



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL GRUPO
COMERCIAL MEJÍA**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial

PROFESOR GUÍA: MG. MANUEL MARÍA HERRERA PEÑA

AUTORA: ANDREA VALERIA HOYOS MEJÍA

**2009
QUITO**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Mg. Manuel María Herrera Peña

Profesor Guía

100322898-6

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.”

Andrea Valeria Hoyos Mejía

171316918-1

AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar siempre a mi lado, darme fuerzas en todo momento, especialmente en los más difíciles.

A mis padres por su apoyo, confianza y ánimos.

A mis hermanos, familiares y amigos, por confiar en mí, estimularme para poder culminar el presente trabajo, en especial al Sr. Andrés Ayala por su amor, apoyo y su fuerza que me motiva.

Andrea Valeria Hoyos Mejía.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente estudio se destaca el afán por crecer del Grupo Comercial Mejía, aprovechando las oportunidades del mercado ecuatoriano y mejorando la estructura organizacional.

El Redireccionamiento Estratégico del Grupo Comercial Mejía, permite analizar el macro y micro entorno, efectuar investigación de mercados, así como el diagnóstico y análisis de la empresa, planteando mejoras y propuestas para la empresa, plan de marketing, evaluación financiera y plan de contingencia.

En el macro entorno se estudia el sector e industria en la que se maneja el Grupo Comercial Mejía, así como el análisis del negocio.

Según las proyecciones realizadas, se estima que para el 2010 el mercado ecuatoriano de materiales eléctricos ascenderá a 110,2 millones de dólares. El aporte del Sector Comercio al por mayor y menor al PIB proyecta en el 2009 ser del 15,23%. Dentro del análisis del negocio las variables más influyentes son: precio, tasa de cambio, reducción en cuotas de importación, riesgo país, estabilidad política, entre otras.

En el estudio de mercado se recolecta información de clientes internos, externos, proveedores y expertos. Con los resultados obtenidos se evalúa el servicio que brinda el Grupo Comercial Mejía, sus ventajas al consolidar las razones sociales. Además, se entrevista expertos que aportaron con propuestas para el redireccionamiento de la empresa.

En el diagnóstico y análisis de la empresa, se desarrolla una revisión de las áreas de la empresa, así como de misión, visión, objetivos, estrategias, organigrama y políticas de la empresa.

En las mejoras, como resultado del análisis realizado, se plantean estrategias y herramientas, entre las cuales están: reforma legal, desarrollo de manual de funciones y responsabilidades, implementación del código de barras, de la certificación ISO 9001:2000 y CRM, que ayudarán a mejorar el desempeño de la organización, que permita una gestión más eficiente.

En el plan de marketing se definen las estrategias de marketing estratégico y táctico, determinando el perfil del consumidor, las características y variedad del producto, la promoción y la proyección de ventas.

En la evaluación financiera se establece con supuestos de ventas basados en los últimos ocho años de la organización. La inversión está calculada en \$41.366, el apalancamiento a la tasa actual del mercado, la misma que para el proyecto está contemplada en el 12,12% durante 5 años, el costo de oportunidad, que es del 16,84%, con un VAN de \$826.809 y TIR del 106%, en el escenario esperado apalancado.

El plan de contingencia considera situaciones imprevistas que se pueden presentar en el negocio: ventas mayores y menores a las proyectadas, desabastecimiento de productos, políticas de proteccionismo que restrinjan las importaciones, posible desaceleración del sector de la construcción, inestabilidad en el precio del cobre y siniestros, así como las posibles soluciones para que sean enfrentadas.

Se puede concluir afirmando que las mejoras planteadas son viables, después de efectuar la evaluación financiera. La ejecución de la propuesta puede incrementar las posibilidades de crecimiento y garantizar la presencia de la empresa en el mercado.

EXECUTIVE SUMMARY

This study analyzes the emphatic grow of Grupo Comercial Mejia, taking advantage of the Ecuadorian market opportunities and improving the organizational structure.

The strategic focus, evaluate the macro and micro environment, conduct market research, as well as diagnosis and analysis of the company, raising suggestions for improvements and the company, marketing plan, financial assessment and contingency plan.

Macro environment studies the industry, segment in which it handles by the Grupo Comercial Mejia, and the analysis of business.

According to the projections made, it is estimated that by 2010 the Ecuadorian market electrical equipment amount increase 110.2 million dollars. The contribution of the wholesale trade sector and lower than projected GDP in 2009 will be 15.23%. Inside the business analysis the most influential variables are: price, exchange rate, reduction of import quotas, country risk, and political stability, among others.

The market investigation collected important information from internal customers, external suppliers and experts. With the results could evaluate the service offered by Grupo Comercial Mejia, and the advantages to consolidate social reasons. The interviews with experts provided proposals for the redirection of the company.

In the diagnosis and analysis of the company, is a revision of the areas of the company, as well as mission, vision, goals, strategies, organizational structure and policies of the company.

With the improvements as a result of the analysis, proposed tools and strategies among which are: legal reform, development of manual tasks and responsibilities, implementation of bar code, the ISO 9001:2000 certification and CRM, to help improve the performance of the organization and for more efficient management.

The marketing plan defines strategies and tactical marketing strategies, determining the profile of the consumer, the nature and variety of product, promotion and projection of sales.

The financial evaluation provides assumptions based on sales in the last 8 years of the organization, the investment is estimated at \$ 41,366, leveraging the current market rate, the same as for the project is covered by 12.12% over 5 years, the opportunity cost, which is 16.84% with an NPV of \$ 826,809 and IRR of 106% on stage leveraged awaited.

The contingency plan considers unforeseen event that may occur in business, higher sales and lower than planned, breakdown products, protection policies that restrict imports, possible slowdown in the construction sector, volatility in the price of copper, and claims, and possible solutions to be ignored.

It can be concluded that the improvements are viable, according to the financial evaluation, and implementation of proposed improvements may increase the potential for growth and maintenance of the company in the market.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.1. ANTECEDENTES GRUPO COMERCIAL MEJÍA.....	1
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	2
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4. HIPÓTESIS.....	2
CAPÍTULO II	3
ENTORNO	3
2.1. SECTOR COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	3
2.1.1. ANTECEDENTES.....	3
2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.2.1. Variables	7
2.1.3. SITUACIÓN FUTURA.....	8
2.2. INDUSTRIA MATERIALES ELÉCTRICOS Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA	9
2.2.1. ANTECEDENTES.....	9
2.2.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.2.3. SITUACIÓN FUTURA.....	12
2.3. NEGOCIO: COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES ELÉCTRICOS EN ALTA Y BAJA TENSIÓN	13
2.3.1. ANTECEDENTES.....	13
2.4. VARIABLES DEL MACROENTORNO.....	13
2.4.1. VARIABLES ECONÓMICAS	13
2.4.1.1. PRECIO.....	13

2.4.1.2. TASA DE CAMBIO	14
2.4.1.3. REDUCCIÓN EN LAS CUOTAS DE IMPORTACIÓN	14
2.4.1.4. RIESGO PAÍS	15
2.4.1.5. TASA DE INTERÉS	16
2.4.2. VARIABLES POLÍTICAS.....	16
2.4.2.1. ESTABILIDAD POLÍTICA.....	16
2.4.3. VARIABLES CULTURALES	17
2.4.3.1. ESTILO DE VIDA.....	17
2.4.3.2. REMESAS.....	17
2.4. FACTORES DEL MICROENTORNO	18
2.4.1. FUERZAS DE PORTER	18
2.4.1.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	19
2.4.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	19
2.4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	21
2.4.1.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	22
CAPÍTULO III	23
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO	23
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
3.1.1. PROBLEMA GERENCIAL.....	23
3.1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	23
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2.1. PÚBLICO OBJETIVO	25
3.3. ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	25
3.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
3.3.3. METODOLOGÍA	26
3.3.4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	27
3.3.4.1. CONTADORA.....	27
3.3.4.2. ABOGADO.....	27

3.3.4.3. PROVEEDORES.....	28
3.3.4.4. GERENTE PHELPS DODGE CABLEC.....	29
3.3.4.5. INGENIERO DE MARKETING.....	29
3.4. GRUPO FOCAL.....	30
3.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	30
3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
3.4.3. METODOLOGÍA.....	30
3.4.4. RESULTADOS.....	31
3.5. ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS.....	31
3.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	31
3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
3.6. CENSO CLIENTES INTERNOS.....	37
3.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	38
3.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	38
3.6.3. METODOLOGÍA.....	38
3.6.4. RESULTADOS.....	38
3.7. CONCLUSIONES.....	41
CAPÍTULO IV.....	42
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL GRUPO COMERCIAL	
MEJÍA.....	42
4.1. ANTECEDENTES.....	42
4.2. ÁREA ADMINISTRATIVA.....	43
4.2.1 FILOSOFÍA.....	43
4.2.2. MISIÓN.....	43
4.2.3. VISIÓN.....	44
4.2.4. OBJETIVOS.....	44
4.2.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	44
4.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	44

4.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
4.2.6. POLÍTICAS DE LA EMPRESA	46
4.2.6.1. CARTERA.....	46
4.2.6.2. PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES	47
4.2.6.3. INVERSIONES	47
4.2.6.4. VALORACIÓN DE INVENTARIOS	47
4.2.6.5. PROVEEDORES.....	48
4.2.7. CADENA DE VALOR	48
4.2.7.1. GESTIÓN COMPRAS	48
4.2.7.1.1. ELABORACIÓN DE PEDIDOS.....	48
4.2.7.1.2. EVALUACIÓN PARA OBTENER DISTRIBUCIONES E IMPORTACIÓN DIRECTA.....	49
4.2.7.1.3. REGISTRO DE PEDIDOS.....	49
4.2.7.2. BODEGA.....	49
4.2.7.2.1. CODIFICACIÓN Y PERCHEO DE MERCADERÍA	49
4.3. ÁREA ORGANIZACIONAL	50
4.3.1. DEFINICIÓN DE PERFILES	50
4.4. ÁREA CONTABLE FINANCIERA.....	51
4.4.1 CIFRAS DE VENTAS	51
4.4.2. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS	51
4.4.2.1. ÍNDICE CORRIENTE	52
4.4.2.2. PRUEBA ÁCIDA.....	52
4.4.3.2. DÍAS DE INVENTARIO	53
4.4.4. ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD	54
4.4.4.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	54
4.4.4.2. MARGEN DE UTILIDAD NETA	54
4.4.4.3. RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	54
4.4.5. ANÁLISIS DE BALANCES.....	55
4.4.5.1. ANÁLISIS VERTICAL.....	55
4.4.5.2. ANÁLISIS HORIZONTAL	56

4.5. ÁREA COMERCIAL – MARKETING	57
4.5.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO	57
4.5.2 POSICIONAMIENTO	58
4.5.4. PUBLICIDAD	59
4.5.5 POLÍTICA COMERCIAL	59
4.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO F.O.D.A.	61
CAPÍTULO V	62
MEJORAS DEL GRUPO COMERCIAL MEJÍA.....	62
5.1. ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS	62
5.1.1. FILOSOFÍA	62
5.1.2. MISIÓN	62
5.1.3. VISIÓN	63
5.2. VALORES Y PRINCIPIOS	63
5.2.1. VALORES	63
5.2.2. PRINCIPIOS.....	64
5.4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS.....	68
5.4.1. ÁREA COMERCIAL Y MARKETING	68
5.4.3. ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.....	71
5.4.4. ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR	72
5.5. CADENA DE VALOR.....	73
5.5.1. GESTIÓN DE COMPRAS.....	74
5.5.1.1. ELABORACIÓN DE PEDIDOS.....	74
5.5.1.2. EVALUACIÓN PARA OBTENER DISTRIBUCIONES E IMPORTACIÓN DIRECTA.....	74
5.5.1.3. REGISTRO DE PEDIDOS.....	75
5.5.2. BODEGA.....	75
5.5.2.1. RECEPCIÓN Y CONTROL DE LA MERCADERÍA	75
5.5.3. GESTIÓN COMERCIAL	76

5.5.3.1. GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS INTERNA Y EXTERNA	76
5.5.3.2. IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).....	76
5.5.3.3. IMPLEMENTACIÓN CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000	76
5.5.4. DISTRIBUCIÓN	77
5.5.4.1. SELECCIÓN DE EMPRESA DE TRANSPORTE PARA DESPACHOS PROVINCIALES.....	77
5.5.5 MARKETING.....	77
5.5.5.1. ATENCIÓN AL CLIENTE.....	77
5.5.5.2. GESTIÓN DE PUBLICIDAD	77
5.6. ESCALA ESTRATÉGICA	78
5.7. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	79
CAPÍTULO VI.....	80
PLAN DE MARKETING	80
INTRODUCCIÓN	80
6.1. OBJETIVOS.....	80
6.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	80
6.2. MARKETING ESTRATÉGICO	80
6.2.1. CONSUMIDOR	80
6.2.2. MERCADO.....	81
6.2.2.1. SEGMENTACIÓN	81
6.2.2.2. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	82
6.3. MARKETING TÁCTICO.....	83
6.3.1. PRODUCTO.....	83
6.3.1.1. VARIEDAD DEL PRODUCTO	83
6.3.1.2. CALIDAD	84
6.3.1.3. MARCA.....	84
6.3.1.4. SERVICIO	85

6.3.2. PRECIO	85
6.3.2.1. ANÁLISIS DEL PRECIO DE LA COMPETENCIA.....	85
6.3.3. PLAZA	87
6.3.3.1. DISTRIBUCIÓN	87
6.3.4. PROMOCIÓN.....	88
6.3.4.1. AGENCIAS DE PUBLICIDAD	88
6.3.4.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	88
6.3.4.3. RELACIONES PÚBLICAS.....	88
6.4. PROYECCIÓN DE VENTAS	88
6.4.1 SUPUESTOS:.....	88
CAPÍTULO VII.....	90
EVALUACIÓN FINANCIERA	90
7.1. SUPUESTOS FINANCIEROS	90
7.2. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	91
7.3. ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD	92
7.3.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	92
7.3.2. MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA.....	92
7.3.3. MARGEN DE UTILIDAD NETA	92
7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	92
CAPÍTULO VIII.....	93
PLAN DE CONTINGENCIA	93
8.1. POSIBLES RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA.....	93
8.1.1. DESABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS.....	93
8.1.2. POLÍTICAS DE PROTECCIONISMO QUE RESTRINJAN LAS IMPORTACIONES	93
8.1.3. POSIBLE DESACELERACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	94
8.1.4. INESTABILIDAD EN EL PRECIO DEL COBRE	94

8.1.5. SINIESTROS.....	94
CAPÍTULO IX.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
9.1. CONCLUSIONES	96
9.2. RECOMENDACIONES.....	98
FUENTES CONSULTADAS.....	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II	Página
2.1. Esquema de Dan Thomas	3
2.2. Aporte del sector comercio al PIB	4
2.3. Sector comercio al por mayor y menor	5
2.4. Distribución de la población ocupada según actividad	6
2.5. Proyección de la población ocupada en sector comercio	8
2.6. PIB Comercio al por mayor y menor	8
2.7. Participación de mercado de marcas de cables	10
2.8. Canal de distribución industria materiales eléctricos y ferretería	11
2.9. Proyección de ventas por tipo de producto	12
2.10. Precio cobre	14
2.11. Riesgo país	15
2.12. Tasa de interés	16
2.13. Esquema de las cinco fuerzas de Porter	18
2.14. Ventas del Grupo Comercial Mejía por segmento de mercado	21
CAPÍTULO III	Página
3.1. Pregunta de segmento de mercado y frecuencia de compra	34
3.2. Pregunta de frecuencia de compra y características por la que ha elegido al Grupo como proveedor	35
3.3. Pregunta de frecuencia de compra y el servicio de despachos en el local comercial	36
3.4. Pregunta de frecuencia de compra y entregas a domicilio	37
3.5. Grado de satisfacción del personal de acuerdo al área de trabajo	39
3.6. Grado de capacitación y herramientas según el área de trabajo	40

CAPÍTULO IV	Página
4.1. Estructura organizacional	45
4.2. Análisis estratégico F.O.D.A	61
CAPÍTULO V	Página
5.1. Estructura organizacional	65
5.2. Cadena de valor	73
5.3. Escala Estratégica	78
5.4. Ambiente Organizacional	79
CAPÍTULO VI	Página
6.1. Productos estrella del Grupo Comercial Mejía	84
6.2. Grafico de canales de distribución	87

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II	Página
2.1. Porcentaje del PIB por actividad económica	4
2.2. Poder de negociación de los proveedores baja	20
2.3. Poder de negociación de los proveedores alto	20
CAPÍTULO III	Página
3.1. Problemas, hipótesis y objetivos de investigación	24
3.2. Tiempo y costo trámite cambio personería jurídica	28
3.3. Población para sacar la muestra	33
CAPÍTULO IV	Página
4.1. Tabla de ventas y porcentaje de crecimiento	51
4.2. Ventas por línea de producto	57
CAPÍTULO V	Página
5.1. Área Comercial y Marketing	68
5.2. Área de Finanzas	70
5.3. Área Administrativa y de Recursos Humanos	71
5.4. Área de Comercio Exterior	72
CAPÍTULO VI	Página
6.1. Cuadro comparativo de precios de la competencia	86
6.2. Proyección de ventas	89
CAPÍTULO VII	Página
7.1. Tabla de escenarios	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A1	Empresas proveedores de aparatos y materiales eléctricos	101
Anexo B1	Esquema de entrevista	102
Anexo B2	Esquema de entrevista	102
Anexo B3	Esquema de entrevista	103
Anexo B4	Esquema de entrevista	103
Anexo B5	Esquema de entrevista	104
Anexo B6	Resultados individuales de los principales proveedores	105
Anexo B7	Esquema de preguntas grupo focal	108
Anexo B8	Esquema de preguntas encuesta clientes externos	109
Anexo B9	Tabulaciones encuesta clientes externos	111
Anexo B10	Esquema de preguntas censo clientes internos	117
Anexo B11	Tabulaciones censo clientes internos	118
Anexo C1	Definición de perfiles	120
Anexo C2	Índices financieros consolidados del Grupo C.M.	121
Anexo C3	Análisis de balances y estados financieros	122
Anexo D1	Desarrollo de manual de funciones y responsabilidades	130
Anexo D2	Reforma legal	130
Anexo D3	Outsourcing de contratación de personal	131
Anexo D4	Enlace vía Internet de los locales comerciales	132
Anexo D5	Evaluación para obtener distribuciones e importar directo	132
Anexo D6	Registro de órdenes de compra	133
Anexo D7	Implementación de código de barras	133
Anexo D8	Gestión de fuerza de ventas externa	134
Anexo D9	Implementación de un CRM	134
Anexo D10	Implementación de ISO 9001:2000	135

Anexo D 11	Gestión de publicidad	137
Anexo E1	Descripción de marcas comercializadas	138
Anexo F1	Escenarios	141
Anexo F2	Estructura de capital	141
Anexo F3	Amortización de préstamo	141
Anexo F4	Tabla de inversiones	142
Anexo F5	Gastos de constitución	142
Anexo F6	Cuadro de depreciaciones	143
Anexo F7	Gastos de ventas y administrativos	143
Anexo F8	Gastos de publicidad	145
Anexo F9	Capital de trabajo	145
Anexo F10	Nomina trabajadores actuales	146
Anexo F11	Nomina trabajadores nuevos	147
Anexo F12	Flujos de efectivo apalancados	152
Anexo F13	Flujos de efectivo sin apalancamiento	155
Anexo F14	Costo de oportunidad	158
Anexo F15	Punto de equilibrio	160

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1. ANTECEDENTES GRUPO COMERCIAL MEJÍA

El Grupo Comercial Mejía es una asociación de empresas conformada por Electro Comercial Mejía, que empieza su actividad comercial el año 1996, y Distribuidora Eléctrica Industrial, creada el año 2000, ambas dedicadas a la comercialización al por mayor y menor de materiales eléctricos en alta y baja tensión que atienden el mercado quiteño, dirigidas por la Gerente Propietaria Sra. Teresa Mejía, quien desea aprovechar las oportunidades para expandirse en el mercado local actual.

Al momento, el Grupo necesita definir una estructura organizacional que permita establecer un sistema de gestión a ser desarrollado por los miembros del Grupo, lo cual les posibilitaría trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

La razón principal para la elaboración del presente Trabajo de Titulación, es efectuar un análisis de gestión que permita proponer un mejoramiento basado en dicho análisis, fijando objetivos concretos y planteando estrategias adecuadas a las necesidades presentes y futuras. Para esto, es necesario conocer el comportamiento de la industria y el sector en el que se desarrolla el negocio, lo que proporcionará una visión clara a futuro de las tendencias en un mundo globalizado.

Como se enfatizará a lo largo de este estudio, el proyecto es prometedor, siempre y cuando se lo aplique con formalidad, mediante el uso de sistemas adecuados que proporcionen información oportuna, lo que permitirá definir y aplicar las decisiones más apropiadas y convenientes.

1.2. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un estudio de la gestión actual del Grupo comercial Mejía, que aporte a la dirección con un análisis claro para que la toma de decisiones sea la adecuada, identificando los nichos de mercado atractivos para la comercialización, y visualizando los objetivos y planes de acción adaptables al presente y aplicables al futuro del negocio.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa.
- Proponer mejoras para la ampliación y crecimiento de la empresa.
- Definir mercados atractivos para diversificar la comercialización e incrementar las ventas.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Grupo.
- Analizar la competencia directa e indirecta del Grupo Comercial Mejía.
- Determinar la inversión rentable de las mejoras propuestas.

