo de seguir en la industria y tendrán más tiempo (cinco a seis años) que les da la oportunidad de cambiar de estrategia.

14. ¿Cuál es o fue la clave para el éxito de la empresa?

P = Conocer el mercado, ir paso a paso entrando en este, trayendo de poco en poco y haciéndose líder de los productos.

E = La empresa tuvo un muy buen respaldo de las empresas que representan en el exterior, siempre creyó en sus clientes y socios, nunca especularon con precios y los mantuvieron estables a pesar de fluctuaciones económicas. Son ágiles, honestos y transparentes con los clientes.

15. ¿Cómo ve a la empresa dentro de 5 años?

P = Esperan verla crecer, con un 50% más de los productos, con mayores importaciones y diversificación de productos, aumentando el stock, los productos y la lista de clientes.

E = Siendo muy realista, dependerá mucho de las directrices que se tomen durante los cinco o seis años que tienen; estos son muy importantes para cambiar de estrategia para ingresar nuevos productos y diversificarlos. La empresa va a cambiar, no solo en la parte comercial, también quizás en la parte de elaboración de productos o incrementando diferentes líneas de productos que sustituirán a las que probablemente salgan del portafolio de la empresa. De igual manera, ven a la empresa de una manera favorable en algunos sentidos ya que tienen experiencia, conocen los procesos y tienen una infraestructura ya creada. CORI se mantendrá y crecerá, mas próspero y más experimentado.

Entrevista con Experto de Marketing

1. ¿Cuál es su nombre?

Ingeniero Jiménez.

2. ¿En qué empresa trabaja?

En Fabri-Cables en el área de comercialización, ventas y mercadeo del producto.

3. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

Lleva 20 años.

4. ¿Cuáles son los productos que comercializa Fabri-Cables?

Comercializan básicamente “building wire” (cable de construcción), cables industriales y lo que son gemelos, telefónicos y multiconductores.

5. ¿Cuáles son sus segmentos objetivos?

Al ser una fábrica pequeña, manejan a conductoras pequeñas y a particulares, con distribuidores o clientes finales.

6. ¿Cuál es el ciclo de vida de la empresa?

La empresa se encuentra en una posición madura al ser una de las primeras empresas del Ecuador. Fabri-Cables se encuentra bien posicionada dentro del segmento en el que se maneja.

7. ¿Cuáles son sus productos estrellas y por qué?

Lo que más les interesa son los cables industriales, como los TTUs porque es un cable de mejor calidad, con mejor nivel de aislamiento y la chaqueta es más resistente a los agentes mecánicos.

8. ¿Cuáles son sus políticas de precios?

Los distribuidores tienen un descuento. Cuando son compras directas varían los descuentos de acuerdo al monto que se compra, a la forma de pago y a la lealtad (el tiempo que trabajan con la empresa).

9. ¿Cómo promocionan sus productos?

Fabri-Cables saca publicidad en revistas especializadas como el SIEPI y el Colegio de Ingenieros Civiles. No hacen propaganda en televisión ni en el diario, solo se dedican a lo que son revistas debido a que les interesa más la parte técnica.

10. ¿Qué tan importante es la amenaza de nuevos competidores en el mercado?

En el país existen cuatro fábricas, cada una cubriendo su segmento. El problema no son las empresas fabricantes sino las importadoras debido a que no existe una protección a la industria nacional que anteriormente sí existía y que existe en otros países. Es importante recalcar que nos menciona que las fábricas que existen actualmente en Ecuador podrían abastecer todo el mercado ecuatoriano.

11. ¿Existen productos sustitutos en la industria?

El cobre es el mejor de los metales en conductividad. Uno de los sustitutos podría ser el oro, sin embargo es demasiado caro. En cuanto a conductores de potencia, no existen sustitutos, pero en cuanto a conductores de telefónica tal vez podrían reemplazarse por la fibra óptica. No obstante, en Ecuador no hay producción de fibra óptica debido a que su inversión es muy alta por la maquinaria necesaria para su funcionamiento.

12. ¿Cuáles son sus canales de distribución?

Son los distribuidores y los clientes finales.

13. ¿Cuáles son sus fortalezas como empresa?

Su fortaleza principal es la entrega a tiempo. No es una empresa grande y no trabaja con muchos pedidos ya que fija un límite de estos. La prioridad para la empresa es no quedar mal con ningún cliente.

14. ¿Cuáles son sus debilidades como empresa?

La debilidad principal es que no tiene maquinaria internacional modernizada debido a que en Ecuador no se produce maquinaria, tan solo pequeñas partes que no son de calidad.

15. ¿Cuál es su visión de la empresa en 5 años?

Todo depende del incremento de maquinaria. De aquí a cinco años esperan acaparar un porcentaje más grande de productos nuevos y distribuirlos a nivel nacional, volviendo a tener participación en Guayaquil, donde sus ventas han disminuido considerablemente. En este momento se encuentran modernizando su maquinaria para poder incrementar su productividad.

3.2.2 Matriz EFI

Tabla 40. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores críticos para el Exito	Peso	Calificacion	Total ponderado
Fortalezas			
o Los gerentes delegan bien su autoridad	0.05	4	0.2
o Cuentan con una estructura de la organización apropiada	0.05	4	0.2
o Los empleados tienen una alta moral	0.03	3	0.09
o Existe una rotación muy baja de personal	0.02	3	0.06
o Existen buenos mecanismos de recompensa	0.05	3	0.15
o Se encuentran bien posicionados	0.04	4	0.16
o Su participación de mercado es positiva	0.04	3	0.12
o Cuenta con canales de distribución rentables	0.05	4	0.2
o Los productos son commodities y cuentan con una calidad exactamente igual	0.01	3	0.03
o Los precios de los productos son adecuados	0.02	3	0.06
o La empresa tiene una estrecha relación con diferentes bancos del país	0.03	4	0.12
o Puede obtener capital a corto y largo plazo	0.03	4	0.12
o Cuenta con procedimientos efectivos para presupuestar el capital	0.01	3	0.03
o Cuenta con un área financiera capacitada	0.05	4	0.2
o Los gerentes utilizan información que han recopilado a través de casi 20 años de experiencia	0.01	3	0.03
o Existe una actualización de los datos de manera constante	0.02	3	0.06
o Existe una descentralización de la información	0.01	2	0.02
o Cuenta con información de sus empresas rivales	0.02	3	0.06
o Cuenta con un sistema de información amigable	0.01	3	0.03
o La información que se maneja significa una ventaja competitiva para la empresa	0.01	3	0.03
o Existen siempre mejores de software e implementos de computación cada que se requ	0.01	3	0.03
Debilidades			
o La empresa se maneja de una forma empírica	0.05	1	0.05
o No cuenta con objetivos	0.05	1	0.05
o No cuenta con metas	0.05	1	0.05
o No existe una planeación eficaz	0.02	2	0.04
o No cuentan con descripciones claras de los cargos	0.03	2	0.06
o No tienen segmentación	0.04	1	0.04
o La empresa no cuenta con investigación de mercado	0.02	2	0.04
o No cuenta con promoción	0.01	2	0.02
o No cuenta con área de marketing	0.06	1	0.06
o La empresa esta ilíquida por un sin número de inversiones	0.01	2	0.02
o Es una empresa unipersonal, lo cual crea problemas en el ámbito legal	0.01	2	0.02
o No cuenta con un área que se dedique a la investigación y desarrollo	0.03	1	0.03
o No se emplean empresas externa de investigación y desarrollo	0.01	2	0.02
o No existen recursos para la creación o inversión en investigación y desarrollo	0.01	2	0.02
o No existe un puesto de jefe de información	0.01	2	0.02
o No existe un sistema de contraseñas	0.01	2	0.02
o No se imparten capacitaciones constantes	0.01	2	0.02
	1		2.58

Adaptado de: (David F. , 2003, pág. 149).

Conclusión:

Siendo la calificación promedio de 2.5, podemos observar que estamos sobre el promedio con 0.08 puntos del total, lo que significa que las fuerzas externas son intermedias y que hay que trabajar más en las fortalezas, así como también en las debilidades que tanto perjudican las fuerzas internas.

3.2.3 Matriz EFE

Tabla 41. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
AMENAZAS			
o Políticas gubernamentales a la salida de divisas	0.2	4	0.8
o Inestabilidad política	0.1	2	0.2
o La delincuencia genera mayores gastos en la industria	0.1	3	0.3
o La maquinaria para la elaboración de cables de cobre son muy difíciles de conseguir y tienen altos precios	0.05	1	0.05
o La preocupación por el medio ambiente de ciertos grupos, afecta al desarrollo de la industria de metales en el Ecuador	0.1	1	0.1
OPORTUNIDADES			
o Demanda del mercado aumenta	0.15	4	0.6
o Las importación de la comunidad Andina no tienen aranceles	0.1	2	0.2
o Los precios del cobre se manejan a nivel internacional y a pesar de cualquier decisión política los precios no tienen gran variación	0.1	3	0.3
o La educación está mejorando, lo que significa persona más capacitado en la industria de los metales	0.05	1	0.05
o Todo lo que se necesita para la comercialización de metales se lo puede encontrar en Ecuador	0.05	1	0.05
total	1		2.65

Adaptado de: (Arizabaleta, 2004, págs. 181-183).

Conclusión:

Siendo la calificación promedio de 2.5, podemos observar que estamos sobre el promedio con 0.15 más en el total, lo que significa que las fuerzas externas son intermedias y que hay que aprovechar las oportunidades que nos brindan el entorno, así como también evitar que las amenazas nos afecten para tener mayor fuerza a nivel externo.

3.2.4 Matriz IE

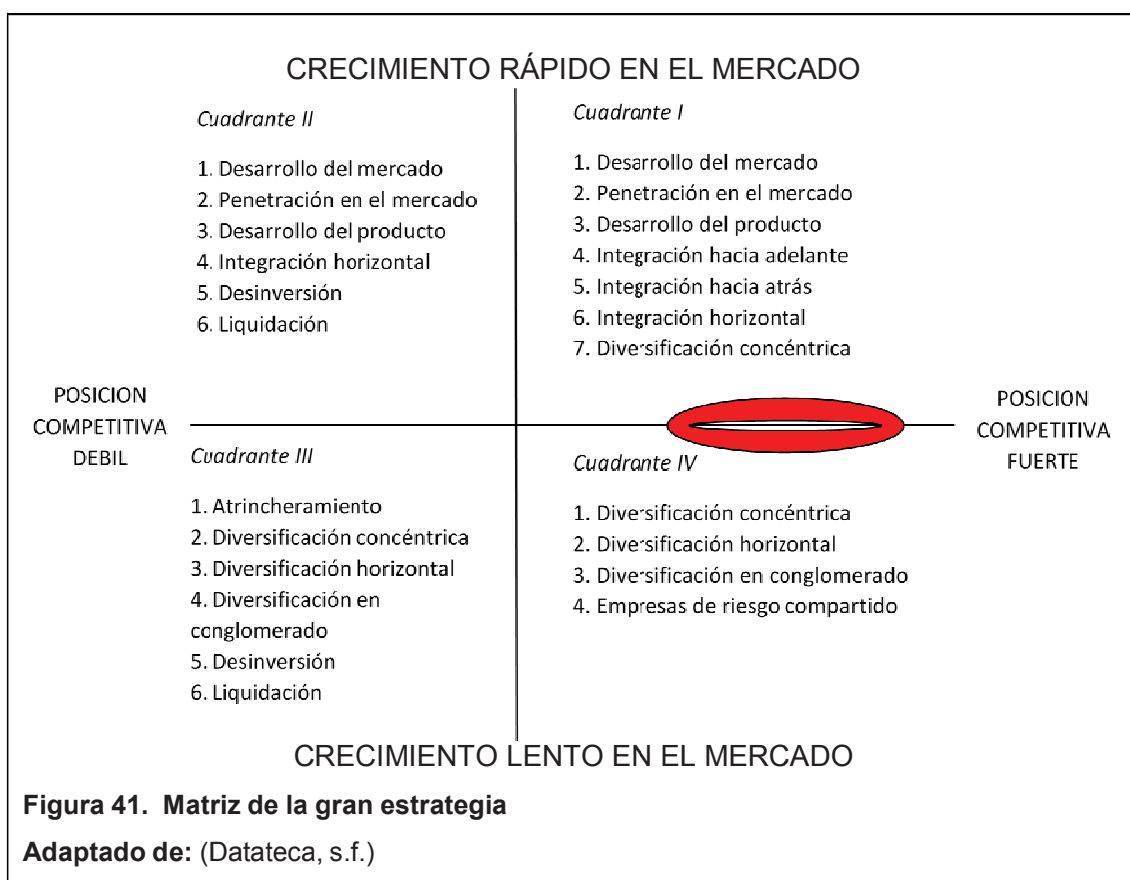
		TOTAL PONDERADO EFI			
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99	
		4.0	3.0	2.0	1.0
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 a 4.0	4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	3.0	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	2.0	VII	VIII	IX
		1.0			

Figura 40. Matriz de Factores Internos y Externos
Adaptado de: (MBA Tutorials, s.f.)

Conclusión:

Como se puede observar en la gráfica de la matriz IE, debido a que Cori ha estado bien posicionado en el mercado durante varios años, le convienen estrategias de “retener y mantener”, concentrándose en su penetración en el mercado y en el desarrollo de sus productos para mantener y desarrollar su ventaja competitiva.

3.2.5 Gran Estrategia



Conclusión:

Como podemos observar en la matriz de la gran estrategia, CORI se encuentra entre el cuadrante I y el cuadrante IV, abarcando más el cuadrante I. Esto es debido a que es una empresa con una posición competitiva fuerte y un crecimiento moderado en el mercado. Tiene una posición competitiva fuerte ya que lleva muchos años en el país y su imagen está bien posicionada. Además, la empresa ha desarrollado mucho su mercado y tiene ya sus compradores fijos. Tiene igualmente un crecimiento intermedio en el mercado debido a que los materiales de construcción representan una demanda constante a nivel intermedio con una variación mínima en el mercado.

3.2.6 Matriz Space

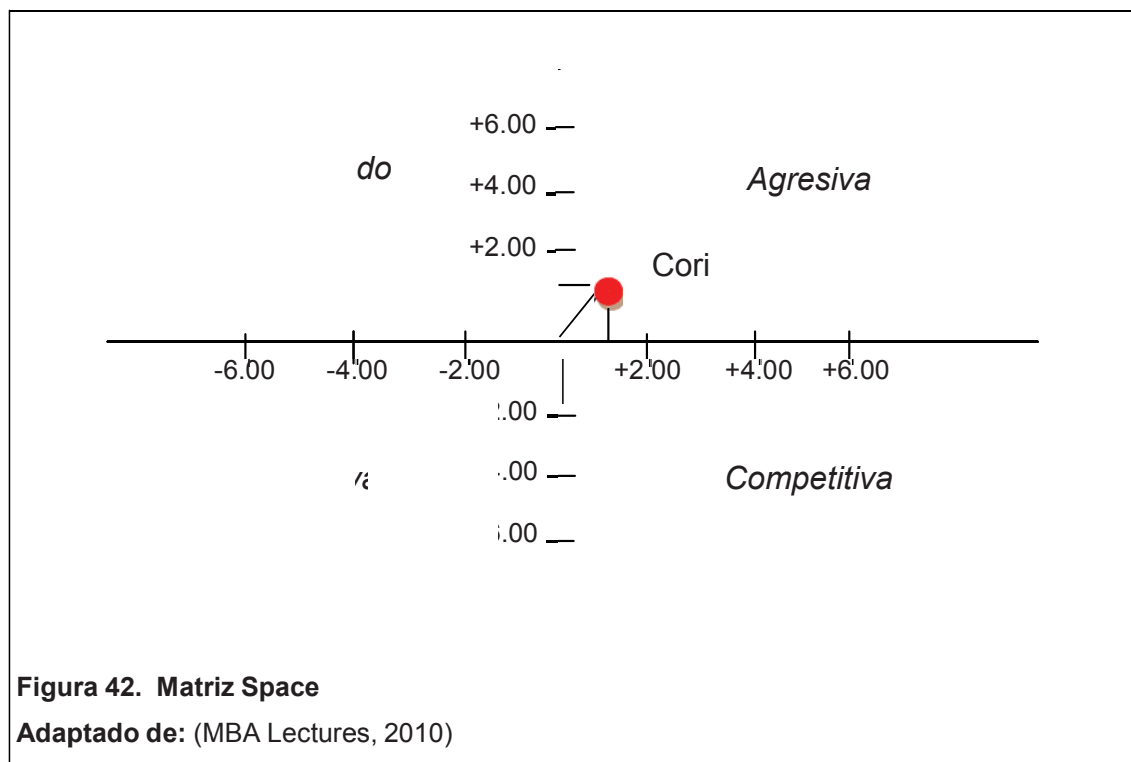
Tabla 42. Matriz Space

EJE X			
	ventaja competitiva		Industria
-1	Calidad del producto	4	Barreras de entrada
-5	Market share	3	Potencial de crecimiento
-3	Marca e imagen	5	Acceso financiamiento
-2	Ciclo de vida	4	Consolidación
-2.75		4	
EJE Y			
	Finánciamelo		Entorno
3	Rendimiento sobre capital invertido	-2	Inflación
3	Apalancamiento	-2	Tecnología
3	Liquidez	-3	Elasticidad de la demanda
5	Flujo de efectivo	-2	Impuestos
3.5		-2.25	

Eje X: 1.25

Eje Y: 1.25

Adaptado de: (MBA Lectures, 2010)



Conclusión:

Como se puede observar en la matriz Space, tras analizar las dimensiones de estrategias internas y externas de CORI, sería beneficiosa para la empresa una estrategia agresiva. Esto lo puede lograr utilizando sus fortalezas internas para mejorar su penetración en el mercado, por medio del desarrollo de sus productos, integración con otras compañías, etc.

3.3 Planteamiento de Objetivos**3.3.1 Objetivos generales**

- Ser el líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.

3.3.2 Objetivos específicos*a. Objetivos de largo plazo (Estratégicos)*

- Duplicar el nivel de compras en 5 años.
- Lograr una participación del 100 % del mercado en 5 años con los productos estrellas.
- Producir barras de cobre al final de los 5 años.

b. Objetivos de mediano plazo (Tácticos)

- Aumentar las ventas anuales en un 16%.

Contar con un aumento del capital de trabajo en un 50 % para importar más productos y mayores cantidades de estos en 2 años.

Producir un rendimiento del 50% sobre la inversión en 3 años.

c. Objetivos de corto plazo (Operacionales)

Adquirir 1 nueva línea de producto para el segundo semestre 2014.

Generar utilidades mensuales mayores a US\$3000 a partir del año 2014.

Elevar la eficiencia de ventas en un 20% para el próximo semestre.

3.4 Planteamiento de Objetivos Largo Plazo

Aumentar la participación en el mercado de todos los productos que comercializa la empresa.

Contar con un aumento del capital de trabajo para importar más productos y mayores cantidades de estos.

Incrementar nuevos productor a su oferta como lámina de acero, tuberías de cobre y productos plásticos.

3.5 Definición de las Áreas a Ser Intervenidas

Área Administrativa, la empresa se maneja de una forma empírica, no cuenta con objetivos, no cuenta con metas, no existe una planeación eficaz, está ilíquida por un sinnúmero de inversiones y es una empresa unipersonal, lo cual crea problemas en el ámbito legal.

Área de recursos humanos, descripciones de los cargos, no existe un puesto de jefe de información y no se imparten capacitaciones constantes.

Área de marketing, No cuenta con promoción, no tienen una segmentación definida.

4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Propuesta de Cambio

Planes de Mejoramiento a Realizar

1. Filosofía Empresarial
2. Manuales de Funciones y Cargos
3. Plan de Marketing
4. Reestructura Organizacional
5. Imagen Corporativa
6. Plan de Operaciones (actuales)
7. Mejoramiento de Procesos
8. Cambio de la Estructura Legal de la Compañía
9. Análisis de Nuevos Productos

4.1.1 Propuesta de implementación

1. Filosofía Empresarial

1.1. Descripción de la Institución

CORI inició sus actividades en el área del comercio exterior a partir del año 1994 como representante de dos empresas peruanas: Tecnofil S.A. y Zinsa (Zinc Industrias Nacionales).

