

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

Tema:

**“ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL CRECIMIENTO
ECONÓMICO FINANCIERO DE COMERCIALIZADORA
IFOOD”**

Trabajo de Titulación

**Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Gerencia Financiera Empresarial**

Autora: Ing. Mónica Alexandra Ayala Miranda

Director: Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA

Ambato – Ecuador

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Ingeniero Colón Mauricio Sierra Moreno Magister, Ingeniero Mario Cristóbal Rubio Sánchez Magister, Economista Julio César Villa Muñoz Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar la defensa oral del trabajo de titulación para graduación con el tema: **“ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO FINANCIERO DE COMERCIALIZADORA IFOOD”**, elaborado y presentado por la señora: Ingeniera Mónica Alexandra Ayala Miranda, para optar por el Grado Académico de Magister en Gerencia Financiera Empresarial.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Colón Mauricio Sierra Moreno, Mg.
Miembro del Tribunal

Ing. Mario Cristóbal Rubio Sánchez, Mg.
Miembro del Tribunal

Econ. Julio César Villa Muñoz, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: “ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO FINANCIERO DE COMERCIALIZADORA IFOOD”, le corresponde exclusivamente a: Ing. Mónica Alexandra Ayala Miranda, Autora bajo la Dirección de Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Mónica Alexandra Ayala Miranda
Autora

Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA
Director

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Mónica Alexandra Ayala Miranda

c.c. 180360607-6

DEDICATORIA

A mi familia por el apoyo
y el impulso que
me han brindado
para culminar este trabajo.

Mónica Ayala

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de la vida, por permitirme alcanzar objetivos personales, por guiarme y darme fuerzas para seguir adelante.

A los profesores que colaboraron con sus enseñanzas para la culminación de esta investigación.

Mónica Ayala

INDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
Al Consejo de Posgrado.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen Ejecutivo.....	xi
Introducción.....	1

CAPÍTULO I.....	3
-----------------	---

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
-----------------------------------	---

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
---------------------------------	---

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
--------------------------------------	---

1.2.1. Contextualización.....	3
-------------------------------	---

1.2.2. Análisis crítico.....	10
------------------------------	----

1.2.3. Prognosis.....	13
-----------------------	----

1.2.4. Formulación del problema.....	14
--------------------------------------	----

1.2.5. Preguntas directrices.....	15
-----------------------------------	----

1.2.6. Delimitación.....	15
--------------------------	----

1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
-------------------------	----

1.4. OBJETIVOS.....	17
---------------------	----

1.4.1. Objetivo general.....	17
------------------------------	----

1.4.2. Objetivos específicos.....	17
-----------------------------------	----

CAPÍTULO II.....	18
------------------	----

MARCO TEÒRICO.....	18
--------------------	----

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	18
---------------------------------------	----

2.2. FUNDAMENTACIONES.....	21
2.2.1. Fundamentación filosófica.....	21
2.2.2. Fundamentación legal	22
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	27
2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	27
2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados	38
2.4. HIPOTESIS.....	41
2.5. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS	41
CAPÍTULO III.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.1. ENFOQUE	42
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2.1. Investigación de campo.....	44
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	44
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.3.1. Investigación exploratoria.....	45
3.3.2. Investigación descriptiva	45
3.3.4. Investigación asociación de variables (correlacional).....	46
3.3.5. Investigación explicativa.....	46
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	46
3.4.1. Población	46
3.4.2. Muestra	47
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	48
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente.....	49
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	51
3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
3.6.1. Plan para la recolección de información.....	52
3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	53
3.7.1. Plan de procesamiento de información.....	54
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	54
CAPÍTULO IV	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	55

4.1.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	55
4.1.1.	Encuesta Variable Independiente: Estrategias de Marketing.....	55
4.1.2.	Encuesta Variable Dependiente: Crecimiento Económico Financiero.....	61
4.2.	Verificación de Hipótesis.....	70
4.2.1.	Combinación de Frecuencias.....	70
4.2.2.	Planteamiento de Hipótesis.....	71
4.2.3.	Planteamiento del Estadístico.....	71
4.2.4.	Planteamiento de Regla de Decisión.....	73
4.2.5.	Conclusión.....	73
CAPÍTULO V.....		74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
5.1.	CONCLUSIONES.....	74
5.2.	RECOMENDACIONES.....	76
CAPÍTULO VI.....		79
PROPUESTA.....		79
6.1.	Datos Informativos.....	79
6.2.	Antecedentes de la propuesta.....	80
6.3.	Justificación.....	80
6.4.	Objetivos.....	81
6.4.1.	Objetivo General.....	81
6.4.2.	Objetivos Específicos.....	81
6.5.	Análisis de Factibilidad.....	81
6.6.	Fundamentación Científico Técnica.....	82
6.7.	Metodología Modelo Operativo.....	120
6.8.	Administración de la Propuesta.....	171
6.9.	Previsión de la Evaluación.....	172
BIBLIOGRAFIA:.....		174

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable Independiente: Estrategia de Marketing.....	49
Tabla 2. Variable Dependiente: Crecimiento Económico Financiero	51
Tabla 3. Procedimiento de recolección de información	53
Tabla 4. Encuesta satisfacción del cliente	55
Tabla 5. Encuesta precios competitivos.....	57
Tabla 6. Encuesta frecuencia de visitas.....	58
Tabla 7. Encuesta imagen de los productos.....	59
Tabla 8. Encuesta posicionamiento.....	60
Tabla 9. Encuesta segmentación de mercado	61
Tabla 10. Encuesta pronóstico de ventas	62
Tabla 11. Encuesta Posicionamiento	63
Tabla 12. Encuesta Marketing Mix	64
Tabla 13. Encuesta Estados Financieros.....	65
Tabla 14. Encuesta Rentabilidad Económica	66
Tabla 15. Encuesta Rentabilidad financiera	67
Tabla 16. Encuesta Estrategias de Marketing.....	68
Tabla 17. Encuesta Crecimiento Empresarial	69
Tabla 18. Frecuencias Observadas.....	70
Tabla 19. Frecuencias Esperadas	71
Tabla 20. Cálculo Chi-cuadrado.....	72
Tabla 21. Distribución chi-cuadrado	72
Tabla 22. Análisis de Situación Externa.....	120
Tabla 23. Análisis de Situación Interna	124
Tabla 24. Análisis FODA Comercializadora IFOOD	126
Tabla 25. Matriz de posición competitiva factores externos.....	129
Tabla 26. Matriz de posición competitiva factores internos.....	130
Tabla 27. Matriz Medición de la posición competitiva.....	131
Tabla 28. Análisis de Estrategias.....	134
Tabla 29. Matriz Ansoff para Comercializadora IFOOD	140
Tabla 30. Plan de Comunicación Estratégica.....	144
Tabla 31. Presupuesto de Ventas 2014	147
Tabla 32. Presupuesto de Gastos 2014.....	148
Tabla 33. Estado de Resultados 2012	149
Tabla 34. Estado de Resultados 2013	150
Tabla 34. Balance General 2012	151
Tabla 36. Balance General 2013	152
Tabla 37. Flujo de Caja Proyectado 2014.....	154
Tabla 38. Análisis Horizontal Balance General	155
Tabla 39. Análisis Horizontal Estado de Resultados	157
Tabla 40. Análisis Vertical Balance General.....	159

Tabla 40. Análisis Vertical Estado de Resultados.....	162
Tabla 42. Clasificación de Costos y Gastos	166
Tabla 43. Punto de equilibrio con incremento de ventas.....	168
Tabla 43. Previsión de la evaluación de la propuesta	172
Tabla 44. Matriz de Seguimiento y Evaluación de la propuesta	173

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1. Producción Total de la industria de alimentos y bebidas.....	6
Grafico 2. . Índice de actividad registrada en la Industria de Alimentos.....	7
Grafico 3. Árbol de Problemas.....	10
Grafico 4. Esquema FODA.....	31
Grafico 5. Áreas de origen de las ventajas competitivas.....	32
Grafico 6. Matriz Ansoff	33
Grafico 7. Estrategia de crecimiento y Diversificación.....	35
Grafico 8. Superordinación conceptual	38
Grafico 9. Supraordinación Variable Independiente	39
Grafico 10. Supraordinación Variable Dependiente.....	40
Grafico 11. . Encuesta satisfacción del cliente	56
Grafico 12. Encuesta precios competitivos.....	57
Grafico 13. Encuesta frecuencia de visitas.....	58
Grafico 14. Encuesta imagen de productos.....	59
Grafico 15. Encuesta posicionamiento.....	60
Grafico 16. Encuesta segmentación de Mercado	61
Grafico 17. Encuesta pronóstico de ventas	62
Grafico 18. Encuesta posicionamiento.....	63
Grafico 19. Encuesta Marketing Mix.....	64
Grafico 20. Encuesta Estados Financieros.....	65
Grafico 21. Encuesta Rentabilidad Económica	66
Grafico 22. Encuesta Rentabilidad Financiera	67
Grafico 23. Encuesta Estrategias de Marketing	68
Grafico 24. Encuesta Crecimiento Empresarial.....	69
Grafico 25. Verificación de Hipótesis.....	73
Grafico 26 .Proceso de elaboración del plan estratégico	83
Grafico 27 . Diamante de Porter	93
Grafico 28. Cadena de Valor de Porter.....	101
Grafico 29. Visión empresarial.....	105
Grafico 30. Diamante de Porter para Comercializadora IFOOD.....	128
Grafico 31. Cadena de valor de comercializadora IFOOD	145
Grafico 32. Evolución Financiera.....	156
Grafico 33. Análisis del Estado de Resultados.....	158

Grafico 34. Composición del Activo.....	160
Grafico 35. Composición del Pasivo y Patrimonio	160
Grafico 36. Análisis Comparativo Vertical de la Composición del Activo.....	161
Grafico 37. Análisis Comparativo Vertical de la Composición del Pasivo y Patrimonio.....	161
Grafico 32. Punto de equilibrio Comercializadora IFOOD.....	168

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

Tema: “**ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO FINANCIERO DE COMERCIALIZADORA IFOOD**”

Autora: Ing. Mónica Alexandra Ayala Miranda

Director: Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA

Fecha: 21 de Noviembre de 2013

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo de investigación es el planteamiento de una propuesta sobre Estrategias de Marketing que contribuyan al crecimiento económico financiero de Comercializadora IFOOD en la Zona Centro del Ecuador.

Para lograr este objetivo se analiza la situación de la empresa y cómo influyen las estrategias de posicionamiento, con la finalidad de asegurar la permanencia de la empresa en el mercado.

Toda actividad empresarial persigue la consecución del beneficio y el mantenimiento de la solvencia financiera para la empresa, además de la satisfacción de las necesidades del mercado, bajo los criterios de ética en la dirección de la empresa y responsabilidad social.

En cualquier caso, si contemplamos la gestión empresarial de forma integrada, todos los directivos, deben tomar decisiones que tienen repercusiones económico-financieras.

Para el planteamiento de Estrategias de Marketing, se realiza un análisis de la situación cualitativa que permita tener una imagen global de la realidad empresarial para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto externas como internas, que permitan plantear ventajas competitivas que contribuyan a la estabilidad empresarial.

La evaluación de la situación empresarial cuantitativa se lo lleva a cabo a través de dos aspectos, la situación financiera y la situación económica.

La situación financiera está compuesta por la liquidez y el endeudamiento, que determina la capacidad de cumplir con las obligaciones de pago y la posibilidad de conseguir financiamiento externo.

La situación económica está compuesta por el análisis de la utilidad y la rentabilidad de la empresa, el análisis se centra en la generación de beneficio, utilidades e inversiones rentables.

Descriptor: Análisis de Situación, Beneficio, Crecimiento Económico, Crecimiento Financiero, Estrategias de Marketing, Gestión Empresarial, Mercado, Posicionamiento, Satisfacción del cliente, Solvencia.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

Theme: "MARKETING STRATEGY IN THE FINANCIAL ECONOMIC
GROWTH IN THE DISTRIBUTOR IFOOD"

Author: Ing. Mónica Alexandra Ayala Miranda

Directed by: Ing. Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA

Date: November 21th, 2013

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this research is, to present a proposal about marketing strategies in order to contribute to the economic and financial growth of Comercializadora IFOOD en la Zona Centro del Ecuador.

To achieve this goal we analyze the situation of the Enterprise and how the strategies of positioning influence to ensure its stability in the market.

All activities of the enterprise pursue getting benefits and the maintenance of financial solvency as well as the satisfaction of the needs of the market, taking into account the criteria of ethics and social responsibility in the management of the enterprise.

In any case if we consider the business development as a whole, all the executives should make economic decisions which will have repercussions.

To propose the strategies of marketing we have an analysis of the qualitative situation of the enterprise in order to identify the strengths,

threatens, weaknesses and opportunities to get competitive advantages for the stability of the enterprise.

The evaluation of the qualitative situation of the Enterprise is done taking into account two aspects: the financial situation and the economic situation.

The financial situation is composed by the liquidity and the debts, which determines the capacity to carry out the payment obligations and the possibility to get external funds.

The economic situation is composed by the analysis of the utility and profitability of the enterprise. The analysis is focused on benefits, utilities and profitable investments.

Keywords: Analyze the situation, Benefits, Economic Growth, Financial Growth, Marketing Strategy, Business Management, Market, Positioning, Satisfaction of the needs of the market, Solvency.

INTRODUCCIÓN

COMERCIALIZADORA IFOOD es una empresa ubicada en la ciudad de Ambato desde Mayo del 2005, cubre el mercado de la Zona Central del Ecuador, abarca las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Pastaza y Napo.

Se encarga de la comercialización de productos de pastelería, repostería, panadería y heladería; además brinda asesoría técnica y cursos de capacitación.

Los capítulos que se han desarrollado en este trabajo preliminar de investigación son los siguientes:

El Capítulo I, comprende el problema de investigación, en el mismo se detalla el tema, el planteamiento del problema en cuanto a la contextualización a nivel del país, las causas y efectos del problema; además de los objetivos planteados para esta investigación.

El Capítulo II, se recoge información para el Marco Teórico, en que constan los antecedentes investigativos, fundamentaciones, categorías que sustentan a las variables del problema de investigación.

En el Capítulo III, se describe la metodología de la investigación en cuanto se refiere al enfoque, modalidades de investigación, Tipos de investigación, población y muestra a ser estudiada, recolección de información, procesamiento y análisis de datos.

El capítulo IV, se refiere al análisis e interpretación de las encuestas realizadas tanto a nivel externo como son los clientes y a nivel interno a personal de la empresa; se presentan cuadros con los resultados con sus respectivos gráficos. También se encuentra la verificación de hipótesis

con el empleo de una prueba no paramétrica Chi-Cuadrado para determinar la incidencia de las Estrategias de Marketing en el crecimiento económico financiero de COMERCIALIZADORA IFOOD.

En el Capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base a la investigación de campo realizada tanto a nivel externo como interno de la empresa.

En el Capítulo VI, se plantea una propuesta para COMERCIALIZADORA IFOOD, en cuanto a antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científico técnica, modelo operativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Estrategias de Marketing en el Crecimiento Económico Financiero de Comercializadora IFOOD”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Macrocontextualización

Varios especialistas en la materia afirman que unos 5000 años A.C. ya se elaboraban tartas y pasteles de refinado gusto.

Antiguamente los reyes vivían en grandes castillos donde en cada banquete comían postres deliciosos, llenos de adornos. Aquellos monumentales postres que ponían un broche de oro en los banquetes de la nobleza, establecieron las bases de la repostería actual, elevándola hasta el mismo nivel artístico de la orfebrería.

Los árabes, al conquistar España, plantaron árboles de cítricos y almendras de Persia. Estas comidas entraron en el intercambio comercial, imponiéndose en Roma y en el resto de Europa, sabores de Medio Oriente como el mazapán, el nougat y el baklava.

Al igual que la antigua Roma, los panaderos franceses también preparaban tortas y productos de pastelería, hasta que en 1440, una sociedad llamada "Cooperativa de Pasteleros" decidió separarse de los panaderos. Esta cooperativa empezó a estandarizar las recetas. De esta

forma los pasteleros sentaron las primeras bases para el crecimiento y refinamiento de su oficio.

Uno de los momentos claves de la historia de la pastelería y de la cocina fue el arribo a Francia de Catalina de Medicis, desde Italia, en 1553. Destinada a casarse con el heredero del trono de Francia, trajo consigo sus cocineros y pasteleros, quienes introdujeron muchas recetas, entre ellas, el frangipane, los macarrones y una forma de hacer el hojaldre bastante parecido al que comemos hoy.

Aún continuaba el conflicto entre panaderos y pasteleros lo cual terminó por ofender a los pasteleros hasta que en 1700 llevaron el caso a la corte, allí se emitió un decreto, el cual especificaba lo siguiente: "Solamente los pasteleros pueden usar manteca, huevos y azúcar para hacer tortas a ser vendidas". Para ese tiempo las tortas de bodas eran complejas construcciones ornamentadas.

No obstante, el arte de la pastelería no comenzó a existir verdaderamente hasta el siglo XVIII, y conoció su pleno desarrollo durante los dos siglos siguientes. En 1863 se crearon las tartaletas de almendras a cargo de Ragueneau, en 1740 se introduce en Francia el Baba, por medio del rey polaco Stanislas Leszczyński. Avicé crea los choux. En 1805, Lorsa, pastelero Bordelés, crea la decoración con cornetes. El mayo innovador fue sin dudas Antonin Careme (cocinero y pastelero francés, París 1784-1833), al que la tradición atribuye la croquenbouche, el merengue, el nougat, el vol au vent y el perfeccionamiento de la masa hojaldre. Modificó la forma de las cacerolas para hilar el azúcar, concibió moldes e incluso se preocupó por la forma del gorro de los cocineros.

Mesocontextualización

El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (2009) el sector manufacturero en el Ecuador abarca al 28% de empresas que se dedican a actividades de elaboración de "Productos alimenticios y bebidas", parte de este comprende panificación que constituye la más importante fuente de trabajo pues alberga al 41% de mano de obra nacional.

Según las Cuentas Nacionales, en el 2007 el valor agregado de la industria manufacturera sin incluir la refinación de petróleo representó el 13,99% del Producto Interno Bruto (PIB) siendo la industria de alimentos y bebidas la de mayor aporte (7,83% del PIB). Además tiene especial importancia dentro del sector manufacturero pues contribuye con el 55,9% de su valor agregado.

Como signo de recuperación de la crisis económica, durante el periodo 2001 – 2007, la industria de alimentos experimentó una tasa de crecimiento promedio de 7,33%, mayor a la tasa de variación promedio de toda la economía (4,79%) y al crecimiento promedio de la industria manufacturera (5,21%).

La industria de alimentos y bebidas registró en febrero de 2008 el mayor índice de actividad económica durante el periodo 2003 – 2008 (133.65), alcanzando una variación mensual de 14,9% y una anual de 25,08%. Sin embargo en el año 2008, a partir de julio la actividad económica del sector presenta un deterioro, reflejado en tasas de variación anuales y mensuales negativas al final del año. Dicha disminución es atribuible a un decrecimiento del consumo de los hogares y una consiguiente baja en las ventas como consecuencia de la crisis económica mundial.

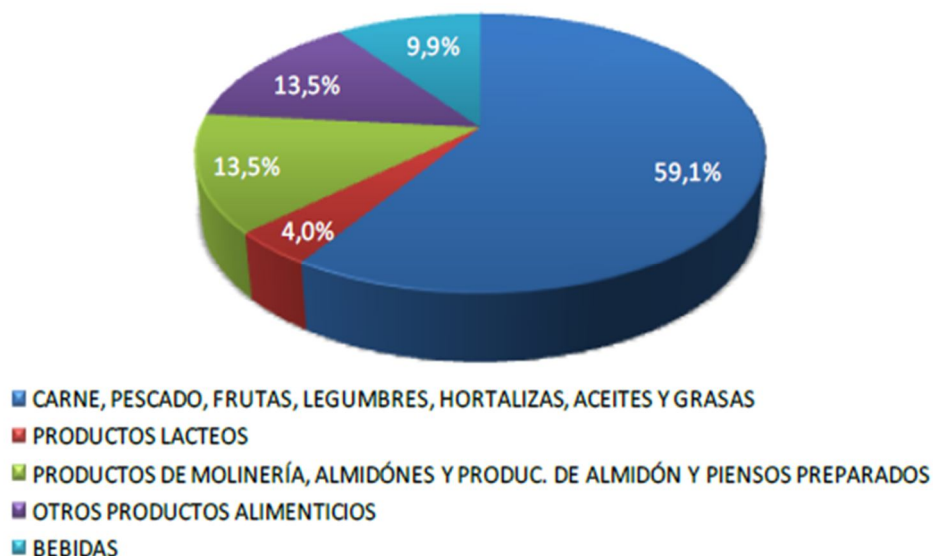
Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De éstos, un 5,4% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,4% se dedica al comercio al por mayor y

menor; y un 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas.

En términos de variaciones porcentuales mensuales, dentro del sector de alimentos y bebidas la industria que en diciembre de 2008 presenta el mayor descenso es la de producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas; mientras que para la misma fecha la industria que presentó el mayor crecimiento fue la dedicada a la elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados.

Grafico 1. Producción Total de la industria de alimentos y bebidas

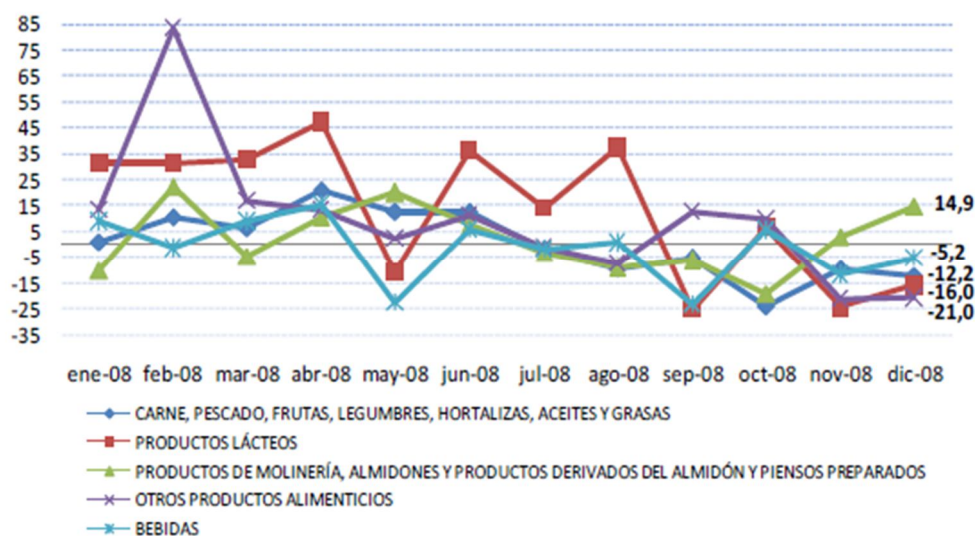
Gráfico 2.1. 1 Producción total de la industria de alimentos y bebidas según sus componentes - Estructura porcentual 2007



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería - 2007

Grafico 2. . Índice de actividad registrada en la Industria de Alimentos
2008

Gráfico 2.1. 5 Variación porcentual anual del Índice de
Actividad Registrada según industria - 2008



Fuente: INEC, Indicadores de la Producción Industrial

Con respecto a las variaciones anuales, a diciembre de 2008 se presentan caídas en cuatro de las cinco industrias que conforman el sector de alimentos y bebidas. La única industria que registra una variación positiva es la de elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados (14,9), a pesar de haber sufrido una desaceleración de su crecimiento hasta octubre del mismo año.

Dentro de la división de manufactura prevalece la elaboración de productos de panadería.

El sector dedicado a la panadería, pastelería y repostería, puede clasificarse en artesanal, semindustrial y el industrial; en base a los niveles de producción.

En el Ecuador existen alrededor de 8.217 panaderías y pastelerías, sin contar con productores informales u ocasionales.

Las ventas del sector suman una cifra superior a 34 millones de dólares, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En la ciudad de Guayaquil hay 1.788 panaderías. Se estima que cada uno de estos establecimientos en promedio gana \$ 67.330 al año, según el Censo Económico.

La industria de alimentos dedicada a la línea de pastelería en el Ecuador son algunas en cuanto a materias primas, sin embargo en lo que se refiere a insumos para decoración en pastelería los clientes identifican a tres empresas a nivel nacional a más de productores artesanales que no inciden en el mercado nacional por no tener fuerza de ventas.

Microcontextualización

Quimica Industrial J.Montes S.A, es una empresa peruana que inicia operaciones en Lima, hacia el año 1988, en la fabricación e importación de insumos para panadería, pastelería y heladería. A partir de allí evoluciona gracias al servicio, calidad y constancia.

Se expande a Colombia y Bolivia bajo el mismo nombre. Después fortalece presencia y se integra en Ecuador y Venezuela bajo el nombre de Industrias Ludafa S.A., para brindar soluciones, servicios y productos a la región.

Se tiene presencia en estos países a través de plantas propias que atienden la demanda de cada mercado nacional.

El éxito de la empresa se debe a que el fabricante que es Industrias Ludafa ha desarrollado su tecnología para la fabricación de materia prima intermedia lo que le permite manejar costos competitivos y producir de acuerdo a la demanda.

Otra razón para el éxito está en la actitud innovadora y emprendedora que tiene su origen en el espíritu científico de su propietario, y ha sido el patrón a seguir en todas las actividades.

Es así que se ha caracterizado por crear su propia tecnología para todos los procesos, dando esto el suficiente control sobre los costos y montos de inversión, la conquista de nuevos mercados, inventarios, tiempos de procesos, etc. Esto permite asegurar el éxito en el que hacer empresarial.

Las empresas en los países en desarrollo, tienen un tremendo potencial que se debe explorar, con la finalidad de crear nuevos productos con valor agregado para que sean líderes en el mercado.

Comercializadora IFOOD es la empresa distribuidora de productos de panadería, pastelería y heladería de Industrias Ludafa S.A., se encarga de la zona central del Ecuador desde el año 2005.

En la línea de panificación se ofrece al mercado mejoradores de masa, ablandadores de miga, complejos enzimáticos y emulsificantes.

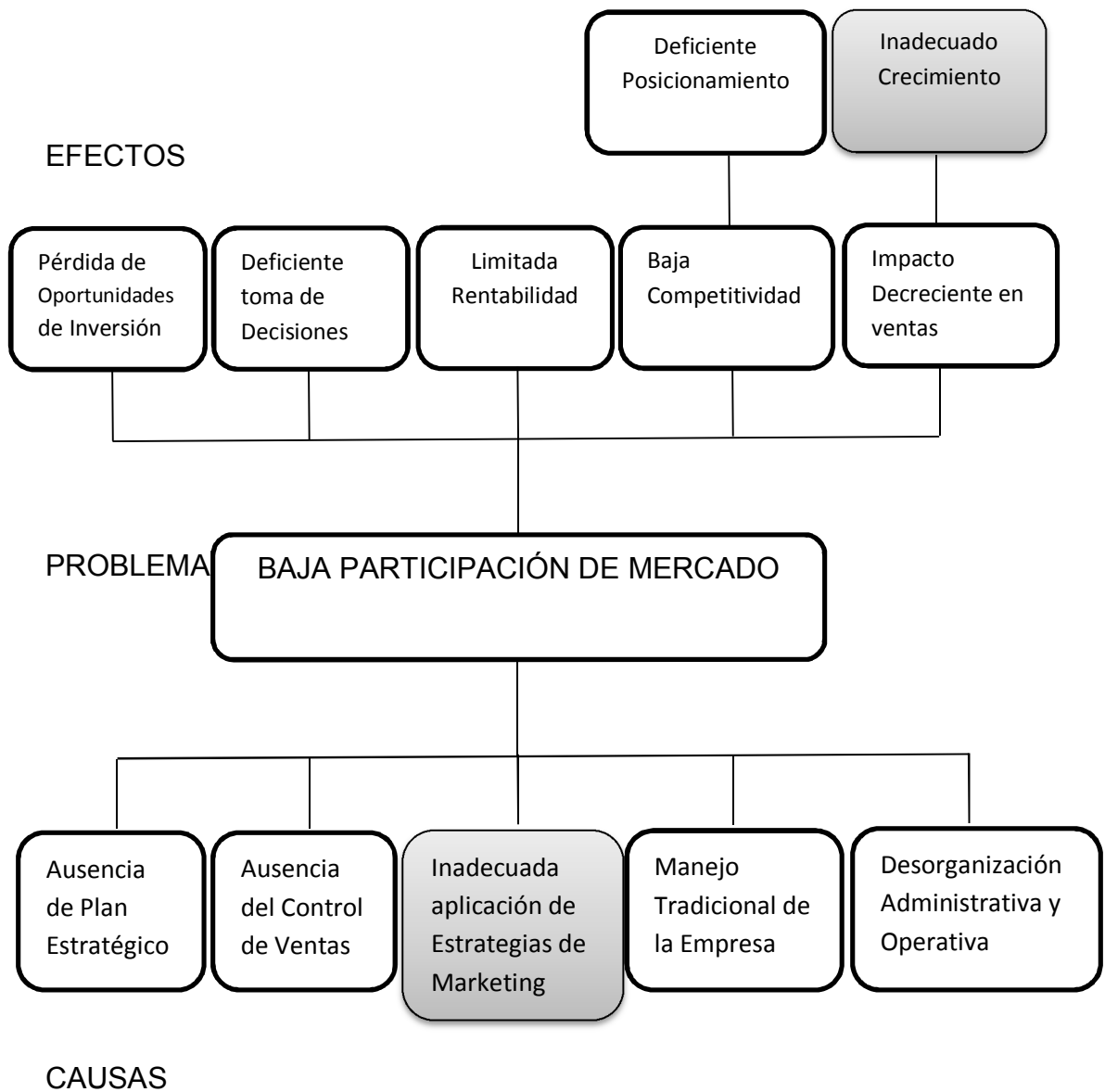
En la línea de pastelería se tiene agentes aereantes, crema vegetal tipo chantilly, jaleas para decoración, rellenos de frutas, cobertura de chocolate, glucosa, azúcar impalpable.

Periódicamente se realizan cursos de capacitación y asesoría técnica para contribuir con el sector panadero y pastelero de cada región.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. Árbol de problemas

Grafico 3. Árbol de Problemas



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

1.2.2.2. Relación causa-efecto

El marketing es una nueva forma organizativa que une los departamentos de la empresa de tal forma que cooperen de manera más eficaz los miembros que la integran.

El marketing no trata sólo de identificar los segmentos de mercado objetivo, también diseña estrategias para la fidelización de los clientes.

SAINZ, J. (2009). El plan de marketing estratégico es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado que son objetivos de marketing, que a su vez se convertirán en objetivos de ventas a corto plazo, es decir en cuotas de ventas por zonas, clientes, entre otros.

La importancia de la función de marketing y, por ende, del plan de marketing estratégico dentro del proceso de planificación de una empresa, es enorme. El responsable de marketing planifica y coordina con las demás áreas de la empresa en base a la demanda de mercado, es él quien especifica la estrategia ideal de producto-mercado para la empresa lo cual constituye un aspecto clave de la estrategia corporativa.

Es así que el departamento de producción no podrá hacer sus propios planes de fabricación o cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar. Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni el departamento de recursos humanos no podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación.

La estrategia de crecimiento permite evaluar los márgenes empresariales con respecto a la competencia. Crecer puede ser la única forma de mantener el posicionamiento de la empresa.

En la matriz de crecimiento Ansoff, la empresa puede escoger el crecimiento con sus productos y en los mercados que opera. Esta forma de crecimiento es lo que se denomina penetración de mercado, debido a que conoce a fondo los mercados, sus características, su potencial, la competencia.

Las empresas viven inmersas en estrategia de penetración de mercado, todas tratan de aumentar las ventas, para lo cual se debe aprovechar más las oportunidades existentes.

El plan de marketing estratégico es de vital importancia en aquellas empresas con ambiciones de crecimiento y permanencia en el mercado.

La planificación permite reducir la incertidumbre que implica el proceso de crecimiento, debido a que requiere un cambio interno de la organización al introducir nuevos procesos.

El diseño y ejecución de diversas estrategias de marketing contribuyen al éxito y a la actividad empresarial, por lo tanto tienen gran importancia en la economía al generar empleo y riqueza.

El conocimiento del área de negocios, de los mercados, de los consumidores y de los productos constituyen las claves de los nuevos enfoques estratégicos. En la actualidad está muy claro que una empresa que no posea productos de calidad, poseedores de un "valor" capaz de satisfacer a los consumidores, no tiene grandes posibilidades de éxito a largo plazo.

A través de marketing se podría ganar la batalla al ser los primeros en descubrir las necesidades de los consumidores, pero se debe gestionar la ventaja competitiva al ser capaz de mantener sus posiciones en mercados en los que fueron pioneros. Es importante saber lo que desean los consumidores. Pero es igualmente importante proteger esos descubrimientos de las reacciones de la competencia.

El concepto de marketing debe ser reforzado con un sentido de competitividad que, de otra manera, se pierde cuando el concepto se centra únicamente en las necesidades de los consumidores.

El enfoque en la competencia permite a las empresas explotar las debilidades o aspectos vulnerables de los competidores y defender los suyos propios.

En la actualidad, ha surgido otro conjunto de prioridades, cuyo énfasis se centra en el desarrollo de una posición competitiva sostenible relacionar producto y mercados.

Con el surgimiento de los enfoques estratégicos, se desarrolló, el interés por integrar todas las funciones de la empresa como marketing y finanzas y otras áreas con el propósito de alcanzar objetivos que beneficiasen a toda la organización y no sólo a las funciones individuales. Ese interés en las estrategias corporativas globales tuvo una gran influencia en el desarrollo de la planificación a largo plazo.

1.2.3. Prognosis

La investigación permite anticiparse lo mejor posible al futuro de las condiciones del mercado, tratan de pronosticar las tendencias o cambios

en el estilo de vida que pueden afectar las necesidades y preferencias de los consumidores.