1.4. HIPÓTESIS

El Grupo Comercial Mejía se fusionará y ampliará su mercado.

CAPÍTULO II

ENTORNO

El presente capítulo tiene por objeto llevar adelante un análisis del sector e industria en la que se desarrolla el negocio de comercialización de materiales eléctricos en alta y baja tensión, partiendo de su origen, evolución histórica situación actual y futura. Además, presenta un análisis su micro y macro entorno.



Fuente: El sentido de los negocios, Dan Thomas

Gráfico Nº 2.1

Elaborado: por la autora

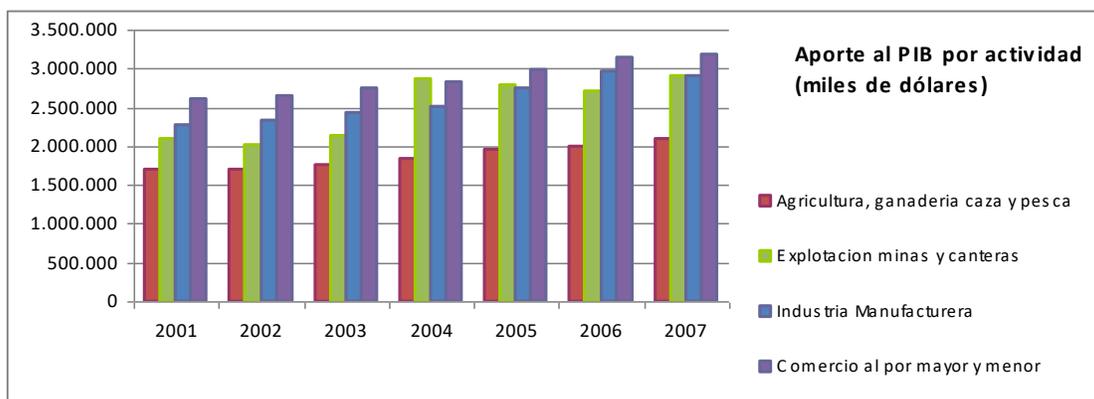
2.1. SECTOR COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR

2.1.1. ANTECEDENTES

El comercio al por mayor y menor se refiere a la actividad exclusiva que consiste en la reventa de mercancías, que cumple una función económica importante al facilitar las transacciones entre el fabricante y el detallista, desarrollando funciones de logística, marketing, almacenamiento, financiación e información, que al fabricante resultarían imposibles de realizar.¹

El sector Comercio al por Mayor y Menor es uno de los de mayor participación en la estructura porcentual del PIB, como ilustra el gráfico 2.2.

¹ www.econometra.es Econometría



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico Nº 2.2

Elaborado por: la autora

Como se evidencia del análisis de este gráfico, el mercado ecuatoriano proporciona las condiciones ideales para la expansión del sector comercial, facilitando el crecimiento de negocios existentes y favoreciendo la creación de nuevos negocios que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores.

En la tabla 2.1. se muestra el comportamiento del porcentaje de aportación al PIB de cada sector económico en los últimos 7 años, lo que permite demostrar que el sector comercio al por mayor y menor es el que más aporta.

Tabla 2.1.

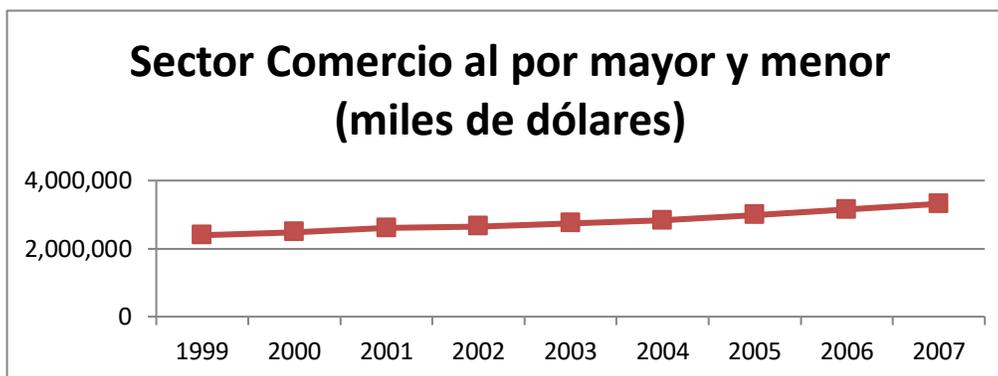
Porcentaje del PIB por actividad económica								
Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Comercio al por mayor y menor	15.59	15.51	15.14	15.13	14.44	14.56	14.77	14.80
Agricultura, ganadería, caza y pesca	10.6	10.5	10.6	10.8	10.2	10.3	10.1	10.5
Explotación minas y canteras	13.0	12.5	11.5	11.8	14.7	13.6	12.7	12.7
Industria manufacturera	13.6	13.6	13.3	13.5	12.9	13.4	14.0	13.0



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: la autora

Por otra parte, se aprecia en el gráfico 2.3. que el sector comercio al por mayor y menor en los últimos 7 años presenta variaciones positivas en promedio del 4,25%. Después de la crisis de 1999, el sector demostró ser uno de los más dinámicos e importantes de la economía ecuatoriana.²



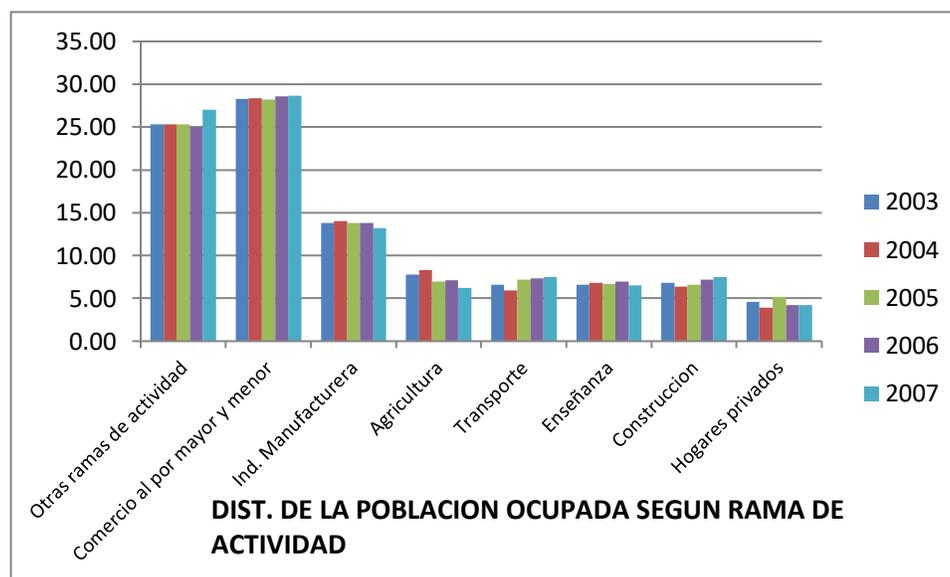
² <<http://www.bce.fin.ec>> – Banco Central del Ecuador

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Variación	3,81	4,82	1,76	3,49	3,02	5,61	5,55	5,90

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: la autora

Gráfico N° 2.3

El sector comercio al por mayor y menor es uno de los sectores que genera mayores puestos de trabajos, como demuestra el gráfico 2.4. que expone su tendencia en los últimos cinco años. Con relación a otras actividades, en promedio el sector ha aportado con el 28,44% del total de la población ocupada.³



Fuente: Encuestas industriales INEC
Elaborado por: la autora

Gráfico N° 2.4

³ < <http://www.inec.gov.ec> > - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL

El año 2008 se realizó un estudio de establecimientos dedicados a la actividad comercial; de los cuales el 47% forman parte del Comercio por Mayor y el 53% restante del Comercio por Menor.⁴

A nivel regional, la Sierra y la Costa son las regiones que aportan con mayor número de establecimientos.

2.1.2.1. Variables

Personal Ocupado

Del total de personas ocupadas en el país durante el año 2008 por el sector Comercio, el 41% labora en el Comercio por Mayor; el 59% restante en el Comercio por Menor. En conjunto, las provincias Guayas y Pichincha dan cabida al 86% del personal ocupado por este Sector Económico, convirtiéndose en las de mayor representatividad en el contexto nacional.⁵

Remuneraciones

El 48% del total de las remuneraciones pagadas por el Sector Comercio en el 2008, fueron efectuadas por el Comercio por Mayor y el 52% restante por el Comercio al por Menor.

A nivel Regional, la Sierra es la que adquiere mayor importancia con el más alto volumen de remuneraciones pagadas en el país (61%). Asimismo, la Costa, con el 39% del total de remuneraciones pagadas, demuestra la trascendencia que tiene esta Región en el conjunto global de esta actividad económica.⁶

Producción Total

⁴ INEC, Encuesta Anual de Comercio Interno 2008

⁵ INEC, Encuesta Anual de Comercio Interno 2008

⁶ Ibid.

El mayor aporte a la producción generada en el país, durante el año 2008 dentro del Sector Comercio, le corresponde al Comercio por Mayor con el 51%; el 49% por ciento de la contribución corresponde al Comercio por Menor.

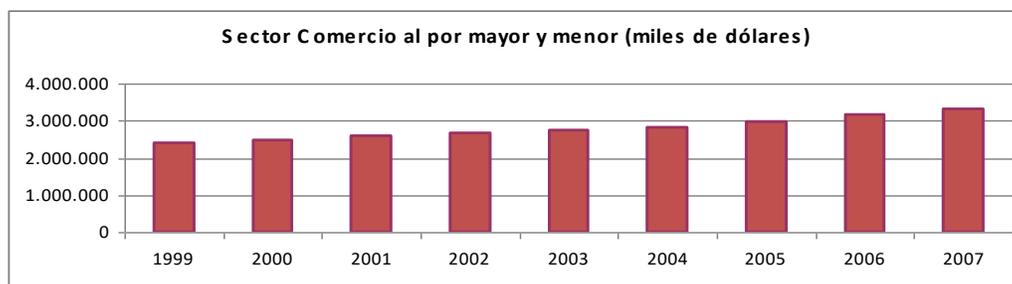
La producción del Comercio, en el país, se centraliza en las regiones Sierra y Costa con el 59 y 41% respectivamente.⁷

2.1.3. SITUACIÓN FUTURA

Personal Ocupado

El porcentaje laboral con que aporta el Sector Comercio al por mayor y menor a la economía es significativo. El gráfico 2.5. presenta la proyección de la población que se ocupará en el sector.

Para el año 2015 se estima que abarque el 29,44% del total de la población ocupada.



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Comercio Interno

Gráfico Nº 2.5

Elaborado por: la autora

El gráfico 2.6. Presenta una proyección en miles de dólares del PIB del Sector Comercio al por mayor y menor en los próximos 6 años, estimándose que alcance un valor de 3.967.580.000 dólares.

⁷ Ibid.



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Comercio Interno

Gráfico N° 2.6

Elaborado por: la autora

2.2. INDUSTRIA MATERIALES ELÉCTRICOS Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA

2.2.1. ANTECEDENTES

El comportamiento de la industria de materiales eléctricos y artículos de ferretería se encuentra asociado con la evolución y perspectivas de las industrias de la Construcción, Telecomunicaciones, y Energía. La mayor demanda proviene de la industria de la construcción debido al crecimiento que experimentó este sector de la economía en los últimos años, el que fue impulsado en parte por las remesas de los emigrantes. Según un estudio realizado por el Banco Bolivariano el año 2008, se estima que el 42% de los recursos enviados es invertido en la compra, construcción o mejoramiento de la vivienda.⁸ Otra industria demandante es la de las Telecomunicaciones, que ha crecido por la expansión de sus líneas fijas y renovación de cables.

⁸ <<http://www.remesas.org>> (Estudio realizado a 1.000 beneficiarios de remesas en Guayaquil, Quito y Cuenca)

2.2.2. SITUACIÓN ACTUAL

Según Proexport Colombia, la industria de materiales eléctricos y artículos de ferretería es uno de los más dinámicos de la economía ecuatoriana, debido a la alta incidencia que esta industria posee en el grado de competitividad del país.⁹

El mercado ecuatoriano de aparatos y material eléctricos está compuesto específicamente por cables, aisladores, transformadores, entre otros. Este asciende a cerca de US\$ 77,2 millones.¹⁰

El grupo de balastos y transformadores presenta un consumo de US\$ 18,7 millones, el cual es cubierto principalmente por la producción nacional, correspondiendo el 67%, a las empresas Ecuatran S.A. e Inselec S.A.¹¹

El grupo de interruptores, tomacorriente y clavijas presenta un consumo compartido con el grupo de cables, ascendiendo a US\$ 52 millones, el cual es cubierto por la producción nacional. Las empresas de mayor reconocimiento en el mercado de interruptores, tomacorrientes y clavijas son: Kieme Cia. Ltda. y Arteneón Rotulación y Decoración Cía. Ltda.

En cuanto a los cables y conductores, se tiene que esta producción está liderada por Phelps Dodge Cablec, seguida por Electro Cables, Incable, Centelsa, Indeco, Fabricables, Conelsa.

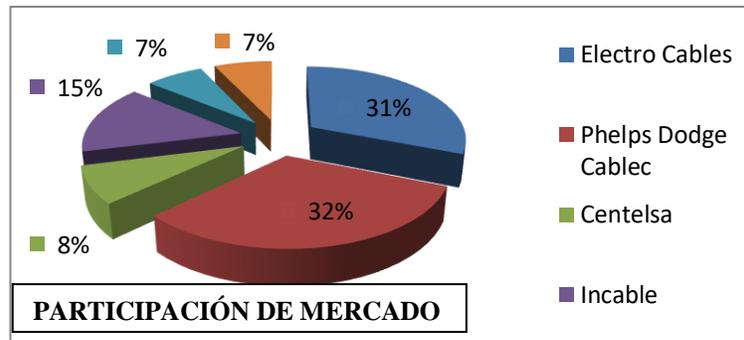
El gráfico 2.7. muestra la participación de mercado de cada marca de cables.¹²

⁹ <<http://www.proexport.gov.co>>

¹⁰ <<http://www.proexport.com.co>>

¹¹ <<http://www.proexport.com.co>>

¹² Phelps Dodge Cablec, estudio de mercado 2008.



Fuente: Phelps Dodge Cablec

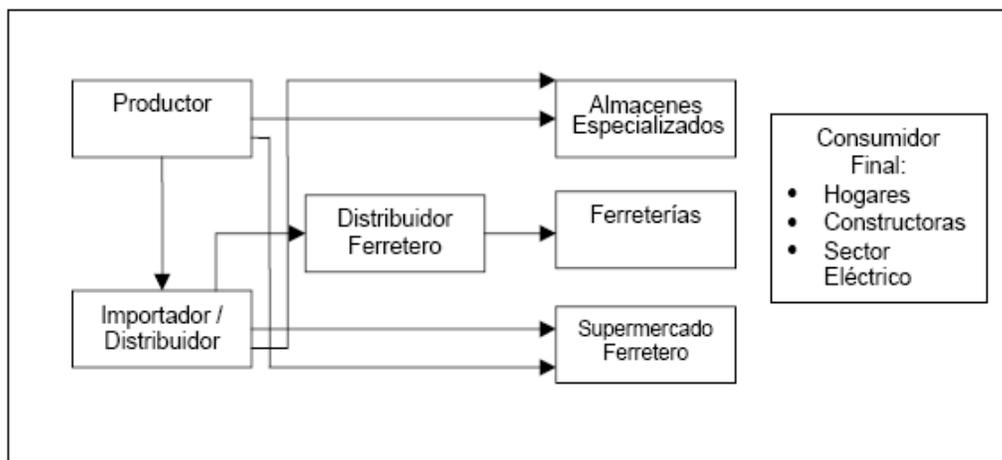
Gráfico Nº 2.7

Elaborado por: la autora

En el Anexo A1 se detallan las principales empresas proveedoras de aparatos y materiales eléctricos.

El esquema de distribución de los aparatos y material eléctrico en Ecuador se caracteriza por la existencia de importadores mayoristas, distribuidores ferreteros y ferreterías especializadas, que a su vez son importadores. La venta directa al público, por otro lado, suele ser realizada por almacenes especializados, los que están orientados a grandes consumidores principalmente y ferreterías de barrio. (Gráfico 2.8.)

Canales de Distribución



Fuente: www.proexport.gov.co

Gráfico Nº 2.8

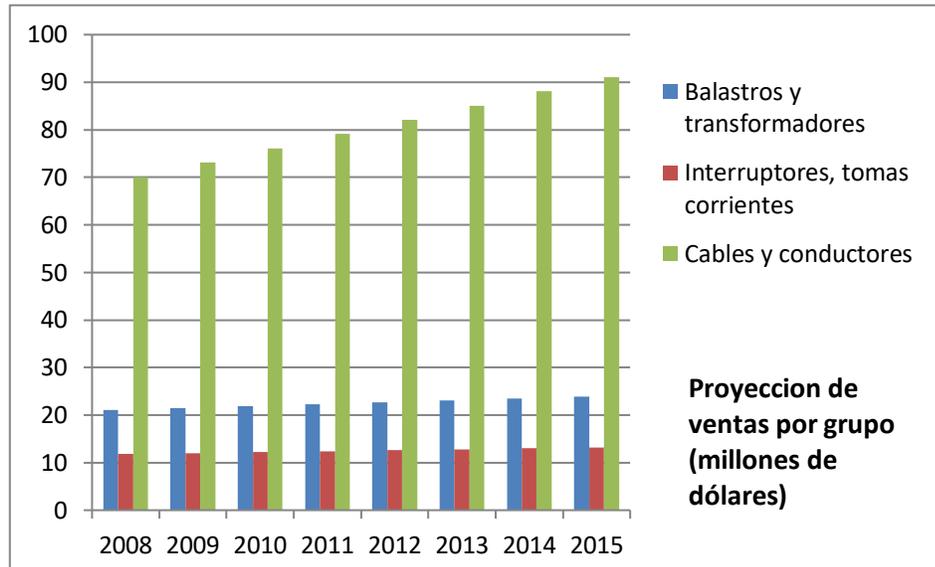
Elaborado por: la autora

2.2.3. SITUACIÓN FUTURA

El mercado ecuatoriano de materiales eléctricos es muy dinámico, y con tendencia al alza.

El gráfico 2.9 presenta las proyecciones de ventas en millones de dólares en el mercado ecuatoriano de materiales eléctricos por tipo de producto.

Las proyecciones dan una pauta del crecimiento que el actual negocio puede tener, principalmente al ser importador de cables eléctricos, ya que se puede aprovechar esta ventaja dando mayor promoción.



Fuente: www.proexport.gov.co

Gráfico N° 2.9

Elaborado por: la autora

2.3. NEGOCIO: COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES ELÉCTRICOS EN ALTA Y BAJA TENSIÓN

2.3.1. ANTECEDENTES

El Grupo Comercial Mejía conformado por: Distribuidora Eléctrica Industrial (D.E.I) y Electro Comercial Mejía (E.C.M) representadas por el Ing. Francisco Hoyos e Ing. Paulina Hoyos, respectivamente. Son empresas dedicadas a la comercialización de material eléctrico en alta y baja tensión al por mayor y menor. Entre las líneas de productos están; automatización y control, conductores eléctricos, iluminación, cableado estructurado, material eléctrico en general y ferretería. Cada empresa está enfocada a diferentes segmentos. Así, D.E.I cubre el área de la Rumiñahui, atendiendo el sector industrial del norte de Quito, mientras que E.C.M se encuentra en el sector de la Villaflora y abarca la zona industrial del sur de Quito.

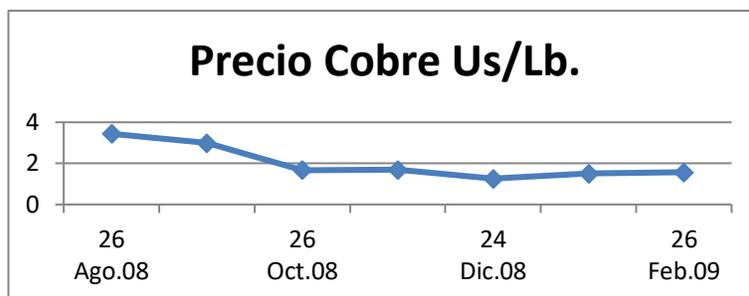
2.4. VARIABLES DEL MACROENTORNO

2.4.1. VARIABLES ECONÓMICAS

2.4.1.1. PRECIO

Según la Comisión Chilena de Cobre (Cochilco), en menos de seis meses el precio del cobre descendió un 50%.¹³ Los precios de este mineral en el mercado mundial tuvieron este brusco descenso debido a la caída de la demanda internacional, ocasionando que los productos derivados de este metal tengan una baja considerable. En el caso del Grupo los precios de los conductores eléctricos también bajaron, lo que provocó gran incertidumbre en el mercado, ya que los clientes solo adquieren lo necesario, ocasionando que la demanda se contraiga notablemente.

¹³ <www.cochilco.cl>



Fuente: www.cochilco.com

Gráfico N° 2.10

Elaborado por: la autora

2.4.1.2. TASA DE CAMBIO

El tipo de cambio de un país respecto de otro es el precio de una unidad de moneda extranjera expresado en términos de la moneda nacional.¹⁴

Según El Comercio, en lo que va del año el dólar se ha devaluado un 11%.¹⁵ Esto afecta directamente al negocio, ya que algunos productos que se comercializan son importados de Colombia. Al devaluarse el dólar los costos de transporte y en sí el costo del producto sube, por lo que es necesario bajar la rentabilidad en estos productos para que no se vea afectada la demanda.