En sus primeros cinco años CORI se dedicó a la representación de estas empresas obteniendo casi el 100% del mercado de alambón de cobre y aleaciones de zinc en Ecuador.

La razón por la que CORI se funda es con el fin de introducirse en el mercado como representante de grandes organizaciones dedicadas a la

comercialización de cobre y zinc. Por otro lado el avance de las comunicaciones, el acercamiento de las barreras comerciales y el desarrollo industrial ecuatoriano obligó al gerente y dueño de esta empresa a importar, distribuir y buscar nuevos productos de manera más independiente.

1.2. Misión

Ser una empresa comercializadora de servicios y productos, con una estructura eficiente, ágil y liviana orientada a satisfacer de una manera profesional, las necesidades del mercado y de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad con el mejor precio y con la mayor rapidez, transformando así el concepto de comercialización en Ecuador. (Arizabaleta, 2004, págs. 106-108).

1.3. Visión

Ser el líder en los productos que comercializa además de obtener reconocimiento a nivel de país como el más grande y completo proveedor de cobre, zinc y sus derivados, además de lograr posicionarse en un mercado más amplio, imponiendo una imagen positiva a sus públicos. (Arizabaleta, 2004, pág. 109).

1.4. Objetivos

Aumentar la participación en el mercado de todos los productos que comercializa la empresa.

Contar con un aumento del capital de trabajo para importar más productos y mayores cantidades de estos.

Incrementar nuevos productos a su oferta como lámina de acero, tuberías de cobre y productos plásticos.

1.5. Políticas

Hora de entrada: La hora de entrada en la mañana es a las 8 a.m. a 12 p.m. La hora de almuerzo es de 12 p.m. a 1 p.m. La hora de salida en la tarde es a las 5 p.m.

Días de trabajo: Se trabaja de lunes a viernes y en casos excepcionales se trabaja el sábado.

Días festivos: No se trabajan los días festivos nacionales impuestos por el gobierno, al igual que en las épocas de navidad y fin de año, desde el 24 de diciembre hasta el 3 de enero.

Trabajadores:

Puntualidad.

Trabajar con el atuendo adecuado.

No llegar en estado de embriaguez.

En caso de falta avisar inmediatamente.

Ser amables con los clientes.

Cuidar las oficinas y las herramientas de trabajo.

Brindar una excelente imagen de la empresa incluso afuera de horas de trabajo.

Respetar a los jefes y a los colegas.

Colaborar con los compañeros de trabajo.

Jefes:

Puntualidad.

Brindar seguridad al personal.

Aportar herramientas en buenas condiciones.

Ofrecer planes organizados para la realización de tareas.

Respetar los beneficios y pagos de los trabajadores.

Aplicar las exigencias de los clientes con respecto al servicio, los pagos, entregas, etc.

Dar una buena imagen de la empresa, incluso afuera de horas de trabajo.

Respetar a sus colegas.

Colaborar con los compañeros de trabajo.

Cliente:

Respetar el horario de atención.

Cumplir con el pago de sus compras.

Políticas de Servicio al Cliente:**Políticas de Pago**

El cliente debe liquidar el monto de su orden de producto en su totalidad con respecto a las condiciones de pago mencionadas con

antelación. Debe cumplir con el pago del monto hasta la fecha de pago final, caso contrario el próximo pedido solo le será entregado si realiza el pago antes de que el producto sea enviado.

Políticas de Entrega

Los horarios de entrega son obligatorios dentro de la semana laboral de lunes a viernes (8 am a 6 pm), procuramos puntualidad en la entrega a pesar de las dificultades de tráfico en la ciudad de Quito y circunstancias que se salen de las manos de la empresa.

El cliente debe proporcionar la información necesaria de su área y dirección, mientras que los clientes de otras ciudades tendrán que comunicarse telefónicamente con la empresa para especificar el valor del envío, la fecha de entrega y la de recepción a su destino final.

Políticas de Privacidad

La información de la empresa relacionada con la órdenes de compra de los clientes, pagos, fechas de entrega, entre otros, se manejan bajo una estricta política de confidencialidad.

Políticas de Reclamo

En caso de que exista una insatisfacción con el producto, se realizará el análisis de la causa y si esta es por falla o composición no adecuada, se realizará la reposición del producto o devolución del dinero en caso de que así lo quiera el cliente, con un tiempo de respuesta de máximo una semana.

Políticas de reclutamiento nuevos empleados

- El candidato solo podrá ser contratado una vez realizado un proceso de selección y con respecto a la disponibilidad de plazas vacantes y tanto el gerente general como el gerente de ventas deben aprobar la contratación.
- La asistente de gerencia deberá verificar la autenticidad de los documentos de los candidatos.
- Se buscará realizar el proceso lo más pronto posible y de una manera adecuada.
- Las contrataciones de personal se deberán efectuar los primeros días del mes.
- Las contrataciones deben cumplir con los requisitos del perfil.
- El personal nuevo será contratado con el salario mínimo correspondiente al cargo, que posteriormente podrá incrementar según su desempeño.
- A partir de los seis primeros meses se acaba el periodo de prueba.
- Ningún empleado nuevo podrá tener comisiones de ventas durante los primeros seis meses.

Política de Beneficios

- Pago de remuneraciones con puntualidad para la estabilidad laboral y emocional de los empleados, se pagarán con anticipación el sueldo y la quincena puntualmente.

- Incorporación a nómina del IESS desde el primer día de trabajo, en la cual la empresa pagará el 100% del cargo del IESS.
- Desarrollo de habilidades empresariales y de emprendimiento, a través de capacitaciones semestrales de acuerdo al área en que se desempeñan. Se dictarán charlas motivacionales para habilidades y trabajo en equipo.
- Facilidades y flexibilidad de horarios para los empleados que estén cursando la universidad o estudios particulares.
- Se darán vacaciones en dos periodos: Julio, Agosto y Septiembre para que coordinen vacaciones con su familia; y un segundo periodo del 24 de Diciembre al 2 de Enero, época en la que cierra la empresa sus actividades.
- Incorporación a seguro de salud privado pagado al 100% por la empresa, en el cual también constarán esposos e hijos menores de edad de los trabajadores.
- Excelente ambiente de trabajo, se construirá una nueva oficina para la comodidad de los empleados, la cual contará con cafetería y parqueadero. Se trabajará en las relaciones interpersonales y se realizarán actividades para recreación en fechas importantes como:
 1. Día de la familia
 2. Fiestas de Quito
 3. Día del trabajador
 4. Navidad y año nuevo (se realiza el último viernes antes de vacaciones)

- Estabilidad personal y empresarial a través de la realización de préstamos que varían según el cargo para la compra de vehículos, el pago de estudios y gastos de hogar.
- Uniformes anuales, los cuales serán entregados a principios del año y renovados cada tres meses en el caso de secretarías y bodegueros, que consta de traje con calzado para las secretarías, y jeans, camisetas, botas y guantes, todo con el logotipo de la empresa para los encargados de bodega. Para el área de ventas, se les dará un bono de \$300 para la compra de sus atuendos laborales.
- Alimentación durante la jornada laboral, que toma lugar en un pequeño break en la mañana y a la hora del almuerzo, el cual será pagado en su totalidad en los días laborales.

Valores Corporativos nuevos empleados

- La integridad, la honestidad y la responsabilidad en todas sus actuaciones.
- El trabajo en equipo, como manifestación de aprendizaje continuo, desarrollo integral y experiencia profesional, para total beneficio de sus clientes.
- La capacidad de sus colaboradores en cuanto a aportar ideas, tomar decisiones y alcanzar objetivos.
- La confianza, como promotora de relaciones efectivas, perdurables y afectivas.
- El crecimiento permanente e integral de sus colaboradores en todos los frentes.

- La satisfacción total de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante el suministro oportuno de servicios confiables y de alta calidad.
- La eficiencia, puesta al servicio de la productividad en todos los procesos.
- Las relaciones de pleno entendimiento con sus proveedores, como socios fundamentales con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes.
- La innovación permanente en procura de nuevas tecnologías, que enriquezcan la oferta de productos, bienes y servicios.
- El desafío por lograr objetivos de alta rentabilidad a mediano y largo plazo, que consoliden la empresa para afrontar un mercado cada vez mas competido en el inmediato futuro.

2. Manuales de Funciones y Cargos

Manual Descriptivo de Cargos

Para esta sección, la descripción de cargos es basada en el manual de recursos humanos de Jiménez. (Jiménez, 2007, págs. 50-63).

2.1. Gerente General

Perfil

Hombre/Mujer.

Profesional en carreras Administrativas, Ingeniería Industrial, Mercadeo, Economía, o carreras afines.

Deseable especialización o máster en mercadeo o administración de empresas.

Dominio de Inglés (Nivel avanzado).

Mínimo 5 años de experiencia profesional y dominio de los sectores de marketing y consultoría de negocios.

Mínimo 5 años de experiencia liderando unidades de negocio.

Amplia experiencia manejando clientes globales.

Amplia experiencia en el manejo, motivación y clima de un grupo de trabajo a cargo.

Visión estratégica y habilidades para manejar una empresa multinacional.

Habilidades de interacción cliente - capacidad de expresar una opinión a un público interno y externo.

Visión estratégica, capacidad para desarrollar planes a largo plazo para el negocio.

Conocimiento financiero para el manejo eficiente del presupuesto.

Innovadora forma de pensar.

Competencia

Enfoque a Resultados.

Proactividad.

Iniciativa y Creatividad.
Autogestión.
Foco en el cliente interno y externo.
Comunicación e influencia.
Habilidades de negociación.
Habilidades de planificación y análisis.

Función

Planificar, proyectar, administrar y controlar la selección y vinculación de clientes potenciales y el mantenimiento de clientes actuales.

Lograr la venta efectiva de los productos de la empresa y para mantener relaciones crecientes y de largo plazo, que sean rentables.

Participar competitivamente en el mercado.

Realizar reuniones productivas y efectivas con su personal cada vez que considere necesarias.

Atender personalmente las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados.

2.2. Gerente de Producto

Perfil

Estudios universitarios en Marketing, Administración de Empresas y/o carreras afines.

Deseable Maestría en Administración, Mercadeo o Finanzas.

Experiencia de tres a cinco años en el área de comercialización (desarrollo y seguimiento de canales de distribución y ventas).

Excelente vendedor.

Inglés Intermedio.

Conocimientos Adicionales:

Herramientas de análisis de Mercado.

Manejo de paquete Office.

Competencia

Pensamiento estratégico

Liderazgo

Trabajo en equipo

Enfoque a resultados

Manejo de relación de negocios

Comunicación e influencia

Función

Liderar la elaboración e implementación de la estrategia comercial y de fuerza de ventas. Responsable de realizar actividades para el impulso de nuevos productos.

Manejar los canales de distribución. Responsable de adecuar los niveles de inventarios en el canal de vendedores.

Elaborar y presentar el reporte de ventas y gastos, y realizar análisis de mercado. Cumplir el presupuesto establecido de ventas para la posición.

Trabajar en conjunto con otros gerentes de ventas creando una comunicación fluida para saber siempre las necesidades de la fuerza de ventas y así actuar y responder de manera adecuada. Desarrollar y fortalecer el canal de comunicación para actuar de manera proactiva y en conjunto.

Reporte directo al Gerente General.

2.3. Gerente de Finanzas

Perfil

Egresado con título de Contabilidad, Finanzas, Administración.

Experiencia mínima de 2 años como Jefe de Administración y Finanzas.

Sólidos conocimientos de Office.

Inglés intermedio.

Competencia

Solución de problemas.

Integridad.

Orientado a resultados.

Liderazgo.

Trabajo en equipo.

Habilidad analítica.

Compromiso con la visión y misión de la empresa.

Pensamiento estratégico e innovación.

Toma de decisiones.

Función

Supervisar la contabilidad e impuestos de la empresa.

Controlar y sustentar gastos, costos y resultados.

Administrar los Recursos Humanos de la Compañía, 7 empleados actualmente; ingresos y salidas de personal; controlar cumplimiento de reglamento interno y procedimientos.

Controlar y hacer seguimiento a los procesos internos: cobranzas, facturación, importaciones y logística.

Coordinar con el Gerente de Ventas los requerimientos del área comercial.

2.4. Gerente de Marketing

Perfil

Experiencia mínima de un año en cargos similares.

Egresado o con título de Tercer Nivel: Ingeniero en Marketing, Administración o afines.

Inglés intermedio tanto escrito como oral.

Conocimientos Adicionales:

Herramientas de análisis de Mercado.

Manejo paquete Office.

Competencia

Habilidad organizativa.

Trabajo bajo presión.

Comunicación efectiva.

Agudeza en los negocios.

Perseverancia.

Dinamismo.

Función

Establecer estrategias eficientes de mercadeo.

Identificar los productos y servicios que se ajusten a las exigencias de los clientes.

Generar rentabilidad para la empresa.

Desarrollar estrategias que generen y fortalezcan una cultura de marketing organizacional enfocado a la satisfacción del cliente.

Establecer estrategias de marketing que sustenten un adecuado sistema de inteligencia de mercado, para la permanente adaptación al entorno.

Identificar productos y mercados potenciales, analizando sus atractivos y determinando, sus ciclos de vida, las posibles ventas y las ventajas competitivas.

Realizar estudios y sondeos para detectar las necesidades de los clientes, así como la insatisfacción generada por los productos y servicios existentes.

2.5. Responsable de Bodega

Perfil

Experiencia en manejo de materia prima de carga pesada y control de la misma.

Estudio mínimo de Bachiller.

Disponibilidad de tiempo completo para trabajo.

Excelente estado físico para realizar carga.

Licencia de conductor profesional para manejar camión.

Buena presencia.

Competencia

Trabajo bajo presión

Trabajo en equipo

Organización

Flexibilidad horaria

Función

Realizar actividades de recepción de mercadería.

Despacho y entrega de productos.

Manejo de inventarios.

2.6. Asistente de Gerencia

Perfil

Estudiante, egresada o titulada en carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.

Experiencia mínima de un año en cargos similares.

Conocimientos básicos de contabilidad, manejo de paquetes informáticos, manejo de equipos de oficina.

Manejo de Office.

Competencia

Comunicación. Trabajo bajo presión. Trabajo en equipo.
Planificación y organización.
Relaciones interpersonales.
Organización.

Función

Apoyar en todas las labores a la Gerencia asignada en lo referente a documentos de reuniones.

Dar seguimiento a pendientes consecución de objetivos organizacionales.

Efectuar reportes, análisis financieros y apoyo en la elaboración de presupuestos.

Equipo de Asesores y Servicios



Asesoría Jurídica (abogado)

Brinda apoyo para la realización de actividades y documentación legal como:

Contratos de arrendamiento como en el caso de renta de bodegas y de oficinas si es necesario.

Contratos de trabajo para incorporar a nuevos trabajadores y para la finalización de contratos de trabajo con el personal.

Trámites legales, los cuales constan de trámites de importación, creación de una nueva empresa, entre otros.

Asesoría Aduanera

Trámites con el agente afianzado de aduanas para agilizar los procesos de nacionalización de los productos importados desde Perú.

Transporte

Transporte terrestre de mercancías de carga pesada desde el puerto de Guayaquil a nuestras oficinas en Quito.

Transporte terrestre de mercancías desde la ciudad de Quito (oficina principal) a las diferentes ciudades con las que la empresa tiene relaciones comerciales como: Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato y Manta.

Servicio de Montacargas

Para descarga de contenedores de materiales de carga pesada.

Para transportar mercancía pesada de nuestra bodega a los clientes finales de la ciudad de Quito.

Servicio de Mensajería

Para transporte de documentos internacional y localmente, como facturas, folletos, tarjetas de presentación e invitaciones.

Servicio de Mantenimiento Técnico

Mantenimiento regular de computadores de cada personal, impresoras y sistema contable, al igual que la instalación del software necesario y las actualizaciones de este. También mejoras en el hardware de los diferentes equipos.

Servicio Tributario

Para reclamos y asuntos relacionados con el SRI para tener en orden el pago de todos los impuestos, para verificar que la información proporcionada al SRI esté correcta y para formular peticiones de devolución de impuestos.

Asesoría Financiera (bancos)

Para manejo de cuentas, préstamos y líneas de crédito en caso de apalancamiento o préstamos bancarios cuando sea necesario para pago de proveedores y adquisiciones.

Para gestión de líneas de crédito e inversiones.

Aseguradora

Nos brinda servicios para asegurar los bienes de la empresa tanto al momento del transporte desde Perú al puerto de Guayaquil, así como también desde Guayaquil a Quito en caso de robo.

También nos aseguran los bienes de la empresa como el vehículo, las computadoras y muebles.

3 Plan de Marketing

Estrategia General de Marketing

Una expansión por aumento de la penetración del mercado actuales, en la cual la empresa debe incrementar su participación de mercado a través de mejoras de producto o servicio, reducción de costos, mejores precios, publicidad, promoción, etc. También se puede incrementar la frecuencia de uso, aumentar la cantidad de uso o buscarle nuevas aplicaciones al producto. (Águeda, 2008, págs. 229-230).

Mix de Marketing



Figura 44. Mix de marketing
Adaptada de: (E-conomic, s.f.).

1. Producto

A) Alambre, Alambre Plano y Barras de Cobre

El cobre electrolítico es libre de oxígeno y tiene 99.99% mínimo de Cobre. (Tecnofil, s.f.).



El cobre libre de oxígeno tiene 99.95% mínimo de Cobre. La más importante característica del cobre libre de oxígeno de alta conductividad es que puede ser térmicamente tratado en una reducida atmósfera sin que se vuelva frágil. Usado donde la presencia del oxígeno en el cobre no es deseable, como en ciertas partes electrónicas o metal que será soldado. Este cobre tiene mayor pureza que el ETP y es fundido en refinerías con atmósferas controladas, en donde el oxígeno es excluido. Los usos típicos del cobre libre de oxígeno son en Bus Bar, productos planos, redondos y perfiles, alambres y tubos. (Tecnofil, s.f.).



Cobre “Electrolytic Tough Pitch” (ETP) es el tipo de cobre que se usa con mayor frecuencia. Su contenido mínimo de cobre es de 99.9%, y tiene conductividad eléctrica de 101% IACS. Se utiliza para las industrias donde no se requiere la presencia de 0.02% a 0.05% de oxígeno. Los usos típicos que se le da al cobre ETP son: conductores eléctricos, recubrimientos, aletas de intercambiadores de calor, clavos y remaches. Este producto es disponible en Bus Bar. (Tecnofil, s.f.).

El Cobre Plata libre de oxígeno tiene alta resistencia mecánica, conductividad eléctrica, resistencia a la corrosión y al calor. Este producto es disponible en forma de barra, alambre y perfiles. (Tecnofil, s.f.).

Plateado o Estañado: La razón principal para el cubrimiento de la superficie del conductor es aumentar la resistencia a la corrosión. La plata es utilizada por su alta conductividad eléctrica mientras que el estaño por su resistencia formando un duro óxido en la superficie del cobre. Este producto es disponible en barras rectangulares. (Tecnofil, s.f.).

B) Alambre de Aleación Cobre-Zinc y Alambre de Latón

El latón es un material blando, fácil de enrollar y fundir. Tiene una alta resistencia al ambiente salino, por lo que es utilizado en la construcción de barcos. Existe una gran variedad de aleaciones de latón con las más comunes compuestas de 30-45% de zinc. Los usos típicos que se le dan al latón son: tornillos, tuercas, candados, ceniceros y candelabros. (DeGarmo & Black, 1994, pág. 219).

Tanto el cobre, el bronce y latón son aptos para los diversos tratamientos de dorado y plateado.



