

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA
“ALTERNATIVA IMO” QUE SE DEDICA A LA IMPORTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE ORTOPEDIA Y
REHABILITACIÓN.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
INGENIERIA EMPRESARIAL.**

MARÍA FERNANDA TAMAYO CAÑAR

DIRECTOR: MATEMÁTICO MÉNTHOR URVINA

2008

DECLARACIÓN

Yo, María Fernanda Tamayo Cañar, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y normatividad institucional vigente.

.....

María Fernanda Tamayo Cañar

C.I. 171764456-9

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Fernanda Tamayo Cañar, bajo mi supervisión.

.....

Matemático Ménthor Urvina

DIRECTOR DEL PROYECTO

DEDICATORIA

Esta investigación dedico a quienes se constituyen en la inspiración diaria de mi vida mis padres que no escatimaron esfuerzo alguno para mi profesión y quienes fueron un soporte real en la consecución de esta dura y al mismo tiempo prospera carrera.

A mi papi lindo por ser el ser humano más valioso que Dios puso en mi vida como padre a quien admiro mucho por su cariño, comprensión, paciencia, ternura y apoyo incondicional, que ha sabido enseñarme el mejor camino que debo seguir, me ha encaminado a cumplir todas las cosas que me he propuesto motivándome y preocupándose día a día.

Dedico con todo mi amor a mi hermosa y extraordinaria madre por ser mi ejemplo de mujer, por ser la persona más preciada de mi vida, Dios fue tan generoso conmigo por darme la madre que tengo con un corazón muy grande, noble y sincero, por que tu eres el soporte y siempre estas presente con tus bendiciones en todos los momentos de mi vida velando por mi.

De manera especial quiero dedicar a mis hermanas Jazmin y Paty por ser mi ejemplo de vida y por su apoyo, Jazz ñaña linda de corazón para ti por que eres la mujer y la madre más valiente, inteligente y preciosa, Paty ñaña querida con todo mi cariño para ti por ser la pequeña más hermosa, perseverante, fuerte y dócil a la vez.

A mi confidente, mi ñañito bello, campeón para ti con todo mi amor Juan Carlos por que siempre ha estado atento a cada paso que he dado, por tu cariño, paciencia y amor incondicional, por que no se que sería de mi si tu no estuvieras a mi lado siempre.

A mi preciosa sobrina Denniss por darle alegría a mi vida, para ti linda por que eres la niña más pilas y adorable, eres ternura y una bendición de Dios.

Quiero dedicar a mi abuelita María José como no recordarle mamacita siempre le llevare en mi corazón y a mi abuelito Facundo que desde el cielo me cuidan.

A mi abuelita Maruja y a mi abuelito Miguelito.

AGRADECIMIENTOS

Una vez terminada mi carrera universitaria quiero agradecer a Dios, por haberme permitido la existencia, por ser mi guía y mi amparo durante todo este tiempo de vida universitaria y por lo que estoy aquí este momento.

Dios quien estará conmigo toda mi vida.

Todo esto empezó con un objetivo que ahora lo puedo cumplir gracias a personas importantes en mi vida quiero empezar por agradecer a mis padres y hermanos por su sacrificio, por confiar en mi y darme la oportunidad de estudiar y demostrar mis ganas de superarme, brindadome su cariño y a la vida que ha sido muy generosa conmigo.

Hago extensivo mi manifestación de gratitud al Matemático Ménthor Urvina, por su noble y destacada dirección en la realización de este proyecto, lo que constituye para mí un ejemplo digno de imitar como profesional y ser humano.

Y de manera especial agradezco al Ingeniero Manuel Agustín y al Ingeniero Freddy Vásquez que a lo largo de mi carrera universitaria estuvieron prestos a ayudarme y a aclarar mis dudas, pasando de ser educadores a ser amigos.

Agradezco también a las personas que me facilitaron la información y que supieron brindarme el apoyo y la ayuda necesaria para la realización de este proyecto William Paredes y Jazmin Tamayo.

Quiero hacer mención importante a la personita que supo estar conmigo de manera incondicional en estos años, por su paciencia, comprensión, cariño y amor sincero por saber ser un apoyo fundamental para el logro de mis metas a lo largo de mi vida universitaria Andrés Andrade.

Cada persona que pasa por nuestras vidas deja una huella en ella por eso quiero agradecer a una persona especial en mi vida que a pesar de la distancia siempre estuvo pendiente de mi te llevare en mi corazón siempre gracias por tu cariño sincero y a mis entrañables amigos de la Universidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue desarrollado para contribuir a la gestión administrativa de Alternativa IMO, en vista de la necesidad por incrementar su participación en el mercado y por ende generar un mayor nivel de ventas, instaurando condiciones para mantener y mejorar la competitividad, satisfaciendo de una mejor manera las perspectivas de los clientes, se hizo necesario el diseño y desarrollo de un plan de mercadeo.

El diseño del plan estratégico de mercadeo consta de seis capítulos, basándose en la investigación y la observación interna y externa de la empresa, cuyos contenidos se presentan a continuación:

En el primer capítulo se realiza una introducción al problema, analizando a grosso modo los antecedentes de la empresa, el principal problema al que se enfrenta, los objetivos que se busca alcanzar en este estudio con sus respectiva justificación y sustento teórico, sobre las que se fundamenta este trabajo. Incluye también los aspectos metodológicos que se emplean en el desarrollo del proyecto de titulación.

En el capítulo dos se realiza un análisis de la situación actual en el que se efectúa el estudio del ambiente interno e incluyen los siguientes recursos: financieros, materiales, humanos, administrativos y de marketing; en el ambiente externo se desarrolla el estudio del microambiente y se estudia a los proveedores, competidores y clientes; en el macroambiente se analiza los factores: sociocultural, política/legal, demográfico, tecnológico, global y económico.

En este mismo capítulo se hace un análisis más profundo de lo anteriormente mencionado, se procede a realizar el diagnostico de la situación actual, para lo cual se utilizan como herramientas la matriz de evaluación de factores internos, la matriz de evaluación de factores externos, para luego proceder a realizar la matriz FODA, con toda esta información se identifican los puntos débiles, fuertes, los aciertos, desaciertos, todos aquellos peligros presentes, latentes dentro del negocio y fuera de el.

Y para determinar cuales son más incidentes en el desempeño de la empresa se procede a realizar la Matriz Relacional de Holmes, las fuerzas competitivas de Porter que son las que determinarán la competencia en el sector y la Matriz de Perfil Competitivo que permite determinar que tan fuerte es el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

En el tercer capítulo se realiza una investigación de mercados, para obtener información útil que permita identificar el posicionamiento de la empresa en el mercado, el método a utilizarse para el cálculo de la muestra es el Muestreo Aleatorio Simple que se lleva a cabo por medio de encuestas y entrevistas.

Después de haber realizado el análisis y el diagnóstico interno y externo, se ha determinado la situación real de la empresa, se procede como primer punto a elaborar el plan estratégico de marketing, en el que se da el direccionamiento estratégico de la misma, en el que se define la misión, visión de futuro, valores corporativos, políticas, objetivos estratégicos, objetivos de marketing y posteriormente a esto se realizó el establecimiento de estrategias a nivel de empresa basada en las matrices realizadas anteriormente, incluye también las estrategias para cada uno de los objetivos del marketing y las estrategias del marketing mix en las que se consideró variables como el producto, el servicio, el precio, la publicidad, la distribución, la promoción y el posicionamiento.

En el capítulo cinco se desarrolla el presupuesto anual de apoyo de marketing, el que incluye el presupuesto de operación de cada una de las estrategias, en el análisis financiero se analiza los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y de gestión, posteriormente se define la factibilidad de realización del proyecto en base al flujo de efectivo proyectado.

Finalmente en el sexto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones respectivas.

ABSTRACT

The present study was developed to assist in the management of Alternativa IMO, in view of the need to increase their market share and thus generate a higher level of sales, establishing conditions for maintaining and improving competitiveness, thereby fulfilling a better so the prospects for customers, it became necessary to the design and development of a marketing plan.

The design of the strategic plan for marketing consists of six chapters, based on research and observation of the internal and external company, the contents of which are presented below:

The first chapter is an introduction to the problem, analyzing roughly the background of the company, the main problem it faces, the objectives it seeks to achieve in this study with their respective theoretical justification and on which founded this work. It also includes methodological aspects that are used in the development of the proposed certification.

In chapter two is an analysis of the current situation in which it is the study of the internal environment and include the following resources: financial, material, human, administrative and marketing in the external environment develops the study of micro and studies to suppliers, competitors and customers; in macroambiente discusses factors: socio-cultural, political / legal, demographic, technological, global economy.

In this chapter provides a deeper analysis of the above is to make the diagnosis of the current situation, which are used as tools for the evaluation matrix internal factors, the evaluation matrix of external factors, then proceed to the SWOT matrix, with all this information identifies the weaknesses, strengths, successes, failures, all those hazards, latent within and outside the business.

And to determine which are most incidents in the performance of the company is to make the Matrix Relational of Holmes, the competitive forces that are Porter will affect competition in the industry and the Matrix Profile Competitive that helps

determine how strong is the positioning of the company compared to its competitors.

The third chapter makes a market research in order to obtain useful information that could identify the positioning of the company in the market, the method used for calculating the sample Simple Random Sampling is being undertaken through surveys and interviews.

Having done the analysis and diagnosis of internal and external, it has been determined the actual situation of the company, as the first point is to develop a strategic marketing plan, which is addressing the same strategy in the that defines the mission, vision, corporate values, policies, strategic goals, marketing objectives and this was done after the establishment of strategies at the enterprise level based arrays earlier, it also includes strategies for each the objectives and marketing strategies in the marketing mix variables to be considered as a product, service, price, advertising, distribution, promotion and positioning.

In chapter five develops the annual budget of marketing support, which includes the operating budget of each strategy, financial analysis examines indicators of liquidity, debt, profitability and management, and then defines the feasibility of the project based on the projected cash flow.

Finally in the sixth chapter presents the conclusions and recommendations concerned.

CONTENIDO

DECLARACIÓN
CERTIFICACIÓN
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	3
INDICE DE CONTENIDO	5
INDICE DE GRÁFICOS	11
INDICE DE TABLAS	12

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	17
1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	17
1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	17
1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	17
1.6 SUSTENTO TEÓRICO	18
1.6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
1.6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	19
1.6.3 PLAN DE MARKETING	19
1.6.4 ANÁLISIS FINANCIERO	19
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS	19

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
2.2 AMBIENTE INTERNO	22
2.2.1 RECURSOS	22
2.2.1.1 Recursos Financieros	22
2.2.1.2 Recursos Materiales	23
2.2.1.3 Recursos Humanos	23
2.2.1.4 Recursos Administrativos	23
2.2.1.5 Recursos de Marketing	23

2.2.1.5.1	Producto	23
2.2.1.5.2	Precio	23
2.2.1.5.3	Promoción	24
2.2.1.5.4	Plaza	24
2.3	AMBIENTE EXTERNO	24
2.3.1	MACROAMBIENTE	24
2.3.1.1	Factor Socio-Cultural	25
2.3.1.1.1	Cambios en las Preferencias de los artículos	25
2.3.1.2	Factor Demográfico	26
2.3.1.3	Factor Económico	26
2.3.1.3.1	Inflación	27
2.3.1.3.2	Producto Interno Bruto	27
2.3.1.3.3	El Índice de Riesgo País	27
2.3.1.3.4	Globalización	28
2.3.1.4	Factor Político-Legal	28
2.3.1.4.1	Incoterms	29
2.3.1.4.2	Técnicas, Trámites y Procedimientos para Importación	30
2.3.1.4.3	El Pago de Aranceles en importación	32
2.3.1.4.4	Medios de Pago en las Importaciones	33
2.3.1.4.5	Documentos Requeridos en una Importación	35
2.3.1.4.6	Proceso de Importación de Alternativa IMO	36
2.3.1.5	Factor Tecnológico	37
2.3.1.5.1	Innovación de Productos	38
2.3.1.6	Factor Global	38
2.3.1.6.1	Mercados Mundiales Críticos	38
2.3.2	MICROAMBIENTE	38
2.3.2.1	Proveedores	38
2.3.2.1.1	Líneas de producto	38
2.3.2.1.2	Lugar de origen	39
2.3.2.1.3	Condiciones de venta	39
2.3.2.1.4	Costo/Calidad	39
2.3.2.2	Clientes	39
2.3.2.2.1	Clientes actuales	39
2.3.2.2.2	Necesidades	39
2.3.2.2.3	Características personales	40
2.3.2.2.4	Consumidor final	40
2.3.2.3	COMPETIDORES	40
2.4	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	40
2.4.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	40
2.4.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	43
2.4.3	MATRIZ FODA	45
2.4.3.1	Matriz FODA Convencional	46
2.4.4	MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES	47
2.4.4.1	Fortalezas Priorizadas	49
2.4.4.2	Debilidades Priorizadas	49
2.4.4.3	Oportunidades Priorizadas	50
2.4.4.4	Amenazas Priorizadas	51
2.4.5	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	53

2.4.5.1	Estrategias FO (Maxi-Mini)	53
2.4.5.2	Estrategias FA (Maxi-Mini)	53
2.4.5.3	Estrategias DO (Mini-Maxi)	53
2.4.5.4	Estrategias DA (Mini-Mini)	54
2.5	LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	55
2.5.1	AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	56
2.5.1.1	Barreras de Entrada	56
2.5.1.1.1	Diferenciación de Productos de Marca	56
2.5.1.1.2	Exigencias de Capital	56
2.5.1.1.3	Desventaja en Costos Independientes de la Escala	56
2.5.1.1.5	Política Gubernamental	57
2.5.1.2	Represalias Esperadas	57
2.5.1.3	El Poder de Negociación de los Proveedores	57
2.5.1.3.1	Concentración de los proveedores	57
2.5.1.3.2	Fuentes de abastecimiento	57
2.5.1.3.3	Manejo de precio y calidad por el proveedor	57
2.5.1.4	El Poder de Negociación de los Compradores	57
2.5.1.5	Rivalidad entre los Competidores	59
2.6	AMBIENTE COMPETITIVO	60
2.6.1	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	61

CAPÍTULO 3

	INVESTIGACION DE MERCADOS	65
3.1	DEFINICIÓN	65
3.1.1	INTRODUCCIÓN	65
3.2	PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	66
3.2.1	DEFINIR EL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	66
3.2.1.1	Definir el Problema	66
3.2.1.2	Definición de los Objetivos de la Investigación	66
3.2.1.2.1	Objetivo General	67
3.2.1.2.2	Objetivos Específicos	67
3.2.2	DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN	67
3.2.2.1	Selección de Fuentes de Información	67
3.2.2.1.1	Fuente Primaria	67
3.2.2.1.2	Fuente Secundaria	68
3.2.3	METODO DE INVESTIGACIÓN	68
3.2.3.1	Investigación Exploratoria	68
3.2.3.2	Investigación Descriptiva	68
3.2.4	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	69
3.2.5	PLAN DE MUESTRO	69
3.2.5.1	Diseño y Selección de la Muestra	69
3.2.5.1.1	Identificación del Universo	69
3.2.5.1.2	Determinación de la Muestra	70
3.2.5.2	Cálculo de la Muestra	71
3.2.5.3	Recolección de la Información	72
3.2.5.4	Tabulación de Datos	72

3.2.5.5 Interpretación de Resultados	73
3.2.5.6 Conclusiones de la Investigación de Mercados	82

CAPÍTULO 4

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	83
4.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	83
4.1.1 PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	84
4.2 LA DIRECCIÓN ESTRÁTEGICA	84
4.2.1 MISIÓN	85
4.2.1.1 Diseño de la Misión	85
4.2.1.2 Misión de la Empresa	86
4.2.2 VISIÓN	86
4.2.2.1 Diseño de la Visión	87
4.2.2.2 Visión de la Empresa	87
4.2.3 VALORES CORPORATIVOS	88
4.2.4 POLITICAS	88
4.2.5 ANALISIS ESTRATEGICO	88
4.2.5.1 Estrategias de la Matriz FO	89
4.2.5.2 Estrategias de la Matriz FA	89
4.2.5.3 Estrategias de la Matriz DO	89
4.2.5.4 Estrategias de la Matriz DA	89
4.2.6 OBJETIVOS	90
4.2.6.1 Objetivos Estratégicos	90
4.2.6.2 Objetivos de Marketing	91
4.2.7 ESTRATEGIAS	92
4.2.7.1 Estrategias para el Objetivo de Participación en el Mercado	92
4.2.7.2 Estrategias para el Objetivo de Rentabilidad	92
4.2.7.3 Estrategias para el Objetivo de Innovación	93
4.2.7.4 Estrategias para el Objetivo de Rendimiento	93
4.2.7.5 Estrategias para el Objetivo de Responsabilidad Social	94
4.2.7.6 Determinación del Posicionamiento a través de Ventaja Diferencial	94
4.2.7.7 Estrategias para alcanzar la Ventaja Competitiva	94
4.2.8 MARKETING MIX	94
4.2.8.1 Estrategias del Marketing Mix	95
4.2.8.1.1 Estrategia de Producto	95
4.2.8.1.2 Ciclo de Vida del Servicio	98
4.2.8.1.3 Estrategia de Servicio	98
4.2.8.1.4 Estrategia de Precios	98
4.2.8.1.5 Estrategias de Publicidad	98
4.2.8.1.6 Estrategias de Distribución	99
4.2.8.1.7 Estrategias de Promoción	99
4.2.8.1.8 Estrategia de Posicionamiento	99

CAPÍTULO 5

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	102
5.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	102
5.1.1 PRESUPUESTO DEL PRODUCTO	103
5.1.2 PRESUPUESTO DEL SERVICIO	104
5.1.3 PRESUPUESTO DEL PRECIO	104
5.1.4 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD	105
5.1.5 PRESUPUESTO DE DISTRIBUCIÓN	106
5.1.6 PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN	106
5.1.7 PRESUPUESTO DE POSICIONAMIENTO	107
5.1.8 RESUMEN PRESUPUESTO OPERATIVO DEL PLAN DE MARKETING	108
5.2 ESTADOS FINANCIEROS	109
5.2.1 BALANCE GENERAL	109
5.2.2 ESTADO DE RESULTADOS	109
5.3 RAZONES FINANCIERAS	110
5.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	111
5.3.1.1 Capital de Trabajo Neto	111
5.3.1.2 Razón Circulante	111
5.3.1.3 Prueba Ácida	112
5.3.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	113
5.3.2.1 Endeudamiento del Activo	113
5.3.2.2 Endeudamiento del Activo Fijo	114
5.3.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD	115
5.3.3.1 Rendimiento sobre el Patrimonio	115
5.3.3.2 Margen Bruto de Utilidad	116
5.3.3.3 Retorno Sobre la Inversión	116
5.3.3.4 Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	117
5.3.4 INDICADORES DE GESTION	117
5.3.4.1 Días de Venta Pendientes de Cobro	118
5.3.4.2 Rotación del Activo Fijo	118
5.4 ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA	120
5.4.1 TASA INTERNA DE RETORNO	120
5.4.2 VALOR ACTUAL NETO	121
5.4.3 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	122

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
6.1 CONCLUSIONES	125
6.2 RECOMENDACIONES	128
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	130

ANEXOS

ANEXO 1	131
Nueva manera de Presentar lo INCOTERMS	132
Los Trece INCOTERMS	133
Los Modos de Transporte	134
Los siete Pasos para Importar	135
ANEXO 2	136
Línea de Insumos	137
Competidores de Alternativa IMO	138
ANEXO 3	139
Encuesta	140
Tabulación de Resultados	142
ANEXO 4	148
Componentes de la Misión	149
Componentes de la Visión	149
ANEXO 5	150
Catálogo	151
Hojas Volantes	153
Logotipo	153
Rótulo Publicitario	154
ANEXO 6	155
Balance General	156
Estado de Resultados	157
Flujo de Efectivo Proyectado	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	La organización, los niveles de su ambiente y sus componentes.	21
Gráfico 2	La Inflación	27
Gráfico 3	Producto Interno Bruto	27
Gráfico 4	Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	55
Gráfico 5	Sector en el que se encuentra ubicada la Fundación	74
Gráfico 6	Preferencias en gustos	75
Gráfico 7	Percepción de los Productos	75
Gráfico 8	Conocimiento de los Productos	76
Gráfico 9	Interés por el Producto	77
Gráfico 10	Preferencia en Marcas	78
Gráfico 11	Empresas proveedoras	79
Gráfico 12	Plazos de crédito	80
Gráfico 13	Preferencias en la atención	80
Gráfico 14	Pago de adquisición	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Matriz de Factores Internos	42
Tabla 2	Matriz de Factores Externos	44
Tabla 3	Matriz FODA Convencional	46
Tabla 4	Matriz de Holmes Fortalezas	48
Tabla 5	Matriz de Holmes Debilidades	49
Tabla 6	Matriz de Holmes Oportunidades	50
Tabla 7	Matriz de Holmes Amenazas	50
Tabla 8	Líneas Estratégicas FO-FA-DO-DA	52
Tabla 9	Línea de Insumos	58
Tabla 10	Rivalidad entre los Competidores	60
Tabla 11	Competidores de Alternativa IMO	61
Tabla 12	Matriz de Perfil Competitivo	63
Tabla 13	Variables para el Cálculo de la Muestra	71
Tabla 14	Valores de cada Variable	72
Tabla 15	Cálculo de la Muestra	72
Tabla 16	Sector en el que se encuentra ubicada la Fundación	74
Tabla 17	Preferencias en Gustos	74
Tabla 18	Percepción de los Productos	75
Tabla 19	Conocimiento de los Productos	76
Tabla 20	Interés por el Producto	77
Tabla 21	Preferencias en Marcas	77
Tabla 22	Empresas Proveedoras	78
Tabla 23	Plazos de Crédito	79
Tabla 24	Preferencias en la Atención	80
Tabla 25	Pago de la Adquisición	81
Tabla 26	Componentes de la Misión	86
Tabla 27	Componentes de la Visión	87
Tabla 28	Presupuesto del Producto	103
Tabla 29	Presupuesto del Servicio	104
Tabla 30	Presupuesto del Precio	104
Tabla 31	Presupuesto de Publicidad	105
Tabla 32	Presupuesto de Distribución	106
Tabla 33	Presupuesto de Promoción	106
Tabla 34	Presupuesto de Posicionamiento	107
Tabla 35	Resumen del Presupuesto Operativo del Plan de Marketing	108
Tabla 36	Capital de Trabajo Neto	111
Tabla 37	Razón Circulante	112
Tabla 38	Prueba Ácida	113
Tabla 39	Endeudamiento del Activo	114
Tabla 40	Endeudamiento del Activo Fijo	114
Tabla 41	Rendimiento sobre el Patrimonio	115
Tabla 42	Margen Bruto de Utilidad	116
Tabla 43	Retorno sobre la Inversión	116

Tabla 44	Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	117
Tabla 45	Días de Venta Pendientes de Cobro	118
Tabla 46	Rotación del Activo Fijo	118
Tabla 47	Flujo de Efectivo Proyectado	123

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La Empresa “ALTERNATIVA IMO” inició sus actividades hace 4 años en la ciudad de Quito (Av. Veintimilla E3-49 y Páez) ofreciendo una amplia gama de artículos de ortopedia y rehabilitación los mismos que se detallan a continuación: Artículos Ortopédicos: silla de ruedas, andadores, muletas, bastones, repuestos de sillas de ruedas, accesorios de baño ortopédico, prótesis de pie, prótesis de miembros superiores e inferiores, prótesis de mama y medias para varices. Artículos de Podología: plantillas, taloneras, separadores de dedos, almohadillas y correctores de juanete. Artículos para Gimnasia: pelotas médicas, pesas y mancuernas. Artículos para rehabilitación: masajeadores, tens, pelotas, gel y Artículos de Antiescara: colchones, cojines. etc.

En el año 2006 se estableció que los artículos con mayor demanda eran las sillas de ruedas y como una línea alternativa los andadores.

La Empresa “Alternativa IMO” ingresó a este mercado compitiendo con 4 empresas: Ortopédicos Futuro, SEGA, Ortopractic y Ortopedia Rosero.

La empresa trabaja con una cartera de clientes siendo sus principales clientes fundaciones las cuales se especifican a continuación: Fundación Hermano Miguel, Fundación ABEI, Ortopedia Hermo, Ortopedia Presidente, Ortopedia Italiana, Ortocris, Ortopedia Freire, Prodimedia, Multisalud, Nueva Ortopedia, Disalud, Linordec, Gamedent, Cerapro, Solumed, Clinimedical, Casa Ortopedia, Ortopedia Líneas Médicas, Ortomedica, Superior y Ortopedia Mullo; sus ventas son al por mayor.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la empresa no tiene definido un plan estratégico de marketing, el mismo que es indispensable para que la empresa participe activamente con una diversidad de artículos, satisfaciendo de la mejor manera las perspectivas de los

clientes y buscando captar nuevos clientes, implantando condiciones para mantener y mejorar la competitividad.

Se ha tornado de vital importancia para la industria ecuatoriana brindar productos y servicios que cumplan con las exigencias de los clientes, siendo de gran trascendencia el diseño de un Plan de Mercadeo en las empresas que se dedican a la venta de productos o servicios que permita orientar a la misma al éxito interno y externo.

Con el fin de ser competitivo en el mercado, es preciso ofrecer un excelente servicio en la venta de productos de un alto nivel de calidad, esto involucra que las actividades tanto internas como externas marchen de forma sistémica para que pueda desarrollar su buen desempeño y de modo que no pase inadvertido ningún detalle.

Como evidencia la CONADIS (Registro Nacional de Discapacitados) en la Ciudad de Quito registra 134 fundaciones, las mismas que prestan ayuda a personas que sufren de algún tipo de discapacidad de escasos recursos económicos, y la participación de las clínicas del sector privado han traído como consecuencia una preferencia a adquirir artículos de ortopedia y rehabilitación de calidad.