2.4.1.3. REDUCCIÓN EN LAS CUOTAS DE IMPORTACIÓN

Entre las políticas adoptadas por la Comexi, están la aplicación de cuotas a las importaciones.¹⁶ En lo que respecta al Grupo Comercial Mejía al ser importador de la marca Philips, se puso un límite a la cantidad de productos, así como también el número de transacciones de importación al año, restringiendo un aumento en ventas en esta línea de producto por falta de stock.

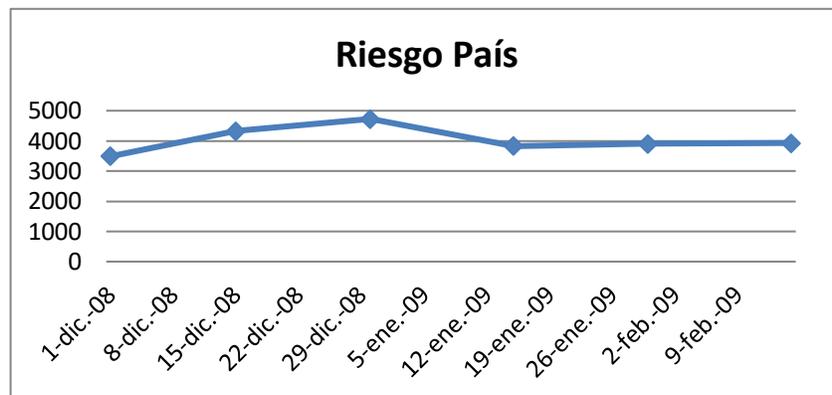
¹⁴ <<http://www.econlink.com.ar/dic/tipodecambio.shtml>>

¹⁵ <<http://www.elcomercio.com>>

¹⁶ <<http://www.comexi.gov.ec/resoluciones2009.shtml>>

2.4.1.4. RIESGO PAÍS

Este indicador es utilizado para calificar el estado de riesgo de un país, basado en el análisis de probabilidad de incumplimiento de pago de un país como emisor de un papel.¹⁷



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico Nº 2.11

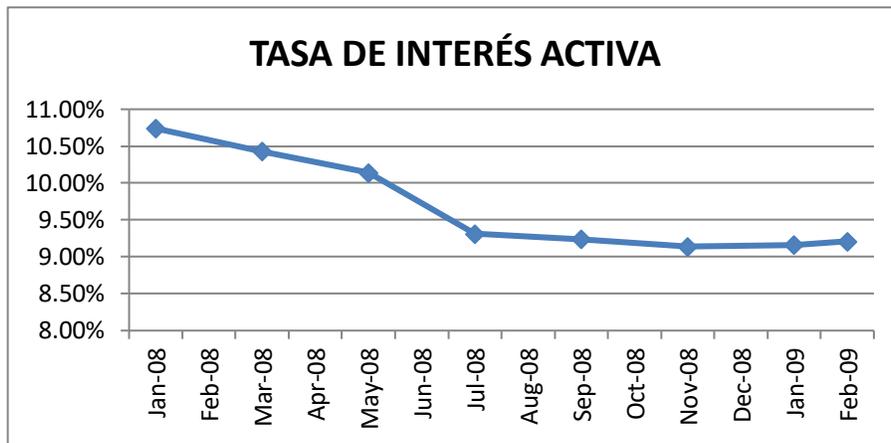
Elaborado por: la autora

El Ecuador es un país riesgoso, por lo que algunas empresas multinacionales decidieron cerrar sus operaciones en Ecuador y abrir plantas en otros países que sean más seguros para invertir. Este es el caso de la Corporación Internacional Phelps Dodge, cuya representación en el Ecuador era Cablec, empresa que cerró sus operaciones y en la actualidad se maneja por medio de distribuidores.

Esta variable es positiva para el negocio ya que el grupo vio la oportunidad de acceder a distribuciones exclusivas de marcas reconocidas en el mercado.

¹⁷ <<http://www.aife.com.ec/hts/Boletin10/b10-5.html>>

2.4.1.5. TASA DE INTERÉS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico Nº 2.12

Elaborado por: la autora

En el periodo de enero de 2008 a febrero de 2009, la tasa de interés activa presentó variaciones, como se observa en el gráfico 2.14, manteniéndose en un intervalo de 10,74% a 9,21%. Además, el gobierno regularizó las tasas y se proyecta que sigan bajando, lo que incentiva a la inversión interna, generando poder adquisitivo, mayor consumo. Entonces, la población está dispuesta a invertir y adquirir productos mejorando y ampliando las oportunidades de ventas.

2.4.2. VARIABLES POLÍTICAS

2.4.2.1. ESTABILIDAD POLÍTICA

El actual Gobierno no pudo crear condiciones en las que se incremente el empleo y tampoco logró captar inversión extranjera. Además, la crisis mundial actual afecta al comercio, ya que existe gran incertidumbre por parte de los inversionistas. El mes de enero 2009, el Grupo tuvo una baja en ventas en relación a enero del 2008, de aproximadamente 5,5%.¹⁸

¹⁸ <<http://ecodiario.eleconomista.es/espana/noticias/1180411/04/09/La-crisis-economica-marco-en-Ecuador-la-contienda-electoral.html>>

2.4.3. VARIABLES CULTURALES

2.4.3.1. ESTILO DE VIDA

En la actualidad, las facilidades para obtener un financiamiento permiten que las familias prefieran comprar una vivienda propia en vez de pagar arriendo, lo que incentivó el sector de la construcción, beneficiando a los negocios que intervienen en dicho proceso.

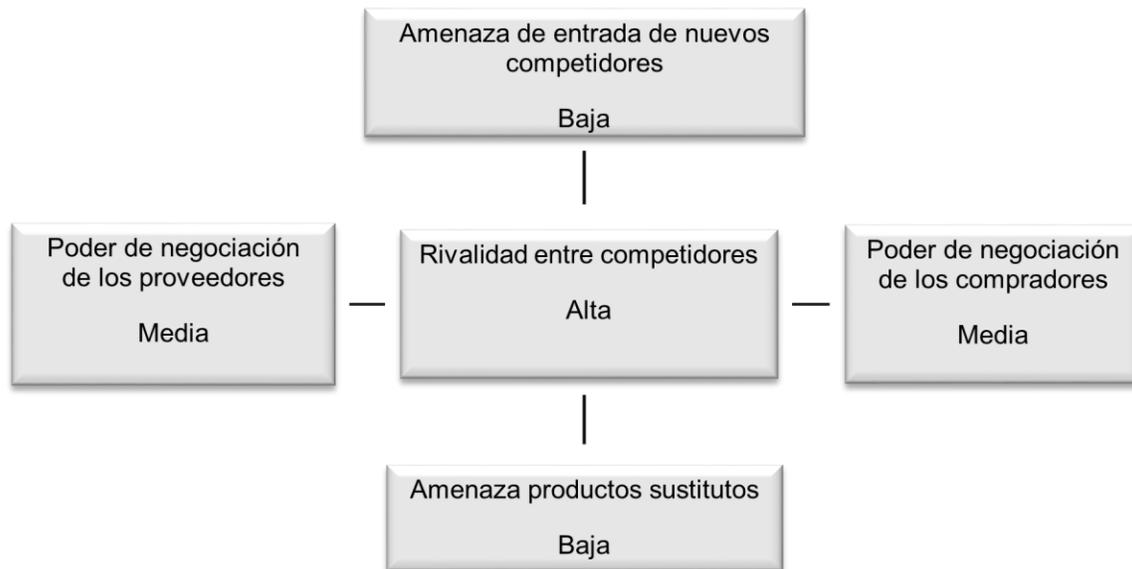
2.4.3.2. REMESAS

Las remesas que los ecuatorianos envían son el segundo ingreso más importante que tiene el país, después del petróleo. Sin embargo, éste se vio afectado por la crisis mundial. Según informes del Banco Central, el año 2008 por primera vez hubo una disminución del 9,4% con relación al 2007.

Este factor tiene un impacto directo con el Grupo Comercial Mejía, ya que como se había dicho anteriormente el 42% de las remesas recibidas son invertidas en vivienda, siendo el sector de la construcción uno de los principales consumidores del Grupo las ventas se verán afectadas notablemente.

2.4. FACTORES DEL MICROENTORNO

2.4.1. FUERZAS DE PORTER



Esquema de las cinco fuerzas de Porter, Michael Porter, Ventaja Competitiva Gráfico N° 2.13
Elaborado por: la autora

2.4.1.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de competidores potenciales es baja debido a que las barreras de entrada son numerosas, la inversión inicial es alta, es necesario adquirir materiales para ofrecer variedad en marcas y productos al cliente. El Grupo mantiene aproximadamente un stock de \$150.000,00 dólares. Para un competidor, será de alta prioridad contar con personal capacitado, que requiere de capacitaciones continuas, así como también alcanzar montos atractivos de compras para acceder a distribuciones y así lograr precios competitivos.

Además, a las nuevas y pequeñas comercializadoras se las considera como clientes potenciales, ya que como se encuentran en ciclos iniciales necesitan abastecerse de materiales, lo que les dificulta competir al por mayor con el Grupo.

2.4.1.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores es alta respecto al mercado que se busca abastecer. Entre los principales comercializadores de materiales eléctricos, se encuentran:

- Electroleg, un competidor fuertemente posicionado en el mercado, ya que cuenta con sucursales en Quito y Guayaquil, por lo que tienen mayor cupo de ventas y en consecuencia mayor participación en el mercado.
- Canala Ingeniería también es un competidor fuerte, debido a que tiene una sucursal en Guayaquil, con lo que alcanza mayor cupo de ventas obteniendo la distribución de ciertas marcas, a las cuales el Grupo es sub distribuidor por no alcanzar la cuota de ventas.

En general, la competencia se genera por la mala política de los proveedores, pues por abarcar más el mercado ofrecen directamente sus productos a consumidores finales, provocando una guerra de precios en el mercado.

En contraparte, el Grupo Comercial Mejía tiene una importante participación en el mercado, diferenciándose de sus competidores por contar con una amplia gama de productos, asesoría técnica, stock de productos, entrega a domicilio, líneas de crédito, precios competitivos, recibiendo la preferencia de constructoras, empresas de mantenimiento, contratistas, eléctricos, industrias y consumidores finales en general.

2.4.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El Grupo adquiere montos importantes de compras logrando que los proveedores sean flexibles y accedan a las políticas del Grupo en cuando a descuentos preferenciales, forma de pago, asesoría técnica, publicidad y capacitación para el personal, entre otras ventajas. En este caso, el poder de los proveedores es bajo. (Tabla 2.2.)

Tabla 2.2.

Proveedores nacionales	Poder Negociación
Diprelsa S.A. Inselec Importadora Invalmir Intronica Osram Proteco Coasin Sumelec Sylvania Vimate S.A.	Bajo

Fuente: Datos internos

Elaborado por: la autora

Por otra parte, las marcas que se adquieren por medio de distribuidores, el poder del proveedor es alta por cuanto se deben cumplir montos mensuales establecidos, políticas de pagos implantadas, entre otras condiciones necesarias para conservar la distribución. (Tabla 2.3.)

Tabla 2.3.

Distribuciones	Poder Negociación
Ideal Alambrec Phelps Dodge Philips Veto	Alto

Fuente: Datos internos

Elaborado por: la autora

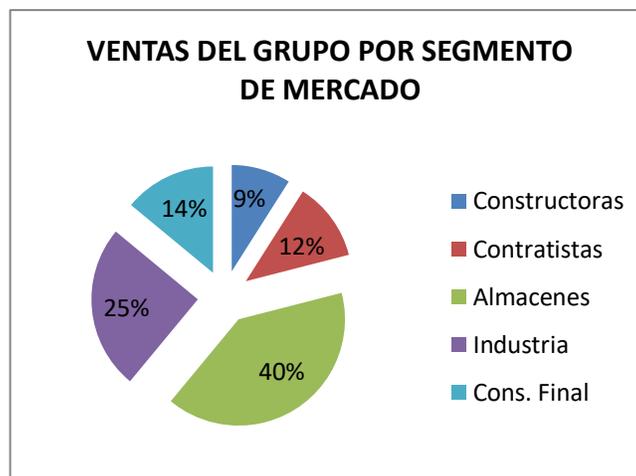
En general, el poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que existe un equilibrio con aquellos proveedores con los cuales se pueden negociar y con los que no, debido a la existencia de políticas impuestas con anterioridad.

2.4.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores es medio, al ser productos iguales que se los puede adquirir en un proveedor alternativo. Sin embargo, se corre el riesgo que el cliente por diferencia de centavos opte por otro proveedor. Por este motivo, el Grupo definió características de diferenciación frente a la competencia, además que se busca mejorar los cupos de ventas para acceder a mejores descuentos o distribuciones directas sin intermediarios.

El segmento más importante que el grupo atiende son los almacenes eléctricos, quienes demandan precios bajos para poder competir, por lo que el Grupo se ve en la obligación de tener precios competitivos.

El gráfico 2.14 indica el porcentaje de ventas del Grupo Comercial Mejía por segmento de mercado.



Fuente: Datos internos
Elaborado por: la autora

Gráfico Nº 2.14

2.4.1.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La amenaza de productos sustitutos es baja, a pesar de que el mercado quiteño se fija mucho en los precios, en especial el consumidor no especializado, que prefiere precios a calidad. El segmento más importante del Grupo es el consumidor especializado que prefiere calidad y garantía, por lo que los productos chinos no llegan a ser una amenaza significativa para el grupo.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO

En el presente capítulo se expone la información recolectada, utilizando técnicas de investigación exploratoria y descriptiva, tanto cualitativa como cuantitativa de clientes internos, externos, competencia y proveedores, con el objetivo de identificar las necesidades de los consumidores.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.1. PROBLEMA GERENCIAL

El porcentaje de crecimiento de ventas es constante, y debe crecer.

3.1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Recolectar información que nos permita identificar necesidades de los clientes y del mercado, para incrementar el nivel de ventas.

3.1.3. PROBLEMAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Tabla 3.1

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	PREGUNTA
Identificar los aspectos en los que el cliente se fija y por los que toma la decisión de compra.	El Grupo Comercial Mejía cumple con las características que los clientes buscan.	¿Qué factores son decisivos al momento de la compra?
Identificar la frecuencia con la que se adquiere materiales eléctricos.	El consumo de materiales eléctricos es cada semana.	¿Con qué frecuencia se adquiere materiales eléctricos?
Mejorar la relación con los proveedores.	Los proveedores estarán dispuestos a cumplir con los tiempos de entrega del producto de manera oportuna.	¿La capacidad de negociación con proveedores es buena?
Identificar nombres de la competencia.	El Grupo Comercial Mejía es su principal proveedor de materiales eléctricos.	¿Cuál es su competencia?
Analizar la competencia directa e indirecta de los productos comercializados.	La competencia de los materiales eléctricos comercializados son los productos chinos, e imitaciones.	¿Cuáles son los productos sustitutos?
Identificar las principales ventajas del Grupo Comercial Mejía.	La variedad de productos, servicio y precios competitivos son las principales ventajas de Grupo Comercial Mejía	¿Cuáles son las principales razones por las que compran al Grupo Comercial Mejía?
Conocer la aceptación entre los segmentos de mercado que abarca el Grupo Comercial Mejía.	Constructoras, contratistas, almacenes, industrias son los segmentos más importantes del Grupo Comercial Mejía	¿Cuál es el segmento de mercado principal del Grupo Comercial Mejía?
Identificar la línea de productos ofrecida por el Grupo Comercial Mejía con mayor demanda.	Las líneas de conductores eléctricos y material eléctrico en general son los de mayor demanda.	¿Qué líneas de productos se adquiere con mayor frecuencia?
Identificar las líneas nuevas de productos en las que puede incursionar el Grupo Comercial Mejía.	El Grupo Comercial Mejía incursionará en la línea de fibra óptica.	¿Qué línea de producto debería incursionar el Grupo Comercial Mejía?
Analizar el servicio prestado en la actualidad.	Los clientes están satisfechos con el servicio recibido.	¿Cómo es el servicio que brinda el Grupo Comercial Mejía?
Identificar cuellos de botella que se presentan en el proceso de comercialización.	En el área de bodega existen deficiencias.	¿En qué área el Grupo no cubre los requerimientos de clientes?
Definir los medios de comunicación posibles para llegar al cliente.	La guía de la construcción es el medio por el cual se captan más clientes.	¿Cuál es el medio de comunicación por el cual se capta la atención de clientes?

Elaborado por: autora

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La recolección de información se realizará aplicando el modelo de Naresh Malhotra, con investigación descriptiva cualitativa y cuantitativa.¹⁹

La Investigación descriptiva cualitativa se realizará por medio de entrevistas a profundidad con expertos y grupos de enfoque. La Investigación Descriptiva Cuantitativa se efectuará por medio de encuestas personales y censo.

3.2.1. PÚBLICO OBJETIVO

Clientes externos e internos, proveedores y competencia del Grupo Comercial Mejía.

3.3. ENTREVISTAS A EXPERTOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Ampliar el conocimiento acerca del cambio de personería jurídica, su impacto en el giro del negocio, mediante la creación de estrategias de marketing y estrategias de administración, que permitan el crecimiento del Grupo Comercial Mejía.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el impacto del cambio de personería natural a jurídica, en el área contable, legal y relación con proveedores.
- Conocer medios que permitan el relanzamiento de la nueva imagen del Grupo Comercial Mejía.
- Identificar nuevas estrategias y herramientas que permitan el crecimiento del Grupo Comercial Mejía.

¹⁹ Malhotra Naresh K, "Investigación de Mercados", Cuarta Edición.

3.3.3. METODOLOGÍA

Se entrevistará a expertos internos y externos en derecho, contabilidad, marketing, estratégico y proveedores.

Los entrevistados son:

- Sra. Carmen Villamarin, CPA, Contadora del Grupo Comercial Mejía. (Anexo B1)
- Sra. Tania Jaramillo, Abogada. (Anexo B2)
- Ing. Fabián Espinosa, Gerente de Ventas de Inselec Cia. Ltda. (Anexo B3)
- Lic. Juan León, Gerente Ventas Región Sierra de Promesa S.A. (Anexo B3)
- Sr. Giovanni Enríquez, Ejecutivo de Ventas de Havells Sylvania. (Anexo B3)
- Tlgo. Galo Yépez, Ejecutivo de Ventas de Sumelec S.A. (Anexo B3)
- Econ. Mario Paz y Miño Ex Gerente de Mercadeo de Kywi, y actual Gerente General de Phelps Dodge Cablec. (Anexo B4)
- Ing. Jaime Torres, Ing. Marketing (Anexo B5)

Las entrevistas fueron aplicadas por Valeria Hoyos, en las instalaciones de la empresa Distribuidora Eléctrica Industrial (Av. Galo Plaza Lasso N63-83 y Cedros). El tiempo promedio de duración en cada entrevista fue de de 30 minutos.

3.3.4. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

3.3.4.1. CONTADORA

- El Grupo Comercial Mejía está conformado por Distribuidora Eléctrica Industrial y Electro Comercial Mejía, representadas por el Ing. Francisco Hoyos e Ing. Paulina Hoyos respectivamente como personas naturales.
- La anulación del R.U.C. como persona natural se lo realiza llenando un formulario de cierre de R.U.C, esto implica que no hay ventas, compras pero la gestión de cobranza y pagos es realizada sin ningún compromiso tributario.
- Los activos y patrimonio de las personas naturales deben ser cuantificados, dependiente de esto se valorizara sus acciones al formar parte de la compañía. La compañía tiene las siguientes obligaciones tributarias:
 - Declaraciones mensuales: formulario 103, formulario 104, anexo transaccional.
 - Declaraciones anuales: Impuesto a la Renta
 - Obligaciones con la Superintendencia de Compañías: inscribir el formulario 101(Impuesto a la Renta), informe del presidente en el cual conste el fin de las utilidades y de existir perdida plantear estrategias para el futuro, informe de acciones

3.3.4.2. ABOGADO

- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, a la que se añadirá, las palabras “Compañía Limitada”
- El número de socios necesario para la constitución de una compañía limitada es de 2 a 15 socios.

- El capital necesario es de por lo mínimo \$400 el 50% debe ser el capital pagado.
- El tiempo y el costo aproximado es de:

Tabla 3.2

TRÁMITE	TIEMPO	COSTO
Aprobación de constitución	2 días	\$448 a 500
Publicación de extracto	3 días	\$ 70 a 76
Certificado municipal	4 días	\$0,00
Afiliación a la cámara o gremio	2 días	\$50,00
Registro mercantil	3 días	\$67,20
Notaria: Anotación marginal	2 días	\$11,20
SRI Aprobación de RUC	3 días	\$0,00
Inscripción en el registro societario	1 días	\$0,00
Honorarios abogado		\$1.200,00
TIEMPO APROXIMADO	20 días	\$1.850,00

3.3.4.3. PROVEEDORES

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los principales proveedores del Grupo Comercial Mejía. (Anexo B6)

- De los proveedores entrevistados, todos tienen identificado al Grupo Comercial Mejía como “distribuidor”, obteniendo las mejores condiciones que el proveedor puede ofrecer en relación a descuentos fijos y formas de pago.
- El beneficio de la integración de las razones sociales se da en que todos los proveedores ofrecen un descuento adicional por cumplimiento de montos en cada pedido. Además, ciertos proveedores como incentivo ofrecen al final del año un rebate por cumplimiento de metas, lo que se alcanzaría fácilmente mediante la consolidación de las razones sociales.
- Todos los proveedores están prestos a ofrecer charlas técnicas y de motivación al personal del Grupo Comercial Mejía, con el fin de que exista mejor asesoría técnica al cliente, logrando un beneficio mutuo.