C) Zamac y Tonsul

El zamac es una combinación de varios materiales: zinc, aluminio, magnesio y cobre. A esta mezcla se le pueden dar distintos usos como pueden ser ZAMAC 2, 3, 5, 7, Tonsul y otras fórmulas. (DeGarmo & Black, 1994, págs. 234-235).



El Zinc electrolítico (S.H.G. 99.995%), cuyo componente es variable en un 95% al 97% del total de la combinación, es ideal para la producción de ánodos para galvanoplastia. (IEQSA, s.f.).

El Zamac es utilizado básicamente en la elaboración de auto partes-, electrodomésticos, juguetería, cremalleras, carburadores, bombas de aceite de autos, manijas de autos, placas o logotipos; artículos de baño y tocador; armazones de ventiladores, computadoras, componentes de cámaras fotográficas, manijas de refrigeradoras, reguladores de balones de gas, racks, herrajes, hebillas y adornos, candelabros y trofeos, entre otros. (Aleametal, s.f.).

D) Óxido de Zinc

El Óxido de Zinc (S.H.G. 99.995%) es de alta calidad y parte del Zinc Electrolyt. Es apropiado para uso farmacológico, la elaboración de pomadas, colorantes, llantas, plástico, etc. (Convención Minera, s.f.).



E) Ánodos de Zinc

Los Ánodos de Zinc que importa CORI están fabricados en base a Zinc SHG 99.995% y cumplen con la norma MIL-A18001-K.

*Características como su alto potencial de disolución = alto rendimiento de corriente, mínima disminución del potencial de la estructura y una alcalinización muy reducida del medio en contacto con dicha estructura, hacen al **Zinc** uno de los metales predilectos para **ánodos de sacrificio**. Algunos factores que debemos tomar en cuenta para los Ánodos de sacrificio son: la resistividad del medio agresivo (menor a 1000 Ω cm), presencia de aguas dulces, temperaturas superiores a los 65°C, etc. Su uso más difundido es el de protección catódica en agua de mar: andenes marítimos, diques flotantes, boyas, plataformas petroleras, refuerzos metálicos, etc. (Corporación Faeza, s.f.)*

F) Compuesto PVC para Recubrimiento de Cables y para Soplado de Botellas

El Policloruro de Vinilo (PVC), está compuesto de carbono, hidrógeno y cloro. Es termoplástico lo cual significa que al estar expuesto al calor se vuelve blando y puede cambiar de forma fácilmente, volviendo a solidificarse a su nuevo estado al enfriarse. (EFS Plásticos, s.f.).

El PVC es utilizado para recubrimiento y aislamiento de cables eléctricos, al igual que para la fabricación de productos tales como botellas, juguetes, partes de automóviles, empaques, etc.

1.1. Estrategia de Producto



La empresa CORI está en una etapa de madurez y se debería buscar el crecimiento de volumen adicional a través de una combinación de estrategias.



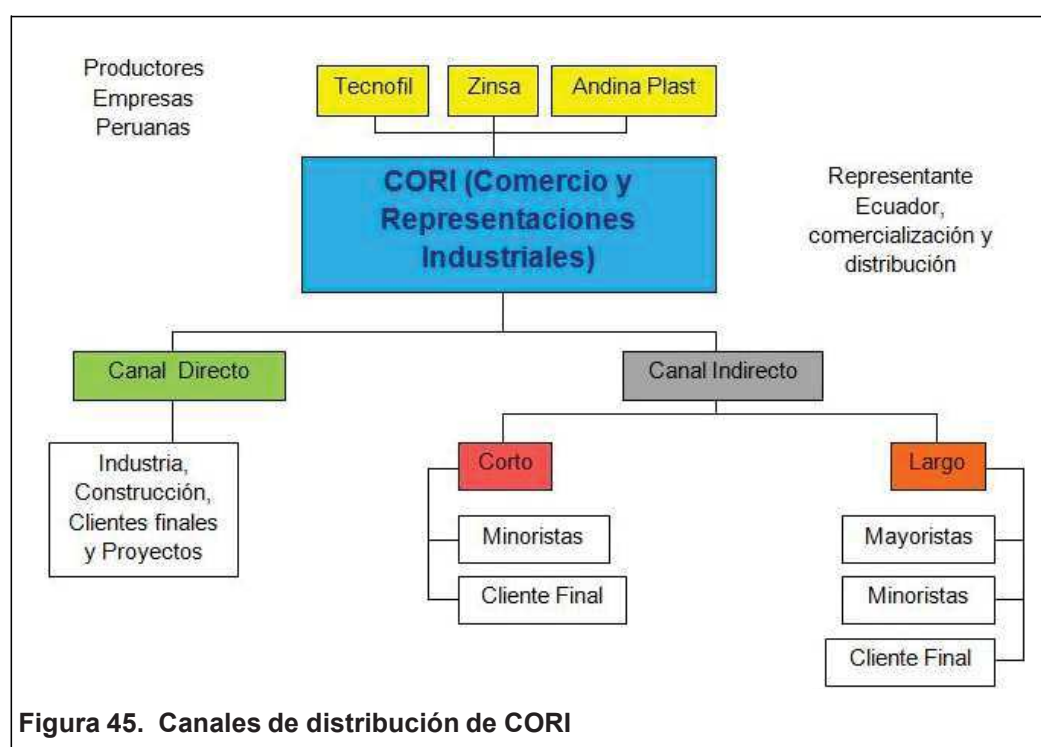
Estrategia de penetración aumentada: Incrementa la cantidad de clientes enfocándose en los no-usuarios actuales.

Estrategia de uso extendido: Aumenta la cantidad del producto promedio que utilizarán los clientes, buscando desarrollar varias formas de empleo incrementando la frecuencia de uso.

Estrategia de expansión de mercado: Amplía el número de clientes mediante el desarrollo de diferentes áreas no desarrolladas o segmentos intactos. (Herrera, 2011, pág. 5).

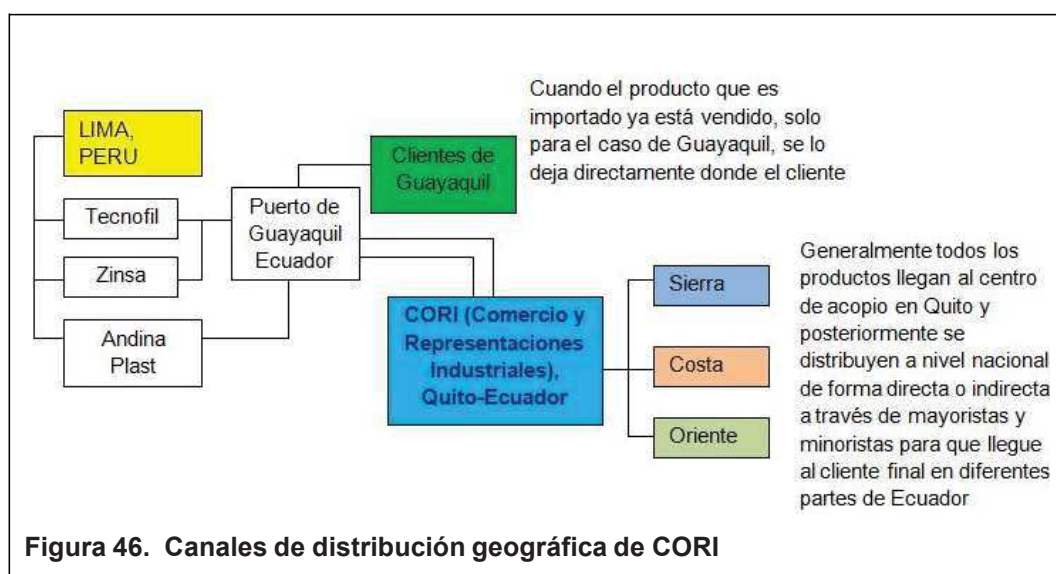
2. Plaza

Canales de Distribución



CORI es el representante exclusivo en Ecuador de tres empresas peruanas importantes: Tecnofil, Zinsa y Andina Plast. Posteriormente distribuye los productos de manera directa a industria, la cual transforma la materia prima en materia elaborada, a la construcción, a clientes finales que compran directamente en la empresa para uso personal, y a proyectos de construcción que utilizan la materia prima para construir centros comerciales, etc. También existe el canal indirecto que se divide en canal corto, distribuyendo a minoristas que llegan a clientes finales, y el canal largo que distribuye a mayoristas y minoristas que a su vez distribuyen al cliente final.

Canales de Distribución Geográfica



Esta gráfica representa la distribución de los productos geográficamente. Las tres empresas peruanas que representa CORI envían su producto al puerto de Guayaquil, el cual es posteriormente enviado al centro de acopio y distribución que se encuentra en la ciudad de Quito, donde se realizan las distribuciones a nivel nacional de forma directa o indirecta a través de sus mayoristas y minoristas. En casos excepcionales cuando la mercadería llega al puerto de Guayaquil y ya está vendida, se distribuye directamente a las empresas de Guayaquil con el fin de disminuir gastos de distribución.

2.1. Estrategias de Plaza

Estrategia de Distribución Selectiva

La empresa CORI deberá utilizar un sistema de distribución selectiva, seleccionando solo los mejores puntos de venta con un criterio de tamaño de distribuidor medido a través de la cantidad de producto que venden o ventas a escala. Esta estrategia permite la diferenciación de la empresa al situarse en los mejores puntos de venta, e igualmente permite disminuir los costos de envío del producto. (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 413).

2.2. Estrategia de Presión (o Push)

La empresa concentrará sus esfuerzos en que los mayoristas y los minoristas importantes cooperen con la empresa a través de atractivos económicos, descuentos por cantidad, etc. La ventaja de esta estrategia es que en vez de haber mayoristas y minoristas que trabajen independientemente o como competencia, trabajarán junto con CORI. (Arranz, 1998, pág. 238).

3. Precio

Política de Precios

La política de precios de CORI se fija en base a tres factores importantes:

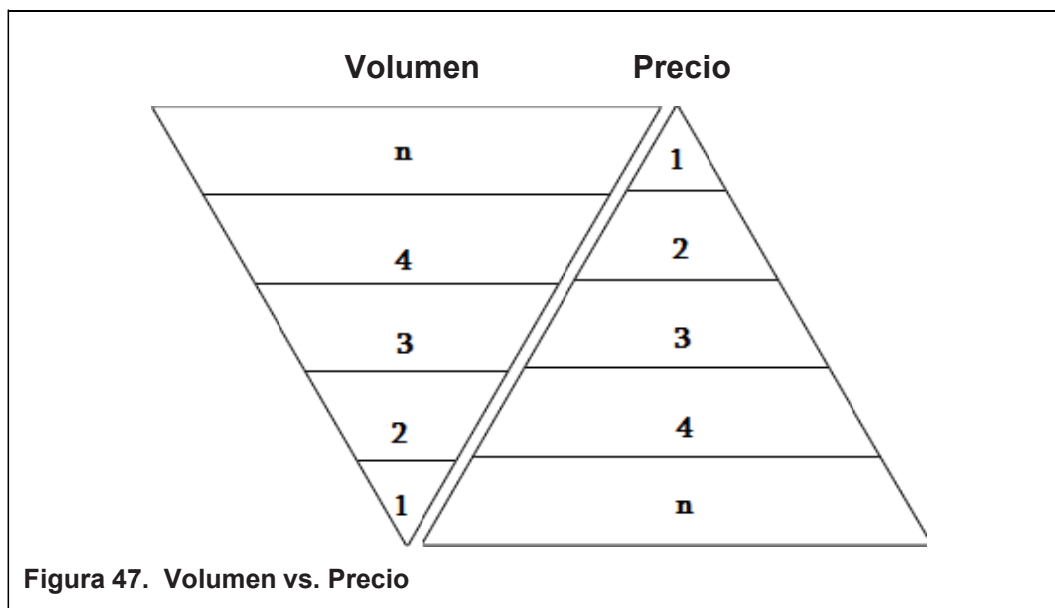
Costos: Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o en este caso, la prestación de un servicio (distribución y comercialización de los productos elaborados y materia prima). (Premysa, s.f., pág. 4).

Mercado: Es un conjunto de compradores de un determinado producto o servicio. (Inno Consulting, s.f., pág. 9).

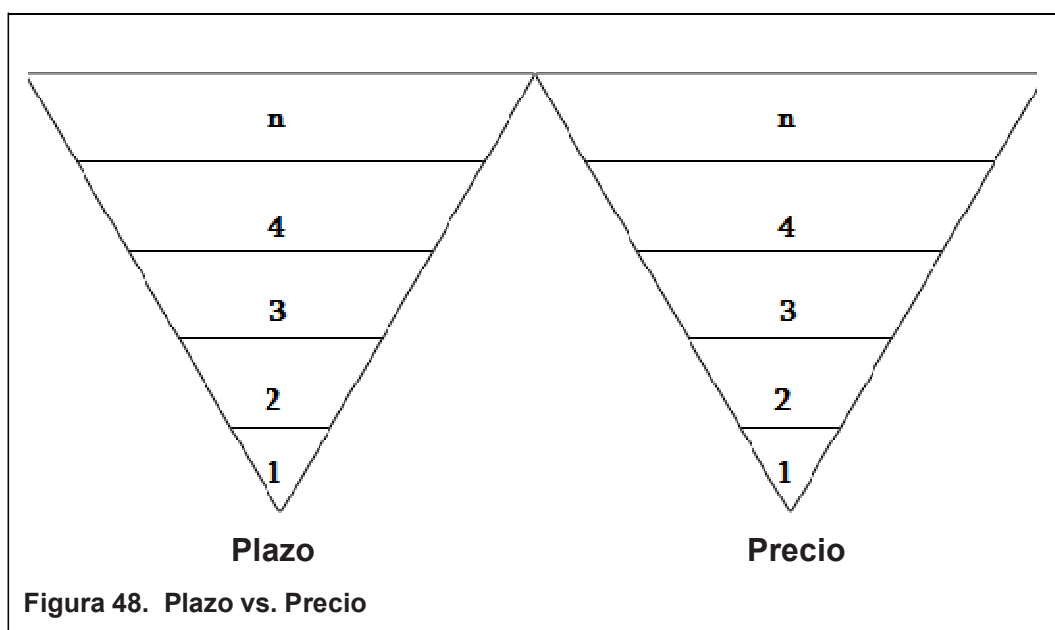
Competencia: Es un grupo de personas o de entidades que ejercen la misma profesión o actividad que otras. (Premysa, s.f., pág. 4).

Las políticas de precios importados se calculan de acuerdo a varios factores: el costo bodega que incluye el costo de factura de origen (costo del producto en la planta del país de origen), el costo de flete de transporte naviero y el seguro de la mercadería; los costos de importación (existe un impuesto del 5% de la salida de capital); y finalmente los gastos de descarga y manipulación de la mercancía. El costo del producto se calcula de acuerdo al costo de estos factores y adicionalmente a la oportunidad, competencia, disponibilidad y rotación del producto.

Los precios de venta al público se dividen en tres precios diferentes para los tres tipos de clientes según la actividad que realizan: existe un precio para los mayoristas, uno para los fabricantes y otro para los minoristas. Una vez que se identifica el tipo de actividad que realizan, los precios se fijan en base de dos variables importantes que son el volumen y la forma de pago ya que entre mayor sea el plazo de pago mayor será el costo, y entre mayor sea el volumen de ventas menor será el costo.



En este caso, la relación es inversamente proporcional debido a que entre mayor sea el volumen de producto que compren los clientes, menor será el precio que la empresa les ofrezca, y entre menor sea volumen mayor será el precio.



La relación entre el plazo y el precio es directamente proporcional porque entre mayor sea el plazo de pago que se le otorgue a los clientes, mayor será el precio que deban pagar por la cantidad de producto adquirido.

3.1. Estrategia de Precios

Debido a que CORI trabaja con productos commodity, este debería reforzar la estrategia de liderazgo en costo, vigilando minuciosamente los gastos de funcionamiento y minimización de costos en la cadena de distribución, empezando desde sus proveedores, transporte de productos, entre otros.

Esto brindará barreras de entrada a la competencia y un margen de utilidad interesante siempre y cuando existan volúmenes de compra elevados.

Además de esto, también utilizaremos una estrategia de personalización de precios en los mercados de los diferentes productos.

4. Promoción

4.1. Estrategia de Promoción

Promoción de ventas: La empresa utilizará una estrategia de marketing directo y también se desarrollaran campañas para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece. Entre estas campañas estarán el BTL, introduciendo CORI en stands, ferias de construcción dos veces por año y publicidad en revistas especializadas como SIEPI. (Chong, 2007, págs. 213-214).

Publicidad interactiva: La empresa CORI realizará un tipo de publicidad interactiva a través del Internet, la cual tomará de videos, audios y textos, que tendrán como objetivo generar una relación con el cliente potencial para poder así construir una relación comercial sólida y construir una imagen. (Fleming & Alberdi, 2010, pág. 25).

Fuerza de ventas: En cuanto a la fuerza de ventas, se buscará implementar una persona adicional para manejar nuevas líneas de productos tales como el PVC, y también para brindar apoyo a los vendedores de las líneas anteriores.

Relaciones públicas: La empresa se concentrará en brindar beneficios a los clientes actuales de gran importancia, realizando invitaciones en restaurantes dos veces por año, una a comienzo de año para tratar los requerimientos anuales, y otra a mediados del año para recibir retroalimentación de lo que se está haciendo y planificar cómo se continuará con el programa de ventas establecido. También se hará lo mismo con los proveedores de los productos en la ciudad de Lima; se realizará un viaje con el fin de invitar a los gerentes de las empresas proveedoras a hablar del programa de compra y de posibles mejoras tanto en el producto como en beneficios.

5. Política de Servicio al Cliente

Políticas de Pago

El cliente debe liquidar el monto de su orden de producto en su totalidad con respecto a las condiciones de pago mencionadas con antelación. Debe cumplir con el pago del monto hasta la fecha de pago final, caso contrario el próximo pedido solo le será entregado si realiza el pago antes de que el producto sea enviado.

Políticas de Entrega

Los horarios de entrega son obligatorios dentro de la semana laboral de lunes a viernes (8am a 6pm). Procuramos puntualidad en la entrega a pesar de las dificultades de tráfico en la ciudad de Quito y circunstancias que se salen de las manos de la empresa.

El cliente debe proporcionar la información necesaria de su área y dirección, mientras que los clientes de otras ciudades tendrán que comunicarse telefónicamente con la empresa para especificar el valor del envío, la fecha de entrega y la de recepción a su destino final.

Políticas de Privacidad

La información de la empresa relacionada con las órdenes de compra de los clientes, pagos, fechas de entrega, entre otros, se maneja bajo una estricta política de confidencialidad.

Políticas de Reclamo

En caso de que exista una insatisfacción con el producto, se realizará el análisis de la causa y si esta es por falla o composición no adecuada, se realizará la reposición del producto o devolución del dinero en caso de que así lo quiera el cliente, con un tiempo de respuesta de máximo una semana.

6. Táctica de Ventas

Complementar las ventas con premios o regalos: Con esta táctica, CORI buscará aumentar el margen y conseguir ventas al corto plazo motivando a los vendedores a disminuir los tiempos de venta de lo que están usualmente acostumbrados, por medio de premios o regalos, así como también buscará incrementar las cantidades vendidas subiendo las comisiones de venta.

Sacar ofertas: La empresa realizará concursos de compra en los cuales los compradores que tengan mayor cantidad mensual recibirán cinco días laborables más de crédito del mes siguiente.