Para comercializadora IFOOD al no plantearse estrategias de marketing, se limita el crecimiento empresarial y económico, incluso aumentaría tanto debilidades internas como las amenazas externas.

Por lo tanto será empírico y sin fundamentos el conocimiento de las características del mercado, la medición de sus posibilidades, el análisis de la participación en el mercado y el análisis de ventas. En definitiva se arriesga a no ser competitiva en el mercado y debe sobrevivir en un entorno dinámico.

La aplicación de estrategias de marketing asegura a la empresa un crecimiento rentable y programado.

¿Qué destino tendrá COMERCIALIZADORA IFOOD ante la ausencia de estrategias de marketing?

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo las estrategias de Marketing influyen en el crecimiento económico financiero en Comercializadora IFODD en la Zona Central del país durante el periodo 2013?

Variable Independiente: estrategias de marketing.

Variable Dependiente: crecimiento económico financiero.

1.2.5. Preguntas directrices

¿De qué manera las estrategias de marketing incrementan la participación de mercado?

¿Cómo un análisis de situación de Comercializadora IFOOD permitirá evaluar el presente y futuro de la empresa?

¿Cómo las estrategias de marketing influirán en el crecimiento empresarial de Comercializadora IFOOD?

1.2.6. Delimitación

Campo: Administración

Área: Finanzas empresariales

Aspecto: Crecimiento económico

Temporal: Esta investigación se realizó desde Mayo hasta Diciembre del año 2013, y también se trabajó con información contable de la empresa.

Espacial: La presente investigación se realizará en COMERCIALIZADORA IFOOD de la ciudad de Ambato en la Zona Central del país.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La identificación de Estrategias de Marketing permitirá a Comercializadora IFOOD mantener una importante ventaja competitiva.

Los mercados objetivos cambian con el tiempo, lo cual implica que las estrategias de negocios se deban formular a la realidad y situación actual; además se debe considerar que los fundamentos del éxito empresarial son únicos y exclusivos de cada empresa.

Las estrategias pueden orientarnos hacia el futuro del negocio, no es una garantía, sin embargo es una base para empezar a organizar y dirigir la empresa.

Con este trabajo de investigación se pretende explotar al máximo las fortalezas y oportunidades de la empresa frente a sus competidores, de tal forma que permita mantenernos en el mercado.

Con el fin de maximizar el valor de la empresa, se pretende realizar un análisis de la situación económica financiera de la empresa de forma que se pueda tomar mejoras y oportunas decisiones que conlleven a la estabilidad y crecimiento de la empresa.

El crecimiento para comercializadora IFOOD como estrategia es importante para el posicionamiento y futuro de la empresa y para ello será necesario obtener buenos resultados económicos.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- ✚ Determinar la influencia de las estrategias de marketing en el crecimiento económico financiero de comercializadora IFOOD.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✚ Analizar estrategias de marketing que permita mejorar la participación de mercado y reducir el riesgo comercial.
- ✚ Diagnosticar la situación económica financiera de Comercializadora IFOOD.
- ✚ Proponer estrategias de marketing que permita aumentar las ventajas competitivas de Comercializadora IFOOD.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente investigación ha tomado como referencia la siguiente información teórica:

FRED D. (2003, pp.5-7), La Dirección Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

JEFFREY S. (2009, p.5) La dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización. Una dirección estratégica bien establecida supone una guía para los directivos y empleados que la llevan a cabo.

ESLAVA J. (2003, p.21) Las decisiones empresariales tienen repercusiones financieras que no siempre son valoradas ni controladas.

El marketing busca la satisfacción de los clientes. Y las finanzas en su más pura esencia, lo que buscan es la satisfacción de los propietarios o inversores, o en otras palabras como ahora se dice "crear valor para el accionista".

Por ello, si en la empresa hay dos funciones clara e íntimamente interrelacionadas estas son ventas y finanzas. Debemos entender las ventas como la expresión más amplia de la función combinada de marketing-comercial que engloba a todas aquellas actividades que intentando incrementar las ventas con la máxima satisfacción de los clientes, podemos decir que tiene éxito cuando la empresa cobra las ventas realizadas y además con un nivel de beneficio adecuado. Y por función de finanzas deberemos interpretar todo aquello que esté relacionado no sólo con conseguir dinero de los bancos, sino también con la generación de información buena para que, precisamente los demás responsables funcionales de la empresa, y entre ellos los gestores comerciales o responsables de las ventas, tomen sus decisiones con el mayor nivel de acierto.

MORA D. (2010: p.80) señala que las "Estrategias de Marketing consiste en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo, teniendo como objetivos el captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura de los productos, dándole a la empresa la información necesaria para formular e implantar las estrategias precisas para alcanzar su meta, y obtener beneficios, ya que la empresa no ha contado anteriormente con Estrategias de Marketing.

La formulación y la implantación de las Estrategias de Marketing en la empresa Torino, ayudará a mejorar las ventas, logrando satisfacer las necesidades tanto del cliente como de la empresa, obteniendo Torino la

posibilidad de un desarrollo empresarial y un beneficio mutuo con el cliente.

Es importante también recalcar que al formular Estrategias de Marketing debemos tener en cuenta la competencia y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las Estrategias de Marketing, la empresa se debe enfocar en 4 aspectos muy importantes: Estrategias para el Producto, para el Precio, para la Plaza y Estrategias para la Promoción, conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o el Mix de Marketing.”

En el trabajo investigativo de Juan Chimborazo (2012:p 85) en su tesis indica que “El modelo comercial diseñado e implementado en la Aseguradora del Sur C.A. Sucursal Ambato, ha generado problemas en cuanto al rendimiento y la rentabilidad de la compañía, factores como la falta de información de los productos existentes, poco presupuesto para marketing y publicidad, la falta de investigación y desarrollo, la optimización de costo entre otros a provocado que brokers con quien trabaja la empresa que son los principales aliados estratégicos no demuestran un constante interés y comprometimiento con la empresa, dándose como resultado que la rentabilidad no sea la esperada generando problemas financieros y de mercado.

Investigaciones anteriores avalan que el modelo comercial influye de manera directa en la rentabilidad de las empresas debido a que trate en su estructura dos factores fundamentales que es el incremento de las ventas y la optimización de los recursos existentes, mediante el planteamiento de estrategias financieras y comerciales que tracen el camino adecuado para el mejoramiento financiero y comercial, mediante la utilización de técnicas y herramientas que de manera eficiente administren los recursos de la manera mas apropiada, situando a la

empresa en una competitiva posición en el mercado generando negocios y productos que faciliten y mejoren la situación actual de la empresa.”

Tomando como referencia la tesis Modelo de Gestión Financiera y Procesos de Toma de Decisiones como herramienta Gerencial para la Estabilidad Económica y Financiera para Tecnopieles S.A. de Diego Sánchez (2009: pp.129 – 154) en la misma señala que “La investigación es de interés para el área gerencial de la empresa ya que va a tener herramientas financieras y de análisis para una correcta toma de decisiones que va a incidir en una mejora organizativa y económica de la empresa; es de importancia para los clientes internos ya que estos económicamente dependen del desarrollo de la empresa la misma que les pude brindar mayores beneficios si esta logra cumplir sus expectativas de crecimiento y de igual manera de sus clientes externos de la empresa que reciban los productos y servicios de la empresa para desarrollar sus actividades; se tiene toda información contable y administrativa para realizar la investigación, la misma que está orientada a sentar las bases de un modelo de gestión financiera que sea de uso académico y gerencial para Tecnopieles S.A. para lograr que la empresa tome decisiones acertadas en su organización y crecimiento empresarial y de esta manera logre ser reconocida a nivel nacional e internacional por su tecnología y calidad del producto.”

2.2. FUNDAMENTACIONES

2.2.1. Fundamentación filosófica

Un paradigma es un modelo de acción para la búsqueda del conocimiento.

La presente investigación se fundamenta en el paradigma propositivo, el mismo que según Hurtado, I. & Toro, J. (2007), señala:

El paradigma propositivo considera la posibilidad de estudiar científicamente los hechos, los fenómenos, el dato experimentable, lo observable y lo verificable.

La investigación científica parte, por lo tanto, de la observación de la frecuencia de las relaciones entre los hechos.

El interés del positivismo es el de explicar, controlar y predecir.

BARRANTES, R. (2007, pp.58-60). En cuanto al análisis, el paradigma positivista, se orienta a la verificación, la confirmación, el reduccionismo, el inferencial e hipotético-deductivo. Le dan gran énfasis al análisis de resultados.

En el presente trabajo investigativo se va a aplicar el paradigma positivista ya que se pretende explicar el problema de estudio mediante la observación y toma de datos.

El paradigma positivista se aplicará ya que se busca la relación causa-efecto y predice la conducta futura en base a la actual.

2.2.2. Fundamentación legal

En la Normativa Tributaria del Servicio de Rentas Internas SRI, se encuentra la Ley de Régimen Tributario Interno, en la que se señala el Código Tributario a la que todas las actividades económicas deben registrarse.

Título Primero IMPUESTO A LA RENTA

Capítulo I NORMAS GENERALES

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 4.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley. Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

Capítulo II INGRESOS DE FUENTE ECUATORIANA

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.- Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano.

Capítulo IV DEPURACIÓN DE LOS INGRESOS

Sección Primera.- De las Deducciones. (4) Art. 10.- Deducciones.- En general, para con el propósito de (4) determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen para obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos. En particular se aplicarán las siguientes deducciones: 1.- Los costos y gastos imputables al ingreso; (4) 1.- Los costos y gastos

imputables al ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente.

2.- Los intereses de deudas contraídas con motivo del giro del negocio, así como los gastos efectuados en la constitución, renovación o cancelación de las mismas, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente. Tratándose de personas naturales, el monto total de créditos externos no deberá ser mayor al 60% con respecto a sus activos totales. Los intereses pagados respecto del exceso de las relaciones indicadas, no serán deducibles. (5)

4.- Las primas de seguros devengados en el ejercicio impositivo que cubran riesgos personales de los trabajadores y sobre los bienes que integran la actividad generadora del ingreso gravable; (,) “que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente;” (4)

7.- La depreciación y amortización, conforme a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil, a la corrección monetaria, y la técnica contable, así como las que se conceden por obsolescencia y otros casos, en conformidad a lo previsto en esta Ley y su reglamento;

9.- Los sueldos, salarios y remuneraciones en general; los beneficios sociales; la participación de los trabajadores en las utilidades; las indemnizaciones y bonificaciones legales y voluntarias (4) y otras erogaciones impuestas por el Código de Trabajo, en otras leyes de carácter social, o por contratos colectivos o individuales, así como en actas transaccionales y sentencias, incluidos los aportes al seguro social obligatorio; también serán deducibles las contribuciones a favor de los trabajadores para finalidades de asistencia médica, sanitaria, escolar, cultural, capacitación, entrenamiento profesional y de mano de obra.

11.- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Capítulo V BASE IMPONIBLE

Art. 16.- Base imponible.- En general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

Capítulo VI CONTABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS (4)

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. (4)

Capítulo IX NORMAS SOBRE DECLARACIÓN Y PAGO

Art. 40.- Plazos para la declaración.- Las declaraciones del impuesto a la renta serán presentadas anualmente por los sujetos pasivos, (4) en los lugares y fechas determinados por el reglamento.

Capítulo X RETENCIONES EN LA FUENTE

Art. 45.- Otras retenciones en la fuente.- Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del impuesto a la renta.

Título Segundo IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

Capítulo I OBJETO DEL IMPUESTO

Art. 52.- Objeto del impuesto.- Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.” (9)

Capítulo III TARIFA DEL IMPUESTO Y CRÉDITO TRIBUTARIO

Art. 65.- Tarifa.- La tarifa del impuesto al valor agregado es del 12%.

Art. 66.- Crédito tributario.- El uso del crédito tributario se sujetará a las siguientes normas: 1.- Los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: la producción o comercialización de bienes para el mercado interno gravados con tarifa doce por ciento (12%), a la prestación de servicios gravados con tarifa doce por ciento (12%).

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.3.1.1. *Marco conceptual variable independiente*

Las organizaciones independientemente de su tamaño, por medio de una estrategia de marketing, buscan cubrir las necesidades de los clientes y a la vez cubrir los objetivos de negocios y marketing.

Las estrategias de marketing se pueden desarrollar para productos, marcas, mercados meta o industrias específicos. De modo similar, las estrategias de marketing se pueden enfocar en un elemento específico de la mezcla de marketing, como el plan de desarrollo de un producto, un plan promocional, un plan de distribución o un plan de precios.

La Estrategia de Marketing se refiere a la manera en que la empresa va a manejar sus relaciones con los clientes de modo que le dé una ventaja sobre la competencia.

LONGENECKER, J. (2008, p.155). Una vez que una empresa pequeña se compromete con la orientación al consumidor, está lista para aplicar la estrategia que apoye esta meta. Las actividades de marketing incluyen dar los pasos necesarios para localizar y describir a los clientes potenciales, un proceso llamado *análisis de mercado*. Las actividades de producción, asignación de precios, promoción y distribución del producto se combinan para formar la *mezcla de marketing*. La investigación y segmentación del mercado, y los pronósticos de ventas son otras actividades clave que subyacen en el análisis del mercado, el desarrollo de la mezcla de marketing.

RIVERA, J. y LÓPEZ, M. (2012). A nivel estratégico, el marketing aporta los siguientes beneficios corporativos:

Orienta las decisiones de impacto estratégico. El marketing ayuda a verificar si está bien definido el negocio, así como segmentos-mercados, y si la mezcla de marketing es la adecuada. Igualmente, comprueba si se han definido correctamente quiénes son los competidores actuales y potenciales, así como las estrategias para enfrentarse a ellos.

Reduce los costes de publicidad y de control de personal. Un plan de marketing sirve para comunicar, tanto a los segmentos como al personal de la empresa, los beneficios que ésta ofrece. Por tanto, sirve como un medio para conseguir un buen posicionamiento externo e interno.

El plan de marketing estratégico se convierte en una herramienta que facilita la planificación de toda la organización, dado que las acciones de marketing requieren insumos de producción, de finanzas, contabilidad y sistemas, para apoyar el proceso de comercialización.

SCHNAARS, S. (2006. pp 31- 39) En los años 80 el pensamiento estratégico comenzó a popularizarse. Porter (1987) es uno de los autores que más ha impulsado, con mucho ardor, este concepto. Muchos otros autores han expuesto ideas similares para describir el cambio que se produjo en los enfoques estratégicos durante los años 80.

El concepto de pensamiento estratégico es diferente al de planificación estratégica. Las diferencias tienen su origen en muchas de las críticas que provocaron, en la década anterior, el declive de la planificación por medio de fórmulas.

El pensamiento estratégico constituye una alternativa para los que argumentan que la planificación estratégica es obsoleta y que debe ser eliminada.

El pensamiento estratégico contiene muchos de los conceptos del marketing estratégico actual. Entre esos conceptos se encuentran:

De las previsiones a la ventaja competitiva. Mientras las fórmulas que se aplicaban en el pasado a la planificación estratégica estaban íntimamente relacionadas con las previsiones, el pensamiento estratégico se fundamenta en el concepto de "ventaja competitiva".

Del elitismo al igualitarismo. El pensamiento estratégico va de la mano con los principios de la gestión participativa de las empresas. Idealmente, cada miembro de la organización piensa estratégicamente sobre las necesidades de los consumidores, los competidores y las ventajas competitivas.

Una verdadera ventaja competitiva no puede ser copiada con facilidad por los competidores. Las empresas deben ser capaces de mantenerla a largo plazo. Una ventaja competitiva no puede ser sostenible si es momentánea e ineficaz.

Para que sea eficaz, una ventaja competitiva debe ser capaz de reducir al mínimo las posibilidades de respuesta por parte de la competencia.

El concepto de ventaja competitiva se relaciona con las "fortalezas y debilidades" de las empresas. Específicamente, se refiere a la posibilidad de oponer directamente las fortalezas de la empresa contra las debilidades de los competidores.

También el entorno afecta a las ventajas competitivas. Algunas ventajas se han obtenido al responder mejor a las necesidades del mercado. Una ventaja competitiva no debe centrarse sólo en las debilidades de los competidores, sino, además, en las condiciones del mercado.

El entorno externo plantea oportunidades y amenazas a todas las empresas que compiten entre sí. Siguiendo un plan preciso los cambios del mercado pueden potenciar las fortalezas de algunas empresas o las debilidades de otras.

Las cosas que una empresa hace mejor en relación a la competencia pueden convertirse en una ventaja o una desventaja, dependiendo de los requerimientos que plantea el entorno externo.

Uno de los esquemas más antiguos para la elaboración de las estrategias es conocido por las siglas FODA en español que se forma con las iniciales de las palabras "fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas".

Este esquema propone que la esencia de toda estrategia es la de lograr que coincidan: las fortalezas de la empresa con las debilidades de los competidores, y las fortalezas de la empresa con las oportunidades que plantea el mercado.

El uso del esquema FODA es en la actualidad tan útil para el desarrollo de las estrategias como lo fue cuando se propuso hace ya varias décadas.

Grafico 4. Esquema FODA



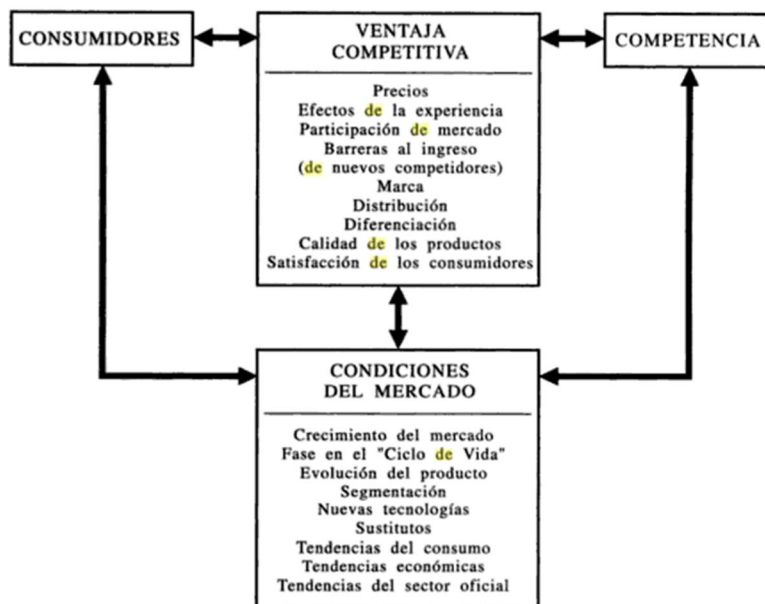
Fuente: Schnaars, S. (2006, p.38)

Finalmente, el propósito último de toda ventaja competitiva es el de alcanzar niveles de beneficios superiores al promedio del sector. Al moverse fuera del modelo de la competencia perfecta, al centrarse en las fortalezas de la empresa para utilizarlas en contra de los competidores y al adaptarse mejor a las necesidades del entorno externo, las empresas alcanzan la posibilidad (o el poder) de ejercer un cierto nivel de influencia en el mercado en el que participan.

Tal y como Porter (1985) señaló en su libro pionero *Competitive Advantage*: "La estrategia competitiva se orienta a establecer una posición rentable y sostenible contra las fuerzas que determinan el nivel de competencia en un sector".

Las ventajas competitivas se originan en dos grandes áreas diferentes: sirviendo mejor a los consumidores o superando la competencia.

Grafico 5. Áreas de origen de las ventajas competitivas



Fuente: Schnaars, S. (2006, p.40)

La organización una vez establecida en el mercado, debe crecer para mantenerse, ya que de lo contrario las probabilidades de desaparecer son altas.

El crecimiento empresarial implica la entrada en nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, y la captación de nuevos clientes.

Un factor básico de crecimiento empresarial es la competitividad, Esto es buscar y lograr una mayor eficiencia por parte de la empresa con respecto a los competidores.

MUNUERA (2007, p.181) La elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva, en muchos de ellos, una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancias que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento para, al menos, mantener los beneficios. Para otro grupo de empresas, crecer puede ser la única forma de mantener la posición en el mercado cuando tal mercado cambia rápidamente.

Con el crecimiento existen varias ventajas derivadas del aumento de las ventas y de la dimensión empresarial:

Los clientes se sienten atraídos por la imagen de la empresa que crece que ofrece productos interesantes a sus necesidades.

Los empleados y directivos se sienten satisfechos de trabajar en una empresa estable.

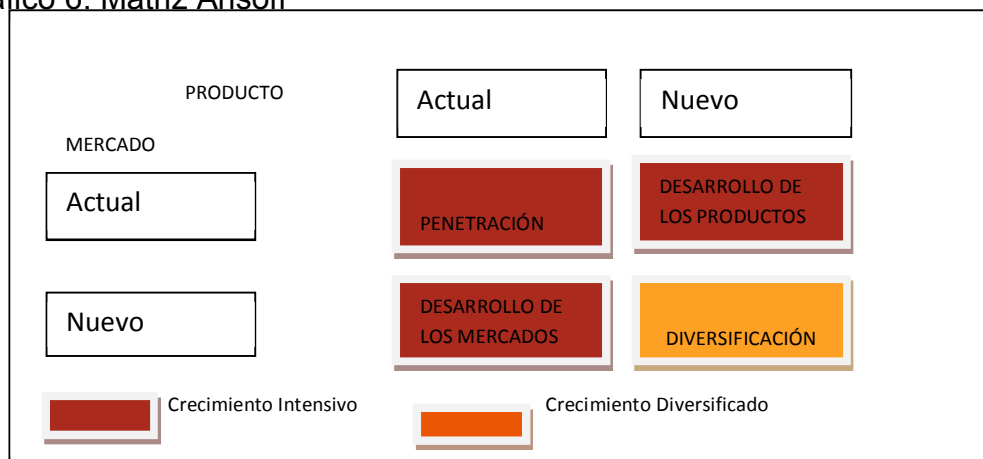
Tanto para proveedores como distribuidores están gustosos de trabajar con una empresa que crece.

Los agentes sociales, gobierno, sindicatos y otros, se benefician de la recaudación fiscal. Del aumento de la actividad económica y de la creación de nuevos puestos de trabajo.

La empresa puede construir una ventaja competitiva sostenible.

La matriz de crecimiento ANSOFF, recoge la más clásica estructura de las estrategias de crecimiento.

Grafico 6. Matriz Ansoff



Fuente: MUNUERA (2007)

Una estrategia de crecimiento intensivo es recomendable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que atiende.

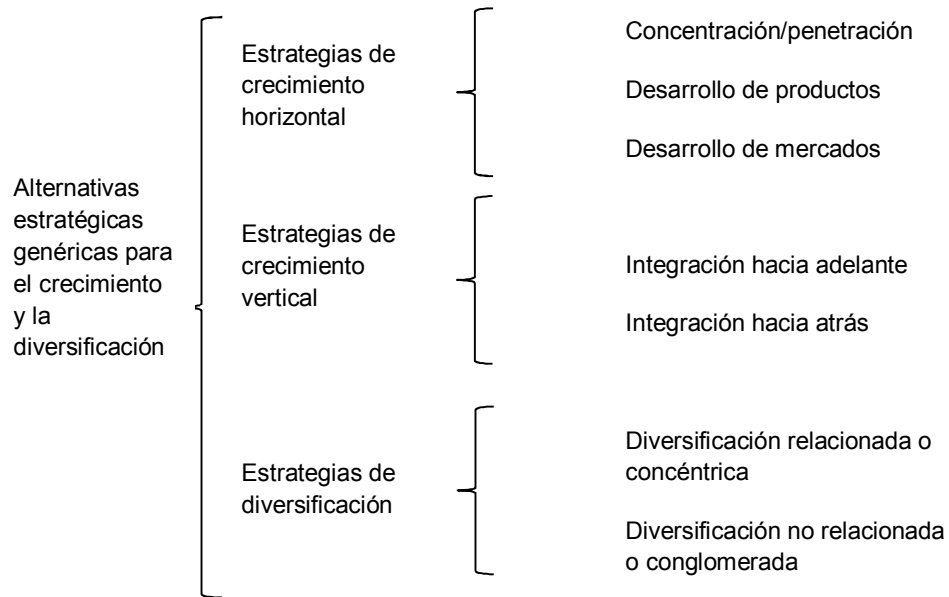
Una Estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si el mercado en el que opera la empresa se ha agotado las posibilidades de expansión y para continuar creciendo es necesario abordar nuevos mercados e incorporar categorías de producto hasta entonces inexistentes en la cartera de la empresa. Otras razones son la fuerte posición de la competencia o el inminente declive de la demanda.

Según el vector de crecimiento planteado por Ansoff se conoce la primera matriz de análisis estratégico que se presentan a la empresa para alcanzar los objetivos de crecimiento y de diversificación.

La Estrategia de crecimiento permite a las empresas mantenerse en el mercado, para otras empresas crecer puede ser la única forma de mantener la posición cuando el mercado cambia rápidamente.

ESCRIBANO, G. (2006, p.33). Crecimiento intensivo. Es la estrategia de crecimiento empresarial que consiste en crecer dentro de nuestro mercado de referencia. Dentro de ella se pueden desarrollar estrategias de penetración, de desarrollo del producto o de desarrollo del mercado.

Grafico 7. Estrategia de crecimiento y Diversificación



Fuente: LAFUENTE, M. (1992:71)
Elaborado por: AYALA, MÓNICA. (2013)

La primera estrategia de Crecimiento se aplica cuando la empresa ingresa a competir en el mercado. La saturación de los mercados lleva a plantearse la estrategia de crecimiento vertical con la que se pretende incrementar el valor añadido a partir de una base de negocios.

PEREZ, J. y VEIGA, C. (2010). Los propósitos básicos de la formulación e implantación de la estrategia son:

- Seleccionar las actividades que se desean acometer, coherentes con las exigencias y oportunidades del entorno y con los recursos y las capacidades internas, eligiendo las tecnologías, los productos, los mercados y los clientes deseados frente a otras opciones.
- Lograr una posición favorable en las actividades seleccionadas, basada en el diseño de un conjunto de factores de competencia que integren un sistema diferenciado y robusto para que sea lo más exclusivo y difícil de imitar.

- Mejorar la posición continuamente para adaptarla a los cambios de las circunstancias externas e internas.

2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente

ESLAVA, J. (2003, p.15) En la gestión empresarial de forma integrada, todos los directivos y responsables funcionales, deben tomar decisiones que tienen repercusiones económico-financieras.

Por ello, necesitan de unos conocimientos básicos sobre el análisis económico-financiero que les puedan ayudar en su proceso de adopción de decisiones.

MIISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA, internet (2005, p.24) El entorno económico general explica el desarrollo empresarial a través de variables como: a) riqueza y crecimiento económico; b) estabilidad económica (inflación, equilibrio presupuestario) y c) entorno fiscal.

PEREZ, J. y VEIGA, C. (2010, pp.11-21) Los resultados de la estrategia se miden con diversos criterios, como por ejemplo, de tamaño, comerciales, tecnológicos, de productividad o de diferenciación. Pero el éxito de la estrategia se estima, económicamente, por la rentabilidad a que dé lugar durante períodos suficientemente extensos para que los resultados sean duraderos y reflejen la genuina calidad de la gestión y no sean el fruto de la circunstancia o la fortuna.

Aunque existen alternativas para calcular la rentabilidad, según la que se pretenda medir, en términos genéricos se halla por el cociente entre el beneficio del periodo y la inversión necesaria para obtenerlo.

Ambas variables se vinculan en una relación de causa-efecto: la inversión aporta los recursos para desarrollar las actividades y la gestión de éstas genera las ventas que originan el beneficio. Esta relación entre su numerador y su denominador otorga a la rentabilidad un significado dual, pues, como la inversión es igual a la financiación que requiere, se cumple que:

La rentabilidad como origen mide la productividad de la inversión para generar un beneficio. En esta perspectiva es la gestión de la inversión la que produce un resultado.

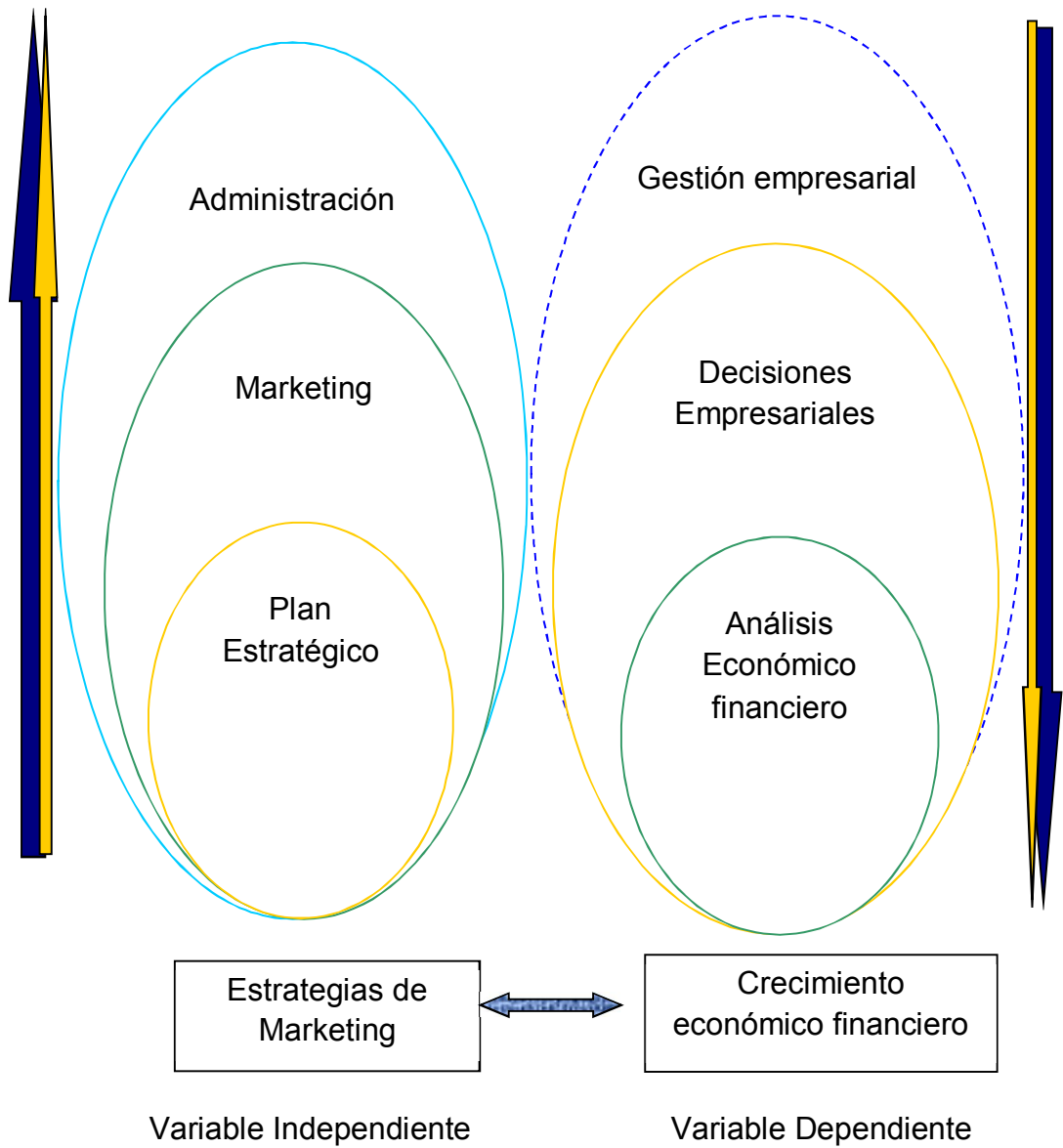
La rentabilidad como destino informa del rendimiento de los inversores que financian la inversión.

Ahora, la relación de causalidad se invierte puesto que es el beneficio obtenido el que permite retribuir al inversor.

Para evaluar la situación económico-financiera: se centra en áreas tales como el crecimiento, la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento, el vencimiento de la deuda, la solvencia, la productividad en la utilización de los activos y el riesgo.