3.3.4.4. GERENTE PHELPS DODGE CABLEC

- El Mercado de materiales eléctricos no busca necesariamente lo más barato, se diferencia ya que busca que los productos cumplan con normas de calidad.
- Las limitaciones a las importaciones, perjudican enormemente a la industria en vista de que más del 60% de los productos eléctricos son importados, además permite que la competencia nacional mejora su producto para competir con el producto importado, siendo el consumidor el principal beneficiado.
- La obtención de una certificación ISO definitivamente abre las puertas para obtener clientes importantes, es un cambio profundo pero necesario si se quiere crecer. Una herramienta estratégica muy aplicada es el CRM (Customer Relationship Management) permite mantener una estrecha relación con el cliente para conocer sus gustos, hábitos y necesidades, proporcionando resultados significativos a la empresa.
- El código de barras permite minimizar el trabajo manual, agilizar el despacho y evitar errores por digitación. Se puede utilizar el mismo código de barras que viene ya desde el productor, para disminuir costos.

3.3.4.5. INGENIERO DE MARKETING

- Es indispensable mantener el nombre que tiene mayor recordación por parte de los clientes, para que sea fácilmente identificado. Además es mejor mantener los colores corporativos actuales que transmitan seguridad y seriedad al cliente.
- Al tener establecido el nombre y logo de la organización, tiene que ser difundido en los locales comerciales, el cliente debe conocer y saber del porque el cambio, ya que pueda dar cabida a malas interpretaciones.

- Los medios más propicios de acuerdo al segmento de mercado, son tener información con hojas volantes, dípticos, que incluyan misión, visión, objetivos en los locales, con el fin de transmitir al cliente, que el cambio la organización beneficiará al consumidor final, además de promocionar los productos en revistas especializadas.

3.4. GRUPO FOCAL

Estudio cualitativo en el que se reúne a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a un producto o servicio.²⁰

3.4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las ventajas competitivas que favorecen la permanencia de la empresa en el mercado, analizando el servicio que brinda y conociendo la competencia directa e indirecta del Grupo Comercial Mejía.

3.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las ventajas competitivas que tiene la empresa.
- Identificar a la competencia.
- Obtener una visión global del servicio que brinda el Grupo Comercial Mejía.
- Conocer en qué áreas debe mejorar.
- Evaluar las necesidades de los clientes.

3.4.3. METODOLOGÍA

Se trabajó con un grupo focal compuesto por clientes mayoristas del Grupo Comercial Mejía, en las instalaciones de la empresa Distribuidora Eléctrica Industrial, Av. Galo Plaza Lasso N63-83 Y Sabanilla, dirigido por Valeria Hoyos, y el tiempo promedio de duración fue de 50 minutos. (Anexo B7).

²⁰ Malhotra Naresh K, "Investigación de Mercados", Cuarta Edición.

3.4.4. RESULTADOS

- La mayoría de los presentes llegaron a conocer al Grupo por referencias de terceras personas.
- Con relación a la competencia, el nombre que más se repitió fue Electroleg, empresa que brinda un servicio similar con amplia gama de productos y precios competitivos.
- Las principales razones por las que los clientes prefieren al Grupo Comercial Mejía son: amplia gama de productos, precios competitivos, servicio personalizado y facilidades para acceder a un crédito.
- Las líneas que tienen mayor rotación son: materiales eléctricos en general, conductores eléctricos e iluminación. Hace falta una mayor promoción de las líneas de automatización y cableado estructurado que también se comercializa.
- Se propuso realizar visitas por parte de un vendedor externo, con el fin de que el cliente se haga de un stock mínimo que cubra sus requerimientos, pero la mayoría realiza pedidos en base a las ventas que realizan.
- Se propuso ofrecer descuentos adicionales por montos y los clientes accedieron y están dispuestos a recibir propuestas.
- Los clientes consideran que es necesario mejorar el área de despachos y entregas a domicilio.

3.5. ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

3.5.1. OBJETIVO GENERAL

Obtener un conocimiento de los sectores y la valoración que tienen los clientes sobre el servicio, competencia y necesidades, identificando problemas y puntos

débiles de la empresa susceptibles de resolver con la adopción de medidas apropiadas.

3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener información de los sectores de mercado a los que llega el Grupo Comercial Mejía.
- Identificar las características que influyen en la decisión de compra.
- Identificar la competencia.
- Conocer nuevas líneas de productos en las que puede incursionar el Grupo.
- Recoger información que permita mejorar el servicio.

3.5.3. METODOLOGÍA

Se efectuó un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de clientes.

Las encuestas fueron entregadas en las instalaciones del Grupo Comercial Mejía (Av. Rodrigo de Chávez #661 y Pedro Dorado y Av. Galo Plaza Lasso N63-83 Y Sabanilla), el tiempo promedio de duración de la encuesta será de 3 minutos. (Anexo B8).

3.5.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Partiendo de la definición de población como “un conjunto de unidades del universo a las cuales se enfoca el estudio de investigación” y de manera

específica para este plan, se ha tomado en cuenta, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.²¹

Se asume que la parte conocida “p”, es igual al total de códigos de clientes tanto de Electro Comercial Mejía como de Distribuidora Eléctrica Industrial. Tabla 3.3.

Tabla 3.3

TOTAL DE CLIENTES	
Electro Comercial Mejía 117	Distribuidora Eléctrica Industrial 169

3.5.4.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA

La fórmula que se empleo para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:²²

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Número de elementos de la población

E²= error prefijado (0.0025)

$$n = \frac{286}{(0.0025 * (286 - 1)) + 1} \quad n = \frac{286}{1.71}$$

Se aplicaron **167** encuestas.

N	286
E al 95%	0,0025

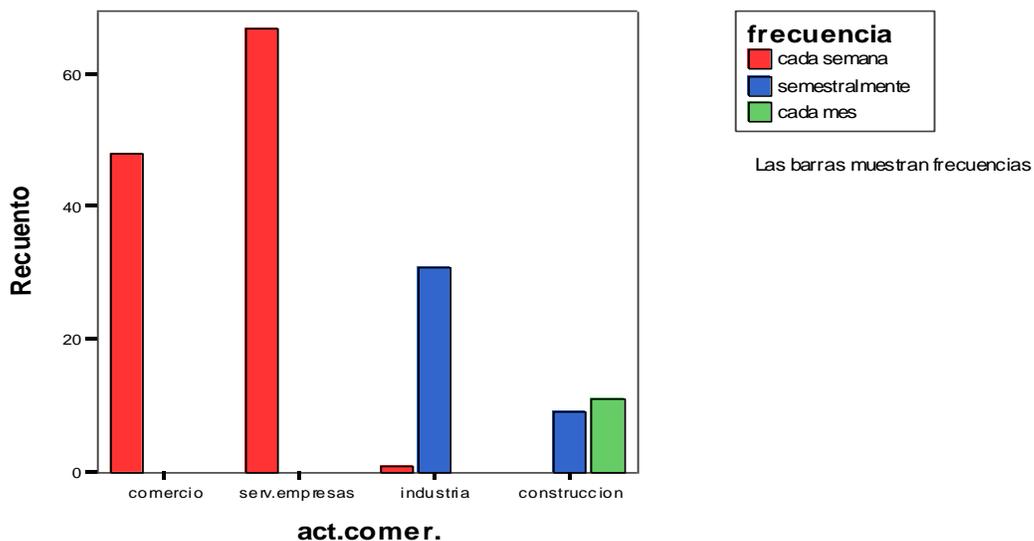
²¹ Orozco Arturo, “Investigación de Mercados – Conceptos y Práctica”, Editorial Norma, 1999, Colombia.

²² Galindo Edwin, “Estadística I”, Primera Edición, 1998 – Ecuador.

3.5.5. RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las tabulaciones de las encuestas realizadas. (Anexo B9.)

Frecuencia de compra de acuerdo al segmento de mercado

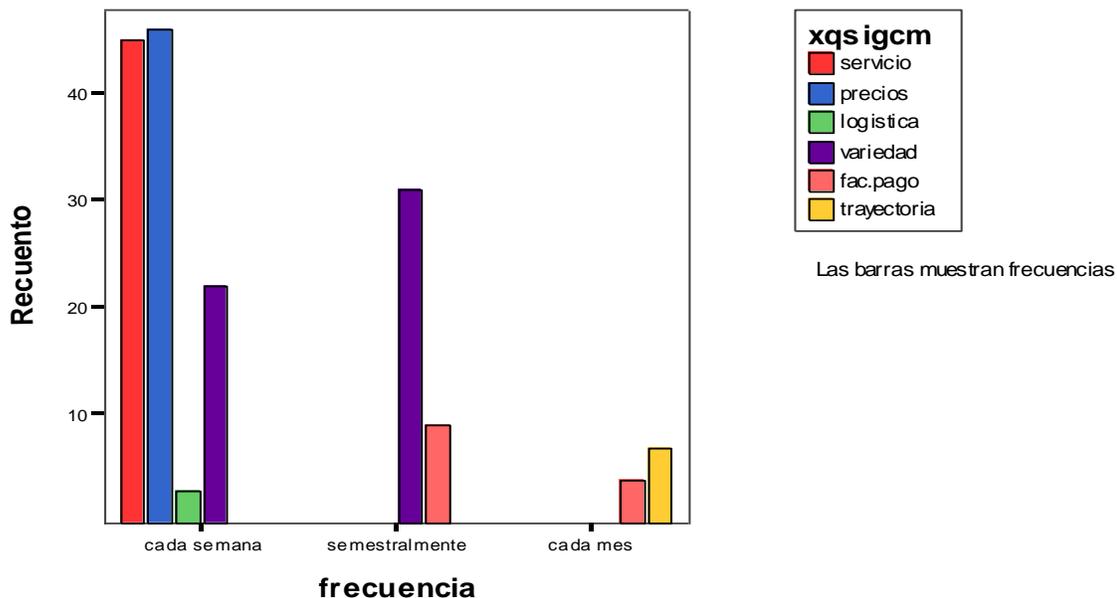


Elaborado por: autora

Gráfico N° 3.1

Los segmentos más importantes del Grupo Comercial Mejía son: servicio a empresas (quienes prestan servicios de mantenimiento incluido materiales) y comercio (empresas que se dedican a comercializar). De los encuestados que pertenecen a estos segmentos, todos adquieren materiales eléctricos cada semana. El segmento industria los adquiere semestralmente y el segmento construcción adquiere una parte semestralmente y la otra cada mes.

Características por las que ha elegido al Grupo Comercial Mejía como proveedor, relacionado con la frecuencia de compra

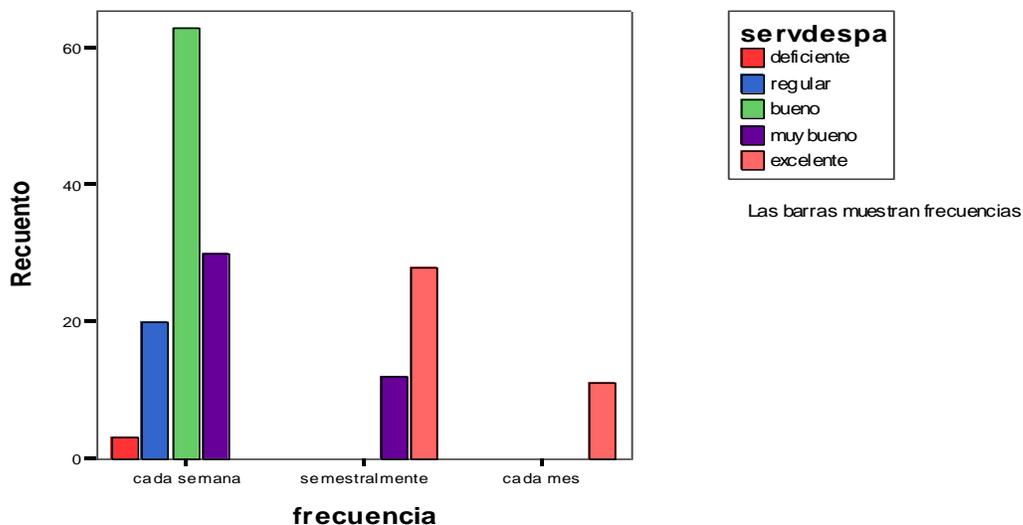


Elaborado por: autora

Gráfico N° 3.2

Los segmentos servicio a empresas y comercio que son los que adquieren con mayor frecuencia materiales eléctricos y que a la vez son quienes están más relacionados con la empresa, prefieren al Grupo Comercial Mejía en primer lugar por precios, servicio, variedad de productos, seguido por logística.

Frecuencia de compra y el servicio de despachos en el local comercial.



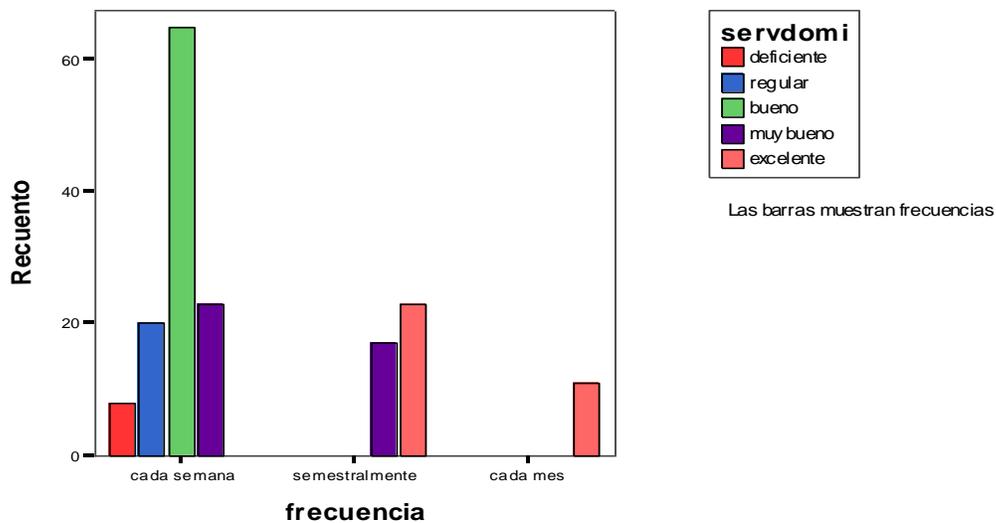
Elaborado por: autora

Gráfico Nº 3.3

Al realizar las tabulaciones individuales del servicio en cada área de la empresa se conoció que las áreas que tienen mayor insatisfacción son: despachos en el local comercial y despachos a domicilio, por lo que se aplicaron preguntas cruzadas para identificar cómo califica cada tipo de cliente en relación a la frecuencia este servicio.

Alrededor del 38% de los encuestados que corresponde a los que realizan compras frecuentes calificaron este servicio como bueno. Inclusive un 12% lo califica como regular, identificando que esta área es ineficiente y debe ser mejorada.

Frecuencia de compra y el servicio de despachos a domicilio.



Elaborado por: autora

Gráfico Nº 3.4

Como se puede observar, los clientes que adquieren este servicio eventualmente lo califican como excelente y muy bueno, mientras que el 39% de los clientes que usan este servicio frecuentemente lo califican como bueno. El 5% lo considera deficiente, el 17% regular y el 13% como muy bueno, identificando que esta área debe ser mejorada.

3.6. CENSO CLIENTES INTERNOS

Se elaboró un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al personal, con preguntas de opción múltiple para facilitar la tabulación y obtención de datos exactos.

3.6.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno respecto a capacitación, motivación, seguridad y herramientas de trabajo.

3.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el proceso de capacitación del personal.
- Conocer si las herramientas con las que cuentan son eficientes.
- Conocer en general la satisfacción del personal.

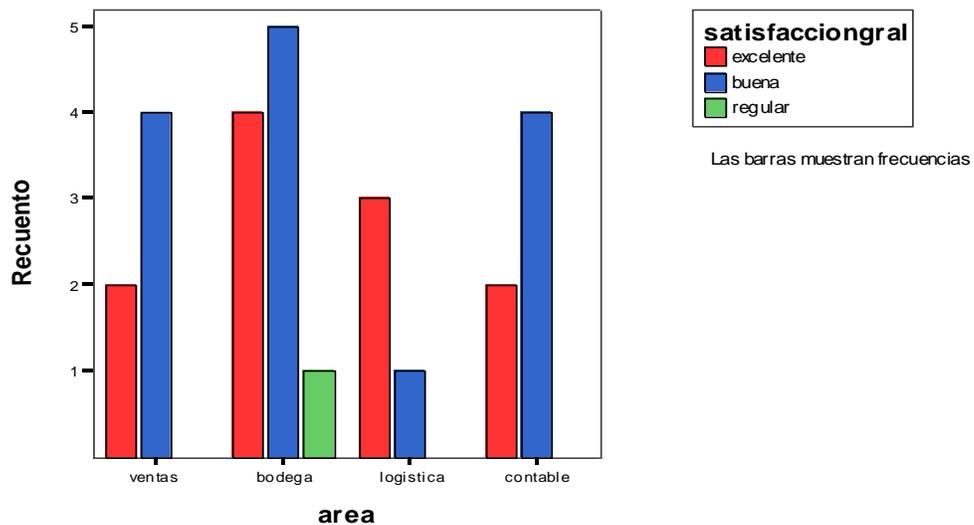
3.6.3. METODOLOGÍA

Se desarrolló un censo a los 19 empleados del Grupo Comercial Mejía con la siguiente distribución: 5 personas de bodega, 5 personas de contabilidad, 3 personas de logística y 6 personas en ventas, el tiempo promedio de duración de la encuesta será de 2 minutos. (Anexo B10)

3.6.4. RESULTADOS

Los resultados del censo realizado. (Anexo B11)

Grado de satisfacción del personal de acuerdo al área de trabajo

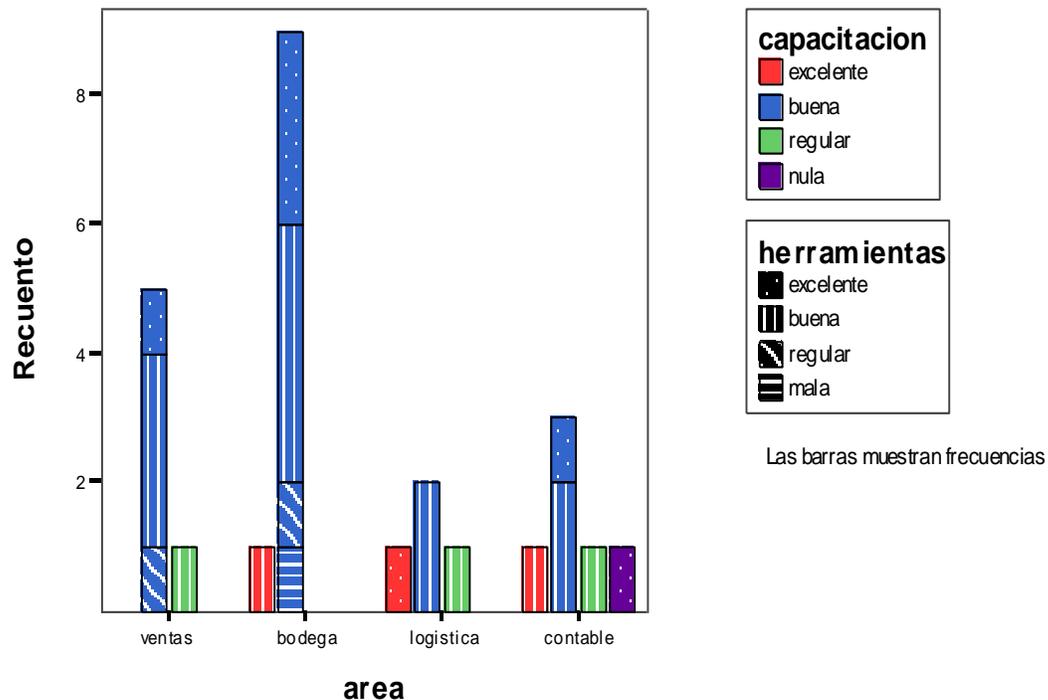


Elaborado por: autora

Gráfico N° 3.5

El 42% del personal indica un grado de satisfacción excelente, mientras que el 54% indica bueno, es importante resaltar que el personal está a gusto en su puesto de trabajo y con el ambiente laboral.

Grado de capacitación y herramientas de acuerdo al área de trabajo



Elaborado por: autora

Gráfico Nº 3.6

La capacitación al momento de la inducción es calificada por el personal según la siguiente distribución porcentual: para el 12% fue excelente, según el 74% buena y 10% regular. En relación a las herramientas que cuentan para realizar el trabajo se tiene: para el 27% es excelente, según el 63% buena, el 8% las califica como regulares y según el restante 2% mala.

3.7. CONCLUSIONES

- Las obligaciones tributarias de una compañía limitada no representan mayor cambio en el funcionamiento actual del negocio.
- La consolidación de las razones sociales facilitaría la relación con los proveedores, en la parte logística, comercial al acceder a descuentos adicionales por montos, bonificaciones anuales por cumplimiento de cupos. Además, se centralizaría la contabilidad representando un ahorro para la empresa en el recurso humano.
- Se analizarán las herramientas propuestas por los expertos para dirigir el re direccionamiento que permita mejor la gestión actual del negocio.
- La consolidación de las razones sociales mejorará la imagen de la organización, siempre y cuando sea bien dirigida.
- El 58% de los clientes encuestados prefieren al Grupo Comercial Mejía por la variedad de productos y precios competitivos.
- El 39% de los clientes encuestados califican al servicio vía telefónica y despachos en el local como buena, por lo que se debe mejorar para conseguir la completa satisfacción del cliente.
- El 42% del personal se siente totalmente satisfecho en su puesto de trabajo, y un 25% sugiere que se realicen charlas de motivación y capacitación técnica continua para mejorar el ambiente laboral y mejorar la asesoría al cliente.
- La oportunidad de ampliar el negocio surge, ya que los factores económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos y ambientales son favorables. Los clientes manifestaron su preferencia por la empresa, y existe la posibilidad de ampliar su segmento de mercado a provincias, por medio de fuerza de ventas exterior.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL GRUPO COMERCIAL MEJÍA

El presente capítulo tiene por objeto diagnosticar y analizar la situación actual del Grupo Comercial Mejía.