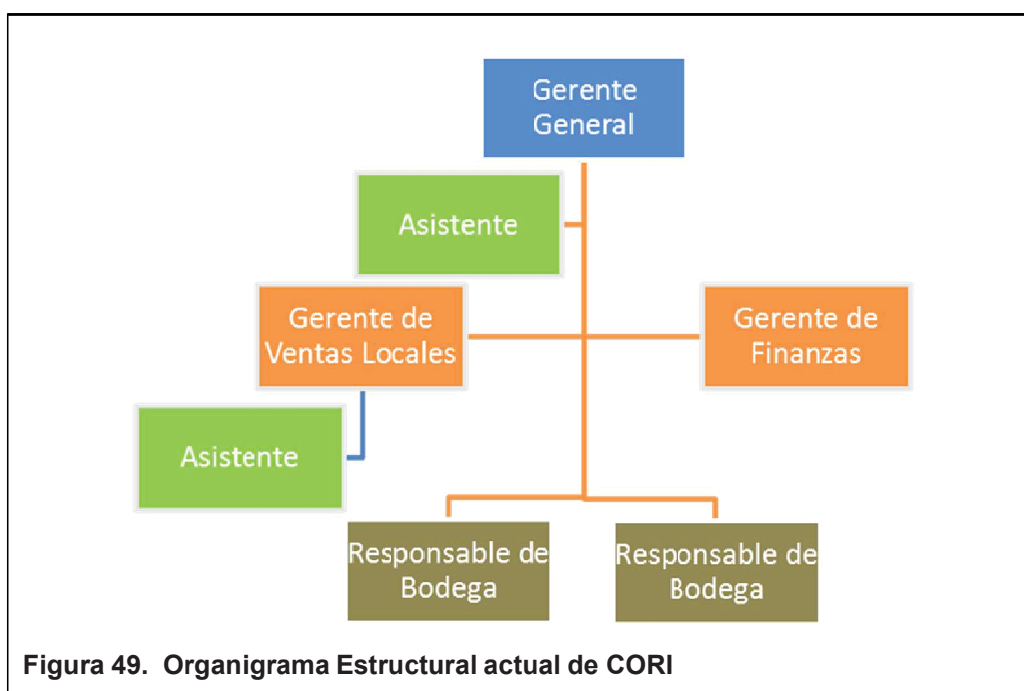
Crear servicios que vinculen al cliente durante un periodo de tiempo: Con esta táctica de venta CORI busca atraer a los clientes con

promociones el primer mes del año, que a pesar de significar una posible pérdida para la empresa en el corto plazo serán una ganancia al largo plazo, así como también crearán fidelidad de los clientes.

Buscar al cliente: Los asesores de ventas de CORI saldrán a buscar nuevos clientes, programando citas semanales con clientes potenciales. De esta manera, la empresa puede agrandar su lista de clientes y de ventas.

4. Reestructura Organizacional

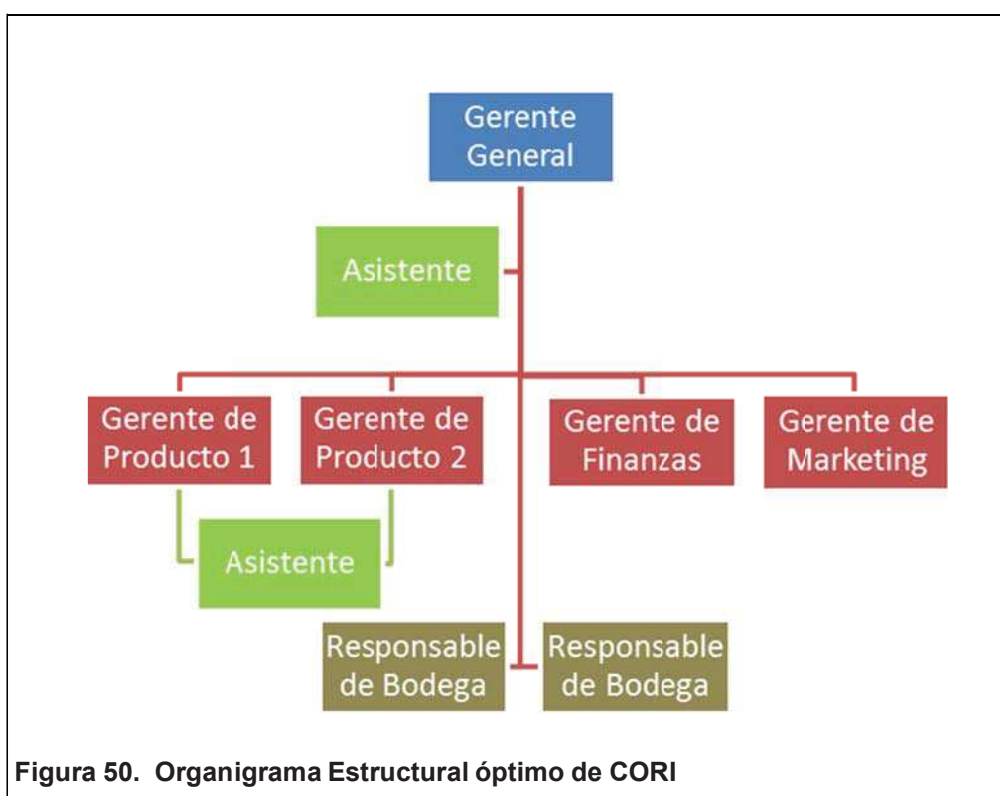
4.1. Organigrama Estructural (actual)



El organigrama estructural actual consiste de un personal de siete personas, las cuales se dividen en gerente general, quien cuenta con un asistente; el gerente de ventas locales, quien cuenta igualmente con un asistente; el gerente de finanzas; y dos responsables de bodega. El gerente general se encarga de las relaciones con los proveedores y los clientes al igual que de la repartición de responsabilidades al resto del

personal. Actualmente el gerente general también se encarga de una línea de productos, por lo tanto es parte de la fuerza de ventas. El gerente de ventas locales se encarga de buscar nuevos clientes y de comercializar los productos. El gerente de finanzas se encarga de la contabilidad de la empresa. Los responsables de bodega se encargan del manejo de los productos y de la distribución de estos a los clientes en Quito, Ecuador, así como también como de la organización de la bodega.

4.2. Organigrama Estructural Óptimo



El organigrama estructural óptimo que propone este estudio consiste en un grupo de trabajo de nueve personas con un gerente general, quien cuenta con un asistente; dos gerentes de ventas, quienes cuentan con un asistente; un gerente de finanzas; un gerente de marketing; y dos responsables de bodega. Como se puede observar en el organigrama óptimo, debería haber un incremento de dos personas al grupo de trabajo actual; un gerente de ventas adicional, quien manejará las líneas

de productos manejadas actualmente por el gerente general, así como también nuevas líneas de producto que serán integradas a la empresa en un futuro; y un gerente de marketing, quien estará integrado en todos los procesos y en todas las áreas de la empresa.

4.3. Políticas de Compensación y Beneficios

Esta sección de políticas de compensación y beneficios es basada en el manual de recursos humanos de Jiménez. (Jiménez, 2007, págs. 147-154).

Tabla 43. Rol de Pagos Actual

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO CORI CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2013									
#	CARGO	DÍAS TRAB.	GASTO ADMINISTRATIVO						total nomina
			REMUN SEC UNIF.	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FR	VACACION ES	A. PATRONAL	
1	Gerente	360	11,000.00	916.67	300.00	916.67	-	1,336.50	14,469.83
2	Ger. de Ventas	360	37,000.00	3,083.33	291.50	3,083.33	-	4,495.50	47,953.67
3	Ger. Financiero	360	7,700.00	641.67	291.50	641.67	-	935.55	10,210.38
4	Bodeguero	360	5,940.00	495.00	291.50	495.00	-	721.71	7,943.21
5	Bodeguero	360	4,620.00	385.00	291.50	385.00	-	561.33	6,242.83
6	Asistente S.	360	4,215.00	351.25	291.50	168.75	-	512.12	5,538.62
7	Asistente Gerencia	360	5,500.00	458.33	291.50	458.33	-	668.25	7,376.42
			<u>81,975.00</u>	<u>6,331.25</u>	<u>2,049.00</u>	<u>6,148.75</u>		<u>9,230.96</u>	<u>99,734.96</u>

Tomado de: CORI

En el rol de pagos actual se puede observar que todos los empleados cuentan con décimo-tercero, décimo-cuarto y fondos de reserva. En el caso de las vacaciones, la empresa tiene como política hacer que sus empleados tomen el tiempo de vacaciones obligatorio de 15 días durante todo el año, por lo cual no se pagan vacaciones.

En cuanto a los egresos que deben pagar los empleados, se encuentra el aporte personal al IESS, que consiste del 9.35% de su salario, mientras que el aporte patronal es realizado por la empresa.

Tabla 44. Rol de Pagos Óptimo

COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES									
CORI									
NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO CORI									
#	CARGO	DÍAS TRAB.	GASTO ADMINISTRATIVO						total nomina
			REMUN SEC UNIF.	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FR	VACACIONES	A. PATRONAL	
1	Gerente	365	12,210.00	1,017.50	300.00	1,017.50	-	1,483.52	16,028.52
2	Ger. de Producto	365	32,400.00	2,700.00	291.50	2,700.00	-	3,936.60	42,028.10
3	Ger. Financiero	365	8,547.00	712.25	291.50	712.25	-	1,038.46	11,301.46
4	Bodeguero	365	6,593.40	549.45	291.50	549.45	-	801.10	8,784.90
5	Bodeguero	365	5,128.20	427.35	291.50	427.35	-	623.08	6,897.48
6	Asistente S.	365	4,678.65	389.89	291.50	389.89	-	568.46	6,318.38
7	Ger. de Producto	365	6,600.00	550.00	291.50		-	801.90	8,243.40
8	Ger. De Marketing	365	8,400.00	700.00	291.50		-	1,020.60	10,412.10
9	Asistente Gerencia	365	6,105.00	508.75	291.50	508.75	-	741.76	8,155.76
			<u>90,662.25</u>	<u>7,555.19</u>	<u>2,632.00</u>	<u>6,305.19</u>		<u>11,015.46</u>	118,170.09

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

En el rol de pagos óptimo se incrementara dos personas al personal; un gerente de marketing con un salario de \$700 mas todos los ingresos extras y tendrá un salario total de \$8400 al año; y un gerente de producto con un salario de \$550, el cual sumaria un total de \$6600 al año, sin embargo este podrá comisionar sobre la cantidad de ventas a partir el primer año según el desempeño en el área de ventas y la cantidad en volumen que consiga.

En el rol óptimo también existe el incremento del 11% en los trabajadores antiguos, a pesar que la tasa con respecto a los crecimiento del gobierno de los últimos 5 años es del 9,74%, también existirá un recorte de salario a uno de los gerentes de productos, quien a partir de próximo año trabajara medio tiempo por decisión propia.

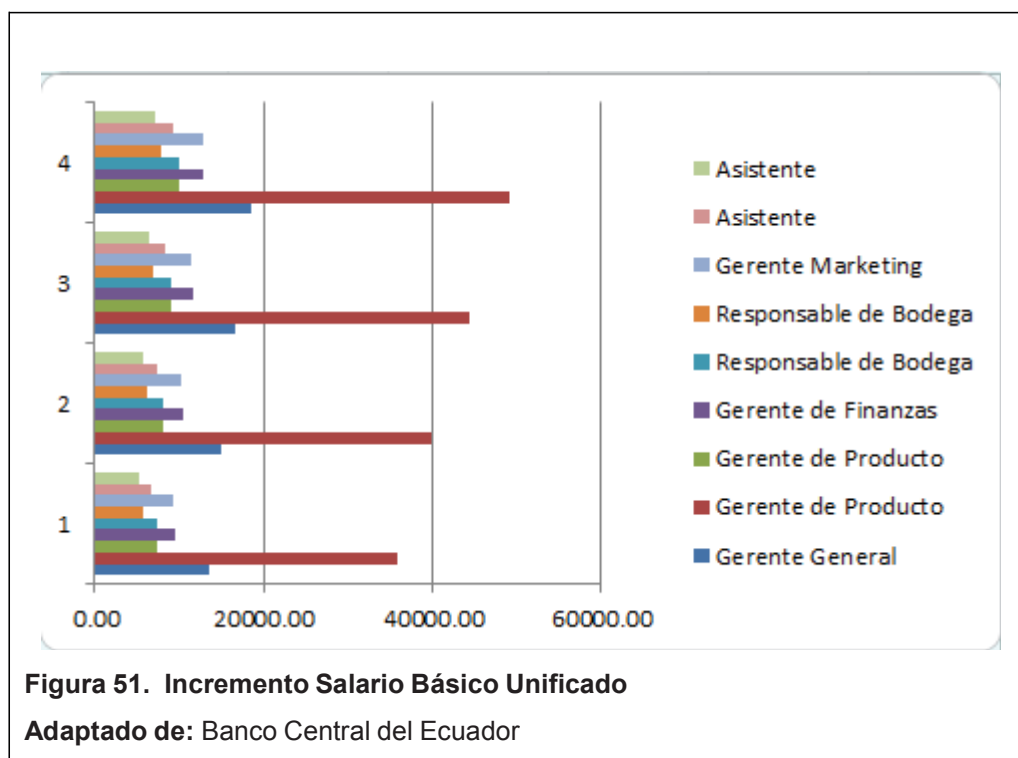
Incremento Porcentual del Salario

Tabla 45. Incremento Salario Básico Unificado

2008-2009	9%
2009-2010	10.09%
2010-2011	10%
2011-2012	10.60%
2012-2013	9%
Promedio de crecimiento anual	9.74%

Cargo	Gerente General	Gerente de Producto	Gerente de Producto	Gerente de Finanzas	Responsable de Bodega	Responsable de Bodega	Gerente Marketing	Asistente	Asistente
Numero	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Salario	12210	32400	6600	8547	6593.4	5128.2	8400	6105	4678.65
Incremento									
Primer año	13553.10	35964.00	7326.00	9487.17	7318.67	5692.30	9324.00	6776.55	5193.30
Segundo año	15043.94	39920.04	8131.86	10530.76	8123.73	6318.46	10349.64	7521.97	5764.56
Tercer año	16698.77	44311.24	9026.36	11689.14	9017.34	7013.49	11488.10	8349.39	6398.67
Cuarto año	18535.64	49185.48	10019.26	12974.95	10009.25	7784.97	12751.79	9267.82	7102.52

Adaptado de: Banco Central del Ecuador



Como podemos ver, el incremento salarial básico unificado en el país durante los cinco últimos años varía en un promedio del 9.74%. Sin embargo la empresa tiene como política que exista un incremento extra para motivar económicamente a los trabajadores.

Política de Contratación

Documentación obligatoria para posibles candidatos

1. Currículum Vitae
2. Constancia de percepciones del empleo anterior
3. Documentación de últimos estudios
4. Copias de cédulas de identidad

5. Imagen Corporativa



El logotipo representa la actividad internacional a la cual se dedica CORI. En este caso, el comercio y la representación de grandes empresas del mundo en Ecuador. El círculo representa al mundo y la franja celeste que le rodea representa la comercialización de los productos traídos de diferentes países

para su distribución a nivel nacional. El mundo está separado en dos, ya que una parte consiste de los proveedores y otra parte de la empresa Comercio y Representaciones Industriales.

5.1. Teoría de Color

Los colores del logo de CORI son el azul oscuro, el azul claro y el blanco. Los colores azules son fríos y representan en general tranquilidad y relajación. El azul es el más sobrio de los colores fríos y por ello transmite tranquilidad, confianza y seriedad. Invita también a la paciencia, a la amabilidad y a la serenidad. (Fotonostra, s.f.). Falta recalcar que el azul es el color favorito del propietario de CORI y por ello se implementó desde el principio de la empresa y se continuará implementando en el futuro.

Azul oscuro: Este representa credibilidad, profundidad, autoridad, fuerza, profesionalidad y concentración.

Azul claro: Este representa calma, paciencia, quietud, paz, pulcritud y frescura.

Blanco: Inspira pureza, pulcritud, inocencia, silencio, humildad y alegría. (Fotonostra, s.f.).

La combinación de colores azules con blanco crea una imagen tranquila y transparente de CORI, lo que le favorece ya que es una empresa con productos buenos y precios justos, que se concentra en la relación con sus clientes. Igualmente, refleja la seriedad de la empresa y la fuerza que tiene en el mercado ecuatoriano, así como también el grado de madurez en el que se encuentra. Es por esto que los colores del logo que existen desde hace veinte años no se alteran en este estudio ya que se consideran propicios para la empresa.

5.2. Diseño de Papelería

Sobres

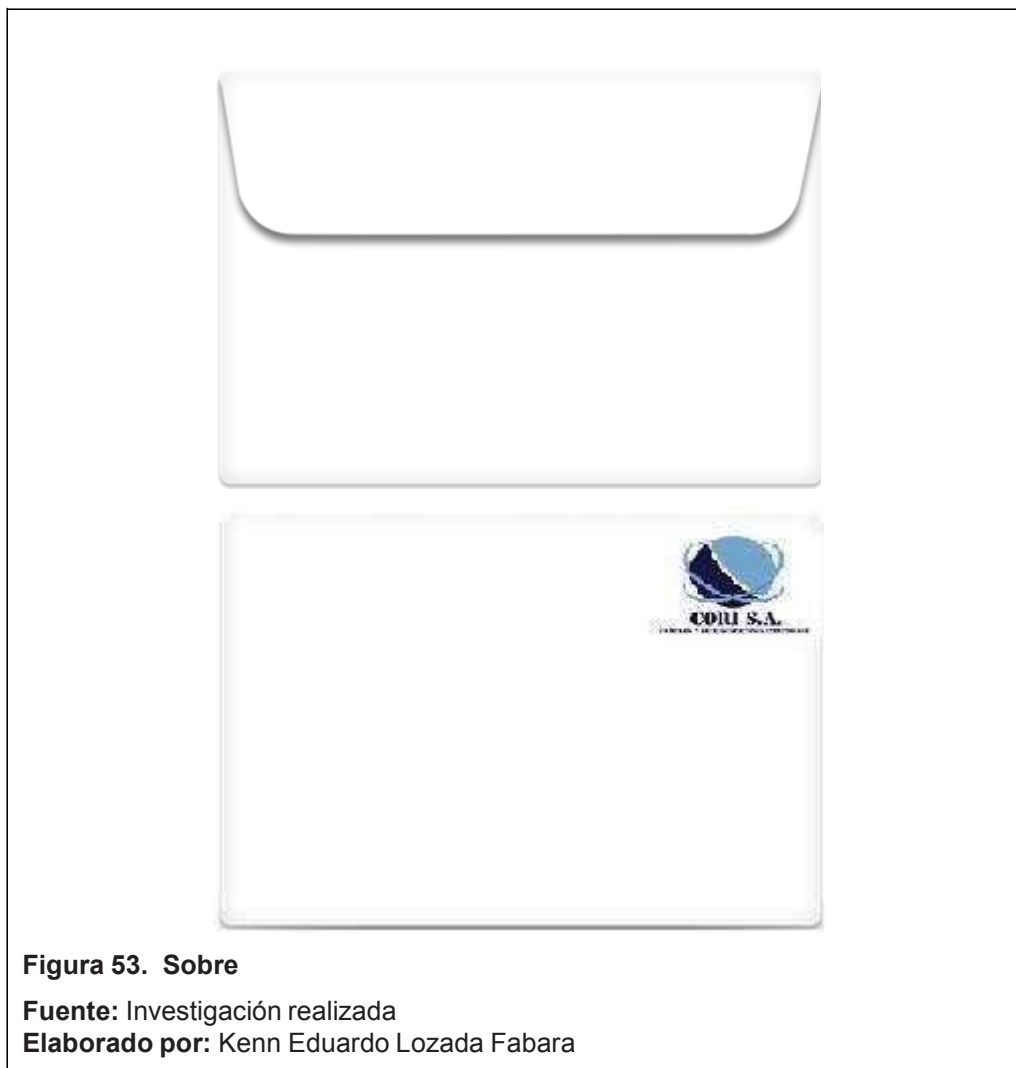


Figura 53. Sobre

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

Los sobres usados por CORI tendrán unas medidas de 11,4 x 16,2 cm. para facturas y cartas; y sobres con medidas de 22,9 x 32,4 cm. para folios A4 en el caso de documentación más importante. Los sobres serán de color blanco y contendrán el logo de CORI en la parte trasera, en la esquina superior derecha. En la parte inferior de la parte trasera estarán los datos de CORI, tales como la dirección, teléfono y email. Igualmente, el material de los sobres será de papel grueso para garantizar que el envío llegue en buenas condiciones.

