



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA “MILENIUM MERCHANDISE”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor guía:

Federico Orbe

Autor:

María Emilia Salazar Ordoñez

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación".

MBA. Federico Orbe

C.I.: 1707791123

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".

María Emilia Salazar Ordoñez

C.I.: 1723921928

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por guiarme e iluminarme en mi carrera universitaria, por brindarme la fortaleza necesaria durante este largo camino lleno de enseñanzas colmadas de bendiciones.

A mi tutor master Federico Orbe por brindarme su amistad, por su empeño en compartir sus conocimientos de manera desinteresada y su incondicional apoyo para la elaboración de este trabajo.

A mis padres políticos Marco Guerra y Cecilia Soasty a quienes tengo un especial afecto y un lugar especial en mi corazón, por darme la apertura en su empresa para poder realizar el presente trabajo de titulación, sin su ayuda esto no sería posible.

A todas las personas que han intervenido directamente e indirectamente durante este proceso.

DEDICATORIA

A mi compañero y mejor amigo, mi esposo que con su paciencia, cariño y dedicación me ha ayudado incondicionalmente en esta etapa.

A mi hija que es mi fuente de inspiración y superación en el día a día.

A mis padres que con su amor, sacrificio y cariño me han dado el mejor regalo, la educación

A mi hermana y amiga que siempre me ha apoyado en todas las etapas de mi vida.

A mi familia que con su amor incondicional me ha enseñado a confiar en mi capacidad para alcanzar este logro.

Resumen

El siguiente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar un plan de mejora para la empresa Milenium Merchandise, consiste en la implementación de un sistema de inventario con el fin de solucionar los problemas que genera el área de abastecimiento, además de la creación de una página web con el objetivo de incrementar las ventas de la empresa.

Se evaluó a la empresa mediante un análisis externo de la industria obteniendo como resultado que los clientes prefieren adquirir productos promocionales económicos e importados al igual que existe un crecimiento en los últimos años en el gasto de publicidad. En el análisis interno de la compañía se evidencio las principales debilidades y fortalezas de la empresa planteando soluciones estratégicas con el objetivo de corregir y mejorar dichas falencias.

Mediante la matriz situacional se tuvo como resultado varias carencias siendo las más importante para los administradores: la falta de una planeación estratégica, página web y sistema de inventario. Las encuestas realizadas a 81 clientes de la empresa los resultados fueron favorables, las mismas demostraron que el 46.90% de los encuestados prefieren a Milenium Merchandise por el precio y calidad de sus productos. Por otro lado, los clientes consideran que el catalogo actual de la empresa es malo prefiriendo a observarlo en línea, adicionalmente desean que el catálogo esté ligado a una página web con integración a redes sociales.

La evaluación de las proyecciones financieras determinó que la inversión inicial es de \$15400, el valor actual neto (VAN) que es de \$1.476.333,55 dando un resultado positivo para el proyecto. La tasa interna de retorno (TIR) con un valor de 197% superior al costo de oportunidad, por lo tanto, la propuesta del plan mejora es totalmente viable y debe ser implementado lo más rápido posible.

Abstract

The following work degree aims to make an improvement plan for the company Milenium Merchandise, involves the implementation of an inventory system in order to solve the problems caused by the supply area, and the creation of a website with the aim of increasing sales of the company.

We evaluated the company by an external industry analysis resulting in customers prefer to buy cheap promotional products and imported as there is growth in recent years in advertising spending. The internal analysis of the company's main strengths and weaknesses of the company proposing strategic solutions in order to improve these shortcomings was evident.

By situational matrix resulted in several shortcomings being the most important for managers: lack of strategic planning, website and inventory system. 81 surveys customers of the company the results were favorable, they showed that 46.90% of respondents prefer to Milenium Merchandise for the price and quality of its products. On the other hand, customers believe that the current catalog of the company's bad preferring to watch online, additionally want the catalog is linked to a website with social networking integration.

The assessment of the financial projections determined that the initial investment is \$ 15,400, the net present value (NPV) which is \$ 1.476.333,55 giving a positive result for the project. The internal rate of return (IRR) with a value of 199% higher than the opportunity cost, therefore, the proposed improvement plan is entirely feasible and should be implemented as quickly as possible.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo.....	1
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno Externo	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER).....	4
2.2. Análisis Interno	7
2.3. Filosofía y Estructura Organizacional	7
2.2.2. Producción y Operaciones.....	9
2.2.3. Investigación y Desarrollo	11
2.2.4. Sistemas de información gerencial (SIG)	11
2.2.5. Marketing.....	12
2.2.6. Finanzas y Contabilidad.....	17
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA	23
4.PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES.....	30
4.1. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	30
4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	30
4.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	34
4.4. Índices financieros	35
5. CONCLUSIONES GENERALES.....	35

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

Milenium Merchandise se encuentra en el mercado publicitario hace 15 años, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido a pesar de que se maneja de manera empírica que con lleva a que algunas áreas de la empresa sean ineficientes y generen problemas.

Actualmente, el mercado publicitario digital ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, en especial la publicidad realizada mediante redes sociales con un gasto de \$2,4 millones destinadas por las empresas a campañas publicitarias (Acosta, 2015). Las empresas utilizan las redes sociales para dar a conocer sus productos y servicios, en el Ecuador actualmente existen nueve millones setecientos mil usuarios registrados en esta red social (Facebook, 2016) por lo que se creará una página web con integración a redes sociales para captar clientes e incrementar ventas.

Por otro lado, los administradores de la organización quieren fortalecer la estructura interna de la empresa para reducir sus debilidades implementado un sistema de inventario con el objetivo de organizar y correlacionar el inventario físico con el inventario virtual, para disminuir productos que se encuentran en stock y no han tenido rotación

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Realizar un diagnóstico para analizar al entorno interno de la empresa y externo de la industria, con el fin de crear una propuesta que mejore las áreas que tienen falencias en la empresa; permitiendo tener un incremento en la rentabilidad demostrando la viabilidad financiera del proyecto.

1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

1. Analizar el entorno externo de la industria para conocer qué factores se deben aprovechar y cuales se deben tomar medidas preventivas.
2. Realizar encuestas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes hacia la compañía.
3. Realizar la matriz situacional organizacional con los administradores de la empresa para conocer las falencias de cada área.
4. Analizar e identificar las áreas que van hacer intervenidas en el plan de mejora
5. Elaborar un plan de mejora para solucionar los problemas existentes
6. Evaluar la viabilidad del proyecto mediante indicadores financieros

CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno Externo

2.1.1.1. Entorno Político y Legal

En el Ecuador el índice de estabilidad política es de -0.01 (Banco Mundial, 2016), en comparación de años anteriores este índice ha disminuido porque el Ecuador ha tenido el mismo gobernante por 9 años, este indicador evalúa si existe una “transferencia desordenada de poder del gobierno, conflictos armados, las manifestaciones violentas, el malestar social, las tensiones internacionales, el terrorismo, así como los conflictos étnicos, religiosos o regionales” (Banco Mundial, 2016). La estabilidad política de un país afecta directamente al funcionamiento de las empresas, el gobierno ha optado por diferentes leyes que desalientan al sector privado como son:

La Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador, publicada en el registro oficial 94, de diciembre 23 de 2009 (Registro Oficial, 2016), fecha en la cual las empresas deben pagar anticipadamente el impuesto a la renta.

El impuesto a la salida de divisas (ISD) publicado en el registro oficial 242 del 29 de diciembre de 2007 (Registro Oficial, 2016), pasó del 2% al 5% en noviembre de 2011 vigente hasta la presente fecha, este es pagado cuando existe un envío o traslado de divisas al exterior.

En el año 2009 se estableció restricción de importaciones para 627 subpartidas y cuotas a la importación (El Comercio, 2012), para fomentar la producción nacional e incrementar el consumo de productos ecuatorianos, medidas vigentes hasta la actualidad. Posteriormente en el año 2015 también se decretó una medida de salvaguardia aplicándose a 2800 partidas pagando una sobre tasa de 5%, 15%, 25% y 45% (Ministerio Comercio Exterior, 2016), para equilibrar la balanza comercial.

Conclusión: La empresa se ve afectada por el pago del impuesto a la renta anticipado que hizo que la liquidez disminuya en 30%. Los costos de adquirir productos promocionales se han incrementado debido al pago del ISD. Las salvaguardias afectan al 90% de los artículos por lo que los administradores tomaron la decisión de incrementar los precios en un 20% (Milenium Merchandise, 2015), asumiendo el 30% del valor de las medidas adoptadas para no afectar al consumidor final (Milenium Merchandise, 2015).

2.1.1.2. Entorno Económico

El Ecuador ha tenido una contracción de la economía por la caída del precio del petróleo a nivel mundial desde el año 2015, afectando al presupuesto del Estado y la economía del país. Una de las consecuencias que se ha generado es la falta de pago a los proveedores que ofrecen sus bienes o servicios al estado creando un efecto dominó en el país.

La economía ecuatoriana tiene un déficit en la balanza porque se importa más de lo que se exporta, para enero 2015 esta se situó en -481 millones de dólares (Banco Central, 2015).

El Producto Interno Bruto en el Ecuador para septiembre 2015 fue de \$ 70, 027,911 miles de dólares mientras que para el 2009 fue \$ 62, 519, 686 miles de dólares (Banco Central,

2015). Este ha tenido un crecimiento del 2% anual, evidenciando un aumento en la cantidad de bienes y servicios que posee el país.

El riesgo país se sitúa para marzo 2016 en 1329 puntos (Banco Central, 2016), siendo el riesgo de invertir en el país es alto, esto conlleva a que las entidades bancarias disminuyan el crédito a las empresas y al público en general.

La tasa de interés activa para marzo de 2016 es 8,86% y para diciembre 2015 fue 9,12% (Banco Central, 2016) , esta disminuyó en -0,0285%, mientras exista una tasa de interés alta los consumidores van a preferir disminuir su consumo.

El Índice de Confianza del Consumidor se ubicó para diciembre 2015 en 36.2 puntos y para diciembre 2014 fue 45.2 y en diciembre de 2013 fue de 49.0 puntos (Banco Central, 2015). El índice ha disminuido en -26,12% por lo que el consumidor redujo su confianza al realizar compras.

El tipo de cambio para febrero fue de \$16.4 yuanes (Investing, 2016), beneficiando a las empresas importadores de productos hechos en China.

Conclusión:

- Las medidas de salvaguardia impuestas por el gobierno afectan directamente a los productos importados.
- El aumento de la tasa activa hace que los consumidores preferirán ahorrar. Igualmente, los compradores han reducido su nivel de compra por la desconfianza que genera las políticas del gobierno.
- Milenium Merchandise se ve beneficiada por el tipo de cambio porque los costos de los productos son más baratos.

2.1.1.3. Entorno Social

El gasto de publicidad por parte de empresas en el año 2009 fue de USD 281,5 millones; para el 2010 subió a USD 322 millones y el año anterior llegó a USD 346 millones (Líderes, 2015), favoreciendo a las empresas publicitarias.

Las empresas y personas tienen la percepción de que los productos extranjeros son mejores que los nacionales, al igual que aspiracionales para muchos. Las empresas adquieren productos promocionales importados guiándose por su precio y el segmento de mercado al que se quiere fidelizar. (Líderes, 2015). Actualmente, el artículo promocional es usado como medio de recordación y fidelización de una marca por lo que existe una gran oportunidad de negocio.

Las empresas buscan productos promocionales que se adapten a sus requerimientos que tengan un bajo costo para reducir sus costos en publicidad y que este producto aumente su margen de beneficios (Gazquez Abat & Sanchez Perez, 2014).

Conclusión: La empresa está en capacidad de satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores dependiendo de sus actitudes y hábitos debido a su amplio stock.

2.1.1.4. Entorno Tecnológico

Hoy en día la tecnología es un medio de competencia en constante innovación. Una de las herramientas tecnológicas más usadas por las empresas es el e-commerce, que no es más que una forma electrónica de ofrecer bienes y servicios a través de la web, haciendo que los negocios sean más rápidos y precisos.

La publicidad digital en el Ecuador creció en 50%, con una inversión en publicidad en \$7 millones donde \$4,6 millones de dólares se destinaron a publicidad por medio de display, \$2,4 millones a redes sociales y \$931 mil dólares a través de móviles (Acosta, 2015). Actualmente existen nueve millones setecientos mil usuarios registrados en Facebook (Facebook, 2016).

El contacto directo con los consumidores se realiza actualmente mediante redes sociales, siendo estas un método de publicidad más barato y de mayor alcance y con resultados inmediatos.

La maquinaria más utilizada por las empresas de publicidad es la máquina para tampografía y láser siendo las más vanguardistas: winon tampografía, que utiliza un sistema de computación para un fácil manejo al igual que un sistema mecánico, eléctrico y neumático (Direct Industry, 2016), y gravograph láser reduciendo los errores de grabado y corte en 98% teniendo centrado automático que facilita el trabajo (Maquinaria Gravograph, 2016).

Conclusión: Milenium Merchandise no cuenta con vinculación a una red social ni tampoco comercial que le permita captar nuevos clientes e incrementar sus ventas.

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

2.1.2.1. Nivel de amenaza de nuevos entrantes (Media)

Las barreras de entrada para los nuevos competidores son bajas debido a que la inversión inicial no es alta, los gastos que deben incurrir son: constitución de la empresa, permiso de funcionamiento, permiso de importación, importación de mercadería, impuestos, aranceles y salvaguardias. Al existir una fuerte competencia los clientes van a escoger productos promocionales basándose en el mejor precio. Los nuevos competidores que desean adquirir productos promocionales en el mercado nacional, van a tener una desventaja en costos debido a que estos son importados por las principales empresas del sector y no van a poder competir en precios.

Conclusión: Existe mucha competencia dentro del sector de productos promocionales, por lo tanto, los nuevos competidores para Milenium Merchandise representan una amenaza media porque la empresa ofrece a sus clientes precios altamente competitivos, posicionamiento en el mercado, servicio de calidad, alto stock y diversidad de productos.

2.1.2.2. Poder de negociación de los clientes (Alto)

El poder de negociación de los clientes es alto, pues al existir varias empresas que se dedican a la comercialización de productos promocionales el cliente puede cotizar en diferentes lugares, la diferencia de precios en artículos promocionales varía en centavos por lo que el consumidor tiende a negociar el precio con los diferentes distribuidores.

Los clientes dependen de las compañías importadoras de productos promocionales porque un porcentaje alto de productos no se fabrican en el país como es el caso de power banks,

flash memory, llaveros con cargador de celulares, cargadores de auto, puertos usb, selfie stick, parlantes bluetooth, entre otros.

La empresa Milenium Merchandise tiene 2000, siendo los principales los siguientes; Laboratorios Bagó del Ecuador S.A. (7,5%), THINK BTL (20%), Promoideas (5%), Publicont (5%) y Gráficas Gómez (12,5%).

Conclusión: Milenium Merchandise se encuentra muy influenciada por sus clientes y estos tienen un impacto alto en la empresa, sin embargo, el servicio personalizado que se le brinda al cliente hace que se fidelice con la compañía.

2.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos (Alta)

Los artículos que ofrece la compañía tienen gran variedad de productos sustitutos, haciendo que estos sean fácilmente reemplazables por otro tipo de publicidad como son: flyers, banners, gigantografías, tarjetas, catálogos, calendarios, entre otros. Sin embargo, ninguna campaña de publicidad tendría el mismo éxito si no se vincula con artículos promocionales, porque son impulsores de la recordación y lealtad de los consumidores hacia la marca, adicionalmente, es importante porque las empresas necesitan tener presencia en los clientes finales (Informa BTL, 2014).

Conclusión: Milenium Merchandise se ve afectada por los productos sustitutos puesto que estos representan una amenaza alta, no obstante, la decisión de compra dependerá de cada una de las empresas y del presupuesto asignado a las diferentes campañas publicitarias.

2.1.2.4. Poder de negociación con los proveedores (Medio)

El poder de negociación con los proveedores en el exterior es alto porque es complicado entablar relaciones comerciales en el mercado chino debido a la cultura de negociación donde es muy importante entablar relaciones permanentes con sus clientes antes de realizar cualquier negocio. Las principales fábricas realizan sus negociaciones de manera lenta puesto que estos investigan a las personas con las que van realizar negocios. Los nuevos competidores se ven limitados al momento de adquirir productos en estas fábricas debido a que estas manejan grandes volúmenes de compra.

Milenium Merchandise tiene una amenaza media por la confianza generada con los proveedores en el exterior, pues desde hace algunos años atrás posee crédito de 90 días para cancelar sus facturas. El 76.70% de artículos provienen de China y el resto se adquieren localmente, la empresa actualmente tiene 20 proveedores en el exterior siendo los principales; Empire Limited Trading y Leader (11%), Innovations Limited (5%), Power INC (8%), Alicia Li Trading Company (15%) y Son Pank Ong (9%).

En cuanto a los proveedores nacionales representan el 23.30% de las compras totales de la empresa. Existe una gran cantidad de proveedores de insumos para la elaboración de textiles por esta razón el poder de negociación es bajo porque se negocia precios. El principal proveedor es Casa Chaninne (10%) con el que se trabaja frecuentemente por sus precios competitivos. En cuanto a otras líneas de productos la amenaza es baja puesto que no afectan a la empresa porque son proveedores poco recurrentes, los más importantes son: Oresa S. A, Gerardo Ortiz Cia.Ltda, Corpmunab Cia.Ltda, Importador San Vicente.

Conclusión: Milenium Merchandise a través del tiempo generó confianza con sus proveedores en el exterior, debido a las importaciones realizadas y al cumplimiento de pago en el crédito otorgado por las empresas chinas por lo que representa una amenaza media, mientras que en el mercado local representa una amenaza baja.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores (Alta)

Los competidores que existen en este segmento de mercado son 183 empresas que ofrecen artículos promocionales (INEC, 2014), varias de estas son importadoras directas por lo que tienen un precio altamente competitivo, es importante mencionar que hay empresas que diversifican su cartera de negocios ofreciendo otro de publicidad. A las nuevas compañías se les dificulta captar grandes clientes puesto que se firma contratos con empresas que se encuentran posicionadas en el mercado como es el caso de Milenium Merchandise que firmó contratos por un año para proveer de productos promocionales al hotel JW Marriot, Best Western, entre otros. Los principales competidores de Milenium Merchandise son; Oresa S.A. (19%), Salgraf Cía. Ltda. (25%), Kreathosimage Imagen Corporativa (18%), Target (19%) y Promostock (14%).

