

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

***MODELO FINANCIERO PARA MEDIR EL
IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS DE
MARKETING SOBRE LAS VENTAS EN UNA
EMPRESA COMERCIAL***

AUTOR: CAROLINA MORA

DIRECTOR: SALOMÓN QUITO

QUITO-ECUADOR

2002

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A Dios sobre todas las cosas por permitirme día a día culminar los objetivos que me propongo.
- ✓ A mi padre por su interés en cada actividad que realizo y por su inmenso cariño.
- ✓ A mi madre la cual hizo posible la realización de mis estudios universitarios y por el apoyo que me ha dado para conseguir cada meta que me he propuesto.
- ✓ A Francisco por su presencia cada día.
- ✓ A mi abuelitos Arsenio y Carmelita por su ayuda.
- ✓ A mi director, Salomón Quito, por una acertada guía que me permitió aprender conforme desarrollé este proyecto.
- ✓ A la Universidad Internacional Sek, a cada uno de sus miembros, que formaron parte del estudio de mi carrera y me han ayudado impartíendome los conocimientos que hoy poseo y hacen de mi una persona de bien.

DECLARATORIA

Yo, Carolina Mora, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Internacional SEK, portadora de la Cédula de Identidad # 171098709-8, declaro que este trabajo propio de mi autoría, es fruto de mis investigaciones y esfuerzo en recopilar toda información necesaria que haya servido de base en el desarrollo del caso práctico con la ayuda de la empresa que me prestó su colaboración; culminando de esta manera la elaboración de la tesis.

Carolina Mora

171098709-8

ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Introducción al marketing	8
2.1 Alcance del marketing y sus aplicaciones	9
2.2 Orientación de las organizaciones hacia el mercado	11
2.3 Componentes del marketing	13
2.3.1 Producto	15
2.3.1.1 Clasificación de productos	16
2.3.1.2 Mezcla de productos	17
2.3.1.3 El Empaque	18
2.3.2 Precio	19
2.3.2.1 El precio basado en el coste	20
2.3.2.2 El precio basado en la demanda y la estrategia	21
2.3.2.3 El precio en la introducción de nuevos productos	22
2.3.2.4 Otras formas de establecer precios	22
2.3.3 Plaza	23
2.3.3.1 Longitud del Canal	23
2.3.3.2 Factores de Análisis para escoger un canal de distribución	24
2.3.3.3 Nuevos Canales	25
2.3.4 Promoción	26
2.3.4.1 Actividades para alcanzar las metas de promoción.	26
2.3.4.2 El programa de publicidad	28
2.4 Información sobre el mercado	32
3. Análisis interno y externo de la organización	35
3.1 Análisis FODA: qué es y para que sirve	35
3.1.1 Fortalezas	36
3.1.2 Debilidades	38
3.1.3 Oportunidades	40
3.1.4 Amenazas	41
3.1.5 Matriz FODA	42
3.2 Ventajas de conocer el ambiente interno y externo de la empresa	45
4. Análisis de la ventaja competitiva en el servicio al cliente	47
4.1 Satisfacción del cliente	47
4.2 Tipos de ventas	52
4.3 Fuerza de ventas	55
5. Modelo Financiero para medir el desarrollo de la ventaja competitiva	61
5.1 Descripción de una empresa comercial	61
5.1.1 Visión de la empresa	63

5.1.2 Misión de la empresa	63
5.2 Análisis FODA de la empresa	64
5.2.1 Fortalezas	64
5.2.2 Debilidades	66
5.2.3 Oportunidades	67
5.2.4 Amenazas	68
5.2.5 Matriz FODA de la empresa	70
5.3 Estrategias para incrementar el nivel de ventas como medio para alcanzar una ventaja competitiva	72
5.3.1 Cartera de clientes de la empresa	73
5.3.2 Curva ABC de clientes de la empresa	87
5.4 Resultados Financieros y económicos.	88
5.4.1 Análisis horizontal de los estados financieros	91
5.4.2 Análisis vertical de los estados financieros	95
5.4.3 Razones financieras	100
6. Conclusiones y recomendaciones	103
7. Bibliografía	106

1. INTRODUCCIÓN

A medida que pasa el tiempo, el mundo ha experimentado muchos cambios, que generalmente se dan en un intento por adaptarse. Uno de los cambios más evidentes es la GLOBALIZACIÓN, que se caracteriza por la ampliación de fronteras económicas entre los países. Se han dado innovaciones en distintos campos como la electricidad, la biotecnología, las comunicaciones y por ende en el campo económico. Todas estas circunstancias afectan directamente el desempeño de las empresas a nivel mundial.

Hay empresas y negocios que no tienen posibilidades de expandirse mundialmente, pero no por ello deben dejar a un lado el estudio de nuevas estrategias. Tomar decisiones para ganar mercado y posesionarse en él, es un objetivo que sin importar el tamaño de la empresa, debe establecerse. Es en este punto donde el uso adecuado de una estrategia de marketing puede marcar la diferencia. Los negocios deben mantener el mismo nivel de cambio que el medio en el que operan si desean ser pioneros en su área.

El marketing ayuda a conocer y satisfacer las necesidades del consumidor al que una empresa se dirige. Por esta razón es sumamente importante encargar a un equipo el estudio del mercado y realizar los cambios que se consideren necesarios para lograr un consumidor satisfecho. Si las estrategias que se llevan a cabo en una empresa son las adecuadas, se logra una ventaja competitiva.

Cuando se aplica correctamente un plan de marketing se logra unificar cada área de la organización bajo un objetivo común y se trabaja en equipo, perdiendo las características destructivas de un trabajo por segmentos.

Generalmente el incremento en las ventas resulta en mayores beneficios, es por esto que una empresa necesita renovar, cuando sea necesario, sus estrategias de venta y para ello el personal encargado de esta labor debe conocer algunos conceptos e ideas. Las características que debe tener el producto, el precio que debe fijarse en distintas circunstancias, el canal de distribución que se utilizará y el enfoque que tendrá la promoción; son algunas de las cosas que el encargado del programa de marketing necesita analizar a fondo antes de elegir el camino a seguir.

Para facilitar la comprensión del beneficio que aporta un acertado plan de marketing, se desarrollará un caso de una empresa en particular; estudiando la situación de la empresa antes y después de establecido el plan y se analizarán resultados.

2. INTRODUCCIÓN AL MARKETING

El objetivo principal del marketing es determinar las necesidades tanto humanas como sociales y lograr satisfacerlas por completo, obteniendo en este proceso una rentabilidad.

Básicamente, se trata del intercambio de valores. A partir de este concepto se desarrollan varias aplicaciones entre las cuales se destacan dos: el marketing a nivel social, que trata con necesidades tanto individuales como sociales y el marketing a nivel empresarial, que se lo aplica de acuerdo a la orientación de cada empresa hacia el mercado.

Además del intercambio de bienes y servicios en el mercado, existe la comercialización de experiencias, ideas, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones e información. Cada una de estas actividades o entidades necesita un programa de marketing distinto para alcanzar un objetivo mercantil, razón por la cual han surgido diversos mercados.

El mercado de consumo es el más común, pues trata con necesidades masivas. Existe también el mercado de negocios que requiere la oferta de productos, que generen utilidades. Los mercados globales a diferencia de los anteriores, operan en distintos países, bajo diversas normativas legales y por lo tanto cuentan con planes más elaborados. Otra modalidad, son los mercados sin fines de lucro entre los cuales está la comercialización con instituciones de caridad y labor social.

Como ya se dijo, debido a la diversidad de mercados, es necesario canalizar las necesidades de cada cuál e implementar diversas estrategias. El planteamiento de las mismas se lo hace a través de la mezcla de marketing, combinando cuatro factores: producto, precio, plaza y promoción. Estos conceptos se los desarrollará posteriormente.

2.1. ALCANCE DEL MARKETING Y SUS APLICACIONES

El marketing tiene alcance sobre el área gerencial de una empresa y sobre la sociedad. Ofrecer libremente productos o servicios, que se demanden como necesidades, es la función del marketing social.

En cambio, a nivel gerencial, se enfoca el marketing sobre las ventas de un producto o servicio y la rentabilidad que éstas proporcionen a la empresa.

La aplicación del marketing se inicia a través de la identificación del nicho de mercado al cual la empresa va a dedicar todas sus operaciones. Es necesario explicar que el segmento de mercado no se refiere a un espacio físico sino a un grupo perfil, que se lo clasifica como posible comprador.

Escogido este grupo, se desarrollan estrategias de posicionamiento de acuerdo a sus características particulares.

Intervienen en el proceso del marketing los mercadólogos, que buscan un incentivo para obtener una respuesta de la otra parte, denominada prospecto. El encuentro de estos participantes se lo hace a través de diversos canales, ya sea directamente o por otros medios de comunicación.

El mercadólogo puede medir el éxito de su oferta a través del valor entregado al cliente, valor que debe superar al costo en el que el consumidor incurrió al adquirir el producto.

Durante el proceso de intercambio se forman redes, integradas por clientes, proveedores y distribuidores del bien o servicio ofrecido. En este

punto, la empresa no opera a nivel individual, se crea una cadena desde la producción hasta la entrega del bien. Cabe destacar la importancia de una red apropiada para surgir en el mercado y superar la competencia. Esta competencia no se da solamente a nivel de productos sino de industrias, de marca y de acuerdo al servicio que proporcionan las empresas (competencia de forma).

Una correcta aplicación del marketing permitirá a una organización sobresalir entre sus competidores y para ello necesita conocer su entorno cercano: producción, distribución, promoción y el ambiente externo: tecnología que se desarrolla, el entorno político y el sociocultural. A partir de esta información se obtienen tendencias de mercado que permiten modificar el plan de marketing y actualizarlo para evitar que sea obsoleto.

Las actividades del marketing son diversas y muy amplias, pero resumiéndolas tendríamos entre las más importantes:

- ✓ Conocer el grupo de clientes actuales o futuros de nuestros productos o servicios.
- ✓ Determinar las necesidades de este grupo y clasificar los consumidores de acuerdo a sus preferencias.
- ✓ Extraer del grupo, los clientes que nosotros podamos satisfacer eficazmente.
- ✓ Asignarle ciertas características al producto, obtenidas de las necesidades de nuestro consumidor.
- ✓ Lograr la disponibilidad del producto para nuestros clientes.

- ✓ Comunicar al consumidor sobre las características y ventajas de nuestro producto sobre los demás.
- ✓ Actualizarse de acuerdo al mercado cambiante.
- ✓ Establecer un vínculo entre todas las áreas de la empresa para trabajar en función del cliente.

Éstas son las tareas principales del marketing; sin importar el tamaño de la empresa es necesario ponerlas en práctica. La implantación de un programa de marketing no tiene un alto costo como se creería, se deben buscar alternativas más baratas que permitan comunicarle al cliente sobre nuestro producto. La creatividad juega un importante papel para reducir presupuestos económicos y lograr además alta rentabilidad.

2.2. ORIENTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES HACIA EL MERCADO

Debido al constante cambio tecnológico, económico y social; las empresas deben mantenerse al día con sus estrategias. Distintas necesidades y etapas de cada negocio, crean las siguientes situaciones de aplicación del marketing:

- a) Si existe una escasez de oferta, dada por una incapacidad de la producción para cubrir la demanda , se atraviesa una etapa pasiva. La investigación del mercado toma un segundo plano frente a la capacidad productiva, la cual se busca incrementar. Si una empresa se encuentra en esta posición, subsiste únicamente si no hay competencia que la amenace.

- b) En el caso que se presente un incremento tanto en la demanda como en la producción, la prioridad serán las ventas. Se aplica el marketing de organización para poner en marcha la red de ventas, política de ventas, marcas y demás asuntos necesarios para sacar los productos terminados.

- c) El marketing activo tiene como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades del consumidor y nace debido al progreso de la tecnología, a la saturación de mercados y a la internacionalización de los mismos. En esta fase se desarrolla la segmentación a través de ofertas dirigidas al grupo meta.

Existen discrepancias sobre la preferencia que una empresa debe dar a los diversos factores que afectan la producción y comercialización.

Hay organizaciones que dan preferencia al producto como tal, basándose en la teoría que el cliente se guía por la calidad que recibe. El producto es mejorado constantemente, pero los cambios no surgen de las necesidades del consumidor sino de la misma empresa. Se comete el error de no tomar en cuenta la competencia y no se observa la situación real.

Otro enfoque puede ser a nivel de producción, en el cual se asume que la facilidad de adquirir el producto y su cómodo precio, son básicos y por tanto se saca al mercado gran número de artículos. Si la producción es excedente, generalmente se refuerzan la promoción y venta para reducir inventarios, pero no se garantiza la satisfacción del cliente.

Con el paso del tiempo se ha incurrido en la filosofía del marketing como función primordial, sobresalir en el mercado en lo que a producción, promoción y entrega se refiere .

Para ello se asocian cuatro variables:

1. **Mercado meta:** antes descrito.
2. **Rentabilidad:** alcanzar objetivos económicos de la empresa.
3. **Necesidades del consumidor :** estudiar las preferencias del mismo.
4. **Marketing integrado :** integración de toda la empresa bajo los mismos objetivos.

A pesar de que se ha llegado al concepto del marketing como función principal, existen desacuerdos en cuanto al lugar que ocupa el medio ambiente. Se propone un marketing social, en el que se considere la conservación del medio, del consumidor y de la sociedad.

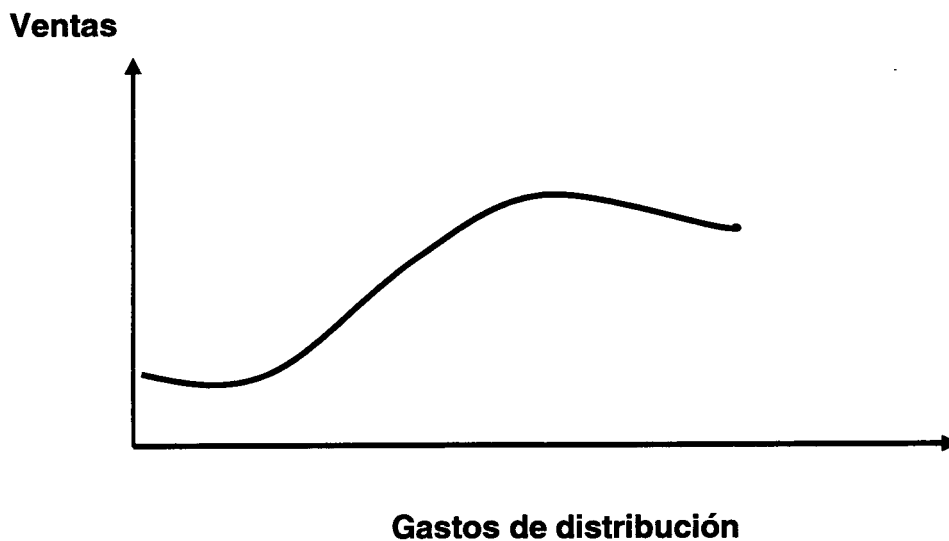
Está en cada empresa u organización, de acuerdo a sus necesidades, elegir que camino seguir. Los constantes cambios a nivel mundial afectan indudablemente al mercado, lo hacen más inestable, la fidelidad por las marcas se ha perdido y la globalización exige mayor calidad. Si una empresa quiere mantenerse pionera en su campo debe analizar su situación y luego escoger que orientación tendrá hacia el mercado, actualizándose constantemente para no perder clientes.

2.3 COMPONENTES DEL MARKETING

La combinación de herramientas que utiliza el mercadólogo, denominada Mezcla de Marketing (Marketing Mix en Inglés), logrará la diferenciación de la empresa frente su competencia. Estas herramientas se clasifican en cuatro grupos:

1. **Producto**
2. **Precio**
3. **Plaza (distribución)**
4. **Promoción.**

Para determinar si el programa de marketing que se esta utilizando es el adecuado, se relaciona de una en una cada variable de marketing, medida en términos económicos; con las ventas, medidas en unidades; y se lo grafica en una curva. Por ejemplo en la siguiente curva se relacionan las ventas con los gastos de distribución:¹



Un producto de alta calidad pierde mercado si el medio a través del cual se lo distribuye no es el adecuado.

Se observa que al inicio, los gastos en los que se incurre para distribuir el producto no se reflejan en numerosas ventas; sin embargo al pasar el tiempo las ventas aumentan gracias al gasto en distribución del producto.

¹ ABC del Marketing ,Javier Díez, José M. Mateu, Diana Belenguer

Luego éstas vuelven a bajar y es necesario un replanteamiento en los gastos de distribución.

Esta curva puede tener dos variables independientes y una dependiente (las ventas). Mediante estos gráficos podemos cuantificar el nivel de gastos en determinadas áreas del marketing y observar la incidencia de los mismos sobre las ventas.

Se puede medir la influencia que tiene cada variable de marketing sobre las ventas en tres grados:

- a) **La coherencia:** no es coherente relacionar ciertas variables como la alta calidad del producto con un distribuidor de baja calidad, simplemente no resultaría beneficioso.
- b) **Integración:** se da cuando la interacción entre las variables es positiva y se obtienen ganancias de la mezcla.
- c) **Apalancamiento:** Todos los integrantes de la mezcla sacan máximo provecho y se refuerzan mutuamente. En caso de que un elemento este en su punto máximo se reconsidera invertir, ese momento, en el resto de variables.

2.3.1 EL PRODUCTO

El producto es cualquier cosa, esto incluye servicios, experiencias, eventos y demás; que se ofrece al mercado para satisfacer una necesidad en diferentes grados.

El primer grado de satisfacción es el básico, el cliente obtiene lo que buscaba en el producto. El oferente puede ir mas lejos, hasta un segundo grado en el que el producto es genérico e incluye más beneficios. Si

decide pasar a un tercer nivel y crear un producto esperado, tiene que cumplir el conjunto de características que el cliente espera, ofreciendo mayor calidad en las ventajas añadidas del producto.

El producto aumentado es el siguiente nivel. Se superan totalmente las expectativas del consumidor, pero con un costo añadido, que puede resultar en una ventaja para la competencia que ofrezca un producto similar a menor precio.

Existe un mayor grado de satisfacción y se lo obtiene a través del producto potencial que incluye todos los aumentos y adiciones que puede tener un producto. Este punto es el inicio de la diferenciación de una empresa entre su competencia y se logra deleitando al cliente con el producto y sorprendiéndolo con las ventajas que éste ofrece.

2.3.1.1 CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS

La clasificación básica de los bienes se hace a través de su durabilidad y tangibilidad : durables, no durables y servicios, que son bienes intangibles.

Además se los puede agrupar en productos para consumir y productos industriales. Los bienes que se ofrecen a un consumidor difieren de los ofrecidos a nivel industrial.

En el primer caso, a nivel de consumidor, se toma en cuenta la frecuencia de compra y la necesidad del bien. Si se adquiere el producto de manera regular y sin esfuerzo, se trata de un bien de conveniencia; pero si se llega a incurrir en las diferencias entre uno y otro producto y a analizar los beneficios, se está hablando de un bien de comparación.

El consumidor también demanda bienes de especialidad, que presenten ventajas exclusivas y le den mayor status. Pero en el caso que el cliente no busque un producto, que no lo conozca, que no piense adquirirlo y sin embargo al enterarse de su existencia lo adquiere; se lo define como un producto no buscado.

A nivel industrial se clasifican de acuerdo a su influencia en la producción y son de tres clases: ²

- a) **Materiales y componentes.** Los materiales incluyen materias primas de dos tipos: agrícolas (frutas, verduras y demás) y naturales (petróleo, madera). Los componentes manufacturados también son de dos clases: los componentes en sí, que se añaden a la fabricación del bien y las piezas, que no cambian al producto sino que se incluyen al bien ya terminado.
- b) **Bienes de capital.** Se dividen en instalaciones (edificios y locales) y en equipo (equipo y herramientas).
- c) **Insumos y servicios comerciales.** Son los insumos operativos (lápices, papel) y los artículos de reparación (pintura, clavos) . Los servicios comerciales son asesorías, servicio de mantenimiento y reparación.

2.3.1.2 MEZCLA DE PRODUCTOS

La mezcla de productos en una empresa tiene lugar cuando ésta ofrece al mercado más de un solo artículo . Esta mezcla da como resultado varias líneas de producción, que deben mantenerse bajo supervisión

² “Dirección de Marketing”, Kotler,P.,pp.396-397

continúa para determinar si son rentables y continuar invirtiendo, caso contrario suprimirlas.

Hay casos en los que al aumentar productos a la línea se logra un incremento en las utilidades. Esta expansión puede ser de dos clases:

1. Estiramiento: Éste puede ser hacia la parte baja del mercado (precios económicos), hacia la parte superior (precios elevados) o en ambas direcciones.

La decisión de iniciarse en cada uno de estos mercados se la toma de acuerdo a la rentabilidad que ofrezcan.

2. Relleno: Se añaden mas productos a la gama de los ya existentes. Debe realizarse únicamente en el caso que haya alguna necesidad por satisfacer en el mercado y no por necesidades internas.

2.3.1.3. EL EMPAQUE

El Empaque es considerada como la 5ta " P" (Packing en Inglés) en la Mezcla de Marketing. Un empaque adecuado puede darle muchos beneficios a un producto:

- ✓ Puede actuar como un comercial del producto durante los segundos que el consumidor lo observa.
- ✓ El consumidor puede estar dispuesto a pagar por un empaque mas cómodo de mejor apariencia y prestigio.
- ✓ El empaque ayuda a que la empresa sea reconocida al instante.