El direccionamiento actual de la empresa no tiene claras las estrategias para alcanzar las metas lo que ha hecho que esté estática, con lo cual es de interés del propietario, aprovechar la demanda del mercado de la manera más adecuada, establecer estrategias claramente definidas, para el incremento de su participación en el mercado.

La concepción de mejorar el rendimiento y las ventas obliga a que se determine un documento que permita transformarla en realidad, como es la propuesta del presente proyecto de titulación, que se enfoca en el redireccionamiento de la empresa, y así aprovechar la oportunidad de extender sus mercados con productos de un alto nivel de calidad, considerando siempre la satisfacción del cliente.

1.3 FORMULACION Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo del proyecto de titulación deberá contestar a la siguiente interrogante:

¿Como la empresa “ALTERNATIVA IMO” podrá incrementar su participación en el mercado usando condiciones adecuadas de competitividad?

Una sucesión de preguntas específicas se suscitan con el planteamiento de esta interrogante, las mismas que se intenta responder con el desarrollo del proyecto.

- ✚ ¿Cómo identificar el proceso de seguimiento de los ambientes de la organización?
- ✚ ¿Cómo adquirir información necesaria que admita reconocer nuevas oportunidades de ingreso en el mercado local, y que ayude a la toma de decisiones?
- ✚ ¿Qué objetivos y fines espera lograr la empresa?
- ✚ ¿Cómo ofrecer el producto conveniente en el sitio de venta exacto, a que precios y como se lo dará a conocer?
- ✚ ¿Cómo justificar la factibilidad financiera y rentabilidad que conseguirá la empresa?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Mercadeo para la Empresa “Alternativa IMO” que mediante un redireccionamiento del negocio, permita plantear nuevas oportunidades de ingreso, instaurando condiciones para mantener y mejorar la competitividad, y obtener una rentabilidad adecuada, satisfaciendo de la mejor manera a los clientes.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Analizar el Entorno para tener una visión clara de lo que está sucediendo en la empresa y de esta manera establecer la necesidad de mejorar su participación en el mercado.
- ✚ Realizar una Investigación de Mercado que permita estudiar la realidad de la oferta y demanda en su línea de influencia.

- ✚ Definir la misión y visión de la empresa.
- ✚ Diseñar las estrategias del marketing mix.
- ✚ Presentar un presupuesto de mercadeo.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Basados en la aplicación de las teorías del plan de mercadeo, se pretende encontrar las técnicas del marketing mix que se ajuste a satisfacer las necesidades de la empresa.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto se realizará en base a un análisis del mercado donde se hará una evaluación de las organizaciones e instituciones afines al negocio.

1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Actualmente, la empresa "ALTERNATIVO IMO" esta localizada en el Centro-Norte de Quito y lleva operando aproximadamente 4 años en el mercado local y su mercadería existente se vende en su totalidad; Sin embargo la empresa considera que no tiene un buen direccionamiento, se halla estática y se encuentra con una capacidad para cubrir el mercado existente. Hoy en día la empresa dispone de un mercado de clientes muy reducido, constituyéndose su principal canal de distribución las fundaciones, la mayoría en el Centro-Norte de Quito.

Estos sucesos y la apreciación de que se puede generar un mayor nivel de ventas, facilita la oportunidad de efectuar una ampliación dentro de su mercado mediante un apropiado diseño de estrategias del marketing mix.

Con el proyecto de titulación se busca mejorar el poder de negociación, capacidad productiva, el mercado meta al que se van enfocar las estrategias, perfil competitivo, identidad de la empresa, también se clarificará los recursos financieros y como se los asignará dentro de la empresa.

En definitiva, se trata de realizar un plan de apoyo que permita evaluar el desempeño que debe tener la empresa para lograr sus metas y objetivos propuestos.

1.6 SUSTENTO TEÓRICO

1.6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que provocan una posición favorable frente a la competencia, que se deben descubrir en el entorno en el que actúe la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

1.6.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones

1.6.3 PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es, básicamente, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio, donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos que necesitará y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

1.6.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Al ser una técnica matemático-financiera y sobre todo analítica, se puede determinar la viabilidad del proyecto junto con la evaluación de proyectos, la cual mostrará si los beneficios que se obtendrán serán superiores a los costos, dando las pautas necesarias para tomar la decisión de invertir o no en el proyecto.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el desarrollo del Proyecto de Titulación, se emplean aspectos metodológicos, exploratorios, descriptivos y de observación.

En la investigación de mercado se aplicará el método descriptivo en el cual se utilizará datos obtenidos mediante la adopción de técnicas de muestreo, para identificar tendencias y preferencias que tienen los consumidores en el momento de obtener productos.

Para fortalecer los resultados que se adquieran en la investigación de mercado se aplicará el método exploratorio lo que ayudará a comprender sobre la situación

actual de la industria de artículos de ortopedia y rehabilitación. Esta metodología será empleada por medios de la indagación de fuentes secundarias que se adquirirá de publicaciones de revistas y diarios, páginas web, CONADIS, INEC entre otras. Estas fuentes ayudarán a tomar una decisión mas apropiada en base a los resultados que se alcancen en las encuestas.

Posteriormente el método de observación se lo empleará para determinar la situación actual de la empresa, en la investigación de mercados, en el diseño de las estrategias del marketing mix, condiciones financieras y de competitividad que presente la empresa.

Se asimilarán y analizarán los resultados que se obtengan, lo que ayudará para ejecutar planificaciones, estrategias, proyecciones y análisis financieros que serán de mucha ayuda para tomar decisiones apropiadas para el redireccionamiento que le convendrá seguir a la empresa para llegar a cumplir sus objetivos y metas propuestas.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de la situación Actual de una empresa o análisis ambiental es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el objetivo de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.¹

El entorno está formado por dos ambientes: Ambiente Externo y Ambiente Interno; los cuales se detallan a continuación.

Gráfico 1: La organización, los niveles de su ambiente y sus componentes



Fuente: Adaptado de Dirección Estratégica de Samuel Certo y de Administración Estratégica, Competitividad y Globalización de Thomson Hitt-Ireland-Hoskisson.

¹ Certo Samuel, Dirección Estratégica, McGraw-Hill, 3ra edición, 1998 pág. 33

Este gráfico muestra que el Ambiente Interno está formado por los recursos que posee la organización y el Ambiente Externo está integrado a la vez por el microambiente externo y el macroambiente externo.

2.2 AMBIENTE INTERNO

Los componentes del ambiente interno se originan al interior de la empresa, define en conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear.²

Se señalan varios factores que pertenecen a este grupo que son: financieros, materiales, humanos, administrativos, y de marketing.

Es necesario para la empresa realizar su análisis ya que permite percibir a la empresa los recursos que puede emplear para crear una posición exclusiva en el mercado.

2.2.1 RECURSOS

Son los recursos tangibles e intangibles que intervienen en el proceso de producción de una empresa.

La Empresa posee entre otros los recursos que a continuación se detalla.

2.2.1.1 RECURSOS FINANCIEROS

- ✚ Estados Financieros se encuentran al día ya que están obligados a llevar contabilidad.
- ✚ El proceso de importación cumple con las normas legales
- ✚ No manejan indicadores financieros ya que se desconoce si la empresa se encuentra financieramente estable.

2.2.1.2 RECURSOS MATERIALES

- ✚ La empresa cuenta con parqueadero para distribuir la mercadería a sus clientes.
- ✚ Las instalaciones poseen amplias bodegas
- ✚ Se observa orden y un ambiente acogedor
- ✚ El inventario de la mercadería está estrictamente controlado

² Kotler, Philip "Dirección de Mercadotecnia" Prentice Hall, México, 2000

2.2.1.3 RECURSOS HUMANOS

- ✚ Ambiente de trabajo positivo y agradable
- ✚ Estabilidad del personal
- ✚ Gerencia tiene buen liderazgo
- ✚ El propietario no es el gerente, quien tiene una experiencia de 8 años en actividades similares.
- ✚ Inexistencia de incentivos económicos
- ✚ Personal de venta con poca capacitación
- ✚ Carencia de reglamentos de recursos humanos
- ✚ Falta de un sistema de selección y reclutamiento de personal

2.2.1.4 RECURSOS ADMINISTRATIVOS

- ✚ Su estructura organizacional es pequeña
- ✚ El negocio por su tamaño no tiene normas ni reglamentos de administración.
- ✚ Plan estratégico del negocio muy poco definido

2.2.1.5 RECURSOS DE MARKETING

2.2.1.5.1 *Producto*

- ✚ Los artículos importados son de alta calidad
- ✚ Los productos adquiridos son de marcas reconocidas
- ✚ No existen devoluciones
- ✚ La presentación de los artículos es excelente
- ✚ Poco recurso humano para buscar mercado
- ✚ Tiempo de entrega está entre inmediato y mediano

2.2.1.5.2 *Precio*

- ✚ No existe una política de fijación de precios
- ✚ Clientes consideran el precio justo
- ✚ Precios especiales de los proveedores a la empresa
- ✚ Desconocimiento de las utilidades generadas por cada una de las líneas

2.2.1.5.3 Promoción

- ✚ Se promociona a la cartera de clientes de la empresa
- ✚ Se realizan promociones en fechas especiales
- ✚ No existen medios de difusión de los productos
- ✚ No se ha determinado ningún plan promocional
- ✚ No se realiza venta por catálogo

2.2.1.5.4 Plaza

- ✚ La atención al cliente es excelente
- ✚ El mobiliario, la decoración es comfortable
- ✚ No existe servicio a domicilio

2.3 AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo de la organización se compone por factores que influyen a largo plazo y que tienen un amplio alcance en la empresa, motivo por el que es importante realizar un sistemático análisis de los factores externos que afectan a la organización ya sean del macroambiente en el que no se puede controlar el impacto que ocasionan o ya sean del microambiente en el que la empresa puede detener los impactos e implicaciones negativas que surjan en el mismo.³

Conocida también como una auditoria externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa. De tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

2.3.1 MACROAMBIENTE

En el análisis del macroambiente se consideran fuerzas que intervienen en la empresa y en todas las actividades económicas que se llevan a cabo en el país.

³ Certo Samuel, Dirección Estratégica, McGraw-Hill, 3ra edición, 1998 pág. 34

2.3.1.1 FACTOR SOCIO-CULTURAL

Incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en la experiencia o situación de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

Las fuerzas sociales y culturales en el Ecuador tienen una gran variedad en cuanto a su cultura y tradiciones cabe recalcar que el ecuatoriano es una persona con grandes valores religiosos, patrióticos y humanitarios.

La sociedad económica posee una gran participación de las personas con algún tipo de deficiencia, existe 134 fundaciones según CONADIS que ayudan a personas de bajos recursos económicos, hoy en día la discapacidad física en nuestro país no es inconveniente para llevar a cabo diferentes actividades y el apoyo por parte de la Vicepresidencia de nuestro país a aumentado notablemente, debido a que nuestro Vicepresidente lleva consigo una discapacidad, el mismo que presentó el programa “Ecuador sin Barreras” que promueve una sociedad incluyente y democrática, basada en la cultura de respeto a la diferencia y a los derechos, en donde las personas con discapacidad y sus familias sean parte de la sociedad en igualdad de condiciones, busca la incorporación laboral de las personas con discapacidad en las instituciones públicas y en las empresas privadas. Precisamente, con el fin de impulsar el cumplimiento de lo que determina el Código Laboral respecto a la obligación de las empresas e instituciones en el 2007 de contratar al uno por ciento de las personas con discapacidad como parte de su nómina de empleados, el Segundo Mandatario suscribió este convenio con el Ministerio de Trabajo, SENRES, CONADIS, SECAP y el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Empresarial.

2.3.1.1.1 *Cambios en las Preferencias sobre las características de los artículos*

Actualmente el mundo enfrenta diferentes discapacidades congénitas, físicas y personas que necesitan constante rehabilitación, por lo que las fundaciones y organizaciones se han interesado en adquirir los artículos de alta calidad y marcas garantizadas sobretodo para personas de bajos recursos económicos.

2.3.1.2 FACTOR DEMOGRÁFICO

Es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

Ecuador es una nación Multiétnica y Multicultural, la población está formada en su generalidad por mestizos, indígenas, seguida por negros y blancos y otras, el idioma oficial es el español y su principal inclinación religiosa es la católica.

Existe altos niveles de analfabetismo, desempleo en el país y un desplazamiento cada vez más grande del campo a los principales ciudades, la migración hacia el extranjero es un fenómeno que se ha acrecentado en los últimos años, debido a la crisis económica, Naciones como Estados Unidos y de Europa alojan hoy importantes comunidades de ecuatorianos .

En el Ecuador, 1 millón 608 mil personas tienen discapacidades físicas, mentales o sensoriales, representan el 12,14% de la población, y la mitad de ellos viven en situación de pobreza según datos registrados en la CONADIS.

Lamentablemente a pesar de las campañas de concientización para evitar los accidentes estos no son suficientes ya que la CONADIS registra las incapacidades continuamente.

2.3.1.3 FACTOR ECONÓMICO

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma la marcha de la economía.

La ubicación geográfica del Ecuador y su diversidad de Recursos, le han consentido abrir sus participaciones a un mundo de interrelaciones comerciales y culturales desarrolladas. Si la condición económica en el país es estable, admite a las empresas a tener confianza en invertir más en las empresas ecuatorianas y por ende generando riqueza.

2.3.1.3.1 Inflación



Gráfico 2: Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación en los últimos 2 años ha descendido considerablemente, ubicándose al 30 de abril del 2007, según el BCE en 1.39%. Ya que la inflación está relacionada con los precios en el mercado, esta afecta a la empresa de manera positiva o negativa, siendo el caso de que baje o que suba. Cuando la inflación en el país es baja esto le permite a la empresa adquirir dinero prestado en el mercado financiero a bajas tasas de interés, sacar sus productos a un precio más bajo que la competencia.

2.3.1.3.2 Producto Interno Bruto PIB

Fecha	Valor
Enero-01-2007	4.11 %
Enero-01-2006	4.07 %
Enero-01-2005	4.74 %
Enero-01-2004	7.92 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %

Gráfico 3: Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

Al 01 de enero del 2007 el PIB es de 4.11% previsión de la variación anual del PIB, según datos del BCE, es medido de acuerdo, a que tan productivo es el país en cuanto a bienes y servicios, además del consumo de sus habitantes, el PIB

afecta a empresas ecuatorianas en cuanto a que si la variación del PIB es buena o positiva, esto quiere decir que las empresas están produciendo más y esto influye directamente a la inversión en estas, para seguir produciendo y seguir generando riqueza para el país.

El PIB afecta a la capacidad adquisitiva en medida de su aumento o disminución, si aumenta el PIB, quiere decir que existe mayor recurso y por ende la población podrá tener mayor capacidad adquisitiva. Si el PIB bajará, pasaría lo contrario habrían menos recursos y por ende la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos bajaría.

2.3.1.3.3 El Índice de Riesgo País

El Índice de Riesgo País en el Ecuador al 31 de diciembre del 2006 según el Banco Central del Ecuador es de 670 puntos, es un índice que nos permite aprender que tan estable es un país en términos económicos, políticos y financieros, mientras más baja sea éste, será más beneficio para el Ecuador ya que dará confianza a los inversionistas tanto nacionales como extranjeros de invertir en el país.

En relación con otros países, este índice podría ser bueno o malo ya que si otro país de América Latina o de cualquier parte del mundo posee un índice de riesgo país, más bajo que el ecuatoriano de 670 puntos, podría darse que el índice económico es malo y sería bueno si sucede de lo contrario.

2.3.1.3.4 Globalización

La globalización del mercado, originada en el libre comercio, pone a disposición del comerciante y del consumidor una extensa variedad de artículos de calidad y a precios competitivos. Por supuesto también para las empresas que se dedican a la comercialización, quienes pueden conseguir insumos de proveedores extranjeros que certifiquen su calidad y brinden precios atractivos.

2.3.1.4 FACTOR POLÍTICO-LEGAL

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

En el Ecuador existe un régimen de democracia marcada en la constitución política del estado la misma que nos afirma que todos los ecuatorianos apelamos libertades y derechos que cumplir y exigir.

El aspecto político en el Ecuador es de inseguridad y de cambio constante, principalmente al alto grado de corrupción registrado en los últimos 10 años, con estos antecedentes el marco legal ecuatoriano no es tan confiable tanto para las empresas nacionales como para las extranjeras.

El aspecto legal es significativo para la confianza en las operaciones comerciales que se desarrollan dentro y fuera del país y estas tienen que manifestar un marco de estabilidad para su progreso.

La política del Gobierno del Ecuador afecta a la empresa en todo lo que está en sus manos, para la empresa es una amenaza importar de países asiáticos por los aranceles.

2.3.1.4.1 Incoterms

Uno de los temas más discutidos por los expertos internacionales, es el relacionado a los términos internacionales del comercio denominados INCOTERMS. Cuyas versiones han sido continuamente revisadas por la Cámara Internacional de Comercio CCI.

Definición: Los INCOTERMS son un conjunto de reglas y disposiciones que nos indican cuando empieza el riesgo y cuando termina el mismo, al momento de hacer una compraventa internacional.

El objetivo de los Incoterms: es conocer la distribución de los gastos y las correspondientes responsabilidades entre el vendedor y el comprador.

Para facilitar su comprensión la Cámara Internacional de Comercio, CCI, ha dividido en cuatro grupos a los Incoterms, los mismos que empiezan desde el grupo E, pasando por el F, C y el D. Cada grupo tiene sus propios términos y sus características.

El Grupo E representa salida y consta de un solo término que es EXW en fábrica, el vendedor entrega la mercancía a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor es decir (fábrica, taller, almacén, etc), éste término representa la menor obligación para él, debiendo el comprador asumir todos los costos después de la recepción de la mercancía en los locales del vendedor.

El Grupo F consta de tres términos que son: FCA, FAS, FOB, Franco Transportista, el vendedor entrega la mercancía despachada para la exportación, al transportista nombrado por el comprador. Franco al Costado del Buque, el vendedor entrega la mercancía al costado del buque en el puerto de embarque y en Franco a Bordo el vendedor realiza la entrega de la mercancía a bordo del buque.

El Grupo C contiene cuatro términos que son: CFR, CIF, CPT, CIP. En Costo y Flete, el vendedor entrega los productos a bordo del buque. Costo, Seguro y Flete, significa lo mismo que costo y flete con el adicional de que el vendedor contrata el seguro. Transporte Pagado Hasta, el vendedor entrega los productos al transportista designado por él. Transporte y Seguro Pagados Hasta, significa que lo mismo que CPT. No obstante, bajo el término CIP el vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte.

Por último el Grupo D consta de cinco términos que son: DAF, DES, DEQ, DDU, DDP. Entregada en Frontera, el vendedor entrega la mercancía en la frontera. Entregada sobre Buque, significa que el vendedor realiza la entrega a bordo del buque en el puerto de destino. Entregada en Muelle, el vendedor entrega la mercancía al comprador en el muelle de destino. Entregada Derechos no Pagados, el vendedor entrega la mercancía al comprador, sin despacharla de aduana para la importación Finalmente. Entregada Derechos Pagados, el vendedor entrega la mercancía al comprador, despachada para la importación a su llegada al lugar de destino convenido. (Ver Anexo 1)

2.3.1.4.2 Técnicas, Trámites y procedimientos para Importación

Cualquier persona natural o cualquier persona jurídica puede hacer importaciones siempre y cuando dispongan del Registro Único de Contribuyentes (RUC), habilitado por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Las importaciones se deben declarar al BCE previo al embarque de las mercancías y esta declaración se la podrá realizar en los bancos corresponsales de comercio exterior o electrónicamente a través del Internet.

Cuando se utiliza el servicio electrónico de concesión de visto bueno, el banco Central del Ecuador confiere las respectivas claves de acceso. Los importadores deben presentar una solicitud por escrito y la utilización de la clave será de su exclusiva responsabilidad. El visto bueno tiene un plazo de validez indefinido, es válido para un solo embarque y la importación realizada a su amparo no estará sujeta a límite de tolerancia, de modo que cada valor y/o cantidad que exceda de lo declarado no será considerado como desprovisto de visto bueno. Las mercancías sujetas a licencias de importación de acuerdo a las resoluciones del COMEXI si están sujetos a tolerancia y a un plazo.

Por lo general, cuando se inicie en actividades de importación es primordial conocer los siete pasos para importar:

El primer paso es calificarse como importador ¿Cómo hacerlo? Se deben seguir los siguientes pasos: Registro en el banco corresponsal del Banco Central, las personas naturales o jurídicas deben calificarse como importadores, mediante la tarjeta o formulario de identificación y/o registro de firmas. Registro para la obtención de la clave de acceso al Banco central. Registro en la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Un importador o importadora deben registrarse en la CAE para obtener las claves de acceso respectivamente y para regularizar sus operaciones o su documentación.

El segundo paso consiste en conseguir pro-forma del vendedor o solicitar una cotización. La factura pro-forma transmite al importador y comprador el precio y las condiciones de venta.

El tercer paso es la elaboración de la nota de pedido que es un documento escrito que puede tener dos formas, pero usted puede diseñar un documento de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

El cuarto paso es conseguir la póliza de seguros que cubra los riesgos a los cuales la mercadería está expuesta en el curso del viaje a asegurar. Las principales formas de cobertura son: libre de avería particular, con avería particular y todo riesgo.

El quinto paso es la elaboración de la licencia de importación, en nuestro país esta licencia se conoce como el Documento Único de Importación, DUI. Este es el documento oficial que deben utilizar los importadores antes de realizar su importación, consta de 3 formularios A, B y C. El DUI es un documento de acompañamiento a la Declaración Aduanera Única (DAU).

El sexto paso es la aprobación de la licencia de importación, esta se refiere al visto bueno en el DUI debido a que todos los importadores que traen más de 4.000 dólares deben obtener el visto bueno en su licencia antes de embarcar las mercancías.

El séptimo paso es contratar la verificadora. (Ver Anexo 1)

2.3.1.4.3 El Pago de Aranceles en Importación

Cuando se comienza un negocio de importación lo más importante es definir exactamente ¿Cuánto pagará por la misma? ¿Cuándo lo debe hacer? ¿Cómo lo debe hacer? ¿Qué tipo de tributos e impuestos debe cancelar? Y ¿Cuáles son sus plazos y la forma de pago?

El arancel es un impuesto que un gobierno aplica a ciertos productos importados. El arancel podría estar diseñado para recaudar ingresos, o bien para proteger a las compañías nacionales. Los aranceles son la forma más antigua de política comercial y han sido usados tradicionalmente como una fuente de ingresos del estado. Sus dos componentes básicos son: 1 la nomenclatura arancelaria y la 2 la

tarifa arancelaria. Las clases de aranceles son: Ad-valorem, los aranceles específicos y finalmente tenemos los aranceles a las mercancías.

Otro aspecto muy importante para tener éxito en operaciones de importación, es saber ubicar correctamente la partida arancelaria del producto a importar y se lo puede conseguir de la siguiente forma: En el arancel, consultando a la verificadora, Agente afianzado de aduanas, haciendo una consulta de aforo, en el banco corresponsal y solicitar al exportador.

Están exentas del pago de tributo al comercio exterior, excepto las tasas por servicios aduaneros, las importaciones a consumo de lo siguiente: Efectos personales de viajeros. Menajes de casa y equipo de trabajo. Envíos de socorro por catástrofes o siniestros análogos a favor entidades del sector público y sociedad de lucha contra el cáncer (SOLCA). Las donaciones provenientes del exterior, a favor de las instituciones del Estado o del sector público, sin fines de lucro, destinadas a cubrir servicios de salubridad, alimentación, beneficencia, asistencia médica, educación, investigación científica y cultural, siempre que tengan suscritos contratos de cooperación con instituciones del Estado, los fétretos y las muestras sin valor comercial.

2.3.1.4.4 Medios de Pago en las Importaciones

Los medios de pago a nivel internacional son uniformes, incluso algunos de ellos pueden ser muy parecidos a los que se utilizan a nivel nacional. Por ejemplo, los billetes, los cheques personales, los cheques bancarios. Cuando mencionamos los medios de pago para importaciones nos referimos a la forma cómo usted hará llegar el dinero a su proveedor o exportador.

Para cancelar las operaciones de importación se lo puede hacer con: Tarjeta de Crédito. Cheque Bancario Internacional. Transferencia bancaria o la orden de pago. Crédito Documentario (Cartas de Crédito) y la Cobranza del Exterior.

En primer caso está la tarjeta de crédito, que es un medio de pago sin uso de efectivo. Las tarjetas de crédito son sistemas de pago a crédito de mayor uso en el mundo globalizado de los negocios y sustituyen al dinero.

El segundo caso está el cheque bancario internacional que es un documento emitido por una entidad financiera a petición de su cliente y a favor de un tercero o beneficiario, sobre otra entidad de crédito extranjera.

El tercer caso tenemos la transferencia bancaria o la orden de pago. La transferencia bancaria, consiste en el envío de fondos que hace el comprador al vendedor por medio de su banco emisor a un exportador.

El cuarto caso se refiere al crédito documentario y/o carta de crédito que es un instrumento de pago y de financiamiento utilizado frecuentemente en el comercio internacional que tiene por objeto garantizar el pago de las importaciones.

El crédito documentario es todo convenio en virtud del cual una entidad financiera emisora de conformidad con las instrucciones de un ordenante, se obliga a hacer un pago a un beneficiario a través de un banco corresponsal situado en el país de las importaciones.

Clasificación de las cartas de crédito cartas de crédito más convenientes para el importador, cartas de crédito más convenientes para el exportador y cartas de crédito de mutua conveniencia. Entre las cartas de crédito más convenientes están: a plazo, de terceros, notificada, revocable, rotativa. Entre las cartas de crédito más convenientes para el exportados, tenemos: a la vista, back to back, cláusula roja, cláusula verde, conformada, negociable, no negociable, transferible y entre las cartas de crédito de mutua conveniencia está la irrevocable, que es aquella en la cual las condiciones del crédito no pueden ser alteradas por ninguna de las partes. Es el tipo de carta de crédito más frecuentemente utilizada.