Conclusión: Milenium Merchandise se ve afectada por sus competidores que representan una amenaza alta, las estrategias de la empresa deberían direccionarse a la diversificación de producto ayudando a fidelizar a sus clientes.

2.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

“La matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológico y competitiva” (David, 2013, pp. 80-81). Esta se realizó con el presidente de la empresa, el mismo que evaluó el peso y la calificación de cada factor que influye en la organización.

Tabla No 1: Matriz EFE

Factor a Analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El gasto de publicidad efectuado por las empresas se ha incrementado en 7%	0.07	4	0.28
2. Las empresas prefieren adquirir productos promocionales importados que sean económicos.	0.09	4	0.36
3. Posibilidad de crecimiento en nuevos segmentos de mercado mediante el e-commerce.	0.08	3	0.24
4. Ampliación de la cartera de clientes al implementar redes sociales.	0.12	4	0.48
5. El tipo de cambio de yuanes a dólares favorece a la adquisición de productos promocionales	0.10	4	0.40
Subtotal	0.46		1.76
Amenazas			
1. Incremento de los precios de los productos en 20% debido a salvaguardias impuestas por el gobierno	0.08	4	0.32
2. Disminución de la liquidez por pago anticipado del Impuesto a la Renta	0.05	4	0.20
3. Limitaciones de créditos otorgadas por las entidades bancarias del país de acuerdo a la tasa de interés.	0.04	2	0.08
4. Productos promocionales son fácilmente reemplazados por otros artículos y servicios publicitarios por su costo	0.10	4	0.40
5. Muchos competidores en el mercado	0.06	3	0.24
6. Pocas barreras de entrada para nuevos competidores	0.04	3	0.12
7. Los clientes influyen en el precio debido a la competencia en el mercado	0.10	4	0.40
8. Complejidad al momento de realizar negocios con nuevos proveedores en el mercado chino	0.07	3	0.21
Subtotal	0,54		1.97
TOTAL	1		3.68

Análisis de la matriz: La empresa implementó diferentes estrategias para reducir las amenazas, con una buena respuesta a estos factores. El total ponderado de 3.68 indica

que está por encima del promedio ponderado de 2.50 siendo este un valor establecido como promedio en la matriz EFE. Al comparar, el total del peso ponderado de las oportunidades que es de 1.76 y de las amenazas que es de 1.97, se puede concluir que los factores externos son desfavorables para a la organización y no se están aprovechando las oportunidades.

Conclusiones basadas en la matriz EFE:

- Las nuevas normativas impuestas por el gobierno que son las salvaguardias e ISD han desalentado a las empresas importadoras, generando un alto impacto económico en las mismas.
- El gasto publicitario por parte de las empresas ha crecido en 7% en el último año, como consecuencia el sector publicitario se ha visto beneficiado.
- Actualmente, las empresas prefieren adquirir productos importados y que sean económicos para disminuir su gasto en publicidad.
- La entrada de nuevos competidores representa una amenaza media para la empresa, porque ofrece a sus clientes precios altamente competitivos, posicionamiento en el mercado, alto stock y diversidad de productos.
- El poder de negociación con los clientes es alto, porque existen muchos competidores como consecuencia los consumidores tienden a negociar el precio de venta constantemente.
- La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que los productos promocionales pueden ser fácilmente reemplazados por otro tipo de publicidad, no obstante, la decisión de compra dependerá exclusivamente del cliente.
- La rivalidad entre competidores es alta porque estos ofrecen similares productos con variaciones en el precio.
- El uso del e-commerce en la empresa permitirá realizar negocios de una forma rápida y precisa, llegando a nuevos potenciales clientes.
- El pago anticipado del impuesto a la renta afectó a la empresa debido a que redujo la liquidez en 30%.
- El tipo de cambio de yuanes a dólares favorece a la empresa porque se compra los artículos promocionales a un menor precio.
- Las relaciones comerciales con proveedores chinos son complejas debido a su cultura por lo que, realizar una negociación con un nuevo proveedor toma su tiempo.

2.2. Análisis Interno

2.3. Filosofía y Estructura Organizacional

2.2.1.2. Misión y Visión

2.2.1.2.1. Misión de la empresa

“La empresa brinda servicios de importación, exportación, logística, servicios de tercerización, abastecimiento y distribución altamente competitivos donde nuestros clientes representan el factor primordial en los procesos de negocios que son realizados con un alto sentido de compromiso y honestidad” (Milenium Merchandise, 2016).

Crítica de la misión: La misión no se encuentra alineada al negocio ya que no hace referencia a los empleados, al tiempo y el lugar. Es importante mencionar que la empresa

no realiza servicios de exportación, logística y servicios de tercerización como se indica en la misma. Por lo tanto, la misión no expresa la actividad que desempeña la organización, esta no es clara para los colaboradores y no enmarca el giro del negocio

2.2.1.2.2. Visión de la empresa

“Ser una empresa consolidada y reconocida en la comercialización, abastecimiento y distribución de productos e insumos a nivel nacional e internacional, a través de operaciones de comercio exterior que se distinguen por su calidad, costos y competitividad, fortaleciendo redes confiables de proveeduría a nuestros clientes” (Milenium Merchandise, 2016).

Crítica de la visión: La visión no expresa motivación e inspiración para retener al personal ya que no posee indicadores claves que midan el cumplimiento de las metas a largo plazo. Adicionalmente, esta no posee de un tiempo definido para alcanzar sus objetivos.

Conclusión: Al analizar la visión y misión de la empresa se puede concluir que ambas no se encuentran alineadas porque no expresan cohesión y coherencia.

2.2.1.3. Objetivos de la empresa

Milenium Merchandise cuenta con un objetivo general que es incrementar las ventas anuales, la empresa no posee más objetivos, por lo tanto, no es medible, ni específico y no cuenta con un tiempo concreto.

Conclusión: Es importante que la empresa emplee objetivos generales y objetivos específicos con tiempo determinado ya que sin estos no se puede obtener una planificación estratégica, para que sus empleados conozcan las metas generando coordinación dentro de la organización.

2.2.1.4. Administración y recursos humanos

Milenium Merchandise S.A. es una empresa familiar constituida como una sociedad anónima que tiene dos accionistas igualitarios, cuenta con los requerimientos legales establecidos por la ley y está vigente en la Superintendencia de Compañías.

Al ser una empresa familiar las decisiones son tomadas por los administradores. La nómina de la misma es 13 empleados, donde 3 personas prestan servicios profesionales estos son: asistente de contabilidad, encargada de elaboración de textiles como gorras, chompas, maletas, entre otros y el jefe de contabilidad.

Diseño Organizacional: La empresa no posee un organigrama porque sus administradores han designado los cargos de una manera empírica, por esta razón varios empleados desempeñan diferentes funciones en distintas áreas.

Requerimientos, Selección e Inducción: Actualmente Milenium Merchandise no cuenta con un área de recursos humanos por lo tanto la reclutación de personal se realiza de una manera subjetiva, pero basándose en la experiencia de los administradores, el perfil que busca la empresa varía según el puesto laboral, la disponibilidad del puesto es publicado en el Diario el Comercio o mediante referidos. La selección del personal es simple, una entrevista con el presidente donde se evalúa la experiencia del candidato y se toma la decisión final. Al contratar a un empleado, se realiza una inducción por parte de los

administradores o por los encargados del puesto donde se le explica el funcionamiento de la empresa, que actividades va a desempeñar, las reglas con las que se maneja la empresa y presentación al personal.

Capacitación y Promoción: La empresa no realiza capacitaciones externas para su personal administrativo y operativo. Las capacitaciones internas se dan por parte de los administradores en forma periódica y con retroalimentación. Al ser una empresa familiar no existe ascensos para sus colaboradores, pues si existe alguna vacante es inmediatamente reemplazada por una nueva persona.

Despidos: Milenium Merchandise tiene como política la retención de personal, sin embargo, un miembro de la empresa es separado únicamente si incurre varias veces en la misma falta grave.

Comunicación Interna: Como política de la empresa se tiene una comunicación interna muy buena porque sus administradores se involucran con sus empleados y constantemente se tiene incentivos no económicos para los miembros de la misma, cualquier decisión es comunicada directamente a todo el personal.

Conclusión de la estructura de la empresa:

- Milenium Merchandise no cuenta con evaluaciones que midan los conocimientos y capacidades del aspirante, se sugiere tomar pruebas que midan la capacidad del candidato.
- Sería importante implementar un organigrama donde se pueda observar la estructura de la empresa.
- Al no ofrecer ascensos muchos empleados se sentirán desmotivados debido a que siempre van a ocupar el mismo puesto laboral en la empresa y no existe posibilidad de crecimiento.

2.2.2. Producción y Operaciones

2.2.2.1. Cadena de Suministros

2.2.2.1.1. Materia Prima y Proveedores

La materia prima que se necesita para la producción de textiles son: tela, hilo, agujas, cierres, botones, elásticos, cintas, cordones decorativos y simples, sesgos, broches, gafetes y adhesivos; mientras que para los otros servicios se utiliza tinta, positivos y placas con un valor de \$360 mensuales, estos son adquiridos en Serigrafía Westan porque sus precios son bajos. El principal proveedor de tela es Casa Chaninne con el que se trabaja frecuentemente por sus precios competitivos el precio dependerá de los suministros que se necesite el valor aproximado es \$3000 mensuales.

Al ser una empresa importadora, sus productos no necesitan procesos de producción a excepción de textiles, Milenium Merchandise cuenta con 20 proveedores de productos promocionales en China siendo los principales: Empire Limited Trading y Leader, Innovations Limited, Power INC, Alicia Li Trading Company y Son Pank Ong, los administradores de la empresa hacen visitas semestrales a sus proveedores.

2.2.2.1.2 Capacidad de Producción, Capacidad Usada, Capacidad Instalada y Tiempo de Producción

El proceso de importación de la mercedaria se detalla en el Anexo 1. El proceso de venta productos promocionales a clientes en Milenium Merchandise se encuentra en el Anexo 2.

El proceso de producción de textiles se realiza bajo pedido, el tiempo de entrega del producto varía según la cantidad deseada.

Los servicios complementarios que ofrece la empresa tienen un costo adicional el mismo que varía dependiendo de la cantidad de producto. El tiempo de entrega varía según la cantidad deseada. En la siguiente tabla se detalla la capacidad de producción:

Tabla No.2: Capacidad de producción Milenium Merchandise

Servicio o Producción	Capacidad de producción diaria (unidades)	Capacidad instalada diaria (unidades)	Capacidad utilizada diaria en %	Capacidad utilizada diaria en (unidades)
Producción de textiles	400	400	70%	280
Impresión a laser	2400	2400	58%	1392
Bordado	3800	3800	45%	1710
Imprenta y Sticker	100	100	50%	50
Estampado	600	600	40%	240
Serigrafía	3000	3000	40%	1200
Tampografía	10000	10000	85%	8500

Los procesos para la elaboración de textiles y servicios de personalización se detallan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla No.3: Procesos de los servicios y textiles

	Impresión a láser	Bordado	Serigrafía	Estampado	Tampografía	Imprenta y Sticker	Textiles
Recibir orden de trabajo	X	X	X	X	X	X	X
Comprar tela							X
Programar la máquina	X	X					X
Cortar piezas mediante máquina							X
Coser prendas							X
Entregar producto al cliente	X	X	X	X	X	X	X
Colocación del diseño sobre el artículo	X		X				
Realizar muestra para previa aprobación del cliente	X	X	X		X	X	X
Bordar diseño		X					
Corregir fallas (deshilachar)		X					
Escoger papel adecuado						X	
Imprimir texto o imagen				X		X	
Imprimir logo					X		
Quemar placa con el positivo					X		
Insertar textil		X					
Ejecutar estampado				X			
Ejecutar Tampografía					X		
Insertar artículo			X	X	X	X	
Ejecutar Serigrafado			X				
Ejecutar la impresión	X					X	

Distribución y Logística: La entrega de producto se realiza en el local comercial, sin embargo, hay entregas ocasionales en el perímetro urbano que son bajo pedido con un monto mínimo de \$300, para los envíos nacionales se utilizan empresas de logística y el valor del transporte se recarga a los clientes.

Inventario, almacenamiento y bodegaje: La empresa cuenta con 4 bodegas de las cuales tres son propias y una arrendada, 2 bodegas receptoras y 2 bodegas de entrega de mercadería, el precio de arriendo de las mismas es \$1346,88 mensuales.

El valor de inventario que posee la empresa es de \$93300, actualmente no posee de un sistema de inventario, el control se realiza mediante kardex todos los meses, este no es el adecuado para la compañía por el nivel de ventas que posee al año.

Mantenimiento de infraestructura física y tecnológica: Al poseer maquinaria para realizar los servicios complementarios el mantenimiento es continuo y permanente para asegurar la eficacia en los procesos.

En relación con la infraestructura de la empresa Milenium Merchandise cuenta con un amplio showroom para comodidad del cliente, el mismo que fue remodelado el último año.

Conclusión: El sistema de inventario es una prioridad para la empresa, porque ayuda a conocer exactamente todos los productos que se pueden ofrecer, además saber la ubicación de los mismos en las diferentes bodegas con el afán de no acumular stock y preparar los pedidos con mayor agilidad.

2.2.3. Investigación y Desarrollo

Milenium Merchandise no realiza una inversión en I&D, sin embargo, los administradores toman en cuenta las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes al momento de importar los productos promocionales.

Las tendencias actuales en artículos promocionales, se basan en el estilo de vida de los consumidores de las empresas, las tendencias de las compañías para adquirir artículos promocionales según la revista mexicana "Alto Nivel" son: productos de tecnología que han tenido una gran aceptación en el mercado y se identifican con los clientes como son powerbank, parlantes, altavoces, selfiesticks, entre otros. Productos sustentables que son adquiridos por las empresas que se identifican con el cuidado del medio ambiente tales como: cuadernos ecológicos, bolsos ecológicos, bolígrafos y lápices ecológicos, entre otros. Productos en relación a la salud porque actualmente el estilo de vida de las personas se ha modificado y existe un gran número de las mismas que se dedican a realizar deportes como habito de rutina, por lo tanto, las empresas adquieren productos que complementen este estilo de vida como son: tomatodos, toallas, leggings, calentadores, mallas, sudaderas, gorras, entre otros (Medina, 2014)

Es importante mencionar que los artículos promocionales clásicos siguen vigentes hasta la actualidad porque muchas empresas prefieren este tipo de publicidad como son: tazas, bolígrafos, agendas, paraguas, imanes, entre otros. (Medina, 2014)

Conclusión: Las tendencias actuales del mercado son tomadas en cuenta por parte de los administradores en el momento de realizar las importaciones.

2.2.4. Sistemas de información gerencial (SIG)

Milenium Merchandise actualmente no cuenta con un sistema de información gerencial que vincule todas las áreas de la empresa. El sistema que se utiliza en el área de contabilidad (Decisión) donde se encuentra toda la información contable y no se encuentra relacionada con ninguna otra área. La facturación se realiza de manera manual, las facturas son ingresadas luego por el contador en el sistema contable. La base de datos de los clientes se encuentra elaborada en una hoja de Excel donde se encuentran registrados 2000 clientes, y tiene información de los mismos.

Conclusión: Milenium Merchandise solo posee de un sistema contable y el resto de los procesos se elaboran de forma manual, el único reporte que se genera es del área contable. Es importante para las PYMES poseer un SIG para solucionar problemas empresariales y

tener un control adecuado de la empresa, mediante el cumplimiento de objetivos y metas previamente establecidos.

2.2.5. Marketing

La empresa Milenium Merchandise es una empresa que comercializa y distribuye productos promocionales importados y servicios complementarios a diferentes industrias y personas naturales.