Tarjeta de Presentación



Figura 54. Tarjeta de Presentación

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

La tarjeta de presentación de CORI contendrá información básica sobre el nombre del trabajador, su cargo, su celular, el teléfono de CORI y la dirección de la empresa. La tarjeta tendrá igualmente el logo en la parte superior izquierda ya que se busca atraer la vista primeramente al logo y después a la información sobre el empleado y la empresa. Los colores de la tarjeta serán blanco y azul ya que se buscará mantener los colores corporativos de CORI para no alterar la imagen que dan al público. Las medidas de las tarjetas de presentación serán de 9 x 5 cm.

Banner

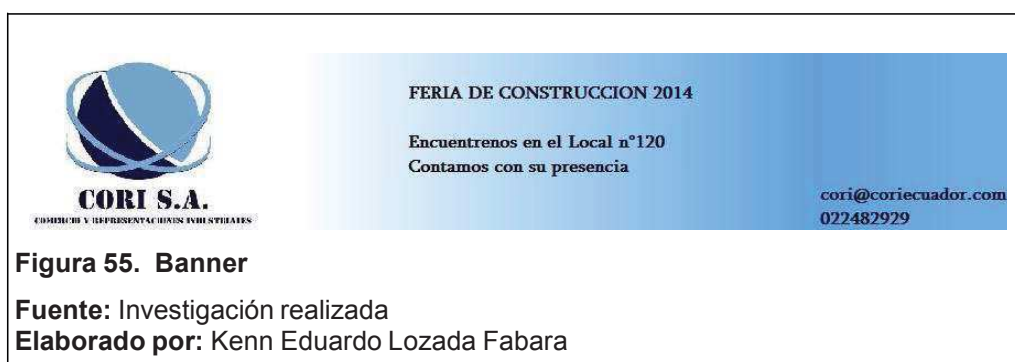


Figura 55. Banner

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

El banner de CORI será horizontal ya que no contendrá mucha información y se buscará que el público lea la totalidad de su anuncio.

En el banner se incluirá el logo a mano izquierda con los datos de CORI en la esquina inferior derecha, tales como la dirección, el email y los números de contacto. En la parte central del logo se especificarán los detalles del evento en el que se vaya a exponer el banner, sobre todo en ferias. Las medidas del banner serán de 1800 x 800 cm. El objetivo del banner será llamar la atención del público y proveer información a potenciales clientes y proveedores. Por lo tanto, el fondo consistirá en una mezcla de azul y blanco para ser más llamativo, por lo que se mezclarán varios tonos de azul en degradé.

Hojas de impresión A4

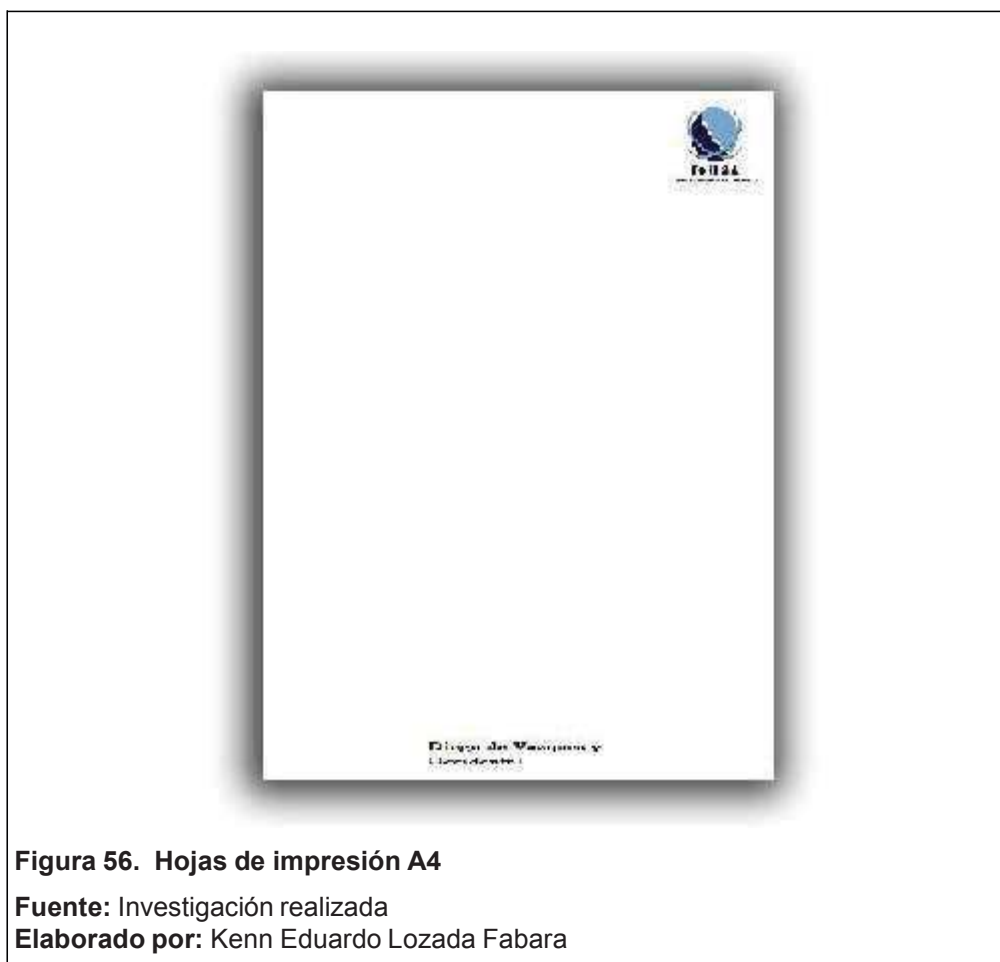


Figura 56. Hojas de impresión A4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

Las hojas de impresión de CORI serán tamaño A4 ya que este es el tamaño estándar para documentos e impresiones. Las hojas serán

sencillas, de color blanco y con el logo de CORI en la esquina superior derecha. En la parte inferior se incluirán los datos de la empresa, como la dirección, el email y los teléfonos. El propósito de esta información es proveerle al cliente información sobre la empresa en caso de que deba comunicarse con ella.

6. Plan de operaciones

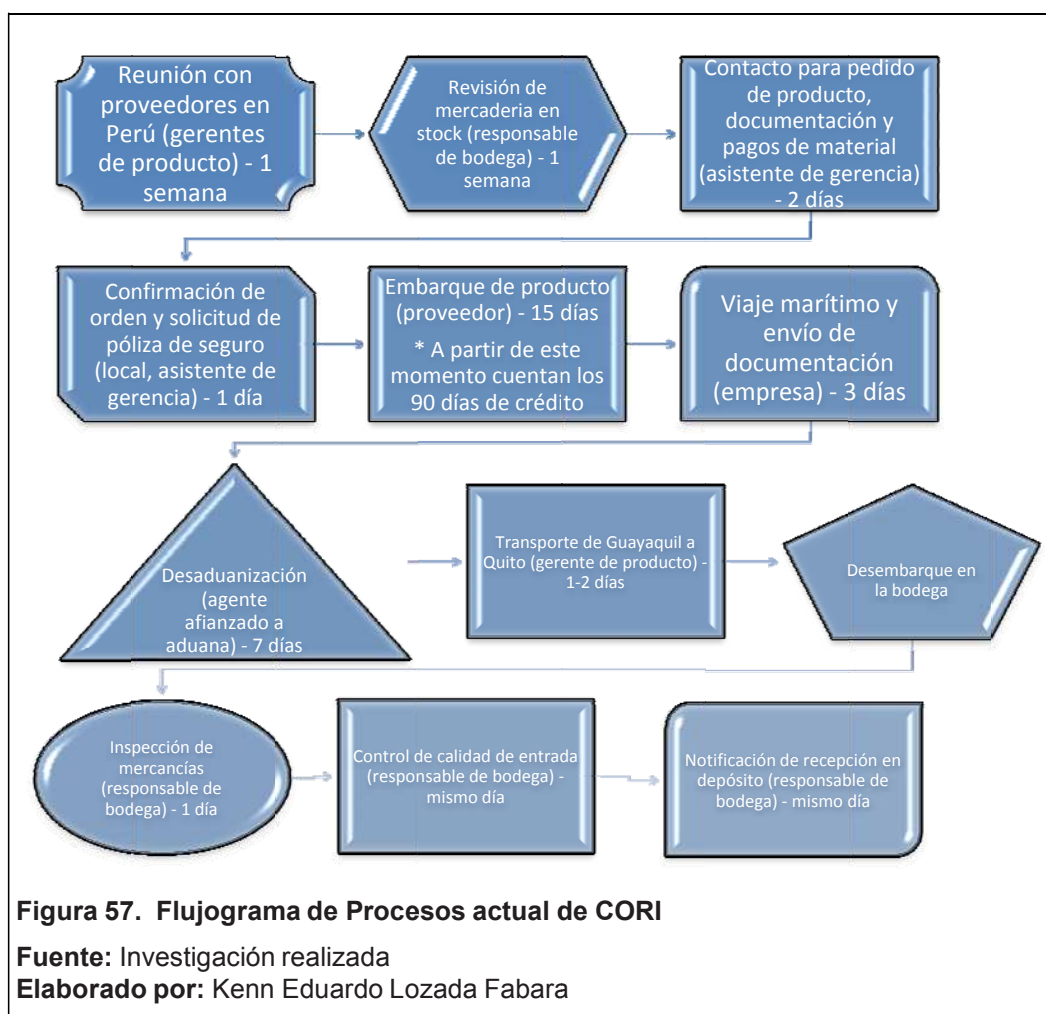
1. Estrategia de Operaciones

1.1. Just in Time

Con este método se busca vender el producto que CORI comercializa y distribuye antes de que este sea importado de los proveedores de Perú, a través de acuerdos con los clientes para que realicen compras mensuales con antelación para evitar grandes volúmenes de stock que se traducen en espacio de almacenaje, costos de mantención y posibles pérdidas por suministros obsoletos.

Las ventajas más importantes del Just in Time para CORI son el desarrollo de una relación más estrecha con los proveedores, la negociación de contratos a largo plazo, y además permite cambios si los productos no son de alta rotación. De esta manera, el Just in Time permite generar un valor agregado ya que se optimizan los tiempos de entrega y la calidad de los productos y del servicio. Sin embargo, a la empresa sí le interesa tener un stock, pero este será mínimo, tan solo para salvaguardar para algún caso de urgencia de demanda. (Munuera & Rodriguez, A. I., 2000, pág. 157).

2. Flujograma de Importación Actual de CORI



El flujograma de importación empieza con una reunión anual del gerente general de CORI con los proveedores, que se pueden reunir tanto en Quito como en Perú para analizar el programa de presupuestos de ventas anuales, en los cuales se revisan fechas de envío y productos y precios estimados. Posteriormente, se evalúa la cantidad de stock con el que cuenta la empresa para realizar el pedido mensual que se realiza mediante el contacto con el proveedor para confirmar el envío.

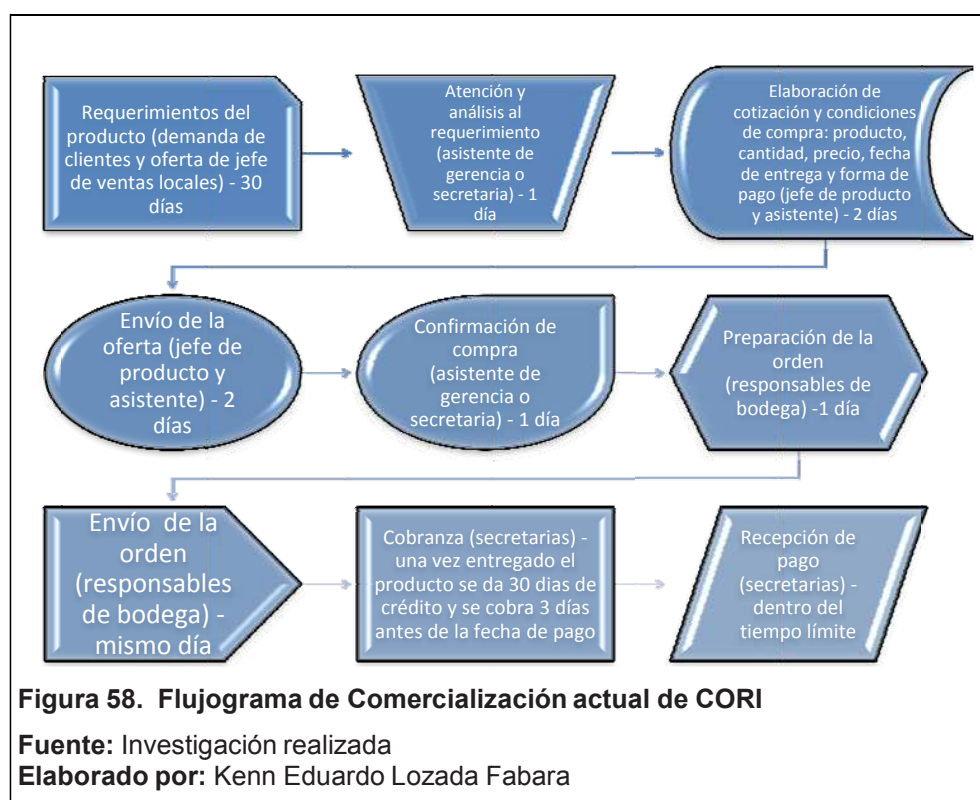
Una vez hecho el pedido los proveedores realizan el embarque del producto y hacen llegar a la empresa la orden y la documentación del mismo. Cuando la mercadería llega al puerto de Guayaquil se procede a

desaduanizar con el agente afianzado a aduana y se procede a la movilización del producto a la ciudad de Quito.

El producto es desembarcado e inspeccionado por los responsables de bodega, quienes controlan la calidad de entrada (que los productos no estén averiados, golpeados, o que no cumplan con la descripción del envío, así como también las cantidades).

En la última instancia se notifica a los proveedores la recepción de la orden para finalizar el proceso y dar a conocer el estado del envío.

2.2. Flujoograma de Comercialización Actual



En cuanto a la comercialización, en el primer paso del flujoograma está la oferta del producto que embarca tanto la demanda de los clientes que se da cuando estos llaman a la empresa a pedir material, como la oferta de la empresa en la que los responsables de hacer la venta

llaman a los clientes y hacen seguimiento para identificar sus necesidades de compra. Este proceso tiene una duración de uno a treinta días y está directamente afectado por la estrategia de Just in Time, por eso se pretende mejorar el Just in Time para que el proceso mencionado tenga la duración más corta posible, lo cual ahorraría los treinta días que serviría mucho para pagar a tiempo a los proveedores que nos dan crédito.

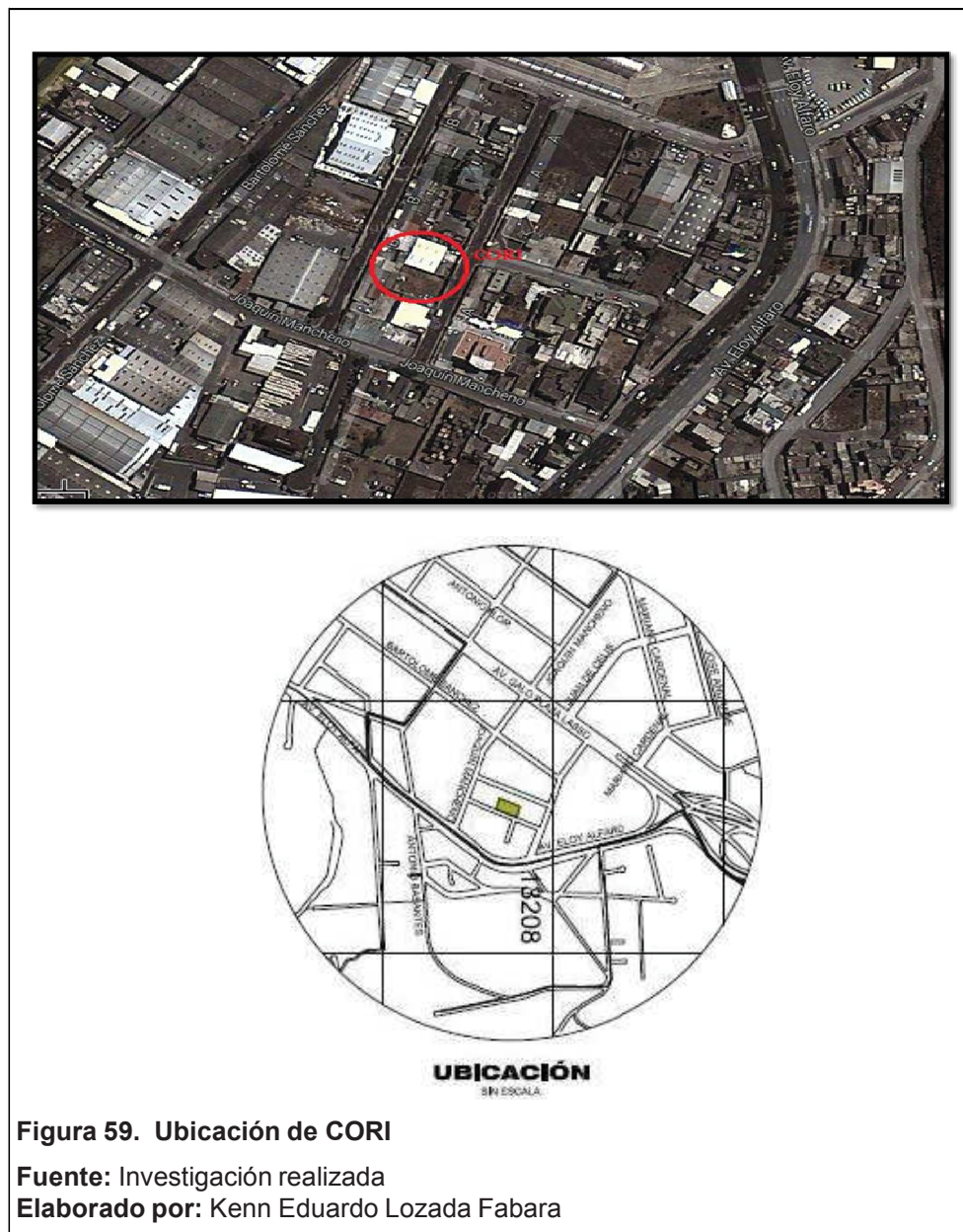
El segundo y tercer paso del flujograma incluyen la atención de los requerimientos y el análisis del requerimiento con respecto al stock y a las políticas de ventas, que serán informadas al cliente adjunto con la cotización. En el caso de no tener el producto, la orden se cancela debido a que hacer un nuevo pedido al exterior demora aproximadamente un mes.

Una vez aceptadas las condiciones de pago y las cantidades, se recibe la confirmación de compra y los responsables de bodega conjuntamente con el receptor de la orden preparan el envío, el cual es enviado con respecto a las condiciones de compra en las cuales está la cantidad y fecha de entrega.

Finalmente se realiza la entrega y se procede a cobrar una semana antes de la fecha límite de pago y la recepción del pago toma lugar dentro de su fecha límite.

3. Localización Geográfica y Requerimientos Físicos

3.1. Ubicación de CORI



La empresa se encuentra en un sector industrial de la ciudad de Quito, entre Joaquín Mancheno y Calle E4, a una cuadra del terminal terrestre norte en el sector de Carcelén industrial, entre la Av. Eloy Alfaro y 10 de Agosto.

Este lugar geográfico fue escogido por su ubicación estratégica en una zona con fácil distribución a la mayor cantidad de clientes tanto de la ciudad como de otros sectores de Ecuador, en un sitio alejado del área residencial, y también debido a que el sector es indicado para el tipo de construcción que la empresa requería; un lugar que resista alto impacto de carga pesada.