El quinto caso se refiere a la remesa o cobranza del exterior, esto significa que el exportador primero envía la mercancía y luego los títulos de propiedad de la misma o los documentos representativos a un banco el mismo que se encargará de cobrar el valor por medio de otro banco (cobrador) ubicada en el país de importación, de ahí su denominación cobranza del exterior. Según su naturaleza se clasifica en; cobranzas o remesas simples, la remesa simple a plazo sin

aceptación y la remesa simple a plazo con aceptación. Luego tenemos, las cobranzas documentarias que son aquellas que se dan cuando se solicita el cobro de valores con alguna documentación comercial. Según la forma de pago pueden ser a la vista y a plazos.

2.3.1.4.5 Documentos Requeridos en una Importación

Al asumir una obligación contractual internacional, el importador debe conocer todos los documentos que se requieren para legalizar el ingreso al territorio aduanero del país, para negociar y legalizar sus cartas de crédito, para las cobranzas provenientes del exterior, para el transporte y también para que el comprador pueda nacionalizar las mercaderías. Los documentos internacionales de mayor importancia son: los documentos de transporte internacional son aquellos que prueban, acreditan y testimonian que el transportista ha recibido las mercancías para trasladarlas bajo un contrato a su destino ulterior. Este clase de documentos tiene dos formas prepaid o prepago y collect o al cobro, a su vez pueden ser clean o limpios y dirty, en verde, sucio ó con reservas de origen.

Las clases de documentos de transporte internacional son: Bill of Lading que es el conocimiento de embarque marítimo, estos documentos pueden ser nominativos de embarque y a la orden. Air waybill que e el conocimiento de embarque aéreo o guía aérea y carta de porte internacional por carretera.

Luego tenemos la Factura comercial y la factura pro-forma. La factura pro-forma es una prefactura entregada por el vendedor al importador, con el objeto de informarle con exactitud el precio que pagará por las mercancías. La factura comercial es el documento que describe las mercancías materia de un contrato de compra-venta. La factura debe indicar las cantidades, los valores y otros datos de facturación relativos a cada embarque, como también identificar el transporte utilizado en la importación de cada embarque parcial.

Existen varios documentos que se utilizan dentro de este grupo, como son los certificados de calidad, los de peso o cantidad, de sanidad, fitosanitarios, de revisión, consulares, etc. Pero dentro de ellos existe uno que es muy importante que es el; certificado de origen (certificate of origin) que es el documento que garantiza el origen de la mercadería. Estos son exigidos por los países en razón

de los derechos preferenciales que existen según convenios bilaterales o multilaterales. Además, es un documento por el cual se certifica que la mercadería es producida o fabricada en el país del exportador. Este documento es muy necesario cuando se trata del régimen de zona de libre comercio.

2.3.1.4.6 *Proceso de Importación de Alternativa IMO*

- ✚ Conseguir la pro forma del vendedor o solicitar una cotización, se pone en contacto con el proveedor hasta quedar de acuerdo en precios y dar un sí al proveedor.
- ✚ Preparar y emitir Notas de pedido
- ✚ El proveedor envía la factura
- ✚ Para empezar la producción el proveedor pide un anticipo que puede ser del 35%, 40%, 50%, al momento que se envía el anticipo prácticamente se confirma el pedido.
- ✚ Antes de realizar el embarque pagar el resto mediante una transferencia es decir el costo de la mercadería restante.
- ✚ El proveedor manda facturas originales
- ✚ Envía la lista de empaque
- ✚ Conocimiento de embarque
- ✚ Certificado de origen si hemos llegado algunos acuerdos con el país exportador para exoneración de impuestos, en este caso no existe la exoneración de impuestos
- ✚ Declaración Única de Importación (DUI): formulario preestablecido que se llenará de acuerdo al resumen de las partidas arancelarias considerando cantidades, peso, valor FOB, adicionalmente los datos del importador, el mismo que debe ser aprobado en un banco corresponsal previo la embarcación de dicha mercadería.
- ✚ Póliza de Seguro de Transporte: Este documento se lo llena de acuerdo al formato preestablecido por la compañía aseguradora, en este caso el seguro cubre de puerto a bodega
- ✚ Solicitud de inspección para la verificadora (ITS, INTERTEK): formato preestablecido por la compañía verificadora.

- ✚ Embarque de mercadería, este proceso consiste en coordinar el transporte de la mercadería de su lugar de origen a su lugar de destino, puede ser vía aérea, marítima o terrestre, el transporte que se utiliza es vía marítima, el mismo que se realiza después de haber efectuado la inspección por la verificadora.
- ✚ Certificado de inspección, este documento es emitido por una compañía que inspecciona o verifica que la información proporcionada para importación es auténtica.
- ✚ Conocimiento de Llegada, este documento es emitido por la naviera o la aerolínea; en el mismo que consta el peso y el valor flete, cuando la mercadería es enviada por la vía aérea ese documento es conocido como guía aérea y cuando es vía marítima es conocido como guía marítima.
- ✚ La mercadería llega al país de destino le ponen en un Almacenaje hasta nacionalizar la mercadería en el mejor de los casos se demora de 4 a 5 día, el plazo máximo es de 15 días para sacar la mercadería caso contrario de declaran a la mercadería en abandono.
- ✚ Ingresar toda la documentación antes mencionada a aduana que apruebe y facilite una carta de salida para posterior a eso pagar los impuestos, pago IVA y el arancel que depende del tipo de producto, en esta importación el arancel es del 5%, y poder nacionalizar la mercadería (desaduanización).

2.3.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas, en la súper productividad por si solos que aumentan el poder de los productos, revolucionan las operaciones de negocios sobre todo en industrias de la transportación, servicios públicos, atención medica, la energía eléctrica, las computadoras, etc. Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular la estrategia, los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a: Productos, Servicios, Mercado, Proveedores, Distribuidores, Competidores, Clientes.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos.

2.3.1.5.1 Innovación de Productos

Debido a la alta tecnología que existe en los artículos ortopédicos y de rehabilitación, se puede ofrecer a los clientes productos con calidad, esto significa que la empresa estaría en una desventaja frente a su competidor potencial "Ortopédicos Futuro", porque ofrecen más variedad de productos y su mercado es más amplio.

2.3.1.6 FACTOR GLOBAL

2.3.1.6.1 Mercados Mundiales Críticos

La recesión financiera a nivel mundial es un factor que ha azotado a una economía tan estable como la de los Estados Unidos y esta situación desfavorable también afecta a América Latina debido a que estos países dependen en gran medida de USA.

El problema citado antes no le afecta directamente a la empresa por que sus productos son Nacionales e importados de países Asiáticos.

2.3.2 MICROAMBIENTE

El microambiente es el nivel del ambiente externo de la organización que consta de componentes que generalmente tienen consecuencias concretas e inmediatas para la empresa.

2.3.2.1 PROVEEDORES

Analizaremos los siguientes aspectos relacionados con los proveedores líneas de producto, lugar de origen, condiciones de venta, costos – calidad.

2.3.2.1.1 Líneas de producto

Dentro de los cuantiosos productos que provee la empresa tenemos: artículos ortopédicos como: silla de ruedas, andadores, muletas, bastones, repuestos de sillas de ruedas, accesorios de baño ortopédico, prótesis de pie, prótesis de miembros superiores e inferiores, prótesis de mama y medias para varices. Artículos de podología: plantillas, taloneras, separadores de dedos, almohadillas y correctores de juanete. Artículos para gimnasia: pelotas médicas, pesas y

mancuernas. Artículos para rehabilitación: masajeadores, tens, pelotas, gel y Artículos de antiescara: colchones y cojines.

2.3.2.1.2 Lugar de origen

El lugar de origen de estos productos en su mayoría son importados de Taiwán, Wansu y algunos productos son comprados en el Ecuador en menor proporción.

2.3.2.1.3 Condiciones de Venta

Los proveedores tienen las siguientes condiciones de venta: en el momento de realizar el pedido se efectúa el depósito del 50% y en el instante de efectuar el despacho el 50% restante, para las compras nacionales tienen crédito a 30 días no hay descuentos si se paga antes porque la mercadería entregada es al precio de distribuidor.

2.3.2.1.4 Costo/Calidad

Los proveedores entregan los productos a precios más atractivos frente a los de la competencia.

2.3.2.2 CLIENTES

Consideraremos los siguientes aspectos: clientes actuales, necesidades, características personales, consumidor final.

2.3.2.2.1 Clientes actuales

La empresa trabaja con una cartera de clientes, siendo los clientes principales los que se detallan a continuación: Fundación Hermano Miguel, Fundación ABEI, Ortopedia Hermo, Ortopedia Presidente, Ortopedia Italiana, Ortocris, Ortopedia Freire, Prodimedia, Multisalud, Nueva Ortopedia, Disalud, Linordec, Gamedent, Cerapro, Solumed, Clinimedical, Casa Ortopedia, Ortopedia Líneas Médicas, Ortomedica, Superior y Ortopedia Mullo.

2.3.2.2.2 Necesidades

Incremento de publicidad, más promociones en cuanto a los consumidores finales siempre demandan de más calidad, bajos precios, obsequios y buscar mercado mediante vendedores.

2.3.2.2.3 Características personales

Las características de los clientes finales son personas que sufren de algún tipo de discapacidad y que necesitan rehabilitación para personas de toda edad.

2.3.2.2.4 Consumidor final

Motivo de esta indagación son personas con alguna deficiencia física de todas las edades en la ciudad Quito.

2.3.2.3 COMPETIDORES

En el sector que está ubicada la empresa existen competidores, esto se debe a que un número considerable de fundaciones están localizadas en el Centro-Norte de Quito.

2.4 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico consiste en definir la situación actual de la empresa, previo a la realización de la Matriz (FODA) se deben establecer que factores van hacer analizados tanto internos como externos, es por esto que previamente se realizan las matrices (EFE) que permiten determinar los factores que afecten o favorezcan a la empresa desde afuera denominadas oportunidades y amenazas y (EFI) que determinan las fortalezas y debilidades dentro de la misma es decir que las falencias se encuentran en el interior de la organización.

2.4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite identificar los factores críticos dentro de la empresa, a continuación se expone como se realiza esta matriz:

- 1.- Se identifican factores críticos o determinantes para el éxito a través del análisis del ambiente interno incluyendo fortalezas y debilidades que afectan a la Empresa.
- 2.- Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores suma 1.0.

3.- Se calificó de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de “Alternativa IMO” están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa y los pesos se basan en la industria.

4.- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5.- Se sumaron las calificaciones ponderadas da cada una de las variables determinando así el total ponderado de la empresa.⁴

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que pueda obtener la organización es 4.0 y el total más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

⁴ M.A. Raúl Arrarte Mera, Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de SAN marcos.

TABLA 1: MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Estados Financieros se encuentran al día ya que están obligados a llevar contabilidad	0,15	3	0,45
El proceso de importación cumple con las normas legales.	0,03	4	0,12
Estructura organizacional pequeña	0,02	3	0,06
Ambiente de trabajo positivo y agradable	0,03	4	0,12
Funciones claramente definidas	0,02	3	0,06
Estabilidad del personal	0,02	4	0,08
Gerencia tiene buen liderazgo	0,06	4	0,24
Se observa orden y un ambiente acogedor	0,05	3	0,15
La empresa cuenta con parqueadero para distribuir la mercadería	0,04	4	0,16
Los productos importados son de alta calidad	0,04	3	0,12
Los productos adquiridos son marcas reconocidas	0,04	3	0,12
Clientes consideran el precio justo	0,06	4	0,24
La atención al cliente es excelente	0,05	4	0,20
Subtotal Fortalezas	0,61	46	2,12

Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
No se maneja indicadores financieros	0,04	1	0,04
Inexistencia de incentivos económicos	0,05	1	0,05
Personal de venta con poca capacitación	0,02	2	0,04
Falta de un sistema de selección y reclutamiento	0,02	2	0,04
Poco recurso humano para buscar mercado	0,02	2	0,04
Desconocimiento de utilidades por cada una de las líneas	0,08	1	0,08
No se ha determinado ningún plan promocional	0,04	1	0,04
Plan estratégico del negocio muy poco definido	0,10	1	0,10
No existe servicio a domicilio	0,02	2	0,04
Subtotal Debilidades	0,39	13	0,47
TOTAL	1,00	59	2,59

Es conveniente utilizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos ya que es una herramienta analítica que resume y evalúa las fortalezas para impulsarlas y debilidades para eliminarlas o corregirlas, la misma que nos revela que la empresa alcanzó el resultado de 2.59 lo que representa que el negocio es

internamente fuerte y que contribuye positivamente a la gestión empresarial ya que el valor promedio ponderado es 2.5, sin embargo se debe perfeccionar las debilidades para que estas sean solidamente fuertes, considerando que el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total más bajo posible es 1.0, independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades incluidas en la Matriz de Factores Internos.

2.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos permite identificar los factores críticos de la empresa en el macroambiente y en el microambiente; a continuación se expone como se realiza esta matriz:

- 1.- Se identifican factores críticos o determinantes para el éxito a través del estudio del ambiente externo incluyendo oportunidades y amenazas que afectan a Alternativa IMO y a su industria.
- 2.- Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores suma 1.0.
- 3.- Se calificó de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de "Alternativa IMO" están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1= una respuesta mala.
- 4.- Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- 5.- Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables determinando así el total ponderado de la empresa.⁵

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que pueda obtener la organización es 4.0 y el total más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

⁵ M.A. Raúl Arrarte Mera, Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de SAN marcos

TABLA 2: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
No existe productos sustitutos directos	0,03	3	0,09
La participación social crea una imagen pública favorable	0,05	3	0,15
El respeto por el individuo, sin importar su deficiencia física	0,07	3	0,21
Aumento de la demanda de artículos de buena calidad y marca garantizada	0,06	4	0,24
Consumidores ecuatorianos	0,03	3	0,09
Disminución de la tasa de inflación	0,04	4	0,16
Existen proveedores que ofrecen artículos de calidad y a un precio atractivo	0,05	4	0,2
Amplia gama de proveedores	0,05	3	0,15
Creciente capacidad para diseñar nuevos artículos a fin de que satisfagan mejor nuestras necesidades	0,07	4	0,28
Trabajar con fundaciones quienes reciben ayuda pública y privada	0,06	4	0,24
Subtotal Oportunidades	0,51	35	1,81

Amenazas	Peso	Calificación	Ponderación
Restricción a créditos internacionales	0,07	1	0,07
El sistema económico-político inestable en nuestro país	0,06	2	0,12
Competencia desleal	0,07	1	0,07
Perder mercado por invasión de productos de contrabando	0,05	2	0,1
Aparición de empresas con costos más bajos	0,06	1	0,06
Distribuidores realicen venta directa	0,05	1	0,05
Los aranceles y leyes para productos importados	0,07	1	0,07
Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.	0,06	2	0,12
Subtotal Debilidades	0,49	11	0,66
TOTAL	1,00	46	2,47

La evaluación del entorno externo permite determinar y analizar las tendencias claves, con el propósito de identificar las oportunidades y las amenazas que afronta la empresa, mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos se

obtuvo como resultado 2.47 esto significa que la empresa tiene muchas amenazas para mantener su mercado y poder seguir creciendo ya que el valor promedio ponderado es 2.5 y el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en Matriz de Factores Externos, lo que manifiesta la escasez de estrategias que le admita contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

2.4.3 MATRIZ (FODA)

El análisis FODA o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threatens) por sus siglas en inglés, es una herramienta extra de múltiple aplicación que ayuda a las organizaciones y personas a verse en si mismos y a su entorno competitivo, proporcionando la información necesaria para la implantación de medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos de mejora.

FODA como una estructura conceptual identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente externo y las fortalezas y debilidades internas de la organización.⁶

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para: aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Las Amenazas y Oportunidades implican analizar

- ✚ Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- ✚ Las tendencias de mercado.
- ✚ Los factores macro económicos, sociales, gubernamentales y tecnológicos que afectan al sector.

Las Fortalezas y Debilidades implican analizar

- ✚ Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- ✚ Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- ✚ Capacidad de satisfacer al cliente.

⁶ Samuel Certo; Dirección Estratégica; Mc-Graw Hill: 1997

Cuando se emprende al análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización recursos financieros, materiales, humanos, administrativos, marketing.

2.4.3.1 MATRIZ FODA CONVENCIONAL

La elaboración de una matriz convencional consiste en incluir todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes al momento de la implantación del proyecto; para consecutivamente por medio de la Matriz Relacional de HOLMES obtener la matriz FODA única.

TABLA3: MATRIZ FODA CONVENCIONAL	
ENTORNO INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
1. Estados Financieros detallan que se encuentra financieramente estable	1. No se maneja indicadores financieros
2. El proceso de importación cumple con las normas legales.	2. Inexistencia de incentivos económicos
3. Estructura organizacional pequeña	3. Personal de venta con poca capacitación
4. Ambiente de trabajo positivo y agradable	4. Falta de un sistema de selección y reclutamiento
5. Funciones claramente definidas	5. Poco recurso humano para buscar mercado
6. Estabilidad del personal	6. Desconocimiento de utilidades por cada una de las líneas
7. Gerencia tiene buen liderazgo	7. No se ha determinado ningún plan promocional
8. Se observa orden y un ambiente acogedor	8. Plan estratégico del negocio muy poco definido
9. La empresa cuenta con parqueadero para distribuir la mercadería	9. No existe servicio a domicilio
10. Los productos importados son de alta calidad	
11. Los productos adquiridos son de marcas reconocidas	
12. Clientes consideran el precio justo	
13. La atención al cliente es excelente	

ENTORNO EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
1. La participación social crea una imagen pública favorable	1. El sistema económico-político inestable en nuestro país
2. El respeto por el individuo, sin importar su deficiencia física.	2. Competencia desleal
3. Aumento de la demanda de artículos de buena calidad y marca garantizada	3. Perder mercado por invasión de productos de contrabando
4. Consumidores ecuatorianos	4. Aparición de empresas con costos más bajos
5. Disminución de la tasa de inflación	5. Distribuidores realicen venta directa
6. Existen proveedores que ofrecen artículos de calidad y a un precio atractivo	6. Los aranceles leyes para productos importados
7. Amplia gama de proveedores	7. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
8. Creciente capacidad para diseñar nuevos artículos a fin de que satisfagan mejor nuestras necesidades.	
9. Trabajar con fundaciones quienes reciben ayuda pública, privada y de gobierno.	

Elaborada por: María Fernanda Tamayo

La Matriz muestra las fortalezas y debilidades que existen en la empresa y las oportunidades y amenazas que lo envuelven, y de esta forma tener una visión amplia y clara de lo que está ocurriendo, a su vez señala la necesidad de reformar su participación en el ambiente externo.

2.4.4 MATRIZ RELACIONAL DE HOLMES

Para determinar qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son más incidentes en el desempeño de la organización según el análisis en marcha se ha utilizado la Matriz Relacional de Holmes que permite priorizar parámetros que tienen características similares, para nuestro caso ha sido evaluada en un rango que a continuación se detalla, permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.

0.5: Igual de importancia

1: Más importante

0: Menos importante

Criterio de Pareto

En la Matriz de Holmes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se utilizará el Criterio de Pareto, es también conocido como la regla del 80:20,

El Principio dice que el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos. Para un reparto equitativo hay que conseguir minimizar el principio de Pareto, estas cifras son meramente descriptivas, no siendo exactas y pudiendo variar, y como tal son aproximadas y ligeramente adaptables a cada caso particular.

TABLA 4: MATRIZ DE HOLMES FORTALEZAS

Matriz de Holmes Fortalezas																% acumulado	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	suma	orden	priorización	
1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,5	3%	9	
2	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	2%	10	
3	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1%	11	
4	1	1	1	0,5	0	0,5	0	0	1	0	0	0	0	5	6%	7	
5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	6,5	8%	5	69%
6	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0	0	0	0	6	7%	6	77%
7	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	9,5	11%	4	61%
8	1	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	4,5	5%	8	
9	1	1	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	5,5	7%	6	83%
10	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	11,5	14%	1	14%
11	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	10	12%	3	39%
12	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	9,5	11%	4	50%
13	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	10,5	13%	2	27%
TOTAL														83	100%		

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.4.4.1 FORTALEZAS PRIORIZADAS

- ✚ Los productos importados son de alta calidad
- ✚ La atención al cliente es excelente
- ✚ Clientes consideran el precio justo
- ✚ Gerencia tiene buen liderazgo
- ✚ Funciones claramente definidas
- ✚ Estabilidad del personal
- ✚ La empresa cuenta con parqueadero para distribuir la mercadería

TABLA 5: MATRIZ DE HOLMES DEBILIDADES

Matriz de Holmes Debilidades													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	suma	orden	priorización	% Acumulado
1	0,5	0	0	0	0	1	0	0	0	1,5	4%	5	
2	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1,5	4%	5	
3	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0	1	5,5	15%	2	58%
4	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	4,5	12%	3	70%
5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0	0	4,5	12%	3	82%
6	1	1	0	0	0	0,5	0	0	0	2,5	7%	4	
7	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	8	22%	1	43%
8	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	8	22%	1	22%
9	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1	3%	6	
TOTAL										37	100%		

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.4.4.2 DEBILIDADES PRIORIZADAS

- ✚ Plan estratégico del negocio muy poco definido
- ✚ No se ha determinado ningún plan promocional
- ✚ Personal de venta con poca capacitación
- ✚ Poco recurso humano para buscar mercado
- ✚ Falta de un sistema de selección y reclutamiento

TABLA 6: MATRIZ DE HOLMES OPORTUNIDADES

Matriz de Holmes Oportunidades													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	suma	orden	priorización	% Acumulado
1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1%	7	
2	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1,5	3%	6	
3	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	8,5	19%	1	19%
4	1	1	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5	6%	5	
5	1	1	0	1	0,5	1	1	1	1	7,5	17%	3	71%
6	1	1	1	1	0	0,5	1	0,5	1	7	16%	4	86%
7	1	0	0	0	0	0	0,5	0	0	1,5	3%	5	
8	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	7,5	17%	3	54%
9	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	8	18%	2	37%
TOTAL										44,5	100%		

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.4.4.3 OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

- ✚ Aumento de la demanda de artículos de buena calidad y marca garantizada
- ✚ Trabajar con fundaciones quienes reciben ayuda pública, privada y de gobierno.
- ✚ Disminución de la tasa de inflación
- ✚ Creciente capacidad para diseñar nuevos artículos a fin de que satisfagan mejor nuestras necesidades.
- ✚ Existen proveedores que ofrecen artículos de calidad y a un precio atractivo.

TABLA 7: MATRIZ DE HOLMES AMENAZAS

Matriz de Holmes Amenazas												
	1	2	3	4	5	6	7	suma	orden	priorización	% Acumulado	
1	0,5	1	0	0	0	0	1	2,5	12%	4		
2	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	2%	6		
3	1	1	0,5	0	0	0	0	2,5	12%	4	79%	
4	1	1	1	0,5	0	0	0	3,5	16%	3	67%	
5	1	1	1	1	0,5	0,5	1	6	28%	1	28%	
6	1	1	0	1	0,5	0,5	1	5	23%	2	51%	
7	0	0	0	1	0	0	0,5	1,5	7%	5		
TOTAL									21,5	100%		

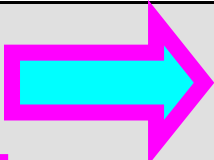
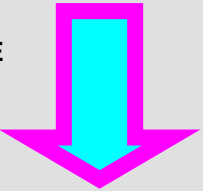
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.4.4.4 AMENAZAS PRIORIZADAS

- ✚ Distribuidores realicen venta directa
- ✚ Los aranceles y leyes para productos importados
- ✚ Aparición de empresa con costos más bajos
- ✚ Perder mercado por invasión de productos de contrabando

A continuación se presenta la Matriz FODA la misma que se utilizará para la formulación de las líneas estratégicas FO (Maxi-Maxi), FA (Maxi-Mini), DO (Mini-Maxi) y DA (Mini-Mini).

TABLA 8: LÍNEAS ESTRATÉGICAS FO-FA-DO-DA

<p>AMBIENTE EXTERNO</p>  <p>AMBIENTE INTERNO</p> 	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aumento de la demanda de artículos de buena calidad y maraca garantizada.	Distribuidores realicen venta directa
	Trabajar con fundaciones quienes reciben ayuda pública, privada y de gobierno.	Los aranceles, leyes para productos importados.
	Disminución de la tasa de inflación	
	Creciente capacidad para diseñar nuevos artículos a fin de que satisfagan mejor nuestras necesidades.	Aparición de empresas con costos más bajos.
Existen proveedores que ofrecen artículos de calidad y a un precio atractivo	Perder mercado por invasión de productos de contrabando.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO (Maxi-Maxi)	ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini)
Los productos importados son de alta calidad.	✚ Aumentar la participación del mercado	✚ Programa de capacitación para atención de excelencia al cliente.
La atención al clientes es excelente	✚ Ingresar a nuevos segmentos de mercado	
Gerencia tiene buen liderazgo		✚ Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, precios y publicidad.
Funciones claramente definidas	✚ Brindar un servicio excelente de tal manera que el cliente lo perciba	
Estabilidad del personal	✚ Diseñar un plan de promoción de las marcas que ofrece la empresa	
Los productos adquiridos son de marcas reconocidas		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO (Mini-Maxi)	ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini)
Plan estratégico del negocio muy poco definido	✚ Incrementar cursos de capacitación en el área de ventas.	✚ Promocionar a la empresa en medios accesibles al mercado meta.
No se ha determinado ningún plan promocional.	✚ Aprovechar la demanda de artículos y aumentar al personal para buscar mercado.	✚ Mejorar la red de distribución de entrega de pedidos.
Personal de venta con poca capacitación	✚ Incentivar al vendedor	✚ Desarrollar estrategias de marketing para captar nuevos clientes.
Poco recurso humano para buscar mercado	✚ Incrementar líneas de artículos	
Falta de un sistema de selección y reclutamiento.	✚ Desarrollar los balances e indicadores financieros para conocer la estabilidad de la empresa.	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.4.5 LINEAS ESTRATÉGICAS

2.4.5.1 ESTRATEGIAS FO (Maxi-Mini)

La Estrategia FO (Maxi-Maxi), consiste en maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir utilizar las fortalezas utilizando recursos para aprovechar las oportunidades de mercado para sus productos y servicios, para la empresa se consideró las siguientes estrategias: Aumentar la participación del mercado, ingresar a nuevos segmentos de mercado, brindar un servicio excelente de tal manera que el cliente lo perciba y diseñar un plan de promoción de las marcas que ofrece la empresa.