En la siguiente tabla se puede observar el mercado objetivo de la empresa además de evidenciar cuales son los productos que adquieren con más frecuencia los clientes:

Tabla No 4: Segmentación de los clientes

	Bolígrafos			Textiles (\$1.70)	Productos Plásticos (\$0.80)	Productos Tecnológicos (\$3.21)	Anti estrés (\$0.86)	Tomstodos (\$2.50)	Lápices (\$0.25)	Otros (\$2.63)
	Económico (\$0.15-\$0.90)	Standard (\$0.91-\$2.90)	Premium (\$2.91 en adelante)							
Farmacéuticas	x			x	x	x	x	x	x	x
Petroleras		x	x	x		x	x	x		x
Auditoras	x					x	x			x
Empresas del Estado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Aseguradoras	x					x				x
Entidades Financieras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Sector automotriz	x		x	x				x		x
Hospitales y Clínicas	x			x						x
Universidades	x	x		x	x	x		x	x	x
Colegios	x			x		x		x		x
Inmobiliarias	x			x					x	x
Centros de diversión nocturna				x						x
Restaurantes	x			x		x				x
Hoteles y Restaurantes		x		x	x	x				x
Organizaciones sin fines de lucro	x			x	x		x	x	x	x
Medios de comunicación	x	x		x		x				x
Distribuidores de licor					x				x	x
Clubes privados					x				x	x
Organización de eventos	x	x	x	x	x	x			x	x
Aerolíneas	x			x	x			x	x	x
Publicistas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

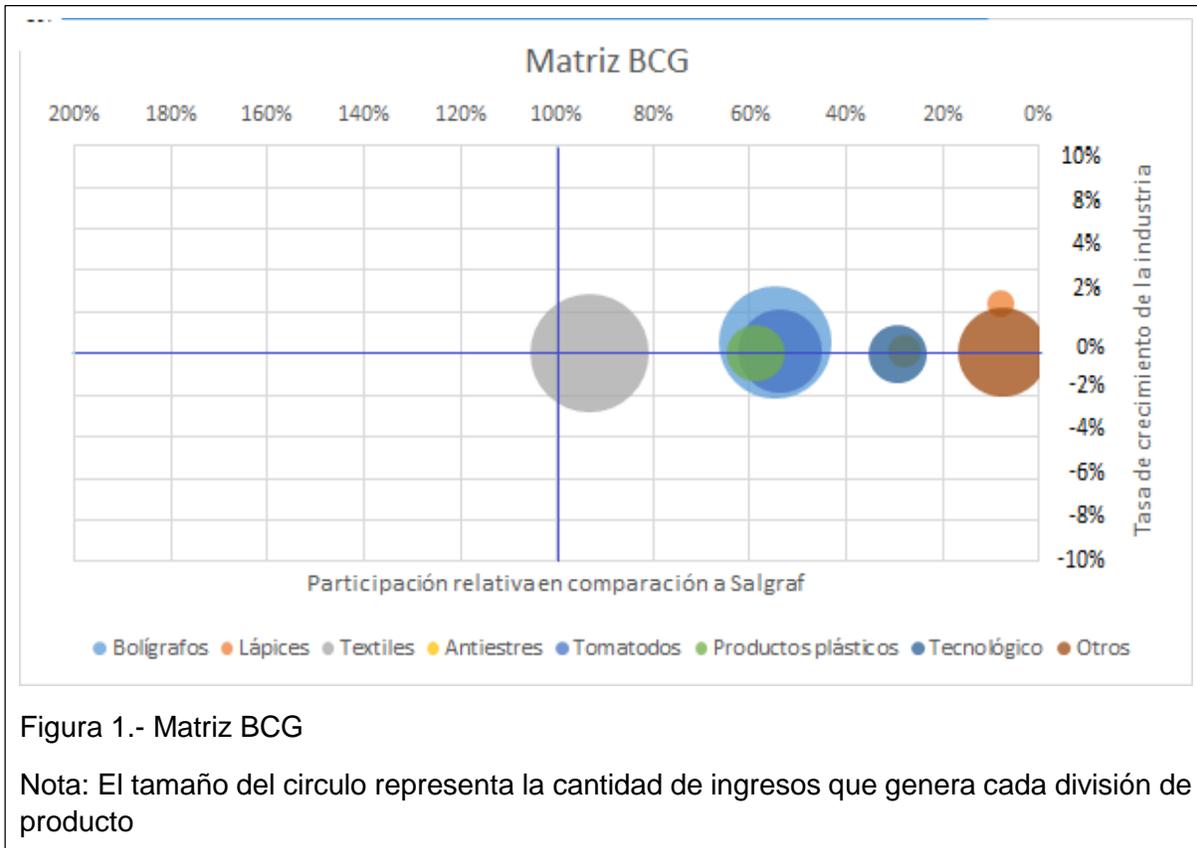
2.2.5.2. Matriz de crecimiento-cuota de mercado relativa (BCG)

La matriz de participación de crecimiento “es un método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocios en relación al crecimiento de mercado y participación relativa en el mercado, esta se realiza mediante el método del Boston Consulting Group (BCG)” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pp. 42-43).

A continuación, se detallan la catalogación que se tomó en consideración para la elaboración de la matriz BCG, debido a la gran cantidad de artículos que la empresa posee, se dividió en siete grupos para una mejor comprensión.

Tabla No 5: Catalogación de productos

División de Productos	Subdivisión de Productos	
Bolígrafos	Bolígrafos touch, bolígrafos metálicos, bolígrafos ecológicos, bolígrafo en forma de llavero, bolígrafo con luces led, bolígrafo en diferentes formas (corazón, hueso, llanta, etc.), bolígrafo tipo pluma, bolígrafo tipo estilógrafo, bolígrafo corta uñas, bolígrafo con flash memory, bolígrafo con resaltador, bolígrafo de escritorio, bolígrafo colgante, entre otros.	
Textiles	Bolsas ecológicas, mochilas, gorras, canguros, mandiles, fundas de basura, monederos, porta documentos, maletas, cartucheras, loncheras, carpetas, chalecos, camisetas polo, billeteras, cosmetiqueras, cobijas, ponchos de agua, rompe vientos, cubre llantas, guantes de cocina, bufandas, entre otros	
Tomatodos	Tomatodos metálico, tomatodos plástico, tomatodos dedos, tomatodos translucido, tomatodos con tapa rosca y tomatodos tapa chupón.	
Productos Plásticos	Cojín, linterna, tarjetero, llavero, rompecabezas, vasos, reglas, casas, cocina, tenedores, cuchillos, pulseras, alcancías yoyos, dardos, póker, pastilleros, entre otros	
Productos Tecnológicos	Mouse óptico, calentador usb, semáforo usb, masajeador usb, pizarra electrónica, auriculares, cargador de celulares, punteros, teclados, parlantes, memory card, flash memory, linterna usb, calculadora led usb, reloj, power bank, mp3 auto, entre otros.	
Anti estrés	Llaveros, pelotas, antifaz, anti estrés escritorio, anti estrés didáctico, anti estrés diferentes formas (casa, hueso, corazón, mano, pie, roca, pato, muñeco, tractor, llanta, cara feliz), entre otros	
Otros	Cava de vino, beer pong, adornos, carteras, aretes, pulseras, cristales, collares, herramientas, juegos infantiles, libretas, post it, espejo, set de manicure, set de pedicure, muñecos, saleros y pimenteros, cortador de pizza, saca corcho, productos médicos, porta clip, paraguas, entre otros	
Lápices	Lápiz ecológico, lápiz madera, mini lápiz, lápiz de colores, regla de lápiz	



Análisis de la matriz BCG: En la elaboración de la matriz se tomó en cuenta el PIB del sector del año 2014 y en la participación relativa se comparó con Salgraf que es el mayor competidor.

Milenium Merchandise no cuenta con una participación significativa en el mercado frente a la competencia. Los bolígrafos, tomatodos, productos plásticos, antiestrés, productos tecnológicos y otros están ubicados entre interrogante y perros teniendo una baja participación en el mercado porque compiten en una industria de alto crecimiento, existe la posibilidad que estos productos se conviertan en perros, sin embargo, se debe mantener esta línea de negocio porque genera un alto ingreso dentro de la compañía. Los textiles se encuentran en la mitad de la matriz BCG lo que indica que tienen una participación relativa buena y un crecimiento en la industria bajo, es importante invertir en los mismos para que se conviertan en productos estrellas. Los lápices se encuentran ubicado en los interrogantes con una baja participación relativa en el mercado y poco crecimiento en la industria. Es importante que la empresa tome correctivos para mejorar la participación de estos productos en el mercado.

2.2.5.3. Estrategia de Marketing

Milenium Merchandise emplea la estrategia de diferenciación y liderazgo en costos ya que tiene la capacidad de personalizar los productos que posee de acuerdo a las necesidades del cliente, pues posee la tecnología necesaria para hacerlo. Por otro lado, tiene precios competitivos porque adquieren productos a precios bajos en China debido al tipo de cambio.

Propuesta de valor: La propuesta de valor de Milenium Merchandise es ofrecer productos promocionales a precios competitivos en el mercado brindando a sus clientes una gran

variedad de artículos, con garantía, devolución y reposición de productos defectuosos. Además, la empresa realiza servicios de personalización de artículos como son impresión a láser, tampografía, serigrafía, bordado, estampado e imprenta y sticker brindando un servicio integrado para la diferenciación con la competencia cumpliendo estrictamente el cronograma de entrega del producto.

2.2.5.5. Mix de Marketing

Producto: La empresa ofrece productos promocionales y servicios complementarios publicitarios, dentro de su cartera de productos posee 2000 ítems tales como: bolígrafos, llaveros, flash memory, tomatodos, portacelulares, entre otros; también elaboran textiles. Adicionalmente, Milenium Merchandise brinda servicios los cuales son: servicio de impresión a láser, serigrafía, bordado, estampado, imprenta y sticker y tampografía, necesarios para la personalización de artículos promocionales.

Atributos: Milenium Merchandise al poseer varios productos promocionales los atributos varían para cada uno, todos los productos que adquiere la empresa son productos que cuentan con ISO 9001 cumpliendo con todos los procesos de calidad tanto en la producción como fabricación (Normas 9000, 2011). Estos productos tienen una garantía de 4 meses por cualquier defecto.

Milenium Merchandise utiliza una estrategia que es más por menos ya que se dedican a ofrecer productos con mayores beneficios y a un menor precio, algunos de estos beneficios son: productos plásticos con BPA y productos ecológicos con materiales reciclados.

Empaque y Etiquetado: Los productos promocionales tienen diferentes tipos de empaque, estos vienen desde China y son fabricados por el proveedor, cumpliendo con los requerimientos para cada producto de esta manera se garantiza a la empresa que estos lleguen en perfectas condiciones al país.

Milenium Merchandise no cuenta con etiquetado porque administradores de la empresa especifican que estos artículos van hacer empleados para fines publicitarios y no desean intervenir en la marca del cliente.

Marca: Los productos promocionales de la empresa no poseen de una marca porque los administradores consideran que estos artículos deben personalizarse según los requerimientos de cada cliente con el objetivo de que estos publiciten su marca, por lo que adquieren productos genéricos. Actualmente, Milenium Merchandise no tiene la representación de ninguna marca pues en años anteriores tuvo la representación de la marca Wenger la cual no fue rentable en el negocio.

Conclusión: Los productos que ofrece la empresa son genéricos, los mismos poseen diferentes características como precios económicos y atributos para adaptarse a las necesidades y requerimiento de los clientes.

2.2.5.5.1. Precio

Costo de venta: Milenium Merchandise establece una estrategia de costo de venta, el mismo que es calculado con todos los gastos de importación incluido salvaguardias y aranceles de los productos más un porcentaje de ganancia del 30% en el precio de venta.

Estrategia de precios: Milenium Merchandise tiene incorporada una estrategia de precios psicológica, debido a que los precios a los que se ofrecen los productos nunca son números cerrados, por ejemplo, se establecen precios de \$1,90; \$0,95, etc.

Estrategia de entrada: La empresa no cuenta con una estrategia para la introducción de productos nuevos ya que los administradores establecen los precios por igual, solo se comunica vía email a los clientes cuales son los productos nuevos en stock. La política de crédito se establece con sus mejores clientes, siendo la forma de pago en 45 días, mientras que los clientes nuevos no pueden acceder a crédito alguno.

Estrategia de ajustes de precio: Milenium Merchandise realiza en ventas al por mayor un descuento por cantidad en relación al volumen de compra, en la siguiente tabla se explica cómo se aplica la variación de precios:

Tabla No 6: Descuentos al por mayor

Cantidad	Descuento
12-100	Precio normal
101-500	2%
501-1000	3%
1000-10000	5%
10001 en adelante	10%

En artículos que se encuentran en stock, se realiza una rebaja en el precio para reducir el número de existencias que tiene la empresa, esta es comunicada vía email a sus clientes. En la siguiente tabla se encuentra las categorías de los productos:

Tabla No 7: Costo del producto y precio de venta

	Categoría de productos	Costo aproximado	P.V.P aproximado
Precio	Bolígrafos	\$0.20	\$0.65
	Textiles	\$1.20	\$1.70
	Productos Plásticos	\$0.60	\$0.80
	Productos Tecnológicos	\$2.25	\$3.21
	Otros	\$2.35	\$2.63
	Lápices	\$0.15	\$0.25
	Antiestrés	\$0.40	\$0.60

2.2.5.5.2. Plaza

Puntos de venta: Milenium Merchandise S.A., es una empresa que desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito; está ubicada en la Shyris y Gaspar de Villarroel esquina, centro comercial “La Galería” local número 8, este es un lugar estratégico para sus administradores porque se han mantenido en el mismo sitio por 15 años. Este es el único punto de venta que posee la empresa, con el fin de ofrecer mayor comodidad a sus clientes se realizó una remodelación en sus instalaciones mejorando su showroom.

Estrategia de distribución: Esta consiste en distribuir los productos de las diferentes bodegas al único punto de venta en el centro comercial “La Galería”.

La empresa no cuenta con una estrategia de distribución ya que los administradores no desean tener intermediarios para la comercialización de sus productos.

Como se mencionó anteriormente no posee de servicio de entrega de mercadería, solo realiza eventualmente entregas en el perímetro urbano con un mínimo de compra de \$300 y si el cliente requiere de este servicio, se cobra el valor del transporte al cliente. Los envíos nacionales se realizan con empresas de logística como: Tramaco, Servientrega y Rapidservice, se cobra el valor del transporte al cliente.

Tipos de Canal: Milenium Merchandise posee un canal de distribución directo a través de su local, la empresa puede ofrecer mejor atención a sus clientes además de solucionar cualquier inconveniente con ellos directamente.

Conclusión: El canal de distribución de la empresa, mejora las relaciones con sus clientes porque se tiene una relación directa con el consumidor para cumplir con sus necesidades y solucionar inmediatamente cualquier inconveniente.

2.2.5.5.3. Promoción

Estrategia de promoción: La empresa ofrece descuentos por el volumen de compra y rebajas en productos que se encuentran en stock. Además, brinda muestras gratuitas a sus clientes que visitan el showroom a excepción de productos con un alto costo.

Publicidad: Milenium Merchandise se publicita de manera selectiva mediante publicidad comercial en radio (FM Mundo) en el programa el gran musical con Christian del Alcázar Ponce con un valor de \$5000 anuales y revista (Nuestro Mundo), que tienen un costo de \$8600 anuales, esta publicidad se realiza semestralmente.

Relaciones Públicas: La empresa realiza reuniones de ventas en su showroom con sus clientes cuando llega nueva mercadería con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales y escuchar cómo fueron sus experiencias al adquirir estos productos.

Fuerza de ventas: Los administradores de la empresa visitan a sus principales clientes 3 veces en el año, para atender sus requerimientos personalmente y ofrecer un trato personalizado.

Promoción de ventas: La empresa ofrece descuentos para productos de baja rotación, el descuento depende del stock que mantiene, este es comunicado a sus clientes vía email o por llamadas telefónicas.

Marketing Directo: Milenium Merchandise realiza llamadas a sus clientes que se extraen cuidadosamente de su base de datos, esta se realiza cada vez que llega un nuevo contenedor para comunicarles los productos nuevos y con el objetivo de estrechar las relaciones comerciales con sus compradores.

En la siguiente tabla se encuentra detallada los gastos que incurre la empresa para realizar publicidad:

Tabla No. 8: Gasto en Publicidad

Publicidad				Semestral	Anual	
Promoción	Radio	Fm Mundo	2 cuñas de 30 segundos	\$2500	\$5000	
			El gran musical			2 menciones de 10 segundos
			Despedida del programa			
	Revista	Nuestro mundo	Página completa	\$4300	\$8600	

Conclusión: La empresa debería implementar otras formas de publicitar sus productos y servicios que no sean tan costosas como redes sociales y publicidad por internet ligadas a una página web, que es el medio más utilizado actualmente y preferido por las empresas que desean darse a conocer por medios virtuales.

2.2.6. Finanzas y Contabilidad

El análisis se realizó con los formularios 101 de la empresa tomando en consideración las cuentas con mayor incidencia en la compañía.

2.2.6.1. Balance General

De acuerdo al análisis horizontal se ha determinado la variación de las cuentas del pasivo, activo y patrimonio de la empresa Milenium Merchandise de los últimos cinco años (Ver Anexo 3).

Tabla No 9: Análisis Horizontal Activos

Activo	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
CAJA – BANCO	\$55,359.01	\$76,713.36	\$107,682.5	\$98,391.78	\$62,899.74	39%	40%	-9%	-36%
CXC	\$56,453.81	\$78,213.17	\$11,382.99	\$18,513.16	\$135,375.30	111%	-17%	187%	-31%
INVENTARIO	\$70,245.00	\$84,244.29	\$117,558.00	\$124,400.00	\$93,300.00	20%	40%	6%	-25%

Con respecto a la cuenta caja y banco, el efectivo de la empresa ha tenido un decrecimiento en el periodo 2014-2015 porque la compañía se vio afectada por las medidas impuestas por el gobierno. Las cuentas en el periodo 2013-2014 aumentaron en 187% ya que la empresa otorgaba créditos a ciertos clientes, tales como entidades públicas. En la cuenta inventario para el periodo 2014-2015 hubo un decrecimiento del inventario debido a las dificultades de importación.

Tabla No 10: Análisis Horizontal Pasivos

Pasivos	2011	2012	2013	2014	2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
CXP	\$66,050.58	\$115,946.47	\$ 213,543.58	\$235,406.07	\$151,104.04	76%	84%	10%	-36%
CXP Instituciones financieras	\$-	\$24,230.96	\$66,775.18	\$70,709.06	\$15,728.74	-	176%	6%	-78%
Total patrimonio	\$31,035.04	\$25,051.41	\$39,106.96	\$43,430.83	\$92,551.90	-19%	56%	11%	113%

Al analizar los pasivos en las cuentas y documentos por pagar en el periodo 2012-2013 se registró un incremento porque la empresa obtuvo un crédito por parte de sus proveedores en el exterior. Las cuentas por pagar a instituciones financieras en el periodo 2012-2013 se obtuvo el crecimiento más alto, porque la empresa se capitalizó mediante créditos. El patrimonio disminuyó en el periodo 2011-2012 debido al endeudamiento que contrajo la empresa.

2.2.6.2. Estado de Resultados

De acuerdo al análisis horizontal se ha determinado la variación de los ingresos totales, total costos y gastos y utilidades del ejercicio de la empresa Milenium Merchandise de los últimos cinco años (Ver Anexo 4).

Tabla No 11: Estado de Resultados

	2011	2013	2014	2015	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Ingresos Totales	\$511,313.70	\$584,024.25	\$ 721,011.43	\$862,950.00	14%	23%	20%	20%
Utilidad del ejercicio	\$13,927.45	\$12,614.73	\$14,055.55	\$4,323.87	-9%	11%	-69%	1036%

Los ingresos totales han ido aumentando en los últimos años por las ventas que se realizaron a empresas públicas. Si bien en estos periodos se obtuvo una utilidad considerable causada por la optimización de costos y recursos para el periodo 2012-2013 existió una disminución de la utilidad causado por la adquisición de nueva maquinaria.

2.2.6.3. Flujo de Efectivo

De acuerdo al análisis horizontal se ha determinado la variación de los ingresos totales y egresos totales (Ver Anexo 5).