3.2. Plan Arquitectónico

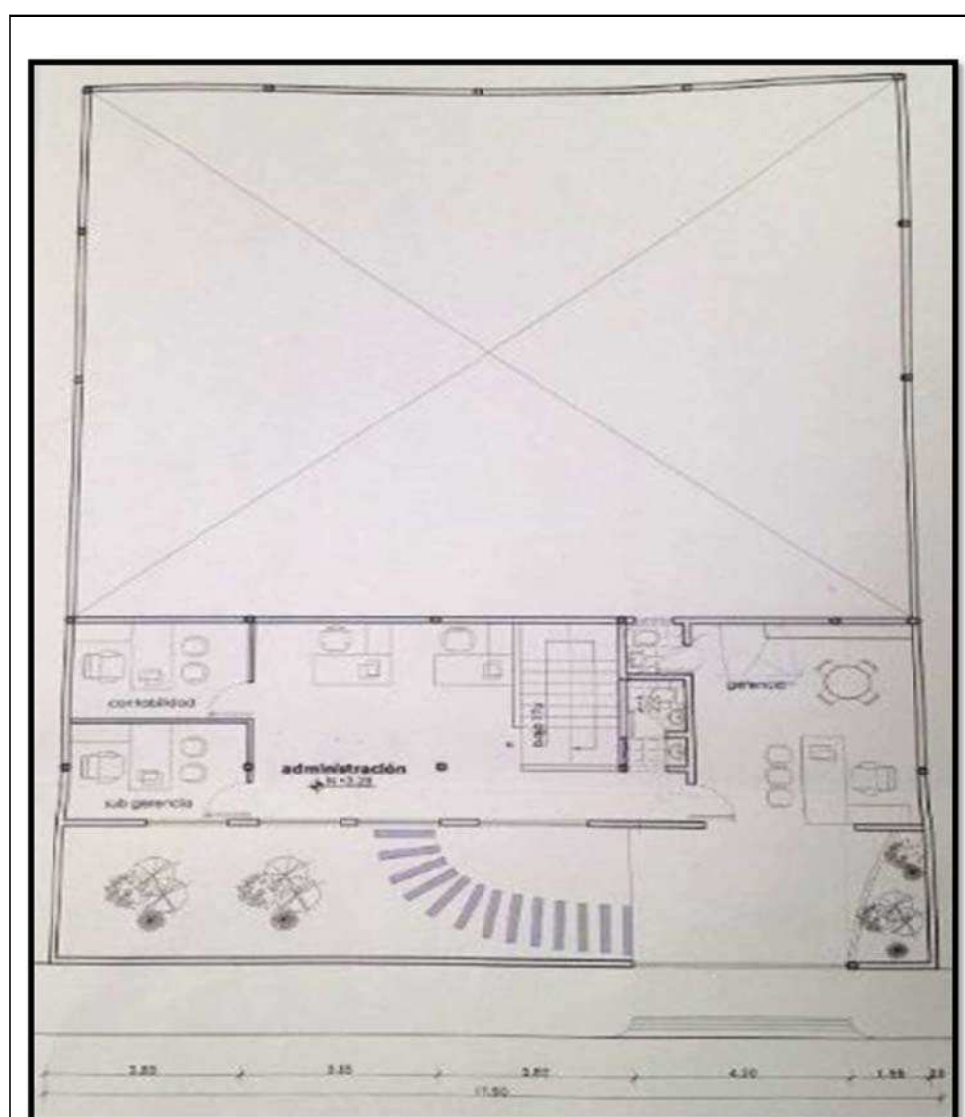


Figura 60. Plano Arquitectónico

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

Este es el plano de la empresa CORI (Comercio y Representaciones Industriales), en el cual se puede observar la distribución de la construcción que se encuentra desde el mes de Julio del 2013. Hay un espacio de bodega en la parte posterior donde se encuentra la X que cuenta con 268m² de área de construcción para almacenamiento de productos que se comercializan, como podemos observar es un espacio amplio que permite tener un stock substancial, fácil de organizar y con espacio para el vehículo de transporte pesado con el que cuenta la empresa. Frente a la bodega se encuentra un área donde estarán las oficinas de la empresa que tienen un área de 160m² para administración y atención al cliente (sumando las áreas de los dos pisos de construcción). En el plano inferior se puede observar la fachada de CORI. También como se puede observar en los platos, existe un área de retiro de 5m exigido por el estado, la cual será utilizada para áreas verdes y para parqueadero.

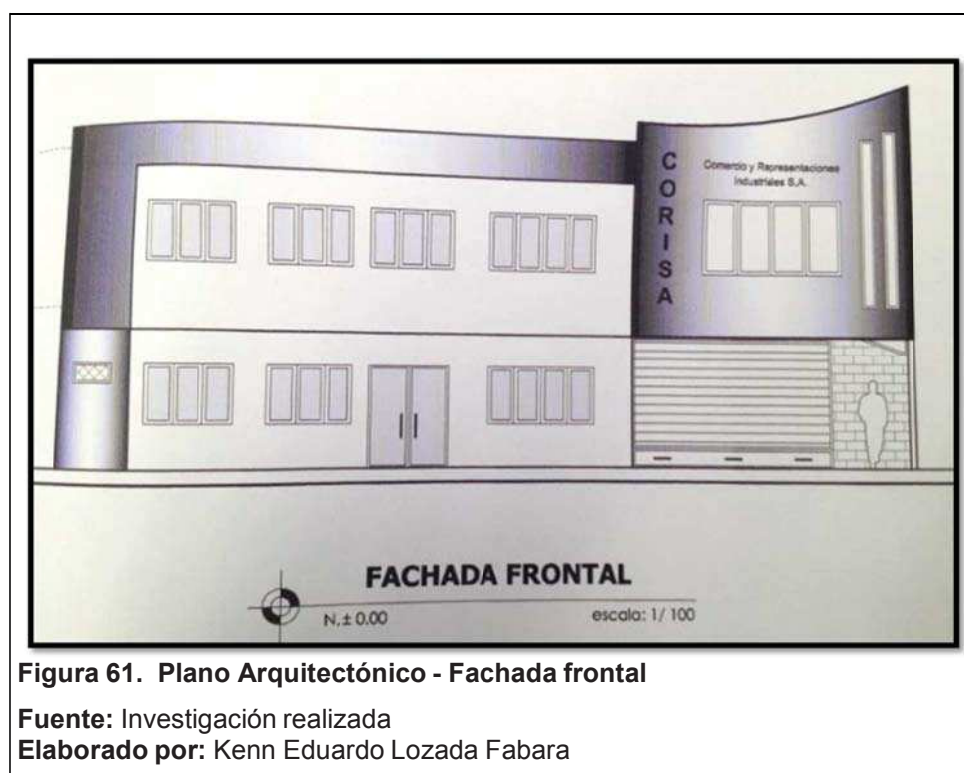


Figura 61. Plano Arquitectónico - Fachada frontal

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

4. Manejo de Inventario

Método PEPS

Este método de “Primeras en entrar, primeras en salir”, consiste en vender los productos en su orden de llegada, con los primeros que llegaron siendo los primeros en salir. Las ventajas que tiene CORI al implementar este método son tener un inventario con el precio más actual cuando aumentan los precios, lo que aumenta la utilidad y los impuestos sobre la venta mayor. (Horngren & Harrison, W. T., 2003, pág. 355).

En cuanto al manejo físico del inventario, CORI pone los productos más fáciles para carga mas lejos de la entrada y los más difíciles de cargar más cerca de la entrada donde ingresa el camión.

5. Normativas y Aspectos Regulatorios y Legales

Registro único de contribuyentes en el SRI (Servicio de Rentas Internas).

Obtención de un registro de importador en la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana).

Obtención de un permiso de funcionamiento en el cuerpo de bomberos.

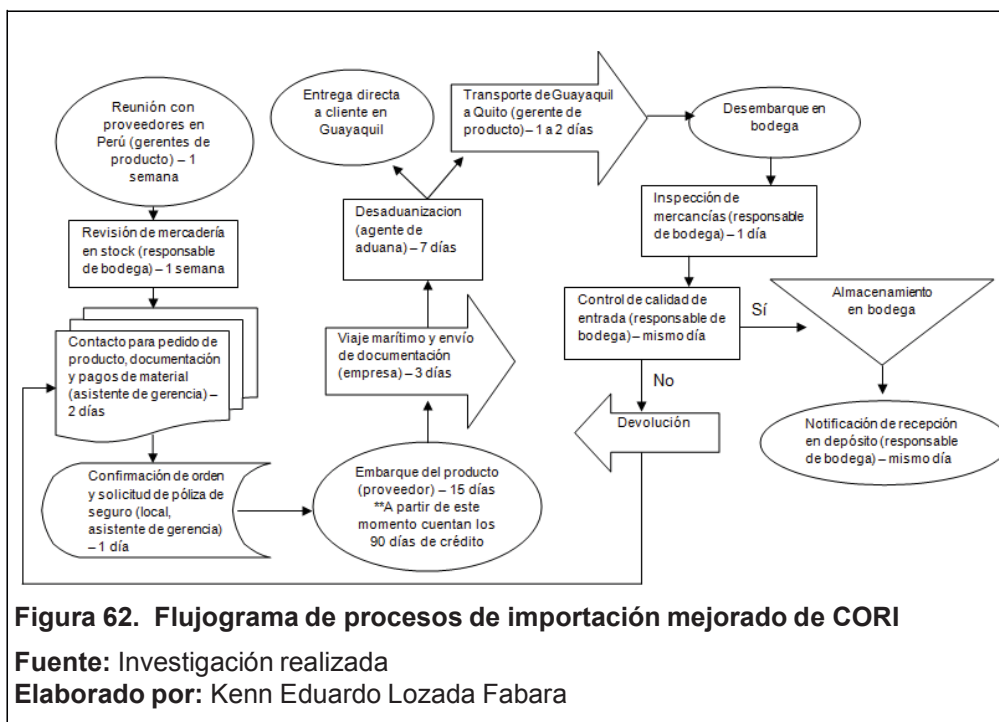
Obtención de un permiso de uso de suelo en el Municipio de Quito.

Obtención de una patente Municipal en el Municipio de Quito.

Obtención de permiso de planos y de construcción del Municipio de Quito.

7. Mejoramiento de Procesos

7.1. Flujoograma de Procesos de Importación Mejorado de CORI



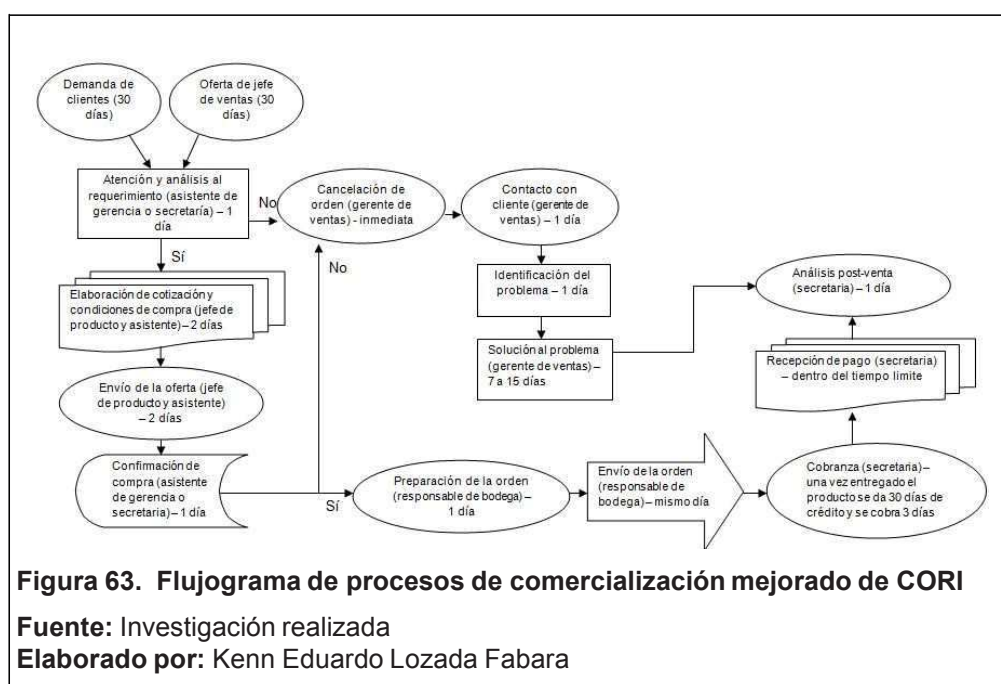
El flujoograma de importación empieza con una reunión anual del gerente general de CORI con los proveedores peruanos, para analizar el programa de presupuestos de ventas anuales, en los cuales se revisan fechas de envío, productos y precios estimados. Posteriormente, se evalúa la cantidad de stock con el que cuenta la empresa para realizar el pedido mensual que se lo realiza mediante el contacto con el proveedor para confirmar el envío.

Una vez hecho el pedido, los proveedores realizan el embarque del producto y hacen llegar a la empresa la orden y la documentación de la misma. Cuando la mercadería llega al puerto de Guayaquil se procede a desaduanizar con el agente afianzado a aduana y se procede a la movilización del producto a la ciudad de Quito o al envío directo del producto a los clientes de Guayaquil que suelen comprar con antelación.

El producto es desembarcado e inspeccionado por los responsables de bodega, quienes controlan la calidad de entrada (que los productos no estén averiados, golpeados, o que no cumplan con la descripción del envío, así como también las cantidades). En el caso de que el producto no cumpla con los requerimientos de calidad, este será devuelto al proveedor y se volverá a la fase de contacto para pedido de producto.

En el caso de que todos los productos sí pasen el control de calidad, se procede al almacenamiento en bodega de los mismos y también a dar a conocer la notificación de recepción y el estado de productos a los proveedores.

7.2. Flujoograma de Procesos de Comercialización Mejorados de CORI



En cuanto a la comercialización, los primeros dos pasos del flujoograma corresponden tanto a la demanda de los clientes como a la oferta del jefe de ventas locales. Este proceso tiene una duración de uno a treinta días.

En el segundo paso del flujograma, se hace una atención y análisis de los requerimientos. En el caso de ser negativo, se realiza una cancelación de orden lo cual a su vez lleva a un contacto con el cliente, se identifica el problema y se busca una alternativa o una solución.

En el tercer paso, en el caso de que el análisis de requerimientos sea positivo, se realizará una elaboración de la cotización, la cual es enviada el cliente con una duración de dos días.

Una vez revisada la cotización por parte del cliente, se espera una confirmación de compra y una vez confirmada se continúa al siguiente paso de preparación del envío realizado por el responsable de bodega. En caso contrario, se cancela la orden y se contacta al cliente para identificar y solucionar el problema.

Cuando se ha preparado la mercancía, se realiza la entrega y se procede a cobrar una semana antes de la fecha límite de pago y la recepción del pago toma lugar dentro de su fecha límite.

Finalmente, una vez que se ha cobrado, se realiza el análisis post-venta, en el cual se identifican posibles problemas del servicio, producto o personal, así como también futuras compras.

8. Cambio de la Estructura Legal de la Compañía

CORI durante veinte años ha constado como una empresa unipersonal a nombre de Eduardo Lozada, quien actualmente es el Gerente General y propietario. En cuanto a la estructura legal, se busca cambiar su razón social a una empresa de sociedad anónima, CORI S.A., la cual se espera comience sus actividades económicas a principios del 2014 con dos accionistas: Eduardo Lozada y Kenn Lozada, y seis empleados en nómina que actualmente trabajan para la empresa.

9. Análisis de Nuevos Productos

Para el 2014 se buscará desarrollar posibles nuevos productos a la cartera de la empresa, entre los cuales podrán figurar tres importantes:

Tubería de cobre.

PVC para uso hospitalario.

PVC para films de alimentos.

4.1.2 Cronograma de implementación

En este capítulo estarán descritas las actividades que fueron realizadas durante el año 2013 y también las actividades que se realizarán durante el año 2014, con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa CORI, cuya razón social en el 2014 pasará a ser CORISA (Comercio y Representaciones Industriales Sociedad Anónima).

4.1.2.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

El plan de mejoramiento de CORI se viene ejecutando como está descrito en el cronograma realizado en Microsoft Project, el cual nos muestra las diferentes actividades que se han desarrollado según el avance del proyecto de tesis. A partir de Enero de 2014, la nueva empresa CORISA será puesta en marcha.

i	Nombre de tarea	Duración	Start	Finish	September	October	November	December	January	February	March	April
					Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
	2.4. Elaboracion de políticas de contratacion	2 days	Fri 29/11/13	Mon 02/12/13								
	2.5. Elaboracion de políticas de beneficios	3 days	Tue 26/11/13	Thu 28/11/13								
	2.6. Elaboracion de equipo de asesores y servicios	2 days	Mon 02/12/13	Tue 03/12/13								
	Aplicación	2 days	Wed 01/01/14	Thu 02/01/14								
	3. Plan de marketing	15 days	Fri 18/10/13	Thu 07/11/13								
	3.1. Elaboracion de estrategia de producto	4 days	Mon 21/10/13	Thu 24/10/13								
	3.2. Elaboracion de estrategia de plaza	4 days	Mon 28/10/13	Thu 31/10/13								
	3.3. Elaboracion de estrategia de precio	4 days	Mon 21/10/13	Thu 24/10/13								
	3.4. Elaboracion de estrategia de promocion	4 days	Mon 04/11/13	Thu 07/11/13								
	Aplicación	2 days	Wed 01/01/14	Thu 02/01/14								
	4. Restructura organizacional	5,13 days	Fri 22/11/13	Fri 29/11/13								

	i	Nombre de tarea	Duración	Start	Finish	September	October	November	December	January	February	March	April
						Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
51		7.2. Elaboración de flujograma de procesos de comercialización mejorado	3 days	Thu 28/11/13	Mon 02/12/13								
52		Aplicación	2 days	Wed 01/01/14	Thu 02/01/14								
53													
54		8. Cambio de la estructura legal de la empresa	25 days	Mon 02/09/13	Fri 04/10/13								
55		8.1. Elaboración de minuta de constitución de empresa	2 days	Mon 02/09/13	Tue 03/09/13								
56		8.2. Legalización en la superintendencia de compañías	5 days	Tue 03/09/13	Mon 09/09/13								
57		8.3. Obtención del RUC	10 days	Mon 09/09/13	Fri 20/09/13								
58		8.4. Obtener requisitos de ley	10 days	Mon 23/09/13	Fri 04/10/13								
59		Aplicación	2 days	Wed 01/01/14	Thu 02/01/14								
60													
61		9. Analisis de nuevos productos	75 days?	Mon 30/12/13	Fri 11/04/14								
62		9.1. Identificación de necesidades	30 days	Mon 30/12/13	Fri 07/02/14								
63		9.2. Estudio de mercado	15 days	Mon 10/02/14	Fri 28/02/14								
64		9.3. Reunión con proveedores	8 days	Mon 03/03/14	Wed 12/03/14								
65		9.4. Contrato de representación	15 days	Mon 03/03/14	Fri 21/03/14								
66		9.5. Comercialización	15 days	Mon 24/03/14	Fri 11/04/14								
67		Aplicación	2 days	Thu 01/05/14	Fri 02/05/14								

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Kenn Eduardo Lozada Fabara

4.2 Evaluación Financiera

El objetivo del plan financiero de una empresa es estimar los gastos que la empresa debe asumir para poder tener una idea de la rentabilidad a lo largo del tiempo tomado. Por lo tanto, se trata de un pronóstico financiero que entre más fielmente se cumpla, señala su buena formulación. (Siegel, 1994, págs. 123-124).