2.4.5.2 ESTRATEGIAS FA (Maxi-Mini)

La Estrategia FA (Maxi-Mini), se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas en su entorno, el propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una organización deben ser usadas con mucho cuidado, se determinó las siguientes estrategias: un programa de capacitación para atención de excelencia al cliente, así como establecer alianzas estratégicas con los proveedores, precios y publicidad.

2.4.5.3 ESTRETEGIAS DO (Mini-Maxi)

La Estrategia DO (Mini-Maxi), pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades, de este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen, se toma en cuenta las siguientes estrategias: incrementar cursos de capacitación en el área de ventas, aprovechar la demanda de artículos, aumentar el personal para buscar mercado, así como incentivar al vendedor, desarrollar los balances e indicadores financieros para conocer la estabilidad de la empresa y como incrementar líneas de artículos.

2.4.5.4 ESTRATEGIAS DA (Mini-Mini)

La Estrategia DA (Mini-Mini), persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas si la organización estuviese enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal organización tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación, se ha considerado las siguientes estrategias: promocionar a la empresa en medios accesibles al mercado meta, mejorar la red de distribución, entrega de pedidos y se considera necesario desarrollar estrategias de marketing mix con el objetivo de captar nuevos clientes.

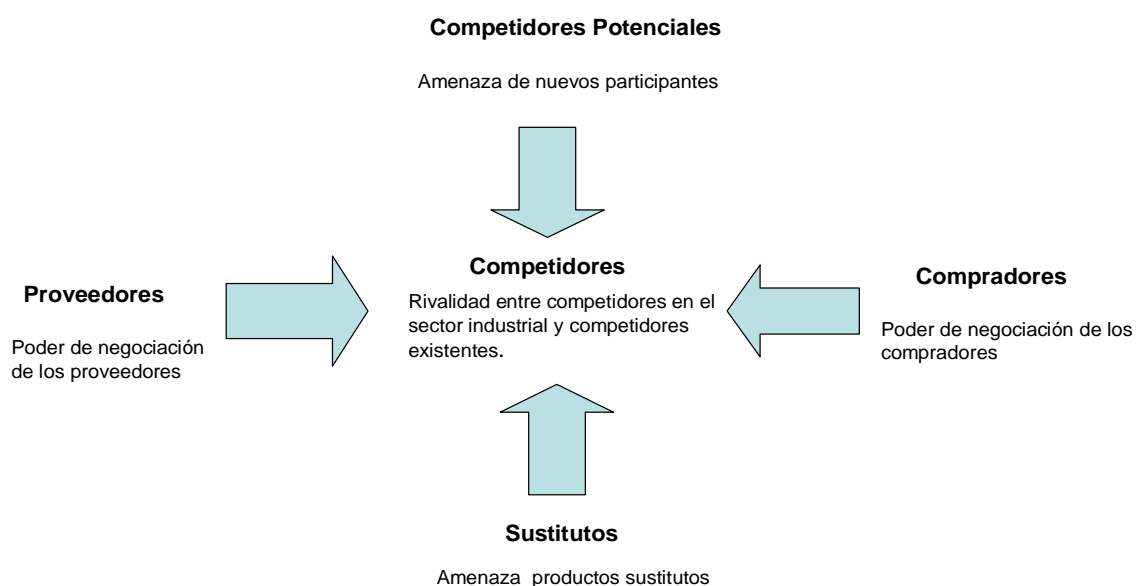
2.5 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

El análisis del sector industrial se refiere específicamente a las 5 fueras de Porter, el punto de vista de Porter es que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia. ⁷

Para entender la posición de la empresa en el mercado se ha tomado el modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter ya que es un método que permite conocer cada aspecto importante referente al microentorno.

Gráfico 4: Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Fuente: Porter, Michael E. Estrategia Competitiva, Continental 2001

⁷ Porter, Michael E. Estrategia Competitiva, Continental 2001

2.5.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El Sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2.5.1.1 BARRERAS DE ENTRADA

Se refiere a que en los mercados los competidores existentes procuran establecer restricciones para que no aparezcan nuevos competidores a quienes se les facilitaría ingresar en el mercado si dichas barreras son significativas.⁸

Las barreras que posee la empresa frente a la entrada de sus competidores son:

2.5.1.1.1 Diferenciación de Productos de Marca

Asume que si la empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su empresa.

La empresa brinda artículos garantizados de calidad y marcas reconocidas como artículos ortopédicos, de podología, rehabilitación, para gimnasia y de antiescara.

2.5.1.1.2 Exigencias de Capital

Considera que si la empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.

La inversión total con la que la empresa empezó sus actividades hace 4 años fue de \$ 85.243.07, es preciso recalcar que el local es arrendado.

2.5.1.1.3 Desventaja en Costos Independientes de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventaja en costos que no pueden ser acumuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala.

La empresa tiene la ventaja que adquiere su mercadería a un costo de distribuidor por su relación durante los años que la empresa está en el mercado.

⁸ THOMSON HITT, IRELAN, HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Mc-Graw Hill, 3re edición, México, 1999

2.5.1.1.4 Política Gubernamental

Pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

La empresa cumple con los requisitos gubernamentales en lo referente a declaración de impuestos, facturación, leyes de importación y actualización de los permisos para su funcionamiento.

2.5.1.2 REPRESALIAS ESPERADAS

En las organizaciones los directivos antes de tomar una decisión sobre estrategias frente a sus competidores potenciales, consideran las actitudes de los otros competidores existentes frente a los potenciales y después deciden sus estrategias frente a los mismos.⁹

Por esta razón la empresa considera que si surgen nuevos competidores al mercado se enfocaría a reducir su utilidad con un reajuste de precios para el cliente.

2.5.1.3 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Nos muestra que por medio de sus precios y la calidad de sus artículos influyen en la comercialización de las empresas ya que el éxito depende de lo suministrado por los proveedores.

2.5.1.3.1 Concentración de los proveedores

Hay varios proveedores en la ciudad de Quito con artículos con la calidad que la empresa tiene, en la tabla 8 se detalla todos los proveedores.

2.5.1.3.2 Fuentes de abastecimiento

La empresa cuenta con proveedores nacionales y extranjeros.

2.5.1.3.3 Manejo de precio y calidad por el proveedor

El cliente considera que el precio es justo y la línea de insumos de calidad, por lo que el poder de negociación que maneja la empresa es elevada, es decir los proveedores tienen las siguientes condiciones de venta para los artículos importados en el momento de realizar el pedido se efectúa el depósito del 50% y

⁹ THOMSON HITT, IRELAN, HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Mc-Graw Hill, 3re edición, México, 1999.

en el despacho el 50% restante y su forma de pago para las compras nacionales tienen crédito a 30 días.

TABLA 9: LINEA DE INSUMOS

Proveedor	Línea de Productos	Lugar de Origen	Tiempo	Costo
Guangzhou Economic Marca MS (representación en Ecuador por Alternativa IMO)	Posee una amplia gama de artículos de ortopedia.	Importación directa de Taiwan	Se demora 3 meses, y el transporte es por cuenta del propietario.	El costo es justo Su artículo es de alta calidad.
IMP. EXT.CORP.LTDA Marca MS (representación en Ecuador por Alternativa IMO)	Ofrece artículos de ortopedia.	Importación directa de Wansu	Tarda 3 meses, el transporte es por cuenta del propietario.	El costo es justo Trabajan con precios de distribuidor.
MAMMON INTERNATIONAL CORP. Marca MS (representación en Ecuador por Alternativa IMO)	Posee una amplia gama de artículos podología.	Importación directa de Taiwan	Se demora 3 meses, el transporte asume el propietario.	El costo es razonable Su artículo es de alta calidad.
IMPORTACIONES KAO Marcas DALPS NEOKO IRON BODY	Amplia gama de artículos de podología y de gimnasia.	Taiwan (La empresa adquiere los artículos en Ecuador)	Inmediato el transporte es por cuenta del propietario	El costo es de distribuidor
IMPORTACION IRLANDES Marcas TRULIFE KAM	Artículos de ortopedia.	Irlanda (La empresa adquiere los artículos en Ecuador)	Inmediato el transporte es por cuenta del propietario	El costo es de distribuidor

PROBEDIN Marca DRIVIE	Artículos de Antiescara y de rehabilitación .	USA (La empresa adquiere los artículos en Ecuador)	Inmediato el transporte es por cuenta del propietario	El costo es de distribuidor
------------------------------------	-----------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-----------------------------

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.5.1.4 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Consiste en que los clientes desean adquirir productos al precio más bajo y de buena calidad lo cual se consigue cuando existe una batalla competitiva entre las empresas de una industria pero cuando no exista tanta competencia los clientes compran grandes cantidades, cuando los productos de la industria no son únicos o estandarizados y finalmente cuando los compradores realicen una integración hacia atrás.¹⁰

Las ventas de la empresa están concentradas en la cartera de clientes que son sus principales clientes a quienes distribuye pedidos al por mayor.





2.5.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Generalmente la competencia entre empresas de una misma industria consiste en lograr competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio los cuales consiguen mediante el precio, la innovación del producto y otras acciones tales como la diferenciación del producto.¹¹

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

^{10, 11} THOMSON HITT, IRELAN, HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Mc-Graw Hill, 3re edición, México, 1999

TABLA 10: RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Aspecto a Evaluar	Relación Gerencial
 Competidores	En el sector que esta ubicada la empresa existen varios competidores.
 Diferenciación	La infraestructura es amplia, elegante con un ambiente acogedor.
 Capacidad	Ortopédicos futuro debido a su creciente demanda, tiene sucursales.
 Competidores diversos	A pesar de que no son de la línea de artículos de ortopedia y rehabilitación, existen diferentes almacenes que tienen como línea alternativa los productos de rehabilitación.

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.6 AMBIENTE COMPETITIVO

Está enfocada a cada compañía con la que la empresa compite directamente en el mercado; motivo por el cual las empresas deben realizar un análisis de la competencia para conocer sus objetivos futuros, la estrategia actual, las posiciones y las capacidades.¹²

El ambiente competitivo de la empresa se muestra a continuación en la que constan los 4 competidores con su pertinente análisis en cuanto al precio, al producto, a la plaza, a la promoción y sus estrategias de competitividad.

¹² THOMSON HITT, IRELAN, HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Mc Graw Hill, 3ra edición, México, 1999.

TABLA 11: COMPETIDORES DE ALTERNATIVA IMO

Competidor	Producto	Plaza	Promoción	Precios	Estrategia Competitividad.
Ortopédicos Futuro	Muy buena calidad similar a Alternativa IMO	Tiene más locales	Tienen vendedores	Superior a Alternativa IMO	Líder
Ortopractic	Buena calidad similar a Alternativa IMO	Tiene 1 local	Tienen vendedores	Superior a Alternativa IMO	Seguidor
SEGA	Buena, calidad inferior a Alternativa IMO	Tiene 1 local	Ninguna	Similar a Alternativa IMO	Seguidor
Ortopedia Rosero	Buena, Calidad inferior a Alternativa IMO	Tiene 1 local	Ninguna	Similar a Alternativa IMO	Seguidor

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

2.4.1 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La MPC no es más que la comparación de la organización con sus principales competidores basados en parámetros denominados Factores Críticos para el éxito que son factores tanto internos como externos.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC encierran razones internas y externas que significan los factores críticos para el éxito; a continuación se expone como se efectuó esta matriz:

1. Se realizó una lista de los factores críticos para el éxito a través de las cinco fuerzas de Porter incluyendo oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan a la empresa.
2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso muestra la importancia relativa que tiene cada factor para llegar al éxito en la industria de la empresa. Las fortalezas y oportunidades suelen tener pesos más altos que las debilidades y amenazas, si son especialmente

graves o amenazadoras pueden tener pesos altos. Los pesos se establecieron comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen. La suma de todos los pesos fijados a los factores suma 1.0.

3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con la finalidad de demostrar si las estrategias presentes del restaurante están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la empresa.

4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, estableciendo así el total ponderado de la empresa.

Independientemente de la cantidad de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas incluidas en la Matriz MPC, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total más bajo posible es 1.0.¹³

¹³ THOMSON HITT, IRELAN, HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Mc-GrawHill, 3ra edición, México, 1999.

TABLA 12: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Alternativa IMO			Ortopédicos FUTURO		ORTOPRACTIC		SEGA	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el Mercado	0,25	1	0,25	4	1,00	2	0,50	2	0,50
Posición Financiera	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Competitividad de Precios	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Lealtad del Cliente	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Calidad del Producto	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Servicio al Cliente	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Nuevos Productos	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,75		3,40		2,70		2,25

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

En el ambiente competitivo se analizó a la empresa con sus principales competidores, su competidor líder Ortopédicos Futuro tiene productos de muy buena calidad, cuenta con sucursales y personas que realizan venta directa, los precios son elevados, Ortopractic entrega productos de muy buena calidad, no tiene sucursales, cuenta con amplio personal de venta y los precios también son elevados, sus otros dos competidores SEGA y Ortopedia Rosero proveen artículos de buena calidad pero inferior a Alternativa IMO, no tienen sucursales, no cuentan con vendedores y los precios son similares a la empresa.

Esta herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una organización e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares, son más generalizados que los detallados en las matrices EFE y EFI y permiten determinar que tan fuerte es el posicionamiento de la organización frente a sus competidores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa alcanzó una puntuación de 2.75 lo que le ubica en segundo lugar entre sus competidores y como se puede apreciar la empresa está sobre el promedio que es de 2.5. Ortopractic obtuvo 2.70 y SEGA tiene 2.25 las 3 empresas son inferiores a Ortopédicos Futuro que tiene 3.40 esto significa que es una alta competencia y su participación en el mercado es amplia.

CAPÍTULO 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 DEFINICIÓN

Antes de efectuar un estudio minucioso de las variables que establezcan el comportamiento del mercado, se tomará ciertas definiciones como base científica del conocimiento teórico con el propósito de afirmar su estudio en elementos consistentes.

A continuación citaremos algunas definiciones:



Kother define a la Investigación de mercados como el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.¹⁴

Malhotra, sostiene en una definición clara que la Investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática (por pasos) y objetiva (imparcial), para contar con datos más precisos que faciliten tomar decisiones con respecto a como solucionar los problemas identificados y que oportunidades de mercado aprovechar.¹⁵

3.1.1 INTRODUCCIÓN

Se lleva a cabo la presente Investigación de Mercados en la Ciudad de Quito. Con el objeto de que a través de encuestas realizadas a las diferentes Fundaciones, se obtenga información que resulte útil para la toma de decisiones de la empresa.

Esta investigación facilitará información que permitirá:

-  Evaluar la satisfacción de los consumidores
-  Descubrir necesidades insatisfechas de los consumidores

¹⁴ Kother, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 2000.

¹⁵ Naresh Malhotra, "Investigación de Mercados", Un Enfoque Práctico", Segunda Edición, Prentice Hall

- ✚ Detectar los segmentos de mercado poco atendidos
- ✚ Establecer la imagen y el posicionamiento de la empresa

3.2 PASOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Varios autores coinciden con el proceso de la investigación de mercados: es un conjunto de varios pasos a seguir con un orden secuencial; además concuerdan que las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados se generalizan a los siguientes cinco pasos detallados a continuación.¹⁶

3.2.1 DEFINIR EL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1.1 DEFINIR EL PROBLEMA

En la definición del problema se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información necesaria y como se utilizará en la toma de decisiones con aquellos que tomen decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo.¹⁷

Se presenta fundamentalmente porque la empresa carece de un plan estratégico de marketing técnicamente estructurado, esto afecta directamente al volumen de ventas y por lo tanto a sus utilidades.

3.2.1.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se ha definido con cuidado el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados, es decir lo que se pretende lograr con el estudio de mercado, relacionados con la actividad de la empresa, los productos o servicios que ofrece, sus proveedores y su competencia.¹⁸

¹⁶ Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 2000

^{17, 18} Naresh Malhotra, "Investigación de Mercados", Un Enfoque Práctico", Segunda Edición, Prentice Hall

3.2.1.2.1 *Objetivo General*

Obtener información útil, que permita identificar el posicionamiento en el mercado y estipular la oportunidad de expansión del negocio con los productos en el que la empresa se desenvuelve.

3.2.1.2.2 *Objetivos Específicos*

- ✚ Identificar las características generales que poseen en común la mayoría de los encuestados.
- ✚ Identificar la posición de la empresa en el mercado, frente a la competencia directa e indirecta.
- ✚ Conocer las necesidades reales que examina el consumidor en la adquisición de artículos de ortopedia y rehabilitación.
- ✚ Establecer el nivel de satisfacción de clientes que ha comprado en la empresa.
- ✚ Identificar cuales son las marcas que prefieren las fundaciones al momento de adquirir el artículo de ortopedia y rehabilitación

3.2.2 DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.2.2.1 SELECCIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.2.1.1 *Fuente Primaria*

Para poder indagar el análisis externo se realizaron encuestas a las diferentes Fundaciones en los que la empresa provee los artículos y a las fundaciones que no les provee, los resultados de estas encuestas se encuentran analizados posteriormente. (Ver Anexo 3)

Para analizar la situación interna de la empresa se realizan entrevistas a los dueños de la empresa y al jefe de ventas quienes facilitaron ciertos datos para tener una perspectiva general de la empresa.

3.2.2.1.2 Fuente Secundaria

Se refiere a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible a) en forma interna (dentro de la empresa) y b) en forma externa (fuera de la empresa como estadísticas oficiales, etc.)

Fue tomada de datos facilitados por la empresa, también documentación de bibliotecas e Internet.

3.2.3 METODO DE INVESTIGACIÓN ¹⁹

3.2.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.

3.2.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones de mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.

Cualitativas: en el caso de haber escogido la Investigación exploratoria se aplicarán las siguientes técnicas:

- ✚ Entrevistas individuales a profundidad
- ✚ Sesiones de grupo
- ✚ Técnicas proyectivas: (Asociación de palabras, terminación de frases, interpretación de dibujos, desempeño de papeles)
- ✚ Estudio de casos

Cuantitativas: en el caso de haber escogido una Investigación Descriptiva se aplicarán las siguientes fases:

- ✚ Encuestas: pueden ser personales, por teléfono, correo, fax, e-mail.
- ✚ Observación

¹⁹ Kotler, Philip y Armstrong y Gary "Fundamentos de Marketing", Sexta Edición, Prentice Hall, 2003.

Se considera los siguientes Métodos de Investigación

Se eligió el tipo de investigación exploratoria y la investigación descriptiva para la obtención de la información primaria y secundaria, debido a que se obtuvo información a través de entrevistas personales a directivos de la empresa y para la información primaria se efectuaron encuestas a los diferentes clientes.

3.2.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Conocidas las fuentes donde van a buscarse los datos, se elabora el cuestionario teniendo en cuenta las características de la fuente elegida. Es esta una cuestión de suma de importancia, pues una adecuada realización del cuestionario puede eliminar, o al menos reducir muchas de las causas que ocasionan fallas en una encuesta.

Un buen cuestionario debe tener las siguientes propiedades:

- ✚ Claridad del lenguaje
- ✚ Respuestas fáciles
- ✚ Evitar en lo posible preguntas molestas
- ✚ No influenciar en la respuesta

3.2.5 PLAN DE MUESTREO²⁰

3.2.5.1 DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Si se ha decidido realizar la Investigación de Mercados utilizando una encuesta, se debe definir la muestra. La muestra es una parte representativa de una población que brinda al investigador una información viable y valedera que permita la toma adecuada de decisiones.

3.2.5.1.1 Identificación del Universo

Toda empresa u organización debe establecer su población objetivo a la que se enfocará para poder realizar su estudio de mercado y de la que se extraerá la muestra.

²⁰ Stevenson William, "Estadística para Administración y Economía", México 1981.

3.2.5.1.2 *Determinación de la muestra (método)*

Se debe determinar el tipo de muestreo a utilizarse. Entre los métodos de muestreo más utilizados en Investigación de mercados.

- ✚ Muestreo Aleatorio Simple
- ✚ Muestreo Estratificado
- ✚ Muestreo Sistemático
- ✚ Muestreo por Conglomerados

Muestreo Aleatorio Simple

Como su nombre lo indica está basado en el azar, es decir en términos generales, “cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser incluida en la muestra”.

Muestreo Estratificado

Comprende en dividir en subgrupos (estratos) de elementos semejantes y muestrear después en cada subgrupo. Tiende a asegurar que la muestra representa adecuadamente a la población en función de las variables relacionadas. Su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a las variables estratificadas se refiere.

Muestreo Sistemático

Fácil de aplicar no siempre es necesario tener un listado de toda la población cuando la población está ordenada va siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos.

Muestreo por Conglomerados

Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. No es preciso tener un listado de toda la población, solo de las unidades primarias de muestro, comprende el ordenar los elementos de la población es decir que sean representativos de la población total.

La investigación de mercados se llevará a cabo por medio de encuestas y el método a utilizarse será el Muestreo Aleatorio Simple.

3.2.5.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

La muestra es el número de elementos, que hay que tomar de un universo.

El tamaño de la muestra depende de 3 aspectos:

- ✚ Del error permitido
- ✚ El nivel de confianza
- ✚ Del carácter finito o infinito de la población

Para el tamaño de la muestra, se tomará un nivel de confianza del 95%, lo cual de la tabla Z (normal) se tiene un valor de 1,96. Se toma un grado de error del 5% para el cálculo y para determinar la probabilidad, además se tiene que cada elemento tenga la misma probabilidad de estar o no en la muestra (éxito 50%, fracaso 50%).

Para la determinación del tamaño de la muestra se tiene la siguiente fórmula²¹:

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

TABLA 13: VARIABLES PARA EL CALCULO DE LA MUESTRA	
N =	Tamaño total de la población
Z =	Valor de la variable aleatoria normal, en función del nivel de confianza.
p =	probabilidad de que una fundación sea parte de la muestra
q =	probabilidad de que una fundación no esté en la muestra
e =	probabilidad de que el margen de error que tiene la aplicación y el resultado

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

²¹ Stevenson William, "Estadística para Administración y Economía", México 1981.

TABLA 14: VALORES DE CADA VARIABLE	
N =	147
Z =	1.96
p =	0.5
q =	0.5
e =	0.05

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

TABLA 15: CALCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 147 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times (147-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 106$$

La encuesta se realizará en una muestra de 106 instituciones.

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

3.2.5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta suele ser la etapa más costosa y la más propensa a errores. Esta es una etapa que exige el desplazamiento a los lugares donde se ubican las diferentes fuentes para la recolección de la información posterior a la elección del tipo de investigación que se va a realizar.

3.2.5.4 TABULACIÓN DE DATOS

Posteriormente a la obtención de los datos, se les procesa y analiza para ingresar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos y codificarlos para su análisis.²²

²² Kotler Philip y Armstrong Gary, "Fundamentos de Marketing", Sexta Edición, Prentice Hall, 2003.

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario se debe revisar, y si es necesario, se corrige; la verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.²³

3.2.5.5 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El último paso de la investigación de mercados consiste en la presentación y comunicación de los resultados obtenidos, y supone la elaboración de un informe y la presentación de los hallazgos importantes.

El informe debe ser preparado en relación a las necesidades de los clientes, debe usarse todas las herramientas necesarias para explicar de mejor manera su contenido tanto idiomáticamente como su estructura con el uso de gráficos y tablas, se manejará uno o varios elementos de mercado (calidad, garantía, atención, crédito, precios, etc.). Con el fin de generar datos acerca de reacciones del mercado e identificar el impacto de cada variable sobre el comportamiento del mercado.

El análisis de los resultados obtenidos en la encuesta se presenta a continuación:

²³ Naresh Malhotra, "Investigación de Mercados", Un Enfoque Práctico", Segunda Edición, Prentice Hall.

Pregunta 1: ¿La Fundación en que sector de la Ciudad de Quito se encuentra?

Tabla 16: Sector en el que se encuentra ubicada la Fundación

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Norte	46	43%	43%
Centro	35	33%	76%
Sur	25	24%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

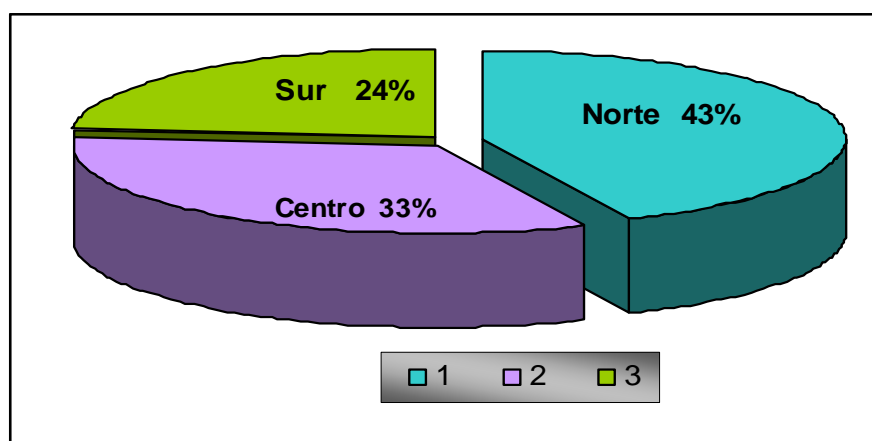


Gráfico 5: Sector en el que se encuentra ubicada la Fundación

Con esta pregunta se pretende identificar cual es el sector con mayor número de fundaciones, de acuerdo a los datos proporcionados se muestra en el gráfico que el 43% están ubicadas en el sector norte, el 33% en el sector centro y el 24% en el sector sur; la empresa está ubicada en el Centro-Norte de Quito lo que significa que es un lugar estratégico para incrementar la participación en el mercado.