Tabla No 12: Análisis del Flujo de Efectivo

	2011	2012	2013	2014	2015	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015
Ingresos Totales	\$441,745.52	\$482,481.29	\$488,548.96	\$972,775.24	\$903,950.00	9%	1%	99%	-7%
Egresos Totales	\$204,658.17	\$221,486.80	\$461,629.91	\$537,431.13	\$520,879.84	14%	34%	42%	-5%
Saldo final	\$237,087.36	\$260,994.49	\$26,919.05	\$435,344.11	\$383,070.16	8%	108%	16%	-3%

Los ingresos totales, en el periodo 2013-2014 aumentaron en 99%, debido a una mejor gestión de recuperación de cartera. Es importante mencionar que la empresa tiene un buen efectivo debido a sus ingresos por ventas totales. Para el periodo 2013-2014 se aperturó líneas de crédito con el Banco Internacional que facilitaron el movimiento de todas las actividades económicas de la empresa, la compañía tuvo un circulante bastante óptimo.

2.2.6.4. Indicadores Financieros

Milenium Merchandise no cuenta con todos los indicadores financieros, no obstante, se calculó los índices faltantes.

2.2.6.4.1. Indicador de liquidez

Tabla No 13: Indicadores de liquidez

Indicador de liquidez	Milenium Merchandise					SALGRAF	ORESA
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2015
Prueba Ácida $PA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.40	1.31	0.83	1.04	1.00	1.09	1.54
Razón Corriente $RC = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2.39	2.01	1.36	1.55	1.59	2.17	1.58

La razón corriente representa para la empresa que por cada dólar deuda que posea esta tiene \$1.59 para pagar las deudas correspondientes en el año 2015. En comparación con sus competidores Milenium Merchandise tiene menor liquidez que Salgraf y mayor liquidez que Oresa. En la prueba ácida se puede evidenciar que la empresa se basa en el inventario porque este representa un peso significativo en su activo circulante.

Conclusión: La empresa cuenta con la capacidad de pagar a terceros debido a que sus activos corrientes son mayores y la liquidez de la empresa es aceptable.

2.2.6.4.2. Indicador de actividad

Tabla No 14: Indicador de actividad

	Milenium Merchandise					SALGRAF	ORESA
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2015
Rotación de las Cuentas por Cobrar							
$Rotación\ de\ las\ CXC = \frac{Ventas\ Totales}{CxC}$	7.67	4.16	6.15	2.56	4.46	10.48	16.64
Rotación de las Cuentas por Pagar							
$Rotación\ de\ las\ CxP = \frac{Compras\ Totales}{CxP}$	2.77	1.72	0.84	16.59	2.38	523.50	1.68
Período Promedio de Cobranza							
$Periodo\ de\ Cobranza = \frac{360}{Rotación\ CxC}$	45	87	59	140	81	34	22
Período Promedio Pago							
$Periodo\ de\ Pago = \frac{360}{Rotación\ CxP}$	130	209	430	22	151	1	215
Rotación de Inventarios							
$Rotación\ de\ Inventarios = \frac{Inventario\ Promedio * 360}{Costo\ Venta}$	68.59	111.72	212.12	80.72	95.63	215	216
Período Promedio de la rotación de inventarios							
$Periodo\ de\ la\ rotación\ de\ inventario = \frac{360}{Rotación\ Inventario}$	5	3	2	4	4	2	3

La rotación de Cuentas por Cobrar para el año 2015 fue de 4.46 veces, el período promedio de cobranza fue de 81 días. En relación a la competencia Oresa realiza una mejor recuperación de cartera con 16.64 veces en el año y 22 días para el cobro a sus clientes. Las rotaciones de las Cuentas por Pagar de Milenium Merchandise fueron de 2.38 por lo que el período promedio de pago a sus proveedores fue aproximadamente 151 días. Al comparar con la competencia Salgraf el período de pago de un 1 día. La rotación promedio de inventarios fue 4 veces al día, cuanto a la competencia Milenium Merchandise tiene una mayor rotación de inventario.

Conclusión:

- Los administradores no disponen de una persona encargada para la cartera vencida por lo que el período de cobro es alto.
- A pesar de que la empresa dispone de una buena rotación de inventario, esta no tiene un sistema de control de inventario, por lo que es difícil saber cuántos productos disponen en cada bodega.

2.2.6.4.3. Indicador de endeudamiento

Tabla No 15: Indicador de endeudamiento

	Milenium Merchandise					SALGRAF	ORESA
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2015
Endeudamiento Total							
$Endeudamiento\ Total = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	82%	90%	87%	89%	65%	50%	79%
Participación Patrimonial							
$Participación\ Patrimonial = \frac{Patrimonio}{Activo\ Total}$	18%	10%	13%	11%	35%	67%	21%
Estructura de Capital							
$Estructura\ de\ Capital = \frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$	451%	868%	675%	779%	188%	74%	385%

El endeudamiento de Milenium Merchandise para el año 2015 este fue de 65%. En comparación a la competencia Oresa que tiene un endeudamiento de 79%. La participación de los accionistas es menor en relación a la estructura de capital, lo cual indica que por cada dólar aportado se tuvo \$1.88 aportado por los bancos locales. Al analizar a sus competidores Milenium Merchandise tiene menos financiamiento por entidades bancarias.

Conclusión: Mediante el endeudamiento las empresas mejoran su liquidez, a pesar de esto es importante no contraer más deuda de lo que la empresa pueda pagar.

2.2.6.4.4. Indicador de rentabilidad

Tabla No 16: Indicador de rentabilidad

	Milenium Merchandise					SALGRAF	ORESA
	2011	2012	2013	2014	2015	2015	2015
Rendimiento sobre el Patrimonio(ROE) $ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$	45%	50%	36%	10%	53%	2%	58%
Rendimiento sobre la Inversión(ROA) $ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$	8.15%	5.20%	4.64%	1.13%	18.44%	1.85%	13.59%
Margen Bruto $Margen\ Bruto = \frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas}$	4%	5%	4%	4%	4%	55%	34%
Margen Neto $Margen\ Neto = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$	45%	50%	36%	10%	53%	0.99%	10.02%

La empresa tiene un buen rendimiento sobre su patrimonio e inversión, con una rentabilidad por parte de los accionistas del 53%. Milenium Merchandise tiene una adecuada roa, de 18.44% es importante mencionar que este rendimiento de inversión es utilizado para cubrir las obligaciones de la empresa. Por otra parte, Oresa tiene un roe del 58% y una roa del 13.59% por lo que es una empresa con una buena rentabilidad al igual que Milenium Merchandise. Milenium Merchandise tiene un buen manejo de activos en relación a la competencia. El margen bruto indica que la empresa al cubrir todos sus costos genera rentabilidad, para el año 2015 la rentabilidad fue del 4%. El margen neto establece si existe un buen manejo de gastos y costos que se realizan en la empresa. En referencia a los competidores la empresa Salgraf tiene un margen bruto de 55% indicando que poseen mayor rentabilidad por lo tanto su margen neto es de 0.99.

Conclusión:

- Milenium Merchandise tiene un roe mayor que la roa indicando que tiene una buena rentabilidad financiera apalancada por el endeudamiento.
- Milenium Merchandise tiene una rentabilidad baja en comparación a sus competidores.
- El manejo de sus gastos aumentó considerablemente en relación a su competencia, es importante que los administradores tomen medidas correctivas para disminuirlo.

2.2.6.4.5. Indicador de valor de mercado: Milenium Merchandise no cotiza en la bolsa, según la Superintendencia de compañías la empresa cuenta con 800 acciones y cada acción está valorada en \$1.

2.2.6.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla No 13: Matriz EFI Milenium Merchandise

Factor a Analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. La compañía cuenta con una amplia cartera de clientes	0.11	4	0.44
2. Posee una gran variedad de stock productos.	0.10	4	0.40
3. La empresa adquiere productos con certificación ISO 9001	0.06	4	0.24
4. Ampliación y remodelación del showroom.	0.05	3	0.15
5. Ofrecer descuentos por volumen de compra.	0.03	3	0.09
6. Ventaja en costos de sus productos	0.11	4	0.44
7. Comunicación interna eficaz	0.06	4	0.24
8. Servicios complementarios como serigrafía, bordado, estampado, tampografía, impresión a laser e imprenta y sticker.	0.05	4	0.20
9. Importación de productos que sigan tendencias del mercado	0.04	2	0.08
Subtotal	0.61		2.28
Debilidades			
1. Acumulación de productos que no rotaron o no se vendieron durante el año.	0.08	1	0.08
2. No tienen un sistema de inventario	0.28	1	0.19
3. No posee organigrama	0.01	1	0.01
4. Carencia de procedimientos para reclutar y seleccionar personal	0.01	1	0.01
5. No cuenta con un sistema información gerencial integrado a todas las áreas de la empresa	0.01	2	0.02
6. La Misión y Visión no están alineadas con el giro del negocio	0.03	2	0.06
7. No se cuenta con todos los indicadores financieros	0.02	2	0.04
8. No realizan capacitaciones externas para sus empleadas	0.01	1	0.01
9. El control de inventario en las bodegas se realiza mediante kardex	0.02	1	0.02
10. Las estrategias y objetivos son muy generales	0.03	1	0.03
Subtotal	0.49		0.47
TOTAL	1		2.75

Análisis de la matriz: La matriz EFI se realizó con el presidente de la empresa, el mismo que evaluó el peso y la calificación de cada factor que influye en la misma. El total ponderado de 2.75 indica que esta empresa está por encima del promedio ponderado de 2.50 siendo este un valor establecido como promedio en la matriz EFI. Esta indica que Milenium Merchandise está por encima de la media pondera. Las fortalezas poseen un peso ponderado de 2.28 en relación a las debilidades que tienen un peso de 0.47, lo cual establece que los factores internos son favorables para la organización. Sin embargo, la debilidad con más ponderación es no poseer un sistema de inventario con un peso 0.28.

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Análisis FODA

“Evaluación general de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, p. 53)

Tabla No 17: Análisis FODA Milenium Merchandise

D	Debilidades	F	Fortalezas
1	Control de inventario mediante kardex	1	Amplio Stock y variedad de productos
2	Facturación manual	2	Buena Comunicación Interna
3	Falta de procedimientos para reclutar personal	3	Cuenta con productos con ISO 9001
4	La visión y misión no están alineadas	4	Importación de productos promocionales que siguen tendencias del mercado
5	No tiene objetivos	5	Renovación y ampliación del local
6	No poseen de un organigrama	6	Descuentos por volumen de compra
7	No realizan capacitaciones externas para sus empleados	7	Ventaja en costos
8	No hay planeación estratégica	8	Amplia cartera de clientes
9	No cuenta con página web	9	Ofrecer servicios complementarios

A	Amenazas	O	Oportunidades
1	Salvaguardias impuestas por el gobierno	1	Ventaja en el tipo de cambio
2	Limitaciones en préstamos bancarios	2	Aumento del gasto para campañas publicitarias
3	Variedad de productos sustitutos	3	Utilizar e-commerce
4	Muchos competidores en el mercado	4	Aprovechar las redes sociales para ofrecer los productos
5	Los clientes tienden a negociar el precio	5	Las empresas prefieren adquirir productos promocionales importados que sean económicos
6	Gobierno desalienta las importaciones		

Conclusiones de la matriz FODA:

- Milenium Merchandise tiene algunas fortalezas como son la variedad de productos y su amplio stock permitiéndole satisfacer las necesidades de sus clientes de forma inmediata.
- Al ser la empresa importadora directa de China hace que tenga una ventaja en costos porque adquiere sus productos a menor precio ofreciendo productos promocionales económicos.
- Actualmente, la compañía no está aprovechando la oportunidad de publicitarse en redes sociales que captarían nuevos clientes potenciales.
- Las principales falencias de Milenium Merchandise son internas las mismas que no han sido solucionadas.

- El control de inventario que actualmente se utiliza en la empresa no es el más adecuado para el negocio por su nivel de ventas y la cantidad de producto que posee.
- En el mercado de productos promocionales existen muchos competidores que ofrecen productos similares y sustitutos que disminuyen las oportunidades de negocio de la empresa, sin embargo, para contrarrestar esta amenaza la empresa ofrece servicios de personalización para sus productos.

3.2. Análisis del cliente

3.2.1. Objetivo de la investigación General

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes con relación al servicio al cliente, productos y servicios que ofrece Milenium Merchandise.

3.2.2. Objetivos de la investigación Especifico

- Identificar cuál empresa prefiere el cliente y cuál es su motivo
- Saber cuál es el producto que con mayor frecuencia adquiere los clientes
- Identificar si el consumidor desea que la empresa cuente con una página web con integración a redes sociales.
- Conocer si el catalogo actual de la empresa satisface las necesidades de los clientes

Las encuestas se realizaron a 81 clientes de Milenium Merchandise. Los datos más importantes se obtuvieron (Ver Anexo 6).

- El 46.90% de las mismas prefiere a Milenium Merchandise, las principales razones por la que los clientes prefieran la empresa es por el precio y la calidad.
- Los clientes adquieren con mayor frecuencia productos económicos y standard, teniendo en cuenta que los que más compran son bolígrafos y textiles.
- Al relacionar la satisfacción de los clientes con los productos y servicios que ofrece la empresa, en general estos se encuentran satisfechos.
- El servicio al cliente brindado por las vendedoras es excelente debido a que son atendidos inmediatamente en el showroom y cumplen con sus requerimientos.
- El 95.06% referiría los productos y servicios de Milenium Merchandise a otras personas. Mientras que un 59.26% volvería adquirir los productos y servicios de la empresa
- Los consumidores consideran que el catálogo de la empresa es malo y preferirían visualizarlo en línea. De la misma manera, los mismos desean obtener información de la empresa a través de redes sociales y desean que esté relacionada a una página web.

3.3. Propuesta de Mejora

Una vez que se obtuvo los resultados del Focus Group (**anexo 7**) análisis situacional de la empresa, entrevista al experto en la industria (**anexo 8**), encuesta realizada a los clientes y lo conversado con los administradores de Milenium Merchandise. El plan de mejora se centrará en la implementación de un sistema de control de inventario y la creación de una página web con integración a redes sociales. En el anexo 9 se encuentra el análisis de situación actual de la empresa que se realizó con el Sr. Marco Guerra presidente de Milenium Merchandise donde se identifica las falencias internas de la empresa, él enfatizó que se debe realizar mejoras en diferentes áreas algunas de las más importantes son:

- Se tiene prioridad el implementar un sistema de control de inventario por el amplio stock que posee la compañía con el objetivo de tener un inventario actualizado tanto físico como virtual.
- Se quiere incrementar las ventas mediante la expansión a un nuevo mercado, esto sería mediante la creación de una página web con integración a redes sociales, con el fin de llegar a muchos más clientes a nivel nacional.
- En el área administrativa se desea establecer una planeación estratégica que se encuentra alineada al giro del negocio.

Otras de las falencias que se evidenciaron en este análisis fueron en el área administrativa, recursos humanos, financiera y marketing y ventas que serán intervenidas para disminuir las debilidades que no han sido corregidas. En la siguiente tabla se muestra las áreas que van a ser intervenidas con la solución a la problemática, el tiempo de implementación, el costo y el responsable de realizar la tarea:

Tabla No 18: Áreas intervenidas en el plan de mejora

Área	Problemática	Solución	Responsable	Costo	Duración	
					Inicio	Finalización
1.Administrativa	Esta área no cuenta con una planeación estratégica adecuada	Reenfocar la misión y visión	Marco Guerra S	\$150	8/1/16	8/4/16
		Establecer valores empresariales	Marco Guerra	-	8/9/16	8/16/16
		Implementar un organigrama	Marco Guerra	\$200	9/19/16	9/28/16
2.Recursos Humanos	No poseen de una planificación apropiada	Implementar y coordinar actividades y manuales de procedimientos en todas las áreas de la empresa	Marco Guerra S	\$500	9/30/16	11/14/16
		Crear parámetros para evaluar al personal	Cecilia Soasty	\$50	11/15/16	11/16/16
		Establecer parámetros para selección y contratación del personal mediante exámenes para evaluación de conocimientos	Marco Guerra S	\$50	11/16/16	11/22/16
3.Financiera	No cuenta con indicadores financieros y no tiene un flujo de caja priorizado	Calcular el punto de equilibrio y otros indicadores financieros restantes	Roberto Llumiquinga	-	10/10/17	10/11/17
		Delegar a un empleado para que realice la gestión de cobro	Cecilia Soasty	-	10/12/17	10/12/17
4.Marketing y Ventas	Enfoque no adecuado en las publicidades utilizadas y no cuenta con una estrategia de ventas a corto o largo plazo	Crear una página web con integración a redes sociales para incrementar ventas	Marco Guerra S	\$1500	5/26/17	8/22/17
		Publicitarse en internet para captar nuevos clientes	Cecilia Soasty	\$1200	8/22/17	8/22/17
			Marco Guerra S			
6.Abastecimiento	La empresa no posee un sistema de inventario	Implementar un sistema de inventario óptimo que permita realizar todas las transacciones de la empresa	Cecilia Soasty	\$5000	1/2/17	5/25/17
		Catalogar los productos	Marco Guerra		3/28/17	5/1/17

3.3.1. Área Administrativa

Propuesta de misión: Somos una empresa ecuatoriana con 15 años de experiencia en el mercado dedica a la producción y comercialización de productos promocionales, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes. Tenemos como objetivo el crecimiento

sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de nuestros colaboradores apoyándonos con el mejor talento humano.

Propuesta de visión: Ser una de las 10 mejores empresas ecuatorianas consolidadas y reconocidas en la producción y comercialización de productos promocionales a nivel nacional para el año 2020.