- ✓ Una adecuada presentación beneficia al consumidor y le proporciona utilidades al productor acaparando el mercado de cierto producto.

Para determinar que tipo de empaque utilizar, es necesario establecer la función que éste desempeñará sobre el producto y decidir sobre aspectos secundarios como el color, tamaño, forma, materiales y demás. Esta combinación de características secundarias debe resultar armoniosa y cumplir con ciertas pruebas visuales, pruebas de distribuidor y pruebas de consumidor; para conocer el nivel de satisfacción de distintas áreas con respecto a nuestro empaque. La conservación del medio ambiente, a través de materiales reciclables y no contaminantes, es un factor primordial a la hora de seleccionar un empaque hoy en día.

Es una inversión de mucho dinero y tiempo la que se hace para llegar al empaque adecuado, sin embargo ya se analizaron los múltiples beneficios que se logran tanto para el consumidor, como para el productor.

Además del empaque es necesaria una etiqueta para cada producto en la cual se especifiquen ciertos estatutos que la ley exige.

2.3.2 EL PRECIO

El precio es el elemento de la Mezcla de Marketing que produce los beneficios, el resto son un costo para la empresa. Es por ello que la fijación de precios debe ser adecuada para lograr mayores utilidades.

El precio posee la ventaja de ser flexible, a diferencia de los canales de distribución y de las características de un producto, que toman tiempo modificar.

Una empresa puede fijar el precio tomando como base el análisis de distintos factores como son: los costos, la demanda, la introducción de un nuevo producto, etc... Estas diversas políticas de precios se analizarán a continuación.

2.3.2.1 EL PRECIO BASADO EN EL COSTE

El precio más bajo que puede asignarse a un producto debe ser igual al costo en el que se incurrió para su fabricación, evitando así pérdidas económicas.

Hay dos tipos de costos: variables y fijos; los primeros se dan solamente en el caso de que exista una producción (materias primas y demás materiales que forman parte de un producto) y los segundos son gastos fijos independientes que existen ya sea con o sin producción (alquileres, sueldos, etc..).

Los costos fijos se deben distribuir en el precio de cada unidad producida, para su total recuperación. El punto de equilibrio ayuda a calcular el nivel de producción en unidades, para cubrir estos costos:

Punto de equilibrio (en unidades)³ :

Costes Fijos Totales

Precio de Venta – Costo Variable Unitario

Utilizando esta fórmula podemos conocer el número de unidades que debemos vender para cierto precio dado. Si la cantidad supera al punto de equilibrio, se obtienen beneficios. Si por otro lado, el precio es muy elevado, las unidades vendidas estarán por debajo del punto de equilibrio y tendremos una pérdida. Tampoco se puede generalizar que al fijar un

³ ABC del Marketing, Javier Díez, José M. Mateu, Diana Belenguer

precio muy bajo maximizamos las utilidades, porque debemos tomar en cuenta si nuestra producción está en capacidad de cubrir las ventas y para ello se calcula el precio mínimo:

***Precio mínimo*⁴ :**

$$\frac{\text{Costos Fijos Totales} + \text{Coste Variable Unitario}}{\text{Capacidad Máxima}}$$

El cálculo del punto de equilibrio ayuda a fijar un mínimo de ventas que se debe lograr en un período determinado de tiempo.

2.3.2.2 EL PRECIO BASADO EN LA DEMANDA Y LA ESTRATEGIA

Generalmente la demanda es mayor cuando se trata de precios bajos, pero no siempre las ventas en gran volumen significan mayor ganancia. Hay casos en los que las empresas obtienen mayores beneficios vendiendo menos cantidad, a precios altos. Estas variaciones dependen del valor que le den al producto sus consumidores, de la alta calidad del mismo y estará dedicado a un mercado de alto poder adquisitivo que pueda pagar por una calidad superior. La estrategia de precios elevados supone mayores costos y surtirá efecto solamente en el caso que exista un número de clientes constantes, dispuestos a pagar un precio elevado y de esta manera justificar ventas menores.

⁴ ABC del Marketing, Javier Díez, José M. Mateu, Diana Belenguer

2.3.2.3 EL PRECIO EN LA INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS

Al introducir un nuevo producto al mercado disponemos de dos opciones para determinar su precio: la primera se denomina **penetración** y se basa en lanzar el producto a un precio bajo para promocionarlo; la segunda se la llama **descremado**, en este caso se busca satisfacer a un segmento pequeño de mercado dispuesto a pagar un precio alto. La penetración se utiliza si el producto tiene bienes sustitutos en el mercado y el descremado en caso productos de alta tecnología.

2.3.2.4 OTRAS FORMAS DE ESTABLECER PRECIOS

Como ya se dijo, el costo define el límite inferior del precio. Sin embargo podemos utilizar otras estrategias de fijación de precios con distintos fines:

- ✓ Precios Gancho: precio bajo para atraer compradores, utilizado en comercios.
- ✓ Precios de Prestigio: precios extremadamente altos que juegan a la psicología del comprador sugiriendo mayor calidad y otorgándole prestigio.
- ✓ Precios Sicológicos: terminan en 9, 99 o 95 y dan la impresión de ser más bajos de lo que son.
- ✓ Precios para realizar descuentos: dejan un margen para que el vendedor pueda realizar descuentos de acuerdo a la demanda del comprador.

La mayoría de veces una empresa no utiliza solamente una estrategia para fijar sus precios, sino que se basa en una estructura de precios que tomen en cuenta la demanda geográfica, costos, necesidades de cada segmento, niveles de pedido y otros factores.

2.3.3 PLAZA

Se conoce como plaza a los canales de distribución dentro del marketing y se refiere a las formas mediante las cuales se lleva el producto hasta donde el potencial cliente pueda adquirirlo.

Escoger el canal adecuado puede tomar mucho tiempo y es una decisión muy importante para la empresa, pues es un recurso externo igual de importante a los recursos internos.

2.3.3.1. LONGITUD DEL CANAL

Un canal tiene una característica esencial: la longitud. Ésta depende de cuantos intermediarios existan entre el productor y el consumidor; mientras mayor sea éste número, el canal es más largo. Un canal corto lleva el producto más rápidamente a su destino. La longitud del canal dependerá de la amplitud y dispersión del mercado.

Los canales de distribución pueden ser de tres clases:⁵

1. Empresa → Agente → Mayorista → Minorista → Consumidor.

2. Empresa → Minorista → Consumidor.

3. Empresa → Consumidor.

⁵ “Dirección de Marketing”, Kotler, P.

La empresa puede utilizar más de un solo canal de distribución, dependiendo de sus necesidades; pero tomando en cuenta que los distintos canales elegidos no compitan entre sí.

2.3.3.2 FACTORES DE ANÁLISIS PARA ESCOGER UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Para decidir que es lo más conveniente se debe analizar varios factores:

1. Características del público objetivo :

- ✓ Número de consumidores. Si se trata de un segmento reducido se puede optar por una venta directa, si son productos de alta demanda se requieren canales largos para alcanzar todo el mercado.
- ✓ Ubicación de los consumidores. Si están muy dispersos, se requiere de un canal largo y ramificado, si están cerca se puede ofrecer el producto directamente.
- ✓ Tamaño del pedido. Si son pedidos reducidos y repetitivos es preferible un distribuidor que nos ahorre los costos de la atención directa.

2. Características del producto:

- ✓ Tipo de producto. Si el producto requiere instrucciones para su uso, es necesaria la presencia al momento de la venta; si es de uso habitual la venta puede hacerse por medio de un distribuidor.

- ✓ La caducidad. Si se trata de un producto que perece fácilmente, son necesarios los canales cortos para mantenerlo en óptimas condiciones.

3. Potencialidades de la empresa:

- ✓ Recursos y capacidad de realizar su propia distribución. Una empresa de recursos limitados no puede invertir dinero en adquirir medios para repartir su producto, es más rentable utilizar un distribuidor especializado.

4. Análisis de canales existentes:

- ✓ Longitud y costo del canal. Es necesario estudiar las posibilidades que tenemos para ofrecer nuestro tipo de producto y evaluar el costo de las mismas. El tiempo, el período de cobro y otras características son importantes para elegir el canal.

Cuando se trata de ofrecer un servicio no se puede hablar de que exista un canal de distribución, ya que el servicio no se transporta sino que se lo utiliza el mismo instante y en el lugar donde se lo produce. Lo que se distribuye, en este caso, son los derechos para obtener ese servicio como lo hacen por ejemplo las agencias de viajes al reservar un pasaje aéreo.

2.3.3.3. NUEVOS CANALES

El sector de la distribución no se ha quedado atrás en la evolución de los mercados. Cada vez surgen nuevos canales, más directos; que resultan mejores económicamente para el vendedor, siempre y cuando exista la capacidad del reparto posterior en forma eficaz.

Otra ventaja de los nuevos canales es que permiten al vendedor mantenerse en contacto directo con el cliente, utilizando tecnología de punta. Se necesita tener una base de datos de cada consumidor para lograr mantener una relación estrecha con cada uno, de ser posible, e investigar sus necesidades y a la vez informarle sobre nuestro producto.

2.3.4. PROMOCIÓN

Otra parte clave del marketing es la promoción y su meta es comunicar persuasivamente, hacia el público objetivo, las características de nuestro producto o servicio; facilitando el intercambio entre productor y consumidor.

La comunicación persuasiva trata de obtener del consumidor una reacción nueva frente a un producto. El público objetivo se refiere al segmento de mercado que se busca satisfacer.

Los objetivos que una empresa, generalmente, desea alcanzar a través de la promoción son: enviar información, educar, crear una imagen positiva y una conciencia de marca; todo esto con meta final de vender su producto.

2.3.4.1. ACTIVIDADES PARA ALCANZAR LAS METAS DE PROMOCIÓN

Para llegar a las metas de promoción establecidas por una empresa, es necesario desarrollar varias actividades, pero se las agrupa en 4 clases :

- 1. Publicidad** - Es un tipo de comunicación no directa, en la que se le paga a un anunciante para promocionar una idea, un bien o un servicio. Se utilizan los medios de comunicación masivos como lo son la televisión, la radio, el periódico; para llegar a un grupo.

2. **Venta Personal** - Con este medio se busca obtener una ventaja a través del contacto individual con los clientes, ya sea por medio de ventas telefónicas, visitas personales y demás.
3. **Relaciones Públicas** - Coordinar actividades para crear una imagen positiva del producto o servicio ante el posible comprador. Se utilizan programas de apoyo, noticias con significado comercial, presentaciones en radio o televisión no pagadas por el anunciante.
4. **Promoción de Ventas** - Son actividades agregadas al valor del producto, durante un período específico, para estimular de manera directa la compra del mismo. Los cupones, muestras gratis, bonos, degustaciones, son ejemplos.

Es evidente hoy en día, la necesidad de promoción en las empresas. Con el paso del tiempo se asumen nuevos retos, se enfrentan nuevas complicaciones que hacen de la promoción uno de los componentes fundamentales del marketing.

La razones esenciales para adoptar un programa adecuado de promoción son:

- ✓ Generalmente las personas crean un hábito de compra sobre ciertos productos y no necesariamente porque sean los mejores del mercado, sino por costumbre o porque no disponen de tiempo de escoger un producto nuevo. Por medio de la promoción se puede lograr romper este hábito e informar de las características superiores de un producto, tentar al consumidor de probar algo diferente y posiblemente se conseguirá un cliente fiel.

- ✓ A través de la promoción se puede acortar la brecha entre productor y consumidor, facilitando información sobre el producto y sus características tanto al consumidor como al intermediario.
- ✓ El aumento de la competencia a nivel de industrias hace evidente el uso de programas promocionales con ventajas competitivas que ayuden a la empresa a posesionarse en el mercado.
- ✓ EL consumidor es cada vez más exigente, ya no busca satisfacer solamente sus necesidades, sino que va más allá y trata de saciar sus deseos. La promoción ayuda al consumidor a decidir que es realmente lo que busca.
- ✓ La promoción ocupa el mayor porcentaje de gastos dentro de un plan de marketing, por ello debe estudiarse las estrategias y las facetas de un programa promocional de manera que la inversión resulte beneficiosa.
- ✓ La promoción debe estar al día con los cambios en la economía, mejorar las ofertas en épocas de crisis. La promoción es responsable por mantener los niveles de ventas y utilidades en una empresa.

2.3.4.2. EL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

La elección de un programa de publicidad está dada por 5 aspectos, llamados las 5 “ M “ de la publicidad:

1. **Misión** - Objetivos de la publicidad.
2. **Dinero (Money en inglés) – Presupuesto de gastos.**

3. **Mensaje** - Elección del mensaje que debe enviarse.
4. **Medios** - Elegir medios a usarse
5. **Medición** - Evaluación de resultados.

A continuación se detallará ampliamente cada uno de estos aspectos.

MISIÓN

La misión que tendrá la publicidad esta basada en las decisiones previas con respecto al mercado meta, al posicionamiento en el mercado y a la mezcla de marketing. Los objetivos de la publicidad deben realizar una comunicación determinada y conseguir un resultado sobre el público dentro de un período de tiempo establecido.

El primer objetivo que tiene la publicidad es informar al consumidor, se busca crear una demanda primaria del producto y para ello es necesario que el cliente conozca las características y los beneficios de lo que la empresa está ofreciendo al mercado.

En segundo lugar, ya en una etapa competitiva, se busca crear en el cliente una demanda de preferencia.

Finalmente, se debe continuar promocionando para evitar que el cliente olvide lo que inicialmente le atrajo.

PRESUPUESTO

La publicidad tiene el beneficio de ser una inversión perdurable, creando lo que se denomina “ valor de marca “; dándole ventaja a una empresa que tiene cierto lugar en el mercado al momento de lanzar un producto nuevo.

MENSAJE

La creatividad es elemento fundamental al momento de elegir la forma que tomará el mensaje enviado al público. Los beneficios de lo ofrecido deben constar indudablemente y deben ser reales. Además es fundamental el impacto del mensaje: la forma en la que se va a presentar el mismo.

Aparte de todas estas características hay que regirse a un marco legal y social para crear un mensaje publicitario.

MEDIOS

Un medio de comunicación se lo elige de acuerdo a distintos objetivos. Es sumamente importante escoger un medio adecuado a la meta que deseamos alcanzar, pues al existir errores en esta elección todo el esfuerzo empeñado en las actividades anteriores resulta nulo.

Para escoger que medio nos servirá se toma en cuenta el alcance de un medio, la frecuencia y el impacto del mismo. El alcance se mide por el numero de personas que tiene acceso a cierto medio. La frecuencia trata sobre las repeticiones que cada consumidor tendría del mensaje, durante cierto tiempo. El impacto es el valor de calidad que ofrece el medio.

Todas las elecciones que se hagan deben tener como base el mercado meta asignado al producto. La persona encargada de medios debe decidir en base al tiempo del que dispone, en base a la naturaleza del producto y de acuerdo al espacio.

Hay cuatro aspectos principales para la elección de un medio :

1. Los hábitos que tiene el mercado objetivo
2. Elegir de acuerdo al producto si es necesaria mayor visualización, mayor demostración, explicación, u otros aspectos.
3. Las características que posea el mensaje determinarán el medio.
4. El costo en el que la empresa puede incurrir al momento de escoger un medio.

La empresa debe estudiar cada uno de estos aspectos antes de elegir un programa de publicidad.

El impacto y el costo de los medios deben analizarse cada cierto período de tiempo y siempre tener presente los nuevos medios de comunicación.

MEDICIÓN

Dentro de lo posible, los resultados que se obtengan en la promoción deben estar en capacidad de ser medidos para realizar comparaciones y evaluaciones.

2.4. INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO

En el ambiente empresarial, es estratégico manejar información sobre los mercados; la clave es saber que datos necesitamos y donde los podemos obtener.

Son tres los campos que una empresa debe conocer profundamente para evitar errores al momento de tomar decisiones:

1. **El entorno** - Conocer la información sobre los cambios que tienen lugar en el mercado y que puedan afectar a nuestra empresa.

Conocer la entrada de nueva competencia y analizar las estrategias que utilizan, la publicidad que realizan y los precios que establecen para su producto.

El problema en obtener información sobre el entorno es la variedad de fuentes que se tiene, entre éstas se destacan los medios de comunicación y los organismos como las Cámaras de Comercio, Institutos públicos. Consultando estas instituciones conoceremos el tamaño y la zona de nuestros competidores.

La observación es otra forma de obtener datos sobre el entorno, la publicidad y los precios de productos competidores se observan fácilmente.

El disponer de esta información ayuda a la elección de una estrategia adecuada, identifica áreas poco atendidas y facilita abandonar elecciones erróneas.

2. **Los clientes** – El contacto permanente con el cliente nos permitirá conocer si la opinión sobre nuestro producto ha variado, además permite saber como evolucionan los ingresos del cliente.

Hay que determinar si el número potencial de clientes aumenta o disminuye con el paso del tiempo.

Es evidente la necesidad de separación de los clientes potenciales (los que podrían comprar el producto en el futuro) y los clientes reales (los que ya han comprado alguna vez), para tener el perfil de nuestro consumidor.

Esta información sobre los mercados se la obtiene a través de institutos estadísticos y para mayor detalle se realiza un estudio de mercado.

De todas las fuentes para obtener datos del consumidor, la más real y lógica es consultar al cliente mismo. Éste puede ayudarnos a conocer que cambios es necesario implementar y que se debe mantener, podemos conocer el nivel de satisfacción de la gente al consumir nuestro producto o utilizar nuestro servicio.

- 3. Actividades de la empresa** –Determinar los cambios en las ventas debido a alguna acción publicitaria que se ha tomado en la empresa. A través de una recolección de información interna se conoce las propias actividades de una empresa y de esta manera se puede probar nuevas estrategias y observar resultados.

La investigación de mercados nunca debe ser considerada como un gasto innecesario dentro de la empresa, pues al conocer perfectamente el perfil de nuestro consumidor y delimitar nuestro mercado meta, podemos ahorrar en inversiones y decisiones que se tomaban en el pasado y que no consideraban en absoluto las necesidades reales de nuestro cliente o que estaban mal dirigidas hacia mercados que no correspondían a la empresa.

Cuando se decide realizar un estudio del mercado se tienen en mente varios objetivos como:

- ✓ Conocer los hábitos, costumbres y demás de nuestro cliente potencial.

- ✓ Investigar que nivel de aceptación tiene un producto y como varía este nivel.

- ✓ Estudiar que efectos tendría una variación en el precio sobre las ventas.

- ✓ Medir que efecto ha causado el uso de la publicidad.

Como ya se dijo, hay organismos públicos que pueden ayudarnos con estadísticas y datos demográficos sobre mercados, sin embargo las variables psicográficas del consumidor solo se obtienen realizando un estudio directo del mercado que nos interesa.

3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización necesita tener pleno conocimiento del ambiente interno que posee y del externo que la rodea, para tomar decisiones y establecer estrategias.

La herramienta analítica más completa, utilizada para realizar el análisis interno y externo de la organización, es el análisis FODA

(en inglés SWOT); que nos da la posibilidad de manejar toda la información que exista sobre la empresa. Este capítulo tratará sobre como desarrollar el FODA paso a paso y como utilizar los resultados obtenidos en el análisis.

3.1 ANÁLISIS FODA: QUÉ ES Y PARA QUE SIRVE

Como ya se dijo, el análisis FODA es una herramienta analítica y examina las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

El FODA ayuda a estudiar las características particulares de cada organización y observar como ésta interactúa en el entorno en el cual compete.

La ventaja principal de utilizar este sistema es la facilidad de aplicación que tiene sobre cualquier nivel en la organización, por ejemplo a nivel de producto, mercado, producto – mercado, líneas de productos, empresa, división y demás sectores donde se observe la necesidad. Las conclusiones a las que se llega una vez realizado el análisis, son útiles para elaborar el análisis de mercado y las estrategias de marketing que se aplicarán.

Estos resultados pueden incluirse también en el plan de negocios de cada empresa, por aportar información importante para el mismo.

Como es lógico, la empresa debe buscar el éxito dentro del mercado; por lo tanto los factores que influyan para alcanzarlo son los que tendrán prioridad en el análisis FODA. Se deben resaltar las fortalezas y debilidades internas, para poder compararlas con la competencia y con las amenazas y oportunidades claves del entorno.

El análisis FODA se puede descomponer en dos partes: una interna y otra externa. Las Fortalezas y Debilidades constituyen la parte interna del negocio, sobre las cuales se tiene cierto grado de control. Las Oportunidades y Amenazas están relacionadas con el medio exterior y se tiene poco o ningún control sobre ellas, para lo cual es necesario aprovechar las oportunidades y disminuir en lo posible las amenazas.

3.1.1 FORTALEZAS

Para facilitar el análisis de las fortalezas de un negocio se lo realiza individualmente por áreas específicas como : naturaleza del servicio o producto, capacidad gerencial, capacidad para programar y capacidad financiera. Se asignan factores a cada área y se los califica, obteniendo las fortalezas en los mayores puntajes establecidos.

Las fuerzas de una organización a nivel gerencial se miden de acuerdo diversos factores, utilizados igualmente para definir las debilidades. Aquí se describirá cómo lograr que cada factor sea una fortaleza en la empresa y después, bajo los mismo parámetros se estudiará como pueden llegar a ser éstos una debilidad.