Pregunta 2: ¿De los servicios que ofrece Alternativa IMO, cuales le parece podrían ser de su interés?

Tabla 17: Preferencias en Gustos

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Precios	27	25%	25%
Calidad	58	55%	80%
Atención	21	20%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

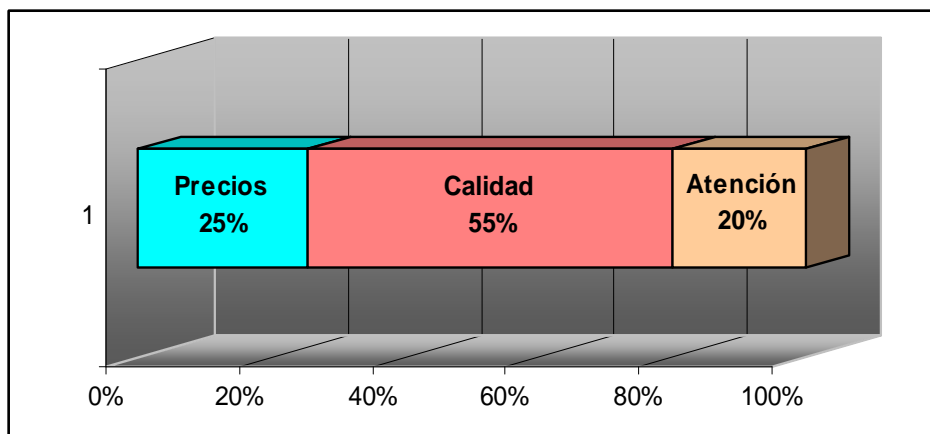


Gráfico 6: Preferencia en Gustos

Demuestra que la mayor cantidad de clientes tienen como poder decidor de compra, la calidad que brinda la empresa, con un 55%.

Pregunta 3: ¿Si la fundación utiliza los servicios de Alternativa IMO, cómo considera los artículos que brinda la empresa, si no es usuario pase a la pregunta 4?

Tabla 18: Percepción de los Productos

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Bueno	54	51%	51%
Regular	10	9%	60%
Malo	0	0%	60%
Desconocen	42	40%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

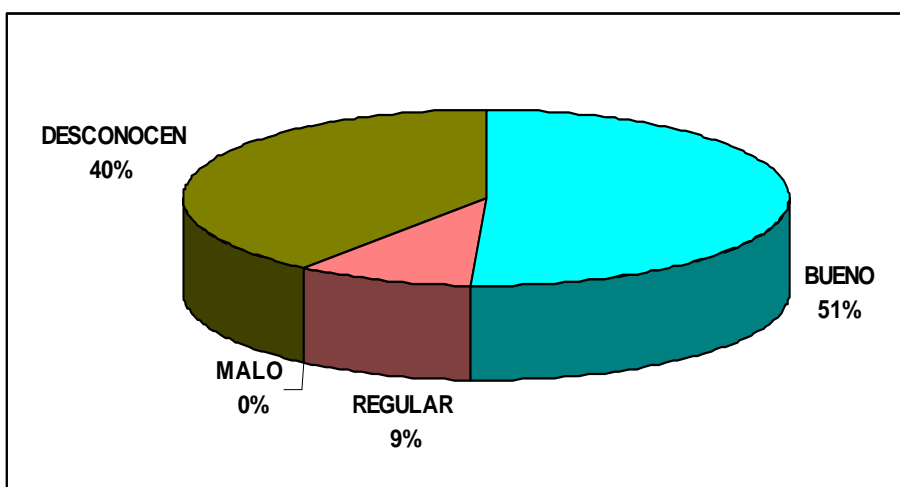


Gráfico 7: Percepción de los Productos

Demuestra que los productos que comercializa la empresa tienen una gran aceptación, el gráfico refleja que el 51% de los usuarios lo consideran que son buenos y son reconocidos por su calidad que brinda la empresa, sin embargo el 40% desconocen el producto es un porcentaje importante en el que la empresa debe enfocarse para ampliar el mercado.

Pregunta 4: ¿Conocía usted todos los artículos que ofrece la empresa?

Tabla 19: Conocimiento de los Productos

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
SI	59	56%	56%
NO	47	44%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

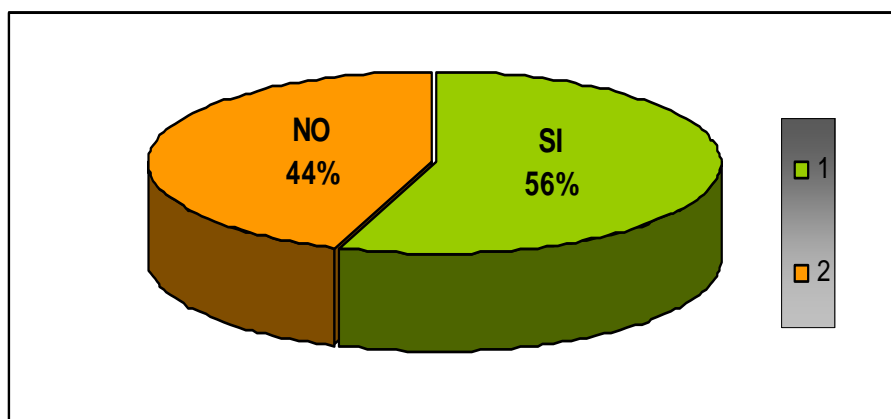


Gráfico 8: Conocimiento de los Productos

Refleja que la empresa tiene un buen posicionamiento ya que el 56% de los encuestados conocen los artículos que son la mayoría, sin embargo el 44% no conocen todos los productos que es un porcentaje considerable por lo que la empresa deberá establecer estrategias de penetración de mercado.

Pregunta 5: ¿Qué es lo que más le importaría a usted sobre los artículos que adquiere la Fundación?

Tabla 20: Interés por el Producto

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Garantía	15	14%	14%
Calidad	58	55%	69%
Precio	33	31%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

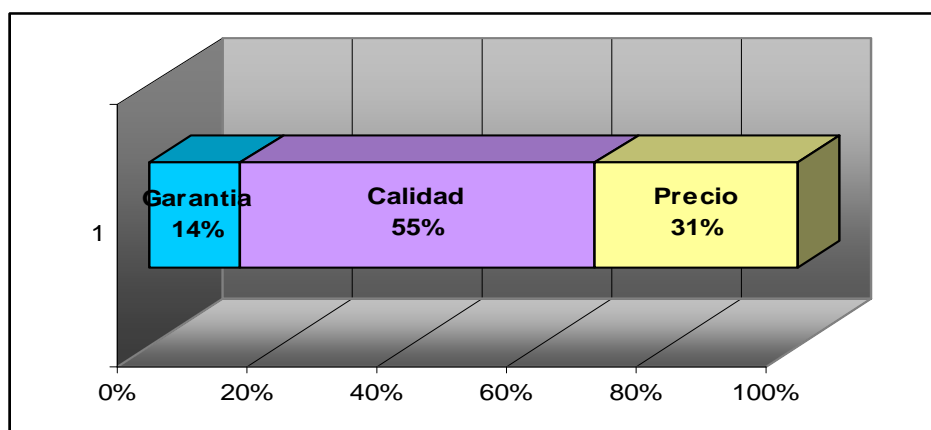


Gráfico 9: Interés por el Producto

Se refiere al interés por el producto y se puede observar que los clientes se inclinan por la calidad en un 55%, por el precio en un 31%, en consecuencia la calidad se debe mantener como factor primordial para ampliar el mercado.

Pregunta 6: ¿Cuáles son las marcas preferidas para adquirir productos de la línea IMO?

Tabla 21: Preferencia en Marcas

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Ms	37	35%	35%
Dalps	8	8%	43%
Neoko	22	21%	64%
Iron	9	8%	72%
Kam	17	16%	88%
Trulife	5	5%	93%
Drivie	8	8%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

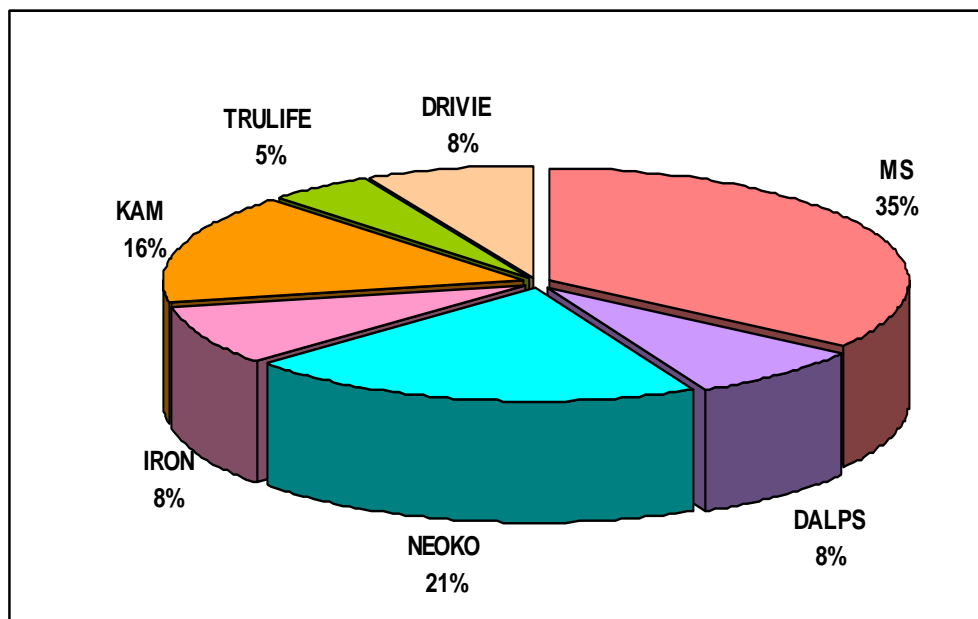


Gráfico 10: Preferencia en Marcas

Demuestra que de todas las marcas que comercializa la empresa las más reconocidas son: MS con un 35%, la que le sigue es NEOKO con un 21% y KAM con un 16%, estas marcas tienen un buen posicionamiento en el mercado.

Pregunta 7: ¿Qué empresas son las principales proveedoras de artículos de ortopedia y rehabilitación?

Tabla 22: Empresas Proveedoras

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Ortopédicos Futuro	34	32%	32%
SEGA	29	27%	59%
Ortopractic	24	23%	82%
Ortopedia Rosero	19	18%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

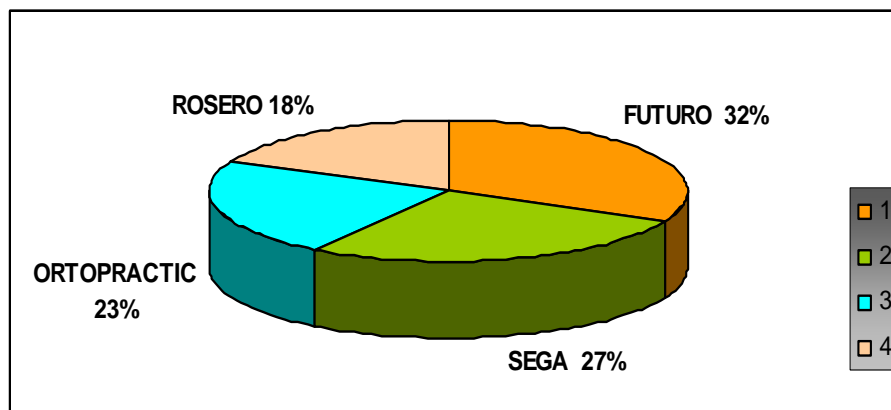


Gráfico 11: Empresas Proveedoras

Con esta pregunta se pretende identificar cuáles son los principales competidores, se puede observar que nuestros principales y más fuertes competidores son: Ortopédicos Futuro con un 32%, SEGA tiene un 27%, ORTOPRACTIC 23% y ORTOPEDIA ROSERO con un 18% de la Participación en el Mercado, estas empresas están ubicadas en el Centro- Norte de Quito.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los plazos de crédito que suelen solicitar al adquirir productos?

Tabla 23: Plazos de Crédito

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
15 días	0	0%	0%
30 días	15	14%	14%
60 días	19	18%	32%
Más días	72	68%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

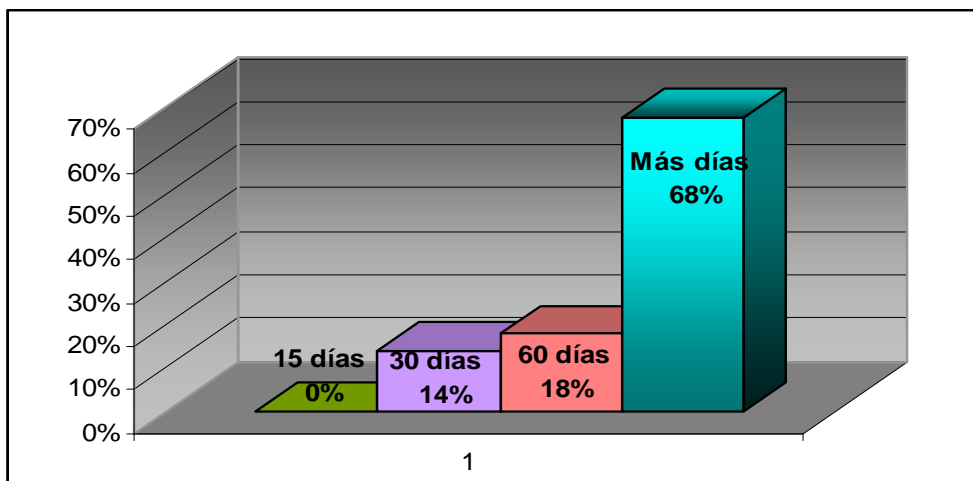


Gráfico 12: Plazo de Crédito

Refleja que el 68% de los clientes solicitan crédito más de 60 días, el 18% requieren crédito a 60 días y a 30 días tan solo el 14% lo que permite determinar que este es uno de los factores que incide en la compra de nuestros clientes y por lo tanto se debe buscar una estrategia para la venta a crédito.

Pregunta 9: ¿Qué tipo de atención prefiere usted cuando requiere adquirir productos?

Tabla 24: Preferencia en la Atención

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Domicilio	73	69%	69%
Local	33	31%	100%
Otro	0	0%	
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

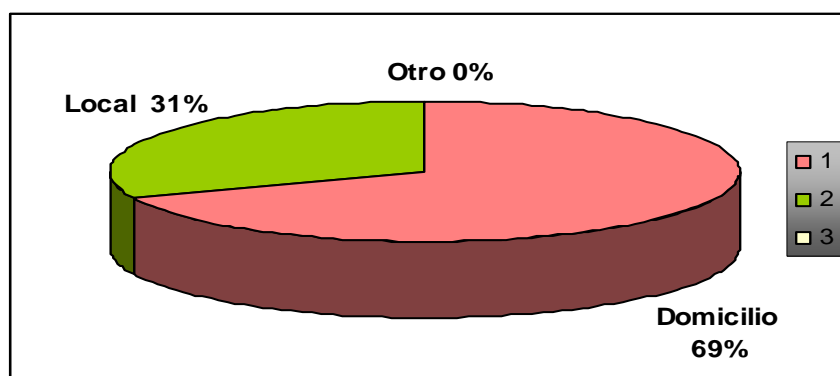


Gráfico 13: Preferencia en la Atención

En lo relacionado a la atención que prefiere el cliente para adquirir los productos, el 69% de los clientes prefieren que sea a domicilio y el 31% en el local, lo que permite considerar que la entrega a domicilio debe ser una característica fundamental en la prestación de servicios.

Pregunta 10: ¿Usualmente de qué manera cancela la adquisición de artículos?

Tabla 25: Pago de la Adquisición

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Cheque/Efectivo	58	55%	55%
Tarjeta Crédito	48	45%	100%
Otro	0	0%	
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

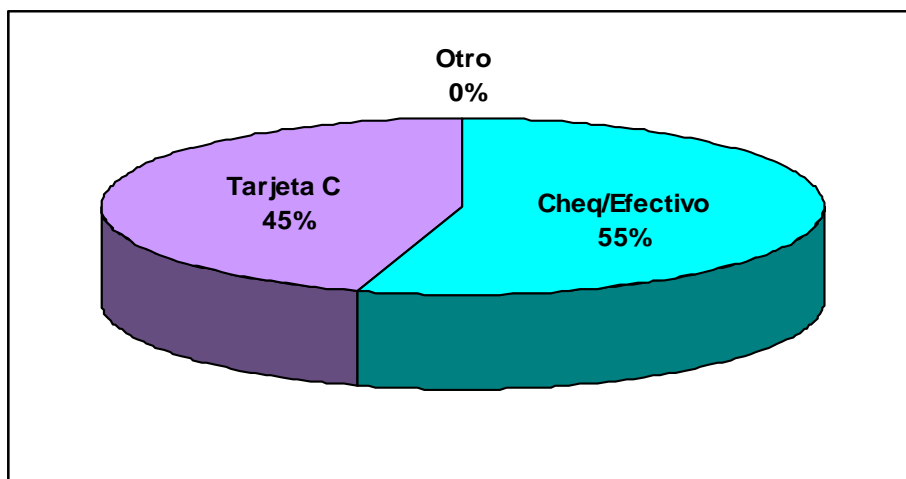


Gráfico 14: Pago de Adquisición

Permite determinar que el 55% de los clientes cancela la adquisición con Cheque/Efectivo aprovechando de esta manera un descuento que se da cuando se tiene un nivel de ventas alcanzadas, y el 45% prefiere cancelar con tarjeta de crédito que es un porcentaje importante que el cliente considera para los pagos de las compras.

3.2.5.6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- ✚ La posición de la empresa en el mercado frente a la competencia se encuentra fortalecida, pues los clientes de la empresa prefieren realizar sus compras en esta empresa por la ubicación geográfica y la calidad como lo refleja en el gráfico 4, en el cual la calidad como poder decidor de compra representa el 55% de las preferencias en gustos.
- ✚ Productos de calidad y precios accesibles se encaja en las necesidades reales que busca el consumidor en la compra de artículos de ortopedia y rehabilitación, como lo representa el gráfico 7 donde se puede observar que los clientes se inclinan por la calidad en un 55% y el precio en un 31%, estos dos factores son primordiales para el incremento del mercado.
- ✚ Sus clientes en un 51% lo consideran buenos a los artículos que comercializa la empresa y como lo representa el gráfico 6 el 56% conocen el producto, sin embargo el 44% desconocen del producto por lo que la empresa debe enfocarse a la implementación de estrategias de penetración de mercado.
- ✚ Los principales y más fuertes competidores son Ortopédicos Futuro con un 32%, SEGA tiene un 27%, ORTOPRACTIC 23% y ORTOPEDIA ROSERO con un 18% de la Participación en el Mercado, los mismas que se encuentran ubicados en el Centro- Norte de Quito, pues al mercado que se enfocan estas empresas están ubicadas en este sector.
- ✚ Otorgar un mayor crédito permite atraer clientes, pues este es uno de los factores que incide en la compra, y la entrega a domicilio debe ser considerado como una característica fundamental en la prestación de servicios.
- ✚ Finalmente se puede concluir que el proyecto ofrece cualidades (oportunidades) que permiten visualizar una actividad beneficiosa y sostenible con proyección de futuro.

CAPITULO 4

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

4.1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa.

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

A continuación se detalla los siguientes puntos a considerar para llevar a cabo el plan estratégico de marketing:

✚ ¿Dónde estamos?

Requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la empresa.

✚ ¿A dónde queremos ir?

Responderla supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

✚ ¿Cómo llegaremos allí? o ¿Cómo vamos a alcanzarlos?

La respuesta a este interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

4.1.1 PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

El plan de marketing estratégico es una herramienta de gestión que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos determinados. Así se dice que el Plan de marketing estratégico forma parte de la planificación estratégica de una empresa.

Difícilmente se puede elaborar el plan estratégico de marketing si no se sabe donde se encuentra y a donde se quiere ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida.

El marketing estratégico sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Partiendo del Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa, se logró establecer las amenazas y debilidades de la empresa de modo que pueda estar preparada para enfrentar con éxito las mismas; de igual forma, por medio del análisis realizado se puede encajar los puntos fuertes que se pueden explotar y oportunidades que se deben aprovechar para que la empresa sea competitiva y mantenga su imagen y prestigio.

4.2 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA²⁴

La dirección estratégica es el proceso que determina el direccionamiento estratégico de la empresa, es decir define misión, que es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés; la visión, que es el propósito que la empresa se traza a un plazo y metas fijas para el futuro; objetivos, es necesario que los mismos se establezcan claramente para definir con precisión el alcance que tendrá la empresa en el mercado; valores, que son las cualidades éticas que toda empresa debe poseer y las políticas que son los lineamientos conductuales en sí de la organización.

²⁴ Fred David, "Conceptos de Administración Estratégica", México 1997

La presenta propuesta del Plan Estratégico de Marketing para la empresa incluye:

- ✚ La misión de la empresa
- ✚ La visión de futuro
- ✚ Los valores corporativos
- ✚ Políticas
- ✚ Los objetivos estratégicos
- ✚ Los objetivos de marketing
- ✚ Las estrategias del marketing mix

4.2.1 MISIÓN

La misión de una empresa es el marco conceptual que define cual es y cual debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

Toda misión empresarial debe apoyarse en una misión “promesa” simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su “esperanza” de satisfacer una necesidad o deseo.

Las 3 cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son:

- ✚ ¿Que necesidad o deseo estamos satisfaciendo (demanda)?
- ✚ ¿Con que productos o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes (Oferta)?
- ✚ ¿Cuál es la ventaja competitiva que nos diferencia de la competencia (habilidad distintiva)? ¿Por qué nos eligen a nosotros?

4.2.1.1 DISEÑO DE LA MISIÓN

A continuación se detalla los componentes que se consideran para el diseño de la misión de la empresa.

TABLA 26 : COMPONENTES DE LA MISIÓN	
Clientes	Fundaciones del Centro-Norte de la Ciudad de Quito
Productos	Artículos de Ortopedia y rehabilitación
Mercado	Local
Valores	Compromiso Honestidad Servicio
Ventaja competitiva	Calidad
Filosofía de la empresa	Fortalecimiento de la imagen
Servicios	Satisfacción del cliente
Imagen Pública	Cumplimiento con las normas legales y organismos de control

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

4.2.1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

“Ofrecer el servicio de distribución de artículos de ortopedia y rehabilitación para el uso humano, con productos de calidad que permita garantizar la satisfacción total del cliente, cubriendo de esta manera las expectativas de su mercado objetivo, con un recurso humano competente y comprometido con el mejoramiento continuo, cumpliendo con las normas legales y los organismos de control, generando siempre la confianza plena de sus clientes”

4.2.2 VISIÓN

Es una definición duradera y futura del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares, su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados, es donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario.

Responde a la pregunta

🚦 ¿Cómo estamos?

🚦 ¿Donde queremos llegar?

4.2.2.1 DISEÑO DE LA VISIÓN

Apoyado en las aspiraciones y necesidades futuras de la empresa se han considerado los siguientes componentes.

TABLA 27: COMPONENTES DE LA VISIÓN	
Horizonte de tiempo	Año 2010
Clientes	Fundaciones Hospitales públicos Clínicas privadas Venta al público
Productos	Incrementar variedad de artículos de ortopedia y rehabilitación.
Mercado	Local
Valores	Compromiso Honestidad Servicio Desarrollo Humano Responsabilidad
Filosofía de la empresa	Calidad Competitividad
Posicionamiento en el mercado	Liderazgo

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

4.2.2.2 VISIÓN DE LA EMPRESA

Consolidar a la empresa en la comercialización de artículos de ortopedia y rehabilitación para el año 2010 posicionarse entre las primeras empresas en la ciudad de Quito. Será una empresa reconocida por la ética, y la responsabilidad por todos quienes la conforman, alcanzando el éxito de manera competitiva, incrementado variedad de artículos de calidad de manera que los clientes creen una fidelidad hacia nuestra empresa, serán la base de la competitividad para penetrar exitosamente en nuevos mercados.

4.2.3 VALORES CORPORATIVOS

Los Valores de la empresa deben tener reciprocidad tanto con la misión, la visión detallada en los puntos anteriores y el objetivo propuesto más adelante.

Los principales valores de la empresa que cumplen con estas características son:

Compromiso

Cumpliendo con puntualidad y eficiencia todos los compromisos adquiridos por el bienestar del cliente.

Amabilidad





Tratar al cliente con la idea en mente que es el principal activo de la empresa.

Honestidad

Honestidad, lealtad y respeto son valores que marcan las relaciones entre la empresa y el cliente.

Rechazar cualquier tipo de corrupción frente a organismos públicos y privados, las prácticas de compra y venta se deben realizar con absoluta transparencia.

4.2.4 POLITICAS

-  Amabilidad en la atención al cliente.
-  Comercialización de artículos cumpliendo con las exigencias de la empresa.
-  Personal que interviene en la importación y comercialización de los artículos de ortopedia y rehabilitación tenga conocimiento de cada uno de los procesos a realizarse en la importación.
-  Atención a sugerencias por parte de proveedores y consumidores.

4.2.5 ANALISIS ESTRATEGICO

El propósito primordial de este análisis es reforzar las fortalezas de la organización para: aprovechar las oportunidades, contrarrestar amenazas, corregir debilidades y potencializar las fortalezas, considerando el análisis estratégico establecido con antelación.

A continuación presentamos las principales estrategias FO-FA-DO-DA.