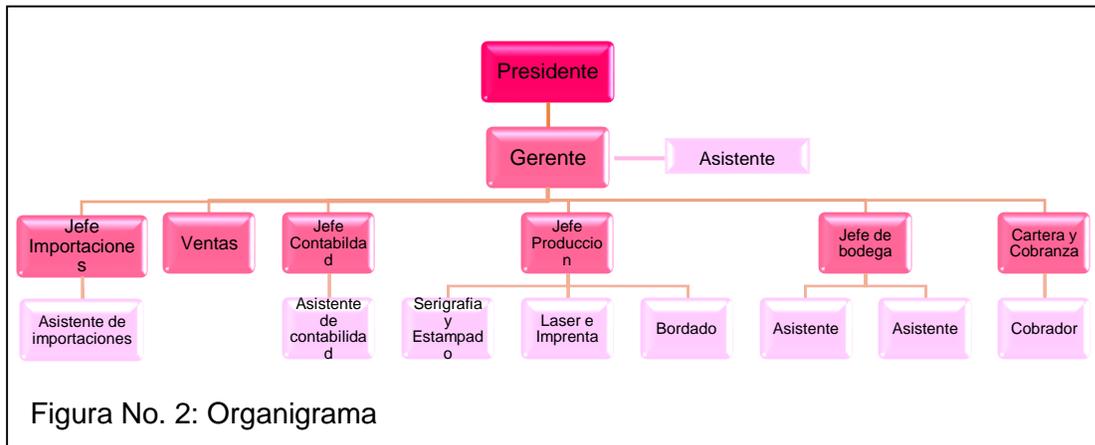
Valores Propuestos:

1. Comunicación: Trabajamos basados en el compromiso de escuchar opiniones distintas y comunicarnos de forma abierta.

2. Proactividad: Tener permanentemente disposición para ofrecer a los demás un trato amable y brindarles apoyo generoso, al tiempo que se cumplen las tareas con calidad, eficiencia y pertinencia.

3. Honestidad: Actuamos con integridad en cada área de nuestra empresa, trabajando con transparencia y cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrando una conducta ejemplar dentro y fuera de la organización.

3.3.2. Propuesta del Organigrama



La estructura del organigrama es vertical y tiene un estilo jerárquico al ser una empresa familiar la toma de decisiones estaría concentrada en el presidente por lo que se opta por este tipo de estructura.

3.3.2.1. Propuesta de planteamiento de Objetivos Smart de la empresa

“Son objetivos estratégicos que permiten determinar los logros que la organización desea alcanzar determinando el futuro estos son: realizables, medibles, realistas y limitados en tiempo” (Hoffman, 2007, p. 44).

Tabla No 19: Propuesta de la empresa de planteamiento de Objetivos Smart

Área	Objetivos		
	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
2.Recursos Humanos	Evaluar al personal semestralmente	Evaluar al personal trimestralmente	Evaluar al personal mensualmente
	Realizar capacitaciones 1 vez al año	Realizar capacitaciones semestralmente	Realizar capacitaciones trimestralmente
3.Financiera	Presentar ratios financieras a los administradores trimestralmente	Presentar ratios financieras a los administradores cada 2 meses	Presentar ratios financieras a los administradores mensualmente
	Gestión de cobranza 1 vez al mes	Gestión de cobranza cada 15 días	Gestión de cobranza cada semana
4.Marketing y Ventas	Incrementar las ventas en 3% anual	Incrementar las ventas en 5% anual	Incrementar las ventas en 7% anual
	Implentar el gasto de publicidad en redes sociales	Incrementar el gasto de publicidad en redes sociales en 4%	Incrementar el gasto de publicidad en redes sociales en 7%

		Crear una página web	
	Ofrecer promociones para rotar el inventario mensualmente	Ofrecer promociones para rotar el inventario 2 veces al año	Ofrecer promociones para rotar el inventario mensualmente
		Implementar carrito de compras en la página web	Establecer sucursales en las principales ciudades como Guayaquil, Cuenca, Manta y Loja
6. Abastecimiento	Lograr un 80% de satisfacción del cliente reduciendo errores en los pedidos	Lograr un 85% de satisfacción del cliente reduciendo errores en los pedidos	Lograr un 90% de satisfacción del cliente reduciendo errores en los pedidos
	Reducir tiempo en la catalogación y manejo integral del inventario en 40%	Reducir tiempo en la catalogación y manejo integral del inventario en 20%	Reducir tiempo en la catalogación y manejo integral del inventario en 8%
	Disminuir el tiempo de entrega de productos sin personalización en 12 minutos	Disminuir el tiempo de entrega de productos sin personalización en 7 minutos	Disminuir el tiempo de entrega de productos sin personalización en 5 minutos
	Alcanzar un 70% calidad total en los servicios ofrecidos	Alcanzar un 80% calidad total en los servicios ofrecidos	Alcanzar un 90% calidad total en los servicios ofrecidos
	Implementar un sistema de control de inventario		
	Realizar facturación impresa o electrónica relacionada con el inventario físico		

3.3.1. Área de recursos humanos

Milenium Merchandise no posee de un área de recursos humanos, pero al momento de analizar la matriz de evaluación interna se le asignó este nombre porque la empresa si realiza contratación de personal. Como se mencionó anteriormente la encargada de reclutar personal es la gerente general, la misma que contratará a una empresa que se encargará de la elaboración de manuales de procedimientos, pruebas de desempeño y pruebas psicotécnicas.

Implementar, coordinar actividades y manuales de procedimientos en todas las áreas de la empresa: El objetivo de un manual de procedimientos, para que los trabajadores tengan conocimiento de sus funciones de cargo y la manera en que deben desempeñar sus actividades diarias. El costo de esta mejora es de \$500.

Crear parámetros de evaluación al personal: Las evaluaciones que se realizarán a los colaboradores de la empresa medirán el desempeño de cada uno de ellos en diferentes aspectos como son: desempeño laboral, actitud, puntualidad, compañerismo, orden, trato a los clientes, cordialidad y proactividad. Mediante la evaluación se realiza una retroalimentación, para que los empleados sepan en que aspectos están fallando y puedan mejorar, el costo para la adquisición de pruebas de evaluación del desempeño es de \$50.

Establecer parámetros para selección y contratación del personal mediante exámenes para evaluación de conocimientos: La meta de realizar pruebas de conocimiento a los nuevos aspirantes, es encontrar el mejor candidato que cumpla con todos los requerimientos que se necesiten para el cargo. Estos deberán ser sometidos a pruebas que reflejen sus conocimientos, estas pruebas dependerán del puesto al que se apliquen. Los tests se realizarán en base a las pruebas psicotécnicas con un costo de \$50, posteriormente se procederá a una entrevista para conocer mejor al aspirante.

3.3.2. Área Financiera

Calcular el punto de equilibrio y otros indicadores financieros: El objetivo es determinar cuántas unidades de productos promocionales la empresa debe vender para cubrir los costos en los que incurre la organización, para realizar el cálculo se le asigna al auditor de la empresa que calcule todos los meses para la presentación a los administradores y fuerza de ventas para tomar correctivos. Por otro lado, los ratos financieros tienen como objetivo analizar el estado actual de la empresa, lo que llevara a los directivos a plantear estrategias para corregir las falencias de la empresa.

Delegar a una persona para la gestión de cobro: Asignar a un empleado que realice la recuperación de cartera, con el objetivo reducir el periodo promedio de cobranza generando mayor liquidez para la empresa.

3.3.3. Área de Abastecimiento

Estrategia Six Sigma: “Es no tener más de 3.4 defectos por millón de procesos ... el proceso incluye identificar el problema, mejorar el proceso e implementar procesos para mejorarlo” (Lind, Marchal, & Wathen, 2012, pág. 724). Este se aplicará en el sistema de inventario que tiene como objetivo: integrar las cuatro bodegas físicas de la empresa en una bodega principal virtual para saber el stock actualizado, reorganizar la bodega con numeración de filas para localizar los productos de manera eficiente, realizar inventario físico cada vez que llegue nueva mercadería e ingresar al sistema de inventario.

Mediante la estrategia six sigma se tratará de disminuir los errores, defectos o cualquier problema que afecta el área de bodega, con la reducción de errores en el proceso de ingreso y entrega de mercadería se disminuirá el tiempo de entrega de la mercadería. Las estrategias se definen a continuación:

Estrategias a corto plazo:

- Implementar una orden de salida de mercadería para muestras de productos
- Crear orden de pedido que genere una factura comercial
- Tener codificación para cada ítem (código de barras)

Estrategias a mediano plazo:

- Implementar una bodega virtual con productos defectuosos
- Realizar una clasificación <ABC> de los productos con alta, mediana y baja rotación
- Implementar notas de crédito en el software para productos que sean devueltos

Estrategia a largo plazo:

- Generar avisos sobre mercadería a importar mediante el software
- Implementar un control preventivo de compras para no generar acumulación de mercadería.
- Reporte de existencias máximas y mínimas

3.3.4. Área de marketing y Ventas

Estrategia de Optimización para motores de búsqueda (SEO): El objetivo de la página web es ofrecer los productos y servicios actuales de la empresa con información específica y actualizada con el fin de captar nuevos potenciales clientes. A través de esta estrategia la página web de Milenium Merchandise, se visualizará en las primeras posiciones de búsqueda de contenido de cualquier buscador en relación a los productos promocionales con un costo de \$ 250, mediante el mismo el número de visitantes aumentará en 50000 generando un incremento en las ventas. Las estrategias que se utilizaran son las siguientes:

Estrategia a corto plazo:

- Diseñar la página con contenido fácil, rápido y vanguardista
- Crear una página web adaptable a cualquier dispositivo
- Contar con descripción, foto y características de los ítems

- Contar con catálogo online que será diseñado por la diseñadora gráfica de la empresa
- Tener un buscador dentro la página
- Conectar la página web con redes sociales como Facebook, Twitter, e Instagram publicitarse en un segmento de mercado de 15 años a 65 años a nivel nacional.
- Utilizar palabras claves para que la búsqueda sea rápida

Estrategia a mediano plazo:

- Incorporar un chat online como centro de ayuda e inquietudes
- Crear una sección de descuentos
- Brindar seguridad y privacidad
- Implementar opciones de pago
- Crear opción de compra mediante la página web

Estrategia a largo plazo:

- Conectar el sistema de inventario con la página web para saber el número de existencias
- Implementar suscripción para clientes donde se envíe vía email reposición de productos que no había en stock, al igual que productos nuevos
- Retroalimentación mediante comentarios de clientes que realizaron la compra evaluando como fue su experiencia al momento de adquirir su producto, reflejándose en la página web.

En el (anexo 8), se detalla el cronograma de actividades que se realizarán dentro de la empresa este se empezará desde agosto el 8-01-2016 y terminará el 8-22-2017 con un costo de \$15400.

3.2.2.1. Gastos de Marketing

Tabla No 20: Gastos de marketing en proyecciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Implementación Página web	\$ 1,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Página web	\$ 160.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Publicidad en redes sociales	\$ 510.00	\$ 1,326.00	\$ 1,470.00	\$ 1,614.00	\$ 1,758.00
Reenfocar Misión y Visión	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementar un organigrama	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Manuales de Procedimientos	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pruebas de evaluación del desempeño	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pruebas Psicotécnicas	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Motor de búsqueda	\$ 104.83	\$ 252.00	\$ 252.00	\$ 252.00	\$ 252.00

CAPITULO IV: PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

En la evaluación financiera se utilizó los datos de la empresa del año 2015 donde se tomó las proyecciones reales de la empresa con un crecimiento para el año 1 de 2%, año 2 de 4%, año 3 de 6%, año 4 de 7% y año 5 de 8% y se comparó con las proyecciones del plan a implementarse el crecimiento en ventas para el escenario normal fue 5%, el pesimista 1% y el optimista 15%. No se necesita financiamiento para llevar a cabo el plan de mejora debido a la liquidez que posee la empresa. Los precios de venta se verán afectados por la inflación promedio.

4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

El monto requerido para la aplicación del plan de mejora en Milenium Merchandise es de \$15400. No se requiere de ningún tipo de financiamiento debido a la liquidez de la empresa y para esta mejora no se contratará personal nuevo.

Tabla No 21: Inversión Inicial Plan de Mejora

Inversión Inicial	
Implementación Software de inventario	\$ 5,000.00
Implementación Pagina web	\$ 1,500.00
Mantenimiento Página web	\$ 500.00
Publicidad en redes sociales	\$ 7,000.00
Reenfocar Misión y Visión	\$ 150.00
Implementar un organigrama	\$ 200.00
Manuales de Procedimientos	\$ 200.00
Pruebas de evaluación del desempeño	\$ 50.00
Pruebas Psicotécnicas	\$ 50.00
Capacitación Software de inventario	\$ 500.00
Motor de Búsqueda	\$ 250.00
Total	\$ 15,400.00

4.2.1. Estado de Resultados

En la proyección de los estados resultados se consideró todos los costos, gastos y ventas de la empresa proyectados, teniendo un crecimiento sostenido de ventas durante los 5 años. Los costos de venta tienen un crecimiento sin embargo estas no influyen directamente en la utilidad bruta. Las utilidades del ejercicio no son distribuidas a los socios porque las mismas se reinvertirán en la compañía, se puede evidenciar que hay un crecimiento de la utilidad. Al comparar las ventas sin mejora se puede concluir que las ventas de la empresa con mejora se incrementaron en los 5 años. En la siguiente tabla se detalla las cuentas que comprenden el estado de resultados proyectado.

Tabla No 22.: Estado de Resultados proyectado

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 1,032,830.35	\$ 1,060,758.31	\$ 1,451,723.57	\$ 1,654,045.80	\$ 1,861,274.78	\$ 2,140,453.31
Costo de Ventas	\$ 522,872.24	\$ 417,905.90	\$ 617,456.24	\$ 700,228.32	\$ 1,000,612.48	\$ 1,142,664.76
UTILIDAD BRUTA	\$ 509,958.11	\$ 642,852.41	\$ 834,267.33	\$ 953,817.48	\$ 860,662.31	\$ 997,788.56
Sueldos y salarios	\$ 78,915.78	\$ 76,440.36	\$ 76,825.82	\$ 76,825.82	\$ 76,825.82	\$ 76,825.82
Depreciaciones	\$ 3,000.00	\$ 1,527.78	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ -	\$ -
Amortización	\$ -	\$ 916.67	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ -
Capacitación software de inventario	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Soporte Técnico de Software	\$ -	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Implementación Página web	\$ -	\$ 1,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Pagina web	\$ -	\$ 160.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
Servicios básicos	\$ 5,707.17	\$ 4,329.00	\$ 4,713.00	\$ 5,202.00	\$ 5,634.00	\$ 6,066.00
Publicidad en redes sociales	\$ -	\$ 510.00	\$ 1,326.00	\$ 1,470.00	\$ 1,614.00	\$ 1,758.00
Reenfocar Misión y Visión	\$ -	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementar un organigrama	\$ -	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Manuales de Procedimientos	\$ -	\$ 200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pruebas de evaluación del desempeño	\$ -	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pruebas Psicotécnicas	\$ -	\$ 50.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Motor de búsqueda	\$ -	\$ 104.83	\$ 252.00	\$ 252.00	\$ 252.00	\$ 252.00
Transporte interno	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 1,618.00	\$ 1,642.00	\$ 1,666.00	\$ 1,690.00
Transporte marítimo	\$ 700.00	\$ 2,800.00	\$ 5,663.00	\$ 5,747.00	\$ 5,831.00	\$ 5,918.00
Seguro transporte	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 4,045.00	\$ 4,105.00	\$ 4,165.00	\$ 4,226.00
Impuestos contenedor	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 40,442.00	\$ 41,041.00	\$ 41,650.00	\$ 42,270.00
Arriendo	\$ 16,162.58	\$ 16,162.56	\$ 16,162.56	\$ 16,162.56	\$ 16,162.56	\$ 16,162.56
Publicidad	\$ 45,789.00	\$ 14,979.76	\$ 14,979.76	\$ 14,979.76	\$ 14,979.76	\$ 14,979.76
Candado Satelital	\$ 200.00	\$ 403.00	\$ 403.00	\$ 408.00	\$ 416.00	\$ 424.00
UTILIDA OPERATIVA (EBIT)	\$ 336,683.58	\$ 498,588.45	\$ 664,210.53	\$ 782,355.67	\$ 690,422.83	\$ 826,256.41
Gastos financieros						
Gastos intereses	\$ 260,594.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI (Base Imponible)	\$ 76,089.08	\$ 498,588.45	\$ 664,210.53	\$ 782,355.67	\$ 690,422.83	\$ 826,256.41
Participación trabajadores	\$ 11,413.36	\$ 74,818.72	\$ 99,631.58	\$ 117,353.35	\$ 103,563.42	\$ 123,938.46
Impuestos	\$ 14,228.66	\$ 93,274.00	\$ 124,207.37	\$ 146,300.51	\$ 129,109.07	\$ 154,509.95
UTILIDADES	\$ 50,447.06	\$ 330,495.73	\$ 440,371.58	\$ 518,701.81	\$ 457,750.34	\$ 547,808.00

4.2.2. Flujo de Efectivo

Al evaluar el flujo de efectivo proyectado de la empresa se puede analizar que con el plan de mejora la organización incrementará su liquidez, por lo tanto, tendrá mayor capacidad

para cumplir con todas sus obligaciones financieras. Al comparar el flujo de efectivo sin mejoras con el de mejora se evidencia que existe crecimiento del saldo final con un valor de 1.84%. En la siguiente tabla se detalla las cuentas que comprenden el estado de resultados proyectado.