Estos puntos son:

- a) **Naturaleza del producto o servicio.** Identificar la ventaja competitiva que se tiene dentro del mercado: proveedores cumplidos, excelente calidad, cobertura y costos.
- b) **Capacidad Gerencial.** Las fortalezas puede ser en múltiples sectores como:
- ✓ La estructura organizacional .- Para crear una fortaleza en este nivel es necesario el flujo de información desde los niveles bajos de la empresa hasta los superiores y viceversa.
 - ✓ La planeación .- Es necesario enfocarla hacia los objetivos y establecer planes posibles de realizar.
 - ✓ Coordinación .- La cooperación entre las diferentes áreas o departamentos es fundamental para lograr una fortaleza interna.
 - ✓ Personal .- Contratar personal apto para desempeñar el cargo que se le asigne y además capacitar al personal ya existente.
 - ✓ Supervisión .- La supervisión del personal se vuelve un éxito cuando se logra que el empleado vea a su supervisor como una fuente de apoyo y orientación y a la vez de motivación para realizar su trabajo con excelencia.
 - ✓ Capacitación .- Si se realizan cambios en las funciones de la empresa o se le asignan nuevas responsabilidades al empleado, es necesario capacitarlo para que los resultados sean satisfactorios.

- ✓ Sistema de información Gerencial .- Los administradores deben disponer de información exacta del cumplimiento del programa y deben tener conocimiento sobre la satisfacción del cliente.
 - ✓ Suministros .- Se necesita un control de inventario cada cierto período de tiempo.
- c) **Capacidad de programación.** El programa creado por la empresa, para que constituya una fortaleza de la misma, debe tener el potencial de educar, capacitar y ofrecer el producto en excelentes condiciones. Si aumentando la eficiencia, sin variar las fuentes de ingreso, se logra ampliar el programa; la empresa tiene una capacidad de programación que superará a la competencia.
- d) **Capacidad Financiera.** La organización necesita establecer sus operaciones sobre fuentes estables de financiamiento y asegurarse de realizar los cambios necesarios para disponer de financiamiento adicional en el futuro.

En cada área que la empresa logre alcanzar estos objetivos, tendrá una fortaleza que le permita sobresalir en el mercado.

3.1.2 DEBILIDADES

Las debilidades de una empresa son a nivel interno, por lo cual se analizan las mismas áreas que se tomaron para establecer las fortalezas. Si una organización presenta alguna de las características que se enunciarán en cada sección, significa que necesita algún correctivo para eliminar esa debilidad.

- a) **Naturaleza del producto o servicio.** Si existen quejas sobre la calidad del producto, si los proveedores no son cumplidos, si los

costos no van de acuerdo al segmento de mercado, se tiene una debilidad a nivel del producto o servicio.

b) **Capacidad Gerencial.** Puede haber fallas en áreas diferentes como son:

- ✓ La estructura organizacional, se convierte en una debilidad interna al momento que impide ejecutar actividades eficientes que necesiten ser realizadas en la empresa.
- ✓ Planeación. Si no se logra planificar tomando en cuenta a todo el personal e incentivando la unión del mismo, la empresa tendrá problemas de individualismos.
- ✓ Coordinación. Si no hay entendimiento y cooperación entre los departamentos, se da una debilidad. De igual manera, se debe coordinar las actividades con otras instituciones, de acuerdo a lo necesario para la empresa.
- ✓ Personal. Si el personal que opera en la empresa no tiene claramente definidas sus responsabilidades, pueden sobreponerse las funciones con algún otro empleado; entorpeciendo y demorando el desempeño de actividades.
- ✓ Supervisión. Un supervisor que no establezca claramente las metas de las personas a su cargo y haga un seguimiento, comprobando que se cumplan; representa una debilidad interna.
- ✓ Capacitación. Si existen habilidades no detectadas de individuos que trabajan en otras tareas en las cuales no son tan aptos, se desaprovecha el potencial del personal.

- ✓ Sistema de información gerencial. Si un administrador no tiene conocimiento sobre el área financiera y de suministros, toma decisiones erradas para la empresa y provoca perjuicios a la misma.
 - ✓ Suministros. Nunca se puede permitir la escasez de suministros en ninguna área de la empresa. El sistema para mantener inventarios debe ser lo más preciso posible para evitar pérdidas económicas.
- c) **Capacidad para programar.** El programa a seguir por una empresa presenta debilidades al momento que se sobrecarga de trabajo al personal y éste no está en posibilidad de realizar nuevas actividades. Sin embargo, subutilizar los empleados y dejarles demasiado tiempo libre también es una debilidad del programa.
- d) **Capacidad Financiera.** Si las fuentes de financiamiento comienzan a disminuir en algún momento y no se realizan los cambios necesarios para recuperar esta pérdida de fuentes, la empresa tendrá problemas.

La empresa debe detectar a tiempo las debilidades en cada una de estas áreas y aplicar correctivos a tiempo, antes de que las pérdidas económicas sean irreparables.

3.1.3 OPORTUNIDADES

La oportunidad es el área en la que una empresa puede obtener una rentabilidad satisfaciendo las necesidades de los clientes y se pueden clasificar de dos maneras : según su atractivo y según su probabilidad de éxito. Estas probabilidades son buenas siempre y cuando los objetivos que tenga un negocio para alcanzar el éxito, sean los mismos que las necesidades de su mercado y además supere a la competencia.

Las oportunidades se encuentran en las áreas de alto desempeño y se dan debido a cambios en el entorno que deben ser aprovechados el momento en el que se presentan. Una oportunidad, es el área donde la empresa puede asignar recursos rentablemente.

Para detectar las oportunidades que se presentan es necesario que las decisiones en la empresa las tome una persona visionaria, que se anticipe a los sucesos y saque ventaja de esto. Siempre estará el riesgo involucrado en cualquier oportunidad que se presente, sin embargo habrá que discernir si los resultados superarán este nivel de riesgo.

3.1.4 AMENAZAS

Las amenazas que pueda tener una organización provienen la mayoría de casos, de las debilidades que ésta presenta internamente. Los competidores pueden tomar ventaja sobre las áreas débiles de una empresa y hacerlas sus propias fortalezas, posesionándose en ese segmento de mercado. Las amenazas de una empresa son oportunidades de alguna otra.

Las amenazas pueden agruparse de acuerdo a la gravedad que representen para la empresa, y de acuerdo a la ocurrencia. Para combatir las amenazas más graves, la empresa debe tener preparados planes para ponerlos en acción en algún caso de emergencia. Para casos menos serios la empresa no necesita tener soluciones de respaldo, sin embargo debe vigilar estos riesgos menores y estar al tanto de ellos.

3.1.5 MATRIZ FODA

Para poder tener una mejor idea acerca de los factores de los cuales depende el éxito de cualquier decisión y la optimización de procesos y planeamiento estratégico, existe una herramienta de análisis denominada Matriz FODA. Esta matriz unifica tanto el medio externo de la empresa (oportunidades y amenazas), como el interno (fortalezas y debilidades).

Matriz FODA⁶

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

El objetivo de esta matriz es en primer lugar acomodar los factores internos de acuerdo a las condiciones externas. Esto se puede hacer de las siguientes formas:

- 1) **Conocer las amenazas que tiene el área en la cual opera la empresa;** reconocer las debilidades propias, buscando minimizarlas frente a las externas.

- 2) **Descubrir las oportunidades que el contexto ofrece,** y maximizar las fortalezas para aprovecharlas.

- 3) **Buscar un contexto,** tal que permita transformar la columna de la derecha en la de la izquierda: las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas.

La Matriz FODA es un elemento dinámico y se puede hacer una matriz FODA de un escenario presente o pasado; y llegar al futuro trasladando los sucesos en una línea de tiempo.

Para medir los efectos de cada una de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas sobre la empresa; se realizan las siguientes matrices que son matrices FODA cuantificables:

✓ PCI.- Perfil de las capacidades internas:

VALORES FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

⁶ “La esencia del marketing. Plan de Acción”, Robert J. Dolan

Debajo de la columna con el título Factores se enumera cada faceta o área interna de la empresa que se desea evaluar.

Luego se califica cada una de las fortalezas o debilidades y el impacto que tienen sobre la compañía. Así logramos determinar cuales son las áreas que necesitan corrección inmediata porque afectan el desempeño final, y conoceremos cuáles deben permanecer igual e incluso mejorar porque le traen beneficios a la empresa.

✓ POA.- Perfil externo de oportunidades y amenazas:

VALORES FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

En esta matriz se procede a hacer lo mismo que en la anterior, pero en la columna de los factores se enumeran todos los acontecimientos externos que afectan directamente el desempeño de la empresa. Igualmente se califican tanto las oportunidades y amenazas y se obtiene al impacto que éstas tienen sobre la compañía.

Finalmente se realiza un cuadro mezclando el perfil interno y el externo de la empresa en el cual se proponen estrategias ya sea para corregir lo que sea necesario o para continuar y mejorar lo que sea correcto. Estas 3 matrices se utilizarán en el siguiente capítulo para evaluar una empresa comercial.

✓ Cuadro de estrategias:

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS

3.2 VENTAJAS DE CONOCER EL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

El análisis FODA es un requisito fundamental, previo a la toma de decisiones, en una empresa. Las metas que se trazará una compañía deben provenir de este análisis si se desea alcanzarlas con éxito.

Una ventaja que se obtiene al conocer tanto el ambiente interno como el externo de la empresa, se observa al realizar un plan de negocios; labor que se facilita y tiene una orientación más clara luego de un análisis FODA. Estos planes están mejor dirigidos y son más realistas si conocemos el papel exacto que desempeña nuestra empresa en el mercado. Es evidente, hoy en día, la necesidad de una correcta planeación para enfrentar los constantes cambios del medio de manera eficaz.

Es fundamental realizar el FODA para luego implementar estrategias, la empresa debe crear un plan que le ayude a alcanzar sus objetivos a largo plazo. Cada organización debe conocer lo que le conviene, luego de estudiar su posición, sus oportunidades, aptitudes y recursos.

Si no se conoce internamente una empresa, difícilmente se pueden tomar medidas externas que resulten eficaces; debe existir congruencia entre estos dos ambientes.

4. ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Para que una empresa tenga una ventaja competitiva en el servicio al cliente y se destaque en el mercado por ello, es necesario lograr **SATISFACCIÓN** en el consumidor. Para esto, aparte de brindar un producto de alta calidad, hay que saber comercializarlo adecuadamente; conociendo los tipos de ventas en los que se puede incurrir, y especializándonos en el más conveniente, de acuerdo al mercado y a las necesidades de la empresa.

Analizar ejemplos de los errores más comunes al momento de la venta, le ayudará a la empresa a no caer en estas equivocaciones y preparar su personal para que sea eficaz y competente.

4.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción se logra cuando un cliente que adquiere un producto o servicio, supera las expectativas que tenía previas a la compra del producto. Si el desempeño del bien o servicio es menor a lo que el consumidor esperaba, se tiene un nivel de insatisfacción. Sin embargo, si la empresa desea destacarse por un servicio al cliente de excelente calidad, debe lograr superar las expectativas del consumidor y sorprenderlo, de manera que pase a ser un cliente frecuente.

Al adquirir un producto las personas incurren en diferentes tipos de costos, que deben ser compensados si se desea una satisfacción total. Estos costos pueden ser psíquicos, de energía, de tiempo y monetarios.⁶ El cliente evaluará el valor obtenido en cada nivel: imagen, personal, servicios y producto. Para lograr lealtad en los clientes se debe tratar de

⁶ Kotler, Philip, “Dirección de Marketing”, pp.35-36

que éste valor final que se obtiene, sea elevado, con cuidado de ocasionar una baja en las utilidades al ofrecer un mejor servicio.

Una empresa que enfoca sus objetivos hacia la satisfacción total del cliente, se denomina una empresa de alto desempeño. No es posible llegar a esta posición si la cadena de la que forma parte, no es la adecuada. Las partes interesadas, los procesos, los recursos y la cultura organizacional; son los eslabones de esta cadena.⁷

En una compañía exitosa ya no se da importancia solamente a los accionistas, hoy en día tienen prioridad las partes interesadas como son: el cliente, los proveedores, distribuidores y empleados.

Tradicionalmente, los departamentos dentro de las compañías trabajaban en función de sus propios objetivos y éstos muchas veces no coincidían con los de la empresa; actualmente estos objetivos se encuentran alineados. Otra parte importante en estas empresas de éxito son los recursos; que generalmente son de calidad y desempeño superior si provienen de fuentes externas (outsourcing en inglés). Existe además otro factor denominado “ cultura organizacional”; con este término me refiero a las políticas, estructura y cultura de una empresa ⁸, que son difíciles de cambiar.

Todas estas partes antes descritas deben alinearse e interactuar entre sí para lograr un servicio al cliente de primera categoría.

Al conjunto de actividades primarias y secundarias que intervienen en un negocio se las llama “ cadena de valor” ⁹. Esta cadena cuenta con ocho actividades. Las cuatro principales son la introducción de materias primas,

⁷ Kotler, Philip, “ Dirección de Marketing”, pp.40-44

⁸ Kotler, Philip, “ Dirección de Marketing”, pp.42-44

⁹ Kotler, Philip, “ Dirección de Marketing”, pp.45-46

su transformación, la embarcación de los productos finales y la comercialización de los mismos. Las restantes son las compras, el desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

Para lograr una ventaja frente a sus competidores, la empresa necesita desarrollar un plan adecuado en la repartición de recursos para cada una de estas áreas, tratando de reducir al máximos los costos sin afectar la calidad del producto final.

Existe una red externa, además de la interna; de la que la empresa es solamente un eslabón. La red esta conformada por proveedores, distribuidores y como parte final el cliente. Para abastecerse de materiales la empresa depende de sus distribuidores, que en caso de retrasarse o entregar material que no sea de primera calidad, pueden ocasionar alteraciones en la entrega de valor al cliente. Los distribuidores también tienen participación al momento de lograr un consumidor satisfecho; si la entrega no se realiza a tiempo o se dan fallas de cualquier clase, el cliente dudará en regresar a la empresa.

Es labor de la empresa formar su propia cadena de confianza que le permita tener una ventaja competitiva en el servicio al cliente.

En la actualidad, además de preocuparse de la cadena de entrega, las empresas están interesadas en lograr un lazo con sus clientes que vaya más allá de la satisfacción y llegue a la lealtad. Un cliente leal a nuestro producto o servicio es el que mantendrá la empresa a flote, incluso en caso de dificultades. Si se logra que los consumidores prefieran nuestro producto frente al de la competencia, podemos estar seguros que regresarán tantas veces como necesiten lo que les ofrecemos.

Para iniciar este proceso es necesario atraer clientes; se hace una lista de prospectos, se los califica y luego se los convierte en cuentas para la

empresa. El factor que permite que estos prospectos se transformen en clientes, es la fuerza de ventas que el negocio posee, por lo tanto es de gran importancia y se desarrollará este concepto más adelante.

Muchas veces se limita la tarea de marketing a la búsqueda de nuevos consumidores, cuando en principio son los clientes iniciales los que dieron a conocer la empresa en el mercado; por esto la gratitud hacia ellos es fundamental.

Si se descuida esta cartera de clientes anteriores podemos poner en riesgo la imagen de la compañía puesto que ya no gozaremos de los buenos comentarios que ellos pudieran hacer. Un cliente conocido es más fácil de atender que uno nuevo ya que las operaciones se vuelven rutinarias y esto resulta beneficioso.

Un cliente que se encuentra satisfecho se mantiene leal a nosotros y además nos da la ventaja de ser el primero en probar nuevos productos que la misma empresa introduce en el mercado; pues de antemano ya sabe que obtendrá calidad. Otra ventaja del cliente satisfecho es que no es tan sensible al precio como un cliente común; está dispuesto a pagar el precio establecido (siempre y cuando no sea exagerado) a cambio de lo que necesita. La mayoría de veces estas personas que nos compran repetidamente, ofrecen sugerencias y observaciones que pueden ser aprovechadas para mejorar ciertos aspectos que no están mal pero pudieran estar mejor. Bajo ningún motivo se debe ignorar alguna queja, porque esta sería un forma segura de perder clientela poco a poco.

Cuando se realiza el plan de marketing debemos considerar el hecho que la atracción de nuevos clientes puede significar en un mayor costo que satisfacer y mantener clientes anteriores. Otro punto a tener en cuenta es que al disminuir el porcentaje de clientes que se pierden, se aumenta en un porcentaje muy significativo las utilidades.

En resumen, podemos decir que la importancia de retener clientes en una empresa es evidente y por ello a continuación se describirá como lograr esta lealtad.

El marketing para lograr la lealtad no puede tener como objetivo único la venta del producto, debe ir mas allá empezando por animar al cliente a preguntar o manifestar sus dudas. A continuación, el vendedor debe hacer un seguimiento para determinar si existe satisfacción por parte del consumidor y determinar así los aspectos que deben mejorar. Seguido a esto se contacta al cliente de vez en cuando para informarle sobre nuevos productos u ofertas. Finalmente se integra al consumidor como parte esencial al momento de desarrollar ideas.

Otra manera de crear lealtad es ofreciendo beneficios financieros. Se pueden realizar programas de ahorro para clientes frecuentes como son: clubes, acumulación de puntos por compra para obtener un beneficio final y demás.

Los beneficios sociales son otra estrategia. Cuando una empresa logra que sus vendedores mantengan una relación personalizada con su clientela, está ofreciendo un beneficio social. Hoy gracias a la avanzada tecnología se pueden tener bases de datos que incluyan toda la información del cliente y contactarlo de manera individual; esto hace que se sientan parte de nuestro negocio y agradezcan esta atención comprando de nuevo.

En conclusión, las empresas deben primeramente ofrecer satisfacción que sobrepase las expectativas, para lograr una ventaja sobre la competencia. Con esta ventaja le será más fácil transformar sus prospectos en clientes definitivos y seguido a ello obtener su lealtad.

4.2 TIPOS DE VENTAS

Existen diversos tipos de ventas clasificados de acuerdo a varios factores¹⁰. Las ventas por respuesta o sensibilidad se dan cuando un vendedor reacciona a las exigencias del comprador, la mayoría de estas ventas se dan a nivel minorista en el que el distribuidor del producto tiene contacto directo con el cliente. Las ventas comerciales son las que incluyen cierto tipo de actividades adicionales a la venta del producto en si; el vendedor debe preocuparse de contactar a los distribuidores para reabastecimientos, realizar presentaciones, tomar pedidos, enviar el producto al consumidor final, etc.. Otros tipo de ventas son las de misión empresarial; en este caso los vendedores tienen la responsabilidad de introducir un producto nuevo en el mercado y dar a conocer sus características antes de su lanzamiento. La venta técnica requiere que el vendedor resuelva las demandas del consumidor utilizando su experiencia. La venta creativa es otro tipo, e implica la toma de pedidos por parte del vendedor, generalmente se la aplica al introducir nuevos productos al mercado.

En el caso práctico que se desarrollará en el siguiente capítulo se empleará como ejemplo una empresa comercial que ejerce la venta personal y directa para alcanzar a los consumidores; por lo tanto se describirá con detalle la venta personal.

Se puede llamar venta personal al los diferentes casos en los que se presenta el producto cara a cara al consumidor a través de un representante de la compañía. Esta característica hace que la venta personal no sea masiva, puesto que un vendedor no puede tratar con un grupo muy grande de personas al momento de la venta. Esto sin duda es un beneficio que permite tratar al cliente con exclusividad y darle la importancia que se merece.

¹⁰ Burnett, J.J, “Promoción: Conceptos y estrategias”, pp.253-257

Al realizar una venta personal se siguen varios pasos: ¹¹

- ✓ **Alcanzar conocimientos.-** Los vendedores deben tener conocimiento total sobre el producto o servicio que ofrecen de manera que puedan dar a conocer los beneficios que éste tiene frente a la competencia.
- ✓ **Ubicar clientes potenciales.-** Se debe estudiar qué personas podrían transformarse en clientes y hacer una presentación del producto a éstas. Es cierto que los clientes viejos que han desarrollado lealtad nos dan grandes utilidades, pero es necesario aumentar nuestra cartera de clientes y para ello los vendedores deben estar alertas. Se debe realizar preguntas que ayuden a conocer si es un posible cliente, pues por cada persona entrevistada es posible obtener uno. Otra forma de atraer consumidores, son las demostraciones en público o exhibiciones; se puede utilizar a nuestros clientes actuales para atraer parientes o conocidos, y así existen varios métodos que permiten ubicar posibles consumidores de nuestro producto.
- ✓ **Preparar la venta .-** En este paso se analizan las características de los posibles clientes para saber como enfocar la venta.
- ✓ **Enfocar la presentación de la venta.-** Con el pre-enfoque realizado en el paso anterior se comienza a preparar la venta de acuerdo a las políticas de la empresa y al producto que se ofrezca. Lo único que debe ser común siempre, es lograr una simpatía por parte del cliente, esto ayuda a que se abra a nuevas ideas.
- ✓ **Realizar la presentación de la venta.-** En este punto se explica detalladamente como funciona el producto y las necesidades que

¹¹ Burnett, J.J, “ Promoción: Conceptos y estrategias”, pp.253-257

satisface y se trata de convencer al consumidor de las ventajas sobre otros productos similares.

- ✓ **Hacer un seguimiento postventa.-** Los servicios que presta la empresa luego de la venta ayudan al prestigio de la compañía, además pueden ser la base de nuevas ventas ya que se logra un cliente satisfecho. Repetirle al cliente las ventajas del producto ayuda a que sepa porque prefirió este producto y no cualquier otro.