4.2.5.1 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FO (Maxi-Maxi)

Utilizamos las fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado:

- Aumentar la participación del mercado
- Ingresar a nuevos segmentos de mercado
- Brindar un servicio excelente de tal manera que el cliente lo perciba
- Diseñar un plan de promoción de las marcas y sus servicios

4.2.5.2 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FA (Maxi-Mini)

Aprovechar las fortalezas para contrarrestar el efecto de las amenazas:

- Programa de capacitación para atención de excelencia al cliente
- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores en lo concerniente a precios y publicidad.
- Hacer alianzas estratégicas con las fundaciones para promociones de cada una de las líneas.

4.2.5.3 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DO (Mini-Maxi)

Fortalecemos nuestras debilidades a través de las oportunidades del mercado:

- Implementar cursos de capacitación en el área de ventas.
- Aprovechar la demanda de artículos y aumentar el personal para buscar mercado.
- Incentivar al vendedor.
- Incrementar líneas de artículos

4.2.5.4 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DA (Mini-Mini)

Buscamos fortalecer nuestras debilidades en un punto de incertidumbre:

- Ejecutar un plan publicitario de posicionamiento de marca
- Promocionar a la empresa en medios accesibles al mercado meta.
- Mejorar la red de distribución y entrega de pedidos.
- Desarrollar estrategias de marketing para captar nuevos clientes.

4.2.6 OBJETIVOS

A partir de la determinación de la misión, visión se establece los objetivos que son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleva a cabo la empresa.

La característica principal de los objetivos es que deben ser posibles y medurables en tiempo y en cantidad, para así poder desarrollar las estrategias que son la explicita medida de los objetivos.²⁵

4.2.6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos de la organización son planteados en base de los antecedentes obtenidos del diagnóstico de la situación actual, y se formulará de acuerdo a las siguientes áreas.

Recursos Financieros

Usar indicadores financieros para conocer si la empresa se encuentra financieramente estable.

Recursos Humanos

Implementar un sistema de selección, reclutamiento e incentivos que permita desarrollar la aptitud y el desempeño del personal para captar nuevos clientes.

Proveedores

Fortalecer el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores solicitando menos días de crédito para los pagos y descuentos de los artículos.

Clientes

Entregar artículos de calidad que satisfaga las necesidades que demanda el mercado.

Competencia

Entregar a los clientes artículos con precios atractivos frente a las ofertas que brindan los productos de la competencia.

²⁵ Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler; Gary Armstrong

4.2.6.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing son una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de marketing.

A continuación se detallan los objetivos de marketing.

Participación en el mercado

Ingresar a nuevos segmentos de mercado y expandir los ya existentes, para que en los próximos tres años se llegue a posicionar dentro de las empresas de mayor participación en el mercado.

Rentabilidad

Incrementar el porcentaje de ventas y la utilidad neta en un 10% anual

Innovación

Implementar nuevas líneas de artículos de alta calidad para que el cliente tenga variedad de productos.

Rendimiento

Mejorar el nivel de capacitación y preparación en el área de ventas hasta finales del 2008 para captar nuevos clientes.

Responsabilidad Social

Vigilar y confirmar que los artículos a ser distribuidos no se expendan en mal estado de modo que el porcentaje de inconformidad se reduzca a cero de los niveles actuales (9%) hasta finales del año 2008.

Posicionamiento

Alcanzar un posicionamiento de marca del 100% en clientes potenciales en un año.

Fortalecer las relaciones con los clientes para generar lealtad con la empresa

4.2.7 ESTRATEGIAS

Estrategias para la empresa, serán grandes acciones o caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados, las estrategias son las que permitirán concretar y ejecutar los objetivos.

A continuación se detallan las estrategias para el cumplimiento de los objetivos trazados para la empresa.

4.2.7.1 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

- La estrategia de crecimiento que se sugiere es de penetración de mercados que estará enfocada en el aumento de la participación de mercado atrayendo clientes de la competencia por medio del mejoramiento en el área de ventas, las bonificaciones y descuentos.
- Estrategia de desarrollo del mercado que se forjará en la entrada a nuevos segmentos de mercado donde los clientes reales no solo serán las fundaciones sino también los hospitales públicos, clínicas privadas y venta al público, mediante la captación de clientes.
- Estrategia de integración hacia delante, que se fundamentará en ingresar al mercado con sucursales, lo que permitirá fortalecerse y mejorar los niveles de comercialización de la empresa y se tomará como una nueva opción para mantenerse en el mercado en el largo plazo.

4.2.7.2 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE RENTABILIDAD

- Mantener la calidad del artículo y precios accesibles que son considerados los factores primordiales para la adquisición de los productos y adquirir nuevas líneas de artículos.
- Dar a conocer a la empresa en medios asequibles a los mercados meta por medio de publicaciones en anuncios en la prensa, guías telefónicas, revistas de salud, hogar, hojas volantes, catálogos y que pueden ser entregados cuando se lleven a cabo visitas de pre-ventas y colocando

publicidad en agendas, calendarios, gorras, camisetas, esferos, etc. Los mismos que serán entregados a los clientes de la empresa.

4.2.7.3 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE INNOVACIÓN

- Diseñar una página web para que el cliente pueda ingresar y efectuar su pedido en base al código que facilite la empresa.
- Dotar a los ejecutivos de venta externos hojas volantes, catálogos o agendas electrónicas que puedan tener acceso a información actualizada sobre los clientes, precios, promociones, descuentos y stocks de productos.

4.2.7.4 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE RENDIMIENTO

- Llevar a cabo planes y programas de capacitación en el área de ventas acordes con las exigencias que necesita el personal.
- Efectuar evaluaciones de desempeño tomando en cuenta un período de tiempo conveniente, para disponer información actualizada en cuanto a la capacitación requerida.
- Emplear los nuevos conceptos de capital humano y sus implicaciones de trabajo en equipo, servicio, atención a clientes y del negocio de la empresa.

4.2.7.5 ESTRATEGIAS PARA EL OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Verificar que los artículos que se reciben estén en perfecto estado, y de no estarlo, serán regresados para evitar su ingreso al inventario.
- Comprobar que los artículos que devuelven los clientes hayan sido obtenidos en la empresa por medio de la revisión del número y la fecha de la factura.

4.2.7.6 DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DE LA VENTAJA DIFERENCIAL

En base al análisis realizado con la Matriz de Factores Internos y Externos, el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, la Matriz de Perfil Competitivo y a través de la Investigación de Mercados se puede asumir que la empresa está fortalecida en factores como la participación en el segmento de artículos de ortopedia y rehabilitación por la calidad del artículo, la competitividad de precios y la atención al cliente que son factores que hacen la diferencia con su competidor inmediato “ORTOPEDICOS FUTURO”

4.2.7.7 ESTRATEGIA PARA ALCANZAR LA VENTAJA COMPETITIVA

Se propone que la estrategia para alcanzar la ventaja competitiva se orienta a la calidad ya que este factor es primordial al momento de comprar el artículo en el mercado en el que se desenvuelve la empresa, las estrategias establecidas deben utilizar efectivamente las fortalezas, tratando de vencer sus debilidades, adquiriendo ventaja de sus oportunidades y evitando las amenazas.

4.2.8 MARKETING MIX

La American Marketing Association ha definido el marketing como “el proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”. La mezcla de marketing, es decir, la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio. Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing.

El transcurso del tiempo ha ido dotando de contenido a las actividades de marketing. El crecimiento económico y la capacidad de absorción del mercado favorecieron el desarrollo de la distribución en la empresa. Los avances tecnológicos han contribuido a la diferenciación de los productos y han sido causa parcial de la segmentación de los mercados. Por razones económicas, tecnológicas y sociales, la actividad de marketing se ha ido enriqueciendo y asumiendo nuevas funciones.

La mezcla de marketing hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción, denominado las cuatro P.

4.2.8.1 ESTRATEGIAS DEL MARKETIN MIX

4.2.8.1.1 Estrategia de Producto

- Inspeccionar la existencia de los artículos continuamente con el fin de evitar conflictos con los clientes por productos fuera de stock.
- Excluir las líneas de productos que no favorezcan a la generación de utilidades, puntualizando un período de 2 meses de tiempo de prueba como máximo.
- Se ha elaborado un catálogo con la descripción de los productos que ofrece la empresa para que el cliente tenga conocimiento de los artículos.



CATALOGO IMO 1
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fajas



Varices - Flebitis...



Diabéticos



Podología

Oclusor Labial
 Aumentador
 Mecanismo
 Mordidos Neuroma
 Plantillas
 Tapon
 Tendon
 Tobillo





Acero



Aluminio



Eléctricas



Perfóricas



Carro de Emergencia






Bastones, Muletas y Andadores



Accesorios



CATALOGO IMO 2
 Elaborado por: María Fernanda Tamayo

4.2.8.1.2 Ciclo de Vida del Servicio

La distribución de artículos de ortopedia y rehabilitación se encuentran aún en un período de crecimiento ya que las ventas cada vez aumentan de modo considerable, sin embargo la empresa no ha llegado al nivel de participación esperado debido a que el 44% que es un porcentaje importante desconocen el producto.

Es necesario mantener productos de calidad y precios accesibles, que encaja en las necesidades reales que busca el consumidor en la adquisición de artículos y estar en constante capacitación de los productos de última tecnología que garantice la satisfacción del cliente.

Para dar a conocer a la empresa y el servicio de distribución, es necesario delinear estrategias adecuadas por medio de un agresivo programa de publicidad y planes operativos con el fin de captar clientes mediante exposiciones de productos en fundaciones y organizaciones que ayudan a personas con discapacidad física.

4.2.8.1.3 Estrategias de Servicio

- Capacitar al personal en el área de servicio al cliente y el área de ventas con el fin de fidelizar al cliente.
- Contratar personal extra para despachar la mercadería.

4.2.8.1.4 Estrategia de Precios

Se debe adoptar una política de fijación de precios, teniendo en cuenta el costo de cada artículo, el precio de la competencia y por supuesto la utilidad que se procura lograr en cada una de las líneas.

4.2.8.1.5 Estrategias de Publicidad

- Se debe realizar publicidad entregando a los clientes accesorios como gorras, camisetas, esferos, llaveros con el logotipo de la empresa.
- Se ha creado un anuncio publicitario el cual debe ser publicado en las páginas amarillas de la guía telefónica, en la revista hogar y en la prensa, este anuncio es de 8cm de ancho por 9cm de largo.

4.2.8.1.6 Estrategia de Distribución

Implementar el servicio de entrega a domicilio contratando a una persona que tenga un camión o una buseta dependiendo de la mercadería a ser despachada.



4.2.8.1.7 Estrategia de Promoción

Es necesario realizar promociones en fechas especiales como navidad, el día del niño, el día de la madre, el día del padre, etc. alternando las líneas de artículos que provee la empresa.

4.2.8.1.8 Estrategia de Posicionamiento

- Se propone que la estrategia de posicionamiento en el mercado, se efectúe por la oferta de artículos con características propias, innovadoras y que sobre todo satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- También es conveniente que la estrategia de posicionamiento de las líneas de artículos sea en base a la diferenciación del beneficio y el uso de los productos, de modo que puedan mejorar el estilo de vida de quienes los adquieran y las características que poseen cada uno de los artículos, a través de la descripción detallada del producto.
- Se ha elaborado hojas volantes con todos los productos de cada una de las líneas que ofrece la empresa en el que incluye fotografías con el artículo y el uso para cada uno de ellos, con el fin de que los clientes tengan conocimiento de los servicios, los cuales se deben entregar en las fundaciones, hospitales públicos, clínicas privadas y al público.



Elaborado por: María Fernanda Tamayo



Elaborado por: María Fernanda Tamayo

- Conviene utilizar el logotipo en toda la publicidad, en los suministros, fundas y cajas que se despache la mercadería, para que el nombre de la empresa se pueda apreciar en el primer momento y para posicionar el nombre de la empresa en la mente del consumidor
- El logotipo de la empresa esta elaborado en base de tipografía, la misma que fue realizada con una modificación en la letra A de la palabra Alternativa que consta de el color azul que significa la profundidad, estabilidad y el color verde que resalta la tranquilidad.



- Se ha diseñado un rotulo publicitario muy atractivo con un tamaño de 2 metros de ancho por 1 metro de largo, este rótulo será muy beneficio para la empresa ya que será colocado en la parte superior y exterior del local el mismo que podrá ser distinguido por su tamaño y su diseño.



Elaborado por: María Fernanda Tamayo

CAPÍTULO 5

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

Con el presupuesto del plan de marketing se pretende estudiar la factibilidad de realización del proyecto, el análisis se efectuará con los estados financieros proporcionados por la empresa específicamente datos del año 2006, los mismos que permiten medir las disponibilidades actuales y futuras para la realización del plan de marketing. Para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros y que las estrategias a implementar estén claramente definidas, es necesario identificar todos los costos que intervendrán, las áreas y las personas responsables de usar los recursos.

A continuación se presenta el presupuesto de operación, el análisis de los estados financieros, las razones financieras y el flujo de efectivo proyectado.

5.1 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Se sugiere a la empresa para realizar el presupuesto de operación, asignar un porcentaje de sus recursos financieros para la implementación de las estrategias del marketing. Los elementos que se consideran en el marketing estratégico para realizar el presupuesto de operación incluyen las variables tales como: el producto, el servicio, el precio, la publicidad, la distribución, la promoción y el posicionamiento, para efectuar el presupuesto se realiza la ejecución de cada estrategia y se detalla el costo de cada actividad en el año.

Posteriormente se muestra el presupuesto de cada una de las variables y el resumen del presupuesto operativo:

5.1.1 PRESUPUESTO DEL PRODUCTO

Debido a que un porcentaje considerable desconocen el producto, se ha elaborado un catálogo con la descripción de los productos que ofrece la empresa el mismo que debe ser entregado al cliente actual y potencial, el costo anual en la impresión de 500 catálogos es de \$300, con el fin de que el vendedor se de a conocer al cliente el artículo antes de efectuar la compra y se de a conocer la variedad de artículos que ofrece la empresa.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIPO	VALOR	TOTAL
Presentar y entregar al cliente real y potencial el catalogo con la descripción de los productos.	Imprimir 500 catálogos.	Anual	300	300
TOTAL				\$ 300

Tabla 28 Presupuesto del Producto
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.1.2 PRESUPUESTO DEL SERVICIO

Consiste en capacitar al personal en el área de servicio al cliente y en el área de ventas, se desarrollará anualmente con el objeto de especializarse en dar un trato de excelencia con calidad atractiva, para lograr una venta eficiente y una relación duradera a largo plazo con los clientes.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIPO	VALOR	TOTAL
Capacitar al personal en el área de servicio al cliente y en el área de ventas.	Curso de capacitación en servicio al cliente.	Anual	200	200
	Curso de capacitación en el área de ventas.	Anual	250	250
TOTAL				\$ 450

Tabla 29 Presupuesto del Servicio
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.1.3 PRESUPUESTO DEL PRECIO

Se debe adoptar una política de fijación de precios de los artículos que ofrece la empresa, considerando el costo de cada artículo, analizar el precio de la competencia y por supuesto la utilidad se realizará anualmente.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIPO	VALOR	TOTAL
Adoptar una política de fijación de precios	Analizar el costo por artículo	Anual	200	200
TOTAL				\$ 200

Tabla 30 Presupuesto del Precio
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.1.4 PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

Se elaborará y entregará agendas, camisetas, esferos y llaveros con el logotipo de la empresa anualmente su costo es de \$500, es imprescindible publicar un anuncio en la revista Dinners de ½ página derecha con un tiraje de 60.000 ejemplares en el mes de navidad su costo asciende a \$1250, se publicará un anuncio en la revista Familia de ½ página derecha con un tiraje de 160.000 ejemplares en el mes de octubre ya que el 16 celebramos el día de la Persona con Discapacidad su costo es de \$800, se publicará un anuncio en la prensa (metro hoy) ¼ de página en la primera semana de junio del 2008 con un costo de \$870.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIPO	VALOR	TOTAL
Entregar agendas, camisetas, esferos y llaveros con el logotipo de la empresa a los clientes	Elaboración artículos	Anual	500	500
Publicar un anuncio en la revista Dinners de ½ página.	Impresión del anuncio	Mes de navidad	1250	1250
Publicar un anuncio en la Familia de ½ página	Impresión del anuncio	Mes de Octubre	800	800
Publicar un anuncio en la prensa (metro hoy) ¼ de página	Impresión del anuncio	Mes de Junio	870	870
TOTAL				\$ 3.420

Tabla 31 Presupuesto de Publicidad
Fuente: Dinediciones, Familia, Metro Hoy
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.1.5 PRESUPUESTO DE DISTRIBUCIÓN

Se implementará el servicio de entrega a domicilio cada mes, considerando que el cliente prefiere este tipo de servicio se contratará una persona que tenga un camión o buseta dependiendo de la mercadería a ser despachada su costo anual es de \$ 600

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIPO	VALOR	TOTAL
Implementar el servicio de entrega a domicilio.	Contratación del personal.	Mensual	50	600
TOTAL				\$ 600

Tabla 32 Presupuesto del Distribución
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.1.6 PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

Se realizarán afiches para promocionar los productos durante el mes de la promoción, alterando las líneas de artículos que provee la empresa, tomando en cuenta fechas especiales como es la semana de navidad, el día del discapacitado, el día del niño, el día de la madre y el día del padre el costo por mes es de \$ 100 y su costo total es de \$500.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIPO	VALOR	TOTAL
Realizar promociones en fechas especiales como en la semana de navidad, día del discapacitado, niño, madre y el día padre.	Impresión de afiches de la promoción	Mes de la promoción	100	500
TOTAL				\$ 500

Tabla 33: Presupuesto de Promoción
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.1.7 PRESUPUESTO DE POSICIONAMIENTO

Se ha diseñado hojas volantes con todos los productos de cada una de las líneas en el que incluye fotografías con el artículo y el uso para cada uno de ellos, para que el cliente tenga conocimiento de los servicios, se imprime anualmente 2000 hojas volantes con un costo de \$260, conviene utilizar el logotipo en toda la publicidad, en los suministros y fundas que se despache la mercadería, con el fin de posicionar el nombre de la empresa en la mente del consumidor, se imprime el logotipo anualmente su costo asciende a \$250, el diseño y la colocación del rotulo publicitario tiene un costo de \$600 es muy atractivo con un tamaño de 2 metros por 1 metro de largo el mismo que será colocado en parte exterior del local.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIPO	VALOR	TOTAL
Entregar hojas volantes con la información de los artículos y el uso de cada uno de ellos que ofrece la empresa.	Imprimir 2000 hojas volantes	Anual	260	260
Utilizar el logotipo en suministros y fundas que se despache la mercadería.	Imprimir el logotipo	Anual	250	250
Diseñar el rotulo publicitario para la empresa.	Colocar el rótulo	1 vez	600	600
TOTAL				\$ 1.110

Tabla 34: Presupuesto de Posicionamiento
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.1.8 RESUMEN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO DEL PLAN DE MARKETING

A continuación se presenta el resumen del Plan Operativo del Plan de Marketing, el mismo que permite incrementar la captación de mercado y generar una rentabilidad mayor ya que la publicidad es de vital importancia para la empresa, para llegar al cliente potencial se debe utilizar de forma eficiente de lo contrario podría convertirse en un gasto infructuoso, el presupuesto total es de \$ 6.940 anual.

PRESUPUESTOS	VALOR
Presupuesto del Producto	\$ 300
Presupuesto del Servicio	\$ 450
Presupuesto del Precio	\$ 200
Presupuesto de Publicidad	\$ 3.420
Presupuesto de Distribución	\$ 600
Presupuesto de Promoción	\$ 500
Presupuesto de Posicionamiento	\$ 1.110
TOTAL	\$ 6.580

Tabla 35 Resumen del Presupuesto Operativo del Plan de Marketing
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

5.2 ESTADOS FINANCIEROS

El análisis financiero es un pilar importante de información para la toma de decisiones financieras.

Para el análisis de los estados financieros se considerará el balance general y el estado de resultados del año 2006 datos proporcionados por la empresa.

Una vez realizado el estudio financiero se procede a calcular y analizar los índices financieros.

A continuación se analiza las cuentas más relevantes para la empresa del balance general y del estado de resultados:

5.2.1 BALANCE GENERAL

La objetivo del balance general es el de mostrar a los activos y pasivos de una empresa, la diferencia entre ambos da como resultado el capital contable que una empresa posee en una determinada fecha. (Ver Anexo 6)

En el Balance General, se puede observar que, la mayoría de los activos de la empresa son corrientes ya que representa el 82% del total de activos, la inversión en activos fijos es mínima tiene un porcentaje del 18%, esto se debe al giro del negocio ya que su principal cuenta es de la de inventarios que representa el 54% del activo corriente, cabe recalcar que el porcentaje de cuentas por cobrar es alto tiene un porcentaje de 34% del activo corriente.

En lo referente al pasivo y patrimonio, la empresa tiene el 73% de pasivo corriente sobre el total pasivo y patrimonio, en esta cuenta incluye la cuenta por pagar a los proveedores y representa el 35% del pasivo corriente, por otro lado la cuenta de patrimonio representa el 27% en esta cuenta incluye el aporte de los socios, superávit de ejercicios anteriores y la utilidad del ejercicio.

5.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, resume los ingresos generados y los gastos en los que ha incurrido la empresa durante un período contable (Anexo 9).

Si analizamos las ventas del 2006 se puede observar que su monto es elevado luego a \$ 169.089,92 en el año, devolución en ventas representa tan solo el 3.5% de las ventas, los gastos administrativos tienen un 25% del total de costos y gastos mientras que el gasto de venta representa tan solo el 4% esto se debe a que la empresa invierte muy poco en publicidad, alcanzando así una utilidad neta de \$ 24.256,07.

5.3 RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras tienen como propósito exponer la relación que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas. Para realizar el análisis de las razones financieras, se acudirá a la información de los estados financieros del Anexo 6.

Dentro de la capacidad Financiera, tomaremos en cuenta las siguientes razones financieras como: La Razón de Liquidez en el que se analizará el capital de trabajo neto, razón circulante, prueba ácida; La Razón de Endeudamiento se estudia el endeudamiento del activo y activo fijo; La Razón de Rentabilidad se analiza el rendimiento sobre el patrimonio, margen bruto de utilidad, retorno sobre la inversión, margen de utilidad neta sobre ventas; y en el Índice de Gestión se considera los días de venta pendientes de cobro, rotación del activo fijo. Para la ejecución de este análisis, se ha tomado como referencia información de los estados financieros de la empresa.

A continuación se muestra el cálculo de cada uno de los indicadores y el análisis correspondiente:

5.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes.

Las razones de liquidez que se han considerado son las siguientes: Capital de Trabajo Neto, Razón Circulante y Prueba Ácida.

5.3.1.1 CAPITAL DE TRABAJO (CTN)

Se define como la relación entre los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes, es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas.

Con los datos del balance general se toma los valores del activo corriente que es de \$ 306.377,78 y del pasivo corriente \$ 273.190,70; cuya diferencia es el Capital de Trabajo Neto con un monto de \$33.187,08.

$$\text{CTN} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla 36 Capital de Trabajo Neto	
	2006
Activo Corriente	306.377,78
Pasivo Corriente	273.190,70
Capital de Trabajo Neto	33.187,08

Elaborado por: María Fernanda Tamayo
Fuente: Alternativa IMO

En la tabla 1 se observa que la empresa cuenta con capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

5.3.1.2 RAZÓN CIRCULANTE (RC)

La razón circulante o liquidez general demuestra en que medida los pasivos corrientes están cubiertos por los activos corrientes que se espera se conviertan en efectivo, para una relación adecuada entre activos y pasivos corrientes generalmente se maneja el razonamiento que debería ser de 1 a 1 para poder cubrir sus obligaciones.

Para obtener la razón circulante se relacionó los activos corrientes o circulantes cuyo valor es de \$ 306.377,78 frente a los pasivos corrientes o circulantes con un monto de \$ 273.190,70, como se puede observar el activo corriente es más alto y mientras más alto sea el coeficiente la empresa tiene más posibilidades de realizar sus pagos de corto plazo.

$$\text{RC} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla 37 Razón Circulante	
	2006
Activo Corriente	306.377,78
Pasivo Corriente	273.190,70
Razón Circulante	1,12

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

Esto quiere decir que el activo corriente es 1.12 veces más que el pasivo corriente, o que la empresa tiene por cada dólar de deuda 1.12 dólares para poder cubrirla, en otras palabras existe capacidad por parte de la empresa para cubrir las obligaciones de corto plazo.

5.3.1.3 PRUEBA ÁCIDA

Intenta identificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, con sus saldos en efectivo como cuentas por cobrar u otro activo de fácil liquidación, una cuenta diferente a los inventarios, sin depender de la venta de sus existencias. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

Se puede decir que el valor adecuado podría acercarse a uno y debajo de este nivel es aceptable ya que no se puede precisar el valor ideal para este indicador. Para realizar este cálculo se realiza la diferencia del Activo corriente que es de \$ 306.377,78 con el Inventario que asciende a \$ 166.078,77 y dividiendo esta diferencia con el pasivo corriente.

Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente

Tabla 38 Prueba Ácida	
	2006
Activo Corriente	306.377,78
Pasivo Corriente	273.190,70
Inventarios	166.078,77
Prueba Ácida	0,51

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

El índice obtenido de 0.51 es un valor lejano a uno por lo que en caso de liquidación, la empresa no podrá cancelar todas sus obligaciones sin hacer uso de sus inventarios.

Sin embargo el valor obtenido de 0.51 no es tan malo pues la empresa al ser un intermediario comercial depende casi en su totalidad de las existencias que posee, pues los inventarios representan el 54.21% del activo corriente.

5.3.2 RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento o solvencia miden en que nivel y de qué manera los acreedores participan dentro del financiamiento de la empresa.

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

Las razones de endeudamiento que se han examinado son: Endeudamiento del Activo, Endeudamiento del Activo Fijo,

5.3.2.1 ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

Para llegar al cálculo de endeudamiento del activo se relaciona el pasivo total \$ 273.190,70 con el activo total \$ 372.393,92, la misma que mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores.