En el plan financiero de CORI realizaremos un histórico del comportamiento de las compras, ventas y gastos de los 5 años anteriores de la empresa, que comprende desde el 2009 al 2013, para así poder tener una proyección de los 5 años futuros, buscando mejorar el uso de los recursos y la rentabilidad. Se trata de un solo escenario en forma de una propuesta de mejoramiento con presupuestos de inversión tanto para el capital de trabajo como para la importación y comercialización de productos.

Esta sección financiera está basada en el autor Patricio R. Duran, en su libro Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos. (Durán A., 2013, págs. 13-79).

4.2.1 Costos Fijos

Son aquellos que no cambian sin importar la cantidad de trabajo realizado y que al contrario, son acumulables con el tiempo. Por ejemplo, los salarios, la renta y algunos servicios tienen precios que no varían mucho con el tiempo. (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 627). En el caso de CORI, los salarios y los servicios que paga tienen fluctuaciones mínimas en el tiempo. (ANEXO 4 y ANEXO 6).

4.2.2 Costos Variables

Son aquellos que fluctúan de acuerdo al trabajo realizado. Por ejemplo, entre mayor materia primera producida mayor será su cantidad y costo. (Finch,

Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 627). En el caso de CORI, entre mayor sea la cantidad de materiales importados, mayor serán sus costos. (ANEXO 5).

4.2.3 Gastos Proyectados

Estos gastos se realizan a través de la proyección de los 5 años anteriores más algunos gastos para la implementación de algunos cambios en el plan de mejoramiento, como es el caso de incremento en el personal e incremento en gastos administrativos, entre otros. (ANEXO 6).

4.2.4 Ventas Proyectadas

La cantidad de producción se observara en un solo escenario, proyectado a 5 años con un incremento del 16% anual (ANEXO 5).

4.2.5 Punto de Equilibrio

Para buscar el punto de equilibrio, lo realizamos a través de la sensibilidad en ventas debido a que el presupuesto proyectado no se realiza en unidades, sino en dólares. Disminuimos 719540 dólares a la cantidad de ventas programadas en los 5 años desde el 2014 al 2018. Podemos darnos cuenta de que el VAN es igual a cero y el TIR equivale a la tasa de interés que en este caso es igual a doce, por lo que el punto de equilibrio en los 5 años es de 13270287 dólares en ventas. (ANEXO 9).

4.2.6 Balance Presupuestario Proyectado

En este balance se fijan los ingresos, en los cuales constan los rubros de ventas y la utilidad del año anterior según corresponda, mientras que en los egresos se encuentran algunos rubros como las compras y los gastos. Este ejercicio nos demuestra la utilidad total y la utilidad acumulada que al final de los 5 años será equivalente a 16385872. (ANEXO 10).

4.2.7 Flujo de Caja

El flujo de caja está proyectado a 5 años y este muestra el efectivo generado y utilizado de la operación para determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo. Como nos podemos dar cuenta, no se tendrá capital de inversión por parte de los propietarios, sino se buscará un préstamo de 100000 dólares que se pagará a 5 años. Tenemos un flujo de caja positivo, un VAN de 307,08 y un TIR del 94% sobre la tasa de interés que tan solo es del 12%. (ANEXO 8).

4.2.8 Análisis Financiero

Basada en el autor Patricio R. Duran, en su libro Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos. (Durán A., 2013, págs. 103-105).

a) Rentabilidad

La rentabilidad financiera consiste del rendimiento de la inversión (ROI), el rendimiento sobre los activos (ROA), el retorno sobre el patrimonio (ROE), y el margen de rentabilidad.

Rendimiento de la inversión (ROI)

ROI es el rendimiento sobre el valor promedio invertido y se puede determinar si la utilidad que se obtiene del ejercicio es suficientemente buena para seguir con el proyecto de inversión. En el caso de CORI da un promedio de 0.51

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$$

b) Desempeño

El desempeño consiste de la rotación de inventarios (RI), el margen de utilidad, la rotación de inventarios en días, y la rotación de cuentas por cobrar.

Rotación de inventarios (RI)

La RI determina la eficiencia para alcanzar una liquidez adecuada y así obtener rentabilidad de una manera eficiente y evitar la acumulación de inventarios. La RI es el costo de ventas sobre el inventario promedio. En este caso, CORI tiene una eficiencia de 16.70.

$$RI = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Margen de utilidad

El margen de utilidad es la utilidad neta sobre las ventas. La empresa CORI ha invertido una cantidad de 0.04 de recursos con respecto a la capacidad de operación.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

c) Liquidez

La liquidez consiste en la razón corriente y en la venta sobre inventarios.

Ventas sobre inventarios

Las ventas sobre inventarios consisten en las ventas sobre el inventario. En el caso de CORI, las ventas sobre inventarios son 1.2.

$$\text{Ventas sobre inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$$

d) Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero se da en la operación al manejar inventarios y cuentas por cobrar y pagar de acuerdo a políticas de la empresa. Se trata del endeudamiento sobre el periodo medio de cobranzas. Ya que CORISA comienza en el 2014, no tenemos datos de dicho año para sustentar el apalancamiento.

Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Endeudamiento}}{\text{Periodo medio de cobranzas}}$$

5 CAPÍTULO V. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En este plan de mejoramiento de la empresa CORI, nos damos cuenta de que tanto la inversión de tiempo como de dinero es una oportunidad debido a que la empresa puede tener un crecimiento y generar mucha mayor rentabilidad, siempre y cuando trabaje en sus debilidades, así como también en las amenazas de la industria.

En la investigación de mercados nos dimos cuenta de que a pesar de que la empresa sea manejada de una manera empírica, ha realizado una buena labor con sus clientes y proveedores y también ha desarrollado estrategias para competir en la industria.

Las nuevas implementaciones que se han realizado en el plan de marketing, como el incremento de personal, la filosofía empresarial, los flujogramas y la incorporación de nuevos productos, brindarán un soporte teórico, así como también algunas mejoras para el grupo objetivo de la empresa, lo que se traduce en rentabilidad.

Para el manejo de CORI no es importante la cantidad de personas que trabajen dentro de la organización; lo importante es que estas sean bien capacitadas, con sus respectivas obligaciones y cargos bien delimitados. Al ser una empresa tan pequeña, sus gastos operativos son mínimos con respecto a sus ganancias.

Al realizar el plan financiero, podemos observar que este arroja cifras favorables, las cuales nos indican que el plan de mejoramiento tendrá un impacto importante en la rentabilidad de la empresa.

La viabilidad del plan de mejoramiento de CORI es alta, tanto así que estamos realizando las mejoras conforme se va completando el plan de mejoramiento.

5.2 Recomendaciones

El conocimiento empírico en una empresa es muy importante ya que la experiencia del gerente puede hacer que exista una alta rentabilidad, sin embargo el sustento teórico y la investigación de mercados deben ser complementarios.

Es importante crear vínculos con los clientes en este tipo de industria debido a que al vender commodities, muchas veces existen diferentes aspectos que motivan la compra, tales como una buena relación con el proveedor, un buen stock, etc. Con los proveedores es importante tener una buena relación ya que en esta industria el crédito es indispensable para el crecimiento empresarial.

Tener un sistema de cronogramas bien estructurado ya que con estos se pueden medir los resultados de los objetivos que fueron formulados al corto y al largo plazo. Además, se va a trabajar de una manera más organizada.

REFERENCIAS

- Águeda, E. (2008). *Principios de marketing* (3ra. ed.). Madrid: ESIC.
- Albavera, F., & Lardé, J. (2006). *Minería y competitividad internacional en América Latina. Division de Recursos Naturales e Infraestructura*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Aleametal. (s.f.). Obtenido de <http://www.aleametal.com/>
- Almenara, j., Romeo, M., & Roca, X. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- América Economía. (s.f.). *América Economía*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/informe-asegura-que-ecuador-podria-refinar-el-cobre-que-e>
- Arias, L. A., Barreix, A., Valencia, A., & Villela, L. (2004). *La armonización de los impuestos indirectos en la Comunidad Andina*. Buenos Aires: Instituto para la integración de América Latina y el Caribe (INTAL) y la división de integración, comercio y asuntos hemisféricos (ITD) del departamento de integración y programas regionales del BID.
- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Arranz, Y. (1998). *Formación profesional a distancia. Políticas de marketing*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Banco Central del Ecuador - BCE. (2013). Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000935>
- Chong, J. L. (2007). *Promoción de ventas: Herramienta básica del marketing integral*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Convención Minera. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de http://www.convencionminera.com/perumin_cms/upload/cp_documentos/Part10.pdf
- Corporación Faeza. (s.f.). Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de http://www.faeza.com.mx/es/productos/anodos_de_zinc.html
- Datateca. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/MODULO_G_ESTRATERGICA_CON_FIGURAS/fig_8.JPG

- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9na. ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- DeGarmo, E. P., & Black, J. T. (1994). *Materiales y procesos de fabricación* (2da. ed.). Barcelona: Reverté.
- Durán A., P. A. (2013). *Valoración y evaluación financiera de nuevos proyectos*. Quito.
- E-conomic. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>
- EFS Plásticos. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.efsplasticos.cl/pag/compuesto-de-pvc.php>
- El Comercio. (2010). Ecuador cerro el 2009 con desempleo de 7.9% por ciento. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de http://www.elcomercio.com/noticias/Ecuador-cerro-desempleo-ciento_0_191980901.html
- El Telégrafo. (2013). Economía no petrolera del Ecuador crece en un 5.8% en 2012. *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/economia-no-petrolera-de-ecuador-crece-en-un-58-en-2012.html>
- El Universo. (s.f.). Balanza comercial con déficit en 5 años. *Diario El Universo*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/10/nota/1143366/balanza-comercial-deficit-5-meses>
- Finch, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fleming, P., & Alberdi, M. J. (2010). *Hablemos de marketing interactivo: Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico* (2da. ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Fotonostra. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.fotonostra.com/grafico/psicologiacolor.htm>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, G. (2011). *Estrategias de marketing*. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Hornngren, C. T., & Harrison, W. T., W. T. (2003). *Contabilidad* (5ta. ed.). México D.F.: Pearson Educacion.
- IEQSA. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de http://www.ieqsa.com.pe/espanol/borrarme_anodos_galvanoplastia.php
- Inno Consulting. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/inno/glosario.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2012). *INEC*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Panamericano de Geografía e Historia - IPGH. (s.f.). *Ley de Seguridad Social*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de [http://www.ipgh.gob.ec/imagenes/noticias/pdfs/Ley-de-Seguridad-Social\(1\)\(1\).pdf](http://www.ipgh.gob.ec/imagenes/noticias/pdfs/Ley-de-Seguridad-Social(1)(1).pdf)
- Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Joseph, G., & Kundig, K. (1999). *Copper: Its trade, manufacture, use, and environmental status*. Ohio: ASM International.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (6ta. ed.). México: Pearson Educacion.
- MBA Lectures. (2010). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://mba-lectures.com/wp-content/uploads/2010/11/image5.png>
- MBA Tutorials. (s.f.). *The IFE total weighted scores*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.mba-tutorials.com/wp-content/uploads/2010/01/image.png>
- Miguez, I., & Fabeiro, C. (2006). *Comercio internacional: una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior*. Vigo: Ideas Propias.

Morales, P. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿cuántos sujetos necesitamos?* Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Movimiento Alianza País. (2013). *Programa de gobierno 2013-2017*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de http://www.movimientoalianzapais.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=126

Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I., A. I. (2000). *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable: casos prácticos*. Madrid: ESIC.

Nacionales, Z. I. (s.f.).

Premysa. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de http://www.premysa.org/doc/Glosario_Marketing.pdf

Salva La Selva. (s.f.). *La minería de cobre y sus impactos en el Ecuador*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.salvalaselva.org/noticias/5066/la-mineria-de-cobre-y-sus-impactos-en-el-ecuador>

Servicio de Rentas Internas - SRI. (s.f.). *Impuesto a la salida de divisas*. Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/110>

Siegel, E. (1994). *El plan empresarial, la guía de Ernst and Young*. California: Díaz de Santos.

Soriano, C. L. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Superintendencia de Compañías del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <https://www.supercias.gov.ec>

Tecnofil. (s.f.). *Tecnofil*. Obtenido de <http://www.tecnofil.com.pe/content/index.php>

Vidal, E. (2004). *Diagnostico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Zinc Industrias Nacionales. (s.f.).

ANEXOS

Anexo 1: Encuestas a Compradores actuales

CORI (COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES)

Con esta encuesta buscamos realizar una investigación de SATISFACCIÓN DE **CLIENTES** de la empresa CORI (Comercio y Representaciones Industriales).

Por favor subraye o responda. Enviar vía internet o teléfono.

1. Portafolio de Productos: ¿Cuándo contacta a CORI, hay siempre disponibilidad del producto que está buscando?

1. Sí
2. No

2. Portafolio de Productos: ¿Qué tipos de productos acude usted a comprar en CORI? Indique

1. Alambrones de zinc
2. Alambrón de cobre
3. Alambre de latón
4. Alambre de cobre
5. Pletinas de cobre electrolítico
6. Óxido de Zinc
7. Tonsul
8. Cable de cobre

3. Mejoras: ¿Según su criterio, en que debería mejorar nuestro producto?

1. Forma
2. Tamaño
3. Composición
4. Precio
5. Otros

4. Frecuencia de compra: ¿Generalmente, con qué frecuencia compra usted nuestros productos?

1. De 1 a 2 meses
2. De 3 a 6 meses
3. Más de seis

5. Cantidad: ¿Qué cantidad de producto adquiere usted cada vez que realiza su compra?

1. Menos de 500 kilos
2. Entre 501 a 1000 kilos
3. Más de 1000 kilos

6. Usted recibe nuestro producto:

1. Puerta a puerta vía terrestre
2. En la sucursal donde adquirió su compra

7. Plazo: ¿Nuestros plazos de entrega se adecuan a sus necesidades?

1. Sí
2. No
3. A veces

8. Tiempo de respuesta: ¿Ha tenido algún problema con nuestra empresa?

- 1) Sí
- 2) No

(Si contesta NO ir a la pregunta 10; si contesta SI ir a la pregunta 9)

9. Tiempo de respuesta: ¿Qué tan rápido solucionamos su problema?

1. Muy rápido
2. Rápido
3. Ligeramente rápido
4. Nada rápido

10. Formas de pago (crédito): ¿Cuál forma de pago se adecúa mejor a usted al momento de realizar una compra en CORI?

1. Crédito directo
2. Tarjeta de crédito
3. Cheque
4. Efectivo
5. Otro (letra de cambio)

11. Precio: ¿Qué tan importante es el factor precio al momento de decidir realizar su compra?

1. Muy importante
2. Importante
3. Poco importante
4. Nada importante

12. Nivel de satisfacción del producto recibido: ¿En general está usted satisfecho con el producto que adquirió?

- 1) Sí
- 2) No
- 3) A veces

13. Nivel de satisfacción del servicio recibido: ¿En general, está usted satisfecho con el servicio que se le otorga al momento de realizar su compra?

1. Sí
2. No
3. A veces

14. Calidad: Califique la calidad del producto que usted adquiere en CORI:

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Malo

15. Publicidad y promoción: ¿De qué manera conoció usted a la empresa CORI?

1. Internet
2. Prensa
3. Un colega
4. Otro _____

16. ¿En qué zonas adquiere nuestros productos?

1. Costa
2. Sierra
3. Oriente

17. Tecnología: ¿Cree usted que el proceso de ventas ha mejorado al usar el internet como herramienta?

1. Mucho
2. Poco
3. Nada

18.Competencia: ¿Por qué razón compraría usted a la competencia y no a CORI?

1. Servicio

2. Disponibilidad

3. Calidad

4. precio

5. otros _____

Anexo 2: Entrevista a Proveedor

La entrevista a un proveedor fue realizada para analizar el mercado de metales desde el punto de vista del proveedor más importante de CORI: Tecnofil, en Perú.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa en su empresa?
3. ¿Cuánto tiempo trabajan con CORI?
4. Indique el grado de satisfacción general que tienen con CORI como representante en Ecuador.
5. ¿Están satisfechos con el nivel de ventas de su empresa?
6. ¿Cómo ven el crecimiento que tendrá su empresa en futuros años?
7. ¿Qué tipo de productos proveen a CORI?
8. ¿Cuál es la forma de pago con la que trabajan?
9. ¿Generalmente con qué frecuencia venden sus productos a CORI?
10. ¿Qué cantidad de producto venden a CORI?
11. ¿Cómo se maneja la política de precios con respecto a CORI?
12. ¿Cuentan con otras representaciones en Latinoamérica?
13. ¿Cuál es el nivel de participación del mercado en estos países?

14. ¿Cuánto tiempo transcurre desde la orden hasta el envío de sus productos en Ecuador?
15. ¿Qué competencia tienen ustedes en Perú?
16. ¿Cuál es la gama de productos que comercializan?
17. ¿Qué usos tienen estas materias primas?
18. ¿Cómo ven la relación que tendrán con CORI en 5 años?
19. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de Tecnofil?
20. ¿Cuáles considera que son las debilidades de Tecnofil?

Anexo 3: Comportamiento periodo 2009-2013

ANALISIS GASTOS GENERALES CORI (COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES) 2009-2013

		GASTOS GENERALES ANUALES					
ITEM	CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013	G.Promedio
1	Gastos Administrativos	107909,00	109393,00	89453,00	104613,00	113823,00	105038,20
2	Sevicios de terceros	45675,00	49626,00	40506,00	38444,00	79780,00	50806,20
3	Gastos de ventas	8100,00	1584,00	9786,00	12612,00	22584,00	10933,20
4	Depreciaciones	14332,00	21309,00	24296,00	20993,00	20440,00	20274,00
5	Gastos Financieros	19355,00	19360,00	30076,00	44057,00	53043,00	33178,20
6	Otros Gastos	20515,00	5790,00	19080,00	13709,00	8590,00	13536,80
	TOTAL	215886,00	207062,00	213197,00	234428,00	298260,00	233766,60
	incremento neto		-8824,00	6135,00	21231,00	63832,00	
	Relacion porcentual		-0,04	0,03	0,10	0,27	0,09

ANALISIS DE COMPRAS GENERALES CORI (COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES) 2009-2013

		VENTAS GENERALES ANUALES					
ITEM	CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013	C.Promedio
1	Costos	1081423,00	1391608,00	1523520,00	1314153,00	1472432,00	1356627,20
	TOTAL	1081423,00	1391608,00	1523520,00	1314153,00	1472432,00	1356627,20
	incremento neto		310185,00	131912,00	-209367,00	158279,00	
	Relacion porcentual		0,29	0,09	-0,14	0,12	0,09

ANALISIS DE VENTAS GENERALES CORI (COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES) 2009-2013

		VENTAS GENERALES ANUALES					
ITEM	CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013	V.Promedio
1	Ventas	1332181,00	1651971,00	1743156,00	1639920,00	1827523,00	1638950,20
	Otros ingresos	6455,00	1671,00	6792,00	4222,00	11597,00	6147,40
2	comisiones	31308,00					6261,60
	TOTAL	1369944,00	1653642,00	1749948,00	1644142,00	1839120,00	1651359,20
	incremento neto		283698,00	96306,00	-105806,00	194978,00	
	Relacion porcentual		0,21	0,06	-0,06	0,12	0,08

ANALISIS DE LOS RENDIMIENTOS EN EL PERIODO 2009-2013

		PERDIDAS Y GANANCIAS					
ITEM	CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
1	P/G	72635,00	54972,00	13231,00	95561,00	68428,00	60965,40
	incremento neto		-17663,00	-41741,00	82330,00	-27133,00	
	Relacion porcentual		-0,24	-0,76	6,22	-0,28	1,23

Anexo 4: Comportamiento - 2013

COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES CORI

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO CORI CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2013