No siempre se siguen todos estos pasos en la venta de productos o servicios, en la mayoría de casos no es necesario. Pero hay ciertas normas que deben seguir los vendedores si se desea lograr un impacto en el mercado a través de nuestra fuerza de ventas.

La características de los vendedores varían de acuerdo a las personas, pero hay aspectos comunes que caracterizan la venta: ¹²

- ✓ El ritmo que tiene el vendedor, la facilidad con la que concluye una venta.
- ✓ El alcance, la clientela a la que se quiere llegar; puede ser un grupo grande o uno pequeño.

¹² Burnett, J.J, “ Promoción: Conceptos y estrategias”, pp.253-257

4.3. LA FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas es el vínculo entre los clientes y la empresa; el gerente de ventas es el lazo entre los vendedores y esta última, por tanto debe ser una persona capacitada para el trabajo.

Para evitar que el personal bajo su mando se disperse y actúe en forma independiente, el gerente de ventas debe solicitar informes periódicos y coordinar las actividades de todo el grupo.

Con el paso de los años la tarea de un gerente de ventas se ha ido complicando debido a la diversidad y sofisticación de los productos; y hoy en día existen cuatro grupos de actividades que demandan mayor atención:

1. **Planeación:** El gerente debe especificar los objetivos y metas de la fuerza de ventas y éstos deben alinearse con el programa de marketing de la empresa.
2. **Estructuración del staff:** Son todas las actividades relacionadas con la formación de una fuerza de ventas, como son: reclutamiento, selección y entrenamiento. De las decisiones tomadas por el gerente depende la calidad de la fuerza de ventas.
3. **Implementación:** Esta sección incluye todo lo que se relaciona con los programas creados para las ventas; éstos deben basarse en los objetivos de la empresa.
4. **Control:** El gerente debe mantener un control sobre los vendedores para que actúen en equipo y bajo los objetivos propuestos.

Como ya se dijo es fundamental que los objetivos del vendedor sean afines con las metas de la firma.

Se debe hacer una escala descendente de objetivos comunes hasta llegar al vendedor:



La comunicación, tanto ascendente como descendente, es primordial para lograr esta congruencia de metas en todo el personal.

La empresa debe decidir el enfoque que le dará a su fuerza de ventas. Hay diversas formas de llegar al cliente, una de ellas es el acercamiento del vendedor hacia un posible cliente para estudiar sus necesidades; otra forma puede ser el acercamiento a todo un grupo de potenciales compradores.

Muchas veces se utiliza todo un equipo de ventas con el fin de estudiar un grupo o sino se realizan conferencias para analizar problemas u oportunidades.

Una vez que se decide el enfoque que tendrá la fuerza de ventas, ésta puede actuar de forma directa, ya sea utilizando un personal interno de oficina o personal externo que realice visitas; o de forma contractual: pagando comisiones a intermediarios o a agencias por las ventas que realicen.

De acuerdo a las necesidades de comercialización la fuerza de ventas puede estar estructurada de diversas formas:¹³

- ✓ **Territorialmente:** Se asigna un territorio a cada vendedor, que se responsabiliza por un área específica y esto puede ser un poderoso incentivo. Los territorios deben ser repartidos de forma equitativa, que tengan la misma carga de trabajo y el mismo potencial. Es importante que el territorio se asigne teniendo en cuenta agrupaciones como barrios o condados.
- ✓ **Por producto:** Esta forma de estructuración requiere que el vendedor tenga un amplio conocimiento del producto o servicio que ofrece. Esto se puede aplicar cuando se trata de productos complejos o muy numerosos.

¹³ Kotler, Philip, “Dirección de Marketing”, pp.623

- ✓ **Por mercado:** En algunos casos las empresas estructuran su fuerza de ventas de acuerdo a la industria o al tipo de cliente, esto presenta la ventaja de especializarse en las necesidades de cada persona; sin embargo los puntos de interés pueden estar dispersos.

- ✓ **Compleja:** Cuando la empresa tiene numerosos productos o su público objetivo es demasiado extenso, es mejor combinar dos o más técnicas para lograr un mayor alcance de la fuerza de ventas en el mercado.

El siguiente paso, una vez que se ha definido la estructura de la fuerza de ventas, es determinar el tamaño que tendrá la misma. El número de vendedores está directamente relacionado con el incremento en las ventas; sin embargo los costos se elevan en la misma proporción. Para poder facilitar esta labor se debe agrupar primeramente los clientes de acuerdo al volumen de ventas que generen. Luego se fija cuantas veces se visitará a cada grupo y se multiplica esta cifra por cada grupo de clientes para obtener la carga de trabajo que tiene la empresa. Es necesario obtener un promedio de visitas al año que cada vendedor tiene que hacer, para finalmente dividir la carga total para este promedio. Así se determina cuantos vendedores son necesarios para alcanzar el nivel de ventas objetivo.

Una vez determinado el tamaño de la fuerza de ventas se debe iniciar el reclutamiento de los vendedores. Este proceso, si se lo realiza adecuadamente, disminuye los costos que representa una continua rotación del personal. Es necesario primero determinar los rasgos que se buscan en un vendedor, teniendo presente la opinión del consumidor. De todas las personas que se presentan, la empresa selecciona a los que cumplen mejor los requisitos.

Cuando ya se cuenta con el personal que formará la fuerza de ventas de una empresa, hay que capacitarlo. Un representante de ventas debe conocer e identificarse con la empresa y obviamente conocer el producto que ofrecerá. El vendedor debe conocer algunos rasgos del comprador al que se va a dirigir, así como la competencia a la que se enfrenta. Las presentaciones de calidad sobre el producto pueden facilitar el alcance al consumidor.

Capacitar al vendedor incluye la formación del mismo en cada una de las facetas descritas, pero se debe desarrollar un sentido de obligación para que ésta educación sea completa.

Una vez que se alcanza el nivel de capacitación adecuado lo que la empresa debe hacer es mantener una supervisión que garantice que la fuerza de ventas se desempeña correctamente y acorde a los objetivos propuestos. Deben establecerse normas para las visitas o el trato hacia el cliente y administrar bien el tiempo del personal.

Hay veces que a pesar de tener un personal capacitado y correctamente administrado, no se logra un nivel de motivación alto en los representantes de ventas. Los gerentes deben promover la idea de que mientras mayor esfuerzo hagan los vendedores, mayor será el nivel de ventas y que la recompensa que recibirán será acorde al esfuerzo realizado. Pero se sabe que las filosofías no motivan por sí solas. Se puede compensar con actividades que rompan la rutina como son los concursos de ventas o eventos sociales.

Todo este proceso que se requiere para lograr una fuerza de ventas de primera calidad, sería nulo si no existiera una retroalimentación.

Un gerente debe evaluar a los vendedores bajo su mando; a través de los informes de ventas, plan de marketing o por evaluación formal.

La evaluación formal se la realiza usando formatos que incluyen puntos que el gerente desea conocer sobre cada vendedor.

Así se cumple el ciclo de administración de la fuerza de ventas, para el cual se necesita cooperación de las partes involucradas.

5. MODELO FINANCIERO PARA MEDIR EL DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

Para desarrollar un modelo financiero que permita medir el desarrollo de la ventaja competitiva, tomaré como ejemplo una empresa comercial creada solamente para efectos de este caso.

5.1 DESCRIPCIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIAL

“ **MICASA** ” es una empresa comercial fundada en Quito, 1902, por un comerciante dedicado a importaciones menores, que decidió abrir un local que le permitiese ofrecer al mercado bienes importados, para la decoración del hogar.

En un comienzo las importaciones eran reducidas y provenientes de países cercanos. Con el paso de los años, los sucesores de este personaje comenzaron una serie de viajes a Ferias Internacionales de Artículos para el hogar y personalmente constataban la calidad de la mercadería. Una vez realizados los contactos con cada fábrica exportadora, se enviaban los pedidos desde Quito. Estas órdenes se transportaban vía marítima desde el país de origen hacia puertos ecuatorianos y luego, utilizando compañías cargueras, hasta las bodegas de **MICASA**. Este procedimiento se lo realiza hasta la fecha.

El negocio creció y pasó a ser administrado por los descendientes del fundador original, los mismos que abrieron 2 sucursales del almacén en la ciudad de Quito para abastecer la creciente demanda de sus productos en distintas zonas de la ciudad.

MICASA se posesionó en el mercado, la demanda de sus artículos era creciente y la gerencia decidió incursionar en el mercado de instrumentos musicales. La respuesta del mercado a esta nueva línea que **MICASA** ofrecía, fue excelente.

La empresa ha definido su situación y además ha establecido metas que conseguirá a través de estrategias adecuadas, tanto a corto como a largo plazo.

DATOS ADICIONALES

- ✓ En el año 1 se tiene los dos locales comerciales como propiedad y durante el año dos se adquiere una bodega por \$ 15.000.
- ✓ La propiedad se deprecia 20 años en línea recta y el equipo 5 años de igual manera.
- ✓ El efectivo se encuentra en el banco a una tasa pasiva del 7% durante el año 1 y del 8% durante el año 2
- ✓ Las cuentas por pagar corresponden a proveedores internacionales y son el 50% de los inventarios.
- ✓ Para el pago a proveedores internacionales, la empresa adquiere una deuda de \$ 70.000 en el primer año, al 18% anual que corresponden a los gastos por intereses. En el segundo año no se adquiere nueva deuda, sino que se continúa pagando la deuda del año 1. Los pagos son anuales durante 5 años.
- ✓ El 50% de las ventas totales del año 2 son a crédito.

- ✓ El segundo año se adquiere un sistema de inventarios por código de barras por \$ 5.000

5.1.1 VISIÓN DE LA EMPRESA

MICASA es una empresa comercial que tiene como visión mantener la posición adquirida durante los 100 años que tiene de existencia en la ciudad de Quito; ofreciendo al cliente todo tipo de artículos para el hogar, iluminación, decoración e instrumentos musicales.

5.1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

MICASA para alcanzar su visión de conservar su sitio en el mercado, necesita someterse a un proceso de actualización y cambio en algunas áreas; y paralelamente, mantener algunos procedimientos que le han garantizado el prestigio del que goza actualmente.

Para conocer con certeza que cambios son necesarios, la directiva ha decidido realizar un estudio que arroje la situación real de **MICASA** y les permita tomar medidas correctivas donde haga falta o en caso contrario, plantear estrategias que fortalezcan las áreas que funcionan adecuadamente.

Primero se analizarán los estados financieros, se pasará a estudiar la cartera de clientes y finalmente se realizará un análisis FODA de la empresa. Con estos resultados se plantearán estrategias y se fijarán nuevas metas para MICASA.

5.2 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

Para determinar la situación interna de la empresa, fortalezas y debilidades, y conocer el ambiente externo, oportunidades y amenazas; se realizó un análisis FODA de **MICASA**, involucrando a todo el personal y a la gerencia.

Después de un estudio detallado de cada área se obtuvo los siguientes resultados.

5.2.1 FORTALEZAS

- ✓ Como se trata de un negocio que forma parte de una tradición familiar, existe un conocimiento total del funcionamiento de **MICASA**, desde su fundación hasta la fecha.
Esto constituye una fortaleza a nivel gerencial, pues se conocen los procedimientos que se siguen en la empresa.
- ✓ En lo relacionado a la naturaleza del producto, las relaciones de negocios con los proveedores se iniciaron hace mucho tiempo, lo cual constituye una ventaja a nivel preferencial, rapidez en las entregas, facilidades de crédito y confianza en la calidad de los artículos. Todos estos factores hacen de las importaciones, un proceso casi rutinario y poco complicado.
- ✓ Experiencia en la selección de artículos para importar. Haber crecido paralelamente con la empresa, les da a los descendientes del fundador, la visión necesaria para distinguir cuáles productos pueden tener éxito en el mercado ecuatoriano, ahorrándose tiempo y gastos adicionales al momento de realizar pedidos a proveedores internacionales.

- ✓ El prestigio que **MICASA** ha obtenido luego de estos 100 años de funcionamiento. Cuando se inició este negocio, se captó un segmento de mercado cuyos miembros han transmitido su satisfacción por los productos que **MICASA** ofrece, a las nuevas generaciones. Esto garantiza fidelidad por parte de los clientes viejos y facilita la introducción del negocio en nuevos mercados debido al prestigio que posee.
- ✓ Relación larga con las cargueras que transportan la mercadería desde los puertos marítimos hasta las bodegas. Esto representa una preferencia por parte de las cargueras hacia **MICASA**, dándole un trato especial.
- ✓ Dentro de la capacidad gerencial podemos observar una fortaleza a nivel de planeación, pues hay un enfoque hacia los objetivos de la empresa. Se han propuesto metas claras, posibles de alcanzar, como son mantener su posición en el mercado y modernizar ciertos sectores del negocio.
- ✓ La fuerza de ventas esta continuamente bajo supervisión estricta y directa por parte de los administradores; ellos personalmente manejan la información exacta del cumplimiento de actividades que se le designa a cada empleado.
- ✓ **MICASA** realiza inventarios previos a la realización de pedidos a sus proveedores y tiene control sobre las existencias. Esto ayuda a mantener un mínimo de mercadería que cubra la demanda de su clientela, durante el tiempo que se demoran en llegar las nuevas órdenes.

- ✓ La empresa ha logrado a través de la experiencia adquirida y de su amplia capacidad de programación, un nivel alto en el desempeño del personal y de los proveedores; sin que esto represente disminución alguna en sus ingresos. Pero se podría mejorar aún más la capacidad del personal.
- ✓ El prestigio del que ya se habló, el éxito en cada año desde la apertura de **MICASA** y el cumplimiento de sus obligaciones económicas; le facilita a la empresa obtener nuevas líneas de crédito, garantizándole un financiamiento cuando así lo necesite.

5.2.2 DEBILIDADES

- ✓ Refiriéndose a la capacidad gerencial a pesar de haber fortalezas, se observó que no hay una adecuada estructura organizacional en la cual fluya la información entre niveles; la interacción entre la gerencia y los empleados se limita a la supervisión de actividades, no hay un sistema que recoja las opiniones de los trabajadores y tampoco se toma en cuenta sus sugerencias al momento de hacer la planificación estratégica.
- ✓ Debido a la falta de información entre niveles dentro de la empresa, la coordinación se dificulta. No hay cooperación entre el personal y la gerencia puesto que no se incluyen opiniones de trabajadores para fijar las metas y como resultado éstos últimos no trabajan en función del cumplimiento de objetivos de **MICASA**.
- ✓ A pesar de que el nivel de supervisión desde niveles superiores hacia inferiores en una fortaleza de esta empresa, no se ha logrado que el empleado vea a su superior como una fuente de apoyo y orientación, no hay la motivación suficiente.

- ✓ El nivel de capacitación de los empleados en nulo, no se les da facilidades para acceder a cursos sobre ventas o atención al cliente y tampoco se les asigna nuevas responsabilidades que los impulsen a ser mejores.
- ✓ Como ya se ha expuesto el personal de **MICASA** no se encuentra totalmente satisfecho con sus superiores y esto crea un descontento general, lo que afecta directamente a la actitud que toman los vendedores al atender un cliente. Se muestra desgano y falta de entusiasmo. Esta es una de las principales debilidades de **MICASA** y por ello será un punto principal al proponer la estrategia de marketing.
- ✓ La segunda debilidad fundamental es la carencia de una cartera de clientes que no permite que la empresa otorgue créditos a sus mejores compradores, ni que los “premie” a pesar de que son ellos los que mantienen el negocio en el lugar que está.

Para solucionar esto es necesario hacer una base de datos de la clientela y determinar sus compras.

5.2.3 OPORTUNIDADES

Ya en el pasado se dio la oportunidad en el mercado de incursionar en instrumentos musicales con excelentes resultados. **MICASA** mantiene una posición estable en el mercado y ello le da capacidad para instalarse una nueva línea juvenil. Esta oportunidad puede concluirse en un proyecto puesto que hay descendientes directos de los propietarios que manejan actualmente la empresa, que están al tanto con todos los procedimientos y podrían aplicar su conocimiento y explorar este nuevo

territorio. Los modelos de artículos que **MICASA** ofrece son tradicionales y conservadores.

El prestigio de esta empresa le permite arriesgarse a importar una línea más moderna proveniente de los mismos proveedores, que capte un mercado joven, y al ser administrado por generaciones más recientes, se pueden proponer algunos cambios.

La nueva línea juvenil que **MICASA** podría lanzar al mercado se la comercializaría en un local totalmente independiente pero con posibilidad de utilizar el nombre de la empresa, que goza de cierta posición.

Hay muchas empresas que en el pasado fueron competencia para **MICASA** en el mercado ecuatoriano, que luego de tantas crisis han perdido terreno. A través de una estrategia de marketing que incluya publicidad constante durante un período determinado y en la cual se anuncien promociones o trato preferencial a los clientes por sus compras; se puede ganar ese mercado perdido por empresas dedicadas al mismo segmento.

Es evidente la necesidad de recordarle constantemente a la clientela la existencia de **MICASA** y aprovechar los 100 años que tiene de vida.

5.2.4 AMENAZAS

Los mismos factores que hoy en día representan una oportunidad pueden a futuro convertirse en amenazas para la empresa si no se moderniza.

Mantener la imagen antigua de **MICASA** puede significar perder nueva clientela con una idea más moderna sobre los artículos que se ofrecen. Es por ello que la estrategia de marketing debe centrarse en dar a

conocer al cliente la ventaja que representa funcionar tantos años en este negocio y crear una ventaja competitiva en el servicio al cliente.

Otra clara amenaza que presenta el entorno ecuatoriano es la modernización tecnológica a la que se sujetan casi todas las empresas. A pesar de encontrarnos en un país que no goza todavía de muchos de los adelantos mundiales en tecnología, las empresas buscan los medios de adquirir estas mejoras que les permita reducir tiempos y costos. La rapidez en los procesos de inventarios y facturación se ven recompensadas en la satisfacción del cliente.

5.2.5 MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Lanzamiento de una nueva línea- Ganar mercado que se encuentra en riesgo para la competencia	<ul style="list-style-type: none">- Modernización tecnológica de la competencia.- Mayor rapidez y control de la competencia, en los procesos internos
<ul style="list-style-type: none">- Relaciones con proveedores y cargueras- Conocimiento y experiencia en selección de mercadería- Prestigio- Planeación- Supervisión- Control de existencias- Desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Carencia de estructura organizacional- Falta de coordinación- Falta de confianza- Capacitación nula- Servicio al cliente deficiente- Falta de una cartera de clientes
Fortalezas	Debilidades

✓ **PCI.- Perfil de las capacidades internas**

FACTORES \ VALORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Selección mercadería	X						X		
Prestigio		X						X	
Planeación			X						X
Supervisión	X								X
Control existencias		X					X		
Desempeño del personal			X					X	
Relaciones con proveedores y cargueros	X						X		
Coordinación				X					X
Confianza entre supervisor y empleados				X					X
Servicio al cliente						X	X		
Cartera de clientes						X	X		
Estructura Organizacional				X			X		

✓ **POA.- Perfil de Oportunidades y Amenazas**

FACTORES \ VALORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Lanzamiento nueva línea	X						X		
Ganar mercado en riesgo de la competencia		X						X	
Modernización tecnológica de la competencia				X			X		
Mayor control en procesos internos de la competencia				X			X		

5.3 ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS COMO MEDIO PARA ALCANZAR UNA VENTAJA COMPETITIVA.

Indiscutiblemente si se desea incrementar el nivel de ventas se debe primeramente corregir las fallas internas de la empresa y preparase para enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA y además proponer estrategias de marketing relacionadas con las ventas.

- ✓ Como primera estrategia se propone la implementación de una estructura organizacional en la que se establezcan jerarquías y cargos específicos a cada miembro de la empresa. Es necesario delegar responsabilidades puntuales a cada uno y un período en que deben cumplirlas.
- ✓ Los líderes deben conocer los miembros del equipo con el que trabajarán para cumplir los objetivos, así como los miembros deben conocer a su líder. La confianza que exista entre estas dos partes será la clave de una buena comunicación entre los diversos niveles de la empresa y permitirá trabajar bajo fines comunes. Para ello se realizarán actividades sociales y trabajos en grupo que permitan alcanzar el nivel de confianza requerido.
- ✓ Luego de crear una estructura y lograr confianza entre los miembros de la empresa es necesario coordinar el trabajo individual de cada miembro con los objetivos de la empresa; hacer cronogramas de trabajo coordinado entre cada equipo o miembro.
- ✓ Periódicamente se prepararán cursos de capacitación para cada área de la empresa, en los que se eduque y prepare al personal a través de charlas dictadas por expertos y profesionales.

- ✓ El servicio al cliente resultó ser una gran debilidad de la empresa, por lo que se incluirán cursos de ventas dentro de la capacitación, que ayuden a los vendedores a conocer las necesidades de los clientes y así darles el trato que requieren para sentirse a gusto y realizar sus compras en nuestra empresa.

- ✓ Finalmente se creará una cartera de clientes, ausente hasta el momento. Alrededor de esta estrategia girarán todas las anteriores. Podremos conocer la frecuencia de compra de nuestros consumidores y determinar cuales de ellos son los principales contribuyentes a nuestras ganancias; además de determinar que productos son los de mayor salida. A continuación se mostrará el modelo de la cartera de clientes que se utilizará en el año 2 en “MICASA”.