Endeudamiento del Activo = Pasivo Total / Activo Total

Tabla 39 Endeudamiento del Activo	
	2006
Pasivo Total	273.190,70
Activo Total	372.393,92
Endeudamiento del Activo	0,73 ó 73%

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

La razón endeudamiento de la empresa, es de 73%, lo que significa que sus acreedores han proporcionado más de la mitad del financiamiento total de la empresa.

La razón de endeudamiento muestra que la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones con los activos que posee, aunque no es recomendable un endeudamiento mayor debido a que lo ideal es 60%.

5.3.2.2 ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO

Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

Para llegar al Endeudamiento del Activo Fijo se toma la cuenta de patrimonio con un monto de \$99.203,22 este monto se divide para el activo fijo neto \$ 66.016,14, al realizar el cálculo de este indicador se obtiene un cociente igual o mayor a uno, significa que la totalidad del activo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa es decir sin necesidad de terceros.

Endeudamiento del Activo Fijo = Patrimonio / Activo Fijo

Tabla 40 Endeudamiento del Activo Fijo	
	2006
Patrimonio	99.203,22
Activo Fijo Neto	66.016,14
Endeudamiento del Activo Fijo	1,50

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

La mayoría de activos fijos de la empresa han sido obtenidos con capital propio, como se observa en la tabla 5 el resultado obtenido de este indicador refleja lo dicho anteriormente, lo cual es bueno pues no posee mucha deuda a largo plazo.

5.3.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Miden la capacidad de utilidad por parte de la empresa. Tiene por objeto apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Los indicadores de rentabilidad que se consideran son los siguientes: Rendimiento sobre el Patrimonio, Margen Bruto de Utilidad, Retorno sobre la Inversión y Margen de Utilidad Neta sobre Ventas.

5.3.3.1 RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

Esta razón se obtiene dividiendo la utilidad neta que es de \$ 24.256,07 entre el patrimonio neto de la empresa de \$ 99.203,22, este indicador mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

Rendimiento Sobre Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio

Tabla 41 Rendimiento Sobre el Patrimonio	
	2006
Utilidad Neta	24.256,07
Patrimonio	99.203,22
Rendimiento sobre el Patrimonio	0,24

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

Esto quiere decir que por cada dólar que el dueño mantuvo en el 2006 generó un rendimiento del 2.4% sobre el patrimonio. Es decir mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

5.3.3.2 MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

El cálculo de este índice permite identificar la rentabilidad de las ventas que son de \$ 169.089,92 frente al costo de ventas es decir la diferencia \$ 101.056,03 y el valor obtenido se divide para las ventas, este resultado mide la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidad antes de la reducción de impuestos.

$$\text{Margen Bruto de Utilidad} = (\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$$

Tabla 42 Margen Bruto de Utilidad	
	2006
Ventas	169.089,92
Costo de Ventas	101.056,03
Margen Bruto de Utilidad	0,40 ó 40%

Elaborado por: María Fernanda Tamayo
Fuente: Alternativa IMO

Indica que el 40% tiene de ganancias en relación con las ventas, deduciendo los costos de producción de los bienes vendidos.

5.3.3.3 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

Muestra la eficiencia de la empresa para lograr resultados auténticos con los activos disponibles, independientemente en la forma con la que hayan sido financiados.

Se toma en cuenta la Utilidad Neta \$ 24.256,07 y se relaciona con el activo total cuyo monto es de \$372.393,92.

$$\text{ROI} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$$

Tabla 43 Retorno Sobre la Inversión	
	2006
Utilidad Neta	24.256,07
Activo Total	372.393,92
Retorno sobre la inversión	6,5%

Elaborado por: María Fernanda Tamayo
Fuente: Alternativa IMO

Quiere decir, que cada unidad monetaria invertida en el 2006 en los activos produjo ese año un rendimiento de 6.5% sobre la inversión, lo que muestra que la empresa está aprovechando adecuadamente sus activos para generar utilidades.

5.3.3.4 MARGEN DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS

Relaciona la utilidad líquida \$ 24.256,07 con el nivel de las ventas netas \$ 169.089,92 cuyo resultado mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos.

Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas

Tabla 44 Margen de Utilidad Neta Sobre Ventas	
	2006
Utilidad Neta	24.256,07
Ventas	169.089,92
Utilidad sobre Ventas	0,143 ó 1,43%

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

La empresa tiene un margen de utilidad sobre sus ventas de 1.43%, o sea 1.43 centavos sobre cada dólar de venta.

5.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuentas por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero.

El objetivo de estos indicadores es medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos, miden el nivel de rotación de los componentes del activo, pago de las obligaciones, el grado de recuperación de créditos, etc.

A continuación se estudia Días de Venta Pendientes de Cobro y la Rotación del Activo Fijo.

5.3.4.1 DÍAS DE VENTA PENDIENTES DE COBRO (DVPC)

Evalúa la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de una forma oportuna. Se toma en cuenta las cuentas por obrar promedio \$18.552,452 y las ventas de \$ 169.090.

Detallan el plazo promedio que la empresa debe esperar para recibir efectivo después de llevar a cabo una venta, este es el período promedio de cobranza.

$$\text{DPCV} = \text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 360 / \text{Ventas}$$

Tabla 45 Días de Venta Pendientes de Cobro	
	2006
Cuentas por Cobrar Promedio	18.552.452
Ventas	169.090
DVPC	110

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

En la tabla 10 se puede observar que la empresa tiene 110 días de ventas pendientes de cobro, lo cual sobrepasa el tiempo promedio que es de 30, 60 y 90 días, indica que los clientes no pagan a tiempo sus cuentas, lo que constituye una alta cantidad en cuentas por cobrar y en una debilidad para la empresa.

5.3.4.2 ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos, para obtener la rotación del activo fijo se relaciona la cuenta ventas \$ 169.089,92 con el activo fijo que es de \$66.016,14.

$$\text{Rotación del Activo fijo} = \text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$$

Tabla 46: Rotación del Activo Fijo	
	2006
Ventas	169.089,92
Activo Fijo	66.016,14
Rotación del Activo Fijo	2,56

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fuente: Alternativa IMO

Por cada dólar invertido en activos fijos la empresa vende aproximadamente 3 veces más, lo que quiere decir que la empresa está utilizando bien sus activos fijos para incrementar sus ventas.

Posteriormente al análisis realizado a las razones financieras se concluye en la Razón de Liquidez, que la empresa cuenta con capacidad económica para responder con las obligaciones a terceros, la razón circulante nos dice que por cada dólar de deuda la empresa posee 1.12 dólares para poder cubrirla en otras palabras se puede cubrir las obligaciones a corto plazo, la prueba ácida nos indica que en caso de liquidación la empresa no podrá cancelar todas sus obligaciones sin hacer uso de sus inventarios los mismos que representan el 54.21% del activo corriente es un porcentaje importante debido a la naturaleza del negocio; en el estudio de la Razón de Rentabilidad, el índice de endeudamiento es del 73% nos muestra que los acreedores han facilitado más de la mitad del financiamiento total sin embargo la empresa está en capacidad de cubrir sus obligaciones con los activos que posee, la mayoría de activos fijos han sido adquiridos con capital propio es muy bueno pues no se tiene mayor deuda a largo plazo, el índice de rendimiento sobre el patrimonio nos describe que por cada dólar que el dueño mantuvo en el 2006 generó un rendimiento del 2.4% sobre el patrimonio, en el margen bruto de utilidad se refleja que el 40% tiene de ganancias en relación con las ventas y el retorno sobre la inversión nos expone que la empresa está aprovechando adecuadamente sus activos para generar utilidad, se tiene un margen de utilidad sobre sus ventas de 1.43%, o sea 1.43 centavos sobre cada dólar de venta; en el Índice de Gestión se analiza los días de venta pendientes de cobro se tiene 110 días el cual sobrepasa el tiempo que la empresa espera que se cancele las compras que es de 30, 60 y 90 días por ende los clientes no pagan a tiempo sus cuentas esto es un grave problema para la empresa pues pasan hacer cuentas incobrables, en la rotación del activo fijo nos indica que por cada dólar invertido en activos fijos la empresa vende 3 veces más esto nos demuestra que la empresa utiliza eficientemente sus activos fijos.

5.4 ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad de un proyecto se puede medir de muchas formas distintas, basados en el concepto del valor del dinero, que considera que existe siempre un costo asociado a los recursos que se utilizan en el proyecto.

Por lo tanto, es necesario utilizar herramientas que proporcionan las matemáticas financieras para tener una estimación aproximada de la rentabilidad del proyecto en cuestión, con las cuales, se podrán disponer de criterios de evaluación acertados como el VAN (Valor Actual neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno):

5.4.1 TASA INTERNA DE RETORNO

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

El criterio de aceptación utilizado por lo general con el método de la tasa interna de retorno es comparar esa tasa con la tasa de rendimiento requerida o tasa mínima. Si la tasa interna de rendimiento excede la tasa requerida se acepta el proyecto, de lo contrario se rechaza. Si la tasa de rendimiento requerida es el rendimiento que esperan los inversionistas que gane la empresa en el proyecto, aceptar un proyecto con una tasa interna de retorno mayor a la tasa de rendimiento requerida daría como resultado un aumento en el precio de mercado de las acciones.

Desde el punto de vista matemático al TIR se lo puede obtener de la siguiente manera:

$$TIR = \frac{A_1}{(1+r)^1} + \frac{A_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{A_n}{(1+r)^n}$$

- r : es la tasa de descuento para el proyecto que se descuenta a los flujos de efectivo para la propuesta de inversión, para igualar en valor presente el desembolso inicial al momento cero.
- A_t : es el flujo de efectivo para el período t , ya sean ingresos o egresos de efectivo neto.
- n : es el último período donde se espera un flujo de efectivo

5.4.2 VALOR ACTUAL NETO

El valor presente neto de una propuesta de inversión es el resultado de la diferencia de los ingresos actualizados y las salidas.

Para la elaboración del Valor Actual Neto (VAN) es necesario elaborar el flujo de efectivo en base a la información del estado de pérdidas y ganancias.

$$P = \frac{S}{(1 + i)^n}$$

S = es la inversión inicial

i = es una tasa referencial en la que vamos a trabajar (tasa de descuento que se aplica para llevar a valor presente).

n = número de años en el que se analiza el proyecto.

La razón fundamental detrás del criterio de aceptación, es la misma que la del método de la tasa interna de retorno. Si la tasa de rendimiento requerida es el rendimiento que esperan los inversionistas que gane la empresa sobre la propuesta de inversión y la empresa acepta la propuesta con un valor actual neto mayor a cero, el precio de mercado de la acción debe aumentar. De hecho si la tasa de rendimiento requerida o tasa de descuento se escoge correctamente el precio de mercado total de las acciones de la empresa debe cambiar en una cantidad igual al valor presente neto del proyecto. Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada.

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo Proyectado el cálculo del TIR y el VAN:

5.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos, es una proyección de los ingresos y egresos de las operaciones financieras su objetivo es proveer información relevante sobre las entradas y salidas de efectivo de una empresa.

La empresa inició con una inversión de \$85.243.07 en el año 2003, de los primeros años de participación en el mercado no dispone de datos reales, se tiene una estimación de utilidad en el año 2004 \$ 7.000 y en el año 2005 \$ 10.000, a partir del 2006 la empresa tuvo una mejor rentabilidad ésta utilidad se refleja en el flujo de efectivo, a partir del año 2007 se realiza la proyección a 5 años es una estimación en donde se considera un aumento del 10% en ventas, intereses ganados y en el costo de ventas en cada año y en los gastos de personal se considera el 3%, en gastos generales el 5%, en los gastos de venta se incremento el 10% y en otros egresos el 5%.

A continuación se presenta el Flujo de Efectivo, los datos para la elaboración fueron tomados del estado de resultados concretamente del año 2006 y datos de la empresa desde que inició sus actividades en el mercado, permitiendo observar si efectivamente se contará con los recursos necesarios para mantener las operaciones de la empresa.

TABLA 47: FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

INGRESOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	Inv. Inicial			169.089,92	185.998,91	204.598,80	225.058,68	247.564,55	272.321,01
INTERESES GANADOS				380,52	418,57	460,43	506,47	557,12	612,83
TOTAL INGRESOS				169.470,44	186.417,48	205.059,23	225.565,16	248.121,67	272.933,84
EGRESOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
COSTO DE VENTAS				101.056,03	111.161,64	122.277,80	134.505,58	147.956,14	162.751,75
GASTOS DE PERSONAL				15.130,66	15.584,58	16.052,12	16.533,68	17.029,69	17.540,58
GASTOS GENERALES				18.954,40	19.902,12	20.897,23	21.942,09	23.039,19	24.191,15
SUMINISTROS				984,80	984,80	984,80	984,80	984,80	984,80
GASTOS DE VENTAS				5.567,53	6.124,28	6.736,71	7.410,38	8.151,42	8.966,56
OTROS EGRESOS				2.494,33	2.619,05	2.750,00	2.887,50	3.031,87	3.183,47
TOTAL EGRESOS				144.187,75	156.376,46	169.698,65	184.264,03	200.193,11	217.618,31
UTILIDAD	-85.243,07	7.000,00	10.000,00	25.282,69	30.041,02	35.360,58	41.301,13	47.928,56	55.315,52
TIR	23%								
VAN	\$ 58.698,44								
n = 4	\$ -28.273,90								
n = 5	\$ -8.313,78								
n = 6	\$ 12.880,23								
n = 7	\$ 35.239,26								
n = 8	\$ 58.698,44								

Elaborado por: María Fernanda Tamayo
Fuente: Alternativa IMO

La tasa interna de retorno del 23%, refleja el retorno que tiene el inversionista durante los 5 años de vigencia del proyecto.

De acuerdo a lo anterior el valor actual neto de una inversión es igual a los flujos de fondos descontados al costo de capital, menos el importe de la inversión inicial, de lo que se obtiene en el horizonte temporal, en este caso 5 años.

El análisis preliminar permitió establecer de acuerdo al número de años en los que se analizó el proyecto, que a partir del año 2008 considerando $n = 6$, obtiene un VAN positivo de \$ 12.880,23, $n = 7$ se tiene un VAN de \$ 35.239,26, y $n = 8$ alcanza un VAN de \$ 58.689,44; esto se debe que a partir de este año se lleva a cabo la propuesta del plan de marketing, es una estimación en donde se considera un aumento del 10% en ventas, intereses ganados y en el costo de ventas en cada año y en los gastos de personal se considera el 3%, en gastos generales el 5%, otros egresos el 5% y en los gastos de venta se incremento el 10% en este gasto incluye las estrategias del marketing a implementar, es preciso recalcar que el porcentaje en ventas en años anteriores es mínimo por ende la escasez de estrategias para incrementar la participación en el mercado y el nivel bajo en ventas.

Como se observa el VAN es mayor a cero o positivo, eso significa que el negocio es viable ya que el valor de la empresa se incrementará con el tiempo debido a su operación siendo \$ 58.698,44 este es el valor que se estaría dispuesto a pagar por la oportunidad de seguir adelante en el mercado, sin obtener pérdidas.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. En relación al ambiente externo de la empresa se ha determinado que el principal factor que influye positivamente es el aumento de la demanda de artículos de buena calidad y marca garantizada así como la creciente capacidad para diseñar nuevos artículos a fin de que satisfagan mejor las necesidades de los clientes; ya que de esto parte todo el incremento en el mercado.
2. Los factores internos de mayor impacto que influyen positiva y negativamente en la empresa son: que los productos importados son de alta calidad, clientes consideran el precio justo que se los consideran como una gran fortaleza y por el contrario las debilidades que se ha considerado son el plan estratégico del negocio muy poco definido y que no se ha determinado ningún plan promocional.
3. Del análisis realizado con la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa alcanzó una puntuación de 2.75 lo que le ubica en segundo lugar entre sus competidores está sobre el promedio que es de 2.5, Ortopractic obtuvo 2.70, SEGA tiene 2.25 las 3 empresas son inferiores a Ortopédicos Futuro que tiene 3.4, esto demuestra que tiene una alta competencia y su participación en el mercado es amplia.
4. La investigación de mercados permitió evidenciar que la mayor cantidad de clientes tienen como poder decidor de compra la calidad de los artículos que ofrece la empresa refleja el 55% y los precios accesibles representan el 31%, son dos factores importantes que busca el consumidor en el momento de realizar la adquisición del artículo.

5. De clientes actuales un 51% consideran buenos a los artículos que comercializa la empresa, 56% conocen el producto; sin embargo un porcentaje significativo que es el 44% desconocen el producto.
6. Se puede comprobar mediante la investigación de mercados que la empresa es conocida en el ramo, sin embargo el mercado potencial es mucho más amplio, por lo que la empresa no puede ser conocida solo a base de referencia como lo hace actualmente, ya que el proyecto ofrece oportunidades que permiten una proyección de futuro.
7. A través del posicionamiento de la Ventaja Diferencial se puede asumir que la empresa esta fortalecida en factores como la participación en el segmento de artículos de ortopedia y rehabilitación por la calidad del artículo, competitividad de precios, atención al cliente son factores que hace la diferencia con su competidor inmediato.
8. Para la empresa la publicidad es muy importante, ya que por ser una empresa con poco tiempo de participación en el mercado, tiene que valerse de herramientas de marketing para llegar a los clientes actuales y potenciales, la empresa asignó un porcentaje de sus recursos financieros para la correcta implementación.
9. Es necesario delinear estrategias adecuadas por medio de un agresivo programa de publicidad con el fin de captar clientes, Alternativa IMO utiliza la publicidad con el objeto de comunicar, persuadir y recordar su servicio, por medio de diferentes actividades como publicidad a través de catálogo, anuncios en la prensa, guías telefónicas, revistas de salud, hogar, hojas volantes y promoción de ventas.

10. El plan financiero permitió determinar la tasa interna de retorno del 23%, muestra el retorno que tiene el inversionista durante los 5 años de vigencia del proyecto y refleja que la aplicación del proyecto a 5 años es rentable ya que a partir 2008 se obtiene un VAN positivo, y al final de la proyección el VAN llega a \$ 58.698,44, este es el valor que se estaría dispuesto a pagar por la oportunidad de seguir adelante en el mercado, sin obtener pérdidas, esto significa que el negocio es viable.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que el mecanismo contable no solamente se limite a realizar balances, sino que empiece a trabajar con una gestión financiera ya que esto le ayudará a conocer el movimiento de cada cuenta y a conocer la viabilidad de la empresa.
2. Es recomendable se capacite a los empleados tanto en el área de ventas como administración, ya que es una empresa que esta en constante interacción con clientes.
3. Se requiere implantar un programa de estímulos e incentivos a los vendedores, además de buscar la actuación participativa y proactiva de todos los trabajadores dentro de la empresa.
4. Tomando en cuenta que el nivel de cartera por cobrar es alto, es necesario que se establezca un programa efectivo de cobros que le permita recuperar a la empresa las cuentas que están por ser incobrables, es importante que lleve a cabo un plan de reducción de inventario muerto a través de promociones que le permitan recuperar el dinero invertido en los productos que no se han vendido.
5. Se recomienda eliminar las líneas de artículos que no contribuyan a la generación de utilidades, definiendo un período de tiempo a prueba de dos meses como máximo.
6. Se recomienda que la estrategia de desarrollo del mercado se oriente a la entrada a nuevos segmentos de mercado donde los clientes reales no solo serán las fundaciones sino también los hospitales públicos, clínicas privadas y venta al público por medio de la captación de clientes.

7. Se sugiere la estrategia de integración hacia delante como una nueva opción para mantenerse en el mercado a largo plazo que se basará en ingresar al mercado con sucursales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) CERTO SAMUEL, Dirección Estratégica, McGraw-Hill, 3ra edición, 1998
- 2) KOTLER, PHILIP “Dirección de Mercadotecnia” Prentice Hall, México, 2000
- 3) M.A. RAÚL ARRARTE MERA, Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de SAN marcos.
- 4) SAMUEL PORTER, MICHAEL E. Estrategia Competitiva, Continental 2001
- 5) THOMSON HITT, IRELAN, HOSKISSON, Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Mc-Graw Hill, 3re edición, México, 1999
- 6) NARESH MALHOTRA, “Investigación de Mercados”, Un Enfoque Práctico”, Segunda Edición, Prentice Hall.
- 7) KOTHER, PHILIP Y ARMSTRONG Y GARY “Fundamentos de Marketing”, Sexta Edición, Prentice Hall, 2003.
- 8) STEVENSON WILLIAM, “Estadística para Administración y Economía”, México 1981.
- 9) FRED DAVID, “Conceptos de Administración Estratégica”, México 1997
- 10) LUIS PATRICIO ESTRADA HEREDIA, Cómo Hacer Importaciones, Guía práctica; gerencial y operativa para realizar compras a nivel internacional.
- 11) SMART; Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes. Mc Graw Hill INTERAMERICANA, S.A. Colombia 2000.
- 12) HAROLD KOONTZ, HEINZZ WEIHRICH, Administración una perspectiva global, McGraww-Hill. Argentina, 1999.

ANEXO 1:

Nueva manera de presentar los INCOTERMS

Los Trece INCOTERMS

Los Modos de Transporte

Los siete pasos para Importar

NUEVA MANERA DE PRESENTAR LOS INCOTERMS

GRUPOS	RESPONSABILIDADES
GRUPO E - EXW	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima responsabilidad para el comprador. • Mínima responsabilidad para el vendedor.
GRUPO F - FCA - FAS - FOB	<ul style="list-style-type: none"> • Se le encarga al vendedor depositar las mercancías en un medio de transporte escogido por el comprador.
GRUPO C - CFR - CIF - CPT - CIP	<ul style="list-style-type: none"> • Se le encarga al vendedor contratar adicionalmente el transporte y/o el transporte y el seguro.
GRUPO D - DAF - DES - DEQ - DDU - DDP	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima responsabilidad para el vendedor. • Mínima responsabilidad para el comprador.

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

LOS TRECE INCOTERMS

GRUPO E	GRUPO DE SALIDA
1.- Ex work	EXW En fábrica
GRUPO F	SIN PAGO TRANORTE PRINCIPAL
2.- Free carrier	FCA Franco Transportista
3.- Free alongside slip	FAS Franco al Costado del Buque
4.- Free on board	FOB Franco a Bordo
GRUPO C	CON PAGO TRANSPORTE PRINCIPAL
5.- Cost and freight	CFR Costo y Flete
6.- Cost, insurance and freight	CIF Costo, seguro y flete
7.- Carriage paid to	CPT Transporte pagado hasta.
8.- Carriage and insurance paid to	CIP Transporte y seguro pagados hasta
GRUPO D	LLEGADA
9.- Delivered al Frontier	DAF Entregada en frontera
10.- Delivered ex - ship	DES Entregada sobre le buque
11.- Delivered ex – quay	DEQ Entregada en muelle
12.- Delivered duty unpaid	DDU Entregada derechos no pagados
13.- Delivered duty paid	DDP Entregada derechos pagados

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

LOS MODOS DE TRANSPORTE

EXW	En fábrica	Cualquier modo de transporte
FCA	Franco Transportista	Terrestre
FAS	Franco al Costado del Buque	Transporte Marítimo
FOB	Franco a Bordo	Transporte Marítimo
CFR	Costo y Flete	Transporte Marítimo
CIF	Costo, Seguro y Flete	Transporte Marítimo
CPT	Transporte pagado hasta	Cualquier modo de transporte
CIP	Transporte y seguro pagados hasta	Cualquier modo de transporte
DAF	Entregada en frontera	Cualquier modo de transporte
DES	Entregada sobre el buque	Terrestre
DEQ	Entregada en muelle	Transporte Marítimo
DDU	Entregada derechos no pagados	Cualquier modo de transporte
DDP	Entregada derechos pagados	Cualquier modo de transporte

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

LOS SIETE PASOS PARA IMPORTAR

PASOS	PARA IMPORTAR
Primer Paso	Calificarse como Importador.
Segundo Paso	Conseguir pro forma del vendedor o solicitar una cotización.
Tercer Paso	Nota de pedido
Cuarto Paso	Póliza de Seguro.
Quinto Paso	Elaboración de la licencia de Importación
Sexto Paso	Aprobación de la licencia de Importación
Séptimo Paso	Contratar la Verificadora

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

ANEXO 2:

Línea de Insumos

Competidores de Alternativa IMO

LINEA DE INSUMOS

Proveedor	Línea de Productos	Lugar de Origen	Tiempo	Costo
Guangzhou Economic Marca MS (representación en Ecuador por Alternativa IMO)	Posee una amplia gama de artículos de ortopedia.	Importación directa de Taiwan	Se demora 3 meses, y el transporte es por cuenta del propietario.	El costo es justo Su artículo es de alta calidad.
IMP. EXT.CORP.LTDA Marca MS (representación en Ecuador por Alternativa IMO)	Ofrece artículos de ortopedia.	Importación directa de Wansu	Tarda 3 meses, el transporte es por cuenta del propietario.	El costo es justo Trabajan con precios de distribuidor.
MAMMON INTERNATIONAL CORP. Marca MS (representación en Ecuador por Alternativa IMO)	Posee una amplia gama de artículos podología.	Importación directa de Taiwan	Se demora 3 meses, el transporte asume el propietario.	El costo es razonable Su artículo es de alta calidad.
IMPORTACIONES KAO Marcas DALPS NEOKO IRON BODY	Amplia gama de artículos de podología y de gimnasia.	Taiwan (La empresa adquiere los artículos en Ecuador)	Inmediato el transporte es por cuenta del propietario	El costo es de distribuidor
IMPORTACION IRLANDES Marcas TRULIFE KAM	Artículos de ortopedia.	Irlanda (La empresa adquiere los artículos en Ecuador)	Inmediato el transporte es por cuenta del propietario	El costo es de distribuidor
PROBEDIN Marca DRIVIE	Artículos de Antiescara y de rehabilitación.	USA (La empresa adquiere los artículos en Ecuador)	Inmediato el transporte es por cuenta del propietario	El costo es de distribuidor

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Aspecto a Evaluar	Relación Gerencial
Competidores	En el sector que esta ubicada la empresa existen varios competidores.
Diferenciación	La infraestructura es amplia, elegante con un ambiente acogedor.
Capacidad	Ortopédicos futuro debido a su creciente demanda, tiene sucursales.
Competidores diversos	A pesar de que no son de la línea de artículos de ortopedia y rehabilitación, existen diferentes almacenes que tienen como línea alternativa los productos de rehabilitación.