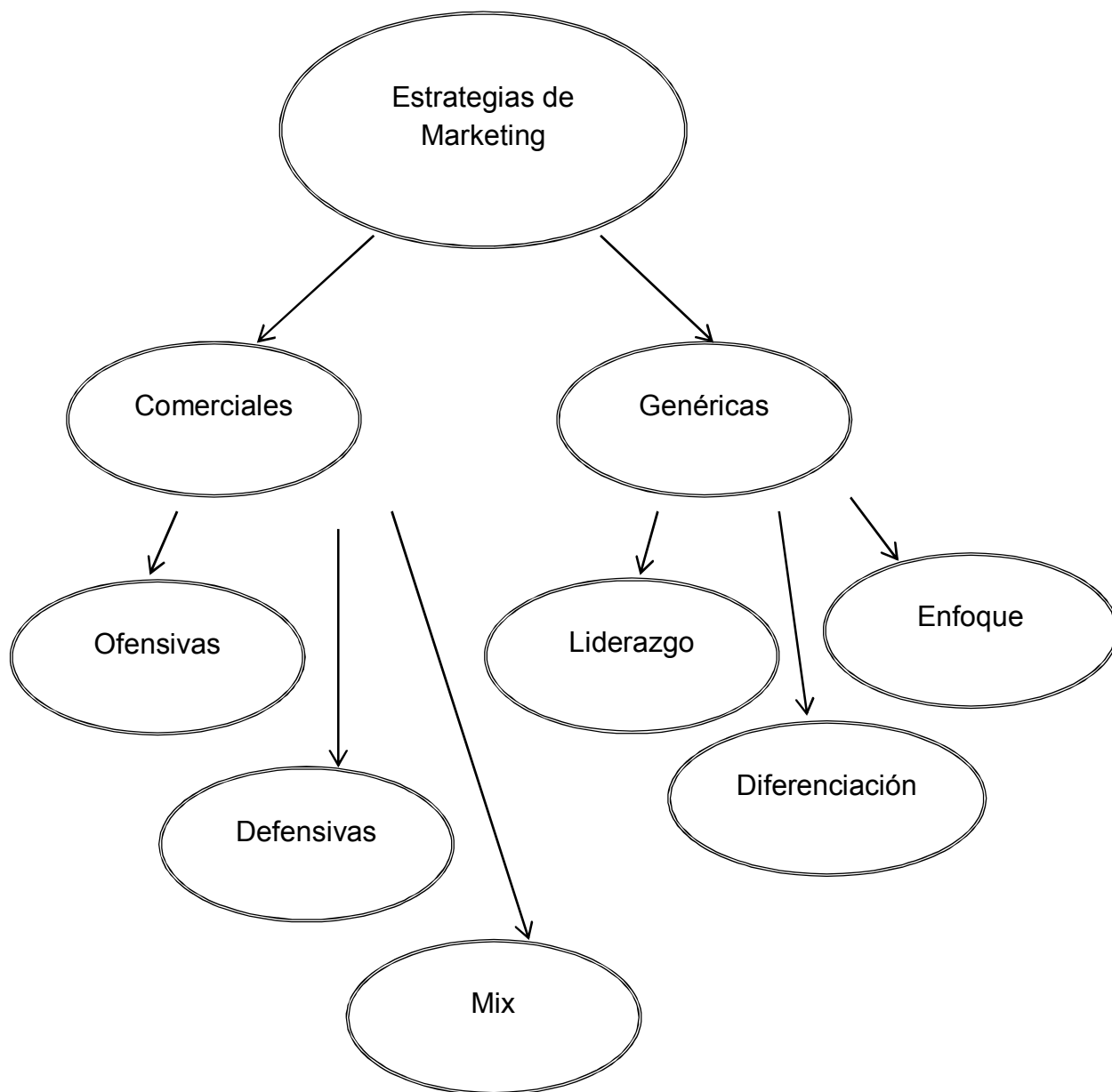
2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

Grafico 8. Superordinación conceptual



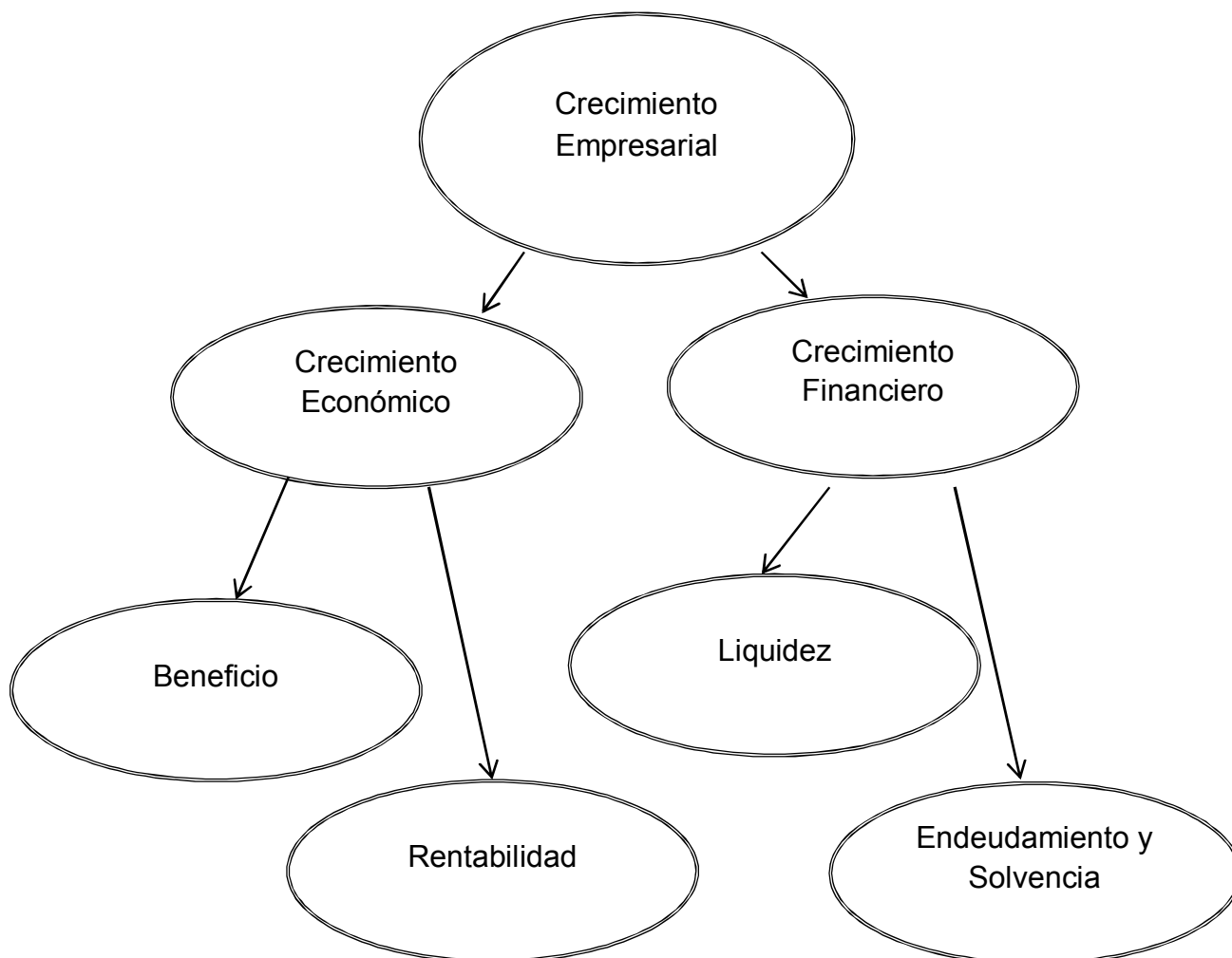
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 9. Supraordinación Variable Independiente



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 10. Supraordinación Variable Dependiente



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

2.4. HIPOTESIS

Las estrategias de marketing influyen en el crecimiento económico financiero de Comercializadora IFOOD.

2.5. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

Variable independiente: estrategias de marketing.

Variable dependiente: crecimiento económico financiero

Unidad de observación: Comercializadora IFOOD

Términos de relación: Las, influyen en el.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

BARRANTES, R. (2007, pp.57-70), señala:

Dentro de los paradigmas hay diferentes enfoques o maneras de “ver o concebir algo”. Esto significa posiciones de un punto de vista para aproximarse a algo. O sea, dentro de un paradigma puede darse diferentes enfoques para tratar el problema.

El enfoque es la forma de “ver” o plantear la resolución del problema, pero dentro de unos grandes lineamientos o compromisos conceptuales (paradigma), o sea el enfoque determina generalmente cómo actuamos respecto de algo.

Los enfoques cuantitativos buscan llegar al conocimiento "desde afuera", por medio de la medición y el cálculo. Desde este punto de vista, enfoque cuantitativo tiende a ser más deductivo que inductivo y el enfoque cualitativo todo lo contrario.

El enfoque cuantitativo responde al criterio de confiabilidad externa diseñando los ítems del cuestionario o entrevista de modo claro y ordenado de manera que no generan "respuestas patrón". Se mantiene, así mismo la anonimidad del encuestado para evitar las distorsiones en

los datos. Se usan definiciones precisas y operacionales por medio de indicadores específicos. No es necesario usar observadores múltiples porque los datos se obtienen con base en un estímulo estandarizado, es decir, se introducen las mismas preguntas al grupo en estudio.

La Investigación predominantemente cuantitativa (conocida también como: Normativa, nemotécnica, externa, explicativa, realista)

Busca las causas de los hechos que estudia.

Está orientado a la comprobación inferencias replicables de hipótesis.

Tiene énfasis en el resultado final.

Asume una realidad estable.

La presente investigación es predominantemente cuantitativa.

Según información recopilada en el libro Investigación (2010:64-65) la investigación cuantitativa se fundamenta en los aspectos observables y susceptibles de cuantificar. Utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de la estadística para el análisis de los datos.

En el presente estudio, se utilizará para estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

MENDEZ, A. (2008, p.18). Con fines didácticos y considerando exclusivamente el criterio del tipo de dato y el de la fuente que se procesa

en la investigación, ésta puede dividirse en primaria o secundaria, o bien utilizando otros términos de campo y documental-bibliográfica.

3.2.1. Investigación de campo

Es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos *“in situ”*, utilizando fuentes primarias de información.

En este proyecto se va aplicar la investigación de campo en base a recolección de datos en campo mediante las encuestas por muestreo.

En este tipo de investigación se va aplicar entrevistas de tal forma que se logre una relación directa entre el investigador y el objeto de estudio con el fin de obtener testimonios.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Es la investigación que se realiza en repositorios de información, utilizando fuentes secundarias de información.

MENDEZ, A. (2008, p.18). La investigación documental abarca todos los registros de información: sonido, imagen, canas, publicaciones impresas, etc.

La Investigación bibliográfica se centra en el manejo de las publicaciones impresas.

La metodología de la investigación bibliográfica sostiene que la información obtenida permite la formulación de un problema original, así como el planteamiento de nuevas preguntas y estrategias de análisis e interpretación de nueva información.

En el proyecto de investigación planteado se va aplicar la investigación bibliográfica por considerar el punto de partida de cualquier tipo de investigación, cuyo objetivo es dar respuesta al tema investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

BARRANTES, R. (2007,p.63). La clasificación de la investigación se da en base: a la finalidad, alcance temporal, profundidad, carácter de la medida, entre otros.

A continuación se va a detallar la investigación según al profundidad u objeto.

3.3.1. Investigación exploratoria

BARRANTES, R. (2007, p.64). La Investigación Exploratoria: es una investigación que se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una posterior más profunda, por eso se dice que tiene un carácter provisional. Por lo general, es descriptiva, pero puede llegar a ser explicativa.

Al aplicar esta investigación exploratoria se pretende estudiar el problema en cuanto a las causas que lo generan.

3.3.2. Investigación descriptiva

BARRANTES, R. (2007,p.64). En la investigación Descriptiva su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico. Usa la observación, estudios correlacionales y de desarrollo.

3.3.4. Investigación asociación de variables (correlacional)

Se conoce también como Investigación Experimental que estudia las relaciones de causalidad utilizando la metodología experimental con la finalidad de controlar los fenómenos. Se fundamenta en la manipulación activa y el control sistemático de las variables independientes.

BERNAL, C. (2006, p.113). La investigación correlaciona tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables.

Uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

3.3.5. Investigación explicativa

Este tipo de investigación explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

RODRIGUEZ, E. (2005, p.79). Población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos.

Desempeña un papel fundamental en la estadística, pues define los límites de la inferencia o inducción que con ella se efectúa.

La población a ser estudiada es el segmento de consumidores de insumos de pastelería de la zona central del país que corresponde a Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y Pastaza; que representan alrededor de 420 panaderías que representa la población de estudio de este trabajo de investigación.

3.4.2. Muestra

RODRIGUEZ, E. (2008, p.82). Se aplicará muestreo estadístico para la selección de individuos, procedentes de una población objetivo, que asegure, a todo individuo componente de dicha población, una probabilidad conocida, de ser seleccionado; esto es, de formar parte de la muestra que es sometida a estudio.

$$n = \frac{NqpZ^2}{(N - 1)e^2 + pqZ^2}$$

N =	población	420
p =	probabilidad de éxito	0,5
q =	probabilidad de fracaso	0,5
	estadístico para Distribución Normal con Nivel de confianza del	
Z =	95,5%	1,96
e =	error	0,05

$$n = \frac{420 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{(420 - 1) * 0,05^2 + 0,5 * 0,5 * 1,96^2}$$

n = 200

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TORO. I. (2006, p.134). Como parte de la formulación de una hipótesis deben definirse conceptual y operacionalmente las variables de esta. Al formular una hipótesis es indispensable definir los términos o variables que están siendo incluidos en ella.

Definición conceptual o constitutiva. Una definición conceptual explica el término o variable con otros términos.

Definiciones operacionales. Una definición Operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador, indica la existencia de un concepto en menor o mayor grado.

Especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

El cuadro operacional de variables cumple tres funciones:

- Sirven de base para analizar los resultados obtenidos de la investigación.
- Sirven para obtener información, es decir, para conocer parte del fenómeno.
- Sirven para aplicar o ejecutar un plan de acción o un programa.

En la presente investigación con la operacionalización de variables se pretende compartir el mismo significado respecto a los términos o variables.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla 1. Variable Independiente: Estrategia de Marketing

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>La estrategia de marketing para el producto reúne las directrices de marketing que se deberán seguir para conseguir los objetivos. Por una parte, se definirán los diferentes segmentos que lo componen a partir de sus características (edad, género, ingresos, estilo de vida, etc.) y de su comportamiento de compra, se concretará a qué público objetivo se dirige el producto. Además, se explicará cómo se adapta el producto a sus necesidades. También se deberá plantear el posicionamiento, la ventaja competitiva y los diferentes elementos del mix</p> <p>RODRIGUEZ, I. (2006, p. 76)</p>	<p>Segmentación de mercado.</p> <p>Segmentar mercados de consumo.</p> <p>Segmentar mercados industriales.</p>	<p>Marketing de segmentos.</p> <p>Marketing de nichos.</p> <p>Geomarketing.</p> <p>Marketing uno a uno.</p> <p>Geográfica y Demográfica.</p> <p>Por Ventajas</p> <p>Actividad económica</p> <p>Uso del producto</p> <p>Preferencia para la decisión de compra</p>	<p>¿Qué segmentos de mercado requieren insumos de repostería?</p> <p>¿Se atiende en su totalidad el nicho de pastelerías?</p> <p>¿Qué segmentos presentan mayor demanda de insumos de repostería?</p> <p>¿Qué tipo de producto utiliza para decoración de postres?</p> <p>¿En qué sectores existen mayores clientes consumidores?</p> <p>¿Qué nivel de importancia tienen los productos de repostería?</p> <p>¿En qué nivel los productos permiten varios usos?</p> <p>¿Requiere visitas periódicas para la compra de los productos?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

	Público objetivo.	Estrategia indiferenciada Estrategia diferenciada Estrategia concentrada	¿En qué medida se atiende a todos los segmentos consumidores? ¿Qué grado de importancia daría al rendimiento del producto?	Encuesta Encuesta
	Posicionamiento	Estrategia de diferenciación. Imagen e identidad.	¿En qué nivel identifican los clientes a la empresa?	Encuesta
	Ventaja competitiva	Valor y satisfacción del cliente.	¿En qué medida los productos satisfacen sus requerimientos?	Encuesta
		Marketing Mix	¿Los productos tienen varios usos? ¿El precio del producto está por debajo o encima de competidores? ¿La frecuencia de visitas está acorde a sus requerimientos? ¿El personal de ventas promociona las aplicaciones de los productos?	Encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla 2. Variable Dependiente: Crecimiento Económico Financiero

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
El punto de partida del análisis económico financiero está encaminado hacia la obtención del beneficio empresarial es lo que se conoce como posición económica; y a la maximización del valor para sus accionistas que es lo que se conoce como posición financiera.	<p>Posición económica</p> <p>Posición financiera</p>	<p>Utilidad</p> <p>Rentabilidad</p> <p>Liquidez</p> <p>Solvencia</p>	<p>¿Qué beneficios ha obtenido la empresa?</p> <p>¿Qué rendimientos se han obtenido sobre las ventas y la inversión?</p> <p>¿Qué liquidez mantiene la empresa para cumplir con sus obligaciones?</p> <p>¿Cuál es la capacidad de la empresa para conseguir financiamiento?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Recopilación de información contable.</p>

Fuente: Investigación de campo Elaborado por: AYALA, Mónica. (2013)

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

GÓMEZ, M. (2006, p.122). Bajo la perspectiva cuantitativa, recolectar los datos es equivalente a "medir". De acuerdo con la definición clásica del término, ampliamente difundida, medir significa "asignar números a objetos y eventos de acuerdo con ciertas reglas".

La medición en ciencias se define como "el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante un plan explícito y organizado para poder clasificar los datos disponibles, en función del concepto que el investigador tiene en mente.

La recolección de información se realizará en base ha:

Fuentes primarias mediante la observación, entrevista y encuesta.

Fuentes Secundarias a información de textos, periódicos, internet.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

El segmento a ser estudiado son las pastelerías de la zona central.

Las técnicas a ser aplicadas para la recolección de información son fuentes primarias y fuentes secundarias

Los instrumentos seleccionados serán el cuestionario.

El recurso de apoyo para la recolección de información será personal.

Tabla 3. Procedimiento de recolección de información

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? <i>Inductivo, deductivo, analítico y sintético</i>
	¿Dónde? <i>Pastelerías de la zona central</i>
	¿Cuándo? Se efectuó el 30 de septiembre 2013.
Entrevista	¿Dónde? <i>Pastelerías de la zona central</i>
	¿Cuándo? Se efectuó el 30 de septiembre 2013.
	¿Dónde? <i>Pastelerías de la zona central</i>
Observación	¿Dónde? <i>Pastelerías de la zona central</i>
	¿Cuándo? Se efectuó el 30 de septiembre 2013.
	¿Dónde? <i>Pastelerías de la zona central</i>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

RODRIGUEZ, E. (2005, p.100). Es necesario procesar los datos recopilados, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con las hipótesis planteadas. No basta con recolectar los datos ni con cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de datos no constituye una investigación. Es

necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o al rechazo de las hipótesis.

Los datos recolectados serán procesados y tabulados mediante un paquete estadístico a fin de obtener resultados rápidos.

3.7.1. Plan de procesamiento de información

RODRIGUEZ, E. (2005, p.101). La tabulación es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías. El término marginales es utilizado para referirnos a simples recuentos de frecuencias en los que concurren las diversas categorías con los datos. El término tabulación cruzada es utilizado con frecuencia para referirnos a la tabulación del número de casos que ocurren conjuntamente en dos o más categorías.

Se realizó tablas y representaciones gráficas con la finalidad de visualizar los resultados obtenidos.

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

GÓMEZ, M. (2006, p.155). Se utilizará estadística Inferencial, ya que se trabajará con una muestra con el fin de generalizar los resultados obtenidos a la población de estudio, considerando siempre un margen de error.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados

4.1.1. Encuesta Variable Independiente: Estrategias de Marketing

La encuesta se direccionó a clientes externos de Comercializadora IFOOD de la zona centro del país.

PREGUNTA 1. ¿En qué grado los productos ofertados satisfacen sus requerimientos?

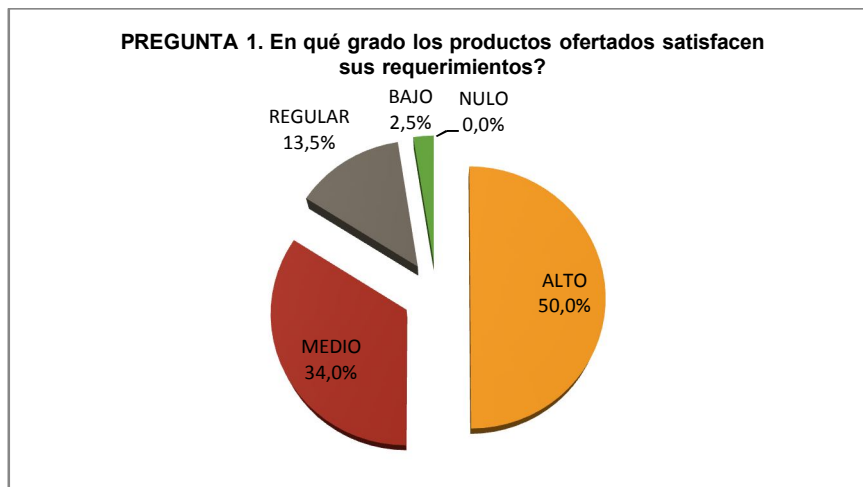
Tabla 4. Encuesta satisfacción del cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	100	50
Medio	68	34
Regular	27	13,5
Bajo	5	2,5
Nulo	0	0
TOTAL	200	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 11. . Encuesta satisfacción del cliente



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: Del total de personan encuestadas el 50% tienen un alto grado de satisfacción de los productos ofertados, mientras que para el 34% de los clientes la satisfacción es en término medio, es decir, que no hay plena satisfacción; apenas un 13,5% responden satisfacción regular y para el 2,5% la satisfacción es bajo.

Interpretación: Se puede evidenciar que la mayor parte de clientes están plenamente satisfechos con los productos ofrecidos por comercializadora IFOOD.

PREGUNTA 2. ¿En qué nivel los precios son competitivos en relación a otras marcas?

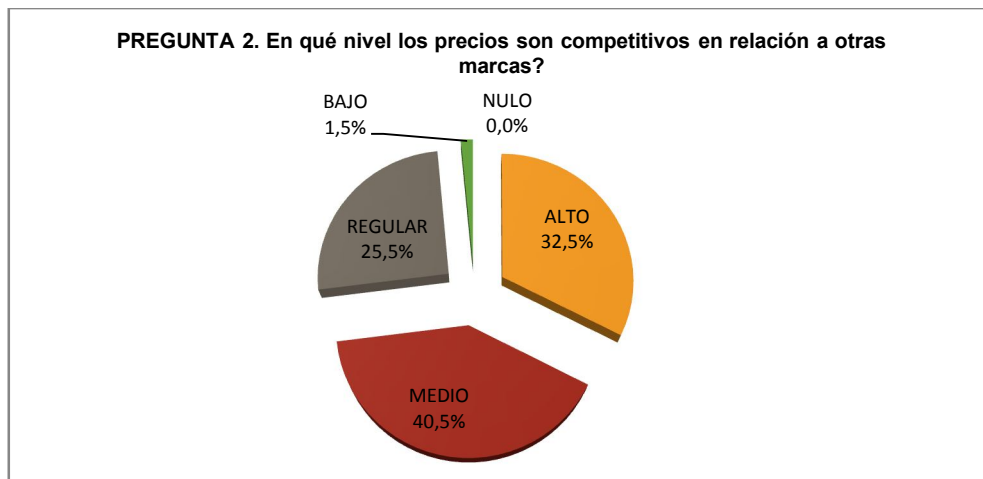
Tabla 5. Encuesta precios competitivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	65	33
Medio	81	41
Regular	51	26
Bajo	3	2
Nulo	0	0
TOTAL	200	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Gráfico 12. Encuesta precios competitivos



Análisis: De los resultados obtenidos se observa que el 32,5% de los encuestados consideran que los precios son altamente competitivos con relación a otras marcas; un 40,5% que los precios son medianamente competitivos; un 25,5% que los precios son regular, y apenas el 1,5% considera que los precios no son competitivos.

Interpretación: Con base a esta información se evidencia que los clientes aprecian que los productos ofertados sean competitivos con relación a otras marcas.

PREGUNTA 3. ¿Con qué frecuencia le gustaría que se le visite en su local?

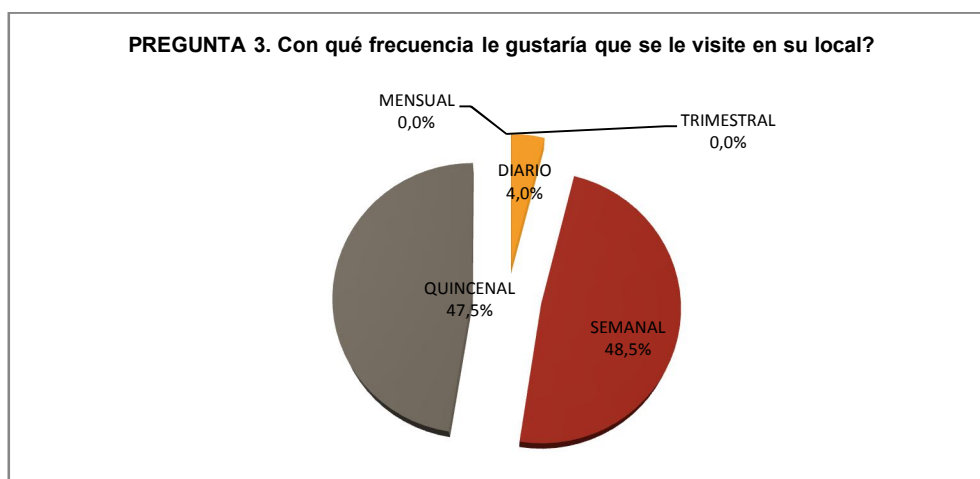
Tabla 6. Encuesta frecuencia de visitas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diario	8	4
Semanal	97	48,5
Quincenal	95	47,5
Mensual	0	0
Trimestral	0	0
TOTAL	200	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Gráfico 13. Encuesta frecuencia de visitas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: Se observa que con respecto a la frecuencia de atención el 48,5% de los clientes prefieren que la atención sea semanal, un 47,5% quincenal y apenas un 4% diario.

Interpretación: De los resultados obtenidos se identifica que los clientes están adaptados a la frecuencia de visitas actual, que es semanal para las ciudades y quincenal para cantones en cada provincia.

PREGUNTA 4. ¿En qué grado considera importante los cursos de capacitación y a la asesoría técnica?

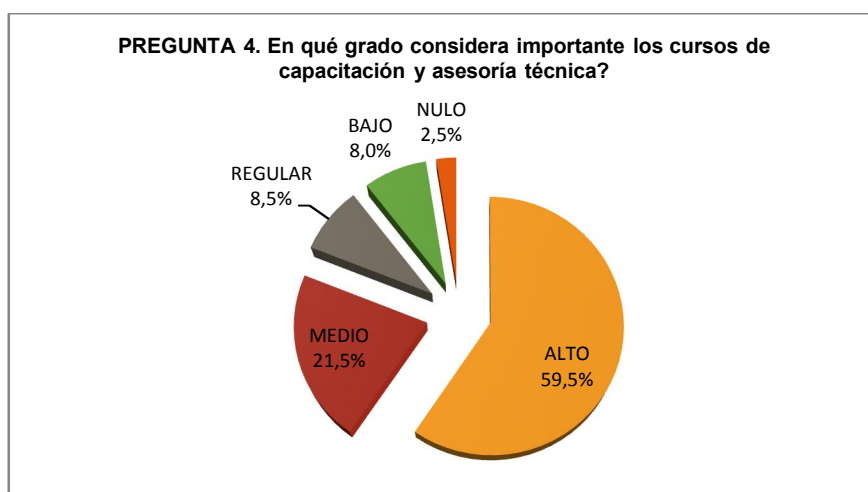
Tabla 7. Encuesta imagen de los productos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	119	59,5
Medio	43	21,5
Regular	17	8,5
Bajo	16	8
Nulo	5	2,5
TOTAL	200	100 %

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 14. Encuesta imagen de productos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: Con respecto a los cursos de capacitación y asesoría técnica se obtiene que el 59,5% de los clientes lo aprecien en alto grado, el 21,5% en grado medio, 8,5% regular, el 8% en bajo grado y apenas para el 2,5% en ningún grado.

Interpretación: Por lo tanto, los cursos de capacitación y asesoría técnica son importantes para que los clientes aprendan el manejo y aplicación de los productos.

PREGUNTA 5. ¿En qué grado recomendaría los productos?

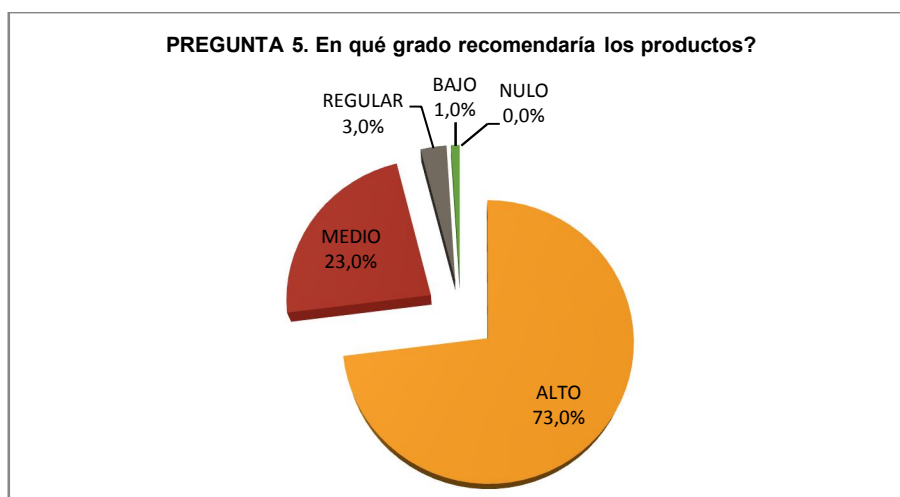
Tabla 8. Encuesta posicionamiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	146	73
Medio	46	23
Regular	6	3
Bajo	2	1
Nulo	0	0
TOTAL	200	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 15. Encuesta posicionamiento



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: Del 100% de clientes encuestados, 73% recomendaría en alto grado los productos, el 23% en grado medio, el 3% en grado regular y apenas el 1% en grado bajo.

Interpretación: Se observa un alto grado de posicionamiento de los productos ofertados por Comercializadora IFOOD.

4.1.2. Encuesta Variable Dependiente: Crecimiento Económico Financiero.

PREGUNTA 1. ¿Qué grado de importancia tiene la segmentación de mercado?

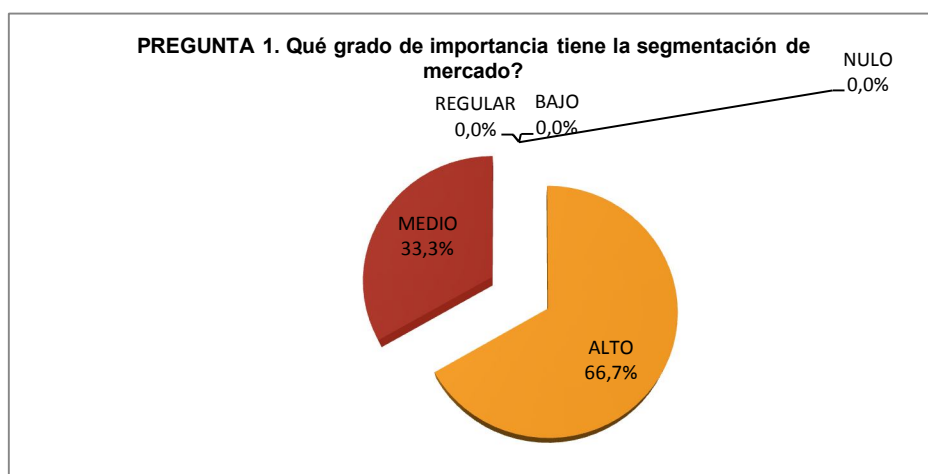
Tabla 9. Encuesta segmentación de mercado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	6	66,7
Medio	3	33,3
Regular	0	0
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Gráfico 16. Encuesta segmentación de Mercado



Análisis: Del 100% de encuestados 66,7% consideran altamente importante la segmentación de mercado, mientras que el 33,3% en grado medio.

Interpretación: Se destaca la importancia de la segmentación de mercado debido a que permite identificar grupos de consumidores con necesidades homogéneas.

PREGUNTA 2. ¿Qué nivel de importancia tiene para usted el pronóstico de ventas?

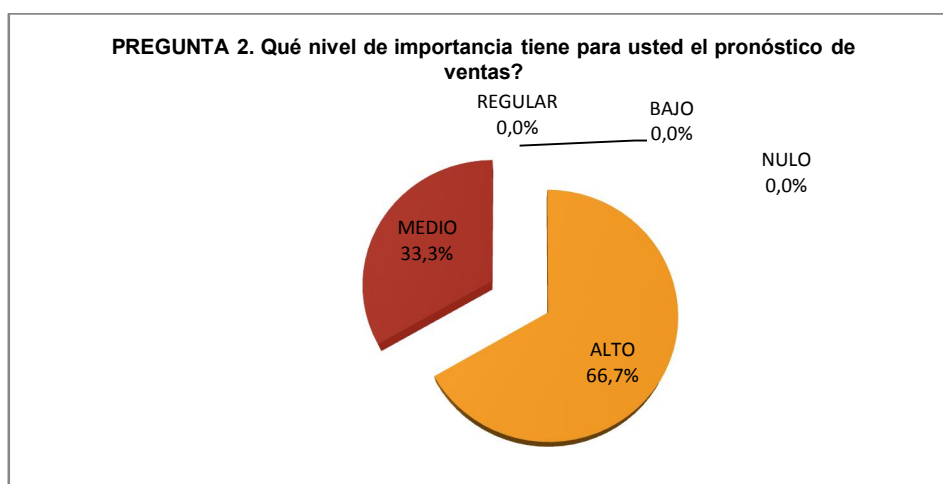
Tabla 10. Encuesta pronóstico de ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	6	66,7
Medio	3	33,3
Regular	0	0
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Gráfico 17. Encuesta pronóstico de ventas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: De los resultados obtenidos el 66,7% considera altamente importante el pronóstico de ventas, mientras que el 33,3% lo considera medianamente importante.

Interpretación: Se establece que es relevante la el pronóstico de ventas como información para toma de decisiones tanto en bodega como en otras áreas.

PREGUNTA 3. ¿En qué medida considera importante el posicionamiento?

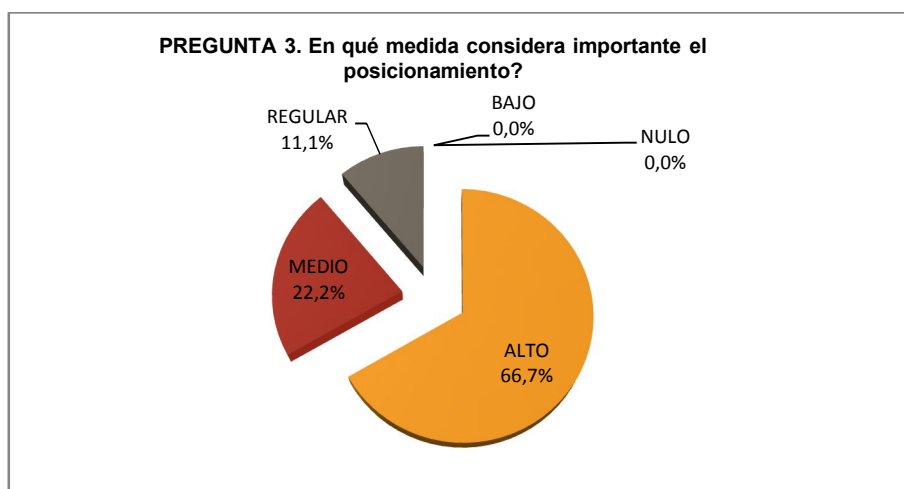
Tabla 11. Encuesta Posicionamiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	6	66,7
Medio	2	22,2
Regular	1	11,1
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 18. Encuesta posicionamiento



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: De la encuesta realizada se tiene que el 66,7% dan importancia al posicionamiento empresarial, mientras que el 22,2% lo considera medianamente importante y el 11,1% lo considera regular.