5.3.1 CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA

Esta estrategia es la más importante ya que permitirá conocer que clientes aportan en mayor porcentaje a las utilidades de la empresa. Para crear este cuadro se tomó una lista de artículos ordenados de acuerdo a las ventas, al orden de salida que tuvieron en la empresa por fechas y se los colocó bajo la columna 2. Al lado izquierdo se colocó el código interno que la empresa asigna a cada artículo para su facilidad de identificación (columna 1). Seguido a ello se creó una columna de unidades vendidas (columna 3) y se colocó el precio de venta a la derecha (columna 4). En la siguiente columna, 5, se colocó la cantidad obtenida de multiplicar el precio de venta por las unidades vendidas. En la columna 6 se puso el total acumulado de sumar el total en \$ de la fila uno mas el total de la fila 2 y a esta cantidad, el total de la fila 3 y así sucesivamente; hasta la última fila en la que se obtiene una cantidad de \$1'275.242,71. Ésta última cifra corresponde al 100% del acumulado en dólares utilizado para calcular los

porcentajes de la columna 7. Ejemplo: En la fila uno, correspondiente al primer cliente, se obtiene un valor de 67.324,40 en dólares acumulados, que luego de hacer una regla de tres tenemos:

$$\begin{array}{ll} 1'275.242,71 & 100\% \\ 67.324,40 & X = 5.28 \text{ (valor ubicado en la fila 1, columna 7)} \end{array}$$

Luego en la columna 8 se numeraron los artículos del 1 al 5152, siendo ésta última, la cantidad total de items que MICASA ofrece, por lo tanto el 100% del porcentaje de items (última fila de la Columna 9). En base a este 100% se calculó el porcentaje de cada item en la columna 9, por medio de una regla de tres. Es necesario explicar que este proceso se siguió hasta el item # 100 y luego, para simplificar se lo hizo de 10 en 10 items, esto significa que del item 100 se pasa al 110 y luego al 120 y así hasta el final.

Finalmente se agruparon los clientes en A, B, C de acuerdo a la compra realizada por cada uno y al porcentaje que ésta representa dentro de las ventas totales de la empresa (total acumulado en \$). Para realizar la clasificación se asumió, en base a una empresa real, cuales son los artículos que se venden en mayores cantidades y de acuerdo a esto se formaron los tres grupos. Los artículos más vendidos van desde el # 3090 hasta el # 5152 (Grupo C), los que le siguen, con menor volumen de ventas, son los del rango del # 1030 - # 309 (grupo B) y finalmente los de menor salida son # 1- #1030 (grupo A) . Pero al analizar el cuadro se observará que el volumen de items vendidos no está relacionado con el aporte en dólares a la empresa; esto quiere decir hay artículos que se venden en menor cantidad, pero por su precio, representan mayores ingresos. Por esto la parte mas importante de la clasificación de A-B-C, no es el número de items adquirido por cada grupo, sino el porcentaje de dinero que aportan.

Al estudiar la curva obtenida de este cuadro se analizarán estas explicaciones y se concluirá como se realizó la clasificación de los grupos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COD	DESCRIPCIÓN	UND	PRECIO	TOTAL	ACUMUL.	ACU.	ITEM	ITEM	TIPO
				\$	\$	%		%	
94773	BATERIA	8	8415,55	67324,40	67324,40	5,28	1	0,02	A
90149	LAMPARA DE MESA	201	109,09	21927,09	89251,49	7,00	2	0,04	A
80457	PLATOS SUELTOS	58	278,12	16130,96	105382,45	8,26	3	0,06	A
80254	CENTRO DE MESA	70	191,91	13433,70	118816,15	9,32	4	0,08	A
91094	CUERDAS DE GUITARRA	30	389,60	11688,00	130504,15	10,23	5	0,10	A
3501	CUBIERTOS DE PLATA	24	402,74	9665,76	140169,91	10,99	6	0,12	A
91099	LAMPARA DE SALON	5	1770,96	8854,80	149024,71	11,69	7	0,14	A
93331	PIANO VERTICAL	1	5922,35	5922,35	154947,06	12,15	8	0,16	A
93149	LAMPARA DE ESCRITORIO	10	578,77	5787,70	160734,76	12,60	9	0,17	A
91298	LAMPARA COLGANTE	17	311,77	5300,09	166034,85	13,02	10	0,19	A
91089	SAXO TENOR	9	580,44	5223,96	171258,81	13,43	11	0,21	A
9021	LAMPARA COLGANTE DE CRISTAL	7	675,01	4725,07	175983,88	13,80	12	0,23	A
91093	JUEGO DE OLLAS	12	389,60	4675,20	180659,08	14,17	13	0,25	A
92980	PARCHE DE TAMBOR	780	5,96	4648,80	185307,88	14,53	14	0,27	A
80547	GUITARRA ELECTRICA	4	1150,00	4600,00	189907,88	14,89	15	0,29	A
94908	JUEGO DE COPAS DE VINO	12	365,34	4384,08	194291,96	15,24	16	0,31	A
94236	VIOLONCHELO	3	1414,13	4242,39	198534,35	15,57	17	0,33	A
2050	JUEGO DE LAMPARAS	4	1016,96	4067,84	202602,19	15,89	18	0,35	A
14713	CAFETERA	95	40,90	3885,50	206487,69	16,19	19	0,37	A
90697	LAMPARA DE PLATA	6	623,36	3740,16	210227,85	16,49	20	0,39	A
91075	SINTETIZADOR	3	991,56	2974,68	243418,80	19,09	30	0,58	A
93298	BUFFETE CUADRADO	12	212,13	2545,56	270575,75	21,22	40	0,78	A
94227	FLORETO DE CRISTAL	4	575,72	2302,88	294541,86	23,10	50	0,97	A
80257	OLLA LENTA	17	120,00	2040,00	316106,80	24,79	60	1,16	A
91066	LAMPARA	1	1919,97	1919,97	335847,98	26,34	70	1,36	A
90367	VAJILLA DE PORCELANA	15	116,40	1746,00	353967,80	27,76	80	1,55	A
94717	JARRON DE PORCELANA	4	412,91	1651,64	370927,66	29,09	90	1,75	A
80127	LAMPARA COLGANTE DE CRISTAL	1	1600,00	1600,00	387196,50	30,36	100	1,94	A
80013	JUEGO DE TE	7	220,88	1546,16	402921,77	31,60	110	2,14	A
32061	JARRA DE PORCELANA	6	246,96	1481,76	418019,27	32,78	120	2,33	A
90285	BUFFETE REDONDO	2	715,46	1430,92	432671,56	33,93	130	2,52	A
95101	BANDEJA DE PLATA	13	106,35	1382,55	446677,54	35,03	140	2,72	A
91521	JUEGO COPAS DE AGUA	14	94,38	1321,32	460113,37	36,08	150	2,91	A
90719	LAMPARA COLGANTE DE ACRILICO	10	125,84	1258,40	473009,76	37,09	160	3,11	A
2100	SOPERA DE PLATA	4	310,95	1243,80	485494,59	38,07	170	3,30	A
73245	FAROL EXTERNO	4	303,95	1215,80	497790,28	39,03	180	3,49	A
36918	CUERDAS DE GUITARRA	223	5,36	1195,28	509837,30	39,98	190	3,69	A

80246	BUFFETE REDONDO	7	155,29	1087,03	532414,55	41,75	210	4,08	A
95412	ARMONICA	100	10,57	1057,00	543130,00	42,59	220	4,27	A
95243	PARCHES DE TAMBOR	130	7,87	1023,10	553505,38	43,40	230	4,46	A
91812	LAMPARA APLIQUE DE PARED	10	99,38	993,80	563573,31	44,19	240	4,66	A
80180	VAJILLA DE CRISTAL TEMPLADO	4	242,34	969,36	573394,66	44,96	250	4,85	A
90931	JARRON DE PORCELANA	3	308,56	925,68	582780,56	45,70	260	5,05	A
94075	JUEGO ENSALADERAS ACERO	4	224,15	896,60	591837,26	46,41	270	5,24	A
93808	SAXOFON	1	882,45	882,45	600718,87	47,11	280	5,43	A
73047	LAMPARA DE PIE	4	214,32	857,28	609433,46	47,79	290	5,63	A
91865	MEGAFONO	7	120,33	842,31	617897,49	48,45	300	5,82	A
91737	LAMPARA DE ESCRITORIO	2	410,05	820,10	626193,41	49,10	310	6,02	A
80334	FIGURA DE CRISTAL	4	201,90	807,60	634330,26	49,74	320	6,21	A
80236	VIOLIN	1	783,31	783,31	642275,78	50,36	330	6,41	A
80301	PEINADORA	4	192,49	769,96	650031,28	50,97	340	6,60	A
90143	SOPERA DE ACERO	8	94,14	753,12	657631,81	51,57	350	6,79	A
35340	FLORETO DE BRONCE	34	21,71	738,14	665085,00	52,15	360	6,99	A
73092	LAMPARA DE PARED	3	241,08	723,24	672367,42	52,72	370	7,18	A
90293	ACORDEON	2	355,44	710,88	679550,00	53,29	380	7,38	A
80219	SARTEN ELECTRICO	4	173,60	694,40	686549,51	53,84	390	7,57	A
94441	ARPA	1	678,62	678,62	693417,49	54,38	400	7,76	A
15023	JUEGO DE CUCHARONES	10	66,06	660,60	700103,31	54,90	410	7,96	A
80259	STAND DE MICROFONO	24	27,10	650,40	706645,07	55,41	420	8,15	A
94226	BOMBO	1	627,63	627,63	712996,86	55,91	430	8,35	A
95339	BOQUILLA DE SAXO	12	51,75	621,00	719238,30	56,40	440	8,54	A
80096	BONGO	3	202,87	608,61	725362,49	56,88	450	8,73	A
94825	RECADO DE ESCRITORIO	5	119,55	597,75	731380,17	57,35	460	8,93	A
91576	VENTILADOR	4	147,23	588,92	737306,81	57,82	470	9,12	A
94120	CINCERRO	11	51,91	571,01	743070,15	58,27	480	9,32	A
3375	GUIARRA	6	94,14	564,84	748745,09	58,71	490	9,51	A
92542	LIRA	5	110,90	554,50	754349,31	59,15	500	9,70	A
91962	TETERA	29	18,89	547,81	759859,69	59,59	510	9,90	A
93394	LIRA	4	135,91	543,64	765315,61	60,01	520	10,09	A
94897	LAMPARA DE PARED	3	178,99	536,97	770723,38	60,44	530	10,29	A
91146	JOYERO DE BRONCE	12	44,03	528,36	776043,53	60,85	540	10,48	A
92946	PLATO DE PORCELANA	3	174,85	524,55	781305,09	61,27	550	10,68	A
90713	VITELA	200	2,58	516,00	786497,86	61,67	560	10,87	A
92258	SARTEN TEFLON	4	127,22	508,88	791623,14	62,08	570	11,06	A
91318	JUEGO DE TAZAS	6	82,72	496,32	796633,17	62,47	580	11,26	A
95091	HIELERA	8	61,25	490,00	801575,39	62,86	590	11,45	A
94357	MACETERO DE BRONCE	20	24,29	485,80	806450,29	63,24	600	11,65	A
94812	PARLANTE	2	240,12	480,24	811273,17	63,62	610	11,84	A
95383	CUBIERTOS DE ACERO	4	118,23	472,92	816040,80	63,99	620	12,03	A
94892	LAMPARA DE PIE	1	466,00	466,00	820738,96	64,36	630	12,23	A
19015	ESTUCHE DE GUITARRA	50	9,21	460,50	825371,91	64,72	640	12,42	A
95462	LAMPARA DE MESA	4	113,26	453,04	829943,30	65,08	650	12,62	A
94569	JARRO DE VIDRIO TEMPLADO	32	13,94	446,08	834431,88	65,43	660	12,81	A

27342	ADAPTADOR	114	3,85	438,90	838842,55	65,78	670	13,00	A
91302	AMPLIFICADOR	2	216,81	433,62	843204,50	66,12	680	13,20	A
3312	LAMPARA DE ESCRITORIO	2	213,61	427,22	847495,98	66,46	690	13,39	A
33810	LAMPARA COLGANTE	2	211,76	423,52	851747,86	66,79	700	13,59	A
80132	GUIARRA	3	139,92	419,76	855961,85	67,12	710	13,78	A
91235	MELODICA	4	103,53	414,12	860129,67	67,45	720	13,98	A
80210	FIGURA DE BRONCE	1	410,41	410,41	864241,78	67,77	730	14,17	A
92594	ORGANO	2	202,73	405,46	868314,39	68,09	740	14,36	A
80183	FAROL	4	100,12	400,48	872336,31	68,41	750	14,56	A
15021	MOLDE DE ACERO	6	66,07	396,42	876322,72	68,72	760	14,75	A
80010	PARILLA	2	195,78	391,56	880268,15	69,03	770	14,95	A
94248	LAMPARA DE VELADOR	1	386,00	386,00	884154,00	69,33	780	15,14	A
91857	AZUCARERA ACERO	20	19,12	382,40	887995,22	69,63	790	15,33	A
92598	BATERIA	1	377,52	377,52	891796,39	69,93	800	15,53	A
92472	PANDERETA	6	61,69	370,14	895532,42	70,22	810	15,72	A
92521	TROMPETA	3	121,91	365,73	899209,21	70,51	820	15,92	A
94220	CONGA	1	363,36	363,36	902855,54	70,80	830	16,11	A
94273	RELOJ	5	72,20	361,00	906477,32	71,08	840	16,30	A
91894	CALEFACTOR	1	356,61	356,61	910060,58	71,36	850	16,50	A
94216	LAMPARA DE ACRILICO	3	117,19	351,57	913606,94	71,64	860	16,69	A
80190	CENTRO DE MESA DE BRONCE	6	57,50	345,00	917081,07	71,91	870	16,89	A
67800	CANDELABRO DE BRONCE	4	85,04	340,16	920499,67	72,18	880	17,08	A
94844	JOYERO DE BRONCE	4	83,37	333,48	923872,03	72,45	890	17,27	A
92602	LAMPARA COLGANTE	1	330,33	330,33	927188,08	72,71	900	17,47	A
92645	PALILLOS DE BATERIA	50	6,53	326,50	930470,48	72,96	910	17,66	A
91037	FLORETO PORCELANA	6	53,51	321,06	933713,93	73,22	920	17,86	A
90374	JUEGO DE OLLAS	2	157,88	315,76	936890,19	73,47	930	18,05	A
80159	BUFFETE RECTANGULAR	2	156,73	313,46	940032,37	73,71	940	18,25	A
94272	RALLADOR DE ACERO	30	10,29	308,70	943144,28	73,96	950	18,44	A
91071	MOLDE DE ACERO	7	43,62	305,34	946213,42	74,20	960	18,63	A
94832	JUEGO DE PALETAS DE ACERO	4	75,50	302,00	949245,58	74,44	970	18,83	A
94166	VAJILLA DE PORCELANA	2	150,00	300,00	952251,60	74,67	980	19,02	A
13546	PELA PAPAS	35	8,51	297,85	955240,59	74,91	990	19,22	A
93833	VAJILLAS DE PORCELANA	6	49,23	295,38	958206,27	75,14	1000	19,41	A
95567	PEDAL DE EFECTOS	4	72,53	290,12	961136,96	75,37	1010	19,60	A
93746	PROCESADOR DE ALIMENTOS	1	287,42	287,42	964026,49	75,60	1020	19,80	A
93916	HERVIDOR ELECTRICO	2	142,53	285,06	966887,69	75,82	1030	19,99	A
94304	PLATILLOS	4	70,79	283,16	969723,07	76,04	1040	20,19	B
73311	TELEFONO	5	55,92	279,60	972537,18	76,26	1050	20,38	B
93511	RECIPIENTE DE ACERO	19	14,58	277,02	975316,83	76,48	1060	20,57	B
95694	TIMBAL	2	136,85	273,70	978074,75	76,70	1070	20,77	B
80353	MACETERO DE PORCELANA	4	67,70	270,80	980797,67	76,91	1080	20,96	B
80445	PORTARETRATOS DE PLATA	4	67,10	268,40	983491,96	77,12	1090	21,16	B
94779	FIGURA DE BRONCE	12	21,94	263,28	986146,59	77,33	1100	21,35	B
92978	CANDELABRO DE BRONCE	7	37,14	259,98	988765,92	77,54	1110	21,55	B

95435	FLORETO DE CRISTAL	1	257,41	257,41	991350,53	77,74	1120	21,74	B
36972	BUFFETE RECTANGULAR	2	127,32	254,64	993906,66	77,94	1130	21,93	B
91256	BUFFETE REDONDO	2	125,84	251,68	996432,77	78,14	1140	22,13	B
94285	TORNILLO DE TAMBOR	37	6,72	248,64	998934,16	78,33	1150	22,32	B
92643	BANDEJA DE ACERO	6	41,29	247,74	1001413,53	78,53	1160	22,52	B
95169	BATIDORA	2	123,00	246,00	1003882,88	78,72	1170	22,71	B
5944	BOMBONERA DE BRONCE	38	6,44	244,72	1006333,68	78,91	1180	22,90	B
95306	CACEROLA DE TEFLON	3	80,69	242,07	1008767,83	79,10	1190	23,10	B
90903	CAFETERA	4	59,74	238,96	1011170,38	79,29	1200	23,29	B
18839	JUEGO DE PLATOS	7	33,74	236,18	1013547,23	79,48	1210	23,49	B
80398	QUESERA DE ACERO	9	26,10	234,90	1015904,65	79,66	1220	23,68	B
39321	SANDUCHERA	2	116,97	233,94	1018248,75	79,85	1230	23,87	B
90346	SALSERA DE ACERO	55	4,18	229,90	1020565,68	80,03	1240	24,07	B
94289	SECADOR DE PELO	2	113,85	227,70	1022854,37	80,21	1250	24,26	B
37448	BANDEJA DE ACERO	4	56,60	226,40	1025121,21	80,39	1260	24,46	B
95229	LAMPARA COLGANTE	2	111,93	223,86	1027372,94	80,56	1270	24,65	B
36946	REPUESTO DE LAMPARA	122	1,81	220,82	1029591,13	80,74	1280	24,84	B
80315	CAFETERA INDUSTRIAL	2	109,78	219,56	1031794,00	80,91	1290	25,04	B
94993	STAND DE LIBROS	6	36,10	216,60	1033976,13	81,08	1300	25,23	B
80389	TARROS DE VIDRIO	10	21,50	215,00	1036131,27	81,25	1310	25,43	B
80130	THERMO	1	213,39	213,39	1038270,50	81,42	1320	25,62	B
39121	BANDEJA DE ACERO	5	42,47	212,35	1040395,94	81,58	1330	25,82	B
95553	VAJILLA DE VIDRIO TEMPLADO	2	105,20	210,40	1042508,83	81,75	1340	26,01	B
15022	FLAUTA DULCE	3	69,21	207,63	1044591,56	81,91	1350	26,20	B
94815	JUEGO DE VASOS	2	102,25	204,50	1046650,47	82,07	1360	26,40	B
18842	CEVICHERO	6	33,74	202,44	1048683,65	82,23	1370	26,59	B
94995	JUEGO DE CUCHARAS	9	22,31	200,79	1050699,42	82,39	1380	26,79	B
95533	CENTRO DE MESA DE CRISTAL	4	49,66	198,64	1052692,69	82,55	1390	26,98	B
92267	VAJILLA DE VIDRIO TEMPLADO	1	196,63	196,63	1054666,29	82,70	1400	27,17	B
93172	FIGURA DE BRONCE	2	97,01	194,02	1056619,15	82,86	1410	27,37	B
80161	EXTRACTOR	1	193,34	193,34	1058554,81	83,01	1420	27,56	B
76348	CUCHILLO DE COCINA	36	5,30	190,80	1060472,77	83,16	1430	27,76	B
95466	FLORETO DE CRISTAL	1	188,82	188,82	1062369,57	83,31	1440	27,95	B
67552	FUENTE DE ACERO	5	37,55	187,75	1064253,94	83,46	1450	28,14	B
95190	HIELERA	6	31,05	186,30	1066123,25	83,60	1460	28,34	B
90915	HORNO ELECTRICO	1	185,24	185,24	1067979,05	83,75	1470	28,53	B
90104	CUBIERTOS DE ACERO	2	90,46	180,92	1071632,98	84,03	1490	28,92	B
94833	JUEGO DE VASOS	3	59,77	179,31	1073431,52	84,17	1500	29,11	B
92898	HORNO ELECTRICO	1	177,65	177,65	1075213,55	84,31	1510	29,31	B
94093	COPA DE HELADO	18	9,77	175,86	1076980,63	84,45	1520	29,50	B
92773	ENSALADERA DE VIDRIO	6	28,97	173,82	1078731,72	84,59	1530	29,70	B
95469	HORNO ELECTRICO	1	172,32	172,32	1080463,53	84,73	1540	29,89	B
94331	HUMIDIFICADOR	1	170,65	170,65	1082179,94	84,86	1550	30,09	B
44570	FLORETO DE PORCELANA	3	56,34	169,02	1083875,21	84,99	1560	30,28	B
91673	SOPERA DE PORCELANA	5	33,55	167,75	1085556,12	85,13	1570	30,47	B
94935	FLAUTA TRAVERSA	1	166,11	166,11	1087225,52	85,26	1580	30,67	B