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

COMPETIDORES DE ALTERNATIVA IMO

Competidor	Producto	Plaza	Promoción	Precios	Estrategia Competitividad.
Ortopédicos Futuro	Muy buena calidad similar a Alternativa IMO	Tiene más locales	Tienen vendedores	Superior a Alternativa IMO	Líder
Ortopractic	Buena calidad similar a Alternativa IMO	Tiene 1 local	Tienen vendedores	Superior a Alternativa IMO	Seguidor
SEGA	Buena, calidad inferior a Alternativa IMO	Tiene 1 local	Ninguna	Similar a Alternativa IMO	Seguidor
Ortopedia Rosero	Buena, Calidad inferior a Alternativa IMO	Tiene 1 local	Ninguna	Similar a Alternativa IMO	Seguidor

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

ANEXO 3:

Encuesta

Tabulación de Resultados

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
ENCUESTA A CLIENTES DE ALTERNATIVA IMO**

El objetivo de la presente encuesta es adquirir información sobre la preferencia del cliente a adquirir artículos de ortopedia y rehabilitación de las Fundaciones de la Ciudad de Quito. (Marque con una x su respuesta)

La información recopilada será utilizada con fines académicos.

La empresa ofrece una amplia gama de artículos ortopédicos, podología, gimnasia, rehabilitación y de antiescara.

Fecha: (día/mes/año): _____

Encuestador: _____

Datos generales de la persona responsable de la Fundación:

Nivel de educación: Primaria Secundaria Universitaria

1.- ¿La Fundación en que sector de la Ciudad de Quito se encuentra?

Norte	
Centro	
Sur	

2.- ¿De los servicios que ofrece Alternativa IMO, cuales le parece podrían ser de su interés?

Precios	
Calidad de los artículos	
Atención	

3.- ¿Si la Fundación utiliza los servicios de Alternativa IMO, cómo considera los artículos que brinda la empresa, si no es usuario pase a la pregunta 4?

Bueno	
Regular	
Malo	

4.- ¿Conocía usted todos los artículos que ofrece la empresa?

Si

No

5.- ¿Qué es lo que más le importaría a usted sobre los artículos que adquiere la Fundación?

Garantía	
Calidad	
Precio	

6.- ¿Cuáles son las marcas preferidas para adquirir productos de la línea IMO?

MS	
DALPS	
NEOKO	
IRON BODY	
KAM	
TRULIFE	
DRIVIE	

7.- ¿Qué empresas son las principales proveedoras de artículos de ortopedia y rehabilitación que tiene su fundación?

8.- ¿Cuáles son los plazos de crédito que suelen solicitar al adquirir los productos?

15 días	
30 días	
60 días	
Más días	

9.- ¿Que tipo de atención prefiere usted cuando requiere adquirir productos?

A domicilio	
Compra en el local	
Otro (indíquenos)	

10.- ¿Usualmente de qué manera cancela la adquisición de artículos?

Cheque o efectivo	
Tarjeta de crédito	
Otros (Indíquenos)	

Pregunta 1: ¿La Fundación en que sector de la Ciudad de Quito se encuentra?

Tabla 10: Sector en el que se encuentra ubicada la Fundación

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Norte	46	43%	43%
Centro	35	33%	76%
Sur	25	24%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

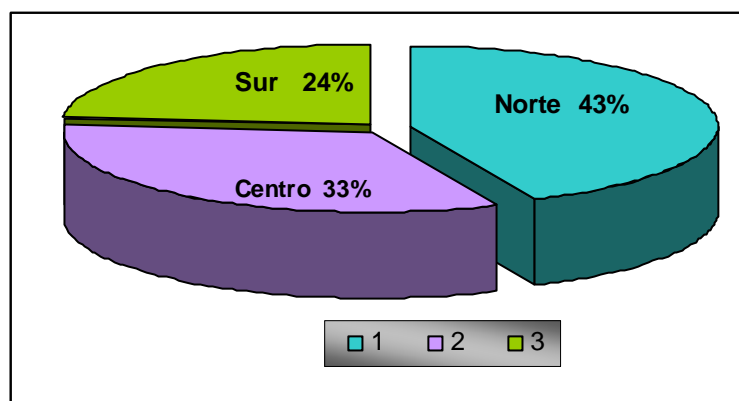


Gráfico 3: Sector en el que se encuentra ubicada la Fundación

Pregunta 2: ¿De los servicios que ofrece Alternativa IMO, cuales le parece podrían ser de su interés?

Tabla 11: Preferencias en gustos

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Precios	27	25%	25%
Calidad	58	55%	80%
Atención	21	20%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

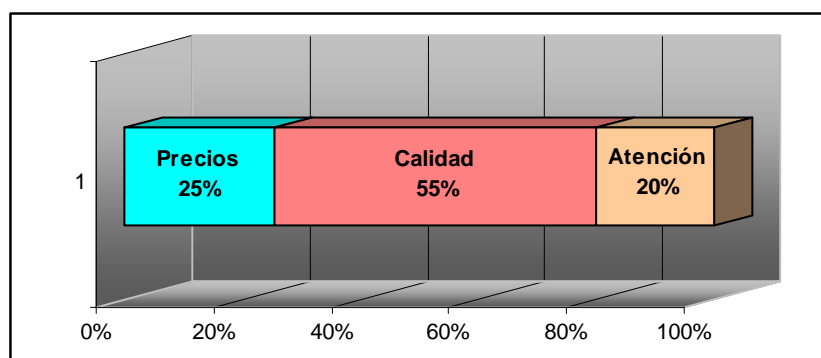


Gráfico 4: Preferencia en gustos

Pregunta 3: ¿Si la fundación utiliza los servicios de Alternativa IMO, cómo considera los artículos que brinda la empresa, si no es usuario pase a la pregunta 4?

Tabla 12: Percepción de los Productos

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Bueno	54	51%	51%
Regular	10	9%	60%
Malo	0	0%	60%
Desconocen	42	40%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

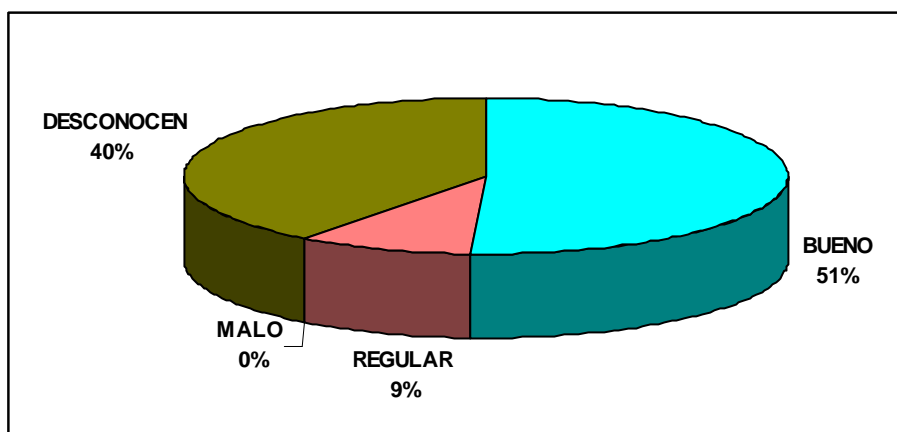


Gráfico 6: Percepción de los productos

Pregunta 4: ¿Conocía usted todos los artículos que ofrece la empresa?

Tabla 13: Conocimiento de los Productos

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
SI	59	56%	56%
NO	47	44%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

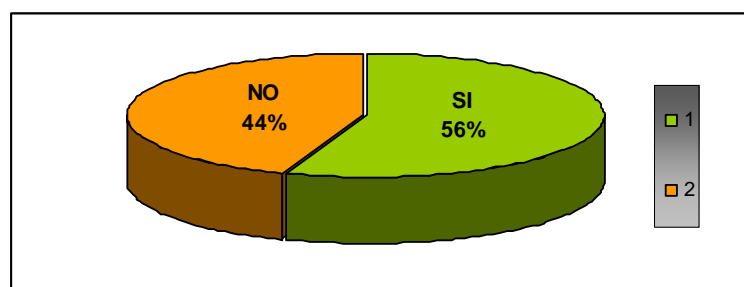


Gráfico 6: Conocimiento de los Productos

Pregunta 5: ¿Qué es lo que más le importaría a usted sobre los artículos que adquiere la Fundación?

Tabla 14: Interés por el producto

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Garantía	15	14%	14%
Calidad	58	55%	69%
Precio	33	31%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

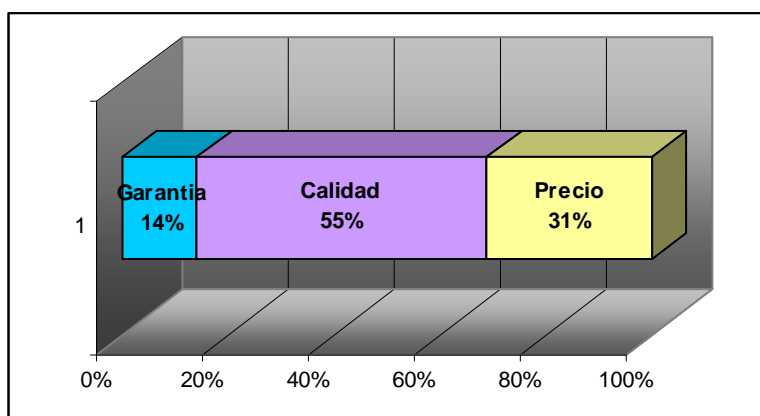


Gráfico 7: Interés por el producto

Pregunta 6: ¿Cuáles son las marcas preferidas para adquirir productos de la línea IMO?

Tabla 15: Preferencia en marcas

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Ms	37	35%	35%
Dalps	8	8%	43%
Neoko	22	21%	64%
Iron	9	8%	72%
Kam	17	16%	88%
Trulife	5	5%	93%
Drivie	8	8%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

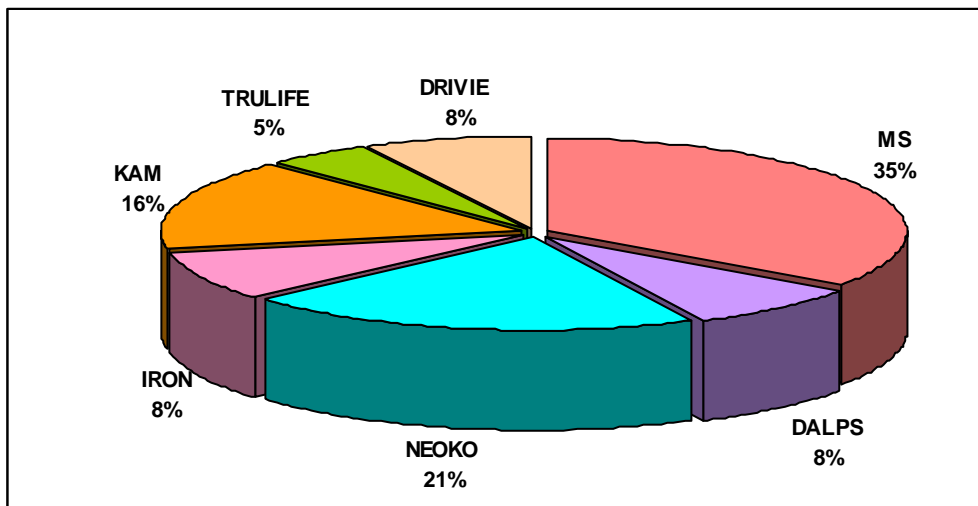


Grafico 8: Preferencia en marcas

Pregunta 7: ¿Qué empresas son las principales proveedoras de artículos de ortopedia y rehabilitación?

Tabla 16: Empresas proveedoras

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Ortopédicos Futuro	34	32%	32%
SEGA	29	27%	59%
Ortopractic	24	23%	82%
Ortopedia Rosero	19	18%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

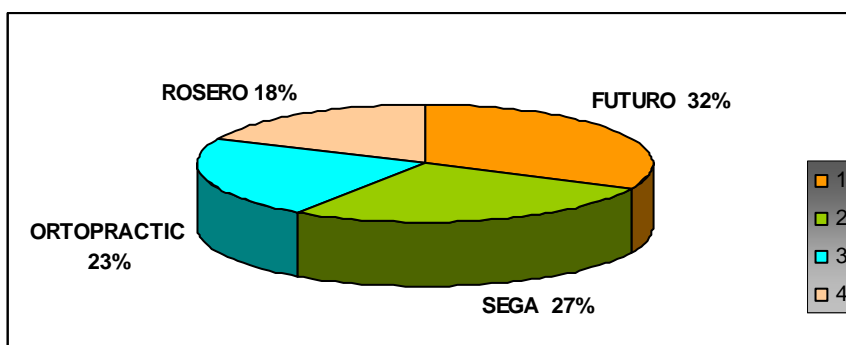


Gráfico 9: Empresas Proveedoras

Pregunta 8: ¿Cuáles son los plazos de crédito que suelen solicitar al adquirir productos?

Tabla 17: Plazos a crédito

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
15 días	0	0%	0%
30 días	15	14%	14%
60 días	19	18%	32%
Más días	72	68%	100%
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

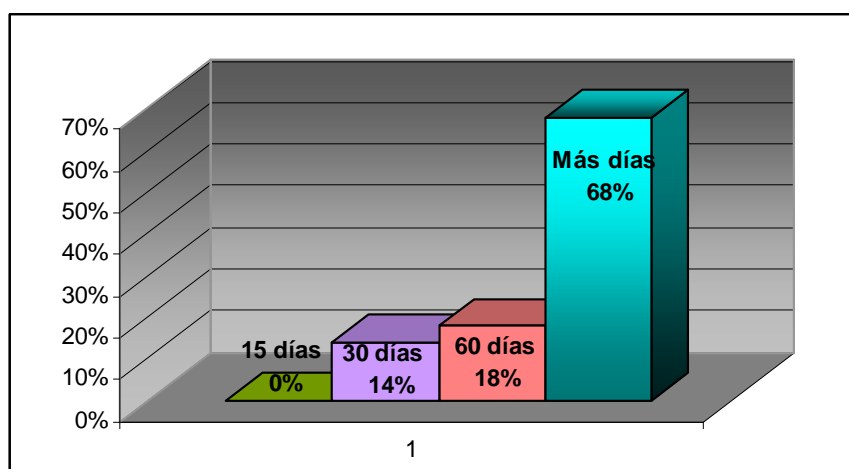


Gráfico 10: Plazo a crédito

Pregunta 9: ¿Qué tipo de atención prefiere usted cuando requiere adquirir productos?

Tabla 18: Preferencia en la atención

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Domicilio	73	69%	69%
Local	33	31%	100%
Otro	0	0%	
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

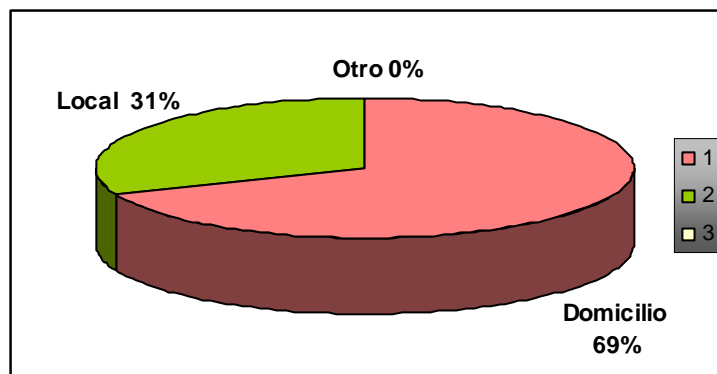


Gráfico 11: Preferencia en la atención

Pregunta 10: ¿Usualmente de qué manera cancela la adquisición de artículos?

Tabla 19: Pago de la adquisición

	Frecuencia	Porcentaje	%Acumulado
Cheque/Efectivo	58	55%	55%
Tarjeta Crédito	48	45%	100%
Otro	0	0%	
Total	106	100%	

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

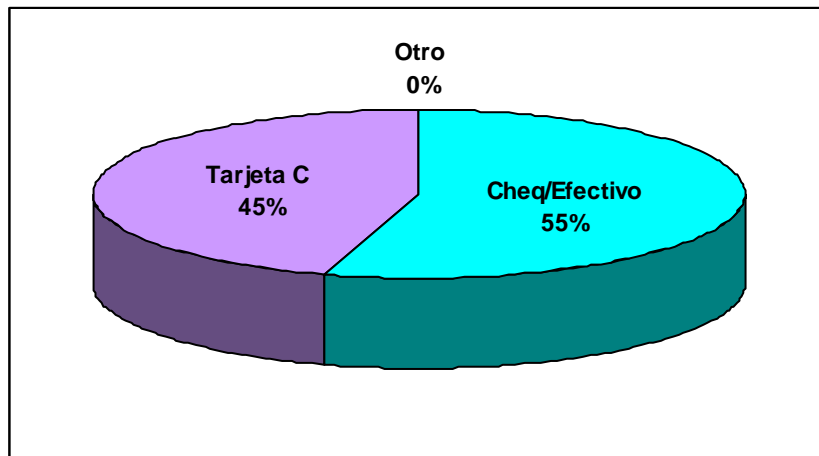


Gráfico 10: Pago de adquisición

ANEXO 4:

Componentes de la Misión

Componentes de la Visión

COMPONENTES DE LA MISIÓN	
Clientes	Fundaciones del Centro-Norte de la Ciudad de Quito
Productos	Artículos de Ortopedia y rehabilitación
Mercado	Local
Valores	Compromiso Honestidad Servicio
Ventaja competitiva	Calidad
Filosofía de la empresa	Fortalecimiento de la imagen
Servicios	Satisfacción del cliente
Imagen Pública	Cumplimiento con las normas legales y organismos de control

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

TABLA 26: COMPONENTES DE LA VISIÓN	
Horizonte de tiempo	Año 2010
Clientes	Fundaciones Hospitales públicos Clínicas privadas Venta al público
Productos	Incrementar variedad de artículos de ortopedia y rehabilitación.
Mercado	Local
Valores	Compromiso Honestidad Servicio Desarrollo Humano Responsabilidad
Filosofía de la empresa	Calidad Competitividad
Posicionamiento en el mercado	Liderazgo

Elaborado por: María Fernanda Tamayo

ANEXO 5:

Catálogo

Hojas volantes

Logotipo

Rotulo Publicitario

CATÁLOGOS



CATÁLOGO IMO 1
Elaborado por: María Fernanda Tamayo

Fajas



Varices - Flebitis ...



Diabéticos



Podología

Ocaso: Callos
 Aumento
 Acetabular
 Marfano: Neuroma
 Fungos
 Tumor
 Tumor
 Tumor





Acero



Aluminio



Quadriplejia
 Tetraplejia

Infantes



Pequeña



Mediana




Grande



Paediatricas









Eléctricas









Modelo	Material	Capacidad	Velocidad	Autonomía	Peso
1000	Acero	150 kg	10 km/h	100 km	15 kg
1001	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	12 kg
1002	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	10 kg
1003	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	8 kg
1004	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	6 kg
1005	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	4 kg
1006	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	2 kg
1007	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	1 kg
1008	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	0.5 kg
1009	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	0.2 kg
1010	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	0.1 kg

Modelo	Material	Capacidad	Velocidad	Autonomía	Peso
2000	Acero	150 kg	10 km/h	100 km	15 kg
2001	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	12 kg
2002	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	10 kg
2003	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	8 kg
2004	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	6 kg
2005	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	4 kg
2006	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	2 kg
2007	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	1 kg
2008	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	0.5 kg
2009	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	0.2 kg
2010	Aluminio	150 kg	10 km/h	100 km	0.1 kg

Bastones, Muletas y Andadores



Accesorios



CATÁLOGO IMO 2
 Elaborado por: María Fernanda Tamayo

HOJAS VOLANTES



Elaborado por: María Fernanda Tamayo



Elaborado por: María Fernanda Tamayo

LOGOTIPO



Elaborado por: María Fernanda Tamayo

ROTULO PUBLICITARIO



Elaborado por: María Fernanda Tamayo

ANEXO 6:

Balance General

Estado de Resultados

Flujo de Efectivo Proyectado

ALTERNATIVA IMO
BALANCE GENERAL
Al 31 de Diciembre del 2006

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		306.377,78
DISPONIBLE		
Caja		
Caja General	1.396,50	
Bancos		
Produbanco	29.815,10	
TOTAL DISPONIBLE	31.211,60	
EXIGIBLE		
Cuentas por Cobrar	103.069,18	
Depósitos en Garantía	2.000,00	
Anticipos	4.018,23	
Anticipo Empleados	0,00	
Impuestos Anticipados	4.018,23	
TOTAL EXIGIBLE	109.087,41	
REALIZABLE		
Inventarios	166.078,77	
TOTAL REALIZABLE	166.078,77	
ACTIVOS FIJOS		66.016,14
DEPRECIABLE		66.016,14
Muebles y Enseres	14.456,79	
Equipo de Oficina	19.835,60	
Equipo de Computación	16.011,76	
Remodelaciones y Adecuaciones	23.397,67	
(-) Depreciación Acumulada	-7.685,68	
TOTAL ACTIVOS		\$ 372.393,92
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		273.190,70
Cuentas por Pagar Proveedores	96.575,21	
Por Pagar Proveed. Servicios	714,45	
Fiscales y Patronales por Pagar	1.527,67	
Provisiones y Remuneraciones por Pagar	851,71	
Por Pagar a los Socios	173.521,66	
TOTAL PASIVOS		\$ 273.190,70
PATRIMONIO		99.203,22
CAPITAL SOCIAL		80,00
Aportes de los Socios	80,00	
RESULTADOS		99.123,22
Superávit Ejercicios anteriores	74.867,15	
Utilidad del Ejercicio	24.256,07	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 99.203,22
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 372.393,92

Fuente: Alternativa IMO

ALTERNATIVA IMO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

INGRESOS		168.063,30
Ventas	169.089,92	
(-) Devolución en Ventas	1.026,62	
TOTAL INGRESOS		\$ 168.063,30
COSTO DE VENTAS		\$ 101.056,03
EGRESOS		
GASTOS DE ADMINISTRACION		35.069,86
GASTOS DE PERSONAL	15.130,66	
Sueldos	8.211,63	
Décimo Tercer Sueldo	666,99	
Décimo Cuarto Sueldo	666,99	
Fondo de Reserva	1.033,91	
Aportes al IESS	989,78	
Servicios Ocasionales	871,18	
Vacaciones	776,81	
Otros Gastos Sociales	90,52	
Honorarios	1.630,00	
Movilización Oficina	63,35	
Alimentación	129,50	
GASTOS GENERALES	18.954,40	
Arriendo de Oficina y Locales	14.589,57	
Agua Potable	153,80	
Energía Eléctrica	666,06	
Trámites Administrativos	207,05	
Aseo y Limpieza	42,27	
Cuotas y Suscripciones	156,00	
Teléfonos	1.292,87	
Internet	845,97	
Depreciación Activos Fijos	869,70	
Sistema de Alarma	128,55	
Varios Gastos GV	2,56	
SUMINISTROS	984,80	
Suministros de Oficina	553,56	
Herramientas y Útiles	55,82	
Enseres Menores	375,42	
GASTOS DE VENTAS		5.567,53
Publicidad y Propaganda	424,20	
Movilizaciones	5.035,47	
Fletes en Ventas	73,75	
Suministros de Empaque	34,11	
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 141.693,42
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 26.369,88
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
OTROS INGRESOS		380,52
Intereses Ganados	380,52	
OTROS EGRESOS		2.494,33
Intereses y Comisiones Bancarias	866,83	
Servicios Bancarios	37,50	
Pérdidas no Operacionales	1.590,00	
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS		\$ -2.113,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 24.256,07

Fuente: Alternativa IMO

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

INGRESOS	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	Inv. Inicial			169.089,92	185.998,91	204.598,80	225.058,68	247.564,55	272.321,01
INTERESES GANADOS				380,52	418,57	460,43	506,47	557,12	612,83
TOTAL INGRESOS				169.470,44	186.417,48	205.059,23	225.565,16	248.121,67	272.933,84
EGRESOS				2006	2007	2008	2009	2010	2011
COSTO DE VENTAS				101.056,03	111.161,64	122.277,80	134.505,58	147.956,14	162.751,75
GASTOS DE PERSONAL				15.130,66	15.584,58	16.052,12	16.533,68	17.029,69	17.540,58
GASTOS GENERALES				18.954,40	19.902,12	20.897,23	21.942,09	23.039,19	24.191,15
SUMINISTROS				984,80	984,80	984,80	984,80	984,80	984,80
GASTOS DE VENTAS				5.567,53	6.124,28	6.736,71	7.410,38	8.151,42	8.966,56
OTROS EGRESOS				2.494,33	2.619,05	2.750,00	2.887,50	3.031,87	3.183,47
TOTAL EGRESOS				144.187,75	156.376,46	169.698,65	184.264,03	200.193,11	217.618,31
UTILIDAD	-85.243,07	7.000,00	10.000,00	25.282,69	30.041,02	35.360,58	41.301,13	47.928,56	55.315,52
TIR	23%								
VAN	\$ 58.698,44								
n = 4	\$ -28.273,90								
n = 5	\$ -8.313,78								
n = 6	\$ 12.880,23								
n = 7	\$ 35.239,26								
= 8	\$ 58.698,44								

Elaborado por: María Fernanda Tamayo
Fuente: Alternativa IMO