Interpretación: Un alto número de encuestados dan relevancia al posicionamiento empresarial ya que permite destacar atributos o características para que los clientes identifiquen la empresa.

PREGUNTA 4. ¿Qué nivel de importancia daría usted al marketing mix?

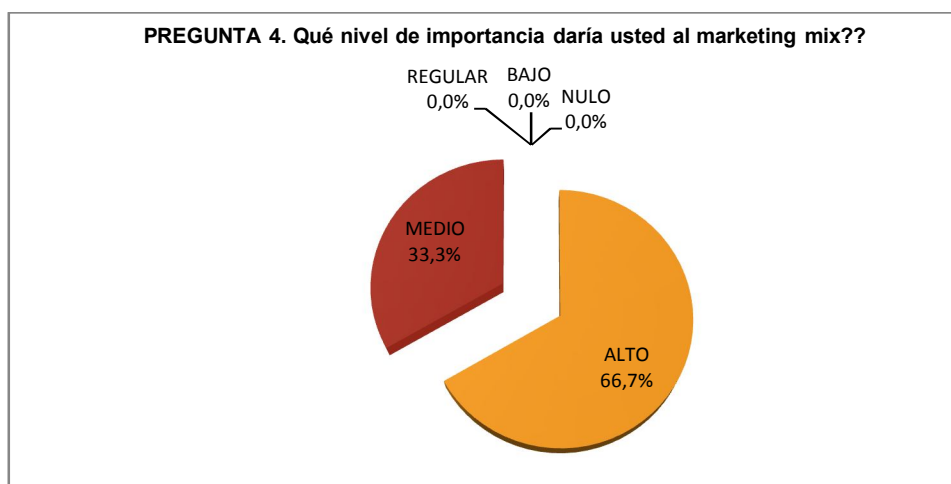
Tabla 12. Encuesta Marketing Mix

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	6	66,7
Medio	3	33,3
Regular	0	0
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Gráfico 19. Encuesta Marketing Mix



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: El 66,7% de los encuestados, manifiestan altamente importante el marketing mix mientras que un 33,3% lo considera medianamente.

Interpretación: A nivel empresarial se considera primordial el marketing mix como herramienta para satisfacer las necesidades del mercado.

PREGUNTA 5. ¿Qué grado de importancia daría a los estados financieros como información útil para la toma de decisiones?

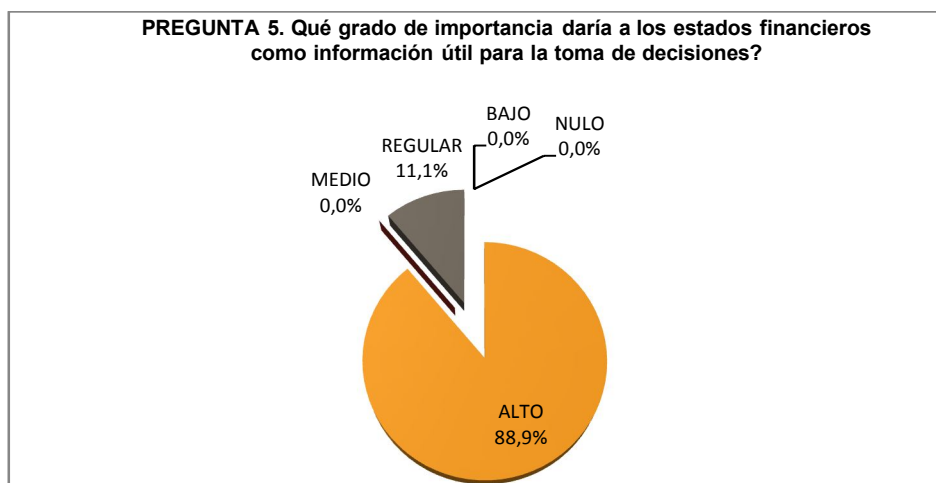
Tabla 13. Encuesta Estados Financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	88,9
Bueno	0	11,1
Regular	1	
Malo	0	
Deficiente	0	
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 20. Encuesta Estados Financieros



Análisis: En base a la información de la encuesta se tiene un 88,9% que consideran altamente importante la información de los estados financieros y un 11,1% que la información es regularmente importante.

Interpretación: Se establece que la mayor parte de encuestados consideran de interés la información de los estados financieros para el análisis de situación y la toma de decisiones.

PREGUNTA 6. ¿En qué medida considera importante maximizar la rentabilidad económica?

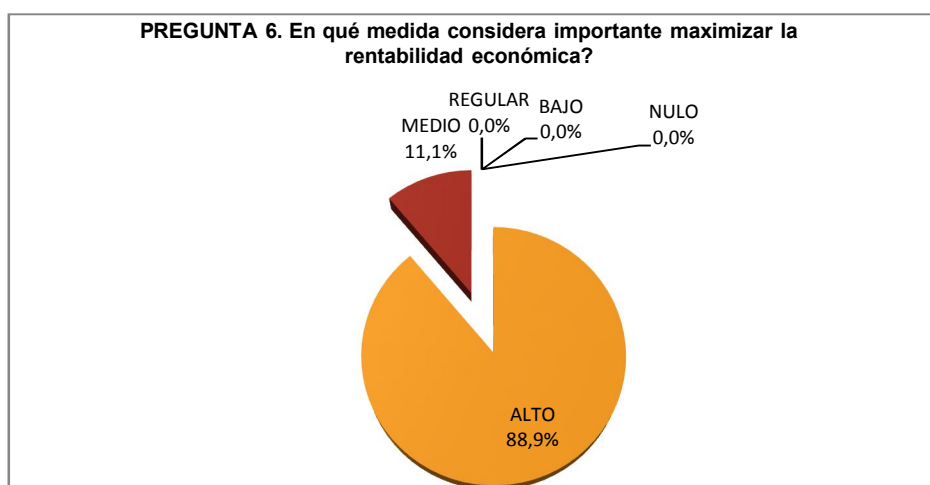
Tabla 14. Encuesta Rentabilidad Económica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	8	88,9
Medio	1	11,1
Regular	0	0
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 21. Encuesta Rentabilidad Económica



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: Los resultados obtenidos son 88,9% que considera altamente importante maximizar la rentabilidad económica y un 11,1% medianamente importante.

Interpretación: Es decir, los encuestados consideran relevante el beneficio y la rentabilidad que la empresa puede obtener al maximizar la rentabilidad económica.

PREGUNTA 7. ¿Qué grado de importancia daría a la evaluación de la rentabilidad financiera?

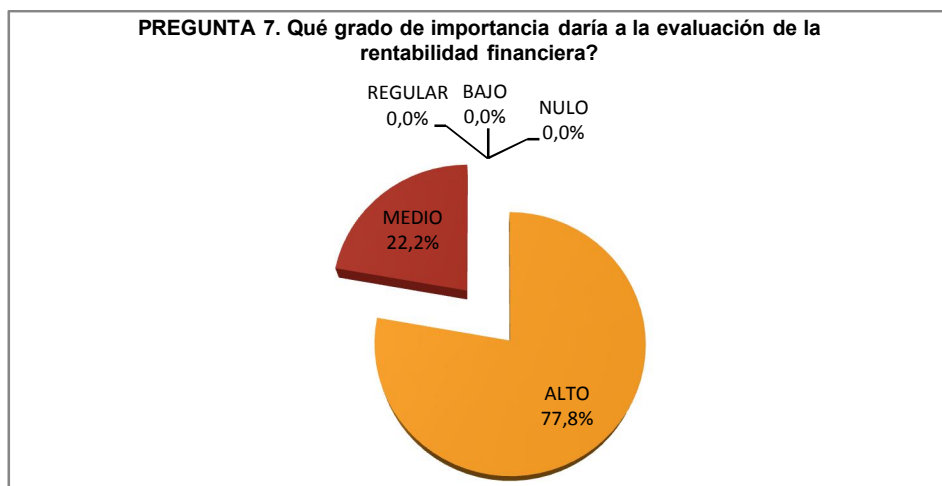
Tabla 15. Encuesta Rentabilidad financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	7	77,8
Medio	2	22,2
Regular	0	0
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Gráfico 22. Encuesta Rentabilidad Financiera



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: En base a la información recolectada, se obtiene 77,8% considera altamente importante la evaluación de la rentabilidad financiera, a diferencia de un 22,2% que lo considera medianamente importante.

Interpretación: Los encuestados tienen un alto conocimiento de la importancia de la evaluación financiera para evaluar la liquidez y solvencia de la empresa.

PREGUNTA 8. ¿En qué grado las Estrategias de Marketing permiten crecimiento rentable de la empresa a largo plazo?

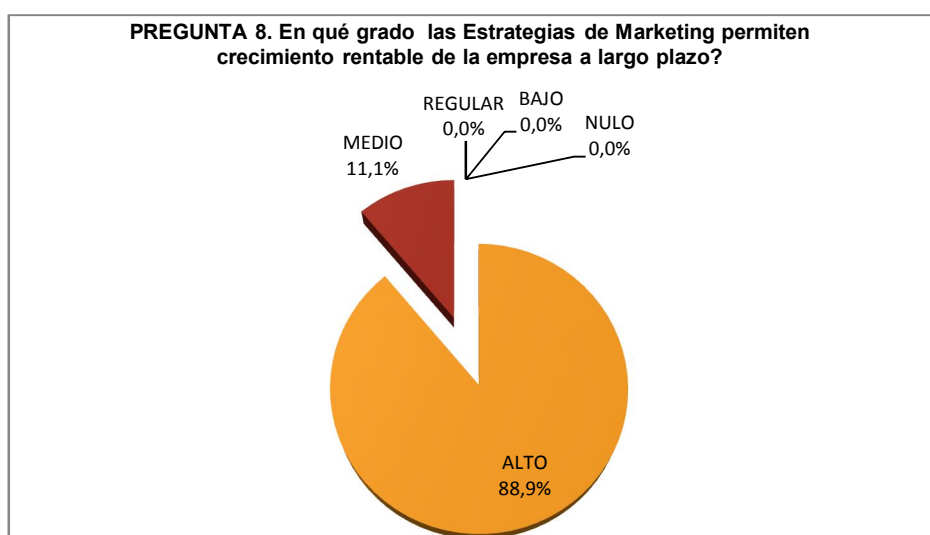
Tabla 16. Encuesta Estrategias de Marketing

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	8	88,9
Medio	1	11,1
Regular	0	0
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Gráfico 23. Encuesta Estrategias de Marketing



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: El 88,9% de los encuestados manifiestan que las estrategias de marketing tienen un alto grado de importancia en el crecimiento de la empresa, a diferencia del 11,1% que lo considera en grado medio.

Interpretación: Se determina que para un grupo considerable de encuestados la aplicación de estrategias de marketing contribuyen al crecimiento sostenido y rentable de la empresa a largo plazo.

PREGUNTA 9. ¿En qué grado el crecimiento de la empresa depende de las Estrategias de Marketing?

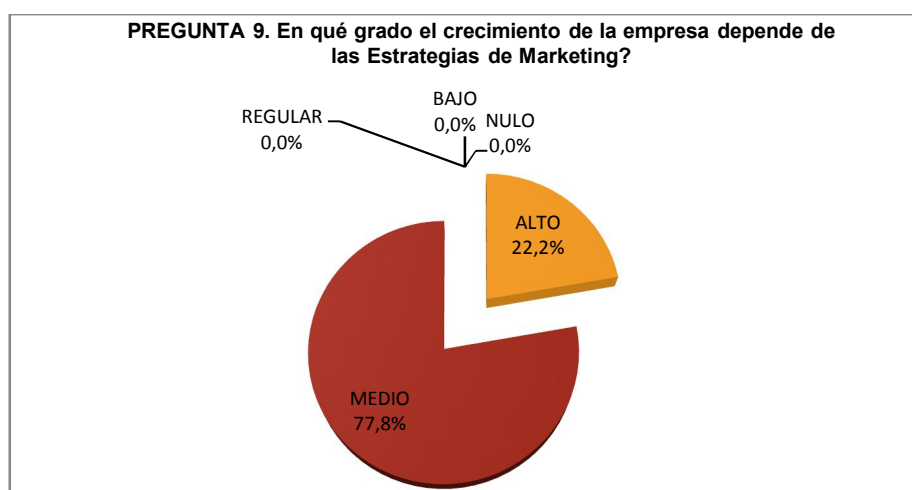
Tabla 17. Encuesta Crecimiento Empresarial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	2	22,2
Medio	7	77,8
Regular	0	0
Bajo	0	0
Nulo	0	0
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 24. Encuesta Crecimiento Empresarial



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Análisis: De los datos recolectados se determina que el 22,2% de los encuestados consideran en grado alto que el crecimiento de la empresa depende de las estrategias de marketing; a diferencia del 77,8% que lo califica en grado medio.

Interpretación: Se determina que el crecimiento empresarial depende de varios factores, considerando uno de ellos la aplicación de estrategias de marketing entre otros.

4.2. Verificación de Hipótesis

Se va aplicar una prueba no paramétrica Chi-Cuadrado debido a que no se logra el conocimiento esencial sobre la población y no se puede asumir que la población esté distribuida normalmente.

Las Pruebas no paramétricas son procedimientos estadísticos que pueden utilizarse para contrastar hipótesis cuando no son posibles los supuestos respecto a los parámetros o a las distribuciones poblacionales.

4.2.1. Combinación de Frecuencias

PREGUNTA 8. VARIABLE INDEPENDIENTE. ¿En qué grado las Estrategias de Marketing permiten el crecimiento económico financiero de la empresa a largo plazo?

PREGUNTA 9. VARIABLE DEPENDIENTE. ¿En qué grado el crecimiento económico financiero de la empresa depende de las Estrategias de Marketing?

Tabla 18. Frecuencias Observadas

	ALTO	MEDIO	REGULAR	BAJO	NULO	TOTAL	p
PREGUNTA # 8	8	1	0	0	0	9	0,5
PREGUNTA # 9	2	7	0	0	0	9	0,5
TOTAL	10	8	0	0	0	18	1

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Tabla 19. Frecuencias Esperadas

Frecuencia Observada O_i	Tamaño de la muestra n	Probabilidad p	Frecuencia Esperada E_i
8	10	0,500	5,000
2	10	0,500	5,000
1	8	0,500	4,000
7	8	0,500	4,000

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

4.2.2. Planteamiento de Hipótesis

Ho: Estrategias de Marketing y Crecimiento Económico Financiero son independientes.

H1: Estrategias de Marketing y Crecimiento Económico Financiero no son independientes.

4.2.3. Planteamiento del Estadístico

Para la comprobación de la hipótesis planteada se va aplicar chi-cuadrado.

Chi-cuadrado calculado

$$X^2_{calculado} = \sum_{i=1}^{f_c} \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

O_i = Frecuencias observadas

E_i = Frecuencias esperadas = $E_i = n * p$

n = total de respuestas de cada opción

p = proporción

Tabla 20. Cálculo Chi-cuadrado

O _i	E _i	$((O_i - E_i)^2) / E_i$
8	5,000	1,800
2	5,000	1,800
1	4,000	2,250
7	4,000	2,250
χ^2 calculado =		8,10

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Chi-cuadrado tabulado

$$\chi^2_{\text{tablas}} : \text{g.l.} ; \alpha$$

g.l. = grados de libertad

$$\text{g.l.} = (f-1) * (c-1)$$

f = filas = 2

c = columnas = 2

$$\text{g.l.} = (2-1) * (2-1) = 1$$

α = nivel de significación = 0,05

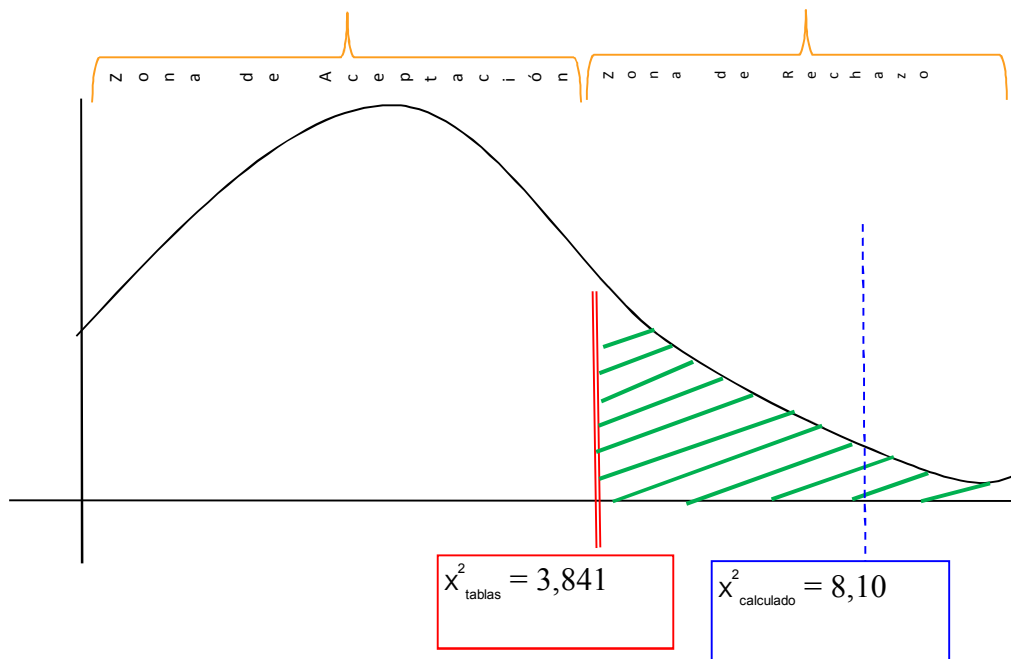
Tabla 21. Distribución chi-cuadrado

g.l.	$\chi^2_{0.995}$	$\chi^2_{0.900}$	$\chi^2_{0.975}$	$\chi^2_{0.950}$	$\chi^2_{0.900}$	$\chi^2_{0.700}$	$\chi^2_{0.500}$	$\chi^2_{0.300}$	$\chi^2_{0.200}$	$\chi^2_{0.100}$	$\chi^2_{0.050}$	$\chi^2_{0.025}$	$\chi^2_{0.020}$	$\chi^2_{0.010}$	$\chi^2_{0.005}$
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	0.148	0.455	1.074	1.642	2.706	3.841	5.024	5.412	6.635	7.879
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	0.713	1.386	2.408	3.219	4.605	5.991	7.378	7.824	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	1.424	2.366	3.665	4.642	6.251	7.815	9.348	9.837	11.345	12.838
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	2.195	3.357	4.878	5.989	7.779	9.488	11.143	11.668	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	3.000	4.351	6.064	7.289	9.236	11.070	12.833	13.388	15.086	16.750

Fuente: WEBSTER, A. (2000)

$$\chi^2_{\text{tablas}} : 1. ; 0,05 = 3,841$$

Grafico 25. Verificación de Hipótesis



4.2.4. Planteamiento de Regla de Decisión

Acepto Hipótesis Nula,

$$\text{Si } X^2_{\text{calculado}} \leq X^2_{\text{tablas}}$$

Rechazo Hipótesis Nula y Acepto Hipótesis Alternativa,

$$\text{Si } X^2_{\text{calculado}} > X^2_{\text{tablas}}$$

4.2.5. Conclusión

De acuerdo a la evidencia se ha obtenido Chi cuadrado calculado ($X^2_{\text{calculado}}$) es mayor que Chi-cuadrado de tablas (X^2_{tablas}) con un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%, es decir rechazo Hipótesis Nula y acepto Hipótesis alternativa.

Por lo tanto las dos variables son dependientes y Estrategias de marketing contribuye en el Crecimiento Económico Financiero de comercializadora IFOOD.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se puede evidenciar que la mayor parte de clientes están plenamente satisfechos con los productos ofrecidos por Comercializadora IFOOD; esto se debe a que a lo largo del tiempo se ha procurado mantener la calidad de los productos en cuanto a precio y rendimiento; sin embargo, se puede apreciar que para cierto grupo de clientes no lo considera satisfacción plena debido a que en escasas ocasiones uno de los productos ha fallado en la calidad, por cuestiones fuera de nuestro alcance más por fallas en producción que es responsabilidad del proveedor.
- Con base a la investigación se evidencia que los clientes aprecian que los productos ofertados son competitivos con relación a otras marcas. Esto se debe a que en la mayoría de los productos ofertados se busca siempre tener mejor precio en el mercado, esto se ha logra en base a la gestión empresarial de los directivos.
- Se evidencia que los clientes están familiarizados con la frecuencia de visitas actual, lo cual es muy importante para la empresa porque hay una relación estrecha con el cliente y permite estar siempre atento a la competencia. El método de distribución del producto por medio de puntos de venta móvil ha dado resultados y es rentable para la empresa.

- Con el estudio realizado se establece que los cursos de capacitación y asesoría técnica son importantes para que los clientes aprendan el manejo y aplicación de los productos, a más de fortalecer la imagen de la empresa. A través de la venta en forma personal se ha dado a conocer los productos y se ha logrado motivar al cliente en la compra del producto.
- Se ha determinado un alto grado de posicionamiento de la empresa en la zona central en la comercialización de insumos para pastelería.
- En base al estudio realizado se evidencia la importancia de la segmentación de mercado como estrategia rentable que permite identificar las mejores oportunidades de mercado y descubrir tanto nichos no servidos como consumidores con necesidades homogéneas, de esta forma se puede plantear estrategias de marketing específicas para cada grupo.
- Se ha dado énfasis en el pronóstico de ventas como información útil en varias áreas de la planeación de negocios que permita una estimación del potencial de mercado y a su vez para la toma de decisiones en cuanto a compras, flujo de efectivo y personal de trabajo.
- Se ha establecido que el posicionamiento permite a la empresa mantenerse en el mercado y para ello debe diferenciarse de la competencia ya sea en producto, servicio, personal, canal e imagen.
- Se ha determinado un alto interés por el marketing a fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles a través del marketing mix como herramienta modificable para satisfacer las necesidades

del mercado y por tanto tener posibilidades de éxito al crear, comunicar y agregar valor para el cliente.

- Se ha establecido que la gestión empresarial requiere de análisis de estados financieros a fin evaluar la situación y evolución de la empresa de tal forma que permita tomar decisiones oportunas y alcanzar metas empresariales de supervivencia y rentabilidad.
- Se ha considerado importante maximizar la rentabilidad económica de la empresa, por lo tanto se debe gestionar los dos ratios generadores como el margen de utilidad sobre ventas y la rotación de activos, esto permitirá diferenciar los productos de la competencia.
- Se considera relevante la evaluación de la rentabilidad financiera debido a que refleja el crecimiento empresarial.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ La Comercializadora debe establecer métodos de control en recepción de bodega de los productos antes de ser almacenados y despachados a los clientes, de esta forma que se garantice la calidad de los productos.
- ✓ Es importante que Comercializadora IFOOD siga implementando su línea de productos de tal forma que siga manteniendo el liderazgo en precio y calidad.
- ✓ Para beneficio de la empresa lo ideal sería frecuencia de vistas semanal a fin de atender los requerimientos del cliente. Además se puede pensar en buscar puntos de venta de forma indirecta ubicando los productos en tiendas especializadas en la línea de

pastelería y repostería que el consumidor en general las identifique.

- ✓ Se sugiere que la empresa realice cursos de capacitación en cada provincia con la finalidad de asesorar a más clientes en la aplicación de los productos. Además, debido al crecimiento de la empresa es oportuno darse a conocer por medios publicitarios con la finalidad de captar clientes informales y público en general que requieran insumos de pastelería y repostería.
- ✓ En base al posicionamiento logrado en varios años en la línea de insumos de pastelería con clientes de negocios establecidos, es oportuno darse a conocer al público en general de tal forma que se incrementen las ventas.
- ✓ Identificar nuevos grupos de consumidores que apliquen los productos de la línea pastelería y repostería a fin de diversificar los nichos de mercado y no depender de uno solo, de tal forma que genere crecimiento empresarial.
- ✓ Se considera primordial elaborar un registro de ventas mensuales para contar con información real que permita proyectar las ventas dependiendo de la época del año procurando no sobreestimarlos o subestimarlos.
- ✓ Se considera que el posicionamiento debe ser en más de un beneficio o característica que el cliente pueda identificar a fin de cumplir con las expectativas y que permita mantenerse en el mercado.
- ✓ Analizar las variables del marketing mix de la empresa con relación a la competencia y a los beneficios que obtiene la empresa.

- ✓ Realizar un diagnóstico empresarial a fin de analizar la situación financiera de la empresa.

- ✓ Analizar los ratios de margen sobre ventas y rotación de activos para alcanzar una posición óptima de rentabilidad económica y que permita la evaluación de la empresa, esto debido a que tiene gran importancia para empresas pequeñas ya que de ello depende de que se maximice a su vez la rentabilidad financiera.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título: Estrategia de Posicionamiento para contribuir al crecimiento empresarial de Comercializadora IFOOD.

Institución ejecutora: Comercializadora IFOOD

Beneficiarios: Comercializadora IFOOD

Ubicación: Ambato, Rio Coca y Rio Cutuchi.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio Enero 2014 Finalización: Mayo 2014

Equipo técnico responsable:

- Gerente propietario
- Administrador

Costo de la propuesta: \$ 1500,00

6.2. Antecedentes de la propuesta

I FOOD es una empresa dedicada a la comercialización de insumos, empaques y materiales para la línea de pastelería, repostería, panadería y heladería.

En base al estudio realizado se ha podido identificar algunas mejoras para la gestión empresarial.

Con la investigación se ha demostrado la incidencia de las estrategias de marketing en el crecimiento empresarial, en base a ello se pretende plantear estrategias de posicionamiento que permitan alcanzar una ventaja competitiva y contribuir al crecimiento empresarial.

6.3. Justificación

La gestión empresarial tiene como finalidad ser rentable en el presente para generar los beneficios suficientes que permitan el funcionamiento de la empresa; el crecimiento a mediano plazo en cuanto a incremento de ventas, cuota de mercado y beneficios; y la supervivencia a futuro para seguir funcionando y atendiendo todos los compromisos adquiridos.

Con base a estos objetivos empresariales los directivos deben contar con información que les permitan el análisis del estado de la empresa a su vez que facilita la toma de decisiones y medidas correctivas para el buen funcionamiento empresarial.

El análisis de la Estrategia de Posicionamiento se realiza con la finalidad de tener el proyecto y en base a ello se analizará el financiamiento. Por otro lado, si tengo primero el financiamiento y no tengo donde invertir, entonces la empresa perderá, pues el financiamiento tiene un costo. Si no tendrá un costo financiero reflejado principalmente en los intereses, al

menos tendrá un costo de oportunidad (costo de invertir en una alternativa de similar riesgo que tiene una rentabilidad).

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

- Determinar estrategias de posicionamiento que contribuyan al crecimiento económico de Comercializadora IFOOD.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar ventajas competitivas sobre las cuales cimentar el posicionamiento empresarial.
- Analizar la situación económica financiera de la empresa para efectuar la estrategia de posicionamiento.
- Determinar los recursos financieros que contribuirán a la implementación de la estrategia de posicionamiento.

6.5. Análisis de Factibilidad

Legal: Es factible la realización de la propuesta porque es de requerimiento interno, además la empresa cumple con la normativa tributaria para el desarrollo de su actividad comercial.

Económica: La empresa está dispuesta a invertir en la aplicación de la propuesta ya que contribuye al análisis y toma de decisiones empresariales.

Tecnológico: Es importante para la gestión porque permite analizar y tomar decisiones en menor tiempo.

Social: la aplicación de la propuesta permite a la empresa mantenerse en su actividad y contribuir con plazas de trabajo.

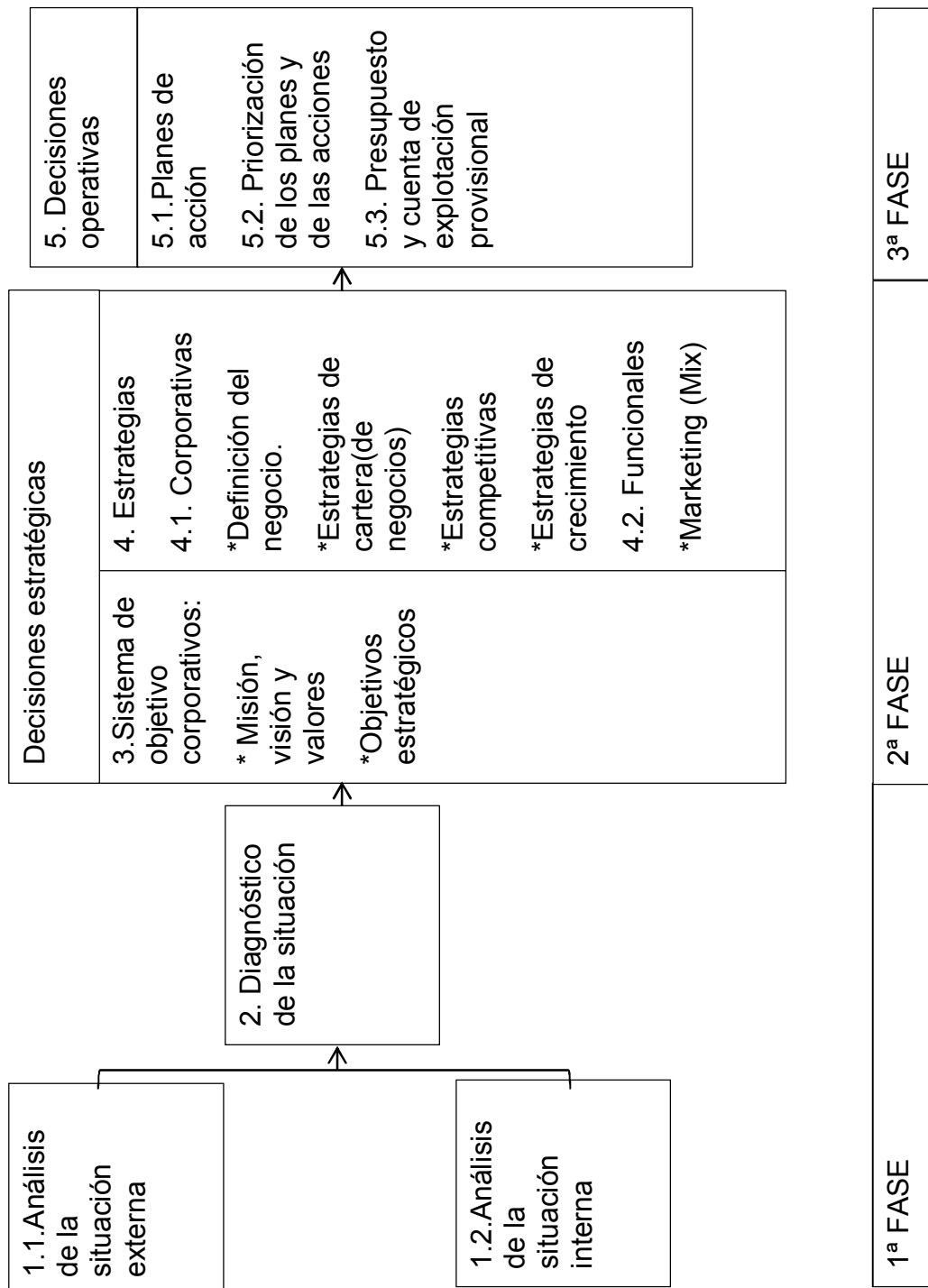
Organizacional: permite tener organizado la empresa a través de sistemas de control.

6.6. Fundamentación Científico Técnica

ETAPA 1. Análisis de Situación Cualitativa

SAINZ, J. (2009, p.58) En empresas Pymes, en aquellos casos en los que la empresa no tiene un plan estratégico formal y se embarca a hacer un plan de marketing estratégico, éste puede suplir bastante bien gran parte del contenido del primero. De ahí que el plan de marketing estratégico es un buen sustitutivo de la planificación estratégica, por no poder abordar todo el proceso de planificación global.

Grafico 26 .Proceso de elaboración del plan estratégico



Fuente: SAINZ, J. (2009)

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

FASE 1. Diagnóstico de Situación

Análisis FODA

Para tener una imagen global de la realidad de empresarial, se debe complementar con información cualitativa como es el análisis de sus fortalezas y debilidades.

En el análisis de la situación externa se analiza las claves del negocio como seguridad, precio y servicio.

Igualmente conviene establecer qué oportunidades y amenazas presenta el mercado en el que nos vemos inmersos para prepararnos mejor para el futuro y poder tomar las decisiones estratégicas oportunas conscientes de la realidad o expectativas del entorno.

Considerando que son fortalezas los factores internos propios de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos marcados, algunas podrían ser experiencia, buen servicio, sólida red comercial, conocimiento y cercanía al cliente, buena imagen, la calidad, dedicación e integración del equipo directivo.

Considerando que son debilidades los factores internos propios de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos marcados, y que se trata tanto de algo que tenemos, como de la ausencia o carencia de algo, algunas debilidades podrían ser no ser fabricantes y depender de un proveedor, reducción de márgenes, atender pocas zonas, inferior imagen de seguridad que los competidores directos, precios no competitivos, crecimiento inferior al del mercado.

Si entendemos como oportunidades los factores externos a la propia empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas

y objetivos que ésta se proponga, podemos señalar algunos como crecimiento de mercado, mercado en expansión, identificación de nichos de mercado, diversificación, pocos competidores, rentabilidad.