80242	CANDELABRO DE PORCELANA	2	82,08	164,16	1088876,52	85,39	1590	30,86	B
90839	BOMBONERA DE BRONCE	9	18,15	163,35	1090514,12	85,51	1600	31,06	B
93105	CUBIERTOS DE PLATA	2	80,88	161,76	1092139,63	85,64	1610	31,25	B
95696	JARRON DE PORCELANA	1	160,44	160,44	1093748,67	85,77	1620	31,44	B
92419	JUEGO DE BAÑO	2	79,47	158,94	1095345,31	85,89	1630	31,64	B
95549	LAMPARA DE VELADOR	2	78,34	156,68	1096921,04	86,02	1640	31,83	B
20210	MICROFONO	2	77,81	155,62	1098479,80	86,14	1650	32,03	B
90164	JARRO DE PORCELANA	16	9,60	153,60	1100023,90	86,26	1660	32,22	B
41370	PICAHIELO	105	1,46	153,30	1101557,65	86,38	1670	32,41	B
92432	JARRA DE PLATA	2	75,94	151,88	1103083,87	86,50	1680	32,61	B
15118	MOLDE DE ACERO	6	25,09	150,54	1104593,28	86,62	1690	32,80	B
94860	LAMPARA COLGANTE	1	149,44	149,44	1106093,36	86,74	1700	33,00	B
70336	JARRO DE PORCELANA	46	3,21	147,66	1107579,33	86,85	1710	33,19	B
93951	BANDEJA	16	9,12	145,92	1109048,36	86,97	1720	33,39	B
90955	PONCHERA	2	72,58	145,16	1110503,25	87,08	1730	33,58	B
93462	JARRA DE PORCELANA	6	23,99	143,94	1111948,36	87,20	1740	33,77	B
50630	PARCHE DE TAMBOR	14	10,16	142,24	1113377,04	87,31	1750	33,97	B
19260	PORTAVIANDAS	6	23,60	141,60	1114795,29	87,42	1760	34,16	B
20300	BOMBO	2	70,73	141,46	1116210,94	87,53	1770	34,36	B
94784	OLLA	7	20,01	140,07	1117618,07	87,64	1780	34,55	B
94355	FIGURA DE BRONCE	31	4,48	138,88	1119012,33	87,75	1790	34,74	B
92423	CORNETA	2	68,87	137,74	1120396,06	87,86	1800	34,94	B
80003	CANDELABRO DE BRONCE	10	13,67	136,70	1121769,34	87,97	1810	35,13	B
90345	LICORERA DE CRISTAL	5	27,18	135,90	1123131,40	88,07	1820	35,33	B
93074	BATIDOR MANUAL DE ACERO	9	15,00	135,00	1124485,75	88,18	1830	35,52	B
94106	CUERDA DE VIOLIN	17	7,87	133,79	1125829,08	88,28	1840	35,71	B
80063	PALETA DE ACERO	21	6,34	133,14	1127163,58	88,39	1850	35,91	B
71126	VITELA	35	3,78	132,30	1128489,94	88,49	1860	36,10	B
67636	JUEGO DE CUCHILLOS	4	32,56	130,24	1129804,07	88,60	1870	36,30	B
94758	MOLDE DE ACERO	10	12,91	129,10	1131099,98	88,70	1880	36,49	B
90223	MEZCLADOR DE ALIMENTOS	15	8,56	128,40	1132387,52	88,80	1890	36,68	B
70260	CAMPANA DE BRONCE	31	4,10	127,10	1133662,85	88,90	1900	36,88	B
18189	LAMPARA DE VELADOR	2	62,92	125,84	1134925,59	89,00	1910	37,07	B
95511	BALANZA DE BRONCE	30	4,18	125,40	1136182,65	89,10	1920	37,27	B
91936	BUFFETE REDONDO	3	41,54	124,62	1137433,39	89,19	1930	37,46	B
92863	PLATO DE ACERO	4	30,99	123,96	1138676,06	89,29	1940	37,66	B
35901	FOCO DE REPUESTO	300	0,41	123,00	1139908,76	89,39	1950	37,85	B
90255	BANDEJA DE ACERO	4	30,58	122,32	1141134,08	89,48	1960	38,04	B
95475	SECADOR DE PELO	2	60,84	121,68	1142353,25	89,58	1970	38,24	B
92027	RECADO DE ESCRITORIO	10	12,10	121,00	1143565,53	89,67	1980	38,43	B
93841	ACORDEON	2	60,09	120,18	1144770,27	89,77	1990	38,63	B
95298	PARLANTE	2	59,77	119,54	1145967,01	89,86	2000	38,82	B
18727	CENICERO	21	5,64	118,44	1147154,07	89,96	2010	39,01	B
93862	LAMPARA COLGANTE	1	117,79	117,79	1148334,24	90,05	2020	39,21	B
94902	COFRE DE PORCELANA	5	23,36	116,80	1149506,46	90,14	2030	39,40	B
95679	CANASTO DE PORCELANA	2	57,80	115,60	1150668,57	90,23	2040	39,60	B

94257	JARRA DE PORCELANA	4	28,64	114,56	1151817,03	90,32	2050	39,79	B
93208	QUESERA DE ACERO	4	28,38	113,52	1152957,16	90,41	2060	39,98	B
67410	OLLA	3	37,75	113,25	1154090,18	90,50	2070	40,18	B
80477	AZUCARERA DE PORCELANA	19	5,91	112,29	1155218,16	90,59	2080	40,37	B
90209	SALSERA DE ACERO	15	7,39	110,85	1156333,45	90,68	2090	40,57	B
19161	VIOLIN	1	110,11	110,11	1157436,61	90,76	2100	40,76	B
95499	FLORERO DE BRONCE	6	18,25	109,50	1158534,29	90,85	2110	40,95	B
27400	BANDEJA DE PORCELANA	10	10,90	109,00	1159626,28	90,93	2120	41,15	B
67616	BANDEJA DE PLATA	1	108,19	108,19	1160711,66	91,02	2130	41,34	B
93721	STAND DE LIBROS	5	21,50	107,50	1161789,44	91,10	2140	41,54	B
67518	JUEGO DE VASOS	3	35,66	106,98	1162861,20	91,19	2150	41,73	B
18903	COPA DE HELADO	40	2,66	106,40	1163928,19	91,27	2160	41,93	B
95112	JUEGO DE COPAS DE AGUA	1	106,00	106,00	1164990,04	91,35	2170	42,12	B
80435	PORTA SERVILLETAS	11	9,55	105,05	1166043,66	91,44	2180	42,31	B
92428	LIRA	1	104,27	104,27	1167089,33	91,52	2190	42,51	B
90055	BOMBONERA DE BRONCE	43	2,41	103,63	1168128,39	91,60	2200	42,70	B
90184	TIMBALETA	1	102,89	102,89	1169159,85	91,68	2210	42,90	B
94648	REPUESTO DE FOCO	600	0,17	102,00	1170182,71	91,76	2220	43,09	B
57176	MACETERO DE BRONCE	12	8,43	101,16	1171198,77	91,84	2230	43,28	B
95510	MESA DE BAR	2	50,05	100,10	1172203,82	91,92	2240	43,48	B
80069	MICROFONO INHALAMBRICO	1	99,14	99,14	1173199,99	92,00	2250	43,67	B
67252	CANGUILERA	6	16,42	98,52	1174189,04	92,08	2260	43,87	B
20040	JUEGO DE VASOS	2	48,84	97,68	1175168,66	92,15	2270	44,06	B
31065	PORTARETRATO	6	16,14	96,84	1176140,28	92,23	2280	44,25	B
80429	CUCHILLO DE COCINA	10	9,60	96,00	1177105,08	92,30	2290	44,45	B
93710	SARTEN PAELLERO	1	95,26	95,26	1178060,52	92,38	2300	44,64	B
19140	JARRON DE PORCELANA	1	94,32	94,32	1179006,60	92,45	2310	44,84	B
92433	VAJILLA DE VIDRIO TEMPLADO	1	93,61	93,61	1179944,61	92,53	2320	45,03	B
94596	TAZA	38	2,44	92,72	1180876,83	92,60	2330	45,23	B
80032	JARRO	10	9,22	92,20	1181801,57	92,67	2340	45,42	B
95302	WAFLETA	2	45,84	91,68	1182721,40	92,74	2350	45,61	B
92915	VENTILADOR	1	90,89	90,89	1183633,22	92,82	2360	45,81	B
92737	CUERDA DE VIOLIN	30	3,00	90,00	1184538,82	92,89	2370	46,00	B
80276	AZUCARERA DE ACERO	5	17,89	89,45	1185436,23	92,96	2380	46,20	B
3730	AMPLIFICADOR	1	88,56	88,56	1186324,83	93,03	2390	46,39	B
94507	TINTURERA DE ACERO	10	8,78	87,80	1187204,98	93,10	2400	46,58	B
91290	PLATO	23	3,79	87,17	1188079,66	93,16	2410	46,78	B
90977	AZADOR	1	86,39	86,39	1188946,68	93,23	2420	46,97	B
95093	BUFFETE SIMPLE	2	42,91	85,82	1189806,95	93,30	2430	47,17	B
94483	BOMBONERA DE BRONCE	9	9,47	85,23	1190662,14	93,37	2440	47,36	B
71210	BOMBONERA DE CRISTAL	6	14,14	84,84	1191511,60	93,43	2450	47,55	B
80037	CENICERO DE BRONCE	10	8,42	84,20	1192355,43	93,50	2460	47,75	B
91941	FLORERO DE PORCELANA	2	41,97	83,94	1193196,21	93,57	2470	47,94	B
94194	JUEGO DE SALEROS	12	6,94	83,28	1194031,25	93,63	2480	48,14	B
95546	BALANZA DE COCINA	7	11,73	82,11	1194857,44	93,70	2490	48,33	B
2416	LAMPARA DE MESA	1	81,70	81,70	1195676,41	93,76	2500	48,52	B

23150	BUFFETE DOBLE	1	80,99	80,99	1196490,02	93,82	2510	48,72	B
94449	CENTRO DE MESA DE CRISTAL	7	11,47	80,29	1197297,00	93,89	2520	48,91	B
20220	LAMPARA DE MESA	1	80,10	80,10	1198099,04	93,95	2530	49,11	B
80067	JUEGO COPAS DE VINO	1	79,86	79,86	1198898,59	94,01	2540	49,30	B
95023	JUEGO COPAS DE VINO	1	79,28	79,28	1199694,43	94,08	2550	49,50	B
67362	JUEGO VASOS	1	78,63	78,63	1200483,51	94,14	2560	49,69	B
90742	LAMPARA COLGANTE	1	78,13	78,13	1201267,32	94,20	2570	49,88	B
95210	BONGO	1	77,77	77,77	1202046,69	94,26	2580	50,08	B
27261	PALILLO DE LIRA	31	2,49	77,19	1202821,19	94,32	2590	50,27	B
92907	JARRA DE CRISTAL	2	38,43	76,86	1203591,26	94,38	2600	50,47	B
93955	VIOLIN	1	76,45	76,45	1204358,13	94,44	2610	50,66	B
95292	FRUTERO DE PLATA	6	12,69	76,14	1205120,50	94,50	2620	50,85	B
15450	HIELERA DE CRISTAL	2	37,75	75,50	1205877,73	94,56	2630	51,05	B
32754	PONCHERA	6	12,52	75,12	1206631,45	94,62	2640	51,24	B
91005	JUEGO DE COPAS DE CHAMPAGNE	1	74,54	74,54	1207379,59	94,68	2650	51,44	B
93386	PORTAMIEL	8	9,23	73,84	1208121,37	94,74	2660	51,63	B
67074	LICUADORA	2	36,46	72,92	1208854,50	94,79	2670	51,82	B
95465	CAFETERA	3	24,10	72,30	1209580,40	94,85	2680	52,02	B
95258	JARRA DE CRISTAL	4	17,93	71,72	1210300,02	94,91	2690	52,21	B
92669	CEPILLO DE COCINA	10	7,11	71,10	1211013,90	94,96	2700	52,41	B
94730	CERNIDOR DE ACERO	9	7,87	70,83	1211723,55	95,02	2710	52,60	B
94046	PROCESADOR DE ALIMENTOS	1	70,79	70,79	1212431,52	95,07	2720	52,80	B
15190	STAND DE MICROFONO	17	4,12	70,04	1213135,72	95,13	2730	52,99	B
20100	FAROL EXTERNO	1	69,31	69,31	1213831,94	95,18	2740	53,18	B
93999	PLATO BASE DE PLATA	11	6,28	69,08	1214524,00	95,24	2750	53,38	B
95173	MEGAFONO	2	34,09	68,18	1215209,67	95,29	2760	53,57	B
95720	REGULADOR DE VOLTAJE	1	67,28	67,28	1215884,74	95,35	2770	53,77	B
22210	VAJILLA DE VIDRIO TEMPLADO	1	66,82	66,82	1216555,03	95,40	2780	53,96	B
98111	JARRON DE PORCELANA	2	32,91	65,82	1217217,27	95,45	2790	54,15	B
93120	CANASTO DE PORCELANA	2	32,50	65,00	1217871,35	95,50	2800	54,35	B
93166	SECADOR DE PELO	2	32,12	64,24	1218517,97	95,55	2810	54,54	B
93277	AZUCARERA DE ACERO	14	4,55	63,70	1219157,30	95,60	2820	54,74	B
94305	SARTEN	2	31,46	62,92	1219790,96	95,65	2830	54,93	B
95030	PALILLOS PARA PINCHOS	53	1,18	62,54	1220418,92	95,70	2840	55,12	B
92864	TAMBOR	1	62,15	62,15	1221042,48	95,75	2850	55,32	B
95441	TABLA DE COCINA	6	10,26	61,56	1221659,55	95,80	2860	55,51	B
93776	REPUESTO DE CAFETERA	437	0,14	61,18	1222272,84	95,85	2870	55,71	B
93362	OLLA LENTA	2	30,25	60,50	1222880,01	95,89	2880	55,90	B
90084	JUEGO DE OLLAS	1	60,03	60,03	1223482,58	95,94	2890	56,09	B
95331	CUBIERTOS DE ACERO	5	11,95	59,75	1224081,83	95,99	2900	56,29	B
18861	PINZA DE ACERO	4	14,79	59,16	1224676,36	96,03	2910	56,48	B
48352	ABRELATAS	2	29,45	58,90	1225266,26	96,08	2920	56,68	B
93329	ESTUCHE DE GUITARRA	5	11,69	58,45	1225852,28	96,13	2930	56,87	B
94127	PARCHE DE TAMBOR	16	3,60	57,60	1226432,71	96,17	2940	57,07	B
93300	FLAUTA	3	19,03	57,09	1227005,81	96,22	2950	57,26	B
93340	PLATO DE PORCELANA	4	14,16	56,64	1227574,39	96,26	2960	57,45	B

93156	CUERDA DE VIOLIN	28	2,00	56,00	1228136,78	96,31	2970	57,65	B
46530	BANDEJA DE CRISTAL	1	55,76	55,76	1228695,71	96,35	2980	57,84	B
92832	CUERDA DE GUITARRA	10	5,51	55,10	1229249,15	96,39	2990	58,04	B
90898	JARRON DE BRONCE	1	54,76	54,76	1229798,58	96,44	3000	58,23	B
93271	CUCHARA DE ACERO	108	0,50	54,00	1230343,32	96,48	3010	58,42	B
90984	BAJO	1	53,51	53,51	1230881,01	96,52	3020	58,62	B
94169	JOYERO DE BRONCE	7	7,55	52,85	1231411,77	96,56	3030	58,81	B
94415	SINTETIZADOR	1	52,07	52,07	1231936,30	96,60	3040	59,01	B
94133	CANDELABRO DE BRONCE	2	25,78	51,56	1232454,86	96,64	3050	59,20	B
92069	BALANZA DE BRONCE	7	7,22	50,54	1232964,69	96,68	3060	59,39	B
93333	PLATO DE ACERO CON TAPA	4	12,54	50,16	1233468,18	96,72	3070	59,59	B
93877	BANCA DE PIANO	1	49,75	49,75	1233967,13	96,76	3080	59,78	B
70462	QUESERA	6	8,24	49,44	1234463,08	96,80	3090	59,98	B
95509	SALERO PLASTICO	100	0,49	49,00	1234955,15	96,84	3100	60,17	C
94094	TETERA ACERO	6	8,10	48,60	1235443,29	96,88	3110	60,36	C
93444	CAFETERA	1	48,23	48,23	1235927,21	96,92	3120	60,56	C
95326	VASO DE VIDRIO	10	4,80	48,00	1236407,74	96,95	3130	60,75	C
80050	AZUCARERA ACERO	6	7,93	47,58	1236885,46	96,99	3140	60,95	C
94852	STAND DE LIBROS	2	23,60	47,20	1237358,66	97,03	3150	61,14	C
13741	ADAPTADOR PARA STAND	21	2,23	46,83	1237829,16	97,07	3160	61,34	C
93876	BOMBONERA DE CRISTAL	1	46,42	46,42	1238295,53	97,10	3170	61,53	C
94537	FIGURA DE CRISTAL	7	6,60	46,20	1238757,97	97,14	3180	61,72	C
90766	JUGUERA	2	22,97	45,94	1239218,56	97,18	3190	61,92	C
76150	JARRA DE PLASTICO	28	1,62	45,36	1239675,43	97,21	3200	62,11	C
93205	EXTRACTOR DE FRUTAS	1	45,00	45,00	1240127,11	97,25	3210	62,31	C
17509	TELEFONO 1 LINEA	3	14,91	44,73	1240575,50	97,28	3220	62,50	C
52061	VAJILLA DE VIDRIO TEMPLADO	1	44,23	44,23	1241020,51	97,32	3230	62,69	C
93658	FIGURA BRONCE	11	4,00	44,00	1241461,02	97,35	3240	62,89	C
80471	ARPA PEQUEÑA	1	43,51	43,51	1241899,38	97,39	3250	63,08	C
94421	TAPA DE VIDRIO	29	1,49	43,21	1242333,55	97,42	3260	63,28	C
57780	SARTEN	2	21,50	43,00	1242764,65	97,45	3270	63,47	C
93042	OLLA TEFLON	1	42,88	42,88	1243194,25	97,49	3280	63,66	C
92772	REPUESTO DE PANTALLA	7	6,07	42,49	1243620,97	97,52	3290	63,86	C
95324	RECADO DE ESCRITORIO	10	4,22	42,20	1244045,00	97,55	3300	64,05	C
76143	CUERDA 5TA DE GUITARRA	27	1,54	41,58	1244463,47	97,59	3310	64,25	C
91293	RECADO DE ESCRITORIO	1	41,01	41,01	1244876,17	97,62	3320	64,44	C
39532	CAMPANA DE BRONCE	10	4,07	40,70	1245285,05	97,65	3330	64,64	C
94109	JUEGO DE FLOREROS DE BRONCE	2	20,13	40,26	1245689,25	97,68	3340	64,83	C
92881	HIELERA DE CRISTAL	2	20,00	40,00	1246090,29	97,71	3350	65,02	C
93486	BANDEJA DE ACERO	4	9,91	39,64	1246488,63	97,75	3360	65,22	C
59109	SARTEN DE PAELLA	1	39,33	39,33	1246883,38	97,78	3370	65,41	C
80500	SARTEN DE ACERO	1	38,93	38,93	1247274,26	97,81	3380	65,61	C
93749	CACEROLA DE PORCELANA	1	38,54	38,54	1247661,68	97,84	3390	65,80	C
93328	MOLDE DE VIDRIO TEMPLADO	3	12,74	38,22	1248045,26	97,87	3400	65,99	C
92759	SOPERA DE ACERO	2	18,95	37,90	1248425,36	97,90	3410	66,19	C