PERFIL DE LAS EMPRESAS

Nombre Comercial: Electro Comercial Mejía
Representante Legal: Ing. Paulina Alexandra Hoyos Mejía
R.U.C: 1713169165001
Contribuyente: persona natural
Teléfono: 2613-014 2613-838
Dirección: Av. Rodrigo de Chávez 661 y Pedro Dorado
Mail: ecm_venta@yahoo.com
Afiliación: Cámara de Comercio de Quito

Nombre Comercial: Distribuidora Eléctrica Industrial
Representante Legal: Ing. Francisco Javier Hoyos Mejía
R.U.C: 1713169173001
Contribuyente: persona natural
Teléfono: 2805-142 2475-570 2805-104
Dirección: Av. Galo Plaza Lasso N63-83 y Los Cedros
Mail: dei_venta@yahoo.com

4.1. ANTECEDENTES

En el año de 1983 se creó Electro Comercial Mejía (E.C.M.), ubicado en el sector sur de la ciudad de Quito, la cual fue constituida por la Sra. Teresa Mejía y el Sr. Francisco Hoyos. La empresa se inició con personal reducido, pero los propietarios vieron la oportunidad de ampliar el negocio, para lo cual fue necesario construir un nuevo local en la zona norte de Quito, con el nombre de Distribuidora Eléctrica Industrial (D.E.I.), el que permitiría enfocarse a nuevos clientes y ampliar las líneas de productos. Debido a la expansión se mejoraron las relaciones

comerciales con proveedores y la capacidad de compra. Asimismo, se mejoraron los precios, llegando a ser en la actualidad uno de los almacenes eléctricos con mayor diversidad, reconocidos por servicio, calidad, precios y variedad de productos.

4.2. ÁREA ADMINISTRATIVA

4.2.1 FILOSOFÍA

Diagnóstico. La filosofía del Grupo se basa en una cultura paternalista, con educación y valores morales de sus fundadores, quienes supieron trabajar y organizarse para dar fuentes de trabajo basado en la honradez, perseverancia, respeto, seriedad, y amistad, creando un ambiente laboral agradable, con la consigna de formar una empresa de calidad.

Análisis. La mencionada cultura es beneficiosa al momento de crear un ambiente laboral amigable y además orienta la lealtad de sus empleados, pero se ve relacionada con un bajo desempeño de los mismos. Además, la toma de decisiones es lenta, lo que dificulta el crecimiento de la organización.²³

La filosofía carece de relación entre los valores y creencias con la consecución de los compromisos y responsabilidades que se tiene con el cliente interno y externo, y transmite una toma de decisiones centralizada, lo que dificulta la agilidad en la solución de problemas.

4.2.2. MISIÓN

Somos un grupo de empresas dedicadas a la comercialización de productos y equipos electro industriales, que satisfacemos oportunamente las necesidades del cliente en calidad y servicio, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país.

²³ Conti Carlos, "Diagnóstico Organizacional", 2006.

Análisis: una misión debe tener los siguientes elementos: clientes, breve descripción del producto o servicio, cuál es el negocio, mercado, relación con colaboradores y accionistas

La misión debe transmitir claramente la responsabilidad que tiene con sus clientes internos y externos, así como definir el atractivo del negocio, basado en una declaración estratégica que la empresa prefiere, con la finalidad de identificar la ventaja competitiva que intentará alcanzar.

4.2.3. VISIÓN

El Grupo Comercial Mejía tiene previsto para el año 2013 ser un grupo líder de ventas a nivel local, en la comercialización de materiales eléctricos, ofreciendo a nuestros clientes productos de reconocimiento mundial.

Análisis: la visión tiene que ser concreta y explícita para que sea realizable en un tiempo determinado. Se debe definir los valores de la empresa, que permitan tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

4.2.4. OBJETIVOS

4.2.4.1. OBJETIVO GENERAL

Crece un 12% en el nivel de ventas, mediante la contratación de fuerza de ventas externa y así satisfacer las necesidades de nuestros actuales y posibles clientes.

4.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

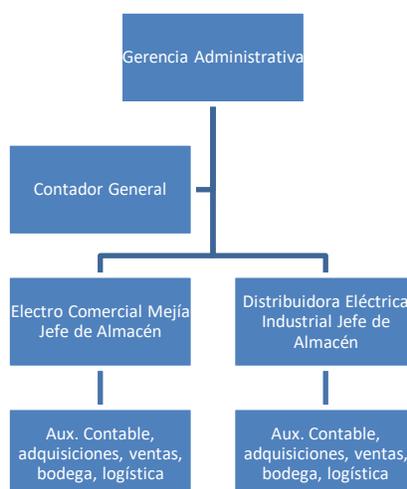
- Constituir una Compañía Limitada, mediante un asesoramiento legal.
- Unificar el sistema informático, con la finalidad de que el proceso de adquisiciones sea más eficiente.
- Realizar un estudio de mercado el cual dará la pauta para decidir qué productos se podrían importar, con el fin de mejorar los precios.
- Actualizar los productos y buscar nuevos segmentos, que sean útiles y complementarios a las necesidades de los clientes; pedir a los proveedores

charlas de capacitación, información técnica (material POP, catálogos) y presentación de nuevos productos.

Análisis. Los objetivos organizacionales planteados carecen de las siguientes características: claridad, ser medibles, realistas, motivadores, lo que les permitiría ser importantes parámetros de acción en la toma de decisiones.

La empresa carece de objetivos, estrategias y políticas de área, lo que impide medir el desempeño de los trabajadores ya que no hay metas planteadas, por ende, no hay un crecimiento real. Además, carece de políticas que permitan direccionar la toma de decisiones de sus subordinados.

4.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: la autora

Gráfico Nº 4.1

Diagnóstico. El Grupo Comercial Mejía cuenta con la Gerencia Administrativa. Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planificación empresarial, seguido por la Contadora General, cuyo objetivo es mantener la información contable actualizada, automatizada a fin de que se realice una contabilidad acorde con las necesidades operativas de la empresa. A continuación, se tiene al Jefe de

Almacén quien se encarga de la administración y control de la sucursal, seguida por personal del departamento contable, adquisiciones, ventas, bodega y logística, quienes trabajan conjuntamente para lograr los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Análisis: al realizar la consolidación de los locales comerciales es necesario elaborar una nueva estructura organizacional que permita, dividir, organizar, y coordinar las actividades de la organización mediante la departamentalización.

La empresa carece de una definición de tareas y actividades que deben realizar los empleados.

La falta de división departamental perjudica a la empresa, ya que no tiene áreas de mando que permitan dividir y coordinar las tareas. Esto afecta la comunicación entre los empleados, creando una desventaja ya que no se aprovecha el mayor rendimiento en el cumplimiento de los roles y oficios.²⁴

El Grupo Comercial Mejía debe establecer supervisores y jefes de áreas, ya que los empleados carecen de dirección y control.

4.2.6. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

4.2.6.1. CARTERA

Diagnóstico: El crédito que se maneja es de 30 y 60 días. Cada cliente es evaluado de acuerdo al monto de compra y a sus referencias comerciales, tras lo cual se determina el descuento, crédito y forma de pago.

Análisis. El Grupo no hizo un seguimiento adecuado y eficiente respecto al plazo y los porcentajes de descuento según el cupo de ventas que se aplica en los almacenes. Carece de un equipo de finanzas que se dedique exclusivamente a los cobros y recuperación de cartera incobrable.

²⁴ Mintzberg Henry, "La Estructuración de las Organizaciones", 2000.

4.2.6.2. PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES

Diagnóstico. Es realizada anualmente de acuerdo con el 1% de los créditos concedidos al final de cada ejercicio económico.

Análisis: el Grupo debe evaluar la recuperabilidad de los saldos vencidos con una antigüedad promedio mayor a 90 días.

4.2.6.3. INVERSIONES

Diagnóstico: se realiza inversiones, en cuanto a mejorar la infraestructura de los locales, renovar el equipo de computación, maquina medidoras y vehículos de ser necesario, es decir se reinvierte en el negocio.

Análisis: no se cuenta con una política definida en relación a inversiones, así como una planificación y evaluación de los excedentes de caja.

La falta de una planificación de inversiones limita el aprovechamiento y beneficio de los accionistas, las mismas que aporten un rendimiento al capital del grupo.

4.2.6.4. VALORACIÓN DE INVENTARIOS

Diagnóstico. El costo es calculado en base al costo promedio de adquisición que no excede a los valores del mercado. El porcentaje que se incrementa al costo es del 30%, y el descuento máximo establecido es del 15%.

Análisis. La consolidación facilita la optimización de los recursos tanto materiales como humanos, permitiendo mejorar el margen de utilidad.

Al grupo le falta un departamento de comercio exterior, que permita beneficiarse de precios directos de importador.

4.2.6.5. PROVEEDORES

Diagnóstico. Cada proveedor tiene sus propias políticas de pago, pero el promedio de cuentas por pagar es de 60 días, el pago se lo realiza al vencimiento de las compras.

Análisis. Según la investigación de mercados es factible llegar a mejores condiciones de descuento, al consolidar las razones sociales en vista de que el monto de compra es más atractivo. Además, es necesario analizar si conviene realizar pagos de contado, en vista de que el 30% de las ventas es en esta modalidad.

4.2.7. CADENA DE VALOR

Diagnóstico. No existe una estructura definida que jerarquice la cadena de valor.

Análisis. La falta de una estrategia e implementación de la cadena de valor, limita el beneficio empleado en las actividades que se realizan en la empresa, lo que impide dictaminar y difundir entre los empleados de la organización las actividades primarias y secundarias que la organización debe adoptar con el fin de apoyar en los procesos de gestión y toma de decisiones.

4.2.7.1. GESTIÓN COMPRAS

4.2.7.1.1. ELABORACIÓN DE PEDIDOS

Diagnóstico. En la actualidad se realizan pedidos los días martes y jueves para Distribuidora Eléctrica Industrial y sólo los lunes para Electro Comercial Mejía,

Análisis. Se dan problemas de desabastecimiento en Electro Comercial Mejía, ya que los empleados no tienen autorización a realizar pedidos y no existe una política de compras que agilice el almacenamiento, ocasionando retrasos en los despachos.

4.2.7.1.2. EVALUACIÓN PARA OBTENER DISTRIBUCIONES E IMPORTACIÓN DIRECTA

Diagnóstico. En la actualidad, el Grupo Comercial Mejía depende de sus proveedores a fin de cubrir la demanda. Por ello, se busca absorber a ciertos proveedores para mejorar el tiempo de entrega, abastecer la demanda y principalmente mejorar los precios abarcando mayor segmento de mercado.

Análisis. Existe rivalidad con los mismos proveedores ya que estos por acaparar el mercado, no respetan los canales de distribución y dan cabida a las especulaciones, ocasionando guerra de precios en el mercado.

4.2.7.1.3. REGISTRO DE PEDIDOS

Diagnóstico. Se registran los ingresos de materiales en el sistema informático dos veces a la semana.

Análisis. La falta de un ingreso diario de materiales, impide que el departamento de ventas tenga un stock real de los productos y en muchas ocasiones se pierde la venta por supuesta falta de stock.

4.2.7.2. BODEGA

4.2.7.2.1. CODIFICACIÓN Y PERCHEO DE MERCADERÍA

Diagnóstico. Al recibir el producto, Bodega se encarga de pechar el material y de codificar el producto nuevo de forma manual. Según la experiencia de los bodegueros, requieren de tres meses para conocer e identificar los productos.

Análisis. Los almacenes escasean de control de despachos, en especial por la variedad de materiales que se comercializan, y carecen de un sistema automatizado que agilite el proceso de ingresos y egresos de productos.

4.2.7.3. GESTIÓN COMERCIAL

4.2.7.3.1. GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS INTERNA Y EXTERNA

Diagnóstico. El Grupo Comercial Mejía cuenta en promedio con cuatro vendedores de mostrador en cada local comercial, quienes atienden y prestan asesoría al cliente que acude al local. Además, toman pedidos telefónicos y realizan cotizaciones.

Análisis. El Grupo no cuenta con personal de ventas externas, impidiendo ampliar el segmento de mercado, y de dar un seguimiento y monitoreo a los actuales clientes con la finalidad de fidelizar el servicio brindado por el Grupo.

4.3. ÁREA ORGANIZACIONAL

4.3.1. DEFINICIÓN DE PERFILES

La definición de perfiles de cargos operativos se menciona en el Anexo C1.

Diagnóstico. El reclutamiento y selección del personal lo realiza empíricamente la Gerencia según se van produciendo las vacancias.

Análisis. Falta un departamento de Recursos Humanos que establezca los perfiles de los empleados. Además, se necesita manual de funciones y procedimientos, que permita a los subordinados desenvolverse en su puesto de trabajo con mayor eficiencia.

El grupo carece de indicadores de control, que evalúen el desempeño de los subordinados, lo que perjudica al carecer de una inspección del desenvolvimiento individual y en conjunto de los empleados.

4.4. ÁREA CONTABLE FINANCIERA

4.4.1 CIFRAS DE VENTAS

La tabla 4.1. se presenta un cuadro comparativo de ventas de los últimos cuatro años entre las dos sucursales:

Tabla 4.1.

Tabla de ventas y porcentajes de crecimiento

Distribuidora Eléctrica Industrial			
2005	2006	2007	2008
1,440,495.00	1,906,509.46	2,151,290.35	2,430,290.00
	24%	11%	12%

Electro Comercial Mejía			
2005	2006	2007	2008
1,105,165.29	1,403,105.76	1,513,445.49	1,715,907.00
	21%	7%	12%

Análisis. Claramente se distingue que la sucursal norte (D.E.I) es la que, mantiene un índice más alto de ventas así como también una tasa de crecimiento superior.

El Grupo necesita investigar las cuotas de ventas que realiza cada almacén, identificar los productos estrella que los mismos comercializan, además de realizar una proyección de ventas con la finalidad de alimentar los diversos procesos de gestión y planeación, y así conocer la demanda y la participación de la empresa en el mercado.

4.4.2. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

A continuación se presenta un análisis de los índices financieros del Grupo Comercial Mejía en los últimos cuatro años. (Anexo C2.)

4.4.2.1. ÍNDICE CORRIENTE

Calcula la capacidad para cumplir con las obligaciones a corto plazo.²⁵

Diagnóstico. El promedio del Grupo Comercial Mejía en los últimos cuatro años es de 1,46 puntos. Comparando con el promedio de la industria que es del 3,49, el Grupo está por debajo del promedio en 2,03 puntos.²⁶

Análisis. A pesar de que el Grupo está por debajo del promedio de la industria, mantiene un índice aceptable dentro los parámetros de análisis del índice corriente que debe fluctuar entre el 1,0 y 1,5, evitando un manejo inadecuado de activos corrientes por el exceso de liquidez.

4.4.2.2. PRUEBA ÁCIDA

Es usada para medir la liquidez de una empresa. A diferencia del índice corriente, este índice no toma en cuenta los inventarios.

Diagnóstico: el promedio de Grupo Comercial Mejía es de 1.14, esto quiere decir que por cada dólar que la empresa debe, dispone de 1.14 dólares para pagarlo, comparando con el promedio de la industria que es del 2.39 ²⁴, el Grupo está por debajo del promedio de la industria en 1,25 puntos.

Análisis: el Grupo mantiene un buen índice el que permite cancelar sus obligaciones sin depender de la venta de existencias.

²⁵ <<http://www.mercofinanzas.com/category/indices-financieros/>

²⁶ <<http://www.supercias.gov.ec>>

4.4.3. ANÁLISIS DE INDICADORES DE LIQUIDEZ

4.4.3.1. DÍAS DE CARTERA

Índice que permite conocer el tiempo medio que debe esperar la empresa para cobrar después de realizar una venta.

Diagnóstico: El promedio de Grupo en los últimos 4 años es de 52 días, comparado con el promedio de la industria que es de 73,²⁷ mantenemos un mejor índice.

Análisis. Aunque el índice de cuentas por cobrar actual está en relación con el promedio de pago de 60 días, es indispensable que se realicen políticas de cobranza, con el fin de recuperar y minimizar el riesgo al otorgar créditos.

4.4.3.2. DÍAS DE INVENTARIO

Indica el promedio en que una mercancía almacenada se reemplaza durante un tiempo específico.²⁸

Diagnóstico. El promedio del Grupo es de 21 días. El índice es alto, por lo que es necesario verificar si el valor de inventarios es el correcto, ya que no se han realizado inventarios en los últimos tres años.

Análisis. El Grupo Comercial Mejía tiene algunos productos sin rotación, por lo que es necesario realizar promociones o remates con el fin de que esos productos salgan a la venta, ya que representan un costo para la empresa.

²⁷ <<http://ww.supercias.gov.ec>>

²⁸ <<http://www.economia48.com/spa/d/rotacion-de-inventarios/rotacion-de-inventarios.htm>>

4.4.4. ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD

4.4.4.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

Es la relación que existe entre la utilidad bruta sobre ventas.

Diagnóstico. El promedio de margen de utilidad bruta del Grupo es un 17% anual, comparado con el promedio de la industria que es del 30,96%.²⁹

Análisis. El mercado de materiales eléctricos es altamente competitivo, por lo que no permite tener un mayor porcentaje de utilidad.

4.4.4.2. MARGEN DE UTILIDAD NETA

Es la relación que existe entre la utilidad neta sobre ventas.

Diagnóstico. El promedio del Grupo es un margen del 6,01% anual, comparado con el promedio de la industria que es del 5,26%,³⁰ el Grupo esta por encima del promedio en 0,75 puntos.

Análisis. Los gastos operacionales alcanzan un 9%, un porcentaje muy elevado, por lo que es necesario identificar qué rubro está ocasionando este incremento y plantear posibles soluciones para disminuir los gastos.

4.4.4.3. RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)

Es la relación que existe entre la utilidad neta sobre activos.

Diagnóstico. El promedio de rendimiento sobre activos del Grupo Comercial Mejía tiene un margen del 21,01% anual. Comparado con el de Incable, que es del 20,5%, se sitúa por encima con 0,51%.³¹

²⁹ <<http://www.supercias.gov.ec>>

³⁰ Ibid.

³¹ Informe anual de Industria Ecuatoriana de Cables Incable S.A., 2008

Análisis. En los últimos años se reinvirtieron las utilidades con el fin de mejorar la infraestructura, renovar los equipos de computación y los vehículos, lo que permitió mejorar este índice.

4.4.5. ANÁLISIS DE BALANCES

A continuación, se presenta un análisis de los balances financieros del Grupo Comercial Mejía en los últimos cuatro años. (Anexo C3)

4.4.5.1. ANÁLISIS VERTICAL

Diagnóstico. Al 31 de diciembre del 2008, los activos corrientes representaron el 96,68% del total de los Activos. Dentro de este rubro, el 11,3% corresponde a inventarios y el 73,82% son cuentas por cobrar. Los activos fijos fueron el 3,56% del total de activos. El total de pasivos corrientes representó el 50,34% del total de pasivos más patrimonio. El total de patrimonio en ese año fue de US\$ 282.438, que representó el 49,66% del total de pasivos más patrimonio.

El año 2008, las ventas netas fueron de US\$ 3.948.017. El costo de ventas representó el 82,07% de las mismas y se generó una utilidad de operaciones equivalente al 9,01% de las ventas netas. La utilidad neta del año fue del 7,05% con relación a las ventas netas.

Análisis. En relación al año 2007, durante la última gestión se produjo un crecimiento de ventas netas en un 8%, y un decrecimiento en las cuentas por cobrar en un 10%, mostrando mayor efectividad en cobranza. Los gastos operacionales crecieron en un 17%. No se identificó el rubro que ocasionó dicho aumento.

4.4.5.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

Diagnóstico.

Principales cuentas del Balance General:

Cuentas por cobrar. Se incrementaron como resultado del crecimiento en ventas registrado en los últimos períodos. El financiamiento con los clientes se encuentra en un plazo promedio de 52 días. Durante el período de 2007-2008, la variación registrada en cuentas por cobrar alcanzó 32,8%.

Activos netos. Durante el período 2007-2008, la cuenta activos netos registró una variación de un -84,10%, debido a que el año 2007 se adquirieron vehículos y maquinaria nueva.

Pasivos Totales. Las cuentas por pagar representan el principal pasivo corriente de la empresa. Durante el período 2007-2008, se produjo una variación en pasivos en un -102.50%. El decrecimiento en pasivos se debe a que el 2008 se realizaron gran parte de las compras al contado, aprovechando que el 35% de ventas son de contado, generando mayor rentabilidad al recibir descuentos adicionales.

Principales cuentas del Balance Situación

Ventas Netas. Se produjo un incremento en ventas netas durante el período 2007-2008 en un 6,85%. Con relación al período 2006-2007 se creció en un 2%. El incremento en ventas netas es el resultado de un mayor volumen de ventas registrado.

Costo de Venta. durante el período del 2007-2008, la variación en el costo de venta fue de un 2,75%.