Si entendemos como amenazas los factores externos a la propia empresa que perjudican o pueden perjudicar en el futuro el cumplimiento de las metas y objetivos que ésta se proponga, podemos definir algunas como fuerte competencia, disminución de la rentabilidad del negocio o del sector,

FASE 2. Decisiones Estratégicas

Misión

Indica cual es la razón de ser de la empresa. Se debe formular de manera clara, precisa y explícita.

Es la referencia más adecuada para derivar la formulación apropiada de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí y con la misión.

Orienta la concentración de los esfuerzos de los talentos humanos y de los demás recursos organizacionales en un determinado rumbo.

Una declaración de misión es la descripción corta del propósito mayor, de la finalidad más grande, de la razón más amplia que justifica la existencia de una institución. Su formulación debe incluir la información suficiente que permita orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles.

La formulación de la misión es la parte más pública y visible de un plan estratégico, no hay una técnica fija pero su formulación debe contener algunos componentes claves como:

- El propósito mayor, la finalidad más grande, la razón más amplia para la existencia de la organización.
- Productos y servicios que ofrece la organización.
- Clientes relevantes de los productos que ofrece la organización.
- Tecnología que utiliza.
- Base filosófica (valores, creencias, aspiraciones).
- Preocupación por la sostenibilidad de la organización.
- Concepto que la organización tiene de sí misma.
- Imagen de la organización ante el público.
- Fuentes de inspiración y motivación.

Visión

La visión organizacional es concebida como la situación ideal que pretende alcanzar a largo plazo (diez años o más).

Podría formularse en base a las brechas organizacionales es decir en base a las debilidades y amenazas.

Objetivos Estratégicos

Es el estado, resultado o situación futura que la organización desea lograr.

Desde la perspectiva del planeamiento estratégico, se analizan los objetivos institucionales, que se derivan directa y exclusivamente de la declaración de la misión institucional y de los análisis prospectivos del contexto; se ubican a nivel estratégico; son a largo plazo; poseen carácter permanente, son poco flexibles, cualitativos y generales; y sirven de referencia para la formulación de políticas y estrategias.

Para la formulación de los objetivos, se pueden dar las siguientes recomendaciones:

- Se debe mantener una congruencia absoluta entre la misión y los objetivos institucionales y funcionales. Estos a su vez se derivan de la declaración de la misión y de los análisis prospectivos del contexto, organizacional y de brechas (debilidades, amenazas).
- Como principio metodológico, en el ejercicio para la formulación de los objetivos institucionales, la misión debe ser considerada como el objetivo más amplio. A partir de esta misión, se discuten los objetivos que sean necesarios para su logro.
- Los objetivos formulados con claridad suministran dirección; permiten sinergia; orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación; y apoyan tanto la asignación de recursos como el diseño de los cargos respectivos y funciones.

Estrategias Corporativas

Las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser minimizadas y brechas para ser superadas.

La formulación de las estrategias es una actividad que involucra incertidumbre y que requiere una fuerte movilización de información, inteligencia y creatividad. La lógica recomendada para la preparación de una estrategia sugiere las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo por lograr?
- ¿Cuál es el contexto en que el objetivo debe ser logrado (interno y externo)?
- ¿Cuáles son los actores relevantes para lograr el objetivo (grupos de actores, externos e internos que puedan afectar, positiva o negativamente, el curso de acción seleccionado para lograr el objetivo)?
- ¿Cuáles son las acciones más importantes que deberían ser organizadas para lograr el objetivo? Se piensa en acciones a corto, mediano y largo plazo que podrían contribuir a lograr el objetivo. Las acciones identificadas son los procesos de los que dispone el equipo de planificación para combinar los actores y factores en pasos lógicos para el logro de los objetivos.
- ¿Cuáles deberían ser los pasos lógicos de la estrategia y cuál su secuencia para asegurar la mejor combinación de

actores, factores y acciones para el logro del objetivo? Los pasos corresponden a bloques de acciones que son necesario implementar en una determinada secuencia para producir un impacto.

Para definir una estrategia se parte de la siguiente secuencia:

- Definición clara y precisa de los objetivos institucionales.
- Información de muy buena calidad con respecto a las amenazas y oportunidades de la organización y a sus fortalezas y debilidades para lograr los objetivos.
- Disposición de información suficiente en relación con los objetivos para saber:
 - A) Costo por pagar para lograrlos.
 - B) Limitaciones o deficiencias institucionales que limitan su logro.
 - C) Factores internos y del entorno más críticos para lograr el objetivo.
 - D) Argumentos que se podrían exponer para invalidar y oponerse al objetivo y las acciones y respuestas para contrarrestarlas.
 - E) Restricciones para lograr el objetivo.
- Definición e identificación de los insumos (factores), procesos (procesos), actores (sujetos) que están disponibles o son potencialmente utilizables para la ejecución de la estrategia.

- Identificación y definición de actores y métodos participativos para la determinación y valoración de caminos alternativos (secuencia de pasos que combinan insumos y procesos para lograr objetivos).
- Determinación y valoración de cursos alternativos de acción mediante técnicas y criterios adecuados a cada objetivo.
- Presentación y respaldo de la estrategia por parte de los niveles directivos y de toma de decisiones.

Por lo tanto, el enfoque estratégico se caracteriza por el énfasis en el análisis del entorno y en las necesidades de los clientes, beneficiarios y usuarios de la organización.

Posición Competitiva

La empresa puede optar por entrar en productos - mercados que le supongan una inversión, un período de maduración, una desviación de negocio siempre y cuando las condiciones sean favorables y no ocasione una complicación empresarial muy fuerte o muy alta.

También puede encontrar otros productos-mercados diferentes a los actuales que cumplan mejor los objetivos de crecimiento y de rentabilidad deseados.

Mediante la matriz de posición competitiva, se trata de analizar el posicionamiento evaluando los posibles binomios de producto-mercado que de acuerdo con el atractivo del mercado y su posición competitiva, propicien la consecución de los objetivos corporativos.

Se puede analizar el posicionamiento tanto desde el punto de vista del producto como del mercado, y seleccionar el de mayor aporte a la toma de decisiones estratégicas.

Matriz de posición competitiva

La matriz de posición competitiva de McKinsey-General Electric constituye una segunda herramienta de gran utilidad para el diagnóstico de la situación de una empresa.

Las variables que se maneja para su construcción son dos: el atractivo del mercado al que nos dirigimos y la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores.

El **atractivo del mercado/sector** corresponde al eje de ordenadas, en una escala de alto, medio y bajo.

Para valorar el atractivo del mercado/sector tendremos en cuenta:

- ❖ Factores de mercado como dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y de salida, rentabilidades medias, etc.
- ❖ Factores tecnológicos como intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas.
- ❖ Factores competitivos como estructura de la competencia, cuotas de mercado.
- ❖ Factores económicos y financieros como economías de escala y experiencia, márgenes de contribución.

- ❖ Factores sociales como tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión.

La identificación del mercado/sector en el que actúa la empresa es función de su ámbito geográfico de actividad, por lo que pueden ser necesarias diferentes matrices para señalar su posición competitiva en cada uno de ellos (local, nacional, internacional).

La **posición competitiva** corresponde al eje de abscisas, en una escala de débil, media y fuerte.

La posición competitiva se valora a partir de:

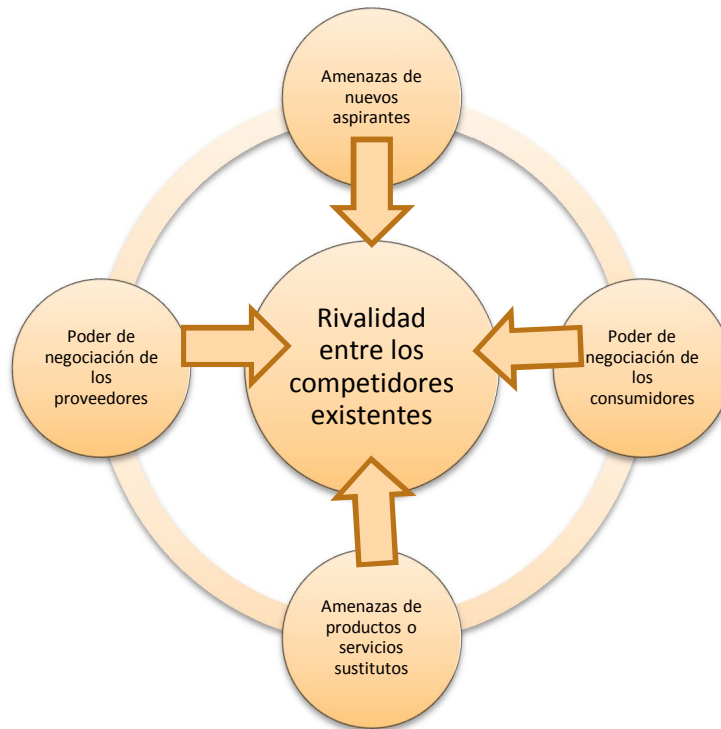
- ❖ Posición en el mercado en cuanto a cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, rentabilidades obtenidas).
- ❖ Posición económica y tecnológica, referente a posición relativa en costes, capacidad utilizada, posición tecnológica.
- ❖ Posición de ventaja en cuanto a experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, diferenciación de los competidores.

FUERZAS COMPETITIVAS

Para que una empresa pueda competir en el mercado debe considerar a más de los rivales consolidados de una industria a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

Esta combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y la interacción competitiva dentro de ella.

Grafico 27 . Diamante de Porter



Fuente: PORTER, M. (2008)

Elaborado por: AYALA M. (2014)

La fortaleza de las fuerzas competitivas incide en los precios, los costes, y la inversión necesaria para competir; de este modo, las fuerzas están directamente vinculadas a las cuentas de resultados y el balance contable de los participantes en la industria.

La estructura de la industria define la brecha entre ingresos y gastos, por ejemplo:

La **rivalidad** intensa hace descender los precios y eleva los costes de marketing, investigación y desarrollo o el servicio al cliente, lo cual reduce los márgenes.

Los **proveedores** exigentes hacen subir los costes de los insumos.

La capacidad del **consumidor** reduce los precios o eleva los costes de satisfacer las demandas de los compradores, como el requisito de contar con un mayor inventario o proporcionar financiación.

Las escasas barreras de entrada o la cercanía de los **productos sustitutivos** limitan el nivel de los precios sostenibles.

Son estas relaciones económicas las que mejoran la información y comprensión de la estrategia sobre la competitividad en la industria.

1. Rivales

El análisis de los rivales o competidores consiste en una investigación del sector, con respecto a comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad, no es determinar si una industria es atractiva o no.

Los pasos fundamentales para el análisis del sector:

- Definir la industria relevante

¿Qué productos requiere el mercado?

¿Qué zonas abarca la competencia?

- Identificar a los participantes

¿Quiénes son los clientes objetivos?

¿Quiénes son los proveedores?

¿Quiénes son los competidores?

¿Cuáles son los productos sustitutos?

¿Quiénes son los posibles aspirantes?

2. Clientes

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

3. Proveedores

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.

4. Aspirantes

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria tratan de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir.

La entrada de nuevos competidores limita los beneficios de una industria. En ese caso, las empresas deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores.

5. Productos suplentes

Cuando existe productos sustitutivos que realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera.

MARKETING MIX

Las estrategias del marketing mix se centra en las variables: producto, precio, plaza, promoción

PRODUCTO

Son características del producto que satisface los requerimientos del mercado meta, con lo cual se tiene una alta probabilidad de éxito.

Las alternativas que se tiene respecto al producto son:

- LANZAMIENTO de productos o líneas de productos nuevos.
- ADICIONES a las líneas de productos existentes: nuevas fórmulas o versiones, tamaños, variantes en los servicios.
- REPOSICIONAMIENTO de los productos existentes mediante modificaciones al producto en sí.
- MEJORAS Y MODIFICACIONES de los productos existentes que no impliquen un cambio percibido por los consumidores; es decir.

— REDUCCION DE COSTES, mediante acciones debidamente planificadas que coloquen al producto en posición de competir mejor en el mercado.

PRECIO

La fijación de precios influye en las decisiones de compra y también en la forma en que los miembros del mercado meta lo perciben.

Existen varios enfoques de la fijación de precios, como la fijación de precios de introducción al mercado, la fijación de precios de prestigio, la fijación de precios basada en el valor, la igualación competitiva.

La fijación de precio tiene los siguientes propósitos:

- Igualarse o como estrategia competitiva.
- Fijar un precio para alcanzar volúmenes de ventas o crecimiento.
- Fijar su precio en función de un mayor margen de rentabilidad, aun sacrificando los volúmenes en unidades.
- Utilizar el precio como criterio para la segmentación de los mercados.

PLAZA

Se refiere a la acción que necesita ejecutar la empresa para poner a los consumidores en contacto con los productos o servicios.

Tiene como propósito establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados y conseguir la fidelización del cliente.

Tiene la finalidad de proporcionar mayores oportunidades de compra, facilitar la adquisición y la comunicación con el cliente.

PROMOCIÓN

Referido a todas las acciones que realiza la empresa con el propósito de transmitir un mensaje de forma masiva o personalizada al mercado objetivo.

Comprende la promoción de ventas, realizada de manera directa, es decir de manera personal ante los consumidores o usuarios.

Las posibles acciones para aplicarse en la comunicación son:

- Establecer programas de publicidad para dar a conocer el producto, crear imagen de marca.
- Establecer o aumentar los incentivos promocionales a los clientes que recomienden el producto.
- Presentar los productos en estuches de regalo.
- Promover incentivos en mercancías para los compradores.
- Ofrecer descuentos promocionales especiales para productos en épocas de baja rotación o de menor demanda.
- Desarrollar un programa de material de exhibición para el punto de la venta.

- Mejorar los argumentos y mensajes utilizados en la publicidad.
- Motivar e interesar a grupos de consumidores o usuarios específicos.

- Facilitar muestras de los productos.

- Suministrar a los clientes exhibidores para los productos.

- Confeccionar exhibiciones especiales para determinados grupos de clientes, o en ferias y exposiciones.
- Utilizar los medios del marketing directo: correo electrónico, teléfono.

- Ofrecer incentivos especiales al consumidor o usuario final: concursos, rifas, loterías, coleccionables, bono-descuentos, etcétera.

- Reforzar las actividades de relaciones públicas.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Para la selección e implementación de una estrategia de posicionamiento consta de tres pasos:

PASO 1. Determinación de la ventaja competitiva. Permite identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición.

PASO 2. Seleccionar las ventajas competitivas correctas, viables y aplicables a la realidad de la empresa.

PASO 3. Comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida.

CADENA DE VALOR

KOTLER, P. (2009, p.67) La cadena de valor es un instrumento que sirve para identificar las actividades claves que generan valor y costos en un negocio específico.

MARTINEZ, D. (2012, p.192) Los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

TALAYA, A. (2013, p. 47) La creación, oferta y comunicación de valor a los clientes requieren numerosas actividades de Marketing enmarcadas dentro de la planificación estratégica corporativa.

Porter propone la cadena de valor como instrumento para identificar el modo de generar más valor a los clientes. La empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.

La cadena de valor refleja nueve actividades estratégicas que se pueden dividir en cinco primarias y cuatro de apoyo, cada una de las cuales generan un coste y aporta valor al cliente.

La cadena de valor es un instrumento creado por Porter, para empresas que se desarrollan en un contexto de alta competitividad.

Grafico 28. Cadena de Valor de Porter



Fuente: Dvoskin, R. (p.195)

La cadena de valor consta de actividades:

> Actividades primarias. Integran el proceso de adquisición de materiales para el negocio (logística de entrada), transformación en productos finales (transformación), salida a los productos (logística de salida), comercializarlos (Marketing y ventas) y prestar servicios adicionales (servicios).

> Actividades de apoyo. Acciones de aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa que son gestionadas por determinados departamentos especializados.

Actividades primarias

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. En cada categoría se encuadran varias actividades distintas que dependen del sector industrial y de la estrategia de la empresa.

- a) Logística interna: actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución de partes del producto, como manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno de los proveedores.
- b) Operaciones: actividades asociadas con la transformación de materiales en la forma final del producto, como fabricación, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- c) Logística externa: actividades asociadas con el almacenamiento y la distribución física del producto entre los compradores, como albergue de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- d) Marketing y ventas: actividades asociadas con la posibilidad de que los consumidores compren el producto y de inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones de canal y precios.
- e) Servicio: actividades asociadas con la prestación del servicio para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de estas categorías puede ser de mayor importancia que las otras para la empresa, según el sector industrial al que pertenezca.

Para un distribuidor, la logística, interna y externa, es sin duda el punto más crítico.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Cada categoría comprende varias actividades diferentes, específicas para cada sector industrial determinado.

- a) Abastecimiento: el abastecimiento es la función de comprar insumos que se usan en la cadena de valor de la empresa, no los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos como maquinaria, equipo de oficina, equipo de laboratorio y edificios; están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las de apoyo.
- b) Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología, ya sea conocimientos (know how) o procedimientos. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio. Las actividades de desarrollo tecnológico pueden ser agrupadas de manera general en un esfuerzo para mejorar el producto y el proceso de su elaboración.
- c) Administración de recursos humanos: consiste en las actividades dirigidas a la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo, y a la cadena de valor completa. La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su

capacidad de determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar. En algunos sectores industriales es la clave de la ventaja competitiva.

- d) La infraestructura de la empresa, finalmente, se compone de los siguientes sectores: administración general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades en particular.

Aunque las actividades de valor son los pilares de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes.

Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: por optimización y por coordinación.

Un ejemplo de optimización sería, para un producto de diseño más costoso y que requiere un mayor control de proceso, se pueden reducir los costos de servicio post venta.

En lo que hace a la coordinación, la entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir el pulido de la relación entre las actividades productivas (operaciones), la logística externa y el servicio (instalación).

La ventaja competitiva de la empresa se va generando a partir de su decisión acerca de qué actividad de valor considerará prioritaria con el objetivo de superar a la competencia.

La empresa, entonces, a partir de su análisis FODA, es decir de un diagnóstico sobre cuáles son sus habilidades, define en qué invertir recursos y va aumentando así su ventaja competitiva.

ETAPA 2. Análisis de Situación Cuantitativa

Para poder determinar si la situación de una empresa ha mejorado o no respecto a un período a otro, o simplemente para evaluar si la situación de una empresa es buena o no debemos de hacerlo evaluando dos aspectos: la situación financiera y la situación económica.

Grafico 29. Visión empresarial

Tablero de control equilibrado utilizado por una empresa argentina.

	Objetivo	Indicador	
Visión económico financiera	Sobrevivir.	1. Flujo de fondos positivo.	<i>¿Cómo nos ven los accionistas?</i>
	Tener éxito y crear valor.	2. Utilidades de ventas por línea de producto.	
	Prosperar.	3. Valor para el accionista y valor económico agregado (EVA).	

Fuente: ANDRIANI, C. y otros (2003).

TANAKA (2005, p.186) Las decisiones de Financiamiento se deben determinar en base a cuál será la mejor mezcla de financiamiento y la estructura de capital.

La empresa tiene básicamente tres fuentes de financiamiento:

- Recursos propios o autogenerados (los cuales se encuentran en el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Estado de Flujo de Efectivo).

- Recursos aportados por los accionistas (los cuales se encuentran en el Balance General —Patrimonio— y con mayor detalle en el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto).
- Recursos obtenidos de terceros (los cuales se encuentran en el Balance General en el Pasivo)

POSICIÓN ECONÓMICA

La situación económica está compuesta por el análisis de la utilidad y la rentabilidad de la empresa.

Una empresa está en una buena situación económica cuando ha generado beneficios, utilidades y ha realizado buenas inversiones (rentables).

Beneficios. Decimos que una empresa ha logrado utilidad cuando al restar del total ingresos el total de egresos (gastos y costos) le queda un saldo un remanente por distribuir.

Para ver la utilidad de la empresa debemos de revisar el Estado de Ganancias y Pérdidas los diversos rubros de utilidad (Utilidad Bruta, Utilidad Operativa. Utilidad Neta, etc.), importándonos sobre todo la Utilidad Neta que es lo que efectivamente queda por distribuir.

Rentabilidad. Una empresa ha logrado rentabilidad cuando ha realizado buenas inversiones, es decir, sus inversiones han generado utilidad. Para poder ver este punto debemos de comparar la Utilidad que se ha generado del Estado de Ganancias y Pérdidas con el monto invertido (Activo).

Si una empresa se encuentra en una inadecuada situación financiera y en buena situación económica, esta última mejorará la situación financiera en el mediano plazo, pues es lógico suponer que cuando la empresa deje de realizar nuevas inversiones (pero solo con carácter transitorio), si las realizadas fueron adecuadas, estas generarán nuevos beneficios los que se sumarán a los que obtenía regularmente; así finalmente mejorará su situación financiera.

Por el contrario, las empresas no pueden hacer frente por mucho tiempo a malas situaciones económicas (bajos beneficios, y menos aún pérdidas) aunque sea buena su situación financiera, pues las pérdidas irán consumiendo las disponibilidades hasta que estas también serán insuficientes para seguir operando.

Prevalece la situación económica, toda vez que permite a corto o mediano plazo superar la mala situación financiera, dado que una alta tasa de rentabilidad esperada es considerada de por sí una sólida garantía.

Por lo tanto, un correcto manejo financiero originará en términos generales un buen resultado económico, tanto para la empresa como para sus accionistas; este manejo debe incluir, entre otros aspectos, una adecuada estrategia de inversiones y la elección de una óptima estructura de financiamiento.

En el corto y mediano plazo la rentabilidad adquiere mayor importancia por su capacidad para coadyuvar la situación de liquidez. Una buena situación desde el punto de vista de la rentabilidad esperada representa una buena garantía para la futura solvencia, más válida que una buena situación actual de solvencia.

POSICIÓN FINANCIERA

La situación financiera está compuesta por la liquidez y el endeudamiento. Si una empresa está en una buena situación financiera no tendrá problemas de pago de sus obligaciones y tendrá altas probabilidades de conseguir financiamiento el momento que lo desee.

Liquidez. Una empresa tiene una buena situación de liquidez cuando puede responder a sus obligaciones, sin recurrir a fuentes de financiamiento que impliquen costos elevados.

Para analizar la liquidez debemos de evaluar básicamente el Estado de Flujo de Efectivo y el Flujo de Caja Presupuestado.

Hay dos maneras de analizar la liquidez:

- Liquidez desde el punto de vista del activo, de la inversión.
- Liquidez desde el punto de vista de la empresa.

a) Liquidez desde el punto de vista del activo.- Se dice que un activo es líquido cuando se puede convertir rápidamente en efectivo. Por ejemplo, tener el dinero invertido en mercadería es más líquido que tenerlo en maquinarias pues es más fácil realizar (vender) la mercadería y cobrarla que en el caso de la maquinaria.

b) Liquidez desde el punto de vista de la empresa.- Es la capacidad que tiene una empresa de afrontar de manera ordenada sus obligaciones.

Endeudamiento y Solvencia. Es la capacidad que tiene una empresa de conseguir financiamiento externo.

Una empresa está en una buena situación de endeudamiento cuando en algún momento necesita un préstamo y tiene cierta facilidad para conseguirlo.

Esto se relaciona con el concepto de solvencia. La empresa es solvente cuando es sujeto de crédito, es decir, solicita un préstamo y se lo conceden.

Si deseamos analizar la situación de endeudamiento de la empresa debemos evaluar en el Balance General el Pasivo y el Patrimonio. Si una empresa tiene más deuda (Pasivo) que los aportes de los accionistas y las utilidades generadas (Patrimonio) es poco probable que obtenga un financiamiento pues no tiene el debido respaldo interno.

ESTADOS FINANCIEROS

Los elementos de los estados financieros están referidos a los componentes del balance general y estado de resultados.

La información contenida en el balance general cuantifica sus compromisos, y sus controles fiscales y contables, clasificándolos en activos, pasivos, patrimonio o capital contable.

En el balance referido al estado de resultados se muestran los ingresos, costos, gastos.

Balance general, estado de situación o estado de posición financiera

Muestra la conformación de los recursos de la empresa como son sus activos, así como de su estructura financiera de sus importantes cantidades de pasivos y capital,

El Balance en la empresa ayuda a los usuarios externos a:

- a) determinar la liquidez, flexibilidad financiera y capacidad de operación de una empresa.
- b) evaluar la información sobre su desempeño de producción de ingresos durante el periodo.

Estado de resultados, o de pérdidas y ganancias, o de ingresos y egresos, de operaciones,

Detalla los resultados por ingresos y egresos operacionales y no operacionales de la empresa durante un ejercicio o en períodos intermedios desde enero a la fecha intermedia; sus cuentas se cierran y se cancelan al final de periodo.

Los resultados periódicos de la gestión empresarial se representan y analizan a través de la Cuenta de Resultados.

Estado de flujo de efectivo, o de Cambios en la situación financiera

Presenta datos importantes sobre las entradas y desembolsos de efectivo de un ciclo contable mostrando los flujos de efectivo de las operaciones, las inversiones a largo plazo realizadas y su forma de financiación, como sus nuevos aportes y reparto de dividendos, es decir muestra separadamente las tres actividades básicas de una empresa: operativa, inversión y financiación.

Ayuda a los usuarios a determinar:

- a) La capacidad del ente económico para generar flujos de efectivo futuros positivos.

- b) La solvencia del ente para cumplir con sus obligaciones y pagar dividendos o participaciones.
- c) La necesidad de financiamiento externo de la empresa.
- d) Las razones de las diferencias entre el ingreso neto de la organización y las entradas y desembolsos de efectivo correspondientes.
- e) Las inversiones y financiaciones de entrada y salida de efectivo realizadas durante el periodo.

ANÁLISIS FINANCIERO

ESCOBAR, H. (2006) Es un conjunto de principios, técnicas y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones y fusiones de empresas.

En el análisis de los estados financieros se pueden utilizar diferentes metodologías, dependiendo del objetivo del estudio.

ESTUPIÑAN, O. (2006) El **análisis horizontal**, se fija en los cambios significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos.

Algunas Variaciones en el análisis horizontal en las cuentas por cobrar se deben a varios factores:

- Incentivos de la cartera vencida.
- Incrementos en las ventas.

- Flexibilidad de plazos en ventas.
- Disminución por una buena gestión en el cobro de cartera.
- Cambio en las políticas de ventas en cuanto a descuentos, rebajas y financiación.
- Cumplimiento de metas y objetivos.

Las variaciones en los inventarios pueden resultar de:

- Crecimiento de la demanda del mercado.
- Dificultades en compra de la materia prima por escasez.
- Restricción en las políticas de importación.
- Aplicación de metodologías justo a tiempo.
- Recesiones económicas.
- Incremento en los precios.

Las variaciones en los activos pueden darse por:

- Crecimiento de la empresa.
- Venta en activos fijos a cambio de activos corrientes.
- Incremento de la demanda de bienes y servicios.

Las variaciones en los pasivos, se presentan por:

- Cambios en los acuerdos de financiación.
- Inversiones con recursos externos.
- Cambio en el régimen laboral.
- Generación interna de fondos que solventan la financiación de las operaciones.

Las variaciones en cuentas de resultados se muestran por algunas situaciones:

- Cambio en el volumen de actividad.
- Cambio en los precios por inflación.
- Cambio en la estructura de costos.
- Cambio en la estructura de gastos de administración y ventas.

El **análisis vertical** consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio; se toma en cuenta datos de un solo periodo.

Dentro del análisis vertical existe el método de razones simples, que permite obtener un número significativo de relaciones entre las cuentas, con el objetivo de medir variables importantes como liquidez, solvencia, estabilidad, rentabilidad, entre otros.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS FINANCIERO MÉTODOS ESTÁTICOS O VERTICALES

Las técnicas de análisis permiten conocer la situación financiera de la empresa.

Los métodos estáticos o verticales permiten analizar las cuentas de los balances de un solo periodo. Se establece una discriminación porcentual de las cuentas mayores (porcentajes de costos, porcentajes de activos) o bien se calculan unos indicadores o razones financieras.

a) De porcentajes Integrales

Determina la composición porcentual de cada de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio.

b) De Indicadores Financieros

Permite obtener un número significativo de relaciones entre las cuentas, con el objetivo de medir variables importantes como liquidez, solvencia, estabilidad, rentabilidad, entre otras.

Se requiere para evaluar la condición financiera y su desempeño.

LIQUIDEZ

- Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Capital de trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

- Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

- Se utiliza para medir la capacidad de una empresa para cancelar sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.
- Muestra la posibilidad de atender las deudas sin alterar la estructura financiera ni el proceso operativo.

Prueba Ácida = (Caja+Bancos+Inventario+Cuentas por cobrar) / Pasivo Corriente

- Es una prueba rigurosa de liquidez, demuestra las disponibilidades inmediatas con que cuenta una empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

ENDEUDAMIENTO

- Determinan como las fuentes de financiamiento externas (pasivos) e internas (patrimonio) han contribuido en la adquisición de los recursos de la empresa.
- Permite deducir el grado de influencia de terceros en el funcionamiento de la empresa.

Apalancamiento Financiero = Pasivo Total / Patrimonio Neto

- Sirve para medir la solvencia de la empresa, el resultado se expresa en número de veces

Índice de Endeudamiento = (Pasivo Total / Activo Total) x 100

- Refleja el porcentaje de fondos totales que se obtuvieron de los acreedores; también significa que porción del activo ha sido financiada con fondos ajenos. El resultado se expresa en porcentajes.

Endeudamiento a corto plazo = (Pasivo circulante / Activo Total) x100

- Indica la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de corto plazo. El resultado se expresa en porcentajes.

Endeudamiento a largo plazo = (Pasivo largo plazo / Activo Total) x100

- Indica la proporción de los activos que han sido financiados con fuentes externas de largo plazo. El resultado se expresa en porcentajes.

Índice de financiamiento propio = (Patrimonio neto / Activo Total) x 100

- Refleja la porción del activo que ha sido financiada con Patrimonio, el resultado se expresa en porcentajes.
- Mide el grado de capitalización de la empresa.
- Un ratio elevado asegura a la empresa del riesgo de descapitalización.

RENTABILIDAD

- Miden la efectividad general de la administración, reflejada en los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.

a) RENTABILIDAD CON RESPECTO A LA INVERSIÓN:

Rendimiento del Activo Total = (Utilidad Neta / Total Activo Promedio) x 100

- Mide el rendimiento sobre la inversión total de la empresa.
- Determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles. El resultado se expresa en porcentaje.

Rendimiento del capital = (Utilidad neta / capital promedio) x 100

- Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas. El resultado se expresa en porcentaje.

Rendimiento del patrimonio = (Utilidad neta / patrimonio promedio) x 100

- Mide la tasa de rendimiento sobre el patrimonio neto de la empresa. Se expresa en porcentaje.

b) RENTABILIDAD CON RESPECTO A LAS VENTAS:

Margen de Utilidad Bruta = [(Ventas- Costo de ventas) / Ventas] x 100

- Este índice muestra la utilidad generada por las ventas, después de deducir los costos de los artículos vendidos. Se expresa en porcentaje.

Margen de Utilidad Neta = (Utilidad neta / Ventas) x 100

- Indica la eficiencia de la empresa, después de cubrir los costos y gastos de la empresa. Es el porcentaje que le queda a la empresa por cada dólar que vende.

Valor Económico Agregado

- Es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.
- Se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad de los accionistas.

El proceso para medir la creación de valor económico en la empresa permite evaluar que la utilidad o riqueza generada sea lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Si el EVA es positivo, la compañía está creando valor, pero si es negativo, está perdiendo capital, lo que se refleja en el rendimiento que los accionistas no obtendrán, debido a que la empresa no está creando valor.

A largo plazo, sólo las empresas que generen valor pueden sobrevivir.

El EVA es una cifra en moneda, no un porcentaje o tasa de rendimiento.

Los inversionistas gustan del EVA porque relaciona las utilidades con la cantidad de recursos necesarios para lograrlas.

ACTIVIDAD o PRODUCTIVIDAD

- Se utiliza para determinar la rapidez con que varias cuentas se convierten en ventas o en efectivo.
- Miden la eficiencia del negocio en cada una de sus áreas.

Rotación Cuentas por cobrar = Ventas a crédito / Prom. Cuentas por cobrar

- Mide con qué rapidez se convierten en efectivo las cuentas por cobrar, El resultado se expresa en número de veces

Plazo promedio de cobros = 360 / Rotación Cuentas por cobrar

- Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas con la empresa. El resultado se expresa en número de días.

Rotación de inventarios = Costo de Ventas / Inventario promedio

- Mide la rapidez con que el inventario promedio en bodega se transforma en Cuentas por Cobrar o en Efectivo, el resultado se expresa en número de veces

Plazo Promedio de Inventario = 360 / Rotación de Inventarios

- Mide el número de días que en promedio que el inventario tarda en la bodega antes de ser vendido.

Rotación Cuentas por pagar = Compras anual a crédito / Prom. Cuentas por pagar

- Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año, el resultado se expresa en número de veces

Plazo Promedio de pagos = 360 / Rotación Cuentas por pagar

- Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores, el resultado se expresa en número de días.

Ciclo de caja = Plazo Promedio de Inventarios + Plazo Promedio de Cobro + Plazo Promedio de Pago

- Período que transcurre entre el desembolso por la compra de la mercadería y el momento que se recibe efectivo por la venta del producto terminado.

Rotación del Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo Promedio

- Mide la eficiencia en la utilización de la capacidad instalada con respecto a las ventas. El resultado se expresa en número de veces.

Rotación del Activo Total = Ventas / Activo Total Promedio

- Mide la eficiencia en la utilización del activo total con relación a las ventas. Cuanto mayor sea la rotación de los activos totales de la empresa, mayor será la eficiencia de la utilización de los activos. El resultado se expresa en número de veces.