93619	THERMO	2	18,88	37,76	1248803,17	97,93	3420	66,38	C
19185	OLLA WOK	1	37,75	37,75	1249180,71	97,96	3430	66,58	C
94063	CENTRO DE MESA DE CRISTAL	1	37,30	37,30	1249556,02	97,99	3440	66,77	C
5151	TAPA DE SARTEN	6	6,17	37,02	1249927,28	98,01	3450	66,96	C
2434	PINCHOS DE ACERO	12	3,04	36,48	1250293,47	98,04	3460	67,16	C
27070	PINZA DE ACERO	3	12,02	36,06	1250656,15	98,07	3470	67,35	C
48175	LAMPARA DE ESCRITORIO	1	35,60	35,60	1251014,86	98,10	3480	67,55	C
22100	MACETERO DE BRONCE	5	7,08	35,40	1251369,50	98,13	3490	67,74	C
94030	PLATO SUELTO	28	1,25	35,00	1251721,38	98,16	3500	67,93	C
76711	PLATO DE PIZZA	9	3,85	34,65	1252069,30	98,18	3510	68,13	C
90360	PLATO BASE DE PORCELANA	7	4,91	34,37	1252414,39	98,21	3520	68,32	C
27330	TAPA DE ACERO PARA PLATO	6	5,66	33,96	1252755,94	98,24	3530	68,52	C
2430	TAPA PLASTICO PARA QUESERA	15	2,23	33,45	1253093,12	98,26	3540	68,71	C
21279	BANDEJA DE ACERO	3	11,04	33,12	1253426,16	98,29	3550	68,91	C
57245	JUEGO DE CUERDAS	6	5,47	32,82	1253756,01	98,32	3560	69,10	C
18521	RELOJ	4	8,07	32,28	1254081,17	98,34	3570	69,29	C
37789	JARRA DE CRISTAL	4	7,99	31,96	1254402,39	98,37	3580	69,49	C
29864	RECIPIENTE DE MICROONDAS	5	6,34	31,70	1254720,26	98,39	3590	69,68	C
93481	PORTA VIANDAS ACERO	2	15,73	31,46	1255035,52	98,42	3600	69,88	C
93432	THERMO	7	4,44	31,08	1255348,27	98,44	3610	70,07	C
94416	CENICERO DE CRISTAL	1	30,67	30,67	1255656,57	98,46	3620	70,26	C
42591	MOLDE DE GALLETAS	7	4,33	30,31	1255961,21	98,49	3630	70,46	C
93717	TAZA SUELTA	7	4,31	30,17	1256263,40	98,51	3640	70,65	C
93079	JUEGO DE TE	2	15,00	30,00	1256563,54	98,54	3650	70,85	C
90973	REPUESTO CAFETERA	15	1,95	29,25	1256859,70	98,56	3660	71,04	C
91578	CUBIERTOS DE ACERO	1	28,94	28,94	1257149,85	98,58	3670	71,23	C
93434	TORNILLO DE TAMBOR	19	1,50	28,50	1257436,00	98,60	3680	71,43	C
67798	FLAUTA	1	28,31	28,31	1257719,47	98,63	3690	71,62	C
57500	CORREA DE BOMBO	5	5,60	28,00	1258000,52	98,65	3700	71,82	C
94482	ESTUCHE DE TAMBOR	3	9,20	27,60	1258277,93	98,67	3710	72,01	C
92127	AFINADOR DE PIANOS	4	6,81	27,24	1258551,88	98,69	3720	72,20	C
92918	STAND DE ACERO	24	1,12	26,88	1258822,14	98,71	3730	72,40	C
94782	CUCHARON DE ACERO	10	2,66	26,60	1259089,49	98,73	3740	72,59	C
32694	ESPIRAL DE TAMBOR	37	0,71	26,27	1259353,29	98,75	3750	72,79	C
93248	IMANES DE REFRIGERADOR	13	2,00	26,00	1259614,22	98,77	3760	72,98	C
93573	COLGADORES DE PLASTICO	7	3,68	25,76	1259873,33	98,79	3770	73,18	C
95373	CANTINA	24	1,05	25,20	1260127,43	98,81	3780	73,37	C
94813	CANGUILERA	2	12,58	25,16	1260379,12	98,83	3790	73,56	C
94028	HERVIDOR	13	1,92	24,96	1260629,36	98,85	3800	73,76	C
1341	FIGURA DE BRONCE	7	3,52	24,64	1260877,18	98,87	3810	73,95	C
92928	RELOJ	2	12,14	24,28	1261122,09	98,89	3820	74,15	C
93088	POSILLO DE POSTRE	4	6,00	24,00	1261362,50	98,91	3830	74,34	C
46380	PALETA DE ACERO	7	3,40	23,80	1261601,68	98,93	3840	74,53	C
93789	OLLA LENTA	1	23,60	23,60	1261838,42	98,95	3850	74,73	C
91307	LICUADORA	1	23,37	23,37	1262073,63	98,97	3860	74,92	C

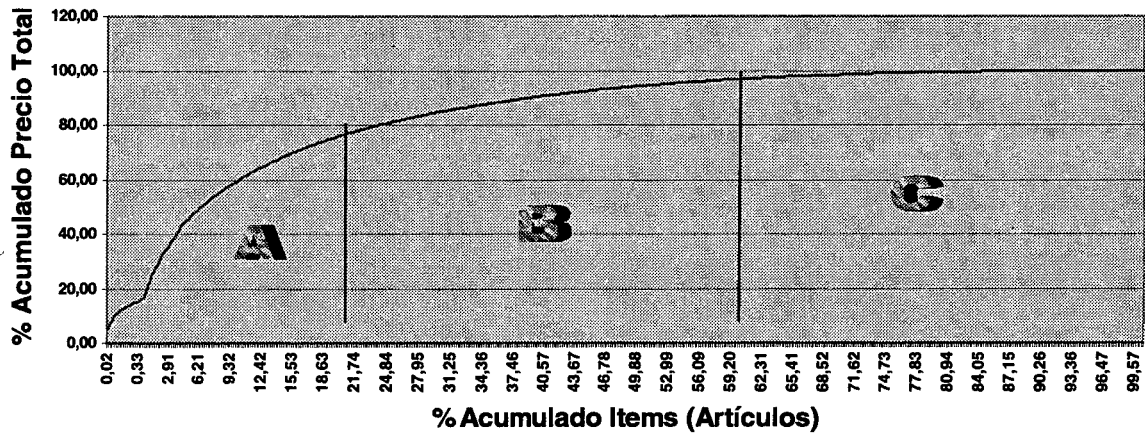
93723	MOLEDOR DE CAFÉ	1	23,14	23,14	1262305,98	98,99	3870	75,12	C
23950	CUCHILLO ELECTRICO	1	22,81	22,81	1262535,71	99,00	3880	75,31	C
51413	CANGUILERA	1	22,65	22,65	1262762,71	99,02	3890	75,50	C
57530	PALETA DE ACERO	4	5,60	22,40	1262988,10	99,04	3900	75,70	C
70750	PINCHOS DE METAL	10	2,20	22,00	1263209,22	99,06	3910	75,89	C
15749	PALILLO DE GÜIRO	9	2,40	21,60	1263426,97	99,07	3920	76,09	C
92269	PALILLO DE LIRA	10	2,11	21,10	1263639,82	99,09	3930	76,28	C
93190	MOLDE DE EMPANADAS	3	7,00	21,00	1263849,92	99,11	3940	76,48	C
22270	MOLDE DE TORTA	1	20,73	20,73	1264058,52	99,12	3950	76,67	C
90242	STAND DE JARRÓN	10	2,01	20,10	1264261,61	99,14	3960	76,86	C
80266	MACETERO DE BRONCE	1	19,84	19,84	1264461,53	99,15	3970	77,06	C
94262	CEPILLO DE COCINA	6	3,30	19,80	1264659,65	99,17	3980	77,25	C
93525	CUCHARA DE MADERA	10	1,95	19,50	1264855,68	99,19	3990	77,45	C
92808	CORTADOR DE MASA	3	6,42	19,26	1265049,10	99,20	4000	77,64	C
94019	BOLILLO	14	1,36	19,04	1265240,41	99,22	4010	77,83	C
92887	CUCHARA DE SERVIR	4	4,72	18,88	1265429,96	99,23	4020	78,03	C
92836	PALETA DE ACERO	3	6,28	18,84	1265618,68	99,25	4030	78,22	C
45900	COCTELERA	4	4,67	18,68	1265806,13	99,26	4040	78,42	C
5253	SILLA	3	6,17	18,51	1265991,99	99,27	4050	78,61	C
92987	CEVICHERO SUELTO	3	6,01	18,03	1266174,73	99,29	4060	78,80	C
93089	CORREA DE BOMBO	3	6,00	18,00	1266354,75	99,30	4070	79,00	C
15750	VELA AROMATICA	3	5,90	17,70	1266533,71	99,32	4080	79,19	C
4901	FLORETO DE VIDRIO	2	8,71	17,42	1266709,22	99,33	4090	79,39	C
3383	PARCHE DE TAMBOR	72	0,24	17,28	1266882,52	99,34	4100	79,58	C
38858	ESPONJA DE MICROFONO	25	0,68	17,00	1267053,87	99,36	4110	79,77	C
70165	FIGURA	10	1,67	16,70	1267222,31	99,37	4120	79,97	C
70275	VAPORETA	5	3,29	16,45	1267387,87	99,38	4130	80,16	C
94374	LEGUMBRERA	1	16,17	16,17	1267550,54	99,40	4140	80,36	C
80061	LECHERO	2	8,01	16,02	1267711,55	99,41	4150	80,55	C
57170	CAZO	2	7,96	15,92	1267871,55	99,42	4160	80,75	C
92809	TINTURERA	3	5,18	15,54	1268028,15	99,43	4170	80,94	C
92121	AZUCARERA DE ACERO	4	3,84	15,36	1268182,45	99,45	4180	81,13	C
18728	SALERO	2	7,57	15,14	1268335,02	99,46	4190	81,33	C
93057	PIMIENTERO DE ACERO	6	2,50	15,00	1268485,87	99,47	4200	81,52	C
93085	ACEITERO/ VINAGRERA	1	15,00	15,00	1268635,87	99,48	4210	81,72	C
93201	PINZA DE PARILLA	4	3,70	14,80	1268784,88	99,49	4220	81,91	C
93598	FIGURA DE PORCELANA	4	3,62	14,48	1268931,33	99,51	4230	82,10	C
31622	CUCHARA DE ACERO	13	1,10	14,30	1269075,21	99,52	4240	82,30	C
94985	CUCHILLO DE ACERO	6	2,36	14,16	1269217,45	99,53	4250	82,49	C
94566	RELOJ DE MESA	2	7,08	14,16	1269359,05	99,54	4260	82,69	C
90085	JARRO DE VIDRIO TEMPLADO	3	4,64	13,92	1269499,69	99,55	4270	82,88	C
31620	TAPA DE JARRO	13	1,05	13,65	1269637,37	99,56	4280	83,07	C
47821	MANTEQUILLERA	6	2,23	13,38	1269772,31	99,57	4290	83,27	C
95009	QUESERA	2	6,61	13,22	1269905,19	99,58	4300	83,46	C
5905	TARRO DE VIDRIO	6	2,17	13,02	1270036,50	99,59	4310	83,66	C
15723	FRASCO DE PORCELANA	2	6,43	12,86	1270165,76	99,60	4320	83,85	C
80377	TAPA DE PORCELANA	10	1,27	12,70	1270293,27	99,61	4330	84,05	C
93684	HUEVERA	1	12,50	12,50	1270419,04	99,62	4340	84,24	C

94876	CONTENEDOR DE ESPECIES	10	1,23	12,30	1270542,81	99,63	4350	84,43	C
93820	ADORNO DE FRUTAS	2	6,04	12,08	1270665,08	99,64	4360	84,63	C
93207	PORTALLAVES DE PARED	1	12,00	12,00	1270785,14	99,65	4370	84,82	C
94973	STAND DE LIBROS	1	11,70	11,70	1270903,64	99,66	4380	85,02	C
76702	DESCORCHADOR DE PLASTICO	2	5,74	11,48	1271019,14	99,67	4390	85,21	C
94021	CUCHARA DE ACERO	3	3,74	11,22	1271132,31	99,68	4400	85,40	C
10798	CUCHARON DE ACERO	3	3,68	11,04	1271243,20	99,69	4410	85,60	C
80134	MOLINO PEQUEÑO	1	11,00	11,00	1271353,30	99,70	4420	85,79	C
80415	FIGURA DE BRONCE	1	10,78	10,78	1271461,80	99,70	4430	85,99	C
80009	FIGURA DE PORCELANA	1	10,63	10,63	1271568,32	99,71	4440	86,18	C
94327	RELOJ DE ESCRITORIO	2	5,22	10,44	1271673,68	99,72	4450	86,37	C
93587	CORTINAS DE BAÑO	2	5,11	10,22	1271776,93	99,73	4460	86,57	C
45090	JUEGO DE BAÑO	1	10,13	10,13	1271878,80	99,74	4470	86,76	C
93230	GANCHOS DE CORTINAS	5	2,00	10,00	1271979,06	99,74	4480	86,96	C
32830	SUJETADOR DE TAMBOR	6	1,64	9,84	1272078,48	99,75	4490	87,15	C
90921	TAPA DE PLASTICO	12	0,80	9,60	1272175,76	99,76	4500	87,34	C
93093	ESPONJA DE LIMPIEZA	19	0,50	9,50	1272271,44	99,77	4510	87,54	C
93446	PLATO DE SOPA	2	4,72	9,44	1272366,04	99,77	4520	87,73	C
92989	GANCHO DE LAMPARA	10	0,94	9,40	1272460,38	99,78	4530	87,93	C
80513	BOLAS DE ACRILICO	1	9,20	9,20	1272553,27	99,79	4540	88,12	C
93078	GANCHOS DE METAL	3	3,00	9,00	1272644,22	99,80	4550	88,32	C
92829	TRINCHE DE ACERO	4	2,20	8,80	1272733,34	99,80	4560	88,51	C
80504	ESPEJO DE REPUESTO	1	8,68	8,68	1272820,68	99,81	4570	88,70	C
93584	FUENTE DE CANGUIL	2	4,25	8,50	1272905,96	99,82	4580	88,90	C
91626	CHAROL DE ACERO	1	8,42	8,42	1272990,71	99,82	4590	89,09	C
42810	REPUESTO DE HIELERA	4	2,04	8,16	1273073,21	99,83	4600	89,29	C
93683	REPUESTO CABLE DE TELEFONO	1	8,00	8,00	1273153,73	99,84	4610	89,48	C
93571	PORTARETRATO PEQUEÑO	2	3,93	7,86	1273232,58	99,84	4620	89,67	C
93202	TENEDOR DE ACERO	2	3,80	7,60	1273309,80	99,85	4630	89,87	C
93442	CUCHARITA DE PLATA	3	2,50	7,50	1273385,20	99,85	4640	90,06	C
94970	JARRO DE PORCELANA	1	7,31	7,31	1273459,06	99,86	4650	90,26	C
92227	TORNILLO DE LAMPARA	10	0,71	7,10	1273530,78	99,87	4660	90,45	C
37850	MANGO DE SARTEN	2	3,48	6,96	1273600,99	99,87	4670	90,64	C
62150	RALLADOR DE ACERO	1	6,80	6,80	1273669,71	99,88	4680	90,84	C
92976	RECIPIENTE DE PLASTICO	4	1,64	6,56	1273736,09	99,88	4690	91,03	C
32740	REPUESTO DE RECADO	2	3,16	6,32	1273800,62	99,89	4700	91,23	C
92843	MANGA PASTELERA	1	6,20	6,20	1273863,26	99,89	4710	91,42	C
80136	REPUESTO CAUCHO DE OLLA	11	0,55	6,05	1273924,62	99,90	4720	91,61	C
94803	CANAS DE SAXO	6	1,00	6,00	1273984,69	99,90	4730	91,81	C
93217	FIGURA DE PLAQUE	2	3,00	6,00	1274044,69	99,91	4740	92,00	C
90959	CUBIERTA DE RELOJ	5	1,18	5,90	1274104,37	99,91	4750	92,20	C
94344	MOLDE DE ACERO	1	5,76	5,76	1274162,51	99,92	4760	92,39	C
3370	CUERDAS DE VIOLIN	1	5,58	5,58	1274218,89	99,92	4770	92,59	C
93611	REPUESTO DE LAMPARA	3	1,81	5,43	1274273,89	99,92	4780	92,78	C
38856	TELAS DE PASAR CAFÉ	17	0,31	5,27	1274327,24	99,93	4790	92,97	C
80544	IMANES DE REFRIGERADOR	2	2,53	5,06	1274378,84	99,93	4800	93,17	C

94598	BOLILLO PEQUEÑO	31	0,16	4,96	1274428,98	99,94	4810	93,36	C
93981	CEPILLO DE MESA	4	1,18	4,72	1274477,62	99,94	4820	93,56	C
93857	CEPILLO DE COCINA PEQUEÑO	20	0,22	4,40	1274522,57	99,94	4830	93,75	C
18647	BATIDOR DE PLASTICO MANUAL	21	0,20	4,20	1274565,51	99,95	4840	93,94	C
42832	TRINCHE DE ACERO	2	2,04	4,08	1274607,20	99,95	4850	94,14	C
93081	TENAZA DE ACERO	4	1,00	4,00	1274647,29	99,95	4860	94,33	C
93256	PALILLOS DE ACERO	12	0,33	3,96	1274687,25	99,96	4870	94,53	C
93675	FLORERO	2	1,95	3,90	1274726,44	99,96	4880	94,72	C
93454	ADORNO DE LAZO	8	0,47	3,76	1274764,52	99,96	4890	94,91	C
31504	CINTA DECORATIVA	4	0,90	3,60	1274801,20	99,97	4900	95,11	C
93994	CASTAÑUELAS	1	3,48	3,48	1274836,57	99,97	4910	95,30	C
93853	CAUCHO DE HORNO	10	0,33	3,30	1274870,52	99,97	4920	95,50	C
80426	METRONOMO	3	1,02	3,06	1274902,27	99,97	4930	95,69	C
93963	MARACAS	1	2,96	2,96	1274932,26	99,98	4940	95,89	C
93204	MARIMBA	1	2,80	2,80	1274960,74	99,98	4950	96,08	C
94413	ARPA DE ADORNO PEQUEÑA	1	2,60	2,60	1274987,57	99,98	4960	96,27	C
80327	REPUESTO DE FLORERO	6	0,41	2,46	1275012,87	99,98	4970	96,47	C
94726	BASE DE PORCELANA	1	2,36	2,36	1275036,87	99,98	4980	96,66	C
64103	PLATILLO DE POSTRE	3	0,71	2,13	1275058,70	99,99	4990	96,86	C
93576	ESPIRAL DE TAMBOR	10	0,20	2,00	1275079,21	99,99	5000	97,05	C
93095	BOLITAS DE BRONCE	1	1,93	1,93	1275099,07	99,99	5010	97,24	C
80454	VIDRIO PARA PLAFONES	1	1,79	1,79	1275117,47	99,99	5020	97,44	C
93886	FLAUTA DE MADERA	10	0,17	1,70	1275134,74	99,99	5030	97,63	C
93769	MANIJA DE BRONCE	10	0,16	1,60	1275151,20	99,99	5040	97,83	C
80320	ASA DE METAL	3	0,50	1,50	1275166,82	99,99	5050	98,02	C
80536	GANCHO DE PLASTICO PARA SAXO	10	0,14	1,40	1275181,47	100,00	5060	98,21	C
94408	ALAMBRE DE ADAPTADOR	5	0,24	1,20	1275194,36	100,00	5070	98,41	C
93107	ALAMBRE DE LAMPARA	2	0,50	1,00	1275205,25	100,00	5080	98,60	C
93643	CADENA PARA COLGAR LAMPARAS	1	0,96	0,96	1275215,14	100,00	5090	98,80	C
94877	LAGRIMAS DE PLASTICO	3	0,24	0,72	1275223,26	100,00	5100	98,99	C
93615	PLASTICO COBERTOR	7	0,08	0,56	1275229,40	100,00	5110	99,18	C
37890	REPUESTO DE RECADO	1	0,49	0,49	1275234,49	100,00	5120	99,38	C
93564	CAUCHO DE VIOLIN	4	0,08	0,32	1275238,55	100,00	5130	99,57	C
92956	BASE DE LICUADORA	2	0,11	0,22	1275241,12	100,00	5140	99,77	C
93664	TORNILLO DE ADAPTADOR	1	0,09	0,09	1275242,59	100,00	5150	99,96	C
80503	ARANDELA METALICA	1	0,08	0,08	1275242,67	100,00	5151	99,98	C
93804	BOLA DE ACRILICO	2	0,02	0,04	1275242,71	100,00	5152	100,00	C

5.3.2 CURVA ABC DE CLIENTES DE LA EMPRESA

CURVA ABC "MICASA"



INTERPRETACIÓN DE LA CURVA ABC

Los resultados fueron que el grupo de clientes A realizan compras de un 20% del total de artículos, los clientes del grupo B compran un 40% de artículos y los clientes del grupo C adquieren el 40% restante de artículos.

Pero al añadir el porcentaje de precio acumulado a este esquema podemos ver que las compras de los clientes A representan un 80% del precio total acumulado, osea aportan dicho porcentaje de ganancias y a partir de ese punto se suman las ganancias de los clientes B que son de 16%, totalizando 96%. Luego se añaden las ganancias aportadas por los clientes C del 4% llegando a sumar 100% del precio acumulado.

En conclusión, a pesar de que los clientes del grupo A realizan compras de menor número de artículos, los precios de dichos items representan mayores ganancias para la empresa que los clientes B y C que compran

mayores cantidades pero a precios menores que no representan un porcentaje muy alto.

Mi tesis propone varias estrategias de marketing y principalmente la creación de una cartera de clientes. Este Modelo Financiero ABC mide precisamente los resultados del marketing propuestos para una empresa comercial.

5.4 RESULTADOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

Para realizar un análisis financiero de la empresa se han creado balances generales y estados de resultados correspondientes a dos años de funcionamiento de la empresa, en base a los cuales se calcularán las principales razones financieras (del segundo año) y se harán análisis tanto horizontal como vertical; que permitan determinar el estado financiero de "MICASA".