Gastos. Durante el período 2007-2008 los gastos de operación variaron en un 17,1%, debido a que se incrementó personal, la tendencia en los últimos 4 años es en promedio del 15%.

Análisis. Es necesario analizar la rentabilidad generada por los pagos al contado. También es importante identificar qué rubro provocó un incremento notable en gastos.

4.5. ÁREA COMERCIAL – MARKETING

4.5.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

El Grupo Comercial Mejía comercializa las siguientes líneas:

- Doméstica – consumo masivo: Cooper - Eagle, Leviton, Veto, SDA, Luminex, Farfisa, General Electric, entre otros cajetines, manguera, varillas, etc).
- Industrial – automatización y control: Telemecanique, Merlin Gerin, Siemens, LG, Legrand, Beaucoup, Camsco, Conduit – Fuji, Erico, Iluram, Stanley.
- Cableado estructurado: Dexon, Panduit, Belden, Beaucoup.
- Iluminación: Philips, Sylvania, Osram, General Electric.
- Cables en general: cables telefónicos (interior, aéreos, canalizados), de alta temperatura, coaxiales.

El gráfico 4.2 presenta las ventas del 2008 de acuerdo a la línea de producto.

Tabla 4.2.

VENTAS (2008) POR LÍNEA DE PRODUCTO					
Domestica	Industrial	Cab. Estruct.	Iluminación	Cables (P.Dodge)	Cables en gral.
598.931	785.385	497.617	725.837	954.474	385.264

Análisis. Es necesario identificar los productos que han tenido un incremento en las ventas. Asimismo, es preciso identificar los productos que carecen de un valor significativo en las ventas, y evaluar si es importante seguir con ciertas líneas de

producto que presentan una deficiencia en el alcance de ventas que se estima cada año.

4.5.2 POSICIONAMIENTO

Diagnóstico. El posicionamiento que logró el Grupo es diferenciado respecto a la competencia. El Grupo está en la mente de los clientes por:

Precios. La trayectoria de la empresa en el mercado y la capacidad de compra le permiten manejar precios competitivos.

Servicio. El servicio está caracterizado por una atención personalizada. Además, cuenta con servicio de transporte sin costo adicional.

Producto. Se maneja una gran variedad de productos: línea doméstica, industrial, electrónico, iluminación, cableado estructurado, alta tensión, protección, cables en general, entre otros.

Calidad. La empresa maneja una amplia gama de productos, como se mencionó anteriormente, los que son fabricados con los mejores estándares de producción, lo que representa una importante garantía.

Análisis. Al Grupo le falta determinar si la gama productos es la adecuada respecto a la existente en el mercado, además de considerar la rotación de sus productos, con la finalidad de contrarrestar un estancamiento del stock que comercializa. La ausencia de un departamento de marketing dificulta el estudio efectivo de las variables (producto, plaza, promoción y precio) de los productos que comercializa, así como el impacto de las mismas en las ventas y en el rendimiento de la empresa.³²

³² Wheelen L. y Hunger David, Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición.

4.5.3. CLIENTE OBJETIVO

El cliente objetivo del Grupo Comercial Mejía son: empresas públicas y privadas, industrias, constructoras, almacenes, contratistas, consumidor final.

4.5.4. PUBLICIDAD

Diagnóstico. El Grupo no tiene asignado un porcentaje fijo para publicidad, pero invierte en promedio \$5.200 anuales en distintos medios de comunicación como la guía telefónica, en su sección de páginas amarillas, o por el aniversario de clientes importantes, con anuncios de felicitación en los periódicos de mayor circulación, así como revistas con ediciones especiales y revistas relacionadas a la rama.

Análisis. A pesar de que el Grupo tiene buena aceptación del cliente, se observa que no cuenta con una planificación de presupuesto fijo, orientado a potenciar y promover sus servicios.

Carece de estrategias que le permitan potenciar los servicios en medios especializados como portal Web del grupo, difusión en prensa escrita y otros, que le permitan lograr un mayor alcance e incrementar el número de clientes.

4.5.5 POLÍTICA COMERCIAL

Diagnóstico. La política comercial se basa en fijar un descuento en base a la capacidad de compra y forma de pago del cliente. Los descuentos son diferenciados de acuerdo al canal de distribución.

Si se trata de una venta por volumen se llega a una negociación especial en el descuento.

Análisis. El Grupo carece de una planificación mensual con su grupo de vendedores que le permitan alcanzar los objetivos formulados.

El Grupo carece de un equipo de vendedores externos que capten nuevos negocios fuera de la ciudad de Quito o que se dediquen a sitios periféricos de la misma, lo que le permitiría llegar donde la competencia no llega.

4.6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO F.O.D.A.

(F) FORTALEZAS	(D) DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Posicionamiento en el mercado. 2.- 26 años de experiencia. 3.- Variedad en líneas de productos. 4.- Personal capacitado. 5.- Importadores directos de ciertas marcas. 6.- Ubicación estratégica de las sucursales. 7.- Atención personalizada. 8.- Servicio a domicilio. 9.- Capacidad financiera para otorgar créditos en 24 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- No cuenta con personal de ventas externo. 2.- Falta de una estructura organizacional, que permita la delegación de responsabilidades. 3.- No cuenta con objetivos a corto plazo que midan el desempeño de la empresa. 4.- Falta de manual de funciones, que identifique el responsable de cierta acción. 5.- Falta de manual de procedimientos, que facilite la capacitación a personal nuevo. 6.- No se cuenta con un presupuesto para publicidad. 7.- Falta de un programa de capacitación, que permita una buena atención al cliente.
(O) OPORTUNIDADES	(A) AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Posibilidad de importar directamente aprovechando la capacidad de compra. 2.- Expansión a nivel nacional, por medio de la contratación de vendedores externos. 3.- Incursionar en los sectores florícola, construcción, textil e industrias en general. 4.- Por medio del portal Web ampliar la participación de mercado. 5.- Capacidad humana y financiera para absorber a ciertos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Inestabilidad política y económica. 2.- Existe competencia desleal por parte de algunos distribuidores. 3.- Mucha competencia, lo que desemboca en una guerra de precios. 4.- Desaceleración del sector de la construcción, principal consumidor. 5.- Aplicación de cuotas de importación y restricción en el número de transacciones de importación al año. 6.- Incertidumbre en el precio del cobre, lo que genera inestabilidad en la comercialización de cables eléctricos, siendo esta línea una de las importantes. 7.- Disminución significativa en las remesas, siendo este rubro un componente importante de la economía ecuatoriana.

Elaborado por: la autora

Gráfico N° 4.2

CAPÍTULO V

MEJORAS DEL GRUPO COMERCIAL MEJÍA

El presente Capítulo tiene por objeto proponer las mejoras al Grupo Comercial Mejía.

5.1. ÁREA ADMINISTRATIVA Y RECURSOS HUMANOS

5.1.1. FILOSOFÍA

El éxito del Grupo Comercial Mejía, es el resultado de la colaboración de tres áreas: empleados, clientes y productos.

Mejora: la filosofía del Grupo Comercial Mejía se basará en una cultura Integrativa – Altamente Involucrada, la cual permitirá mejorar el desempeño, promoviendo un mejor servicio. El grupo fomentará la relación de confianza y respeto, sinergia e innovación, con la finalidad de asegurar los procedimientos y la toma de decisiones, incrementando así el valor de la organización.

Para lograr este propósito, el Grupo proveerá los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos que sean propicios para mantener un ambiente de trabajo sano y seguro, tomando como referencia la legislación y obligaciones existentes en materia de calidad ocupacional.

5.1.2. MISIÓN

La misión de las empresas que conforman el Grupo Comercial Mejía es:

“Participar en los procesos de desarrollo del país, generando empleo y bienestar a través de la comercialización de materiales eléctricos, suministrando a los clientes productos y servicios, que cumplen los más altos estándares de calidad y tecnología, con gran eficiencia y a un bajo costo, promoviendo una rentabilidad creciente y sostenible para los accionistas y colaboradores, con una contribución positiva a la sociedad en general”.

5.1.3. VISIÓN

El Grupo Comercial Mejía para el 2014 se proyecta como una empresa líder en ventas en la Región Sierra, importando y distribuyendo suministros, materiales, herramientas, maquinarias y equipos en el ramo de electricidad en general, para los sectores Industrial, Petrolero, Ferretero y Doméstico, y ser, asimismo, pionera del nuevo concepto de filosofía empresarial, en las actividades de ventas y servicios en el ramo eléctrico, asociado del excelente servicio que brinda a todos sus clientes en general.

5.2. VALORES Y PRINCIPIOS

5.2.1. VALORES

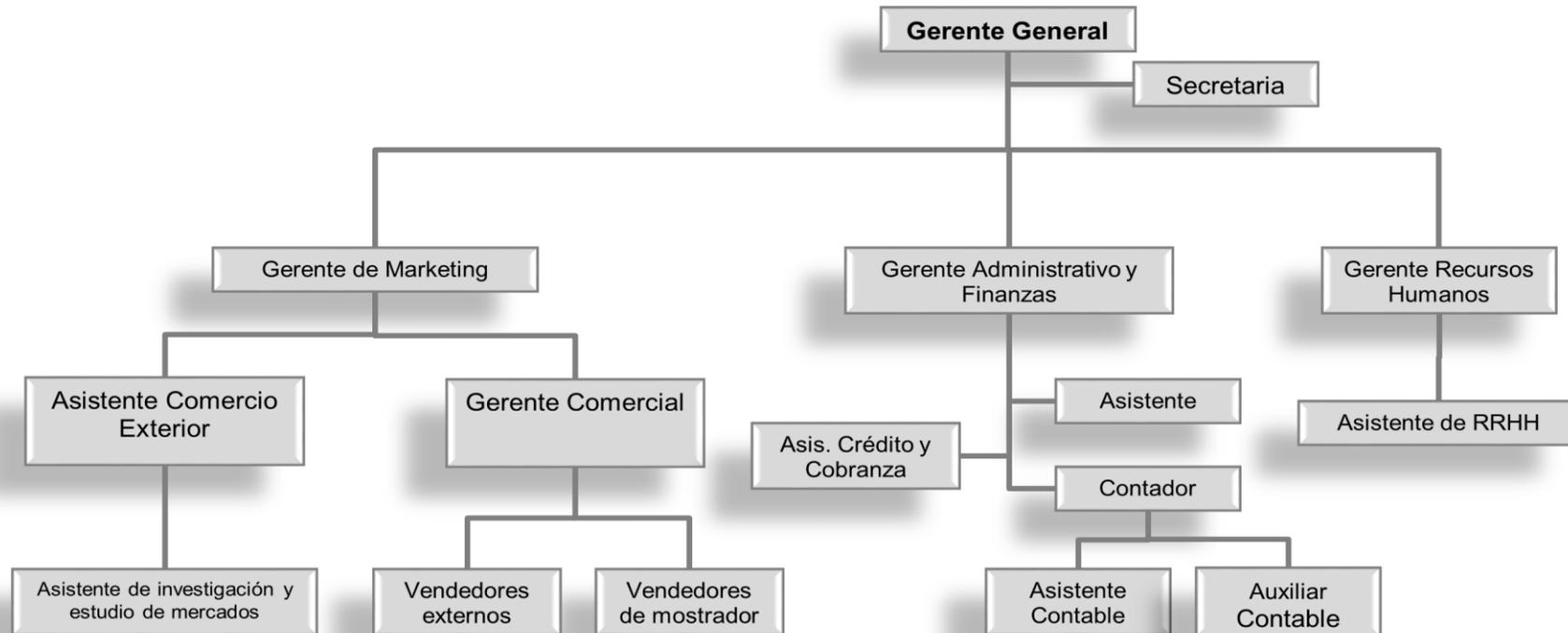
- **Rentabilidad sustentable y desarrollo sostenido.** el Grupo está comprometido con los intereses de los clientes, accionistas y colaboradores, asumiendo responsabilidades sociales.
- **Orientación al cliente.** Tratamos a todos en forma justa y con respeto. Se busca un diálogo abierto y confiable en la empresa, se estimula a los colaboradores a utilizar su potencial y creatividad para generar un servicio de alto nivel.
- **Armonía con el Medio Ambiente.** Llevar a cabo las labores diarias previniendo y minimizando desechos, con la finalidad de proteger el medio ambiente.
- **Recursos Humanos.** Compromiso con el capital humano, creando un ambiente laboral satisfactorio en base a valores y ética moral.
- **Fidelidad.** Compromiso con los ejecutivos y empleados con la finalidad de crear un ambiente confiable para el cliente

5.2.2. PRINCIPIOS

- Cada uno de los colaboradores representa una responsabilidad empresarial en su área de trabajo.
- Medir la satisfacción de clientes con regularidad, para perfeccionar los procesos de negocios.
- Fomentar la armonía, el respeto y la confiabilidad, generando participación y capacitación a sus empleados y clientes.
- Contar con un selecto grupo de proveedores que garanticen calidad, cumplimiento y precios competitivos.
- Cumplir con todas las normas éticas y legales basados en los principios de la sana competencia, contribuyendo al desarrollo social y económico de la región.
- Satisfacer las necesidades de los clientes brindando productos de excelente calidad y servicio.
- Realizar continuo seguimiento y control de las actividades tanto a nivel interno como externo, que garantice el mejoramiento continuo de la organización.
- Generar control democrático y transparente en el manejo de cuentas, con objetivo de crear aceptación y control por parte de los accionistas, empleados y demás involucrados en el Grupo Comercial Mejía.

5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama permite observar la estructura organizativa de la empresa.



Elaborado por: la autora

Gráfico Nº 5.1

El Grupo Comercial Mejía contará con una estructura organizativa vertical, usando la departamentalización, técnica que permite dividir el trabajo mejorando los resultados mediante mayor especialización, facilitando la organización y asignación de responsabilidades.³³

El objetivo primordial será mantener una comunicación continua con todas las aéreas, lo que permitirá una mejor coordinación de actividades.

La Presidencia centrará su labor en la toma de decisiones no programadas. Entre sus principales responsabilidades están: evaluar el desempeño de las gerencias acorde a las políticas y objetivos establecidos; dirigir y supervisar las acciones de mejora; y, delegar las atribuciones que sean necesarias para la mejor marcha institucional. Cada gerencia deberá planificar, dirigir, evaluar y hacer cumplir las actividades asignadas del área a su cargo.

Propuesta: desarrollo de manual de funciones y responsabilidades. El propósito es brindar información en forma clara y sencilla acerca de la descripción de cada puesto, y que además sirva como instrumento de apoyo para mejorar la administración del personal y en particular los aspectos relacionados con su selección, distribución de labores, capacitación y desarrollo. (Anexo D1)

Propuesta: Reforma Legal. Se propone fusionar las dos razones sociales, Electro Comercial Mejía y Distribuidora Eléctrica Industrial, constituidas actualmente como personas naturales y constituir una nueva compañía de responsabilidad limitada. Ésta es la figura que más se acoge a una empresa familiar, ya que el número máximo de socios es de 15. Además, la junta general decide mediante concesión la admisión de nuevos socios, precautelando los intereses del Grupo Comercial Mejía.

El cambio de personería jurídica podría ser efectuado con una asesoría legal a cargo de una firma especializada. La consolidación de las empresas permitirá optimizar tanto los recursos humanos como materiales, reduciendo costos.

³³ Heyel, C. Enciclopedia de gestión y administración de empresas. Editorial Grijalbo

Los trámites pertinentes demandan alrededor de 20 días, y el costo de la constitución se detalla en Anexo D2.

Propuesta: Outsourcing de Selección de Personal. Es necesario subcontratar este servicio con el fin de conseguir profesionales con experiencia que sean respaldados por la empresa que presta el servicio. También es preciso elaborar un plan de capacitación técnica continuo para el personal, el cual será coordinado con los proveedores.

La capacitación es una herramienta que proporciona a la empresa un recurso humano altamente calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño.

Se contratará los servicios Best People, para cargos administrativos y a Multitrabajos, para cargos operativos. (Anexo D3)

5.4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

5.4.1. ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

Tabla 5.1.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar para el 2009, el volumen de ventas en un 13% en relación a las ventas del año 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> Captar los clientes disconformes de la competencia. Búsqueda de nuevos contratos con principales constructoras. Ingresar en el programa de compras públicas. Promocionar los productos estrella. Publicitar al Grupo Comercial Mejía por medio de mailing estratégico a los potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones técnicas continuas para el personal de ventas. Capacitación sobre negociación de compras públicas. Realizar un seguimiento de cotizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Para el 2009 ampliar un 4% la participación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar vendedores externos. Zonificar el segmento de mercado y asignar clientes a cada vendedor externo. Realizar capacitaciones técnicas continuas al personal de ventas. Realizar un cronograma mensual de visitas a provincias. Subcontratar el servicio de transporte para provincias. Diferenciación por medio de la agilidad en el despacho. 	<ul style="list-style-type: none"> Reclutar personal para ventas externas con experiencia. Pedir reportes diarios de visitas a clientes. Fijar incentivos por cumplimiento de metas de ventas. Realizar encuestas semestrales online a clientes de provincia para evaluar el servicio.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> Promocionar el uso del portal web, para agilizar las ventas, el cual estará en funcionamiento para mayo del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer descuentos especiales por el uso del portal. Poner a disposición de los clientes un catalogo de productos on line. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un soporte post-venta.
<ul style="list-style-type: none"> Lograr captar que un 5% de las ventas se direccionen por medio del uso de portal web. 	<ul style="list-style-type: none"> Descuentos especiales por uso del portal Web. Contratar personal para atender exclusivamente a los clientes que se captan por el portal. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento de clientes nuevos que se captan por medio de la Web.
<ul style="list-style-type: none"> Reducir un 5% las devoluciones de mercaderías del 2009 en relación al 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas claras para aceptar devoluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Todo producto devuelto por falla técnica debe tener un informe técnico.
<ul style="list-style-type: none"> Disminuir la anulación de facturas en un 5% durante el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el espacio para exhibición de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones técnicas y de servicio al cliente para el personal de ventas y bodega.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con el presupuesto de ventas externas establecido en el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los recursos del área comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un presupuesto por objetivo de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Contar con mercadería necesaria para abastecer la demanda proyectada. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir la mercadería en buenas condiciones. Mantener buenas relaciones con los proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en costos con relación a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Integración hacia atrás, absorber a ciertos proveedores según la investigación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de productos para importar directamente.
<ul style="list-style-type: none"> Añadir productos nuevos pero relacionados a los comercializados según la investigación de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación relacionada, ampliar líneas de productos según aceptación de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener la preferencia de los clientes, por medio de la diversificación de productos.

5.4.2. ÁREA DE FINANZAS

Tabla 5.2.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> Disminuir de 62 a 50 días la recuperación de cartera por cobrar durante el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un programa que permita sistematizar el proceso de cobranza, notificando mensualmente al cliente los saldos por pagar. Incentivos por pagos puntuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Completar los datos de los clientes incluyendo mail. Realizar revisión de facturación cada semana para tener la cartera actualizada.
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la rentabilidad del 6.01% a 8% al finalizar el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Reducir costos y gastos, mediante la consolidación de los locales, optimizando los recursos humanos y materiales. Realizar una investigación de mercados para conocer los productos que se pueden importar. 	<ul style="list-style-type: none"> Centralizar los pagos. Mantenerse dentro de los presupuestos.
<ul style="list-style-type: none"> Minimizar el riesgo de cartera incobrable por medio de garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener una garantía de clientes que superen el monto de 25.000 anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Incluir como requisito la firma de un pagaré o contrato de compraventa para la aprobación de solicitudes de crédito.
<ul style="list-style-type: none"> Mantener el índice de 60 días como máximo de cuentas por pagar. Realizar oportunamente inversiones con el excedente del flujo de caja. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar flujos de caja mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener en bancos lo necesario para el pago de obligaciones. Cumplir con el plazo otorgado por los proveedores.

5.4.3. ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 5.3.