Tabla No. 23: Proyecciones del Flujo de efectivo

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Actividades Operacionales	\$ 401,423.61	\$ 380,393.41	\$ 687,868.21	\$ 1,605,921.71	\$ 1,105,794.85	\$ 2,417,164.97
Utilidad Neta	\$ 50,447.06	\$ 330,495.73	\$ 440,371.58	\$ 518,701.81	\$ 457,750.34	\$ 547,808.00
+ Depreciación	\$ 3,000.00	\$1,527.78	\$ 1,666.67	\$ 1,666.67	\$ -	\$ -
+ Amortizaciones	\$ -	\$ 916.67	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ -
- Δ CxC	\$ 95,854.81	\$ (49,406.23)	\$ (30,117.99)	\$ 9,184.20	\$ 9,045.83	\$ 12,349.89
- Δ Inventario	\$ 93,300.00	\$ 17,696.50	\$ 146,234.71	\$ (29,131.34)	\$ 215,420.37	\$ (423,614.98)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 135,375.30	\$ (97,772.03)	\$ 52,292.04	\$ 78,096.07	\$ 266,092.49	\$ 21,828.82
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$ 15,728.74	\$ (9,082.05)	\$ 10,280.81	\$ 14,811.17	\$ 19,341.53	\$ 23,871.89
+ Δ CxP 15% PT	\$ 4,029.27	\$ 82,202.81	\$ 99,631.58	\$ 117,353.35	\$ 103,563.42	\$ 123,938.46
+ Δ CxP SRI	\$ 3,688.43	\$ 103,814.23	\$ 124,207.37	\$ 146,300.51	\$ 129,109.07	\$ 154,509.95
Actividades de Inversión	\$ 2,024.31	\$ (7,086.80)	\$ (4,333.33)	\$ (4,333.33)	\$ 9,916.67	\$ -
- Adquisición PPE	\$ -	\$ 7,086.80	\$ 4,333.33	\$ 4,333.33	\$ (9,916.67)	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 58,430.74	\$ (15,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Doc por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 15,000.00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 43,430.74	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 75,500.00	\$ 358,306.61	\$ 683,534.88	\$ 1,601,588.38	\$ 1,115,711.51	\$ 2,417,164.97
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 75,500.00	\$ 433,806.61	\$ 1,117,341.49	\$ 2,718,929.86	\$ 3,834,641.37
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 75,500.00	\$ 433,806.61	\$ 1,117,341.49	\$ 2,718,929.86	\$ 3,834,641.37	\$ 6,251,806.34

4.2.3. Balance General

Al analizar el estado situacional proyectado de la empresa, se puede evidenciar que la organización no contrae deuda con instituciones financieras porque posee suficiente liquidez para cubrir los gastos del plan de mejora. El capital de trabajo y efectivo de la empresa tiene un crecimiento sostenido en comparación a las proyecciones de la compañía sin mejora. En la siguiente tabla se detalla las cuentas que comprenden el estado situacional proyectado.

Tabla No. 24: Proyecciones del Balance General

PERIODO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Totales	\$ 266,373.54	\$ 661,540.81	\$ 1,388,324.18	\$ 2,263,587.09	\$ 3,239,443.94	\$ 4,111,401.06
Activos corrientes	\$ 264,349.23	\$ 654,874.14	\$ 1,379,990.85	\$ 2,253,587.09	\$ 3,239,443.94	\$ 4,111,401.06
Efectivo	\$ 75,194.42	\$ 497,429.06	\$ 1,106,429.06	\$ 1,999,972.44	\$ 2,761,363.09	\$ 4,044,585.30
CxC	\$ 95,854.81	\$ 46,448.58	\$ 16,330.59	\$ 25,514.78	\$ 34,560.62	\$ 46,910.50
Inventarios	\$ 93,300.00	\$ 110,996.50	\$ 257,231.21	\$ 228,099.87	\$ 443,520.24	\$ 19,905.26
Activos no corrientes	\$ 2,024.31	\$ 6,666.67	\$ 8,333.33	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -
Propiedad planta y equipo	\$ 2,024.31	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de computación	\$ 1,044.63	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	\$ 979.68	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ -	\$ 6,666.67	\$ 8,333.33	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -
Software de inventario	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -
Amortización acum GC	\$ -	\$ 1,666.67	\$ 3,333.33	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -
Pasivos Totales	\$ 173,821.74	\$ 237,984.70	\$ 524,396.49	\$ 880,957.59	\$ 1,399,064.10	\$ 1,723,213.22
Pasivo corriente	\$ 158,821.74	\$ 237,984.70	\$ 524,396.49	\$ 880,957.59	\$ 1,399,064.10	\$ 1,723,213.22
CxP proveedores	\$ 135,375.30	\$ 37,603.27	\$ 89,895.30	\$ 167,991.37	\$ 434,083.86	\$ 455,912.67
CxP Empleados	\$ 15,728.74	\$ 6,646.69	\$ 16,927.50	\$ 31,738.67	\$ 51,080.20	\$ 74,952.09
CxP 15%	\$ 4,029.27	\$ 86,232.08	\$ 185,863.66	\$ 303,217.01	\$ 406,780.43	\$ 530,718.90
CxP SRI IR	\$ 3,688.43	\$ 107,502.66	\$ 231,710.03	\$ 378,010.54	\$ 507,119.61	\$ 661,629.56
Pasivos no corrientes	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 15,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 92,551.80	\$ 423,556.11	\$ 863,927.69	\$ 1,382,629.50	\$ 1,840,379.84	\$ 2,388,187.84
Reserva Legal	\$ 43,430.74	\$ 43,430.74	\$ 43,430.74	\$ 43,430.74	\$ 43,430.74	\$ 43,430.74
Utilidades retenidas	\$ 49,121.06	\$ 330,698.73	\$ 771,070.31	\$ 1,289,772.12	\$ 1,747,522.46	\$ 2,295,330.46
Aportes para futuras capitalizaciones		\$ 49,426.64	\$ 49,426.64	\$ 49,426.64	\$ 49,426.64	\$ 49,426.64
COMPROBACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 105,527.49	\$ 416,889.45	\$ 855,594.36	\$ 1,372,629.50	\$ 1,840,379.84	\$ 2,388,187.84
INCREMENTO	\$ -	\$ 311,361.96	\$ 438,704.91	\$ 517,035.14	\$ 467,750.34	\$ 547,808.00

4.2.4. Flujo de Caja

Los resultados proyectados del flujo de caja tienen un crecimiento del 96% del saldo final en comparación a la proyección sin mejoras, generando una buena posición financiera para la compañía. En la siguiente tabla se detalla las cuentas que comprenden el estado de flujo de caja.

Tabla No. 25: Proyecciones del Flujo de caja

	INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I. Flujo de Efectivo Operativo						
EBIT (UaII)	509,958.41	114,581.18	\$ 664,210.53	\$ 782,355.67	\$ 690,422.83	\$ 826,256.41
(-) Impuesto y Participación a trabajadores	-	82,379.56	\$ 99,631.58	\$ 117,353.35	\$ 103,563.42	\$ 123,938.46
= NOPAT (UONDI)	-	32,201.61	564,578.95	665,002.32	586,859.41	702,317.95
(+) Gasto Depreciación y amortización	-	2,444.44	\$ 2,666.67	\$ 2,666.67	\$ 83.33	\$ -
FEO NETO	-	29,757.17	561,912.28	662,335.66	586,776.07	702,317.95
II. Variación Capital de Trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo	(105,527.49)	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de Capital de Trabajo	-	(311,361.96)	\$ (438,704.91)	\$ (517,035.14)	\$ (467,750.34)	\$ (547,808.00)
CAPITAL DE TRABAJO NETO	(105,527.49)	(311,361.96)	\$ (438,704.91)	\$ (517,035.14)	\$ (467,750.34)	\$ (547,808.00)
III. Gastos de Capital						
Inversión Inicial	(2,024.31)	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Gastos de Capital	-	7,086.80	\$ 4,333.33	\$ 4,333.33	\$ (9,916.67)	\$ -
GASTOS DE CAPITAL NETO	(2,024.31)	7,086.80	\$ 4,333.33	\$ 4,333.33	\$ (9,916.67)	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO	\$ 383,070.16	(274,517.99)	127,540.70	149,633.84	109,109.07	154,509.95

4.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla No. 26: Evaluación Financiera

ESCENARIO NORMAL					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(107,551.80)	114,581.18	132,874.03	1,364,610.56	109,275.74	154,509.95

ESCENARIO NORMAL	
CAPM	12.80%
VAN	\$1,476,333.55
IR	12.17
TIR	197%

El plan de mejora tiene como objetivo incrementar las ventas de la empresa y captar nuevos clientes para la adquisición de productos promocionales. Al analizar el VAN con la implementación del proyecto se tiene como resultado un valor positivo de \$1476333.55 indicando que el proyecto es viable, al igual que la tasa interna de retorno que es de 197% indicando que la rentabilidad del proyecto es buena. Por otro lado, el periodo de recuperación de la inversión es de 1 año demostrando la viabilidad del plan de mejora.

4.4. Índices financieros

Los indicadores financieros se compararon entre ratios financieros con mejora y sin mejora (Ver anexo 10), la razón corriente y la prueba ácida disminuyen de una manera no significativa por lo que la empresa no tendría problemas al momento de adquirir deudas.

La rotación por CxC y CxP tienen un crecimiento notable debido al incremento en ventas y al aumento de compras en el exterior. Mientras que el periodo promedio de rotación de inventario aumenta de una manera no significativa.

El endeudamiento total para el primer año tiene un crecimiento mínimo, para años posteriores este bajó manteniendo valores similares con los que se maneja la empresa en las proyecciones sin mejora.

El roe aumentó en un valor mínimo, sin embargo, la rentabilidad de la empresa también creció en el mismo porcentaje. Al igual que, el rendimiento sobre la inversión ascendió demostrando la eficacia de los activos que tiene la empresa.

La utilidad en ventas y el margen neto aumentó por lo que indica que la empresa tiene ganancias significativas con la implementación del plan de mejora.

CAPITULO V: CONCLUSIONES GENERALES

La industria de publicidad ha tenido un auge en los últimos años, por lo que es una oportunidad importante para la empresa debido a que los clientes prefieren realizar publicidad mediante artículos promocionales para fidelizar su marca con sus consumidores.

Las tendencias del mercado al momento de adquirir productos promocionales, se basan en el estilo de vida de sus consumidores siendo los artículos más demandados los tecnológicos, productos sustentables, productos en relación a la salud y los productos clásicos. Los hábitos y actitudes de las empresas que adquieren productos promocionales se enfocan en adquirir artículos que sean de bajo costo para reducir sus costos en publicidad y que aumente su margen de beneficio.

El uso de redes sociales por parte de las empresas, hoy en día es el medio más utilizado para publicitarse, por lo que la implementación de la página web incrementará las ventas de la empresa ya que estará integrada con redes sociales, con la cual se obtendrá mayor captación de clientes del mercado objetivo.

En las encuestas realizadas a los clientes de la empresa dieron como resultado que la gran mayoría de clientes prefieren Milenium Merchandise por encima de la competencia debido al precio y calidad, por otro lado, se evidenció que el catálogo que posee la empresa no es el adecuado y preferirían visualizar el mismo de manera virtual integrado a una página web.

De acuerdo, a la entrevista realizada al presidente de la organización mediante la matriz situacional organizacional se pudo conocer las áreas que mayor falencia tenían, priorizando el área de abastecimiento mediante la implementación de un sistema de inventario donde se logrará tener un control de las entradas y salidas de la mercancía, al igual que poseer un inventario real y virtual. Sin embargo, también se realizará la intervención en el administrativa y recursos humanos.

La implantación del plan de mejora tiene una inversión inicial de \$15400 con un VAN de \$1.476333,55, un TIR 197% y un periodo de recuperación de 1 año demostrando que es un proyecto totalmente viable. Mediante el análisis financiero detallado anteriormente, se establece que para incrementar las ventas de la empresa se debe aplicar este proyecto.

REFERENCIAS

- Acosta, E. (22 de Diciembre de 2015). Inversión en Publicidad Digital Crece en el País. *Metro*. Recuperado el marzo de 2016
- Ámbito. (Abril de 2016). *Riesgo Ecuador*. Recuperado el Abril de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Banco Central. (2015). *Balanza de Pagos*. Recuperado el Marzo de 2016 , de http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco_preliminar/infeco_preliminar2015-03.pdf
- Banco Central. (Diciembre de 2015). *Índice de confianza al consumidor*. Recuperado el Marzo de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Central. (2015). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el Marzo de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Central. (29 de Febrero de 2016). *Inflación*. Recuperado el Marzo de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central. (2016). *Riesgo País*. Recuperado el Marzo de 2016, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central. (2016). *Tasa de interés activa*. Recuperado el Marzo de 2016, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Banco Central. (2016). *Tasa de interés pasiva*. Recuperado el Marzo de 2016, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- Banco Mundial. (2016). *Worldwide Governance Indicators*. Recuperado el 4 de Marzo de 2016, de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#countryReports>
- Bloomberg. (Abril de 2016). Recuperado el Abril de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Damodaran, A. (5 de Enero de 2015). *Annual Returns on Stock, T. Bonds and T. Bills: 1928*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Data by Sector. (Enero de 2016). Recuperado el Abril de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACION. Retrieved Abril 15, 2016
- Direct Industry. (Enero de 2016). *Tampografía*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://pdf.directindustry.es/>
- Documentos MX. (Agosto de 2015). *EFI, EFE Y FODA*. Recuperado el 3 de Abril de 2016, de <http://documents.mx/documents/efe-efi-foda.html>

- El Comercio. (Junio de 2012). *Fuertes Ajustes a las Importaciones*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/fuertes-ajustes-a-importaciones.html>
- El Comercio. (Diciembre de 2015). *Los problemas de la economía que más preocupan a funcionarios y analistas*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/problemas-economia-ecuador-funcionarios-analistas.html>
- Facebook. (2016). *Stats per country*. Recuperado el marzo de 2016, de <https://www.facebook.com/facebook-stats/countries>
- Ferro, X. (2014). La Creación de la Marca. *Ekos*, 61. Retrieved Marzo 2016
- Gazquez Abat, J. C., & Sanchez Perez, M. (2014). ¿Son efectivas las herramientas promocionales en la industria de consumo frecuente? *Economía Industrial*, 159-377. Recuperado el Julio de 2016, de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/377/159.pdf>
- Hoffman, D. (2007). *Principios de Marketing y sus mejores prácticas* (Tercera edición ed.). México. Recuperado el Mayo de 2016
- Indices Economicos*. (Marzo de 2016). Recuperado el 1 de Marzo de 2016, de Banco Central: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- INEC. (Diciembre de 2013). *Anuario Estadístico*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de INEC: http://www.inec.gob.ec/archivos_temporales_descarga/AnuarioDESAE_2013.pdf
- INEC. (2014). *Compendio Estadístico*. Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/COMPENDIO_ESTADISTICO_2014.pdf
- INEC. (2015). *Desempleo, Empleo e Indicadores laborables*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/Informe-Econom%C3%ADa-laboral-sep14-15-10-14.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf
- INEC. (2015). *Indicadores Laborables*. Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf
- INEC. (Marzo de 2015). *Industrias*. Recuperado el 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/produccion-industrial/>

- Informa BTL. (2014). Estudio de artículo promocionales. *Informa BTL*. Retrieved marzo 2016
- Investing. (Febrero de 2016). *USD/CNY Historico*. Recuperado el Febrero de 2016, de <http://es.investing.com/currencies/cny-usd-historical-data>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimo cuarta ed.). Mexico: Pearson Educacion. Recuperado el 5 de Mayo de 2016
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimo cuarta ed.). Mexico, Mexico: PEARSON EDUCACION. Retrieved Abril 5, 2016
- Líderes. (2015). *Ecuador tiene un mercado publicitario con multiplicidad de actores*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-mercado-publicitario-multiplicidad-actores.html>
- Líderes. (2015). La marca local gana espacio. *Líderes*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://campanias.elcomercio.com/Especiales/Lideres/HechoEnEcuador/elconsumidor.html#.V4f2G7grLIV>
- Lind, Marchal, & Wathen. (2012). *Estadísticas Aplicada a los Negocios y la Economía* (Decimoquinta edición ed.). México: MC GRAW HILL EDUCACIÓN. Recuperado el Mayo de 2016
- Lozada, J. R. (s.f.). *Testa para evaluar la cultura Organizacional*. Recuperado el 2 de Marzo de 2016, de Academia.edu: https://www.academia.edu/9001375/TEST_PARA_EVALUAR_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_DIRIGIDA_ALOS_COLABORADORES_ADMINISTRADOR_Y_GERENTE_DE_LA_ENTIDAD_PRESTADORA_DE_SERVICIOS en Marzo 2016.
- Maquinaria Gravograph. (2016). *Gravograph Láser*. Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.gravograph.com/mexico/maquinas_grabar/grabado_laser.php
- Medina, A. (2014). 3 tendencias en artículos promocionales para tu marca. *Alto Nivel*, 2. Recuperado el Julio de 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/41397-3-tendencias-en-articulos-promocionales-para-tu-marca>
- Milenium Merchandise. (2015). Medidas adoptadas por Salvaguardias. Recuperado el Marzo de 2016
- Milenium Merchandise. (2016). Misión. Recuperado el Marzo de 2016
- Milenium Merchandise. (2016). Propuesta de Valor. Recuperado el 2016
- Milenium Merchandise. (2016). Visión. Recuperado el Marzo de 2016
- Ministerio Comercio Exterior. (2016). *Medidas de Salvaguardia*. Recuperado el Marzo de 2016
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). *Salvaguardia por Balanza de pagos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>

- Normas 9000. (2011). Recuperado el 28 de Abril de 2016, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Proexport Colombia. (s.f.). *Estudio de mercado Material impreso con fines publicitario-Publicomercial en Ecuador*. Recuperado el 13 de Marzo de 2016 , de Proexport Colombia: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36506785>
- Registro Oficial. (2016). Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.aseger.com.ec/boletin/Leyequidadtributaria_R.O.%20_3SP_%20dic.%2029%20No.pdf
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Retrieved Marzo 2016
- SERCOP. (Febrero de 2016). *Compras Publicas*. Recuperado el 9 de Marzo de 2016, de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/compraspublicas/proveedores>
- Superintendencia de Compañías. (Diciembre de 2015). *Búsqueda de Compañías*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul
- Superintendencia de Compañías. (2016). Recuperado el Marzo de 2016, de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/11e.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Industria*. Retrieved Marzo 2016, from <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/>