BALANCE GENERAL
EMPRESA " MICASA
En dólares
Al 31 de Diciembre de los Años 1 y 2

	AÑO 1	AÑO 2
<u>ACTIVOS</u>		
ACTIVOS CORRIENTE		
Efectivo	90.104,00	115.800,00
Cuentas por cobrar	45.670,00	46.000,00
Inventarios	245.452,42	259.000,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	381.226,42	420.800,00
Propiedad	40.000,00	15.000,00
(-) Depreciación acumulada propiedad (20 años)	2.000,00	2.750,00
Equipo	9.219,00	5.000,00
(-) Depreciación acumulada Equipo (5 años)	1.843,80	2.843,80
Propiedad y equipo neto	45.375,20	14.406,20
TOTAL ACTIVOS	426.601,62	435.206,20
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas por pagar proveedores exterior	122.726,21	129.500,00
Impuesto a la renta por pagar	44.546,86	58.245,24
Cuentas por pagar 15% participación laboral	31.444,84	41.114,29
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	198.717,91	228.859,52
PASIVOS NO CORRIENTES		
Deuda a largo plazo (18% anual)	70.000,00	0,00
TOTAL PASIVOS	268.717,91	228.859,52
PATRIMONIO		
Capital social	24.243,13	31.610,96
Utilidades del ejercicio	133.640,58	174.735,72
TOTAL PATRIMONIO	157.883,71	206.346,68
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426.601,62	435.206,20

ESTADO DE RESULTADOS
EMPRESA " MICASA "
En dólares
Al 31 de Diciembre de los Años 1 y 2

	AÑO 1	AÑO2
Ventas	359.662,00	451.000,00
- Costo de ventas	135.712,00	156.468,76
Utilidad Bruta	223.950,00	294.531,24
- Gastos Administración	1.500,00	7.200,00
- Gastos de Ventas	19.125,00	22.500,00
Utilidad en operaciones	203.325,00	264.831,24
+ Ingresos Financieros (tasa pasiva)	6.307,28	9.264,00
(-) Gastos por intereses (tasa activa)	12.600,00	12.600,00
Utilidad antes de Participación laboral	209.632,28	274.095,24
- 15 % participación laboral	31.444,84	41.114,29
Utilidad antes de impuestos	178.187,44	232.980,95
- 25% Impuesto a la Renta	44.546,86	58.245,24
Utilidad Neta	133.640,58	174.735,72

5.4.1 ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE COMPARATIVO EMPRESA " MICASA " (en dólares) Al 31 de Diciembre de los Años 1 y 2

	AÑO 1	AÑO2	AUMENTO / DISM.	%
<u>ACTIVOS</u>				
ACTIVOS CORRIENTE				
Efectivo	90.104,00	115.800,00	25.696,00	28,52
Cuentas por cobrar	45.670,00	46.000,00	330,00	0,72
Inventarios	245.452,42	259.000,00	13.547,58	5,52
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	381.226,42	420.800,00	39.573,58	10,38
Propiedad	40.000,00	15.000,00	-25.000,00	-62,50
(-) Depreciación propiedad (20 años)	2.000,00	2.750,00	750,00	37,50
Equipo	9.219,00	5.000,00	-4.219,00	-45,76
(-) Depreciación equipo (5 años)	1.843,80	2.843,80	1.000,00	54,24
Propiedad y equipo neto	45.375,20	14.406,20	-30.969,00	-68,25
TOTAL ACTIVOS	426.601,62	435.206,20	8.604,58	2,02
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar proveedores exterior	122.726,21	129.500,00	6.773,79	5,52
Impuesto a la renta por pagar	44.546,86	58.245,24	13.698,38	30,75
Cuentas por pagar 15% participación laboral	31.444,84	41.114,29	9.669,44	30,75
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	198.717,91	228.859,52	30.141,61	15,17
PASIVOS NO CORRIENTES				
Deuda a largo plazo (18%)	70.000,00	0,00	-70.000,00	100,00
TOTAL PASIVOS	268.717,91	228.859,52	-39.858,39	-14,83
PATRIMONIO				
Capital social	24.243,13	31.610,96	7.367,83	30,39
Utilidades del ejercicio	133.640,58	174.735,72	41.095,14	30,75
TOTAL PATRIMONIO	157.883,71	206.346,68	48.462,97	30,70
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426.601,62	435.206,20	8.604,58	2,02

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
EMPRESA " MICASA " (en dólares)
Al 31 de Diciembre de los Años 1 y 2

	AÑO 1	AÑO2	AUMENTO / DISMIN.	%
Ventas	359.662,00	451.000,00	91.338,00	25,40
- Costo de ventas	135.712,00	156.468,76	20.756,76	15,29
Utilidad Bruta	223.950,00	294.531,24	70.581,24	31,52
- Gastos Administración	1.500,00	7.200,00	5.700,00	380,00
- Gastos de Ventas	19.125,00	22.500,00	3.375,00	17,65
Utilidad en operaciones	203.325,00	264.831,24	61.506,24	30,25
+ Ingresos Financieros (tasa pasiva)	6.307,28	9.264,00	2.956,72	46,88
(-) Gastos por intereses (tasa activa)	12.600,00	12.600,00	0.00	0.00
Utilidad antes de Participación laboral	209.632,28	274.095,24	64.462,96	30,75
- 15 % participación laboral	31.444,84	41.114,29	9.669,44	30,75
Utilidad antes de impuestos	178.187,44	232.980,95	54.793,52	30,75
- 25% Impuesto a la Renta	44.546,86	58.245,24	13.698,38	30,75
Utilidad Neta	133.640,58	174.735,72	41.095,14	30,75

INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Luego de haber realizado el análisis horizontal de los balances de "MICASA" podemos sacar varias conclusiones:

- ✓ Se observa un aumento del 28,52% en la cuenta de bancos, esto quiere decir que el disponible aumentó y la empresa incrementó sus fondos de efectivo en la cuenta bancaria, el último año.
- ✓ Las cuentas por cobrar aumentaron en un 0,72%, lo cual es normal puesto que las ventas a crédito también aumentaron y el porcentaje de cuentas por cobrar no es demasiado alto.
- ✓ El inventario de mercadería aumentó en 5,52%, esto no quiere decir que las ventas han bajado necesariamente, pues puede tratarse de un nuevo pedido a los proveedores. Sin embargo debería estudiarse la verdadera causa para tomar medidas correctivas en caso de tratarse de un estancamiento de mercadería anterior.
- ✓ Los activos fijos disminuyeron en un 68.25% .Esto se debe a que en el segundo año no hay adquisición de locales sino solamente de una bodega de menor valor. En el segundo año hay una inversión en equipo por \$ 5.000 , se adquiere un sistema de inventarios por código de barras.
- ✓ En cuanto a los pasivos circulantes, aumentaron un 15,17%, este se debe a cuentas con proveedores del exterior, lo que nos confirma que se realizó un nuevo pedido o no se termina de cancelar órdenes anteriores. También están pendientes aportes al IESS y utilidades por pagar; sería prudente conocer el motivo del

incremento de estas dos últimas cuentas para prevenir un acumulativo mayor en el futuro.

- ✓ La deuda a largo plazo disminuyó en un 100%, puesto que en el año 2 la empresa no adquiere deuda alguna.
- ✓ El capital social dado por los accionistas aumenta en 46,25% por lo que la empresa en el año 2 dispone de mayor capital.

Al analizar horizontalmente el estado de resultados de los años 1 y 2 se observó:

- ✓ Hay un incremento en las ventas del 25,40%, esto quiere decir que la mercadería que "MICASA" ofrece ha tenido mayor acogida en el mercado. Los costos de ventas también se incrementaron, pero en menor porcentaje: 15,29% por lo tanto no hay problema.
- ✓ Los gastos de administración y ventas también aumentaron, los gastos administrativos aumentaron demasiado, se debe tener cuidado que la empresa esté en capacidad de cubrirlos sin problema.
- ✓ La utilidad neta subió un 30.75%, esto muestra mayores ganancias en la empresa, por lo tanto hay un crecimiento evidente y no habrá problema en cubrir el alza en gastos administrativos.

5.4.2 ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

BALANCE GENERAL EMPRESA " MICASA " (en dólares) Al 31 de Diciembre de los Años 1 y 2

	PORCENTAJES			
	AÑO 1	AÑO2	AÑO1	AÑO2
<u>ACTIVOS</u>				
ACTIVOS CORRIENTE				
Efectivo	90.104,00	115.800,00	21,12	26,61
Cuentas por cobrar	45.670,00	46.000,00	10,71	10,57
Inventarios	245.452,42	259.000,00	57,54	59,51
Total Activos Corrientes	381.226,42	420.800,00	89,36	96,69
Propiedad	40.000,00	15.000,00	9,38	3,45
(-) Depreciación propiedad (20 años)	2.000,00	2.750,00	0,47	0,63
Equipo	9.219,00	5.000,00	2,16	1,15
Depreciación Equipo (5 años)	1.843,80	2.843,80	0,43	0,65
Propiedad y equipo neto	45.375,20	14.406,20	10,64	3,31
TOTAL ACTIVOS	426.601,62	435.206,20	100,00	100,00
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar proveedores exterior	122.726,21	129.500,00	28,77	29,76
Impuesto a la renta por pagar	44.546,86	58.245,24	10,44	13,38
Cuentas por pagar 15% participación laboral	31.444,84	41.114,29	7,37	9,45
Total pasivos corrientes	198.717,91	228.859,52	46,58	52,59
PASIVOS NO CORRIENTES				
Deuda a largo plazo (18%)	70.000,00	0,00	16,41	0,00
TOTAL PASIVOS	268.717,91	228.859,52	62,99	52,59
PATRIMONIO				
Capital social	24.243,13	31.610,96	5,68	7,26
Utilidades del ejercicio	133.640,58	174.735,72	31,33	40,15
Total Patrimonio	157.883,71	206.346,68	37,01	47,41
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426.601,62	435.206,20	100,00	100,00

ESTADO DE RESULTADOS
EMPRESA " MICASA" (en dólares)
Al 31 de Diciembre de los Años 1 y 2

	PORCENTAJES			
	AÑO 1	AÑO2	AÑO1	AÑO2
Ventas	359.662,00	451.000,00	100,00	100,00
- Costo de ventas	135.712,00	156.468,76	37,73	34,69
Utilidad Bruta	223.950,00	294.531,24	62,27	65,31
- Gastos Administración	1.500,00	7.200,00	0,42	1,60
- Gastos de Ventas	19.125,00	22.500,00	5,32	4,99
Utilidad en operaciones	203.325,00	264.831,24	56,53	58,72
+ Ingresos Financieros (tasa pasiva)	6.307,28	9.264,00	1,75	2,05
(-) Gastos por intereses (tasa activa)	12.600,00	12.600,00	3,50	2,79
Utilidad antes de Participación laboral	209.632,28	274.095,24	58,29	60,77
- 15 % participación laboral	31.444,84	41.114,29	8,74	9,12
Utilidad antes de impuestos	178.187,44	232.980,95	49,54	51,66
- 25% Impuesto a la Renta	44.546,86	58.245,24	12,39	12,91
Utilidad Neta	133.640,58	174.735,72	37,16	38,74

INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El análisis vertical del balance nos indica:

- ✓ El 96.69% de los activos totales para el año 2 están representados por activos circulantes y existe un 59,51% en inventarios que se transformarán en efectivo líquido.

- ✓ Las cuentas por cobrar representan un 10,48% de los activos totales para el año 2, la política de cobros debe supervisarse para evitar que este porcentaje continúe en aumento. Pero como aumentaron las ventas a crédito esta situación es normal.

- ✓ Los activos fijos representan apenas un 3,31% lo que quiere decir que la mayoría de activos de la empresa le proporcionará ganancias al momento de su venta y son pocos los que no se transformarán en efectivo.

- ✓ En el segundo año no se adquiere deuda por lo que el porcentaje de aumento de los pasivos totales tiene que ver solamente con el 52,13% de incremento en pasivos corrientes.

- ✓ Un 47,87% es el porcentaje de patrimonio, muy adecuado para el sector en el que se encuentra la empresa.

En cuanto al estado de resultados podemos observar:

- ✓ La utilidad subió de 37,16% a 38,74% con respecto a las ventas, sin embargo se debe tener presente el incremento en los gastos administrativos que puede ser resultado de una inversión en el personal.

- ✓ La utilidad gravable aumentó a 60%, por lo tanto el nivel de impuestos se elevó, pero la utilidad neta subió a 38,74%.

EMPRESA " MICASA "

CUADRO DE FUENTES Y USOS DE EFECTIVO (en dólares)

AÑO 2

CUENTA	AÑO1	AÑO2	AUMENTO/ DISMINUCIÓN	FUENTE	USO
Efectivo	90.104,00	115.800,00	25.696,00		25.696,00
Cuentas por cobrar	45.670,00	46.000,00	330,00		330,00
Inventarios	245.452,42	259.000,00	13.547,58		13.547,58
Propiedad y equipo	49.219,00	20.000,00	-29.219,00	29.219,00	
Depreciación Acumulada	-3.843,80	-5.593,80	-1.750,00	1.750,00	
Cuentas por pagar proveedores exterior	122.726,21	129.500,00	6.773,79	6.773,79	
Impuesto a la renta por pagar	44.546,86	58.245,24	13.698,38	13.698,38	
Cuentas por pagar 15% P.L	31.444,84	41.114,29	9.669,44	9.669,44	
Deuda a largo plazo	70.000,00	0,00	-70.000,00		70.000,00
Capital social	24.243,13	31.610,96	7.367,83	7.367,83	
Utilidades del ejercicio	133.640,58	174.735,72	41.095,14	41.095,14	
			SUMA	109.573,5	109.573,5

EMPRESA " MICASA "
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (en dólares)
AÑO 2

Utilidad del ejercicio	41.095,14
+ Depreciaciones	1.750,00
- Aumento Cuentas por cobrar	-330,00
- Aumento en inventarios	-13.547,58
+ Aumento Impuesto a la renta por pagar	13.698,38
+ Aumento Cuentas por pagar 15% P.L.	9.669,44
+ Aumento Cuentas por pagar proveedores exterior	6.773,79
F.E. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	59.109,17
+ Disminución en Inv. Propiedad y equipo	29.219,00
+ Aumento en Capital social	7.367,83
F.E. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	36.586,83
+ Disminución deuda a largo plazo	-70.000,00
F.E. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	-70.000,00
CAMBIO NETO EN EFECTIVO EQUIVALENTE	25.696,00
SALDO INICIAL EN EFECTIVO EQUIVALENTE	90.104,00
SALDO FINAL EN EFECTIVO EQUIVALENTE	115.800,00

5.4.3 RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras ayudan a determinar la posición de la empresa en los diferentes sectores analizados y permiten la comparación entre éstos. A través de estas razones podemos determinar las áreas que necesitan mayor atención o refuerzo. Se calcularán las razones con respecto al balance del Año 2.

Razón Circulante o corriente =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,84
Prueba ácida =	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,71
2. APALANCAMIENTO		
Deuda al activo Total =	$\frac{\text{Deuda Total (Pasivo total)}}{\text{Activo total}}$	52,59%
Cobertura de intereses =	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Gastos por intereses}}$	21,75
3. ACTIVIDAD		
Rotación Cuentas por cobrar =	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	4,90
Período Medio de Cobro =	$\frac{360}{\text{Rotación Cuentas por cobrar}}$	73,44
Rotación de inventarios =	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	0,60
Rotación del Activo Fijo =	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Fijo}}$	20,44
Rotación del Activo total =	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo Total}}$	0,68
RENTABILIDAD		
Margen Neto de utilidad =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	59,33%

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) = (ROA * Multiplicador del patrimonio)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable (Patrimonio)}}$	84,68%
Multiplicador del patrimonio =	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Contable}}$	2,11 ⁴
ECUACIÓN DUPONT:		
Tasa Rendimiento sobre activos (ROA) =	Margen de utilidad * Rotación activos totales (Ingreso Neto/Ventas) * (Ventas /Activos Totales)	40,15%

Analizando los resultados obtenidos en las razones financieras podemos concluir:

El total de Activos Circulantes tiene capacidad de cubrir los pasivos, dejando un excedente que demuestra una buena capacidad de la empresa para cubrir obligaciones. Sin embargo al eliminar los inventarios nos damos cuenta la capacidad líquida para cubrir los pasivos no cubre el total, pero dispone de inventarios que al ser vendidos lo harán. En el futuro se debe dar énfasis a la rotación de inventarios puesto que es demasiado baja, pero también debemos incluir en este esquema que el período de importación es alto y la empresa cuenta comercializa algunos artículos de lenta rotación pero que aportan mucho a las ventas.

La empresa tiene un alto nivel de endeudamiento 52,59% pero como no se han adquirido nuevas deudas, la empresa puede terminar de cubrir esta obligación y luego de los 5 años adquirir una nueva deuda; para lo que no tendrá problema puesto que la utilidad tiene capacidad de cubrir los intereses de la deuda 21,75 veces, lo que garantiza el pago.

Los deudores de la empresa se demoran 73 días en pagar sus deudas, el período de cobro es alto, pero puede tratarse de clientes conocidos a los que se les ha otorgado crédito, pero la política de cobro debe agilizarse en el futuro.

La rotación del activo fijo es a largo o mediano plazo y es 20.44 veces, se compró una bodega y se adquirió el sistema de códigos de barra por esto se registra esta cifra. Como las ventas se incrementaron no hay problema en cubrir esta adquisición. La empresa está utilizando su equipo en forma eficiente, lo que se puede observar a través de esta razón.

La rotación de activos totales es 0,68 veces al año; durante el año los activos rotan poquísimo, se debe aumentar aun más el nivel de ventas o disponer de algunos activos no muy necesarios; si esta situación continúa se puede optar por combinar estas dos soluciones. Es necesario analizar cuales fallas no han sido remediadas por las estrategias de marketing en el Año 2 y proponer nuevas estrategias de ventas que eviten un estancamiento de mercaderías difíciles de vender.

El incremento en ventas hace que la utilidad suba en un 59,33%. Hay un nivel de ingresos alto por cada dólar de venta.

El rendimiento sobre el patrimonio es del 84.68%, esto les garantiza a los inversionistas de la empresa que el dinero puesto en la empresa está generando utilidades y esto facilitará a que continúa dando aportes y la empresa crezca.

El activo total de la empresa cubre 2.11 veces al capital contable, hay respaldo para las inversiones realizadas.

La tasa de rendimiento sobre los activos es de 40,15% , esto confirma que las inversiones realizadas producen rendimientos adecuados.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de todo este trabajo se ha planteado la importancia de crear una estrategia de marketing que involucre cada área de la empresa, sin importar el tamaño de la misma.

Muchas veces se consideran inútiles los gastos realizados en el campo del marketing, pero debemos saber que éstos son una inversión que aportará utilidades a la empresa. Es importante adelantarse a los sucesos y no esperar que se presente una situación de pérdidas para tomar cartas en el asunto; no basta posesionarse en un mercado y simplemente después descuidarlo. Los clientes necesitan ser recordados constantemente de la existencia y ventajas de nuestro producto.

Los mercadólogos deben conocer los componentes del marketing: producto, precio, plaza y promoción; para relacionarlos en forma coherente.

Antes de tomar cualquier decisión, una empresa necesita conocer el ambiente interno y el externo en el que opera. El análisis FODA cumple esta función, estudia las características únicas de cada empresa determinando las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Se analiza cada área del negocio para poder, en base a ello, plantear objetivos correctivos y preventivos.

La satisfacción al cliente es primordial para que un negocio conserve su posición en el mercado; el valor del producto entregado debe exceder las expectativas del consumidor. Para lograr calidad total en el producto es necesario revisar la red interna y externa de la que se forma parte para lograr una ventaja competitiva.

En este caso se analizó una empresa comercial cuyo mecanismo de venta es personal y directo. La fuerza de ventas juega el papel principal en este caso. El gerente establecerá objetivos claros que serán transmitidos a su personal, el cual atravesará un proceso riguroso de selección. Seguido a ello se implementarán los programas seleccionados y se mantendrá un control estricto sobre el cumplimiento de las actividades de la fuerza de ventas.

Para ejemplificar, se planteó el caso de una empresa comercial privada no existente, como ya se dijo. Luego de exponer la misión y visión de la misma, se procedió a realizar un análisis FODA para conocer las necesidades del negocio. Con toda esta información se observó la necesidad evidente de crear una cartera de clientes, como estrategia principal de marketing , para lo cual **se utilizó el MODELO FINANCIERO “ ABC”**. En este modelo se agrupó a los consumidores para conocer cuáles generan mayores utilidades a la empresa, y se logró **medir el impacto de la estrategia aplicada**. Adicionalmente se tomaron otras medidas correctivas para las fallas detectadas durante el FODA. Para medir los efectos de las estrategias de marketing secundarias se hicieron análisis horizontal y vertical comparativos de los estados financieros correspondientes al año antes de aplicar las estrategias y al año posterior, complementando esto con el cálculo de las razones financieras.

Se mejoró el funcionamiento de varias áreas dentro de la empresa, sin embargo es necesario continuar con un programa de marketing constante que enfatice la preparación de la fuerza de ventas y métodos de comercialización, ya que la empresa cuenta con dos clases de productos: productos de amplia rotación (artículos para el hogar) y productos de rotación mas pausada(instrumentos musicales). Éstos últimos pueden disminuir el índice de rotación de inventarios, como se observó, y por ello es necesario dar mayor énfasis a productos de menor circulación.

Para finalizar se puede decir que el marketing hoy en día no es una obligación, sino una necesidad en cada negocio tanto pequeño como grande; es necesario mantener un programa adecuado desde el inicio de una empresa y luego reforzarlo para mantener la posición ganada dentro del mercado. Con el nivel de competencia que existe actualmente, hay que actualizarse para mantenerse al mismo nivel que otras empresas y no perder nuestros clientes a manos de la competencia.

7. BIBLIOGRAFÍA

1. Burnett, J.J, “ **Promoción: Conceptos y estrategias**”, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá, 1996.
2. Kotler,P., “**Dirección de Marketing**”, Editorial Printice Hall, México, 2001.
3. Robert J. Dolan, “**La esencia del marketing. Plan de Acción**”, Versión en español por Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1997.
4. Javier Díez, José M. Mateu, Diana Belenguer, “**ABC del Marketing**”, Ediciones Gestión, Primera edición, España, 1993.