6.7. Metodología Modelo Operativo

Variable Independiente – Estrategias de Marketing

ETAPA 1. Análisis de Situación Cualitativa

FASE 1. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Tabla 22. Análisis de Situación Externa

ANÁLISIS	FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENTORNO	Económicos	Crecimiento del sector	
	Tecnológicos	Mayor rendimiento del producto	Poco de vida útil del producto por la tecnología del empaque
	Políticos y		La política del

	legislativos		gobierno está implementando un sistema de control del exceso de consumo de azúcar en bares escolares
	Sociales	Preferencias del consumidor por alimentos bajo en azúcar.	Nuevas tendencias en la decoración de pasteles para festividades.
SECTOR	Competidores		En la comercialización de insumos para la decoración de pastelería existen productores informales e ilegales.
	Clientes	Incremento de nuevos negocios	El poder de negociación de los clientes de mayor consumo exige mejores precios y mayores plazos de crédito.
	Proveedores	Acuerdos de Crédito	Incumplimiento en los requerimientos en época de mayor consumo. El proveedor no reconoce en caso de producto defectuoso.
	Productos nuevos o sustitutos		Utilización de productos sustitutos para la decoración de pasteles como fondant, crema de leche, merengue.
MERCADO	Tamaño y evolución del mercado	El sector de pastelería se incrementa anualmente.	
	Estacionalidad del mercado	El consumo de insumos de pastelería tiene épocas de mayor	

		consumo	
	Estadio del ciclo de vida	Los productos que la empresa vende se encuentra en la etapa de crecimiento	
	Competencia	Con las empresas competidoras actualmente como Levapan y Freshman cada quien tiene su cuota de mercado.	Las empresas competidoras informales e ilegales están tratando de ganar mercado.
	Productos sustitutos		Introducción de productos sustitutos
	Nuevos competidores		Nuevas empresas competidoras
	Tecnologías		En el mercado existen productos de mayor tiempo de vida útil
	Evolución de los precios	La competencia tiene un precio mayor en los productos de la misma línea.	
	Segmentos de mercado		Se atiende el mismo segmento de mercado.
CLIENTE	Perfil de los clientes		El cliente quiere utilizar otros insumos para decoración.
	Satisfacción del cliente	Para los clientes son importantes los productos ofertados por la empresa.	
	Fidelidad	Dificultad para los clientes de cambio de proveedor por costo y rendimiento.	
	Sensibilidad	El plazo de entrega es periódico con rutas de visitas. Ubicación tenemos una bodega para atención al cliente. Precio es menor	Falta la implementar la línea de productos. Servicio posventa débil. Imagen de marca sólo ante

		con respecto a la competencia.	consumidores actuales no a público en general.
	Proceso de compra	Motivación de compra en base al rendimiento, precio y aplicaciones. Elección de proveedor para la compra en base a la calidad del producto y al servicio.	
COMPETIDORES	Identificación	Se mantiene información de los competidores	
	Productos y Segmentos de mercado	La competencia atiende otros segmentos	Se dirigen al mismo segmento de mercado que son las pastelerías.
	Posicionamiento	Plazo la empresa es flexible en el plazo de crédito. La Calidad y rendimiento son muy buenos Precio menor a la competencia. Servicio de atención personalizada y frecuente.	Diseño, poco tiempo de vida útil.
PROVEEDORES	Capacidad de los proveedores	Despacho inmediato de los productos requeridos también en calidad y cantidad en un 95%	
	Compromiso	Somos los únicos representantes en la zona centro.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Tabla 23. Análisis de Situación Interna

ÁREA DE ANÁLISIS	FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Comercial y Marketing	Imagen	Los productos son identificados por los clientes.	Falta darse a conocer a público en general
	Producto	La calidad en cuanto a precio y rendimiento son muy buenos	Tiempo de vida útil
	Precios	Los precios son más bajos que la competencia	
	Comunicación	Se promociona los productos a través de cursos de capacitación.	Ausencia de publicidad para captar nuevos clientes
	Distribución	Cobertura de distribución	
	Atención y servicio posventa	Bodega para atención al cliente. Asesoría	
	Cartera de clientes	Se cuenta con una cartera de clientes	Falta incrementar la cartera de clientes
	Mercado	Se conoce el mercado consumidor de insumos de repostería.	
BODEGA	Requerimientos de insumos	Eficiencia en el abastecimiento	
	Bodega y Equipos	Equipos de refrigeración y bodega de construcción nueva.	Bodega de almacenamiento con limitada capacidad.
	Control de Calidad	Control de registros sanitarios, fechas de fabricación y caducidad.	
	Trabajadores	Contamos con el personal para efectuar las actividades	Poca capacitación al personal.
	Inventarios	Control periódico de inventarios	Ausencia de programa informático.

Económica Financiera	Beneficios	Buena utilidad	
	Rentabilidad	Inversiones productivas	
	Liquidez	Capacidad para cumplir con proveedores	
	Endeudamiento y Solvencia	Califica para conseguir financiamiento.	
	Morosidad		Pocas cuentas incobrables
	Activos	Cuenta con activos suficientes para la actividad.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Tabla 24. Análisis FODA Comercializadora IFOOD

	Situación interna	Fortalezas	Debilidades
	Situación Externa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto, precios, competitivos. 2. Cobertura de distribución. 3. Bodega para atención al cliente. 4. Satisfacción, servicios de atención al cliente y personalizado. 5. Conocimiento del mercado meta. 6. Satisfactorio rendimiento económico financiero 7. La empresa es la única representante en la zona. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad en medios. 2. Cobertura a nuevos segmentos. 3. Limitada capacidad de almacenamiento en bodega. 4. Coordinación y comunicación en las funciones del negocio. 5. Tecnología de información y control. 6. Falta implementar la línea de productos.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor crecimiento de la industria de alimentos y del sector de pastelería. 2. Preferencias del consumidor por alimentos bajos en azúcar. 3. Identificación de nuevos segmentos. 4. Crédito por parte de proveedores. 	FO	DO
		<p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O.</p> <p>Estrategia de desarrollo – diferenciación (F1, F3, O2, O3)</p> <p>Estrategias de crecimiento Incremento de ventas (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O7)</p> <p>Estrategias competitivas – mejorar su posición Ampliar la demanda del mercado. (F1, F2, F3, F5, O3)</p> <p>Estrategias de posicionamiento – diferenciadas (F1, F3, O3)</p>	<p>Estrategias para minimizar las D maximizar las O.</p> <p>Estrategia de posicionamiento (O2, O3, D1, D2,)</p> <p>Estrategia de crecimiento (D2, O1, O2, O3)</p> <p>Estrategia de rentabilidad (O1, O4, D1, D2, D3, D5,D6)</p>
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco tiempo de vida útil del producto. 	FA	DA
		<p>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:</p>	<p>Estrategias para minimizar tanto las A como las D:</p>

<ol style="list-style-type: none"> 2. Política del gobierno por disminuir el consumo de alimentos con exceso de azúcar. 3. Nuevas tendencias en decoración o productos sustitutos. 4. Competidores nuevos, informales e ilegales. 5. Negociación de clientes en base al consumo. 6. Incumplimiento de los proveedores en épocas de mayor consumo. 	<p>Estrategia de posicionamiento (A2, A5, F1, F2, F3, F4, F5)</p> <p>Estrategia competitiva (A3, A4, F1, F2, F3, F4)</p> <p>Estrategia de rentabilidad – inversión (A6, F6)</p>	<p>Estrategia de posicionamiento (A2, A5, D2)</p> <p>Estrategia competitiva (A4, D1, D2)</p> <p>Estrategia de rentabilidad – inversión (A6, D1, D3, D5, D6)</p>
--	---	---

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

FASE 2. DECISIONES ESTRATEGICAS

MISIÓN DE LA EMPRESA

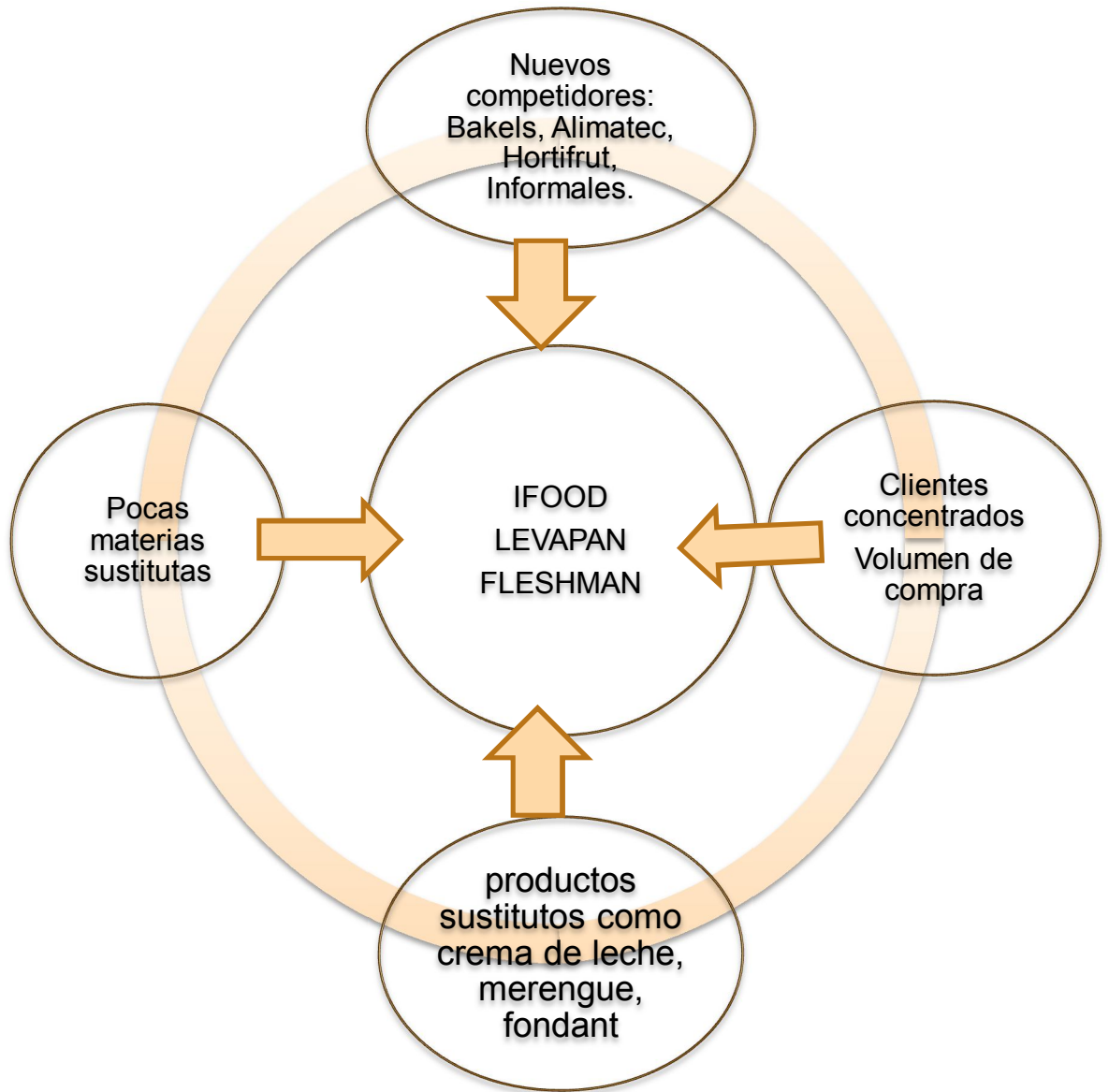
“IFOOD es una organización dedicada a la comercialización de insumos de repostería, panadería y heladería en zona central del Ecuador, contribuye al crecimiento del sector a través de productos de alta calidad y rendimiento”.

VISIÓN

“Convertirnos en importadores directos de insumos, materiales y maquinaria para el sector de pastelería, panadería y heladería”

FUERZAS COMPETITIVAS

Grafico 30. Diamante de Porter para Comercializadora IFOOD



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Tabla 25. Matriz de posición competitiva factores externos

No	Factores Externos	Clasificación	Ponderación	Valor
Oportunidades				
1	Mayor crecimiento de la industria de alimentos y del sector de pastelería.	4	25%	1
2	Preferencias del consumidor por alimentos bajos en azúcar.	3	5%	0,15
3	Identificación de nuevos segmentos.	4	15%	0,6
4	Crédito por parte de proveedores.	4	10%	0,4
Amenazas				
1	Poco tiempo de vida útil del producto.	1	15%	0,15
2	Política del gobierno por disminuir el consumo de alimentos con exceso de azúcar.	2	3%	0,06
3	Nuevas tendencias en decoración o productos sustitutos.	2	10%	0,2
4	Competidores nuevos, informales e ilegales.	1	13%	0,13
5	Negociación de clientes en base al consumo.	2	2%	0,04
6	Incumplimiento de los proveedores en épocas de mayor consumo.	3	2%	0,06
		Total	1	2,79

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Clasificación

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

Ponderación

1% ó 0,01 = Sin importancia

100% ó 1 = Muy importante

Tabla 26. Matriz de posición competitiva factores internos

No	Factores Internos	Clasificación	Ponderación	Valor
Fortalezas				
1	Productos, precio competitivos	4	29%	1,16
2	Cobertura de distribución	3	15%	0,45
3	Bodega para atención al cliente	4	10%	0,4
4	Satisfacción y servicio de atención al cliente y personalizado	4	10%	0,4
5	Conocimiento del mercado meta	3	3%	0,09
6	Se tiene la representación en la zona	3	5%	0,15
7	Satisfacctorio rendimiento económico financiero	4	10%	0,4
Debilidades				
1	Publicidad en medios	2	2%	0,04
2	Coberturas a nuevos segmentos	2	2%	0,04
3	Limitada capacidad de almacenamiento en bodega	2	2%	0,04
4	Coordinación y comunicación en las funciones del negocio	2	2%	0,04
5	Tecnología de información y control	1	5%	0,05
6	Variada línea de productos	2	5%	0,1
Total			1	3,36

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Clasificación

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Ponderación

1% ó 0,01 = Sin importancia

100% ó 1 = Muy importante

Tabla 27. Matriz Medición de la posición competitiva

Factores claves de éxito	Ponderación	IFOOD		LEVAPAN		FLESHMAN	
		Calificac.	Valor	Calificac.	Valor	Calificac.	Valor
Calidad de los productos	20%	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Tiempo de vida útil	5%	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Variedad de productos	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Precio	10%	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Cobertura de mercado	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Publicidad	5%	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Experiencia e imagen	5%	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Servicio al cliente	25%	4	1	4	1	3	0,75
Total Ponderado	1		3,65		3,60		3,00

Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Esta estimación en base a datos identificados y analizados de las empresas competidoras, se ha representado una importancia relativa (%) dentro del sector de mercado consumidor de insumos de repostería.

Comercializadora IFOOD lidera el mercado, sin embargo muy seguido de su principal competidor Levapan y Fleshman.

MARKETING MIX

Las estrategias del marketing mix que han dan una ventaja competitiva favorable son las siguientes.

PRODUCTO

Mediante la estrategia de posicionamiento diferenciada, los productos tienen ventajas competitivas en cuanto a rendimiento, calidad y aplicaciones del producto, lo cual permite ganarse la preferencia del consumidor frente a otras marcas.

Las debilidades se dan en tiempo de vida útil en anaquel, y diversificación de productos.

La Estrategia utilizada ha sido en base a la capacitación del cliente a cuanto a tiempo máximo de uso, y ofreciendo rotación de producto en base a su consumo.

En base a una estrategia de inversión en incremento de la línea de productos se lograría aumentar la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente.

PRECIO

En cuanto al valor pagado por el producto siempre se ha mantenido un precio por debajo de la competencia.

Sin embargo, hoy en día se debe procurar una estrategia de posicionamiento en cuanto a que el valor pagado por el producto cumple con los requerimientos del cliente.

La estrategia en precios se aplicaría a través de establecer programas especiales para ventas estacionales o para liquidar inventarios.

PLAZA

La estrategia a desarrollar es con un sistema de frecuencias de visitas de acuerdo al segmento de mercado.

Otra estrategia a desarrollar es un punto de venta con gran variedad de productos y brindar una atención personalizada, orientada a la satisfacción de las necesidades.

La estrategia de distribución se puede llevar a cabo en forma directa a fin de establecer una relación estrecha entre la empresa y el cliente, a través de vendedores, representantes, agencias, sucursales propias, aplicando un marketing directo.

Otra forma es de manera indirecta por medio de canales intermediarios como distribuidores a los que tienen acceso otros segmentos de mercado diferente a los que ya atiende la empresa.

PROMOCIÓN

Destacar las ventajas del producto frente a la competencia, a fin de inducir a la compra.

Establecer programas de publicidad mediante radio, afiches, periódico.

Establecer o aumentar los incentivos promocionales a los clientes que recomienden el producto.

Ofrecer descuentos promocionales especiales para productos en épocas de menor demanda.

Efectuar cursos de capacitación y asesoría técnica permanente.

Crear una página web de la empresa para que los clientes puedan visitar y conocer todos los productos.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Tabla 28. Análisis de Estrategias

VENTAJA COMPETITIVA	SITUACIÓN DE LA EMPRESA (1-10)	SITUACIÓN DEL COMPETIDOR (1-10)	IMPORTANCIA DE MEJORAR LA SITUACIÓN (A-M-B)	COSTEABILIDAD Y RAPIDEZ (A-M-B)	CAPACIDAD DEL COMPETIDOR PARA MEJORAR SU SITUACIÓN (A-ACCIÓN RECOMENDADA)
PRODUCTO	-	-	-	-	-
a. Calidad	9	9	Alto		Bajo Vigilar
b. Rendimiento	10	8	Alto		Bajo Vigilar
c. Precio	9	8	Alto		Bajo Controlar
d. Aplicaciones	10	8	Alto		Bajo Mantener
e. Durabilidad en anaquel	7	9	Medio		Bajo Vigilar -
f. Durabilidad pos-uso	9	8	Alto Alto		Bajo Vigilar -
g. Diversificación	8	8			Bajo Invertir
SERVICIO	-	-	-	-	-
a. Frecuencia de vistas	9	9	Alto		Medio Invertir -
b. Asesoría técnica	8	9	Alto		Alto Invertir
c. Punto de venta	9	8	Medio		Bajo Mantener
PERSONAL	-	-	-	-	-
a. Personal Calificado	9	9	Alto		Medio Invertir -
b. Empatía	9	9	Alto		Medio Vigilar
IMAGEN	-	-	-	-	-
a. Marca	8	10	Alto		Medio Invertir
b. Punto de venta	9	8	Alto		Alto Invertir
c. Publicidad	6	9	Alto		Alto Invertir

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

PASO 1. Determinación de la ventaja competitiva

Las posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición, están planteadas en la columna 1 de la tabla Análisis de Estrategias, se analiza varios factores relevantes para la empresa a fin de conseguir la satisfacción del cliente.

Los factores analizados son producto, servicio, calidad e imagen, cada uno con sus subcomponentes.

PASO 2. Seleccionar las ventajas competitivas correctas.

En base a la tabla de análisis de estrategia se ha identificado varios atributos potenciales que permitirán diferenciar a la empresa.

Se identifica que la empresa tiene varias ventajas competitivas con respecto al producto, se ha diferenciado en alto grado por la calidad, precio, y aplicaciones del mismo; esto incluso se confirma con las encuestas realizadas a clientes de la zona centro del país.

Es satisfactorio el posicionamiento que está establecido en base a los atributos del producto y por ello la empresa se ha hecho merecedora de la aceptación y reconocimiento por parte de los clientes.

Sin embargo, la gestión empresarial debe procurar el posicionamiento en base a varias ventajas competitivas que le permita contribuir al crecimiento y permanencia empresarial.

En la tabla de análisis de estrategia en la columna de acciones recomendadas, las sugeridas como “Invertir” son aquellas que agregan valor para el cliente y en forma sinérgica a la empresa.

El atributo de diferenciación sugerido para el posicionamiento sería la imagen y la diversificación, las cuales tiene implicaciones económicas en la empresa.

En base a estos antecedentes y a la investigación realizada se propone plantear **estrategias de posicionamiento** direccionadas a:

Mejorar la **imagen** de la empresa, si bien ya se tiene un posicionamiento en el segmento de clientes de pastelerías, se detecta que es importante dar a conocer el producto y la marca a nivel de público en general, esto se debe a que los negocios se siguen incrementando o en otros casos existen negocios no identificados debido a que no tienen puntos de venta; ahí hay posibilidades de incrementar las ventas y por lo tanto el crecimiento de la empresa; es decir captar clientes nuevos y potenciales que desconocen la marca o la empresa, se propone aplicar publicidad mediante volantes, banners, posters informativos para dar a conocer la empresa y destacar las ventajas de los productos.

Buscar mayor **diversificación** de productos con la finalidad de cubrir los requerimientos de los clientes y puedan encontrarlo en un solo proveedor.

Esto sería factible si al realizar un análisis de la situación de empresa se identificaría liquidez o dinero improductivo que se lo puede invertir, caso contrario al no contar con los recursos analizar el nivel de endeudamiento, estas entre otras opciones al aplicar esta estrategia permita contribuir al crecimiento empresarial al proponer incrementar la línea de productos tanto para el mercado actual como para nuevos mercados.

De esta forma la empresa se estaría posicionando en el mercado en base a más de una diferenciación lo cual es una ventaja competitiva y que la vez permitirá captar nuevos segmentos de mercado y contribuir al crecimiento de la empresa.

La finalidad de aplicar las estrategias de marketing es alcanzar una ventaja competitiva duradera y que genere buena rentabilidad para la empresa.

1. Estrategias Competitivas de desarrollo

Las estrategias de crecimiento permitirán a la empresa mantenerse delante de la competencia a través de:

Desarrollo del mercado permitirá a la empresa la venta de los productos en mercados nuevos como restaurantes, cafeterías, hoteles, escuelas de cocina.

Lanzamiento de nuevos productos en los mercados que ya opera, con el incremento de la línea de productos de pastelería tanto en insumos, empaques, materiales y maquinaria.

Diversificación la empresa desarrolla nuevos productos para nuevos mercados identificados como potenciales para el crecimiento empresarial este mercado a desarrollar son fábricas de helados que utilizan algunos productos de pastelería y otros insumos que tiene interés para la empresa adquirir para desarrollar este nuevo mercado.

Para la búsqueda de opciones de crecimiento de se debe considerar factores claves como prever las reacciones del competidor, preparase y anticiparse, las opciones planteadas son:

- Fortalecer y mantener las ventajas competitivas en cuanto al **rendimiento de los productos y al precio**, a través de alianzas estratégicas con los proveedores y al trabajo conjunto para el

desarrollo de productos que cumplan con los requerimientos de los clientes.

- Desarrollar ventajas internas como la **distribución** al establecer rutas de trabajo frecuentes para visitar todos los puntos de ventas de pastelerías en la zona centro, a fin de crear constancia y fidelidad de parte del cliente y que permita a la empresa estar atento al consumo del mercado y a la presencia de competidores.
- También en ventajas internas se tiene mantener el **precio** de los productos más bajo que la competencia esto lo podemos lograr en base a la gestión de los directivos al comprar directamente al proveedor y al crear alianzas empresariales.
- Entre las ventajas externas se destaca la **calidad** propia del producto en cuanto a rendimiento y aplicaciones, lo cual es reconocido, apreciado y recomendado por los clientes; en base a ello se propone controlar la calidad de los productos a través de estándares exigidos por los clientes que permita al producto ser diferenciado en alto grado de la competencia y que sea difícilmente imitable por competidores del sector y de otros nuevos competidores.

Estrategia de liderazgo en costo

Mantener en lo posible el liderazgo en costos con precios bajos por ser un factor determinante de compra muy relevante.

La ventaja competitiva interna ha permitido a la empresa situar el precio del producto por debajo de la competencia manteniendo un liderazgo en costos, a través de:

- Establecer rutas de trabajo rentables.

- Comprar al por mayor y lograr mejores precios de negociación en volumen.
- Comprar directamente al fabricante o al importador.
- Utilizar transporte propio para la compra de insumos y para la distribución.

Estrategias de diferenciación

Las ventajas competitivas externas de calidad de producto permiten a la empresa aplicar estrategias de diferenciación en cuanto a las características del producto de rendimiento y aplicación que es reconocido por el consumidor.

- Ofrecer al mercado productos que cumplan con los requerimientos en base a plantear estándares de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.
- Comunicar a los clientes las características de los productos que lo diferencian de otros competidores en cuanto a rendimiento, precio, puntos de abastecimiento.

Estrategia de especialización

Es la aplicación de las ventajas competitivas tanto de liderazgo en costo como diferenciación, se lo aplica con la finalidad de conseguir la satisfacción del mercado y una cuota de participación de mercado elevada, esto se logra como consecuencia de entender los requerimientos del cliente.

- Establecer rutas de trabajo por segmentos de consumidores, de tal forma que permite focalizar inversiones publicitarias y promocionales propias del segmento.
- Búsqueda de nuevos canales de distribución dirigido a la venta de los productos en almacenes especializados e identificados por los clientes consumidores, para los insumos de pastelería ubicar en tiendas reposteras, para los insumos de heladerías buscar almacenes de lácteos.

2. Estrategias de crecimiento

La expansión de la empresa se puede conseguir a través de estrategias de crecimiento en base a la aplicación de crecimiento de productos actuales y nuevos, y los mercados que también pueden ser nuevos y actuales planteado en la matriz Ansoff.

Tabla 29. Matriz Ansoff para Comercializadora IFOOD

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercado. Crecer en los mercados actuales con el producto actual.	Desarrollo de producto Crecer con productos nuevos en el mercado actual.
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado Crecer en los mercados nuevos con el producto actual.	Diversificación Crecer con productos nuevos en mercados nuevos.

Fuente: Investigación

Elaborado por: AYALA, Mónica. (2013)

Penetración de mercado.

Se pretende incrementar las ventas de los productos existentes en el mercado actual a través del consumo de los productos de forma habitual y frecuente, y no sólo para decoración de pasteles para festividades, sino también crear en la mente del consumidor la idea de consumo como postre diario en sus comidas a través de capacitación, incentivo de consumo, imagen y calidad de los productos.

- Promocionar los productos dirigido a consumidor final para uso diario utilizando como puntos de venta los locales de nuestros clientes.
- Ampliar el mercado de clientes dirigiendo los productos de pastelería a hoteles, cafeterías, bares institucionales y restaurantes.

Desarrollo de producto

Se plantea para la empresa incrementar la línea de productos para el mercado de clientes de pastelerías y repostería.

- Negociar con empresas productoras especializadas en productos para la línea de pastelería, repostería y heladería.

Desarrollo de mercado

Se pretende alcanzar nuevos mercados para los productos actuales; varios de los productos actuales que comercializa la empresa tienen aplicaciones tanto para pastelería como para fábricas de helados, hoteles, restaurantes, cafeterías, heladerías, delicatessen, y escuelas de cocina.

Buscar subdistribuidores de la línea de pastelería como tiendas especializadas a los que el consumidor final o amas de casa los identifican y que son clientes consumidores pero que la empresa no atiende y por lo tanto estos segmentos desconocen el producto y la marca.

Estos segmentos identificados tienen que ser desarrollados para contribuir al crecimiento empresarial por medio de incremento de ventas.

Diversificación

Se plantea el crecimiento a través de la expansión por medio del incremento de nuevas líneas de productos dirigido a nuevos segmentos como el sector productor de helados que es un potencial identificado para la empresa considerando que utilizan algunos productos de los que cuenta la empresa y a más de ello incrementar nuevos productos dirigido a este segmentos productor de helados.

3. Estrategias de posicionamiento

Estrategia de líder – mantener o mejorar su posición

- Ampliar la **demanda global del mercado** atendiendo nuevos segmentos de mercado identificados por la empresa como son productores de helados, hoteles, restaurantes, cafeterías, heladerías, delicatessen, y escuelas de cocina.
- La empresa actualmente debe defender su **cuota de mercado** del ataque de competidores, a través de reducir los costos de distribución y realizando campañas de comunicación.

Estrategia retadora

Puede dirigirse contra la empresa líder o también, luchando contra empresas similares o menores.

Se plantea para la empresa atacar competidores menores y similares con la aplicación de estrategias en liderazgo de costos, con la finalidad de mantener la cuota de mercado.

Otra estrategia a plantear es la promoción de los productos en cuanto a sus aplicaciones y rendimientos por medio de capacitaciones en cursos masivos y de forma personal a través de asesoría técnica.

Para lo cual se debe considerar la capacidad de reacción del competidor, y que no sea capaz de enfrentar el ataque planteado por la empresa, ya sea por recursos o porque tiene otras prioridades.

Estrategia de seguidor

Se lleva a cabo ofreciendo productos de mejor calidad que la empresa líder.

Dar a conocer las cualidades de los productos invirtiendo en publicidad.

PASO 3. Comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida.

Tabla 30. Plan de Comunicación Estratégica

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Por qué?	Se detecta un conocimiento parcial de la empresa y de sus productos
¿A quién?	Dirigido a al segmento de clientes usuarios de insumos de pastelería, repostería y heladería
¿Qué?	Comunicar el posicionamiento en cuanto a imagen de la empresa
¿Cómo?	A través de medios de comunicación como periódico, radio, publicidad. También a través de relaciones públicas.
¿Cuándo?	Depende de los directivos de empresa dependiendo de los recursos.
¿Cuánto cuesta?	Pedir propuestas a proveedores para que presenten sus propuestas.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

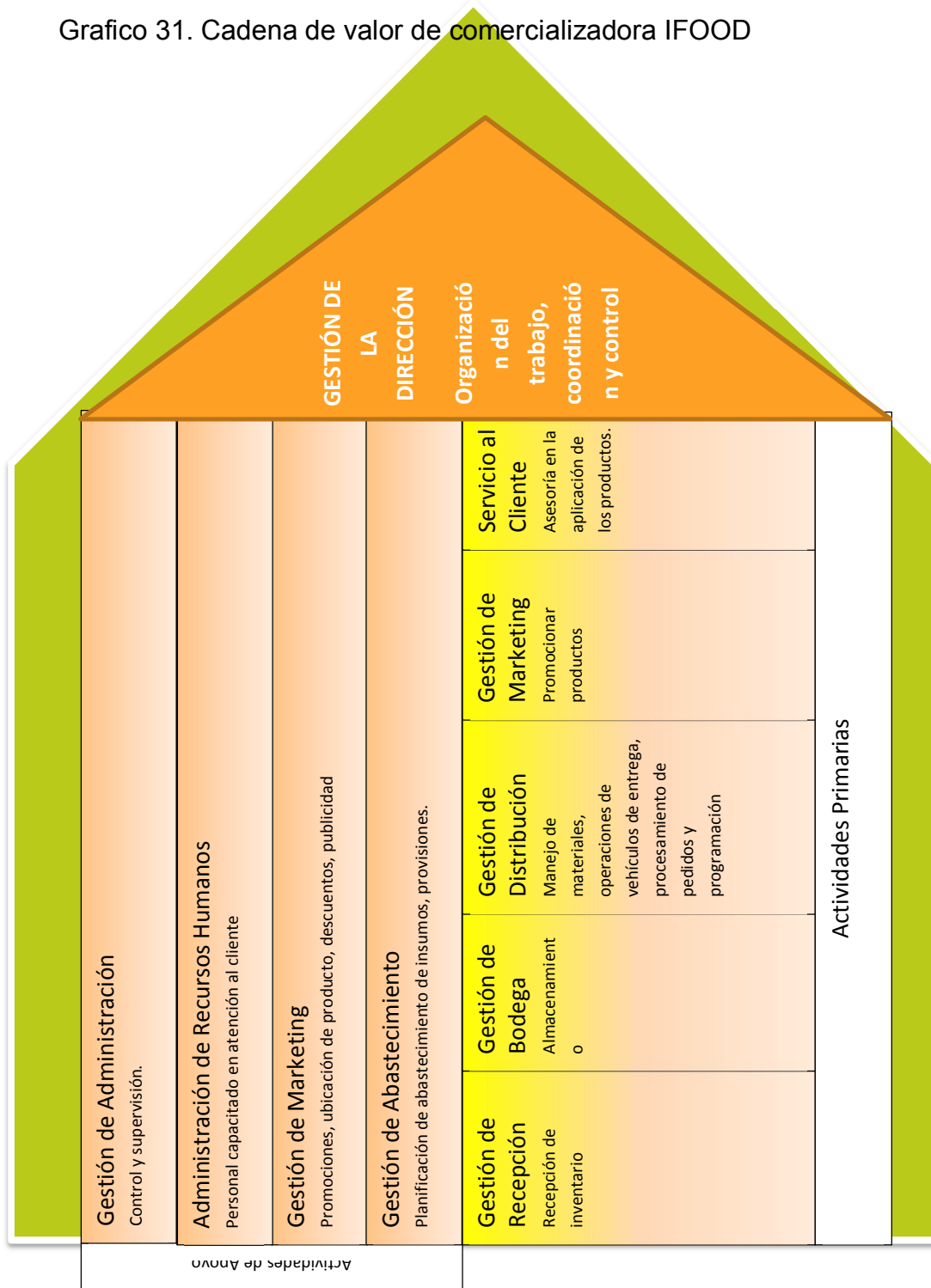
CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Porter, parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece.

El valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar por el mismo; en otras palabras: un precio.

Porter llama cadena de valor a la red de actividades de una empresa, porque la empresa pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio superior a los costos de la empresa.

Grafico 31. Cadena de valor de comercializadora IFOOD



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Actividades de Apoyo

No agregan valor en forma directa, pero refuerzas la capacidad de las actividades primarias, para agregar valor.

- Gestión de administración está a cargo de los propietarios a través del control y supervisión.
- Administración de recursos humanos en base a capacitación de personal de ventas y personal administrativo a fin de brindar un buen servicio.
- Gestión de marketing a través de promocionar usos y aplicaciones del producto mediante asesoría técnica personalizada y con cursos de capacitación.
- Gestión de abastecimiento por medio de control de inventario y planificación de pedidos.

Actividades Primarias

Con esta estrategia competitiva se pretende que la empresa se distinga en una o varias actividades primarias, procurando que las demás empresas puedan imitarlo.

- Gestión de recepción en cuanto a verificación y control de los insumos proveniente de proveedores en base a estándares de requerimientos.
- Gestión de bodega en cuanto a las condiciones de almacenamiento de acuerdo al tipo de producto.
- Gestión de distribución referida a operaciones de rutas de trabajo, al procesamiento de pedidos y programación.