#	CARGO	DÍAS TRAB.							GASTO ADMINISTRATIVO	
			REMUN SEC UNIF.	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FR	VACACION ES	A. PATRONAL	total nomina	
1	Gerente	360	11.000,00	916,67	300,00	916,67	-	1.336,50	14.469,83	
2	Ger. de Ventas	360	37.000,00	3.083,33	291,50	3.083,33	-	4.495,50	47.953,67	
3	Ger. Financiero	360	7.700,00	641,67	291,50	641,67	-	935,55	10.210,38	
4	Bodeguero	360	5.940,00	495,00	291,50	495,00	-	721,71	7.943,21	
5	Bodeguero	360	4.620,00	385,00	291,50	385,00	-	561,33	6.242,83	
6	Asistente S.	360	4.215,00	351,25	291,50	168,75	-	512,12	5.538,62	
7	Asistente Gerencia	360	5.500,00	458,33	291,50	458,33	-	668,25	7.376,42	
			<u>75.975,00</u>	<u>6.331,25</u>	<u>2.049,00</u>	<u>6.148,75</u>		<u>9.230,96</u>	<u>99.734,96</u>	

GASTOS ADMINISTRATIVOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO

#	CONCEPTOS	Totales
1	HONORARIOS PROFESIONALES	7674,54
2	VIATICOS	2738,06
3	ALICUOTAS CONDOMINIO	1362,7
4	PASAJES AEREOS Y TERRESTRES	1574
5	SEGUROS	739,28
		14088,6

DEPRECIACION CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO

#	CONCEPTOS	Totales
1	DEPRECIACION LOCAL COMERCIAL	5802,8
2	DEPRECIACION EQUIPOS DE COMP	424,25
3	DEPRECIACION VEHICULOS	14212,26
		20439,31

RESUMEN TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO 113.823,54

GASTO FINANCIERO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO

#	CONCEPTOS	Totales
1	INTERESES Y GASTOS BANCARIOS	7765,84
2	IMPUESTO SALIDAD DE CAPITALES	45276,75
		53042,59

GASTOS POR SERVICIOS DE TERCEROS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO

#	CONCEPTOS	Totales
1	SERVICIOS BASICOS	3855,47
2	SUBMINISTROS Y MATERIALES	1243,46
3	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	8434,58
4	TRAMITES DE IMPORTACION	23498,47
5	SEGUROS	9401,36
6	INSTALACIONES Y ADECUACIONES	33346,31
		79779,65

OTROS GASTOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO

#	CONCEPTOS	Totales
1	GASTOS NO DEDUCIBLES	5231,58
2	GASTOS DE ATENCIONES	2171,27
3	VARIOS	1187,35
		8590,20

GASTOS DE VENTAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO

#	CONCEPTOS	Totales
1	FLETES Y EMBALAJES EN COMPRAS	22329,65
2	FLETES Y EMBALAJES EN VENTAS	254,15
		22583,80

TOTAL GASTO

298259,0925

Anexo 5: Balances Proyectados 2014-2018

COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES
CORI
PRESUPUESTO PROYECTADO AÑO 2014-2018
COMPRAS

PROVEEDOR	PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	2015	2016	2017	2018
TEC PERU	ALAMBRE DE LATON	18.000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00		108.000,00				
TEC PERU	PLATINAS DE COBRE	36000,00		36.000,00		36.000,00		36.000,00		36.000,00		36.000,00		216.000,00				
TEC PERU	ALAMBROON	18000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00		18.000,00		108.000,00				
TEC PERU	CABLES DE COBRE	65000,00	50.000,00	65000,00	50.000,00	65000,00	50.000,00	65000,00	50.000,00	65000,00	50.000,00	65000,00		640.000,00				
SIN PERU	ZAMAC	24.000,00		24.000,00		24.000,00		24.000,00		24.000,00		24.000,00		144.000,00				
SIN PERU	TONZUL Y ANODOS	14.400,00		14.400,00		14.400,00		14.400,00		14.400,00		14.400,00		86.400,00				
A.PLAST	PVC		48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00		480.000,00				
TOTAL COMPRAS		175.400,00	98.000,00	223.400,00	98.000,00	223.400,00	98.000,00	223.400,00	98.000,00	223.400,00	98.000,00	223.400,00	0,00	1.782.400,00	2067584	2398397,44	2782141,03	3227283,6

VENTAS PROGRAMADAS PARA EL AÑO 2014-2018

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	2015	2016	2017	2018
TOTAL VENTAS	210.480,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	0,00	2.138.880,00	2.481.100,80	2.878.076,93	3.338.569,24	3.872.740,31
TOTAL VENTAS	210.480,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	117.600,00	268.080,00	0,00	2.138.880,00	2481101	2878077	3338569	3872740

COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES
CORI
PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2014-2018

DETALLE DE LOS INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	2015	2016	2017	2018
UTILIDAD VENTAS	35.080,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	0,00	356.480,00	413.516,80	479.679,49	556.428,21	645.456,72
TOTAL INGRESOS	35.080,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	19.600,00	44.680,00	0,00	356.480,00	413.516,80	479.679,49	556.428,21	645.456,72

PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2014-2018

DETALLE DEL GASTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	2015	2016	2017	2018
ADMINISTRATIVOS Y DE PERSONAL	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	11.218,50	134.621,97	149.430,38	165.867,73	184.113,18	204.365,63
SERVICIOS DE TERCEROS	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	4.062,92	48.755,01	51.192,7574	53.752,39522	56.440,015	59.262,0157
GASTOS DE VENTAS	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	1.976,08	23.712,99	24.898,6396	26.143,57148	27.450,75	28.823,2876
DEPRECIACIONES	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	1.703,28	20.439,31	20.439,31	20.439,31	20.439,31	20.439,31
OTROS GASTOS	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	293,88	3.526,55	3.702,87855	3.888,022478	4.082,4236	4.286,54478
SERVICIOS BANCARIOS																	
INTERESES PRESTAMO	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	930,36	11.164,31	9.194,84	6.975,60	4.474,89	1.657,04
INTERES Y GASTOS BANCARIOS	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	116,67	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
IMPUESTO SALIDAD DE CAPITALES	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	7426,67	89120,00	103.379,20	119.919,87	139.107,05	161.364,18
TOTAL GASTOS	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	27.728,34	332.740,14	363.638,01	398.386,50	437.507,62	481.598,00
UTILIDAD	7.351,66	-8.128,34	16.951,66	-8.128,34	16.951,66	-8.128,34	16.951,66	-8.128,34	16.951,66	-8.128,34	16.951,66	-27.728,34	23.739,86	49.878,79	81.292,99	118.920,58	163.858,72
UTILIDAD ACUMULADA DEL EJERCICIO	7.351,66	-776,69	16.174,97	8.046,62	24.998,28	16.869,93	33.821,59	25.693,24	42.644,90	34.516,55	51.468,21	23.739,86		73.618,65	154.911,64	273.832,22	437.690,94

Anexo 6: Comportamiento-2014

COMERCIO Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES CORI

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO CORI CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2013

#	CARGO	DÍAS TRAB.	GASTO ADMINISTRATIVO						total nomina
			SEC UNIF.	TERCERO	CUARTO	FRACACIONES	A. PATRONAL		
1	Gerente	365	12.210,00	1.017,50	300,00	1.017,50	-	1.483,52	16.028,52
2	Ger. de Producto	365	32.400,00	2.700,00	291,50	2.700,00	-	3.936,60	42.028,10
3	Ger. Financiero	365	8.547,00	712,25	291,50	712,25	-	1.038,46	11.301,46
4	Bodeguero	365	6.593,40	549,45	291,50	549,45	-	801,10	8.784,90
5	Bodeguero	365	5.128,20	427,35	291,50	427,35	-	623,08	6.897,48
6	Asistente S.	365	4.678,65	389,89	291,50	389,89	-	568,46	6.318,38
7	Ger. de Producto	365	6.600,00	550,00	291,50		-	801,90	8.243,40
8	Ger. De Marketing	365	8.400,00	700,00	291,50		-	1.020,60	10.412,10
9	Asistente Gerencia	365	6.105,00	508,75	291,50	508,75	-	741,76	8.155,76
			<u>90.662,25</u>	<u>7.555,19</u>	<u>2.632,00</u>	<u>6.305,19</u>		<u>11.015,46</u>	<u>118.170,09</u>

GASTOS ADMINISTRATIVOS COMPLEMENTARIOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2014

#	CONCEPTOS	Totales
1	HONORARIOS PROFESIONALES	7674,54
2	CAPACITACION	3000
3	VIATICOS	2738,06
4	ALICUOTAS CONDOMINIO	0
5	PASAJES AEREOS Y TERRESTRES	2300
6	SEGUROS	739,28

16451,9

RESUMEN TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO **134.621,97**

GASTOS POR SERVICIOS DE TERCEROS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2014

#	CONCEPTOS	Totales
1	SERVICIOS BASICOS	4048,24
2	SUBMINISTROS Y MATERIALES	1305,63
3	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	8856,31
4	TRAMITES DE IMPORTACION	24673,39
5	SEGUROS	9871,43

48755,01

GASTOS DE VENTAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2014

#	CONCEPTOS	Totales
1	FLETES Y EMBALAJES EN COMPRAS	23446,13
2	FLETES Y EMBALAJES EN VENTAS	266,86

23712,99

DEPRECIACION CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2014

#	CONCEPTOS	Totales
1	DEPRECIACION LOCAL COMERCIAL	5802,8
2	DEPRECIACION EQUIPOS DE COMP	424,25
3	DEPRECIACION VEHICULOS	14212,26

20439,31

GASTO FINANCIERO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2014

#	CONCEPTOS	Totales
1	INTERESES PRESTAMO	11.164,31
2	INTERES Y GASTOS BANCARIOS	1400
3	IMPUESTO SALIDAD DE CAPITALES	89120

101684,31

OTROS GASTOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO 2014

#	CONCEPTOS	Totales
2	GASTOS DE ATENCIONES	2279,83
3	VIARIOS	1246,72

3526,55

TOTAL GASTO

332740,14

Anexo 7: Tabla de Amortizaciones

Préstamo 100.000,00
 Plazo 60
 Tasa anual 0,12

	Cuota Mensual	Amortización	Interés	Saldo de Capital	Interes Anual	Amortización Anual
1	2.224,44	1.224,44	1.000,00	98.775,56		
2	2.224,44	1.236,69	987,76	97.538,87		
3	2.224,44	1.249,06	975,39	96.289,81		
4	2.224,44	1.261,55	962,90	95.028,26		
5	2.224,44	1.274,16	950,28	93.754,10		
6	2.224,44	1.286,90	937,54	92.467,20		
7	2.224,44	1.299,77	924,67	91.167,42		
8	2.224,44	1.312,77	911,67	89.854,65		
9	2.224,44	1.325,90	898,55	88.528,76		
10	2.224,44	1.339,16	885,29	87.189,60		
11	2.224,44	1.352,55	871,90	85.837,05		
12	2.224,44	1.366,07	858,37	84.470,98	11.164,31	15.529,02
13	2.224,44	1.379,74	844,71	83.091,24		
14	2.224,44	1.393,53	830,91	81.697,71		
15	2.224,44	1.407,47	816,98	80.290,24		
16	2.224,44	1.421,54	802,90	78.868,70		
17	2.224,44	1.435,76	788,69	77.432,94		
18	2.224,44	1.450,12	774,33	75.982,82		
19	2.224,44	1.464,62	759,83	74.518,21		
20	2.224,44	1.479,26	745,18	73.038,95		
21	2.224,44	1.494,06	730,39	71.544,89		
22	2.224,44	1.509,00	715,45	70.035,89		
23	2.224,44	1.524,09	700,36	68.511,81		
24	2.224,44	1.539,33	685,12	66.972,48	9.194,84	17.498,49
25	2.224,44	1.554,72	669,72	65.417,76		
26	2.224,44	1.570,27	654,18	63.847,49		
27	2.224,44	1.585,97	638,47	62.261,53		
28	2.224,44	1.601,83	622,62	60.659,70		
29	2.224,44	1.617,85	606,60	59.041,85		
30	2.224,44	1.634,03	590,42	57.407,82		
31	2.224,44	1.650,37	574,08	55.757,45		
32	2.224,44	1.666,87	557,57	54.090,58		
33	2.224,44	1.683,54	540,91	52.407,05		
34	2.224,44	1.700,37	524,07	50.706,67		
35	2.224,44	1.717,38	507,07	48.989,29		
36	2.224,44	1.734,55	489,89	47.254,74	6.975,60	19.717,74
37	2.224,44	1.751,90	472,55	45.502,84		
38	2.224,44	1.769,42	455,03	43.733,43		
39	2.224,44	1.787,11	437,33	41.946,32		
40	2.224,44	1.804,98	419,46	40.141,34		
41	2.224,44	1.823,03	401,41	38.318,30		
42	2.224,44	1.841,26	383,18	36.477,04		
43	2.224,44	1.859,67	364,77	34.617,37		
44	2.224,44	1.878,27	346,17	32.739,10		
45	2.224,44	1.897,05	327,39	30.842,04		
46	2.224,44	1.916,02	308,42	28.926,02		
47	2.224,44	1.935,18	289,26	26.990,83		
48	2.224,44	1.954,54	269,91	25.036,30	4.474,89	22.218,44
49	2.224,44	1.974,08	250,36	23.062,22		
50	2.224,44	1.993,82	230,62	21.068,39		
51	2.224,44	2.013,76	210,68	19.054,63		
52	2.224,44	2.033,90	190,55	17.020,73		
53	2.224,44	2.054,24	170,21	14.966,50		
54	2.224,44	2.074,78	149,66	12.891,72		
55	2.224,44	2.095,53	128,92	10.796,19		
56	2.224,44	2.116,48	107,96	8.679,71		
57	2.224,44	2.137,65	86,80	6.542,06		
58	2.224,44	2.159,02	65,42	4.383,03		
59	2.224,44	2.180,61	43,83	2.202,42		
60	2.224,44	2.202,42	22,02	-	1.657,04	25.036,30
totales	133.466,69	100.000,00	33.444,66			

Anexo 8: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DE VALORACION, CON APALANCAMIENTO FINANCIERO						
CONCEPTO	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS						
Ventas		2.138.880	2.481.101	2.878.077	3.338.569	3.872.740
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		2.138.880	2.481.101	2.878.077	3.338.569	3.872.740
EGRESOS						
Costos		1.782.400	2.067.584	2.398.397	2.782.141	3.227.284
Gastos generales		210.617	249.664	270.091	292.526	317.177
Intereses		11.164	9.195	6.976	4.475	1.657
Depreciaciones		20.439	20.439	20.439	20.439	20.439
Amortizaciones						
TOTAL EGRESOS		2.024.620	2.346.882	2.695.903	3.099.581	3.566.557
UTILIDAD BRUTA		114.260	134.219	182.174	238.988	306.184
15% Trabajadores		17.139	20.133	27.326	35.848	45.928
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		97.121	114.086	154.848	203.140	260.256
22% Impuesto a la renta		21.367	25.099	34.066	44.691	57.256
UTILIDAD NETA		75.754	88.987	120.781	158.449	203.000
Inversión						
Capital de trabajo						
Préstamo	(100.000)					
Pago de la deuda		(15.529)	(17.498)	(19.718)	(22.218)	(25.036)
Depreciaciones		20.439	20.439	20.439	20.439	20.439
Amortizaciones						
Valor residual						
FLUJO NETO DE CAJA	(100.000)	80.665	91.928	121.503	156.670	198.403

Tasa de interes

0,12

*costo de oportunidad /CPM

VAN

\$ 307.085

TIR

94,8%

Adaptado de: (Durán A., 2013, pág. 73)

Anexo 9: Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio con sencibilidades en las ventas						
CONCEPTO	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS						
Ventas		1.994.972	2.337.193	2.734.169	3.194.661	3.728.832
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		1.994.972	2.337.193	2.734.169	3.194.661	3.728.832
EGRESOS						
Costos		1.782.400	2.067.584	2.398.397	2.782.141	3.227.284
Gastos generales		210.617	249.664	270.091	292.526	317.177
Intereses		11.164	9.195	6.976	4.475	1.657
Depreciaciones		20.439	20.439	20.439	20.439	20.439
Amortizaciones						
TOTAL EGRESOS		2.024.620	2.346.882	2.695.903	3.099.581	3.566.557
UTILIDAD BRUTA		(29.648)	(9.689)	38.266	95.080	162.276
15% Trabajadores		(4.447)	(1.453)	5.740	14.262	24.341
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		(25.201)	(8.236)	32.526	80.818	137.934
22% Impuesto a la renta		(5.544)	(1.812)	7.156	17.780	30.346
UTILIDAD NETA		(19.657)	(6.424)	25.370	63.038	107.589
Inversión						
Capital de trabajo						
Préstamo	(100.000)					
Pago de la deuda		(15.529)	(17.498)	(19.718)	(22.218)	(25.036)
Depreciaciones		20.439	20.439	20.439	20.439	20.439
Amortizaciones						
Valor residual						
FLUJO NETO DE CAJA	(100.000)	(14.746)	(3.483)	26.092	61.259	102.992

143908
*numero restado

Ventas programadas	13.989.827
Disminucion minima en ventas	719540
Punto de quilibrio 5 años	13.270.287

Tasa de interes 0,12
VAN (\$ 0)
TIR 12,0%

*costo de oportunidad /CPM

Adaptado de: (Durán A., 2013, pág. 73)

Anexo 10: Balance presupuestario proyectado 2014-2018

BALANCE PRESUPUESTARIO PROYECTADA 2014-2018

INGRESOS

	2014	2015	2016	2017	2018
VENTAS	2.138.880,00	2.481.100,80	2.878.076,93	3.338.569,24	3.872.740,31
COMISIONES	0	0	0	0	0
ARRIENDOS	0	0	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTERIOR	0	23.739,86	73.618,65	154.911,64	273.832,22
TOTAL INGRESOS	2.138.880,00	2.504.840,66	2.951.695,57	3.493.480,88	4.146.572,54

EGRESOS

COMPRAS	1.782.400,00	2.067.584,00	2.398.397,44	2.782.141,03	3.227.283,60
GASTOS DE OPERACION					
ADMINISTRATIVOS Y DE PERSONAL	134.621,97	149.430,38	165.867,73	184.113,18	204.365,63
SERVICIOS DE TERCEROS	48.755,01	51.192,76	53.752,40	56.440,01	59.262,02
GASTOS DE VENTAS	23.712,99	24.898,64	26.143,57	27.450,75	28.823,29
DEPRECIACIONES	20.439,31	20.439,31	20.439,31	20.439,31	20.439,31
OTROS GASTOS	3.526,55	3.702,88	3.888,02	4.082,42	4.286,54
SERVICIOS BANCARIOS					
INTERESES PRESTAMO	11.164,31	9.194,84	6.975,60	4.474,89	1.657,04
INTERES Y GASTOS BANCARIOS	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
INPUESO SALIDAD DE CAPITALS	89.120,00	103.379,20	119.919,87	139.107,05	161.364,18
GASTOS TOTALES	2.115.140,14	2.431.222,01	2.796.783,94	3.219.648,65	3.708.881,60
UTILIDAD TOTAL ACU	23.739,86	73.618,65	154.911,64	273.832,22	437.690,94
UTILIDAD TOTAL	23.739,86	49.878,79	81.292,99	118.920,58	163.858,72

Anexo 11: Análisis Financiero

a) Rentabilidad

Rendimiento de la inversión (ROI)	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{valor promedio invertido}}$	$\frac{75.754,29}{148.533,33}$	0,51
-----------------------------------	--	--------------------------------	------

b) Desempeño:

Rotación de inventarios (RI)	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{inventario promedio}}$	$\frac{2.481.100,80}{148.533,33}$	16,70
------------------------------	---	-----------------------------------	-------

Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{75.754,29}{2.138.880,00}$	0,04
--------------------	--	----------------------------------	------

c) Liquidez

Ventas sobre inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	$\frac{2.138.880,00}{1.782.400,00}$	1,2
--------------------------	---	-------------------------------------	-----

d) Apalancamiento financiero

Apalancamiento	$\frac{\text{Endeudamiento}}{\text{Periodo de cobranzas}}$
----------------	--

Adaptado de: (Durán A., 2013, págs. 103-107)