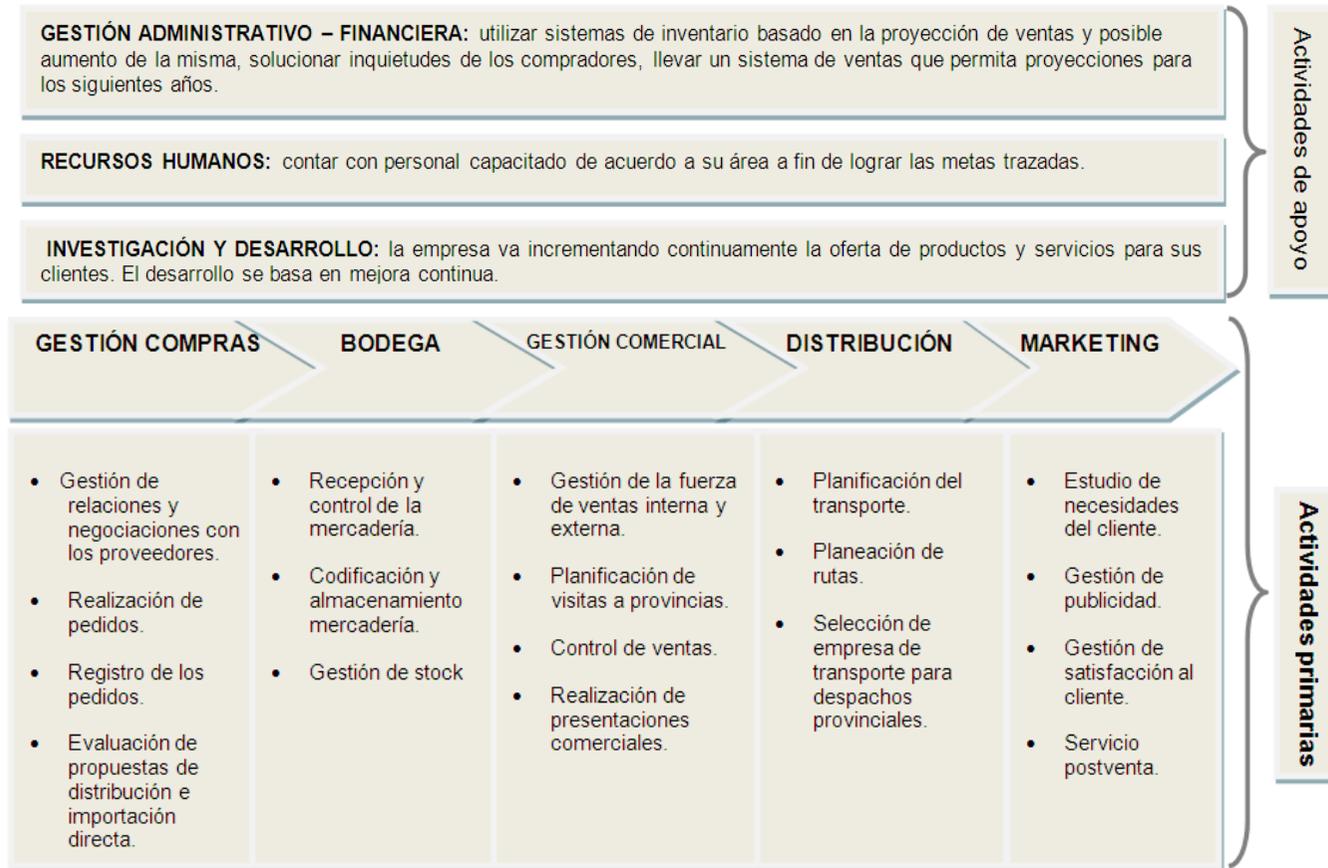
OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> Reducir la rotación de personal del 15% al 10% durante el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Fidelizar a los empleados del Grupo Comercial Mejía. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una política de sueldos por cumplimiento de metas y objetivos. Establecer remuneraciones competitivas. Implementar planes de seguro medico. Evitar la rotación de personal estableciendo contratos a largo plazo.
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las plazas de trabajo en 21% de la nómina actual (4 puestos) durante el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar al equipo de trabajo personas capacitadas y proactivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los nuevos integrantes del Grupo Comercial Mejía deben tener experiencia en el campo eléctrico. Evaluación de personal y de los procesos mediante tableros de control de gestión.
<ul style="list-style-type: none"> Mantener al personal motivado y capacitado técnicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un programa de capacitación continúa para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Pedir la colaboración de los proveedores para charlas técnicas. Aprovechar los beneficios de la afiliación al IESS, para acceder a charlas motivacionales a bajo costo.

5.4.4. ÁREA DE COMERCIO EXTERIOR

Tabla 5.4.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la demanda de los posibles productos de importación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento del alcance de los posibles productos importados.
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos en un 3% durante el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de costos de intermediación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar mejores condiciones por volumen de compras.
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la cartera de clientes actuales, en un 10% durante el 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar los costos y beneficios de los nuevos productos importados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición de los productos importados. • Entrega de material P.O.P a los clientes.

5.5. CADENA DE VALOR



Elaborado por: la autora

Gráfico Nº 5.2

5.5.1. GESTIÓN DE COMPRAS

5.5.1.1. ELABORACIÓN DE PEDIDOS

Propuesta. Al consolidarse en Grupo Comercial Mejía se realizarán pedidos semanales de acuerdo a la rotación de los productos, implementando un programa que permita enlazar vía internet los dos locales comerciales con el fin de que la persona encargada de adquisiciones tenga un mejor control sobre los inventarios y se mejore el tiempo de entrega a los clientes.

Hay dos opciones para enlazarse entre sucursales:

- 1. Escritorio remoto.** Esta opción permitirá enlazar únicamente servidores de cada local comercial, con la opción de revisar todos los módulos del sistema (contabilidad, inventarios, facturación, cartera). La implementación tendrá un costo de \$ 220. (Anexo D4.)
- 2. Conexión solo módulo de inventarios.** Esta opción permitirá que se enlacen todos los computadores, con la facilidad de revisar sólo el módulo de inventarios, facilitando conocerlo rápidamente en ambos locales, mejorando la atención al cliente y agilizando el proceso de adquisiciones. El costo también será de \$ 220. (Anexo D4.)

5.5.1.2. EVALUACIÓN PARA OBTENER DISTRIBUCIONES E IMPORTACIÓN DIRECTA.

La experiencia con la que cuenta el Grupo Comercial Mejía y la capacidad financiera favorecen para que se tome la decisión de importar directamente, permitiendo absorber a ciertos proveedores y aplicar a distribuciones exclusivas para ofrecer precios competitivos e incrementar la participación de mercado.

Se tomarán en cuenta ciertos parámetros de selección de producto de importación y distribución: tipo de producto y rotación del producto,

competencia, calidad y garantía, cupos de compra, precio y forma de pago. (Anexo D5.)

5.5.1.3. REGISTRO DE PEDIDOS

Propuesta. Se implementará un sistema de órdenes de compra con el fin de llevar un control de los productos que el proveedor no envía por falta de stock, además de facilitar y agilizar el proceso de pedidos.

Este módulo funcionará de la siguiente manera: al realizar el pedido al proveedor, la persona encargada de adquisiciones debe ingresar en el sistema la orden de compra y al momento de la recepción del material, debe comparar con la factura. Así se podrá detectar fallas de despachos, errores en precios y materiales pendientes. El proceso de ingresos a bodega se lo realizará a diario para que el departamento de ventas tenga un stock real.

La implementación de este módulo al actual sistema informático, tendrá un costo de \$ 220. (Anexo D6.)

5.5.2. BODEGA

5.5.2.1. RECEPCIÓN Y CONTROL DE LA MERCADERÍA

El personal de bodega es el encargado de recibir los materiales en buenas condiciones y de acuerdo a la factura.

5.5.2.2. CODIFICACIÓN Y PERCHEO DE LA MERCADERÍA

Una vez recibida la mercadería, se procede a codificar el producto para evitar un mal despacho y perchar de acuerdo al tipo de producto.

Propuesta. Implementar un sistema de código de barras que minimice el trabajo manual y permita disminuir los errores por mala codificación.

Implementar el sistema de código de barras tendrá un costo de \$ 4.116 (Anexo D7).

5.5.3. GESTIÓN COMERCIAL

5.5.3.1. GESTIÓN DE FUERZA DE VENTAS INTERNA Y EXTERNA

Propuesta. Reclutar personal para ventas externas, e implementar una planificación de visitas a provincias, con el fin de ampliar el segmento de mercado e incrementar las ventas.

En el primer año, se contratará a dos vendedores externos que tengan experiencia en el área de materiales eléctricos. La capacitación durará aproximadamente dos semanas. Además, se reclutará dos bodegueros, uno para cada local comercial, quienes serán responsables de los despachos a provincias.

La capacitación técnica será tanto para vendedores como para bodegueros, a cargo de los proveedores, sin ningún costo para el Grupo. (Anexo D8.)

5.5.3.2. IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Propuesta. Implementar un CRM es una estrategia que se apoya en un software, el que se integra al actual sistema contable de la empresa (SYCO). El programa así integrado permite administrar las datos obtenidos del cliente, obteniendo una mejor funcionalidad de las ventas, telemarketing, manejo del tiempo, servicio y soporte al cliente, con el fin establecer relaciones de confianza con los clientes, ganando su fidelidad y garantizando de esta forma los beneficios futuros para la empresa.

Se contratarán los servicios de Plus Projects. (Anexo D9.)

5.5.3.3. IMPLEMENTACIÓN CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000

Propuesta. Implementar eficientemente los recursos y procesos con la finalidad de obtener la certificación ISO de calidad en servicios, con la que el cliente se sentirá seguro que el producto obtenga en el Grupo Comercial Mejía sea de calidad y el tiempo en transacciones sea más ágil y responsable.

Se incluirán los procesos vigentes de la norma ISO 9001, en la que se involucra a todos los empleados de la organización y se adquiere el conocimiento de expertos capacitados de la firma Soluciones ISO LMQ, la que otorga la tutoría del proceso, concepto de calidad total, revisión de normas ISO 9001, definición de objetivos de calidad y documentación de los sistemas de calidad la misma que evaluará al Grupo y otorgará el certificado internacional.

La norma ISO para los paneles de acceso como proveedores clientes internos y externos y Estado, tiene por objeto aumentar la eficacia del mercado, de forma cuantitativa y sustentable. El costo de la implementación es por \$20.075.

5.5.4. DISTRIBUCIÓN

5.5.4.1. SELECCIÓN DE EMPRESA DE TRANSPORTE PARA DESPACHOS PROVINCIALES

Al existir varias empresas que ofrecen este servicio se tomarán en cuenta los siguientes aspectos: rutas, tiempo de llegada, seguro, precio.

5.5.5 MARKETING

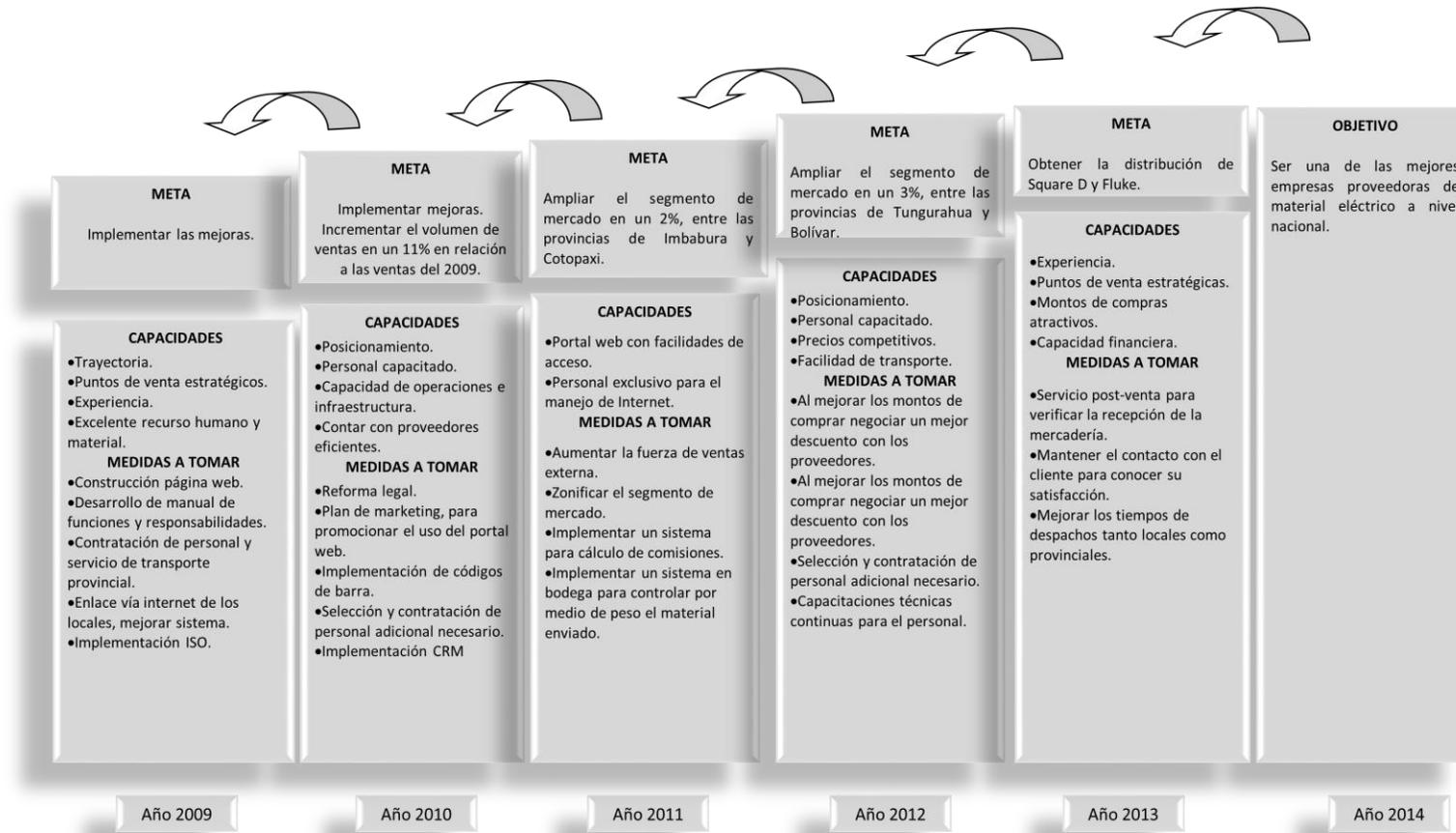
5.5.5.1. ATENCIÓN AL CLIENTE

Se realizarán encuestas semestrales, con el fin de evaluar constantemente el servicio brindado por el Grupo Comercial Mejía. Además, dentro del diseño de la página Web, habrá una opción que permitirá al cliente llenar una encuesta corta sobre el servicio recibido, facilitando la recolección de información.

5.5.5.2. GESTIÓN DE PUBLICIDAD

Se contratará los servicios de una agencia de publicidad que realice la campaña publicitaria para promocionar la nueva imagen corporativa del Grupo Comercial Mejía. Este servicio debe incluir la construcción de pagina web, rediseño logo y publicidad en revistas especializadas. (Anexo D11.)

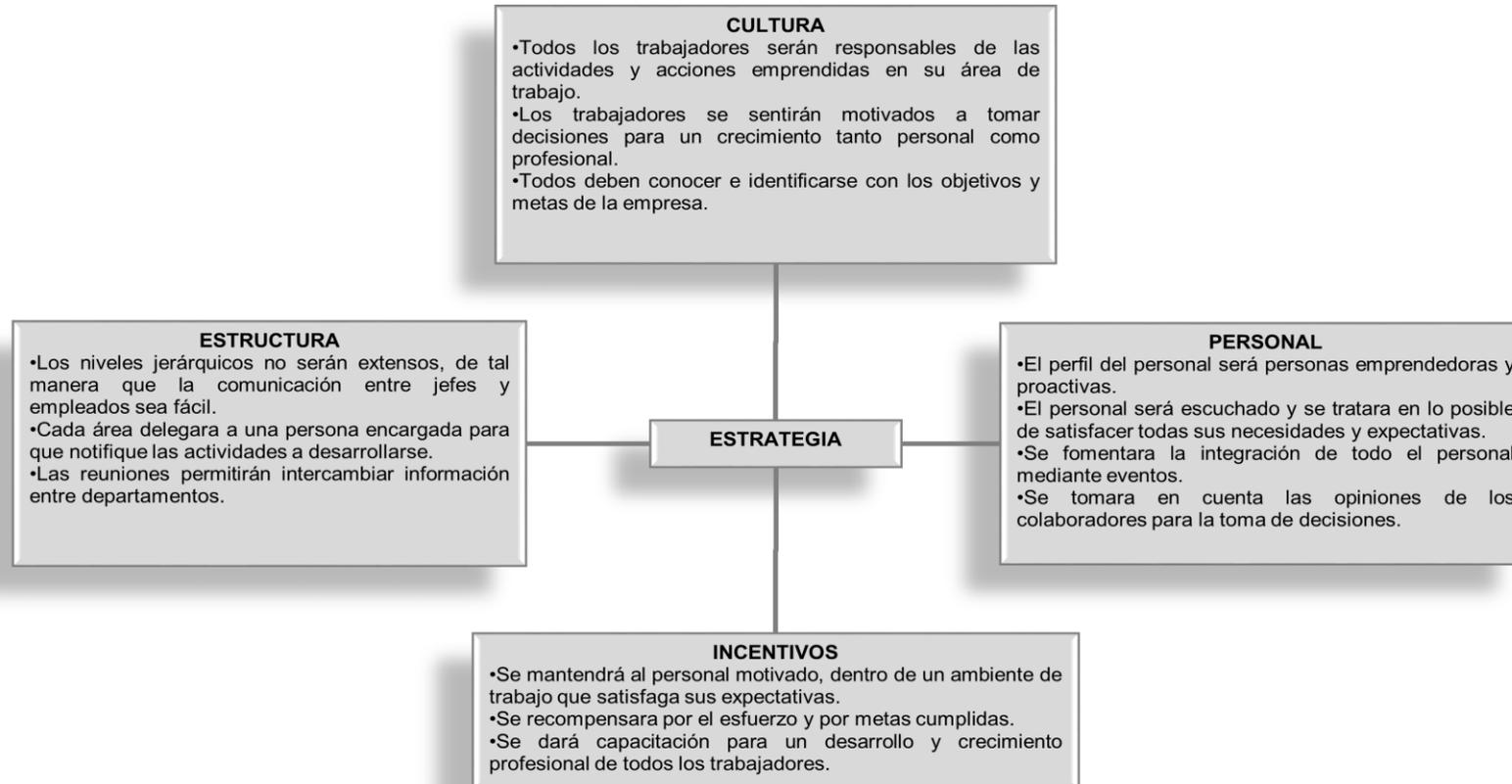
5.6. ESCALA ESTRATÉGICA



Fuente: Constantino C. Markides – En la Estrategia está el éxito – pág. 141
 Elaborado por: autor

Gráfico Nº 5.3

5.7. AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Elaborado por: la autora

Gráfico Nº 5.4

CAPÍTULO VI

PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN

Se realizará un plan de lanzamiento de la nueva imagen y estructura del Grupo Comercial Mejía, en la ciudad de Quito.

6.1. OBJETIVOS

6.1.1. OBJETIVO GENERAL

El Grupo Comercial Mejía busca incrementar las ventas y beneficios de la empresa, a través de una mejora en precios, publicidad, diversificación de productos y canales de distribución.

6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ampliar la cuota de mercado en un 4%.
- Aumentar las ventas en un 13% con relación al 2008.
- Mejorar la rentabilidad económica en un 2% adicional con el generado en el 2008.
- Identificar los medios de publicidad ideales para el Grupo Comercial Mejía.
- Lograr la fidelización de los clientes.

6.2. MARKETING ESTRATÉGICO

6.2.1. CONSUMIDOR

Perfil

Los clientes del Grupo Comercial Mejía son industrias, constructoras, contratistas, empresas de servicios de instalación y mantenimiento, almacenes de materiales eléctricos, principalmente son clientes especializados, el

consumidor final es de gran importancia ya que permite mejorar la liquidez de la empresa.

Deseos y necesidades

Son clientes especializados, quienes exigen un producto de calidad con garantía y precio competitivo, ya que tienen que entregar un trabajo garantizado.

El Grupo se ha caracterizado por cubrir la demanda del cliente, tratando en lo posible de conseguir todos los materiales requeridos, de esta manera se logra fidelizar al cliente.

Hábitos de uso y actitudes

A través de la investigación de mercados, se logró determinar que el 60% de los clientes encuestados adquiere materiales eléctricos cada semana, por lo que decimos que el uso es frecuente, entre las características principales que influyen en la compra de materiales eléctricos esta la calidad seguidos por el precio del producto.

6.2.2. MERCADO

6.2.2.1. SEGMENTACIÓN

Geográfica:

Compradores de la ciudad de Quito (sectores: Norte, Centro y Sur), Valle de los Chillos y Valle de Cumbaya.

Demográfica:

Profesión: profesionales, técnicos, comerciantes, tableristas, instaladores.

Edad: de 22 a 55 años.

Estatus del cliente:

Mayoristas, minoristas, consumidor final.

6.2.2.2. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

- **Estrategia de Distribución**

Ofrecer un servicio de despachos ágil y eficiente, coordinando con los agentes vendedores a fin de reducir el tiempo de entrega de la mercadería. La aplicación de esta estrategia permitirá al Grupo diferenciarse de la competencia, obteniendo una ventaja competitiva.

- **Estrategia de Comunicación**

Mantener una comunicación activa con clientes internos y externos, con el fin de mantener una retroalimentación, que permita mejorar el servicio y la administración de la información necesaria para el Grupo.

- **Estrategia de Diversificación**

Tiene lugar cuando la empresa incrementa líneas de productos, así como la búsqueda de nuevas tecnologías que produzcan un valor sustentable en el corto plazo.

- **Estrategia de Diferenciación**

La clave del éxito consiste en ser distintos de la competencia, mediante el aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa, que sea percibido por el cliente a través del liderazgo en costos, excelencia en servicio y variedad de productos.

- **Estrategia de publicidad**

Es importante dar a conocer los productos que se comercializan, a través de distintos medios de comunicación de forma masiva. Asimismo, es indispensable analizar la efectividad del mensaje que se transmite con el objetivo de incrementar las ventas.

6.3. MARKETING TÁCTICO

6.3.1. PRODUCTO

6.3.1.1. VARIEDAD DEL PRODUCTO

El Grupo Comercial Mejía cuenta con un portafolio de productos comercializados mediante una fuerza de ventas respaldada en la asesoría técnica y comercial que garantiza que los artículos se adecúan a su necesidad.

Entre las líneas de productos que distribuye el Grupo están: línea doméstica, industrial, electrónico, iluminación, cableado estructurado, automatización, herramientas, alta tensión, protección, cables en general. (Anexo E1.)

El gráfico 6.1. Presenta los productos estrella que comercializa el Grupo Comercial Mejía.