- Gestión de marketing por medio de promocionar los productos en cuanto a calidad, rendimiento, aplicaciones, entre otras fortalezas.
- Gestión de abastecimiento en cuanto a provisiones de insumos, equipo de oficina de tal forma que las actividades sigan con normalidad y no exista inconvenientes en el desarrollo de las actividades de la empresa.

FASE 3. Decisiones Operativas

Tabla 31. Presupuesto de Ventas 2014

COMERCIALIZADORA IFOOD				
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2014				
PRODUCTO 1.				
MES	UNIDADES PRODUCTO 1.	PRECIO UNITARIO \$	INCREMENTO DE PRECIOS	VENTAS EN DOLARES
ENERO	5.645	3,3	0%	18.629
FEBRERO	6.343	3,3	0%	20.932
MARZO	7.178	3,3	0%	23.687
ABRIL	9.055	3,3	0%	29.882
MAYO	13.796	3,3	0%	45.527
JUNIO	10.753	3,3	0%	35.485
JULIO	10.433	3,3	0%	34.429
AGOSTO	8.135	3,3	0%	26.846
SEPTIEMBRE	6.533	3,3	0%	21.559
OCTUBRE	8.309	3,3	0%	27.420
NOVIEMBRE	6.764	3,3	0%	22.321
DICIEMBRE	8.025	3,3	0%	26.483
TOTAL	100.969			
			VENTAS NETAS	333.198
			VENTAS BRUTAS	373.181

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Tabla 32. Presupuesto de Gastos 2014

PRESUPUESTO DE GASTOS COMERCIALIZADORA IFOOD		
RESUMEN DE OPERACIONES	AÑO 2014	%
PROD. TOTAL BRUTA	401.863,28	
PRODUCCION TOTAL NETA	358.806,50	100,00%
COSTO DE VENTAS	305.346,66	85,10%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	11.115,66	3,10%
Sueldos	8.104,35	2,26%
Decimo Tercer Sueldo	429,13	0,12%
Decimo Cuarto Sueldo	397,50	0,11%
Aporte Patronal I.E.S.S.	984,68	0,27%
Honorarios Profesionales	1.200,00	0,33%
GASTOS OPERACIONALES	20.340,52	5,67%
Suministros y Materiales	656,52	0,18%
Sevicios Básicos	382,08	0,11%
Mantenimiento y combustible	3.267,39	0,91%
Promoción y Publicidad	258,94	0,07%
Peajes	680,00	0,19%
Transporte	12.990,46	3,62%
Viáticos	2.105,13	0,59%
DEPRECIACION AMORTIZACION	3.220,73	0,90%
Depreciacion de vehículos	3.220,73	0,90%
COSTOS Y GASTOS TOTALES	340.023,57	94,77%
UTILIDAD OPERACIONAL	18.782,93	5,23%
UTILIDAD	18.782,93	5,23%
15% REPARTO A EMPLEADOS	2.817,44	0,79%
IMPUESTO A LA RENTA	4.695,73	1,31%
RESERVA LEGAL	1.126,98	0,31%
UTILIDAD LIQUIDA	10.142,78	2,83%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Contador

ETAPA 2. Análisis de Situación Cuantitativa

PASO 1. ESTADO DE RESULTADOS

Tabla 33. Estado de Resultados 2012

COMERCIALIZADORA IFOOD

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 234.549,43
	Ventas 12%	\$ 234.549,43
Menos	COSTO DE VENTAS	\$ 185.100,95
	Inventario Inicial	\$ 78.567,87
(+)	Compras Netas	\$ 178.900,10
(=)	Disponibile para la Venta	\$ 257.467,97
(-)	Inventario Final	\$ 72.367,02
Igual	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 49.448,48
Menos	GASTOS OPERACIONALES	\$ 29.141,65
	ADMINISTRATIVOS	\$ 9.982,08
	Sueldos y Salarios Administrativos \$ 7.200,00	
	Aporte a la Seguridad Social \$ 874,80	
	Décimo Tercer Sueldo \$ 330,00	
	Décimo Cuarto Sueldo \$ 292,00	
	Vacaciones \$ 330,00	
	Honorarios Profesionales \$ 120,00	
	Suministros y Materiales \$ 300,00	
	Servicios Básicos Luz \$ 535,28	
	DE VENTA	\$ 18.457,57
	Sueldos y Salarios \$ 3.504,00	
	Aporte a la Seguridad Social \$ 425,74	
	Décimo Tercer Sueldo \$ 876,00	
	Décimo Cuarto Sueldo \$ 876,00	
	Mantenimiento y Combustibles \$ 836,27	
	Promoción y Publicidad \$ 150,00	
	Peaje \$ 120,00	
	Transporte \$ 5.089,56	
	Seguros \$ 800,00	
	Depreciaciones de vehículo \$ 5.780,00	
	FINANCIEROS	\$ 702,00
	Intereses pagados préstamo \$ 702,00	
	UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 20.306,83
(-)	15% Participación de Trabajadores	\$ 3.046,03
	UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN TRBAJADORES	\$ 17.260,81
	Impuesto a la Renta persona natural	\$ 656,70
	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 16.604,11

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Contador

Tabla 34. Estado de Resultados 2013

COMERCIALIZADORA IFOOD

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 401.863,28
	Ventas 12%	\$ 401.863,28
Menos	COSTO DE VENTAS	\$ 305.346,66
	Inventario Inicial	\$ 116.952,29
(+)	Compras Netas	\$ 296.641,51
(=)	Disponible para la Venta	\$ 413.593,80
(-)	Inventario Final	\$ 108.247,14
Igual	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 96.516,62
Menos	GASTOS OPERACIONALES	\$ 62.411,83
	ADMINISTRATIVOS	\$ 13.787,75
	Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 7.782,00
	Aporte a la Seguridad Social	\$ 945,51
	Décimo Tercer Sueldo	\$ 321,82
	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 318,00
	Vacaciones	\$ 321,82
	Honorarios Profesionales	\$ 1.200,00
	Suministros y Materiales	\$ 656,52
	Servicios Básicos Luz	\$ 382,08
	Servicios Básicos Internet	\$ 660,00
	Arriendo garajes	\$ 1.200,00
	DE VENTA	\$ 47.064,08
	Sueldos y Salarios	\$ 11.585,52
	Aporte a la Seguridad Social	\$ 1.407,64
	Décimo Tercer Sueldo	\$ 965,46
	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 954,00
	Mantenimiento y Combustibles	\$ 3.267,39
	Promoción y Publicidad	\$ 258,94
	Peaje	\$ 680,00
	Transporte	\$ 9.120,00
	Viáticos	\$ 2.105,13
	Seguros	\$ 2.600,00
	Depreciaciones de vehículo	\$ 14.120,00
	FINANCIEROS	\$ 1.560,00
	Intereses pagados préstamo	\$ 1.560,00
	UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 34.104,78
(-)	15% Participación de Trabajadores	\$ 5.115,72
	UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN TRBAJADORES	\$ 28.989,07
	Impuesto a la Renta persona natural	\$ 2.282,86
	UTILIDAD NETA	\$ 26.706,21

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Contador

PASO 2. BALANCE GENERAL

Tabla 35. Balance General 2012

COMERCIALIZADORA IFOOD BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

ACTIVO			PASIVO	
CORRIENTE		\$	CORRIENTE	\$
Bancos, Caja	\$	12.923,65	Proveedores	\$ 18.389,77
Cuentas por Cobrar	\$	10.234,56	Obligaciones Bancarias	\$ 4.500,00
Crédito Tributario Renta	\$	-	Retencion Fuente por pagar	\$ -
Anticipo Impuesto Renta	\$	-	Retenciones IVA por Pagar	\$ -
Crédito Tributario IVA		356,85	Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 656,70
Inv. Mercaderías	\$	72.367,02	Beneficios Sociales	\$ 197,83
			Participación trabajadores	\$ 3.046,03
			IESS por Pagar	\$ 108,38
FIJO			TOTAL PASIVO	
Vehículo	\$	28.900,00		
(-) Depr. Acum. Vehículo	\$	(5.780,00)		
Maquinaria	\$	2.950,00	PATRIMONIO	\$
(-) Depr. Acum. Maquinaria	\$	(295,00)	Capital	\$ 78.154,26
			Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 16.604,11
TOTAL ACTIVO		\$ 121.657,08	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 121.657,08

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Contador

Tabla 36. Balance General 2013

COMERCIALIZADORA IFOOD
BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

ACTIVO	\$	146.874,98	PASIVO	\$	78.815,41
CORRIENTE			CORRIENTE		
Bancos, Caja	\$	13.233,39	Proveedores	\$	38.634,68
Cuentas por Cobrar	\$	24.179,01	Obligaciones bancarias	\$	31.508,34
Crédito Tributario Renta	\$	360,56	Retencion Fuente por pagar	\$	289,54
Anticipo Impuesto Renta	\$	234,76	Retenciones IVA por Pagar	\$	-
Crédito Tributario IVA		620,12	Impuesto a la Renta por Pagar	\$	2.282,86
Inv. Mercaderías	\$	108.247,14	Beneficios Sociales	\$	637,27
			Participación trabajadores	\$	5.115,72
			IESS por Pagar	\$	347,00
FIJO			TOTAL PASIVO		
Vehículo	\$	67.600,00		\$	53.405,00
(-) Depr. Acum. Vehículo	\$	(19.300,00)			
Maquinaria	\$	6.000,00	PATRIMONIO		
(-) Depr. Acum. Maquinaria	\$	(895,00)	Capital	\$	78.154,26
			Utilidad Neta del Ejercicio	\$	26.706,21
			Utilidad años anteriores	\$	16.604,11
TOTAL ACTIVO		\$ 200.279,98	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 200.279,98

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Contador

PASO 3. FLUJO DE CAJA

Las ventas casi en su totalidad son a 30 días y se estima vender un promedio de \$ 47.500 y en los meses de venta alta en el mes de abril 75.000 y Mayo 95.000 (Se espera un crecimiento anual del 5% en las ventas)

Las compras pagamos a 30 días plazo y se estima comprar un promedio de \$38.500 y en los meses de venta alta en el mes de abril 68.000 y Mayo 88.000 (Se espera un crecimiento anual de compras del 6%).

Tabla 37. Flujo de Caja Proyectado 2014

DETALLE	2014												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Saldo Inicial de Caja Bancos	13233,39	76229,26	76575,13	77986,00	72146,87	56242,74	55338,61	56114,48	15898,68	16674,55	14050,42	12826,29	13233,39
INGRESOS:													
Ventas	46500,00	47500,00	49875,00	49875,00	75000,00	95000,00	49875,00	49875,00	49875,00	49875,00	49875,00	49875,00	663000,00
Ingreso por Prestamo	55900,00												55900,00
TOTAL INGRESOS	102400,00	47500,00	49875,00	49875,00	75000,00	95000,00	49875,00	49875,00	49875,00	49875,00	49875,00	49875,00	718900,00
EGRESOS:													
Compras	33000,00	38500,00	40810,00	40810,00	68000,00	88000,00	41195,00	41195,00	41195,00	41195,00	41195,00	41195,00	556290,00
Sueldos y Salarios Administrativos	1200,00	1200,00	1200,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	15480,00
Aporte Seguridad Social	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	1749,60
Décimo tercer Sueldo													400,00
Décimo cuarto Sueldo													340,00
Honorarios Profesionales	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2160,00
Suministros y Materiales	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	1620,00
Servicios Básicos	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	780,00
Sueldos y Salarios personal de ventas	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	1020,00	12240,00
Aporte Seguridad Social	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	123,93	1487,16
Décimo tercer Sueldo													963,33
Décimo cuarto Sueldo													651,67
Gasto de Ventas (Viaticos, transporte, peajes, otros)	2850,00	2850,00	2850,00	2980,00	2980,00	2980,00	2980,00	2980,00	2980,00	2980,00	2980,00	2980,00	35370,00
Impuestos Sri	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	11600,00
Pago Créditos Bancarios	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	284,40	3412,80
Inversión diversificación productos e imagen		1000,00		7000,00	15000,00								65000,00
Pago Nuevo Prestamo		1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00	13750,00
TOTAL EGRESOS	39404,13	47154,13	48464,13	55714,13	90904,13	95904,13	49099,13	90090,80	49099,13	52499,13	51099,13	53862,46	723294,56
Saldo Final de Caja Bancos	76229,26	76575,13	77986,00	72146,87	56242,74	55338,61	56114,48	15898,68	16674,55	14050,42	12826,29	8838,83	8838,83
Nivel Mínimo de Liquidez	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
Excedente Necesidad	74729,26	75075,13	76486,00	70646,87	54742,74	53838,61	54614,48	14398,68	15174,55	12550,42	11326,29	7338,83	7338,83

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

PASO 4. ANÁLISIS HORIZONTAL

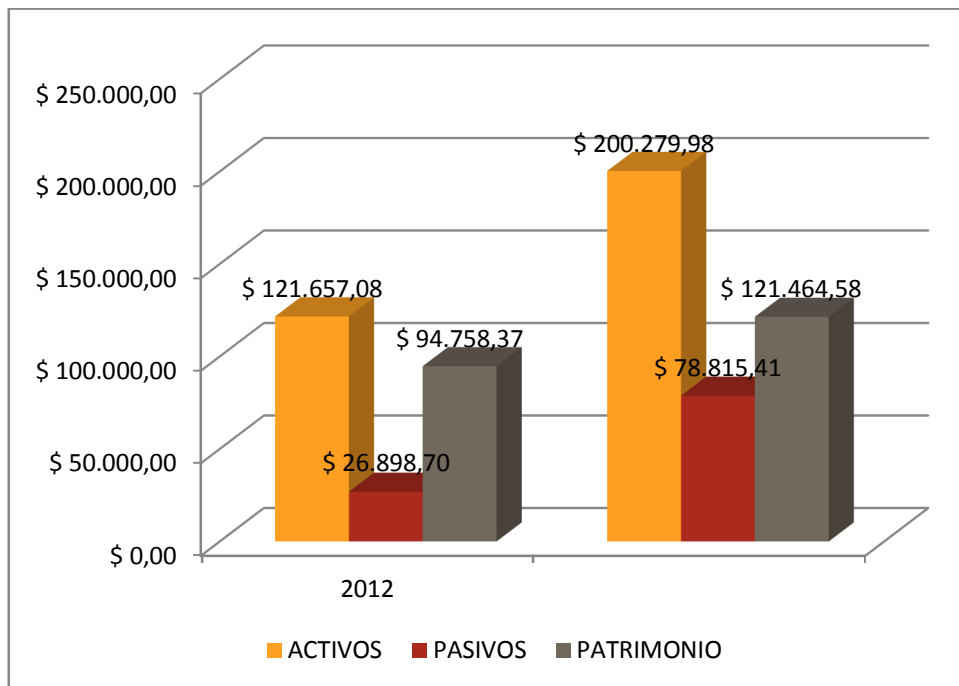
Tabla 38. Análisis Horizontal Balance General

COMERCIALIZADORA IFOOD				
BALANCE GENERAL - ANÁLISIS HORIZONTAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013				
	AÑO 2012	AÑO 2013	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
TOTAL ACTIVO	\$ 121.657,08	\$ 200.279,98	78622,90	64,63%
CORRIENTE	\$ 95.882,08	\$ 146.874,98	50992,90	53,18%
Bancos	\$ 12.923,65	\$ 13.233,39	309,74	2,40%
Cuentas por Cobrar	\$ 10.234,56	\$ 24.179,01	13944,45	136,25%
Crédito Tributario Renta	\$ 0,00	\$ 360,56		
Anticipo Impuesto Renta	\$ 0,00	\$ 234,76		
Crédito Tributario IVA	\$ 0,00	\$ 620,12		
Inv. Mercaderías	\$ 72.367,02	\$ 108.247,14	35880,12	49,58%
FIJO	\$ 25.775,00	\$ 53.405,00	\$ 27.630,00	107,20%
Vehículo	\$ 28.900,00	\$ 67.600,00	\$ 38.700,00	133,91%
(-) Depr. Acum. Vehículo	-\$ 5.780,00	-\$ 19.300,00	-\$ 13.520,00	-233,91%
Maquinaria	\$ 2.950,00	\$ 6.000,00	3050	103,39%
(-) Depr. Acum. Maquinaria	-\$ 295,00	-\$ 895,00	-600	-403,39%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 121.657,08	\$ 200.279,98	78622,909	64,63%
CORRIENTE	\$ 26.898,70	\$ 78.815,41	51916,7036	193,01%
Proveedores	\$ 18.389,77	\$ 38.634,68	20244,91	110,09%
Obligaciones Bancarias	\$ 4.500,00	\$ 31.508,34	27008,34	600,19%
Retencion Fuente por pagar				
Retenciones IVA por Pagar				
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 656,70	\$ 2.282,86	1626,1627	247,63%
Beneficios Sociales	\$ 197,83	\$ 637,27	439,436667	222,12%
Participación trabajadores	\$ 3.046,03	\$ 5.115,72	2069,69228	67,95%
IESS por Pagar	\$ 108,38	\$ 347,00	238,622	220,18%
PATRIMONIO	\$ 94.758,37	\$ 121.464,58	26706,2054	28,18%
Capital	\$ 78.154,26	\$ 78.154,26	0	0,00%
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 16.604,11	\$ 26.706,21	10102,0935	60,84%
Utilidad Retenida año anterior	\$ 0,00	\$ 16.604,11		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 32. Evolución Financiera



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Los datos del Balance General del período 2012 al 2013 reflejan un incremento tanto en activo, pasivo y patrimonio.

El incremento del activo se debe a las inversiones en mercadería, vehículos y maquinaria.

El incremento del pasivo se debe a mayores compras a proveedores, obligaciones bancarias, impuesto a la renta, beneficios sociales.

El incremento del patrimonio tiene relación con la utilidad retenida del año anterior 2012.

Tabla 39. Análisis Horizontal Estado de Resultados

COMERCIALIZADORA IFOOD

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS HORIZONTAL

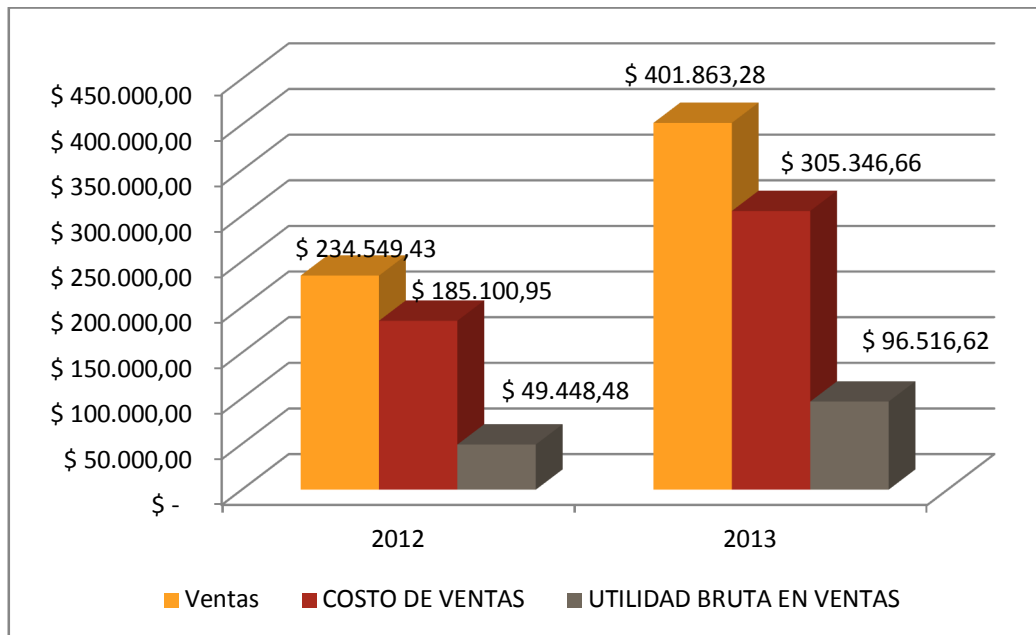
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013

		2012	2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 234.549,43	\$ 401.863,28	\$ 167.313,85	71,33%
	Ventas 12%	\$ 234.549,43	\$ 401.863,28	\$ 167.313,85	71,33%
Menos	COSTO DE VENTAS	\$ 185.100,95	\$ 305.346,66	\$ 120.245,71	64,96%
	Inventario Inicial	\$ 78.567,87	\$ 116.952,29	\$ 38.384,42	48,86%
(+)	Compras Netas	\$ 178.900,10	\$ 296.641,51	\$ 117.741,41	65,81%
(=)	Disponible para la Venta	\$ 257.467,97	\$ 413.593,80	\$ 156.125,83	60,64%
(-)	Inventario Final	\$ 72.367,02	\$ 108.247,14	\$ 35.880,12	49,58%
Igual	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 49.448,48	\$ 96.516,62	\$ 47.068,14	95,19%
Menos	GASTOS OPERACIONALES	\$ 29.141,65	\$ 62.411,83	\$ 33.270,19	114,17%
	ADMINISTRATIVOS	\$ 9.982,08	\$ 13.787,75	\$ 3.805,67	38,13%
	Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 7.200,00	\$ 7.782,00	\$ 582,00	8,08%
	Aporte a la Seguridad Social	\$ 874,80	\$ 945,51	\$ 70,71	8,08%
	Décimo Tercer Sueldo	\$ 330,00	\$ 321,82	\$ (8,18)	-2,48%
	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 292,00	\$ 318,00	\$ 26,00	8,90%
	Vacaciones	\$ 330,00	\$ 321,82	\$ (8,18)	-2,48%
	Honorarios Profesionales	\$ 120,00	\$ 1.200,00	\$ 1.080,00	900,00%
	Suministros y Materiales	\$ 300,00	\$ 656,52	\$ 356,52	118,84%
	Servicios Básicos Luz	\$ 535,28	\$ 382,08	\$ (153,20)	-28,62%
	Servicios Internet		\$ 660,00		
	Arriendo garajes		\$ 1.200,00		
	DE VENTA	\$ 18.457,57	\$ 47.064,08	\$ 28.606,51	154,99%
	Sueldos y Salarios	\$ 3.504,00	\$ 11.585,52	\$ 8.081,52	230,64%
	Aporte a la Seguridad Social	\$ 425,74	\$ 1.407,64	\$ 981,90	230,64%
	Décimo Tercer Sueldo	\$ 876,00	\$ 965,46	\$ 89,46	10,21%
	Décimo Cuarto Sueldo	\$ 876,00	\$ 954,00	\$ 78,00	8,90%
	Mantenimiento y Combustibles	\$ 836,27	\$ 3.267,39	\$ 2.431,12	290,71%
	Promoción y Publicidad	\$ 150,00	\$ 258,94	\$ 108,94	72,63%
	Peaje	\$ 120,00	\$ 680,00	\$ 560,00	466,67%
	Transporte	\$ 5.089,56	\$ 9.120,00	\$ 4.030,44	79,19%
	Viáticos	\$ 800,00	\$ 2.105,13	\$ 1.305,13	163,14%
	Seguros	\$ 5.780,00	\$ 2.600,00	\$ (3.180,00)	-55,02%
	Depreciaciones de vehículo		\$ 14.120,00		
	FINANCIEROS	\$ 702,00	\$ 1.560,00	\$ 858,00	122,22%
	Intereses pagados préstamo	\$ 702,00	\$ 1.560,00	\$ 858,00	122,22%
	UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 20.306,83	\$ 34.104,78	\$ 13.797,95	67,95%
(-)	15% Participación de Trabajadores	\$ 3.046,03	\$ 5.115,72	\$ 2.069,69	67,95%
	UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN TRBAJAD	\$ 17.260,81	\$ 28.989,07	\$ 11.728,26	67,95%
(-)	Impuesto a la Renta persona natural	\$ 656,70	\$ 2.282,86	\$ 1.626,16	247,63%
	UTILIDAD NETA	\$ 16.604,11	\$ 26.706,21	\$ 10.102,09	60,84%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 33. Análisis del Estado de Resultados



Fuente: Estado de Resultados
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

En el año 2013 se incrementó las ventas, al igual que el costo de ventas y la utilidad bruta, se debe a que se atendió nuevos mercados.



Los gastos operacionales se incrementaron en 114,17% esto se debe a gastos de salarios, honorarios profesionales y transporte.

PASO 5. ANÁLISIS VERTICAL PORCENTAJES INTEGRALES

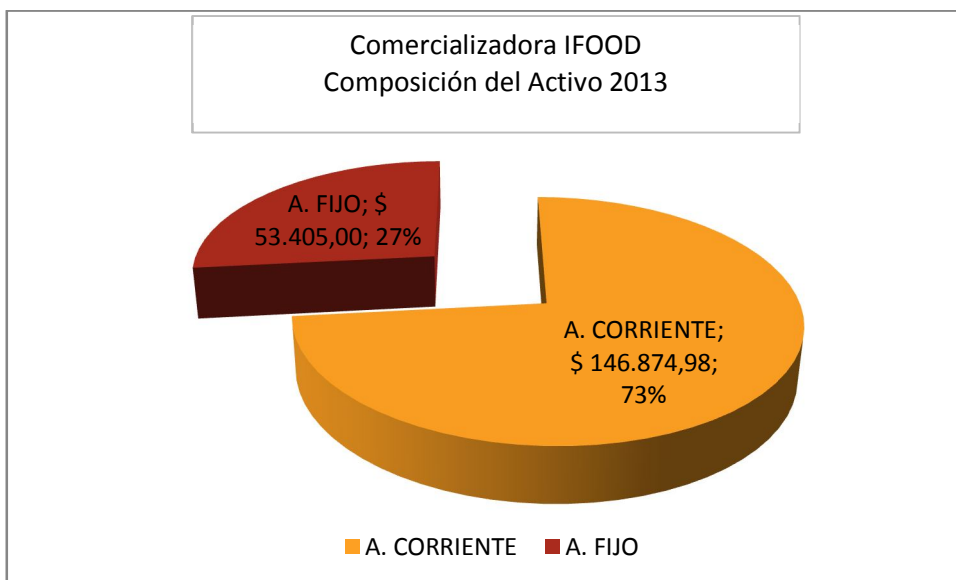
Tabla 40. Análisis Vertical Balance General

COMERCIALIZADORA IFOOD				
BALANCE GENERAL - ANÁLISIS VERTICAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013				
	AÑO 2012 (\$)	AÑO 2012 (%)	AÑO 2013 (\$)	AÑO 2013 (%)
TOTAL ACTIVO	\$ 121.657,08	100,00	\$ 200.279,98	100,00
CORRIENTE	\$ 95.882,08	78,81	\$ 146.874,98	73,33
Bancos	\$ 12.923,65	10,62	\$ 13.233,39	6,61
Cuentas por Cobrar	\$ 10.234,56	8,41	\$ 24.179,01	12,07
Crédito Tributario Renta	\$ 356,85		\$ 360,56	0,18
Anticipo Impuesto Renta			\$ 234,76	0,12
Crédito Tributario IVA			\$ 620,12	0,31
Inv. Mercaderías	\$ 72.367,02	59,48	\$ 108.247,14	54,05
FIJO	\$ 25.775,00	21,19	\$ 53.405,00	26,67
Vehículo	\$ 28.900,00	23,76	\$ 67.600,00	33,75
(-) Depr. Acum. Vehículo	\$ (5.780,00)	-4,75	\$ (19.300,00)	-9,64
Maquinaria	\$ 2.950,00	2,42	\$ 6.000,00	3,00
(-) Depr. Acum. Maquinaria	\$ (295,00)	-0,24	\$ (895,00)	-0,45
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 121.657,08	100,00	\$ 200.279,98	100,00
P. CORRIENTE	\$ 26.898,70	22,11	\$ 78.815,41	39,35
Proveedores	\$ 18.389,77	15,12	\$ 38.634,68	19,29
Obligaciones Bancarias	\$ 4.500,00	3,70	\$ 31.508,34	15,73
Retencion Fuente por pagar			\$ 289,54	0,14
Retenciones IVA por Pagar				
Impuesto a la Renta por Pagar	\$ 656,70	0,54	\$ 2.282,86	1,14
Beneficios Sociales	\$ 197,83	0,16	\$ 637,27	0,32
Participación trabajadores	\$ 3.046,03	2,50	\$ 5.115,72	2,55
IESS por Pagar	\$ 108,38	0,09	\$ 347,00	0,17
PATRIMONIO	\$ 94.758,37	77,89	\$ 121.464,58	60,65
Capital	\$ 78.154,26	64,24	\$ 78.154,26	39,02
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 16.604,11	13,65	\$ 26.706,21	13,33
Utilidad Retenida año anterior			\$ 16.604,11	8,29

Fuente: Balance General

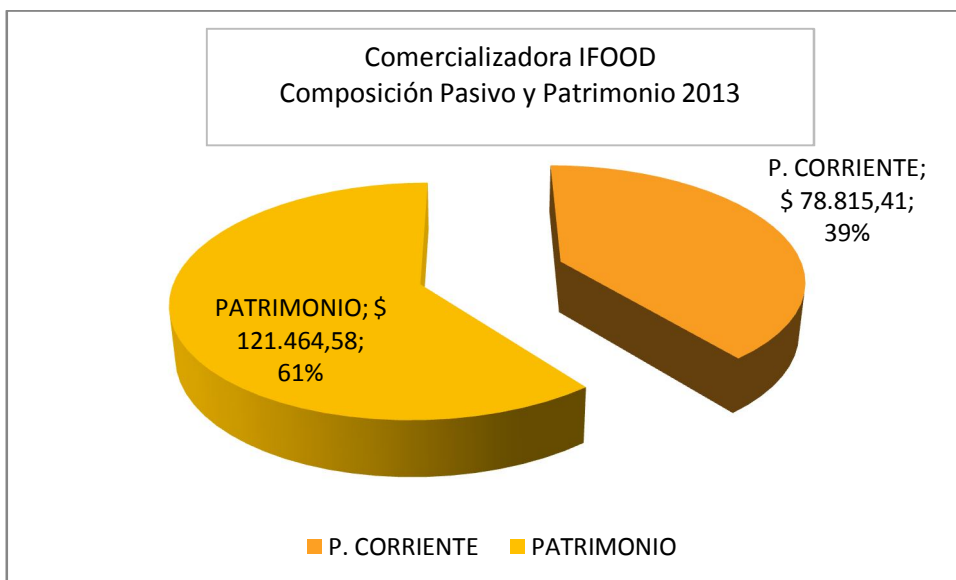
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 34. Composición del Activo



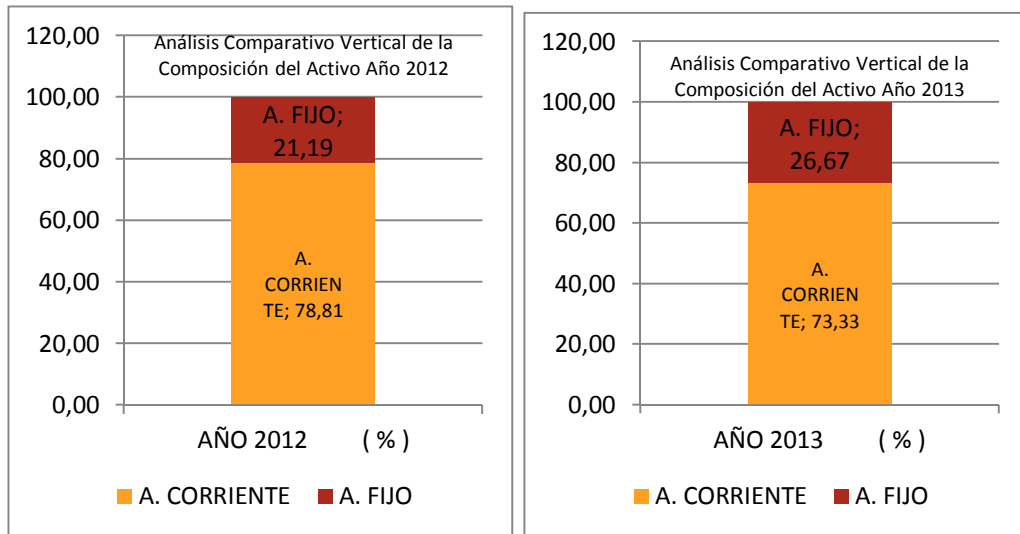
Fuente: Balance General
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 35. Composición del Pasivo y Patrimonio



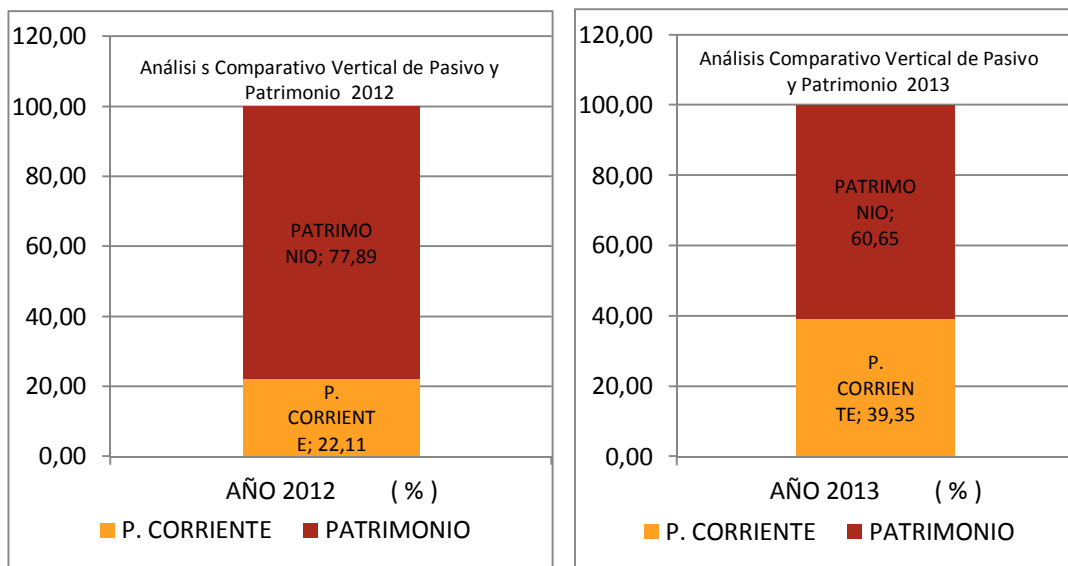
Fuente: Balance General
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 36. Análisis Comparativo Vertical de la Composición del Activo