Anexos

Anexo No 1: Flujograma de compra de productos promocionales

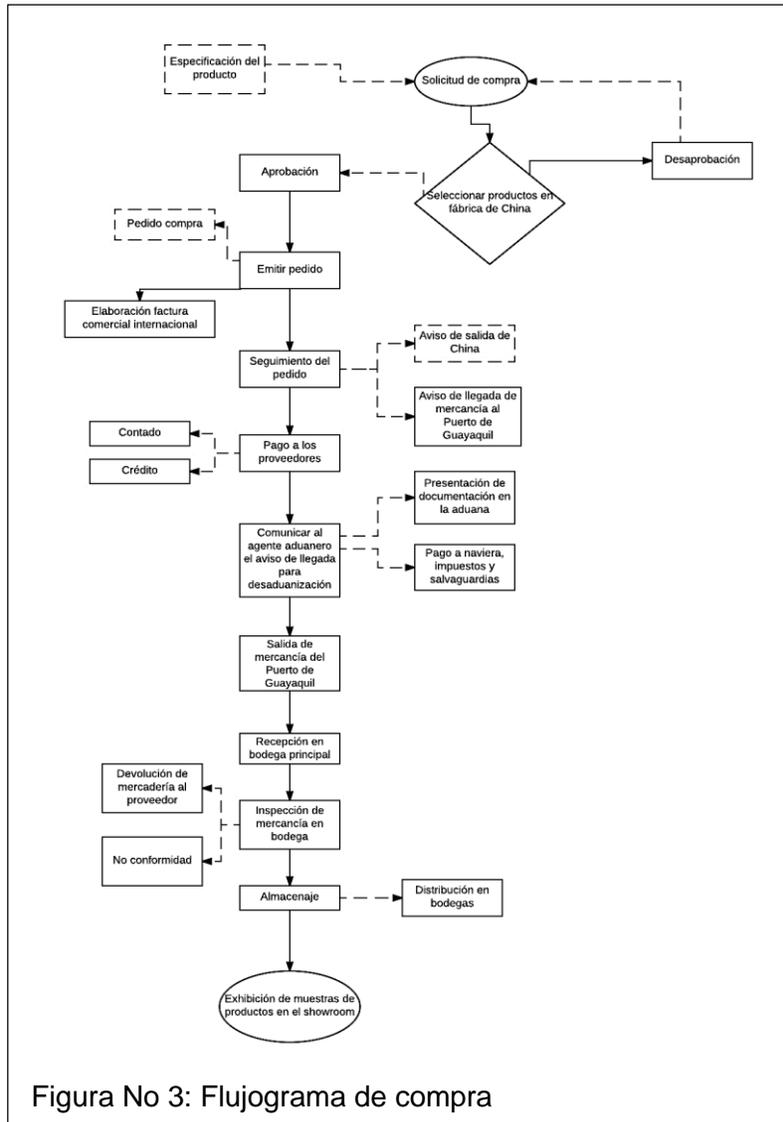


Figura No 3: Flujograma de compra

Anexo 2: Flujograma de venta de productos promocionales

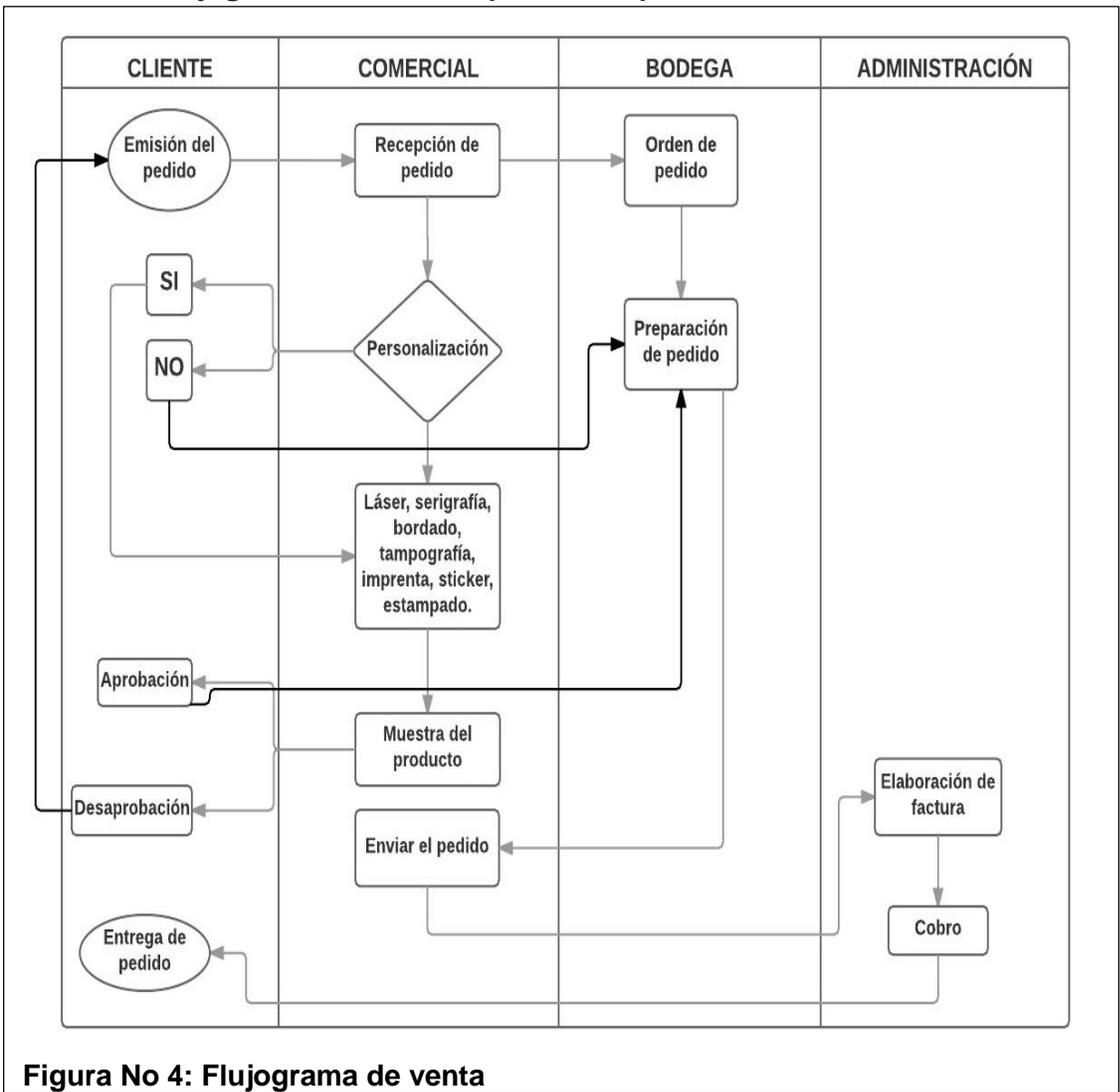


Figura No 4: Flujograma de venta

Anexo No 3

Tabla No 27: Balance General Milenium Merchandise de los últimos 5 años

	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO					
ACTIVO CIRCULANTE					
CAJA - BANCO (EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO)	\$ 55,359.01	\$ 76,713.36	\$ 107,682.55	\$ 98,391.78	\$ 62,899.74
CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES			\$ 46,863.41	\$ 91,880.49	
CUENTAS Y DOCUMENTOS X COBRAR CLIENTES CORRIENTE LOCALES	\$ 26,649.69	\$ 56,197.46			\$ 92,699.72
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADOS LOCALES				\$ 42,773.52	
PROVISION CTAS. INCOBRABLES	\$ 266.49	\$ 561.97	\$ 1,030.53	\$ 427.73	\$ 1,296.28
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR SUJETO PASIVO I V A	\$ 13,328.41	\$ 16,583.09	\$ 5,326.68		\$ 3,018.23
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR SUJETO PASIVO ISD		\$ 3,596.25	\$ 13,584.96	\$ 9,846.89	\$ 1,433.14
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR SUJETO PASIVO RENTA	\$ 4,745.49	\$ 4,737.14	\$ 10,644.08	\$ 12,294.68	\$ 12,294.68
INVENTARIO DE PRDO.TERM.Y MERCADO EN ALMACEN	\$ 70,245.00	\$ 84,244.29	\$ 117,558.00	\$ 124,400.00	\$ 93,300.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 170,061.11	\$ 241,509.62	\$ 300,629.15	\$ 379,159.63	\$ 264,349.23
ACTIVO FIJO					
MAQUINARIAS Y EQUIPO INSTALACION			\$ 979.68	\$ 979.68	\$ 979.68
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	\$ 1,454.08	\$ 2,264.08	\$ 3,804.08	\$ 4,394.08	\$ 4,394.08
DEPREC.ACUM. ACTIVO FIJO	\$ (606.79)				
DEPREC.ACUM. PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		\$ (1,361.48)	\$ (2,372.84)	\$ (2,569.51)	\$ (3,349.35)
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 847.29	\$ 902.60	\$ 2,410.92	\$ 2,804.25	\$ 2,024.41
TOTAL ACTIVOS	\$ 170,908.40	\$ 242,412.22	\$ 303,040.07	\$ 381,963.88	\$ 266,373.64
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
CUENTAS Y DOCUMENTOS X PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	\$ 13,863.62			\$ 4,028.33	\$ 135,375.30
CUENTAS Y DOCUMENTOS X PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 42,590.19	\$ 78,213.17	\$ 11,382.99	\$ 14,484.83	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO RELACIONADOS LOCALES				\$ 146,183.85	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	\$ 9,596.77	\$ 3,224.96	\$ 12,719.04		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES LOCALES		\$ 24,230.96	\$ 66,775.18	\$ 70,709.06	\$ 15,728.74
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE DEL EXTERIOR		\$ 10,277.38	\$ 122,666.37		
CUENTAS X PAGAR IESS				\$ 1,249.76	\$ 1,022.99
CUENTAS X PAGAR SRI					\$ 2,666.14
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS LOCALES			\$ 4,389.06		
PARTICIPACION DE TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 3,065.98		\$ 3,271.14	\$ 4,393.54	
PROVISIONES	\$ 2,182.42	\$ 4,121.39		\$ 3,924.61	\$ 4,028.57
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 71,298.98	\$ 120,067.86	\$ 221,203.78	\$ 244,973.98	\$ 158,821.74
PASIVO A LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES A LARGO PLAZO	\$ 18,574.38	\$ 47,166.45	\$ 21,601.20	\$ 8,338.08	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 50,000.00		\$ 21,128.13		
PRESTAMOS ACCIONISTAS				\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS					
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO RELACIONES LOCALES		\$ 32,883.78		\$ 70,220.99	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO NO RELACIONES LOCALES		\$ 17,242.72			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 68,574.38	\$ 97,292.95	\$ 42,729.33	\$ 93,559.07	\$ 15,000.00
TOTAL PASIVO	\$ 139,873.36	\$ 217,360.81	\$ 263,933.11	\$ 338,533.05	\$ 173,821.74
PATRIMONIO					
CAPITAL					
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
RESERVA LEGAL	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
OTRAS RESERVAS	\$ 3,989.86	\$ 5,391.50	\$ 11,236.68	\$ 11,236.68	\$ 11,236.68
UTILIDADES					
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 11,917.73	\$ 5,845.18	\$ 12,614.73	\$ 26,670.28	\$ 30,994.16
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 13,927.45	\$ 12,614.73	\$ 14,055.55	\$ 4,323.87	\$ 49,121.06
TOTAL PATRIMONIO	\$ 31,035.04	\$ 25,051.41	\$ 39,106.96	\$ 43,430.83	\$ 92,551.90
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 170,908.40	\$ 242,412.22	\$ 303,040.07	\$ 381,963.88	\$ 266,373.64

Anexo No 4

Tabla No 28: Estado de Resultados de Milenium Merchandise de los últimos 5 años

	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS					
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON 12% IVA	\$ 511,313.70	\$ 584,024.25	\$ 721,011.43	\$ 862,950.00	\$ 1,032,830.65
OTRAS INGRESOS					
TOTAL DE INGRESOS	\$ 511,313.70	\$ 584,024.25	\$ 721,011.43	\$ 862,950.00	\$ 1,032,830.65
COSTOS Y GASTOS					
COSTOS					
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 30,997.16	\$ 70,245.00	\$ 84,244.29	\$ 117,558.00	\$ 124,400.00
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 299,092.94	\$ 262,912.01	\$ 204,554.54	\$ 546,408.16	\$ 551,872.24
IMPORTACION DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 57,061.05	\$ 146,551.91	\$ 240,467.11	\$ 54,277.39	\$ 37,994.17
INVENTARIO FINAL DE BIENES TERMINADOS NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 70,245.00	\$ 84,244.29	\$ 117,558.00	\$ 124,400.00	\$ 153,400.00
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	\$ 5,851.12				
SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERAC. QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ 37,354.61	\$ 46,842.50	\$ 44,321.56	\$ 43,409.28	\$ 51,657.04
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN	\$ 7,063.65	\$ 7,186.81	\$ 15,000.00	\$ 10,025.75	\$ 11,930.64
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	\$ 10,206.16	\$ 9,277.30	\$ 10,341.37	\$ 12,880.76	\$ 15,328.10
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS				\$ 6,937.50	\$ 8,255.63
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$ 11,127.77	\$ 13,664.98	\$ 14,862.46	\$ 13,582.00	\$ 16,162.58
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES				\$ 2,425.38	\$ 2,886.20
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 6,810.05	\$ 7,030.91	\$ 8,104.36	\$ 9,628.21	\$ 11,457.57
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 6,387.00	\$ 7,050.18	\$ 18,542.91	\$ 9,387.74	\$ 11,171.41
TRANSPORTES	\$ 7,196.62	\$ 8,374.56	\$ 5,521.50	\$ 6,795.19	\$ 8,086.28
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y SESIONES)	\$ 913.76	\$ 1,258.69	\$ 3,959.84	\$ 2,307.00	\$ 2,745.33
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS NO ACELERADA	\$ 606.79	\$ 754.69	\$ 1,011.36	\$ 196.67	\$ 234.04
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 1,164.11	\$ 1,601.82	\$ 1,973.75	\$ 4,795.94	\$ 5,707.17
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 9,718.09	\$ 16,650.82	\$ 18,306.72	\$ 13,637.32	\$ 16,228.41
PROMOCION Y PUBLICIDAD			\$ 3,600.00	\$ 12,588.03	\$ 14,979.76
GASTOS VIAJE			\$ 144.20	\$ 3,020.00	\$ 30,674.12
PAGOS POR OTROS BIENES	\$ 9,880.51	\$ 6,102.40	\$ 2,588.26	\$ 7,528.64	\$ 11,292.96
INTERESES BANCARIOS LOCALES		\$ 7,169.81	\$ 10,312.60	\$ 5,784.78	\$ 6,883.89
TOTAL COSTOS	\$ 431,186.39	\$ 521,260.29	\$ 559,986.23	\$ 752,988.96	\$ 779,663.65
GASTOS					
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)				\$ 4,280.00	\$ 5,093.20
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 456.00	\$ 600.00	\$ 1,200.00		
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS			\$ 6,872.36		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1,782.36	\$ 4,458.34	\$ 10,179.36	\$ 10,720.00	\$ 11,230.70
COMBUSTIBLE	\$ 3,420.00	\$ 1,477.88			\$ 87,000.90
SUMINISTROS Y MATERIALES	\$ 3,028.00		\$ 12,400.00	\$ 6,425.00	\$ 7,645.75
TRANSPORTES	\$ 4,746.22	\$ 7,994.64		\$ 2,755.88	\$ 3,279.50
PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	\$ 266.49	\$ 295.48	\$ 2,226.47	\$ 445.96	\$ 530.69
COMISIONES LOCAL	\$ 11,020.00		\$ 468.56		
INTERESES BANCARIOS LOCALES	\$ 11,027.71	\$ 805.19	\$ 1,588.79	\$ 9,242.84	\$ 10,998.98
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y SESIONES)	\$ 581.39	\$ 947.52		\$ 4,216.19	\$ 5,017.27
GASTO VIAJE				\$ 6,400.00	\$ 25,049.00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 1,340.00	\$ 2,305.38	\$ 2,942.29	\$ 12,104.06	\$ 14,403.83
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 4,781.70	\$ 917.40	\$ 6,890.00	\$ 1,613.79	\$ 1,920.41
PAGO POR OTROS SERVICIOS	\$ 12,490.60	\$ 1,047.65	\$ 7,804.24	\$ 9,880.21	\$ 11,757.45
PAGO POR OTROS BIENES	\$ 4,746.99	\$ 11,871.94	\$ 66,892.64	\$ 6,802.09	\$ 23,456.67
GASTOS DE GESTION			\$ 2,438.48		
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$ 1,373.00	\$ 7,001.82		
TOTAL GASTOS	\$ 59,687.46	\$ 32,721.42	\$ 128,905.01	\$ 74,886.02	\$ 207,384.35
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 490,873.85	\$ 553,981.71	\$ 688,891.24	\$ 827,874.98	\$ 987,047.99
UTILIDAD BRUTA	\$ 245,617.48	\$ 335,111.53	\$ 549,770.60	\$ 323,383.84	\$ 509,958.41
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 20,439.85	\$ 30,042.54	\$ 32,120.19	\$ 35,075.02	\$ 45,782.66
(-)PARTICIPACION TRABAJADORES 15%	\$ 3,065.98	\$ 4,506.38	\$ 4,818.03	\$ 5,261.25	\$ 6,867.40
IMPUESTOS	\$ 3,446.42	\$ 12,921.43	\$ 13,246.61	\$ 25,489.90	\$ (10,205.80)
UTILIDAD NETA	\$ 13,927.45	\$ 12,614.73	\$ 14,055.55	\$ 4,323.87	\$ 49,121.06

Anexo No 5

Tabla No 29: Flujo de Efectivo Milenium Merchandise de los últimos 5 años

	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos					
Ingreso por Ventas	\$ 441,745.52	\$ 482,481.29	\$ 488,548.96	972,775.24	\$ 903,950.00
TOTAL INGRESOS	\$ 441,745.52	\$ 482,481.29	\$ 488,548.96	\$972,775.24	\$ 903,950.00
Egresos					
Costo de Productos	\$ 276,515.61	\$ 314,913.46	\$ 422,122.39	597,839.21	\$ 567,277.80
Total Costos (67%)					
(-) Gastos Financieros					\$ 12,100.00
Bco Pichincha					\$ 84,000.00
Nuevo Crédito					
Crédito Vigente US \$	\$ 21,600.00	\$ 10,800.00			
Banco Internacional			\$ 39,507.53		\$ 50,000.00
(-) Gastos Administrativos	\$ 93,457.44	\$ 104,226.66		60,408.08	\$ 59,148.98
(-) Gastos Familiares					\$ 109,148.98
TOTAL EGRESOS	\$ 204,658.17	\$ 221,486.80	\$ 461,629.91	\$ 537,431.13	\$ 520,879.84
Saldo Final de Caja	\$ 237,087.36	\$ 260,994.49	\$ 26,919.05	\$ 435,344.11	\$ 383,070.16

Anexo 6: Encuestas



Implementación de una nueva pagina web

1. Encuesta de Satisfacción

Buenos días/ tardes/ noches, esta encuesta tiene como finalidad medir el nivel de satisfacción de los clientes en relación a la empresa, los datos se utilizara para mi tesis de grado de la Universidad de La Americas. Es de mucha utilidad que pueda contestar este breve cuestionario respecto a sus preferencia. Muchas Gracias

1. ¿Cuál de las siguientes empresas de productos promocionales son proveedores de usted?(*)

- IMAGINATION/ORESA
- TARGET
- SALGRAF/CALCOGRAF
- KREATHOSIMAGE
- ZOOMPUBLICITY
- CONEXPERTISE
- MILENIUM MERCHANDISE
- OTROS (ESPECIFIQUE)
-

2. De las empresas anteriormente mencionadas, ¿con cuál se identifica más?(*)

- IMAGINATION/ORESA
- TARGET
- SALGRAF/CALCOGRAF
- KREATHOSIMAGE
- ZOOMPUBLICITY
- CONEXPERTISE
- MILENIUM MERCHANDISE
- OTROS (ESPECIFIQUE)

3. ¿Cuáles son las razones por las que prefiere esta empresa?(*)

- Precio
- Calidad
- Servicio al Cliente
- Stock
- Garantía
- Variedad de productos

4. ¿Qué tipo de producto adquiere con mayor frecuencia?(*)

- Productos Premium
- Productos Standard
- Productos económicos

5. De los productos que se encuentran a continuación, ¿cuáles son los que adquiere con más frecuencia?(*)

- Bolígrafo
- Textiles
- Tomatodos
- Productos Plásticos
- Productos Tecnológicos
- Antiestrés
- Lápices
- Otros

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en relación a los productos de nuestra empresa?(*)

1. Muy Insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Medianamente Satisfecho	4. Satisfecho	5. Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción en relación a los servicios de tampografía, bordado, imprenta, impresión láser y serigrafía de nuestra empresa? (*)

1. Muy Insatisfecho	2. Insatisfecho	3. Medianamente Satisfecho	4. Satisfecho	5. Muy Satisfecho
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿En general cómo calificaría la calidad de los productos de nuestra empresa? (*)

1. Muy Mala	2. Mala	3. Regular	4. Buena	5. Muy Buena
<input type="checkbox"/>				

9. ¿En general cómo califica la calidad de los servicios de nuestra empresa?

Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena
<input type="checkbox"/>				

10. Evalúe su nivel de satisfacción en relación al siguiente listado, donde 1 es muy insatisfecho y 5 totalmente satisfecho(*)

	1	2	3	4	5
Tiempo de Entrega	<input type="checkbox"/>				
Precio	<input type="checkbox"/>				
Descuentos	<input type="checkbox"/>				

11. ¿Cómo fue recibido al momento de ingresar al showroom de nuestra empresa? (*)

Muy mal

Mal

Regular

Bueno

Excelente

12. ¿Fue usted atendido inmediatamente por nuestro personal de ventas al momento de visitar nuestro showroom? (*)

Si

No

13. ¿De acuerdo a las características de los artículos solicitados por usted, los mismos satisficieron sus requerimientos? (*)

Si

No

14. En relación a la anterior pregunta, ¿sus requerimientos fueron atendidos a tiempo? (*)

Si

No

15. El nivel de la atención por parte de las personas de ventas en el showroom fue: (*)

Muy Malo

Malo

Regular

Bueno

Excelente

16. ¿Cuándo requiere información por e-mail nuestro personal de ventas responde sus requerimientos de manera eficaz?(*)

- Siempre
- Generalmente
- Nunca

17. ¿Volvería a adquirir nuestros productos y servicios?(*)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. ¿Referiría usted los productos y servicios de la empresa a otras personas?(*)

- Si
- No

19. ¿Cuál de las siguientes opciones es su preferida para visualizar un catálogo?(*)

- Catálogo impreso
- Catálogo en CD
- Catálogo via e-mail
- Catálogo en línea
- Visita personal

20. ¿Cómo considera usted el catálogo actual de la empresa?(*)

- Muy Malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

21. ¿Cree usted que la comunicación via redes sociales le permitiría estar siempre en contacto con la empresa para que sus requerimientos sean atendidos inmediatamente?(*)

- Si
- No

22. ¿Cuál de las siguientes redes sociales debería estar ligada la página web?(*)

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Todas las anteriores

23. Cual de las siguientes características debería tener la pagina web(*)

- División en categorías por producto
- Subdivisiones dentro de las categorías por producto
- Imagen de cada uno de los productos
- Características y especificaciones del producto
- Precio del producto
- Buscador personalizado
- Forma de pago
- Forma de envío
- Tiempo de entrega del pedido
- Chat online
- Carrito de compras
- Mensajes para la personalización de productos
- Usuario y contraseña para empresas mayorista con variaciones de precio
- Promociones semanales y mensuales en la página web

Anexo 7

Focus Group

Asistencia: 8 participantes

Edad: 24-55 años

Ocupación: Clientes de la empresa

Objetivo del Focus Group:

- Conocer la percepción de los clientes en relación a los artículos promocionales
- Frecuencia con la que adquieren los productos promocionales en la empresa
- Conocer las razones por las que adquieren artículos promocionales
- Conocer cuál es la forma preferida de realizar la adquisición de productos
- Entender las necesidades del cliente en cuanto al catálogo de ventas

Conclusiones:

- Los clientes indicaron que se encuentran muy satisfechos con los productos promocionales de la empresa porque consideran que son de calidad y a un precio menor que el de la competencia y adicionalmente consideran que la personalización de los productos le da un valor agregado.
- Los participantes adquieren productos promocionales dependiendo de la campaña publicitaria que va a realizar la empresa, la frecuencia aproximada con la que adquieren los productos es de cinco veces al mes.
- Los compradores prefieren realizar sus campañas con estos productos debido a que obtienen mejores resultados porque estos les sirven a sus clientes y es una forma de recordarles siempre su marca.
- Los clientes prefieren adquirir productos promocionales mediante una página web porque les ahorra tiempo y es mucho más práctico que visitar directamente un showroom.
- En las observaciones que se realizaron sobre la empresa se determinó que el catálogo actual de la misma no es de fácil comprensión, no cuenta con todos los artículos y es poco práctico.

Anexo 8

3.4. Entrevista al experto en la industria

Se realizó una entrevista a Paul Carrero, ingeniero en marketing, MBA especializado en dirección de proyectos, consultor para microempresas y profesor de la Cámara de Comercio de Quito.

La estructura organizacional de una empresa necesita de tener una planeación estratégica con una misión y visión alineadas al giro del negocio donde los empleados y clientes sepan a qué se dedica la empresa. Adicionalmente aseguró que los valores y propósitos de una empresa son esenciales para saber la identidad de la compañía. Una PYME que no posea de los aspectos anteriormente mencionados no podrá evaluar resultados, perderá recursos importantes y no habrá modelo de gestión y a largo plazo tiene una gran posibilidad de dejar de existir. Es importante que la empresa cuente con un sistema de inventario porque sin este no se puede realizar una adecuada compra y venta de bienes y servicios.

Por otro lado, la evaluación periódica del personal permite corregir errores, resaltar los aciertos con incentivos o reconocimientos y establecer planes de capacitación

complementarios a los establecidos para cubrir las necesidades resultantes de las evaluaciones.

Es importante que toda empresa cuente con manuales de procedimientos sin importar el tamaño de la organización porque genera beneficios como optimización de recursos internos, capacidad de respuesta al cliente, define responsables en las decisiones, mejora la comunicación interna y la eficiencia de los colaboradores, entre otros beneficios.

En cuanto a la selección del personal es importante al menos poseer de pruebas psicotécnicas dado que estas reducen los riesgos de equivocación en la selección, permiten definir las habilidades y destrezas del candidato, así como el conocimiento y experiencia obtenidos de acuerdo a la posición que se requiere contratar.

La página web es una herramienta de llegada directa al cliente, hoy en día es un sistema de retroalimentación necesario en cualquier negocio.

Anexo 9

Tabla No 30: Análisis situacional de la empresa

Área	Aspecto Analizado	Variables a tomar en cuenta					
		Estado					Mejoras a implementar
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	No tiene	
1. Administrativa	Misión				X		*
	Visión				X		*
	Propósitos					X	
	Valores					X	*
	Objetivos y Estrategias					X	*
	Liderazgo	X					
	Manejo de conflictos		X				
	Trabajo en equipo		X				
	Toma de decisiones	X					
	Coordinación con el jefe	X					
	Consenso	X					
	Organigrama					X	*
	Unidad de mando centralizada	X					
	Coordinación de actividades					X	*
	Medición volumen de ventas				X		
	Control de la calidad de servicio					X	
	Ubicación en un lugar estratégico	X					
	Adaptación	X					
	TIC						X
	Auditorías internas						X
	Horario establecido					X	
	Cronograma de tiempo						X
	Planeación estratégica						X
Inversión en maquinaria			X				
Control de inventario						X	*
Investigación y desarrollo						X	
2. Recursos Humanos	Selección				X		
	Exámenes para la evaluación del conocimiento					X	*
	Criterios de selección				X		*

	Contratación				X		*
	Remuneración equitativa	X					
	Forma de Remuneración	X					
	Recompensas	X					
	Delegación				X		
	Capacitación				X		
	Estabilidad laboral	X					
	Relaciones laborales	X					
	Motivación	X					
	Respeto	X					
	Compañerismo	X					
	Evaluación del personal					X	*
	Clima organizacional	X					
	Manuales de función de cargo					X	*
	Manual del reglamento interno					X	
	Manual de procedimientos					X	*
	Manual para el uso de maquinaria					X	
Comunicación interna	X						
3. Financiera	Sistema de costos					X	
	Indicadores de Gestión		X				
	Punto de Equilibrio					X	*
	Razón Corriente		X				
	Prueba Acida		X				
	Capital de Trabajo		X				
	Rotación CxC			X			
	Rotación CxP			X			
	Periodo promedio de cobranza			X			
	Periodo promedio de pago			X			
	Rotación de inventario					X	
	Periodo promedio de rotación de inventario					X	
	Endeudamiento Total					X	
	Participación Patrimonial		X				
	Estructura de Capital		X				
	Rendimiento sobre el Patrimonio		X				
	Rendimiento sobre la inversión		X				
	Utilidad Activo		X				
	Utilidad Ventas		X				
	Utilidad por Acción		X				
	Margen Bruto		X				
	Margen Neto		X				
Inventario Promedio		X					
Solidez		X					
Margen operacional de utilidad		X					
4. Ventas	Servicio al cliente	X					
	Portafolio de productos	X					
	Catálogo de productos			X			
	Empaque		X				
	Precio	X					
	Estrategias de Precio	X					
	Segmentación de mercado	X					
Publicidad					X		

5. Abastecimiento	Promoción				X		
	Sistema de inventario					X	*
	Política de compra	X					
	Sectorización e identificación en bodega			X		X	

Adaptado de: Manuel María Peña Herrera
2013

Estado	Número de opciones	Porcentaje
Excelente	22	26%
Bueno	19	23%
Regular	6	7%
Malo	13	15%
No tiene	25	29%
Total	85	100%

Anexo 9

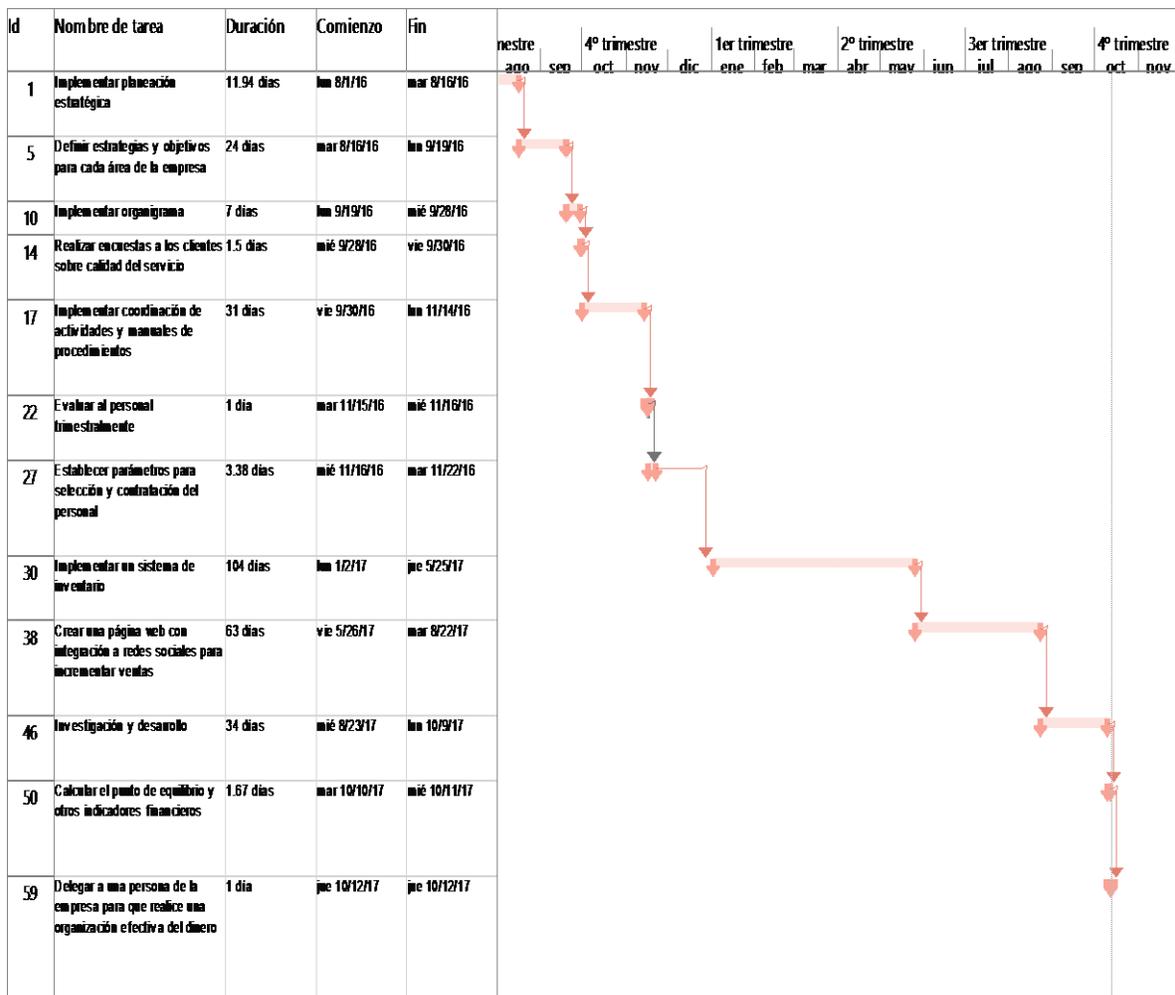


Figura No 5: Cronograma de actividades para la implementación del plan mejora Agosto 2016- octubre 2017

Anexo 10

Tabla No 31: Ratios Financieros con mejora y sin mejora

	RATIOS FINANCIEROS CON MEJORA					RATIOS FINANCIERO SIN MEJORA					Industria 2013	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Prueba Ácida	2.26	2.12	2.28	1.98	2.36	Prueba Ácida	2.29	2.14	2.24	2.24	2.36	1.10
Razón Corriente	2.75	2.62	2.55	2.30	2.37	Razón Corriente	2.78	2.64	2.54	2.4	2.36	1.76
Rotación CxC	22.84	88.90	64.83	53.86	45.63	Rotación CxC	23.36	101	78.84	54.9	48.94	4.98
Rotación CxP	48.48	76.20	1949.04	22.37	8.73	Rotación CxP	47.5	71.86	1920.92	17.23	10.84	
Periodo promedio de cobranza	15.76	4.05	5.55	6.68	7.89	Periodo promedio de cobranza	15.41	3.56	4.57	6.56	7.36	73.30
Periodo promedio de pago	7.43	4.72	0.18	16.09	41.25	Periodo promedio de pago	7.58	5.01	0.19	20.89	33.22	65.72
Rotación de inventario	63.75	28.12	15.13	25.65	58.30	Rotación de inventario	65.24	29.58	16.8	26.11	62.03	
Periodo promedio de rotación de inventario	5.65	12.80	23.79	14.04	6.17	Periodo promedio de rotación de inventario	5.52	12.17	21.42	13.79	5.8	
Endeudamiento Total	35.99%	37.88%	39.06%	43.43%	42.12%	Endeudamiento Total	35.93%	37.82%	39.30%	41.63%	42.38%	53.48%
Participación Patrimonial	64.01%	62.12%	60.94%	56.57%	57.88%	Participación Patrimonial	64.07%	62.18%	60.70%	58.37%	57.62%	
Estructura de Capital	56.23%	60.98%	64.09%	76.79%	72.76%	Estructura de Capital	56.09%	60.83%	64.75%	71.31%	73.56%	
Rendimiento sobre el Patrimonio	52.73%	51.09%	38.09%	25.22%	23.19%	Rendimiento sobre el Patrimonio	51.96%	49.55%	35.61%	25.88%	22.68%	
Rendimiento sobre la inversión	33.75%	31.74%	23.21%	14.27%	13.43%	Rendimiento sobre la inversión	33.29%	30.81%	21.61%	15.11%	13.07%	
Utilidad Activo	58.88%	47.87%	34.90%	21.44%	20.22%	Utilidad Activo	58.31%	46.47%	32.60%	22.79%	19.71%	2.96%
Utilidad Ventas	35.35%	44.24%	46.35%	36.32%	37.86%	Utilidad Ventas	35.21%	43.34%	44.61%	35.85%	37.12%	
Margen Bruto	60.60%	57.47%	57.67%	46.24%	46.62%	Margen Bruto	60.60%	57.15%	57.35%	46.29%	46.66%	
Margen Neto	20.26%	29.33%	30.83%	24.17%	25.13%	Margen Neto	20.10%	28.73%	29.58%	23.77%	24.61%	