	Conductores Eléctricos para uso comercial, industrial, minero.
	Materiales eléctricos de mando domésticos como: interruptores, tomacorrientes...etc.
	Materiales eléctricos para iluminación, domestica, comercial e industrial: - Tubos fluorescentes- Focos Ahorradores - Focos de vapor de sodio, vapor de mercurio
	Materiales para distribución eléctrica: - Breaker - Centros de carga - Presos tatos
	-Tableros, gabinetes eléctricos, racks para equipos y redes de datos. - Sistema de bandeja porta cables y accesorios para su montaje

	<p>Accesorios para cableado estructurado como: - Canaletas - Amarras plásticas - Libretines de marquillas - Cinta doble faz</p>
	<p>Materiales para iluminación, domestica, comercial e industrial: - Tubos fluorescentes - Focos Ahorradores - Reflectores para intemperie - Dicroicos y demás tipos de focos</p>
	<p>Materiales Eléctricos para uso domestico e industrial: - Interruptores, toma corrientes, conmutadores etc. - Sensores de movimiento - Enchufes, tomacorrientes – Cortapicos</p>
	<p>Tubería - Tubos prueba de explosión para conductores eléctricos ERM - Tubos para conductores eléctricos EMT</p>

Elaborado por: la autora

Gráfico N° 6.1

6.3.1.2. CALIDAD

Todos los productos que comercializa el Grupo Comercial Mejía son de reconocimiento mundial y calidad garantizada ya que cuentan con el respaldo de fábricas y marcas de renombre.

6.3.1.3. MARCA



Todo lo que usted necesita en un solo lugar!!

6.3.1.4. SERVICIO

El Grupo Comercial Mejía ofrecerá atención personalizada, asesoría técnica, se mejorará el servicio de transporte. Además, para facilitar la comunicación proveedor – cliente se creará una página web que posibilitará agilizar el proceso de recepción de pedidos, así como recibir sugerencias de los clientes.

6.3.2. PRECIO

El Grupo Comercial Mejía por el volumen de adquisiciones que maneja, tiene precios preferenciales, permitiendo ofrecer al cliente precios muy competitivos, según la investigación de competencia se determinó que el Grupo maneja precios bajo el promedio de la competencia.

6.3.2.1. ANÁLISIS DEL PRECIO DE LA COMPETENCIA

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercados, la segunda característica por la que el cliente ha elegido al Grupo Comercial Mejía como su proveedor es el precio. Además, se identificó que el segundo segmento más importante que atiende el Grupo Comercial Mejía es el **COMERCIO**, es decir, empresas que se dedican a comercializar materiales eléctricos. Este antecedente nos muestra que los precios que se manejan son competitivos.

En la tabla 6.1 se muestra un cuadro comparativo de precios con las dos empresas de la competencia.

Tabla 6.1.

LÍNEA	MARCA	PRODUCTO	GRUPO COMERCIAL MEJÍA	DIFERENCIA	ELECTROLEG	DIFERENCIA	CANALA INGENIERÍA
Cabl.eléctricos	Phelps Dodge	solido # 12	28,65	-2,38	26,27	-4,98	23,67
		solido # 14	18,28	-1,05	17,23	-1,74	16,54
		ambato # 8	89,70	-20,75	68,95	-24,80	64,90
		ambato # 6	110,50	-3,73	106,77	-12,71	97,79
Domestica	Square D	Breaker ench. 1*20	3,66	-0,24	3,42	0,01	3,67
		Breaker ench. 1*30	3,66	-0,24	3,42	0,01	3,67
		Caja térmica 4 pts.	19,47	-1,22	18,25	0,09	19,55
		Caja térmica 8 pts.	25,93	-1,67	24,26	0,06	25,99
	Dexson	canaleta 20*12 s/d	1,04	0,30	1,34	0,32	1,36
		Caja 40mm.	1,24	0,13	1,37	0,15	1,39
	Beaucoup	caja de paso 20*20*10	4,80	0,21	5,01	0,30	5,10
		caja de paso 15*15*10	4,17	0,04	4,20	0,04	4,21
	Sylvania	tubo fluorescente 40w	0,89	0,11	1,00	0,16	1,05
		ahorrador 20w	2,22	0,03	2,25	0,04	2,26
		balastro 2*32 multivoltaje	10,54	1,97	12,51	0,26	10,80
	Cooper	toma doble polarizado	0,45	0,29	0,74	0,05	0,50
	Fuji	tubo conduit 1/2"	2,52	-0,06	2,46	0,08	2,60
tubo conduit 3/4"		3,87	-0,07	3,80	0,03	3,90	

(-) diferencias en negativo competencia mejores precios

(+) diferencias en positivo el Grupo tiene mejores precio

Existe mucha diferencia en cables, debido a que los precios variaron considerablemente, por lo que cada distribuidor pone su precio en relación al stock que mantenga. Adicional en cables eléctricos, Canala Ingeniería distribuye otra marca Indeco, por lo que la comparación es sobre una marca sustituta. Electroleg es distribuidor directo de Square D, por lo que tienen acceso a mejores precios. Por esta razón se busca mejorar el cupo de ventas para acceder a la distribución de esa marca.

6.3.3. PLAZA

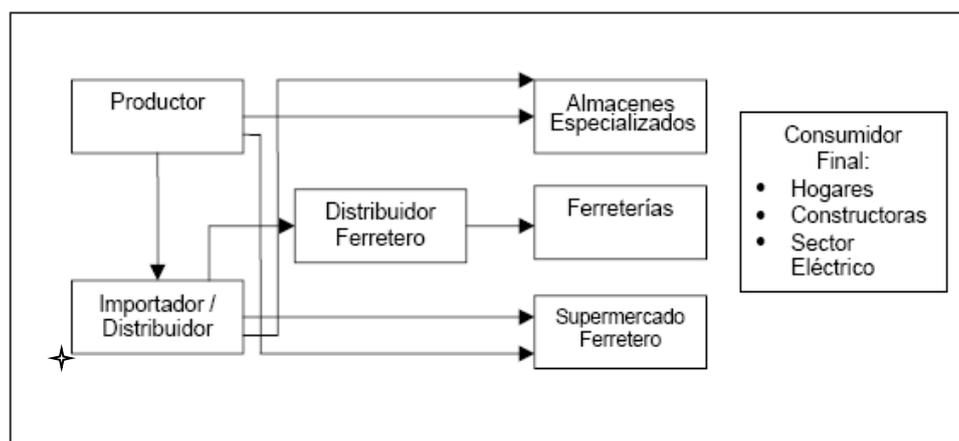
El mercado que atiende el Grupo es la ciudad de Quito (sectores: Norte, Centro y Sur), Valle de los Chillos y Valle de Cumbaya.

La ubicación de los locales comerciales ha permitido abarcar la zona sur, centro y norte, manteniendo un buen servicio al cliente.

6.3.3.1. DISTRIBUCIÓN

El Grupo Comercial Mejía es distribuidor de Phelps, Dodge Cablec y Veto, e importador de la marca Philips, por lo que en estos productos atiende a subdistribuidores y clientes mayoristas, respetando así la cadena de distribución y respaldando a los clientes que comercializan al consumidor final.

En el resto de productos el canal de distribución es almacenes especializados, ferreterías, minoristas y consumidor final. (Gráfico 6.2.)



Elaborado por: la autora

Gráfico N°6.2

6.3.4. PROMOCIÓN

6.3.4.1. AGENCIAS DE PUBLICIDAD

El Grupo Comercial Mejía empleará los servicios de Páginas Amarillas, con el objetivo de la publicidad en la guía telefónica y la construcción del portal web.

6.3.4.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios que utilizará El Grupo Comercial Mejía son construcción del portal web, guías telefónicas y revistas especializadas. (Anexo C.)

6.3.4.3. RELACIONES PÚBLICAS

Para mantener una comunicación abierta con los clientes, se realizarán visitas personales por parte de la empresa, manteniendo así un contacto directo. De esta manera se puede obtener información que sirva como retroalimentación para mejorar el servicio.

6.4. PROYECCIÓN DE VENTAS

6.4.1 SUPUESTOS:

- Para determinar la proyección de ventas la empresa, se realiza un análisis de ventas de los últimos 8 años, tomando como referencia para el año base el valor de ventas del 2008, \$4.146.197.
- El escenario **esperado**, basándose en el análisis del primer trimestre del 2009, se pronostica un crecimiento para el 2009 del 12%, y un crecimiento del 1% anual, debido a que se captará \$41.000 al expandirse con ventas externas en las provincias de Imbabura y Cotopaxi, lo cual corresponde al 1% de las ventas de la empresa.
- El escenario **optimista**, se pronostica un crecimiento para el 2009 del 13%, y un crecimiento del 1,5% anual, debido a se captará \$62.000 al expandirse con ventas externas, lo cual corresponde al 1.5% de las ventas de la empresa.

- El escenario **pesimista**, debido a la desaceleración del sector de la construcción se pronostica un crecimiento para el 2009 del 10,5%, y un crecimiento del 0,5% anual, debido a que se captará \$20.000 al expandirse con ventas externas, lo cual corresponde al 0.5% de las ventas de la empresa.

Tabla 6.2.

ESCENARIOS	AÑO BASE	2009	2010	2011	2012	2013
ESPERADO	4.146.197	4.643.741	5.247.427	5.982.067	6.879.377	7.980.077
OPTIMISTA	4.146.197	4.685.203	5.364.557	6.222.886	7.311.891	8.701.150
PESIMISTA	4.146.197	4.560.817	5.039.702	5.594.070	6.237.388	6.985.874

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. SUPUESTOS FINANCIEROS

- Se realizará la proyección financiera con las mejoras planteadas para el Grupo Comercial Mejía.
- La proyección se hará a cinco años, a precios constantes y en dólares americanos, en tres escenarios: optimista, esperado y pesimista.

La proyección de ventas se elaboró tomando como base la evaluación de ventas del primer trimestre del 2009 y en el análisis de ventas de los últimos 8 años del Grupo Comercial Mejía. (Anexo F1.)

- Se realizarán inversiones de mejoras por \$41.366. (Anexo F4.)
- El capital de trabajo es de \$251.051. (Anexo F9)
- La estructura de capital contempla dos alternativas: una con apalancamiento solicitando un préstamo de \$41.366 a una tasa del 12,12% y la segunda sin apalancamiento, en la que el total de la inversión será asumido por la empresa. (Anexo F2-F3)
- Los costos se tomaron del comportamiento de los últimos 4 años del estado de pérdidas y ganancias de la empresa que son del 85% sobre el valor de ventas (Anexo C3)
- Los gastos de reforma de estructura orgánica se amortizan a cinco años. (Anexo F5)
- Para el cálculo de depreciación de los activos fijos se empleó el método de línea recta, establecido por la ley. (Anexo F6)

- Los gastos de venta varían debido al incremento de las mejoras y los gastos administrativos se mantienen constantes.(Anexo F7.)
- La publicidad se incrementa por el rubro de artículos promocionales. (Anexo F8.)
- La nómina se calculó conforme a las norma vigentes del Código de Trabajo (Anexos F10-F11.)
- El costo de oportunidad para evaluar los flujos de fondo apalancados es de 16,84% y para los flujos de fondo no apalancados de 14,13%. (Anexo F14.)

7.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

De acuerdo a los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron los respectivos flujos de caja, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados (Anexos F13 - F14.)

Tabla 7.1.

	Escenario Optimista		Escenario Esperado		Escenario Pesimista	
	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
Apalancado	109%	892.335	106%	826.809	99%	716.710
No Apalancado	98%	977.036	94%	905.071	88%	784.516

Elaborado por: la autora

Una vez hecho el análisis financiero, se concluyó que el redireccionamiento es viable, ya que la tasa interna de retorno de todos los escenarios es mayor al costo de oportunidad (16,84% - 14,13%) flujo apalancado y no apalancado respectivamente.

El TIR que genera la empresa actualmente es del 81%, es inferior a cualquier escenario presentado.

Se puede notar que con un financiamiento del 100% de las inversiones, el rendimiento esperado para los accionistas, aumenta dado los escudos fiscales generados, además el valor actual neto, es en los tres escenarios mayor a cero, lo cual es positivo para el accionista, ya que le asegura beneficio.

7.3. ANÁLISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD

7.3.1. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

El promedio del Grupo Comercial Mejía, con base en los flujos analizados, es del 18,55%. Cotejado con el índice diagnosticado que fue del 17%, se observa que la empresa mejoró su índice en un 1,55% debido al incremento de ventas y mejores negociaciones con proveedores.

7.3.2. MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA

El promedio de utilidad operativa del Grupo Comercial Mejía, basado en los flujos realizados es del 9,94%, comparado con el diagnosticado del 8,42%, el Grupo incrementó sus gastos debido a las mejoras implementadas.

7.3.3. MARGEN DE UTILIDAD NETA

El promedio del Grupo Comercial Mejía, basado en los flujos realizados es del 7,3%. Con relación al diagnóstico realizado (6,01%) se observa que el Grupo obtiene un 1,29% de incremento adicional al porcentaje que estaba generando la empresa.

7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es calculado para cada año del plan. (Anexo F15.)

CAPÍTULO VIII

PLAN DE CONTINGENCIA

Se realizará un plan de los problemas que afectarían directamente al negocio y los respectivos planes de contingencia que ayudarán a la empresa a estar preparada ante cualquier imprevisto.

8.1. POSIBLES RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

8.1.1. DESABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS

La mayoría de productos que comercializa el Grupo Comercial Mejía son importados por sus proveedores, por lo que depende de estos para tener stock que permita cubrir la demanda.

Por tanto, es necesario identificar qué productos tienen problemas de desabastecimiento, determinar la rotación que tiene el producto y aplicar el método cíclico para controlar el nivel de inventarios. Además, se debe tener identificados proveedores esporádicos que puedan suplicar dichos requerimientos.

8.1.2. POLÍTICAS DE PROTECCIONISMO QUE RESTRINJAN LAS IMPORTACIONES

Entre las políticas adoptadas por el Gobierno Central, está la aplicación de cuotas a las importaciones. En lo que afecta al Grupo Comercial Mejía, al ser importador de la marca Philips, se limitó la cantidad de productos, así como también el número de transacciones de importación al año.

Al estar limitada la cantidad de productos que se puede importar de la marca Philips, es necesario tener otro proveedor de una marca sustituta (Osram –

Sylvania) con el fin de que se pueda cubrir la demanda, en casos excepcionales, sin dejar de promover la marca Philips.

8.1.3. POSIBLE DESACELERACIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Las entidades financieras están limitando los préstamos, ocasionando la posible desaceleración del sector de la construcción, ya que una obra se financia en un 80% por medio de préstamos, perjudicando al Grupo, ya que dicho sector es uno de los mayores consumidores.

A pesar de que la construcción se constituye en el principal consumidor del Grupo Comercial Mejía, es necesario incursionar en otros sectores para cumplir con los objetivos de ventas planteados. El sector más atractivo este año es el textil, por lo que se realizará una investigación a este sector con el fin de conocer el perfil de este cliente potencial. Además, se busca ampliar el segmento de mercado por medio de vendedores externos que capturen clientes en las principales provincias, permitiendo diversificar el riesgo.

8.1.4. INESTABILIDAD EN EL PRECIO DEL COBRE

En menos de seis meses, el precio del cobre se derrumbó un 50%, ocasionando que los productos derivados de este metal tengan una baja considerable, como es el caso de los conductores eléctricos, una de las principales líneas de productos que comercializa el Grupo Comercial Mejía.

El Grupo Comercial Mejía debe mantener un mínimo de stock en esta línea de productos. Para minimizar el riesgo de pérdida, es necesario identificar los productos que tienen mayor rotación, a fin de mantener un stock que cubra la demanda manteniendo un buen servicio al cliente.

8.1.5. SINIESTROS

Se pueden presentar situaciones de carácter externo como: robos, incendio, choques de los camiones de reparto.

El Grupo Comercial Mejía debe reducir todo riesgo de pérdida, invirtiendo en seguros tanto para la edificación como para los camiones de reparto. De esta manera, se estará en condiciones de enfrentar cualquier acontecimiento.

Frente al riesgo de incendio, se debe contar con extinguidores cargados. También será necesario capacitar al personal en el uso adecuado de estos dispositivos, lo que puede correr por cuenta de la empresa proveedora. Asimismo, se debe contar con señales que permitan identificar las rutas de evacuación.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- El sector de comercio al por mayor y menor es el de mayor aporte al PIB durante los últimos años, generando mayores fuentes de empleo en comparación con los demás sectores.
- Los factores económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales y tecnológicos generan estabilidad y confianza para continuar con el negocio.
- En la investigación de mercados, se observó que el Grupo Comercial Mejía cuenta con la aceptación del 32% por parte de los clientes, debido a sus precios y variedad de productos.
- La consolidación de las razones sociales facilitaría la relación con los proveedores en la parte logística y comercial, al acceder a descuentos adicionales por montos de compra.
- La empresa presenta falencias, especialmente en su formación jurídica y su organización estructural. El trabajo conjunto de todos quienes conforman el negocio se dificulta debido a que los objetivos, metas y estrategias, no son impartidas dentro de la organización, sino que son intuitos por el personal y conocidos por los directivos.
- El 42% del personal se siente totalmente satisfecho en su puesto de trabajo, y un 25% considera necesaria la realización de charlas de motivación y capacitación técnica continua para mejorar el ambiente laboral y mejorar la asesoría al cliente.
- Los objetivos, las estrategias y políticas de cada área, son los elementos esenciales para cumplir la misión y visión de la empresa.

- Es necesario reestructurar el mapa organizacional de la empresa que permita organizar y coordinar las actividades de la organización mediante la departamentalización.
- Se debe desarrollar la cadena de valor con el fin de lograr una ventaja competitiva. Esto se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y diferenciada de la competencia.
- Las mejoras propuestas relacionadas con el mejoramiento y adaptación del sistema contable deben ser realizadas inmediatamente, ya que permitirán mejorar el proceso de adquisición.
- Es imperante la contratación de fuerza de ventas externa, para cumplir con los objetivos de ventas planteados.
- Es necesario resaltar que si la empresa emprende una estrategia de CRM, estará en condiciones de obtener mayores réditos de sus clientes, ya que se automatizarán los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, en las áreas de venta, marketing, servicios de atención al cliente y soporte, mediante la optimización, personalización y diferenciación de la relación con el cliente.
- La obtención de la certificación ISO permitirá a la empresa ampliar su cartera de clientes, abarcando rubros tan importantes como el petrolero y acceder a licitaciones públicas, es decir, ampliar la cobertura a clientes que adquieren grandes montos en materiales eléctricos.
- Según el estudio realizado en el plan de marketing, se conservará el nombre de Grupo Comercial Mejía, que es el nombre que mayor recordación tiene por parte de clientes.
- La evaluación financiera del plan determinó la factibilidad de la implementación de mejoras.

9.2. RECOMENDACIONES

- Fomentar un ambiente de trabajo justo y esforzado, que genere unión, lo que además favorecerá a la evolución de desarrollo de la empresa.
- Se sugiere realizar una declaración expresa de la misión, visión, valores y principios, así como de los objetivos, estrategias, entre los empleados, con el fin de asegurar la participación conjunta del Grupo Comercial Mejía.
- Se debe aprovechar la experiencia de los directivos y el reconocimiento que el Grupo Comercial Mejía ha ganado en los 28 años de servicio.
- Es necesario promover la importancia del CRM y la implementación de la certificación ISO, resaltar el valor de esquematizar un proceso organizacional integral, sin limitarse a la adquisición o desarrollo de herramientas informáticas.
- Utilizar el portal Web para tener en cuenta sugerencias, quejas y demás comentarios por parte de los clientes, lo que permitiría mejorar el servicio.
- Poner en práctica este plan, debido a que generará beneficios mayores para los trabajadores y accionistas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

INTERNET

- < <http://www.inec.gov.ec> > - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- <<http://www.supercias.gov.ec>>
- <<http://ecodiario.eleconomista.es/espana/noticias/1180411/04/09/La-crisis-economica-marco-en-Ecuador-la-contienda-electoral.html>>
- <<http://www.aife.com.ec/hts/Boletin10/b10-5.html>>
- <<http://www.bce.fin.ec>> – Banco Central del Ecuador
- <<http://www.comexi.gov.ec/resoluciones2009.shtml>>
- <<http://www.econlink.com.ar/dic/tipodecambio.shtml>>
- <<http://www.economia48.com/spa/d/rotacion-de-inventarios/rotacion-de-inventarios.htm>>
- <<http://www.elcomercio.com>>
- <<http://www.mercofinanzas.com/category/indices-financieros/>>
- <<http://www.proexport.com.co>>
- <<http://www.remesas.org>> (Estudio realizado a 1.000 beneficiarios de remesas en Guayaquil, Quito y Cuenca)
- <<http://www.cochilco.cl>>
- < <http://www.econometra.es> > Econometría

OBRAS

- Dan Thomas, “El sentido de los negocios”, Compannia Editorial Continental, Mexico, 1995.
- Michael Porter, “La ventaja competitiva de las naciones”, Vergara, 1991.
- Conti Carlos, “Diagnóstico Organizacional”, 2006.
- Galindo Edwin, “Estadística I”, Primera Edición, 1998 – Ecuador.

- Heyel, C. Enciclopedia de gestión y administración de empresas. Editorial Grijalbo
- Malhotra Naresh K, “Investigación de Mercados”, Cuarta Edición.
- Mintzberg Henry, “La Estructuración de las Organizaciones”, 2000.
- Orozco Arturo, “Investigación de Mercados – Conceptos y Práctica”, Editorial Norma, 1999, Colombia.
- Wheelen L. y Hunger David, Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición.

PUBLICACIONES

- INEC, Encuesta Anual de Comercio Interno 2008
- Informe anual de Industria Ecuatoriana de Cables Incable S.A., 2008
- Phelps Dodge Cablec, estudio de mercado 2008.