Fuente: Análisis Vertical Balance General
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Grafico 37. Análisis Comparativo Vertical de la Composición del Pasivo y Patrimonio



Fuente: Análisis Vertical Balance General
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

Tabla 41. Análisis Vertical Estado de Resultados

COMERCIALIZADORA IFOOD

ESTADO DE RESULTADOS - ANÁLISIS VERTICAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 y 2013

	AÑO 2012 (\$)	AÑO 2012 (%)	AÑO 2013 (\$)	AÑO 2013 (%)
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 234.549,43	100,00%	\$ 401.863,28	100,00%
Ventas 12%	\$ 234.549,43	100,00%	\$ 401.863,28	100,00%
Menos COSTO DE VENTAS	\$ 185.100,95	78,92%	\$ 305.346,66	75,98%
Inventario Inicial	\$ 78.567,87	33,50%	\$ 116.952,29	29,10%
(+) Compras Netas	\$ 178.900,10	76,27%	\$ 296.641,51	73,82%
(=) Disponible para la Venta	\$ 257.467,97	109,77%	\$ 413.593,80	102,92%
(-) Inventario Final	\$ 72.367,02	30,85%	\$ 108.247,14	26,94%
Igual UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 49.448,48	21,08%	\$ 96.516,62	24,02%
Menos GASTOS OPERACIONALES	\$ 29.141,65	12,42%	\$ 62.411,83	15,53%
ADMINISTRATIVOS	\$ 9.982,08	4,26%	\$ 13.787,75	3,43%
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 7.200,00	3,07%	\$ 7.782,00	1,94%
Aporte a la Seguridad Social	\$ 874,80	0,37%	\$ 945,51	0,24%
Décimo Tercer Sueldo	\$ 330,00	0,14%	\$ 321,82	0,08%
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 292,00	0,12%	\$ 318,00	0,08%
Vacaciones	\$ 330,00	0,14%	\$ 321,82	0,08%
Honorarios Profesionales	\$ 120,00	0,05%	\$ 1.200,00	0,30%
Suministros y Materiales	\$ 300,00	0,13%	\$ 656,52	0,16%
Servicios Básicos Luz	\$ 535,28	0,23%	\$ 382,08	0,10%
Servicios Internet	\$ -	0,00%	\$ 660,00	0,16%
Arriendo garajes	\$ -	0,00%	\$ 1.200,00	0,30%
DE VENTA	\$ 18.457,57	7,87%	\$ 47.064,08	11,71%
Sueldos y Salarios	\$ 3.504,00	1,49%	\$ 11.585,52	2,88%
Aporte a la Seguridad Social	\$ 425,74	0,18%	\$ 1.407,64	0,35%
Décimo Tercer Sueldo	\$ 876,00	0,37%	\$ 965,46	0,24%
Décimo Cuarto Sueldo	\$ 876,00	0,37%	\$ 954,00	0,24%
Mantenimiento y Combustibles	\$ 836,27	0,36%	\$ 3.267,39	0,81%
Promoción y Publicidad	\$ 150,00	0,06%	\$ 258,94	0,06%
Peaje	\$ 120,00	0,05%	\$ 680,00	0,17%
Transporte	\$ 5.089,56	2,17%	\$ 9.120,00	2,27%
Viáticos	\$ 800,00	0,34%	\$ 2.105,13	0,52%
Seguros	\$ 5.780,00	2,46%	\$ 2.600,00	0,65%
Depreciaciones de vehículo	\$ -	0,00%	\$ 14.120,00	3,51%
FINANCIEROS	\$ 702,00	0,30%	\$ 1.560,00	0,39%
Intereses pagados préstamo	\$ 702,00	0,30%	\$ 1.560,00	0,39%
	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 20.306,83	8,66%	\$ 34.104,78	8,49%
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ 3.046,03	1,30%	\$ 5.115,72	1,27%
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN TRBAJAD	\$ 17.260,81	7,36%	\$ 28.989,07	7,21%
(-) Impuesto a la Renta persona natural	\$ 656,70	0,28%	\$ 2.282,86	0,57%
UTILIDAD NETA	\$ 16.604,11	7,08%	\$ 26.706,21	6,65%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

INDICADORES FINANCIEROS

LIQUIDEZ

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \$ 146.874,98 - \$ 78.815,41 = \$ 68.059,57$$

Interpretación

* La empresa posee un capital de trabajo positivo de \$ 68.059,57 dólares para desarrollar sus actividades por lo tanto tiene liquidez para el desarrollo de su actividad operativa

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 146.874,98}{\$ 78.815,41} = \$ 1,86$$

Interpretación

* Por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo se tiene \$ 1,86 dólares para pagar con activos corrientes

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Caja+Bancos+Inventario+Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$ 145.659,54}{\$ 78.815,41} = \$ 1,85$$

Interpretación

* Por cada dólar de Pasivo Corriente ó deuda a corto plazo, la empresa tiene un Activo de inmediata disponibilidad de \$ 1,85

ENDEUDAMIENTO contribución de los pasivos para adquisición de recursos de la empresa

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{\$ 78.815,41}{\$ 121.464,58} = 0,65$$

Interpretación

65% de las veces se utiliza los recursos del patrimonio neto para financiar el pasivo o deudas de la empresa. Cuando mayor es el apalancamiento mayor es el uso de crédito externo y por consiguiente menor sea el aporte de capital.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 78.815,41}{\$ 200.279,98} = 39,35\%$$

Interpretación

* La empresa financió el 39,35% de sus activos a través del endeudamiento. Respaldas las deudas contraídas a través de su activo

$$\text{Índice Financiamiento propio} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{\$ 121.464,58}{\$ 200.279,98} = 60,65\%$$

Interpretación

* La empresa financió el 60,65% de sus activos a través del patrimonio

RENTABILIDAD

$$\text{Rendimiento del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}^*} \times 100 = \frac{\$ 26.706,21}{\$ 200.279,98} = 13,33\%$$

Interpretación

La inversión en el activo ha rendido 13,33%

$$\text{Rendimiento del Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}^*} \times 100 = \frac{\$ 26.706,21}{\$ 78.154,26} = 34,17\%$$

Interpretación

La inversión del capital de los propietarios ha rendido 34,17%

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 = \frac{\$ 26.706,21}{\$ 121.464,58} = 21,99\%$$

Interpretación

El patrimonio de la empresa ha rendido 21,99%

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100 = \frac{\$ 96.516,62}{\$ 401.863,28} = 24,02\%$$

Interpretación

* 24,02% es la utilidad generada por las ventas después de deducir los costos

* Por cada dólar vendido la empresa tiene una utilidad bruta de \$ 0,24

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100 = \frac{\$ 26.706,21}{\$ 401.863,28} = 6,65\%$$

Interpretación

* Por cada dólar vendido la empresa tiene una utilidad neta de \$ 0,07

* 6,65% es la utilidad generada por las ventas después de deducir los costos y gastos de la empresa

Valor Económico Agregado = Utilidad después de impuestos y participaciones + Gastos Financieros - Costo Ponderado de Capital

Costo Ponderado de Capital = Inversión en Activos * Costo Ponderado

$$\begin{aligned} \text{Inversión en Activos} &= \text{Activo Total} - \text{Pasivo sin costo} && \$ & 200.279,98 & - & \$ & 47.307,07 & = \\ \text{Inversión en Activos} &= && \$ & 152.972,91 & & & & \end{aligned}$$

Cálculo Costo Ponderado				
FUENTE	VALOR	% PARTICIPACIÓN	COSTO FINANCIERO	COSTO PONDERADO
Pasivo con costo	31508,34	20,60%	11,23%	2,31%
Patrimonio	121464,58	79,40%	13%	10,32%
TOTAL	152972,92	100,00%		12,64%

$$\begin{aligned} \text{Costo Ponderado de Capital} &= \text{Inversión en Activos} * \text{Costo Ponderado} && \$ & 152.972,91 & * & 12,64\% \\ \text{Costo Ponderado de Capital} &= && & 19328,78 & & \end{aligned}$$

Cálculo EVA	
Utilidad después de impuestos y participaciones	26706,21
(+) Gastos Financieros	1560,00
(-) Costo Ponderado de Capital	19328,78
Valor Económico Agregado	8937,42

\$8937,42 es el valor que queda una vez que se ha deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos

ACTIVIDAD, PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio Cuentas por Cobrar}^*} = \frac{\$40.186,33}{\$2.014,92} = 19,94$$

Interpretación

20 es el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo

$$\text{Plazo Promedio de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \frac{360}{19,94} = 18,05$$

Interpretación

*19 días en promedio tardan los clientes en cancelar las cuentas a la empresa.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}^*} = \frac{\$ 305.346,66}{\$ 9.020,60} = 33,85$$

Interpretación

34 es el número promedio de veces que el inventario se convierten en cuentas por cobrar o en efectivo

$$\text{Plazo Promedio de Inventarios} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{360}{33,85} = 10,6$$

Interpretación

*El inventario en la empresa tarda 11 días antes de ser vendido

$$\text{Rotación Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compra Anual a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}^*} = \frac{\$ 38.634,68}{\$ 3.219,56} = 12,00$$

Interpretación

12 es el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

$$\text{Plazo Promedio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}} = \frac{360}{12,00} = 30$$

Interpretación

*La empresa tarda 30 días en cancelar sus deudas a sus proveedores

$$\text{Ciclo de caja} = \text{Plazo Promedio de Inventarios} + \text{Plazo Promedio de Cobro} + \text{Plazo Promedio de Pago}$$

Plazo Promedio de Inventarios	10,64
Plazo Promedio de Cobro	18,05
Plazo Promedio de Pago	<u>30,00</u>
	58,69

Interpretación

* 59 días es el período que transcurre entre el desembolso por la compra de la mercadería y el momento que se recibe el efectivo por la venta

$$\text{Rotación del Efectivo} = \frac{360}{\text{Ciclo de Caja}} = \frac{360}{58,69} = 6,13$$

6 es el número de veces por año que el efectivo de la empresa se convierte en un producto comerciable, para convertirse luego en el efectivo resultante de su venta.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}} = \frac{\$ 401.863,28}{\$ 16.690,00} = 24,08$$

Interpretación

* Por cada dólar que la empresa tiene en activos totales, vende \$ 24,08

24 es el número de veces que el activo total genera ventas

24,08% de eficiencia en la utilización de activos totales para generar ventas

$$\text{Importancia del activo circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Activo Total}} = \frac{\$ 146.874,98}{\$ 200.279,98} = 0,73$$

* Un mayor activo circulante significa mayores beneficios

PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 42. Clasificación de Costos y Gastos

#	CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	SUMA	(%)	(%ACUM)
1	Sueldos y Salarios Administrativos	7782,00		7.782,00	12,5%	12,5%
2	Aporte a la Seguridad Social	945,51		945,51	1,5%	14,0%
3	Décimo Tercer Sueldo	321,82		321,82	0,5%	14,5%
4	Décimo Cuarto Sueldo	318,00		318,00	0,5%	15,0%
5	Vacaciones	321,82		321,82	0,5%	15,5%
6	Honorarios Profesionales	1200,00		1.200,00	1,9%	17,4%
7	Suministros y Materiales		656,52	656,52	1,1%	18,5%
8	Servicios Básicos Luz		382,08	382,08	0,6%	19,1%
9	Servicios Internet	660,00		660,00	1,1%	20,2%
10	Arriendo garajes	1200,00		1.200,00	1,9%	22,1%
11	Sueldos y Salarios	11585,52		11.585,52	18,6%	40,7%
12	Aporte a la Seguridad Social	1407,64		1.407,64	2,3%	42,9%
13	Décimo Tercer Sueldo	965,46		965,46	1,5%	44,5%
14	Décimo Cuarto Sueldo	954,00		954,00	1,5%	46,0%
15	Mantenimiento y Combustibles		3.267,39	3.267,39	5,2%	51,2%
16	Promoción y Publicidad		258,94	258,94	0,4%	51,6%
17	Peaje		680,00	680,00	1,1%	52,7%
18	Transporte		9.120,00	9.120,00	14,6%	67,3%
19	Viáticos		2.105,13	2.105,13	3,4%	70,7%
20	Seguros	2600,00		2.600,00	4,2%	74,9%
21	Depreciaciones de vehículo	14120,00		14.120,00	22,6%	97,5%
22	Intereses pagados préstamo	1560,00		1.560,00	2,5%	100,0%
		45941,77	16.470,06	62.411,83	100,0%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: AYALA, Mónica. (2013)

Cálculo de Punto de equilibrio

$$PE = CF / [1-(CV/VT)]$$

Costos Fijos = 45.941,77

Costos Variables = 16.470,06

Ventas Totales = 401.863,28

$$PE = 45.941,77 / [1-(16.470,06 / 401.863,28)] = \$ 47.905,13$$

\$ 47.905,13 representa las ventas para cubrir los costos de operación de la empresa, donde no hay ni pérdida ni ganancia.

Cálculo del Índice de Absorción (IA)

$$IA = PE/VT$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 47.905,13$$

$$\text{Ventas Totales} = 401.863,28$$

$$IA = 11,9 \%$$

11,9% del valor de las ventas fueron destinadas para alcanzar el punto de equilibrio.

Cálculo del Margen que Proporciona Utilidad (MPU)

$$MPU = 1 - IA$$

$$\text{Índice de Absorción} = 11,9\%$$

$$MPU = 1 - 0,119 = 88,1 \%$$

La región de ganancias de la gráfica punto de equilibrio representa el 88,1%

$$\text{Ventas Totales} = 401.863,28$$

$$\text{Costos Fijos} = 45.941,77$$

$$\text{Costos Variables} = 16.470,06$$

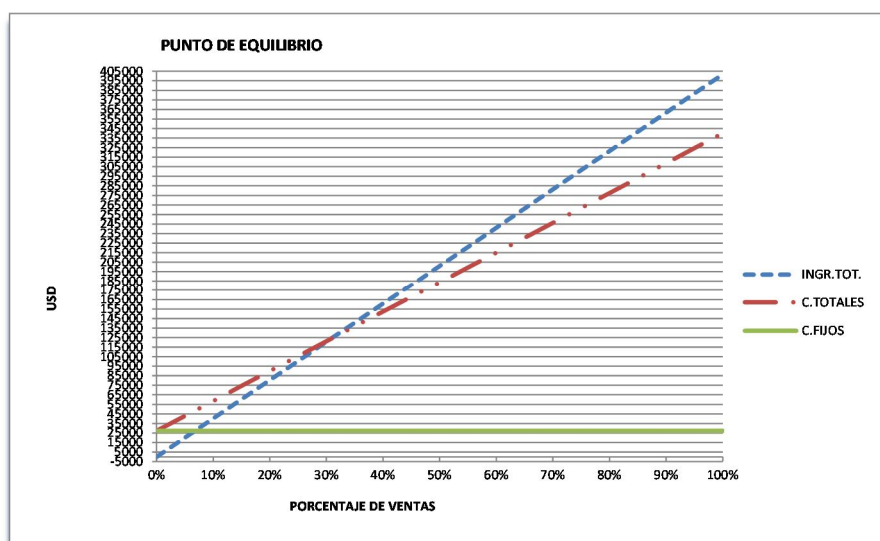
$$\text{Costos Totales} = 62.411,83$$

Tabla 43. Punto de equilibrio con incremento de ventas

X	Y1	Y2	Y3
(%)	USD	USD	USD
	INGR.TOT.	C.TOTALES	C.FIJOS
0%	0	45.942	45.942
5%	20.093	46.765	45.942
10%	40.186	47.589	45.942
15%	60.279	48.412	45.942
20%	80.373	49.236	45.942
25%	100.466	50.059	45.942
30%	120.559	50.883	45.942
35%	140.652	51.706	45.942
40%	160.745	52.530	45.942
45%	180.838	53.353	45.942
50%	200.932	54.177	45.942
55%	221.025	55.000	45.942
60%	241.118	55.824	45.942
65%	261.211	56.647	45.942
70%	281.304	57.471	45.942
75%	301.397	58.294	45.942
80%	321.491	59.118	45.942
85%	341.584	59.941	45.942
90%	361.677	60.765	45.942
95%	381.770	61.588	45.942
100%	401.863	62.412	45.942

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica. (2013)

Gráfico 38. Punto de equilibrio Comercializadora IFOOD



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica. (2013)

CONCLUSIONES

- Del Análisis Horizontal del Balance General se observa la evolución tanto en activos, pasivos y patrimonio del año 2013 con respecto al año 2012, e activo corriente se incrementa principalmente por la cuenta de inventario de mercadería; el activo fijo se incrementa por la inversión en un vehículo para atender nuevas zonas de trabajo, el pasivo corriente aumenta por las obligaciones contraídas y el patrimonio se incrementa por la utilidad retenida del año anterior.

- Del Análisis Horizontal del Estado de Resultados se observa la variación de ventas que se incrementa debido a las inversiones en vehículos para las nuevas zonas de trabajo, en igual forma se incrementa el costo de ventas por el aumento de inventario.

- Del Análisis Vertical efectuado en el Balance General se tiene que para el año 2013 se incrementa el activo fijo por la adquisición de un nuevo vehículo y maquinaria, que contribuyó al incremento de ventas en las nuevas zonas de trabajo. El activo corriente disminuyó para el año 2013 principalmente en la cuenta de inventario de mercadería. Para el año 2013 se incrementó la cuenta de pasivo corriente, correspondiente a obligaciones con proveedores y obligaciones bancarias. En el año 2013 el patrimonio representa el 60,65% lo cual significa que la empresa es propia.

- Del Análisis Vertical efectuado en el Estado de Resultados para el año 2013 el costo de ventas representa el 75,98% con respecto a las ventas, y la utilidad bruta mejoró a 24,02%, pero como los gastos operacionales para este mismo año fueron mayores que en el año 2012 disminuyó la utilidad neta de 7,08% en el año 2012 a 6,65% para el año 2013.

- Al realizar un análisis de ventajas competitivas sobre las cuales cimentar el posicionamiento empresarial, se ha identificado algunas fortalezas potenciales y de interés tanto para el cliente al brindarle beneficios ya que es la razón de ser de la actividad empresarial como para la permanencia de la empresa a través de la aplicación de Estrategias de Marketing que contribuyen al incremento de ventas, y de igual forma a los ingresos para que pueda haber beneficio y a su vez ser rentable. En base a los resultados de la investigación es importante gestionar en la diferenciación como elemento clave, por lo cual se plantea efectuar posicionamiento en cuanto a fortalecer la imagen de la empresa y en la diversificación de la línea de productos a fin de incrementar las ventas y contribuir al crecimiento empresarial de Comercializadora IFOOD.

- Es importante que la gestión empresarial esté enfocada en mejorar su situación económica financiera, por ello se analizó la situación interna de la empresa con el estudio de balances tanto de resultados como el general, así como de indicadores financieros. En base a esta información se tiene que la gestión comercial es satisfactoria en cuanto a utilidad generada por la actividad definiendo una sólida estructura económica capaz de degenerar rentabilidad con el uso de sus activos. A demás se tiene una estabilidad financiera capaz de cumplir con obligaciones contraídas para la operatividad empresarial, lo cual también le hace merecedora al financiamiento externo.

- Se ha determinado los recursos financieros necesarios para contribuir a la implementación de la estrategia de posicionamiento en cuanto a imagen y diversificación, para ello se realizó el estado de flujo proyectado que determine la liquidez de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo permitiendo una mejor planificación y control de la gestión empresarial y comercial.

6.8. Administración de la Propuesta

Se delegan las siguientes funciones para cada uno de los encargados de la propuesta.

- Gerente propietario

Analizar y autorizar la puesta en marcha del trabajo de investigación.

Controlar y Tomar decisiones en base a la información contable.

- Administradora

Gestionar cada una de las actividades operativas de la empresa.

- Contador

Mantener la información de balances actualizada.

- Vendedores

Impulsar los productos, incrementar las ventas.

Brindar buena atención al cliente y atender sus necesidades.

- Asesor Técnico

Capacitar a los clientes en la aplicación de los productos.

- Investigadora

Asesorar al personal de la empresa para la implementación de la propuesta en cuanto a la coordinación, planificación y ejecución de la misma.

6.9. Previsión de la Evaluación

Tabla 44. Previsión de la evaluación de la propuesta

Preguntas Básicas	Fundamentación
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Comercializadora IFOOD
2. ¿Por qué evaluar?	Para identificar ventajas competitivas que permita diferenciar a la empresa.
3. ¿Para qué evaluar?	Con la finalidad de generar ventajas competitivas que permita la permanencia de la empresa.
4. ¿Qué evaluar?	Se evaluará las posibles ventajas competitivas y el financiamiento para llevar a cabo la implementación de las estrategias
5. ¿Quién evalúa?	Gerente
6. ¿Cuándo evaluar?	Una vez ejecutada la propuesta
7. ¿Cómo evaluar?	Informes de ventas
8. ¿Con que evaluar?	Con los datos de contabilidad para Análisis Financiero de la empresa.

Tabla 45. Matriz de Seguimiento y Evaluación de la propuesta.

INICIATIVA	ACTIVIDADES	FECHAS	RESPONSABLE	META
Encuesta de Ambiente Organizacional	Elaborar la Encuesta	30 de septiembre del 2013	Equipo	Encuesta elaborada y aprobada
	Difusión y Ejecución de Encuesta	26 al 29 de Marzo del 2013	Equipo	Cobertura toda la empresa
	Procesar la información	02 al 05 de Abril del 2013	Equipo	Encuesta Procesada
	Análisis y presentación de Resultados al equipo gerencial	9 al 12 de Abril	Equipo	Presentación de indicadores de ambiente organizacional
	Comunicación de resultados a los ejecutivos	15 al 17 de Abril	Pablo Ortiz	100% de personal comunicado
	Definición de las Estrategias financieras	17 al 20 de Septiembre	Pablo Ortiz	Establecer metas de acción
	Seguimiento de cumplimiento de Planes	Todo el año	Pablo Ortiz	% de avance en cumplimiento
	Difusión en equipo del Plan Financiero 2013	25 al 29 de Octubre	Pablo Ortiz	Comunicar a toda la Empresa
	Aclarar los roles de cada uno para lograr alinear- redefinición y los responsables de los objetivos	7 al 11 de Noviembre	Equipo Gerencial	100% de roles aclarados
	Reuniones mensuales de seguimiento de avances de resultados	Todo el año	Equipo Gerencial	Cumplimiento de cronogramas de reuniones
Estructurar Estrategias de Marketing y Análisis Económico Financiero	Desarrollar canales de comunicación empática	Hasta Diciembre	RRHH y Equipo Gerencial	4 canales
	Seguimiento del Plan Financiero	Todo el año	Pablo Ortiz	Cumplimiento de cronogramas de reuniones
	Crear el plan y presupuestos de incentivos	10 de Diciembre	RRHH y Equipo Gerencial	Arrancar el 1 de Febrero
	Comunicación de Plan Financiero y Estrategias	12 al 15 de Diciembre	Equipo Gerencial	% de motivación del personal
Definición de Plan de Incentivos y Reconocimiento	Definir un Plan de reconocimiento	17 al 20 de Diciembre	Equipo Gerencial	Elevar la motivación del Personal e incrementar los

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: AYALA, Mónica (2013)

BIBLIOGRAFIA:

ANDRIANI, C. y otros (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. México. Norma Ediciones S.A.

BARBERO, J. (2006). *Factores de crecimiento de las Pymes españolas*. España. Fundación EOI.

BARRANTES, R. (2007). *Investigación*. Costa Rica. Editorial universidad Estatal a Distancia. Decimotercera reimpresión.

BERNAL, C. (2006) *Metodología de la Investigación*. México. Pearson. Segunda edición.

CARRILLO, D. (2009). *La Industria de alimentos y Bebidas en el Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

CHIMBORAZO, J. (2012). *El modelo comercial diseñado e implementado en la Aseguradora del Sur C.A. Sucursal Ambato*.

DE JAIME E. J. (2013). *Finanzas para en marketing y las ventas*. Madrid. Esic.

DE LA MORA, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Thomson. Quinta Edición.

DOMÍNGUEZ, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

DVOSKIN, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires. Ganica. 1ª edición.

ESCOBAR, H. y CUARTAS, V. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Colombia. Universidad de Medellín.

ESCRIBANO, G. y otros (2006). *Políticas de Marketing*. Madrid. Esic.

ESLAVA, J. (2007). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Madrid. Esic. Segunda Edición.

ESTUPIÑAN, R. y ESTUPIÑAN, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá. ECOE Ediciones.

FERRELL, O. y HARTLINE, M. 2012. *Estrategia de Marketing*. Centage Learning Editores S.A. Quinta edición. México.

GOMEZ, M. (2006). *Introducción a la Metodología de Investigación*. Argentina. Editorial Brujas. Primera edición.

HURTADO, I y TORO, j. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios*. Venezuela. CEC S.A.

JEFFREY, H y CARON, H. (2009). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. España. Paraninfo S.A. 2da Edición, 2da reimpresión.

KOTLER, P. y KELLER, K. (2009). *Dirección de Marketing*. México. Pearson

LAFUENTE, M. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la pyme*. Madrid. Díaz de Santos.

LONGENECKER, J. y otros. (2008). *Administración de pequeñas empresas*. México. Cengage Learning Editores S.A. 13ª. Edición

MASSON, J. (2008). *Finanzas para profesionales de marketing y ventas*. Barcelona. Ediciones Deusto. Tercera Edición.

MENDEZ, A. (2008). *La investigación en la era de la información*. México. Trillas.

MENGUZZATO, M. (2009). *La Dirección de Empresas ante los retos del Siglo XXI*. Valencia. Publicaciones de la Universidad de Valencia.

MORA, D. (2010). *Estrategias de Marketing y su incidencia en las ventas en la empresa Torino de la ciudad de Ambato*. Ambato.

MUNUERA, J. y RODRIGUEZ, A. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid. Esic.

MUÑIZ, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio*. Barcelona. Bresca.

ORIOL, A. (2008). *Análisis de Balances*. Barcelona. Profit.

PEREZ, J. y VEIGA, C. (2010). *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Madrid. Esic.

PORTER, M. (2008). *Ser competitivo*. España. Ediciones Deusto.

RIVERA, J. y LÓPEZ, M. (2012). *Dirección de Marketing*. Madrid. ESIC.3ª Edición Revisada y actualizada.

RODRIGUEZ, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Sexta edición.

RODRIGUEZ, I. y otros. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona. Editorial UOC.

SAÍNZ DE VICUÑA, M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid. Esic Editorial.

SANCHEZ, D. (2010). *Modelo de Gestión Financiera y procesos de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para TECNOPIELES S.A.* Ambato.

SANCHEZ, M. y otros. (2006). *Casos de marketing y estrategias*. Barcelona. Editorial UOC.

TALAYA, A. y JIMENEZ, M. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid. ESIC.

TANAKA, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Pontificia Universidad Católica. Perú.

TORO, I. y PARRA, D. (2006). *Metodología de la Investigación*. Editorial Universidad EAFIT.

WEBSTER, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. McGraw-Hill. Bogotá.

INTERNET

MIISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIA, internet (2005:24)

[http://books.google.com.ec/books?id=5VPEGYdD-](http://books.google.com.ec/books?id=5VPEGYdD-9MC&pg=PA24&dq=crecimiento+empresarial+economico+financiero&hl=es-419&sa=X&ei=srvNUeDPEYWC9gSlqIGoAQ&ved=0CEEQ6AEwBA#v=on)

[9MC&pg=PA24&dq=crecimiento+empresarial+economico+financiero&hl=es-](http://books.google.com.ec/books?id=5VPEGYdD-9MC&pg=PA24&dq=crecimiento+empresarial+economico+financiero&hl=es-419&sa=X&ei=srvNUeDPEYWC9gSlqIGoAQ&ved=0CEEQ6AEwBA#v=on)

[419&sa=X&ei=srvNUeDPEYWC9gSlqIGoAQ&ved=0CEEQ6AEwBA#v=on](http://books.google.com.ec/books?id=5VPEGYdD-9MC&pg=PA24&dq=crecimiento+empresarial+economico+financiero&hl=es-419&sa=X&ei=srvNUeDPEYWC9gSlqIGoAQ&ved=0CEEQ6AEwBA#v=on)

epage&q=crecimiento%20empresarial%20economico%20financiero&f=fal
se

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/una-ciudad-de-las-panaderias-500357.html>

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=4748159&idcat=19308&tipo=2>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a clientes

Objetivo. Conocer la aceptación de los productos ofertados por Comercializadora IFOOD.

Fecha: _____

Instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta.
- Señale una de las cinco opciones para cada pregunta.

1) ¿En qué grado los productos ofertados satisfacen sus requerimientos?

Alto Medio Regular Bajo Nulo

2) ¿En qué nivel los precios son competitivos en relación a otras marcas?

Alto Medio Regular Bajo Nulo

3) ¿Con qué frecuencia le gustaría que se le visite en su local?

Diario Semanal Quincenal

4) ¿En qué grado considera importante los cursos de capacitación y a la asesoría técnica?

Alto Medio Regular Bajo Nulo

5) ¿En qué grado recomendaría los productos?

Alto Medio Regular Bajo Nulo

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Encuesta para personal administrativo de la empresa.

Objetivo. Cuantificar la importancia del crecimiento económico financiero para el personal de Comercializadora IFOOD.

Fecha: _____

Instrucciones:

- Lea detenidamente la pregunta.
- Señale una de las cinco opciones para cada pregunta.

1. ¿Qué grado de importancia tiene la segmentación de mercado?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nulo....

2. ¿Qué nivel de importancia tiene para usted el pronóstico de ventas?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nada....

3. ¿En qué medida considera importante el posicionamiento?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nulo....

4. ¿Qué nivel de importancia daría usted al marketing mix como herramienta para satisfacer necesidades del mercado?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nada....

5. ¿Qué grado de importancia daría a los estados financieros como información útil para la toma de decisiones?

Excelente.... Bueno.... Regular.... Malo.... Deficiente....

6. ¿En qué medida considera importante maximizar la rentabilidad económica?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nulo....

7. ¿Qué grado de importancia daría a la evaluación de la rentabilidad financiera?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nulo....


8. ¿En qué grado las Estrategias de Marketing permiten crecimiento rentable de la empresa a largo plazo?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nada....

9. ¿En qué grado el crecimiento de la empresa depende de las Estrategias de Marketing?

Alto.... Medio.... Regular.... Bajo.... Nada....

Anexo 3. Registro único de contribuyentes



SRI
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1803322831001

APELLIDOS Y NOMBRES: ORTIZ MOSCOSO PABLO RAFAEL

NOMBRE COMERCIAL: IFOOD

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: _____ **NUMERO:** _____

FEC. NACIMIENTO: 30/06/1980 **FEC. ACTUALIZACION:** 02/01/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 19/08/2003 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:** _____

FEC. INSCRIPCION: 19/08/2003 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:** 15/04/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: RIO CDCA Número: S/N Intersección: RIO CUTUCHI Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE KYMI Teléfono: 032411201 Email: ortizpablo@yahoo.es

DOMICILIO ESPECIAL: _____


OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA


DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO N TUNGURAHUA **CERRADOS:** 2

PERIODO	IVA	RETENCIONES EN LA FUENTE	RETENCIONES EN LA FUENTE	RETENCIONES EN LA FUENTE	RETENCIONES EN LA FUENTE
SEMANAL					
TRIMESTRAL					
ANUAL					




FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LEVASCO **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 02/01/2013 08:41:01

Página 1 de 2



SRI.gov.ec

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1803322831001
 APELLIDOS Y NOMBRES: ORTIZ MOSCOSO PABLO RAFAEL

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	26/10/2007
NOMBRE COMERCIAL:	IFOOD				FEC. CIERRE:	31/12/2010
					FEC. REINICIO:	15/04/2011

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE INSUMOS ALIMENTICIOS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIALES PARA EMPAQUE

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: RIO COCA Número: S/N Intersección: RIO CUTUCHI Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE KYWI Telefono Domicilio: 032411201 Celular: 0998931128 Email: orizmpablo@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	CERRADO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	19/06/2003
NOMBRE COMERCIAL:	INDECO				FEC. CIERRE:	03/03/2008
					FEC. REINICIO:	18/05/2005

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
 VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: FERROVIARIA Calle: CARIHUAYRAZO Número: 4-25 Intersección: SANGAY Referencia: A UNA CUADRA DE LA PLAZA LA DOLOROSA Telefono Domicilio: 032825331

No. ESTABLECIMIENTO:	003	ESTADO	CERRADO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	16/03/2009
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	15/12/2009
					FEC. REINICIO:	

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE OTRAS MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CELIANO MONGE Ciudadela: EL DORADO Calle: RIO COCA Número: S/N Intersección: RIO CUTUCHI Y RIO PALLATANGA Referencia: A DOS CUADRAS DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO Telefono Trabajo: 032411201

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
 REGIONAL CENTRAL
 Jairo E. Ospice

Usuario: LEVASCO Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 02/01/2013 09:41:01

Anexo 3. Fotos Curso de capacitación Ambato Noviembre 2013



Anexo 4. Autorización de la empresa



INDUSTRIAS LUDAF S.A.



AUTORIZACIÓN

Ambato 03 Febrero 2014

Yo, Pablo Rafael Ortiz Moscoso, propietario de Comercializadora IFOOD y representante de Industrias Ludafa S.A. en la zona centro, con número de RUC 1803322831001, autorizo a la Sra. Mónica Alexandra Ayala Miranda potadora de la cédula de identidad 180360607-6 a utilizar información de la empresa para efectuar su trabajo de investigación.

Att.

Ing. Pablo Ortiz

c.c. 1803322831

0998931126